

Simone Huck-Sandhu
(Hrsg.)



Interne Organisationskommunikation

Eine empirische Untersuchung von Bedürfnissen,
Motiven und Interessen von Mitarbeitern

Kommunikation &
Analysen

Band 9
ISSN 1860-5257

Impressum

Interne Organisationskommunikation

Eine empirische Untersuchung von Bedürfnissen, Motiven und Interessen
von Mitarbeitern

(Kommunikation und Analysen, Band 9)

Herausgeber

Dr. Simone Huck-Sandhu

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Fruwirthstrasse 49

70599 Stuttgart

Redaktion

Jasmin Krause

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1860-5257

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,

Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2010

Inhalt

Zu diesem Band.....	4
1 Anlage und Grundzüge der Umfrage	7
1.1 Untersuchungsdesign der Studie.....	7
1.2 Zusammensetzung der Stichprobe	9
2 Mitarbeiter und ihre Rolle in der Organisation	11
2.1 Der Mitarbeiter – ein einflussloser Angestellter? <i>von Ulrike Schwamm und Silke Vogel</i>	11
2.2 Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten <i>von Philipp Baumann und Moritz Morast</i>	14
2.3 Das Unternehmen als soziale Gemeinschaft <i>von Johanna Frey und Julia Piontek</i>	18
2.4 Das Unternehmen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter <i>von Romyana Dimitrova und Emil Enchev</i>	18
3 Leistungsfähigkeit interner Kommunikation	22
3.1 Bewertung der internen Kommunikation <i>von Tobias Möckel und Mandy Wettmarshausen</i>	22
3.2 Erwartungen und Themeninteresse der Mitarbeiter <i>von Julia Rief und Nadine Schleeh</i>	26
3.3 Interne Kommunikation in Krisenzeiten <i>von Kathrin Duffner und Volker Zaiss</i>	29
3.4 Themeninteresse in Zeiten der Krise <i>von Jan Mertens</i>	33
4 Kanäle interner Kommunikation und ihre Elemente	35
4.1 Kommunikationskanäle der Mitarbeit und Führungskräfte <i>von Christiane Grill und Claudia Kirsch</i>	35
4.2 Elemente der internen Kommunikation <i>von Jörg Eichentopf und Hannes Mohr</i>	37
5 Fazit und Ausblick.....	41
Anhang.....	45

Zu diesem Band

Wie nehmen Mitarbeiter ihre Rolle im Kommunikationsraum Organisation wahr? Welche Erwartungen haben sie an die Information von Seiten der Organisationsleitung? Wie nutzen und bewerten sie die unterschiedlichen Medien der internen Kommunikation? Welche Motive und Bedürfnisse stehen hinter deren Nutzung? Diese Fragen standen im Mittelpunkt eines Projektseminars, das im Wintersemester 2009/2010 für Studierende des Hohenheimer Bachelor-Studiengangs Kommunikationswissenschaft angeboten wurde.

Der vorliegende Ergebnisbericht fasst zentrale Erkenntnisse einer Umfrage zusammen, die im Rahmen des Seminars „Ausgewählte Themen der PR: Interne Kommunikation“ durchgeführt wurde. Ausgangspunkt der Umfrage war eine Literaturzusammenschau zur internen Kommunikation, die um Hinweise aus einer interdisziplinären Bestandsaufnahme in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen ergänzt wurde. Am Ende des theoretischen Teils standen Thesen, die im empirischen Teil zunächst explorativ, dann quantitativ geprüft wurden.

Die Teilnehmer des Seminars, Philipp Baumann, Rumyana Dimitrova, Kathrin Duffner, Jörg Eichentopf, Emil Enchev, Johanna Frey, Christiane Grill, Claudia Kirsch, Julia Piontek, Julia Rief, Ulrike Schwamm, Nadine Schleeh, Jan Mertens, Tobias Möckel, Hannes Mohr, Moritz Morast, Silke Vogel, Mandy Wettmarshausen und Voker Zaiss, haben die Studie mit ihrem großem Engagement und ihrer Begeisterung für das Thema getragen. Sie haben die Studie in Teamarbeit geplant, koordiniert und umgesetzt: Von der Programmierung des Online-Fragebogens über die Datenerhebung und -auswertung bis hin zur Dokumentation und Interpretation der Ergebnisse lag das Forschungsprojekt zu großen Teilen in den Händen der Seminarteilnehmer. Im Verlauf des Prozesses haben sie die kleinen und großen Herausforderungen, die mit einem Forschungsprojekt verbunden sind, mit Bravour gemeistert.

Unser Dank gilt den 180 Befragten, die sich an der Umfrage beteiligt haben. Durch ihre Antworten haben sie uns einen Einblick in die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeitern in Organisationen, in die Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung interner Kommunikation und in Themeninteressen gegeben.

Ich danke zudem Jasmin Krause, die die Studierenden bei der Datenauswertung unterstützt und an der Erstellung des Ergebnisberichts maßgeblich mitgewirkt hat. Ihrer engagierten Redaktion ist es zu verdanken, dass der Bericht in seiner aktuellen Form und Struktur vorliegt.

Stuttgart, im Juni 2010

Simone Huck-Sandhu

Methode

Online-Befragung mittels standardisiertem Fragebogen auf Basis einer bewussten Auswahl der Befragten (keine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse gegeben) über eine webbasierte Online-Befragungssoftware

Befragte

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

Erhebungszeitraum

Dezember 2009 bis Januar 2010

Themengebiete der Umfrage

Bedürfnisse, Motive und Themeninteressen von Mitarbeitern; Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Organisation und ihrer internen Kommunikation, v. a. im Hinblick auf Erwartungen an und Nutzung von Medien und Kanäle der Mitarbeiterkommunikation sowie die Verfügbarkeit und Qualität von Informationen; Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen von Interesse

Durchführung

Konzeption des Fragebogens im Rahmen eines Lehrprojekts im Seminar „Interne Kommunikation“; Durchführung der Umfrage sowie Datenauswertung und -interpretation durch Studierende des Hohenheimer Bachelor-Studiengangs Kommunikationswissenschaft, Profilfach Public Relations, Wintersemester 2009/2010

Kontakt

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

1 Anlage und Grundzüge der Umfrage

von Jasmin Krause

Das erste Kapitel präsentiert die Grundzüge der Umfrage. Zunächst wird das Design der Studie dargestellt, wobei vor allem die Charakteristika der gewählten Methode und die Stichprobenziehung im Vordergrund stehen. Im Anschluss wird die Zusammensetzung der Stichprobe im Einzelnen beleuchtet, indem sozio-demographische Merkmale und der organisationale Hintergrund der Befragten vorgestellt wird.

1.1 Untersuchungsdesign der Studie

Die vorliegende empirische Untersuchung zur internen Kommunikation kann aus methodischer Sicht der qualitativen Sozialforschung zugeordnet werden. Die Datenerhebung erfolgte auf Basis eines standardisierten Fragebogens, der mittels der webbasierten Online-Befragungssoftware „EFS Survey“ von Globalpark generiert wurde. Die webbasierte Befragung hat den Vorteil, dass die Dateneingabe und –übertragung in das statistische Analyseprogramm SPSS weniger zeitaufwendig und kostengünstiger ist. Zudem gibt es, im Vergleich zur schriftlichen Befragung, keinen Interviewereffekt, d.h. die Beeinflussung der Befragten durch das Wesen des Interviewers sind nicht zu befürchten, da bei Online-Befragungen keine Interviewer anwesend sind. Ein weiterer positiver Effekt ist die Anonymität der Befragung via Internet, da ein sozial erwünschtes Antwortverhalten vermieden und bei kritischen Fragen von authentischen Antworten ausgegangen werden kann.

Schwächen der Online-Befragung liegen systembedingt im Ausschluss von Probanden, dadurch dass nur internetaffine Personen in die Befragung mit eingehen. Im vorliegenden Fall sind es diejenigen Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz Zugang zum Internet haben und über Grundkenntnisse im Umgang mit dem Web verfügen. Personen die sich nicht mit dem Internet auskennen oder über keinen Zugang verfügen, werden seltener an Online-Befragungen teilnehmen bzw. diese schneller und häufiger abbrechen, als internetaffine Personen. Die Abbruchquote liegt jedoch bei Online-Befragungen generell höher, als bei schriftlichen Befragungen, dadurch dass ein Interviewer fehlt, der eine verpflichtende Wirkung auf den Befragten hat und diesen immer wieder zum Durchhalten motivieren kann.

Ziel der Studie ist es, einen Einblick in die Wahrnehmung und Einschätzung der internen Kommunikation durch die Mitarbeiter zu erhalten. Die Frage, welche Medien häufig, welche weniger häufig genutzt werden und welche Themeninteressen die Mitarbeiter haben, soll geklärt werden. Die Befragung soll darüber hinaus Aufschluss geben, wie der Umgang mit und das Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen aussieht. Neben spezifischen Fragen zur Leistungsfähigkeit der internen Kommunikation, zum persönlichen Arbeitskontext und der Informationspolitik des Unternehmens wurden auch allgemeine Fragen zur Person gestellt. Soziodemographische Angaben wie Alter, Geschlecht, Tätigkeitsbereich und Position im Unternehmen prägen wesentlich das Antwortverhalten der Studienteilnehmer und helfen bei der anschließenden Interpretation der Daten die Ergebnisse besser deuten und bewerten zu können.

Die Untersuchungsmethode enthält Fragen zur Einstellung, Meinung und Verhaltensabsicht der Befragten, wobei diese die Möglichkeit hatten, aus vorgegebenen Antwortalternativen die passende auszuwählen (geschlossene Frage) oder eine Antwort frei zu formulieren (offene Frage). Bei den geschlossenen Fragen werden die Antwortalternativen häufig durch eine Rating-Skala dargestellt. Die Befragungsteilnehmer geben ihre Antwort auf Grundlage einer fünfstelligen Antwortskala nach Häufigkeiten („sehr oft“, „oft“, „gelegentlich“, „selten“, „nie“), nach Intensität („sehr stark“, „stark“, „teils, teils“, „kaum“, „gar nicht“) oder nach Bewertungen („trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „teils, teils“, „trifft kaum zu“, „trifft nicht zu“).

Insgesamt wurden 180 Personen in ihrer Rolle als Mitarbeiter befragt. Die Auswahl der Befragten folgte dabei keinem bestimmten Auswahlverfahren, sondern basierte auf einem breiten Zugang: Auf Basis einer bewussten Auswahl aufs Geratewohl wurden Befragte aus unterschiedlichen Organisationstypen, -größe und Branchen ausgewählt. Zudem wurde darauf geachtet, eine möglichst große Breite individueller Faktoren wie z.B. Alter, Dauer der Organisationszugehörigkeit oder formale Position in der Organisation abzubilden. Die Entscheidung über die Auswahl eines Befragten lag dabei im Ermessen des Auswählenden, d.h. des Studierenden. Die Grundgesamtheit bilden damit alle in Deutschland lebenden Personen, die in einem Arbeitsverhältnis, gleich welcher Art, stehen. Da die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Element der Grundgesamtheit in die Stichprobe aufgenommen wird, nicht wie bei der zufälligen Auswahl für jedes Element angegeben werden kann, ist die vorliegende Befragung als nicht repräsentativ anzusehen. Ihre Ergebnisse sind auch nicht verallgemeinerbar, da weder die Auswahlbedingungen noch die Zahl der Befragten die dafür erforderlichen Bedingungen erfüllen.

Die Ergebnisse können jedoch als Hinweis darauf gewertet werden, wie Mitarbeiter ihre Organisation und deren Kommunikation wahrnehmen und bewerten und welche Aspekte dabei von Bedeutung sein könnten. Das lässt Rückbezüge zur bisherigen Theoriebildung zu und dient als Basis für weiterführende Untersuchungen.

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

1.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Zur besseren Einschätzung und Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, einen genaueren Blick auf die befragten Personen zu werfen. Alter, Geschlecht, beruflicher Werdegang, sowie Position und Arbeitsfeld im Unternehmen sind wichtige Faktoren, die bei der Analyse und Auswertung der Studienergebnisse hilfreich und entscheidungsrelevant sein können. Neben den persönlichen Charaktereigenschaften kommt den organisatorischen Bedingungen des Unternehmens bei der Betrachtung der Ergebnisse eine wesentliche Bedeutung zu. So sind beispielsweise das Aufgabenfeld und die Organisationsstruktur der internen Kommunikationsabteilung von der Unternehmensgröße abhängig sind. Es zeigt sich, dass kleine- und mittelständische Firmen (21,3 %) genauso häufig vertreten sind, wie große Unternehmen (21,9 %). Somit sind sowohl große und erfahrungsreiche Kommunikationsabteilungen, als auch Abteilungen, die noch im Aufbau und somit in den Kinderschuhen stecken, in der Umfrage vertreten.

Im Schnitt nahmen mehr Männer (53,6 %) als Frauen (46,4 %) an der Studie teil, was daran liegen könnte, dass Männer wiederum internetaffiner sind als Frauen und daher tendenziell häufiger an einer Onlinebefragung teilnehmen (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 1998 – 2009). Auch die Altersverteilung lässt auf dieses Internetphänomen schließen. So liegt das durchschnittliche Alter der Befragten bei rund 33 Jahren, wobei die meisten Teil-

nehmer zwischen 20 und 30 Jahre alt sind. Ab dem Alter von 48 Jahren nehmen die Untersuchungsteilnehmer ab. Studien die das Nutzungsverhalten des Internets untersuchen, sprechen von der Generation 50+, die allgemein als Internetverweigerer gelten.

Mit einem Anteil von 60,7 % aller Befragten ist die Gruppe der Angestellten (Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion) vergleichsweise stark vertreten. Rund 20,0 % gaben an, eine führende Position im Unternehmen als leitender Angestellter inne zu haben. Der Anteil der Mitglieder in der Geschäftsführung und der Anteil der Arbeiter hält sich in etwa die Waage (4,1 %)

Die Mehrheit der Befragten arbeitet für Organisationen im privatwirtschaftlichen Bereich (62,8 %). Mitarbeiter von öffentlichen Unternehmen, Behörden und Verwaltungen sind mit insgesamt 15,6 % am zweitstärksten vertreten. Der restliche Anteil verteilt sich auf Verbände, Vereine und andere Interessensorganisationen, politische Organisationen und Bildungseinrichtungen.

Im Schnitt arbeiten die Befragten seit sieben Jahren bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber, wobei die Beschäftigung meistens eine Vollzeitstelle (75,9 %) umfasst. Im Schnitt stehen die Teilnehmer seit rund 11 Jahren und höchstens 50 Jahren im Berufsleben und können ein hohes Bildungsniveau aufweisen. Rund 40,0 % der Befragten gaben an, ein Hochschulstudium erfolgreich absolviert zu haben und circa 30,0 % haben das Abitur oder die Hochschulreife als höchsten Schulabschluss erworben.

Die am stärksten vertretene Unternehmensbranche stellt der Maschinen-, Automobil- und Fahrzeugbau dar (25,0 %), dicht gefolgt von Dienstleistungsunternehmen (16,7 %) und dem Wirtschaftszweig der Informationstechnologie (10,2 %). Dabei ist die Mehrheit der Befragten für Organisationen tätig, die über 10.000 Mitarbeiter beschäftigen.

2 Mitarbeiter und ihre Rolle in der Organisation

Das Kapitel beleuchtet das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Organisation. Welches Bild haben die Mitarbeiter von sich und wie schätzen sie das Bild ein, das ihr Unternehmen von seinen Mitarbeitern hat? Klafft es auseinander oder zeugt eine einheitliche Vorstellung von einer erfolgreichen internen Kommunikation? Dazu wird das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten genauer betrachtet und aufgezeigt, inwiefern die Führungsebene ihre Aufgaben und Funktionen erfüllen. Auch die Beziehung der Mitarbeiter untereinander wird fokussiert, um zu erkennen, unter welchen Bedingungen sich eine Organisation als soziale Gemeinschaft wahrnimmt. Abschließend wird in diesem Kapitel nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen gefragt.

2.1 Der Mitarbeiter – ein einflussloser Angestellter?

von Ulrike Schwamm und Silke Vogel

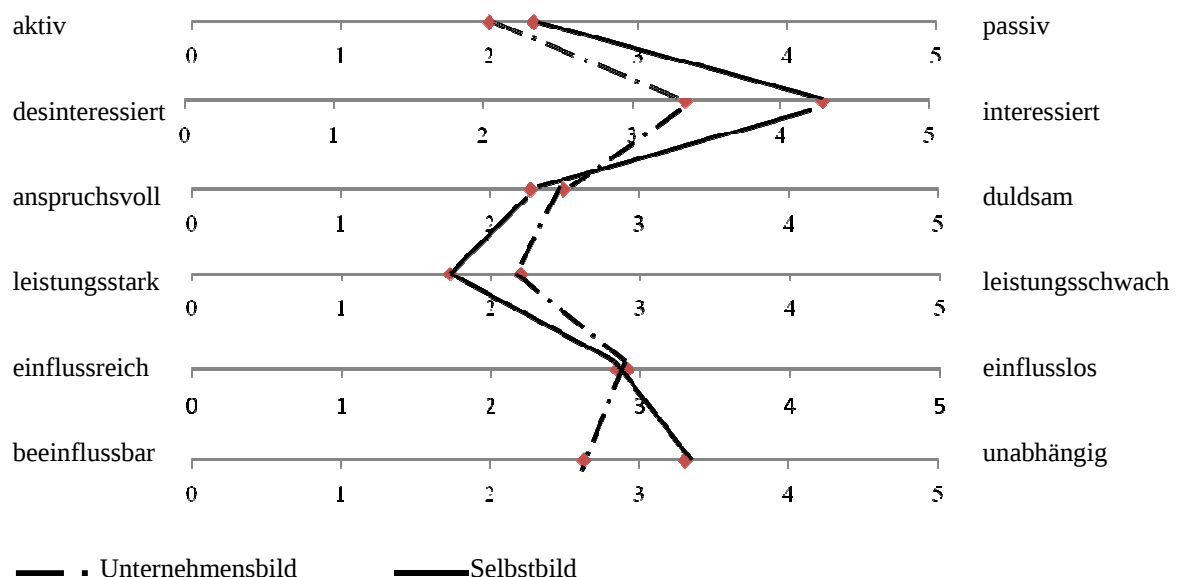
Da der Fokus der internen Kommunikation auf dem einzelnen Mitarbeiter liegt und sich die kommunikativen Maßnahmen folglich an ihm auszurichten haben, ist es unabdingbar, ihn in seiner ganzen Persönlichkeit wahrzunehmen. Nur wenn das Interesse der Mitarbeiter geweckt wird, kann die Unternehmenskommunikation zu einem erfolgreichen Instrument der Mitarbeiterführung werden. Fühlt sich ein Mitarbeiter ausreichend motiviert, informiert und integriert, so kann das Unternehmen sein gesamtes Potenzial nutzen. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich einerseits mit Eigenschaften, die die Mitarbeiter sich selbst zuschreiben und andererseits damit, wie die Mitarbeiter die Darstellung des Mitarbeiterbildes seitens der Unternehmensleitung einschätzen. Dieser Vergleich ist deshalb sinnvoll, weil sich vor allem aus der Diskrepanz der erhobenen Ansichten Ansprüche und Empfehlungen an die interne Kommunikation ableiten lassen.

Insgesamt wurden sechs Begriffspaare in einem semantischen Differential aufgeführt, welche jeweils gegensätzliche Eigenschaften darstellen (vgl. Abb. 1). Anhand einer fünfstufigen Skala sollten die Befragten diejenigen Punkte auf einem Kontinuum angeben, welche ihrer Einschätzung bezüglich der jeweiligen Eigenschaft am besten entspricht. Den Endpunkten der gegensätzlichen Eigenschaftspaare (z.B. aktiv – passiv) wurde die Zahl eins bzw. fünf zugeordnet, wodurch es möglich wurde, Mittelwerte aus den Antworten zu errechnen, die für einen späteren Vergleich genutzt werden

konnten. Es ist festzuhalten, dass das Selbstbild der Mitarbeiter mit der eingeschätzten Darstellung des Mitarbeiterbildes seitens der Unternehmensleitung (im Folgenden als „Unternehmensbild“ bezeichnet) in einigen Punkten übereinstimmt, sich in anderen wiederum stark unterscheidet.

Die Werte zeigen, dass Mitarbeiter sich selbst im Durchschnitt eher als aktiv (2,0), interessiert (4,28), leistungsstark (1,73), einflusslos (2,91) und unabhängig (3,31) betrachten. Die Tendenzen ergeben sich aus der Abweichung der Mittelwerte der Befragungsergebnisse von der Mitte der einzelnen Skalen. Im Gegensatz zu diesen klar ablesbaren Tendenzen, lässt sich für das Gegensatzpaar „anspruchsvoll – duldsam“ keine eindeutige Richtung erkennen, da der Mittelwert hier bei 2,27 Punktwerten liegt. Der Eindruck des Mitarbeiters von dem Unternehmensmitarbeiterbild deckt sich in weiten Teilen mit dem Selbstbild der Mitarbeiter. So nehmen Mitarbeiter an, dass sie von ihrer Unternehmensleitung eher als interessiert (3,36) und einflusslos (2,85) gesehen werden. Bei den übrigen Eigenschaftspaaren lassen sich keine eindeutigen Zuschreibungen herauslesen. Für das Gegensatzpaar „aktiv – passiv“ ergibt sich ein Mittelwert von 2,3 Punktwerten der Mittelwert bezüglich des Eigenschaftspaares „anspruchsvoll – duldsam“ beträgt 2,49 Punktwerte, der von „leistungsstark – leistungsschwach“ 2,2 Punktwerte und der von „beeinflussbar – unabhängig“ 2,36 Punktwerte.

Abbildung 1: Selbstbild der Mitarbeiter vs. Unternehmensbild



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ WS 09/10; Frage: „Wie würden Sie sich selbst und Ihre Rolle im Unternehmen beschreiben?“ (N=143); Frage: „Wie ist Ihr Eindruck: Welches Bild hat die Unternehmensleitung von den Mitarbeitern insgesamt?“ (N=146).

Vergleicht man die einzelnen Mittelwerte hinsichtlich der abgefragten Eigenschaften, so kommt man zu folgenden Schlussfolgerungen: Während sich die Mittelwerte bezüglich der Eigenschaftspaare „aktiv – passiv“, „anspruchsvoll – duldsam“, „leistungsstark – leistungsschwach“ und „einflussreich – einflusslos“ weitgehend entsprechen, lassen sich für die Mittelwerte der Eigenschaftspaare „desinteressiert – interessiert“ und „beeinflussbar – unabhängig“ deutliche Diskrepanzen ausmachen. Von einer deutlichen Diskrepanz wird dann ausgegangen, wenn die Differenz der erhobenen Mittelwerte größer als 0,5 Punktwerte ist. Im Idealfall sollte sich das Selbstbild der Mitarbeiter und das Unternehmensbild decken, da davon ausgegangen werden kann, dass der Mitarbeiter so wahrgenommen wird, wie er sich tatsächlich sieht. Eine weitgehende Übereinstimmung von Selbst- und Unternehmensbild zeugt darüber hinaus von einer gelungenen und leistungsfähigen internen Kommunikation im Unternehmen.

Für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für und Ansprüchen an die interne Kommunikation aus den Ergebnissen ist es wichtig, die Diskrepanzen näher zu betrachten, da vor allem in diesen Bereichen noch Handlungsbedarf vermutet wird. Die deutlichste Diskrepanz ergibt sich bei dem Eigenschaftspaar „desinteressiert – interessiert“ mit 0,92 Punktwerten. Während sich die Mitarbeiter selbst als vergleichsweise stark interessiert einstufen (4,28), weist das Unternehmensbild einen verhältnismäßig niedrigeren Mittelwert auf, wobei die Tendenz auch hierbei zu „interessiert“ geht. Die Mitarbeiter fühlen sich somit weniger interessiert wahrgenommen, als sie es tatsächlich sind. Ein tieferer Einblick in unternehmensinterne Vorgänge sowie das stärkere Einbeziehen in das Unternehmen und in den eigenen Arbeitsplatz betreffende Entscheidungen, könnte diese Diskrepanz möglicherweise vermeiden und das Unternehmen insgesamt voranbringen. Eine weitere Unstimmigkeit lässt sich zwischen den Gegensatzpaaren „beeinflussbar – unabhängig“ konstatieren (0,68). Der Mitarbeiter sieht sich als unabhängig an, wohingegen das Unternehmensbild keine eindeutige Tendenz aufweist. Daraus lässt sich ableiten, dass die interne Kommunikation bei Bedarf mehr Rücksicht auf die individuelle Entscheidungsfreiheit des einzelnen Mitarbeiters nehmen sollte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Diskrepanzen der verschiedenen Eigenschaftspaare grundsätzlich nie besonders hoch sind. Unter den oben geschilderten Annahmen kann davon ausgegangen werden, dass die Übereinstimmung zwischen Selbstbild der Mitarbeiter und Unternehmensbild als ein Maß für eine erfolgreiche interne Kommunikation gesehen werden kann.

2.2 Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

von Philipp Baumann und Moritz Morast

Im folgenden Abschnitt sollen das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte betrachtet werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte eine besondere Stellung in der internen Kommunikation haben. Zum einen bilden sie eine Schnittstelle zwischen der Organisation und ihren Mitarbeitern sowie zwischen den einzelnen Führungsebenen. Zum anderen werden die unmittelbaren Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern häufig als wichtigste Informationsquelle und zentraler Kommunikationspartner angesehen. So hängen Motivation und Leistung der einzelnen Mitarbeiter auch von der Führungskompetenz der Führungskräfte ab.

Im Rahmen dieser Studie wurden verschiedene Unterscheidungsmerkmale abgefragt, um die Studienteilnehmer in Gruppen mit ähnlichem Antwortverhalten einzuteilen. Zu diesen Merkmalen gehören unter anderem verschiedene soziodemographische Faktoren, die Art der Organisation aber auch die Differenzierung in Führungskräfte und Mitarbeitern ohne Führungsfunktion. Von den Teilnehmern der Studie bezeichnen sich immerhin 44 Personen als Führungskräfte, was einen Anteil von 35,5 % ausmacht. Innerhalb dieser Gruppe sind 4,5 % Mitglieder der Geschäftsführung und 19,6 % leitende Angestellte, während sich der Rest als Angestellte oder „sonstiges“ einstuft. Die restlichen Befragten charakterisieren sich als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion.

Im Durchschnitt sind den Führungskräften 8,4 Mitarbeiter unterstellt, wobei es eine relativ große Spannweite gibt: Eine Führungskraft hat beispielsweise 57 Mitarbeiter unterstellt, eine andere keinen. Das lässt sich vermutlich dadurch erklären, dass sich hier auch Selbstständige ohne Mitarbeiter dennoch als Führungskräfte sehen. Der dichteste Wert ist die Merkmalsausprägung „1“, d.h. die meisten Vorgesetzten haben einen Mitarbeiter. Am zweithäufigsten kommen die Ausprägungen „2“ und „5“ vor, d.h., dass jeweils fünf Führungskräfte zwei bzw. fünf Mitarbeiter unter sich haben.

Ein Großteil der Führungsaufgabe besteht aus Kommunikation. Erwartungen der Mitarbeiter an ihre direkten Vorgesetzten sind folglich zumeist Kommunikationserwartungen. In der Literatur werden verschiedene kommunikative Kernfunktionen von Führungskräften genannt. Zu den wichtigsten gehören informative Aufgaben wie die Information und Instruktion sowie sozial-emotionale Aufgaben wie die Motivation und Orientierung. Füh-

rungskräfte sollen ihre Mitarbeiter integrieren und ihren Leistungswillen sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen fördern.

Vor diesem Hintergrund wurden den Teilnehmern der Studie Fragen bezüglich ihrer Erwartungen an ihre direkten Vorgesetzten gestellt. Eine bedeutende Rolle spielt scheinbar die klassische Aufgabe der Mitarbeiterinformation. Für eine breite Mehrheit von 69,4 % der befragten Mitarbeiter trifft es voll zu, dass sie von ihren Vorgesetzten informiert werden wollen. Für 27,4 % trifft dies eher zu, wogegen lediglich 3,2 % „teils, teils“ angeben. Wenig überraschend ist, dass für keinen der Befragten die Informationserwartung an den Vorgesetzten kaum oder nicht zutrifft.

Auch sozial-emotionale Kommunikationsfunktionen der Führungskräfte werden als wichtig erachtet. Die Mitarbeitermotivation ist für 75,8 % der Befragten eine wichtige Aufgabe der Vorgesetzten. Dagegen kreuzen 16,9 % die Antwortmöglichkeit „teils, teils“ und immerhin 6,5 % „trifft kaum zu“ an. Für 0,8 % spielt die Motivation durch ihre Führungskraft keine Rolle. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Frage zur Integration von Mitarbeitern ab. So trifft für 75,8 % der Befragten die Erwartung voll bzw. eher zu, dass ihr Vorgesetzter zu ihrem persönlichen Gefühl der Integration beitragen sollte. Laut 17,7 % der Befragten trifft dies nur zum Teil zu, und 4,8 % bzw. 0,8 % der Studienteilnehmer beantworten diese Frage mit „trifft kaum zu“ bzw. „trifft nicht zu“. Weniger Mitarbeiter scheinen indessen in der Identifikation eine Kernaufgabe ihrer Vorgesetzten zu sehen. 26,6 % der Teilnehmer stimmen der Aussage, dass Führungskräfte für die Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen insgesamt zu sorgen haben, mit „trifft voll zu“ zu. Für die Mehrheit (51,6 %) trifft diese Aussage eher zu und 16,9 % der Befragten antworten mit „teils, teils“. Nur wenige (4,8 %) Mitarbeiter schließen die Identifikation als Kernaufgabe der Vorgesetzten völlig aus. Auch die Orientierungsfunktion scheint in der Wahrnehmung der Mitarbeiter eine weniger zentrale Rolle einzunehmen. Die Erwartung, dass der direkte Vorgesetzte dem einzelnen Mitarbeiter Orientierung geben sollte, trifft für 23,4 % der Befragten voll und für 46,0 % eher zu. Ganze 26,6 % der Teilnehmer antworten mit „teils, teils“. Für 4,0 % trifft die Aussage kaum zu.

Es lässt sich festhalten, dass für die meisten befragten Mitarbeiter die Information als besonders wichtige Kommunikationsaufgabe ihrer Vorgesetzten gesehen wird. Vermutlich handelt es sich hierbei überwiegend um unmittelbar arbeitsbezogene Informationen, aber auch um allgemeine Informationen, die den Arbeitsbereich betreffen. Ein deutlich geringerer Anteil der Mitarbeiter erwartet von ihrer Führungskraft motiviert zu werden. Mög-

licherweise sehen die Befragten den Vorgesetzten, statt in ihm die Hauptquelle der Motivation zu sehen, eher als einen Faktor unter vielen, der Einfluss auf die eigene Motivation haben könnte. Entsprechend gilt es für den Punkt, Mitarbeiter in das Unternehmen bestmöglich zu integrieren, da auch hier die Führungskräfte einen wichtigen, aber keinen entscheidenden und keinesfalls alleinigen Einflussfaktor darstellen. Auch andere Akteure im Unternehmen, beispielsweise die Kommunikationsabteilung, die Geschäftsleitung oder die eigenen Kollegen können eine identifikationsstiftende Wirkung haben. Auffällig ist, dass der geringste Anteil an Zustimmung die Frage nach der Orientierung erhalten hat. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Mehrzahl der Befragten das Gefühl hat, in diesem Punkt weniger Unterstützung zu benötigen.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die oben genannten Erwartungen an Führungskräfte von diesen auch umgesetzt und erfüllt werden. Wie wird das generelle Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus der Mitarbeitersicht eingeschätzt? Informieren Vorgesetzte ihre Mitarbeiter angemessen? Binden sie ihre Mitarbeiter in Abläufe und Entscheidungen ein?

Zunächst einmal behauptet die große Mehrheit der Befragten, dass sie ein gutes Verhältnis zum direkten Vorgesetzten habe. Für 44,8 % trifft diese Aussage voll zu, für 39,2 % trifft sie eher zu und für 10,4 % wenigstens „teils, teils“. Nur 5,6 % der Befragten schätzen ihre Beziehung zu ihrem Chef als eher negativ ein. Als Partner sehen 55,2 % der Mitarbeiter ihren Vorgesetzten. 25,6 % stimmen dieser Aussage teilweise zu, wogegen 19,2 % angeben, dass dies kaum oder nicht zutrifft. Ein Großteil behauptet auch, offen mit ihrem Vorgesetzten über Probleme sprechen zu können. 26,4 % stimmen hier sogar voll zu. Für 20,0 % der Mitarbeiter trifft dies zum Teil zu und für ganze 17,6 % ist dies allerdings kaum bis gar nicht der Fall. Ein fast ebenso großer Anteil empfindet, dass die eigene Meinung dem Vorgesetzten nicht oder tendenziell nicht wichtig ist (15,2 %). Dagegen meinen 28,0 %, in dieser Hinsicht zumindest teilweise ernst genommen zu werden. 36,0 % bzw. 20,8 % der Befragten sind davon überzeugt, dass ihre Meinung ihrer Führungskraft „eher wichtig“ oder „wichtig“ ist.

Im Rahmen der Informationsfunktion von Führungskräften zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Mitarbeitern und der tatsächlichen Informationsweitergabe der Vorgesetzten. Nur 15,2 % behaupten, von ihren Vorgesetzten alle relevanten Informationen zeitnah zu bekommen. Für 37,6 % trifft dies noch eher zu. 31,2 % der Befragten erhalten laut ihrer

Einschätzung teilweise umfassende und aktuelle Informationen, während dies für 16,0 % kaum oder nicht zutrifft.

Besser beurteilen die Teilnehmer die Entscheidungskompetenz der Führungskräfte. So vertrauen 24,0 % voll und 31,2 % eher auf die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten. Für 29,6 % stimmt dies noch zum Teil, wogegen 8,8 % „trifft kaum zu“ und 6,4 % „trifft nicht zu“ angeben. Auch die Mitsprachemöglichkeiten bewerten die Befragten positiver. Allerdings ist hier auch ein größerer Anteil eher negativer Angaben vorzufinden. Für 4,0 % bzw. 11,2 % trifft es nicht oder kaum zu, dass sie an Entscheidungen im Team oder der Abteilung beteiligt sind. Aus der Sicht von 18,4 % der Befragungsteilnehmer ist dieses Mitspracherecht „teils, teils“ gegeben. 36,0 % behaupten, sie seien eher an Entscheidungen beteiligt und für 29,6 % trifft dies voll zu.

Im Hinblick auf die sozial-emotionale Komponente behauptet die Mehrheit letztlich, die Beziehung sei gut und partnerschaftlich und die Einbindung in Entscheidungsprozesse sei auch vorhanden. Darüber hinaus vertrauen die meisten auf die Entscheidungen der Führungskräfte. Allerdings ist hier auch ein relativ großer Prozentsatz an Führungskräften zu erkennen, die scheinbar einen klassischen Top-Down-Führungsstil bevorzugen. Viele Mitarbeiter fühlen sich nur bedingt oder gar nicht als Partner bemängeln, dass vor allem in Entscheidungssituationen auf ihre Meinung nicht besonders Wert gelegt wird. Diese eher einseitig angelegte Führungstätigkeit wird in der heutigen Zeit kontinuierlichen Wandels in der Wissenschaft und auch in der Praxis als veralten und gefährlich betrachtet, da es zu unzufriedenen und demotivierten Mitarbeitern führen kann.

Bezüglich der informativen Aufgaben lässt sich festhalten, dass der überwiegende Teil der Befragten meistens zeitnah alle Informationen bekommt, die er benötigt. Allerdings ist gerade auch in der Mitarbeiterinformation ein Defizit zu erkennen. Relativ viele Mitarbeiter haben das Gefühl, nur teilweise angemessen informiert zu werden.

Insgesamt betrachtet sehen die meisten Mitarbeiter das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten positiv und geben an, dass diese die relevanten Aufgaben gewissenhaft erfüllen.

2.3 Das Unternehmen als soziale Gemeinschaft

von Johanna Frey und Julia Piontek

Die Frage „Bei welchen Gelegenheiten oder Anlässen erleben Sie Ihr Unternehmen als soziale Gemeinschaft?“ gibt den Befragten die Möglichkeit, in einem Freitextfeld eigene Ideen und Gedanken in kurze Stichworte zu fassen. Die Antworten der Befragungsteilnehmer lassen sich in fünf Kategorien oder Dimensionen einteilen, die in Abbildung 2 dargestellt sind.

Die erste Dimension umfasst Antworten, welche sich darauf beziehen, dass die Mitarbeiter das Unternehmen bei Feiern und Ausflügen als soziale Gemeinschaft erleben. Anlässe wie „Weihnachtsfeiern“, „Ausflüge“, „Geburtsstagsfeiern“ oder eben „gesellige Veranstaltungen jeder Art“ vermitteln das Gefühl, als Teil des Unternehmens einer sozialen Gemeinschaft anzugehören. Da sich die Antworten der Befragten am häufigsten auf diese erste Dimension beziehen, kann davon ausgegangen werden, dass Ausflüge und Feiern das Zusammengehörigkeits- und Wir-Gefühl der Mitarbeiter untereinander und zum Unternehmen an sich besonders stärken.

Der Arbeitsalltag im Unternehmen und dort stattfindende Weiterbildungen, Versammlungen und Meetings werden auch häufig genannt und stellen somit eine weitere Dimension dar. Die Befragten geben unter anderem an,

Abbildung 2: Ereignisse mit starkem Gemeinschaftsgefühl

Dimension	Name
Dimension 1	Feiern & Ausflüge
Dimension 2	Weiterbildung, Versammlungen, Meetings
Dimension 3	Zusammenhalt & gemeinsame Ziele
Dimension 4	Freizeit & privater Bereich
Dimension 5	Veränderung & Herausforderung

Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ WS 09/10; Frage: „Bei welchen Gelegenheiten oder Anlässen erleben Sie ihr Unternehmen als soziale Gemeinschaft? (N=114).“

dass „bei der täglichen Arbeit“, bei „Konferenzen“, „Teambesprechungen“, „Meetings“ und bei „Fortbildungen“ das Unternehmen als soziale Gemeinschaft hervortritt. Auch die Arbeit an gemeinsamen Zielen und der daraus entstehende Zusammenhalt fördern die soziale Gemeinschaft und lassen sich als eine weitere Dimension identifizieren.

Eine wichtige Erkenntnis für den Bereich der internen Kommunikation lässt sich daraus ziehen, dass die Mitarbeiter die soziale Gemeinschaft im Unternehmen auch im privaten Bereich und in der Freizeit erfahren, bei „gegenseitiger Hilfe der Mitarbeiter auch im Privaten“, „Treffen in der Freizeit“ oder beispielsweise „durch Stammtische“. Diese Aussagen weisen darauf hin, dass ein Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter im Unternehmen weitreichende Auswirkungen haben kann. Sie kann den Mitarbeiter in allen Lebenslagen prägen, und somit auch seine Beziehung zum Unternehmen und den Kollegen vielfältig beeinflussen.

Als fünfte und letzte Dimension lassen sich Veränderungen und Herausforderungen nennen. Auch „schwierige Zeiten“, „Umbrüche“, „Personalveränderungen“, „Probleme“ und „Krisen“ sind Momente, in denen die Mitarbeiter das Unternehmen als soziale Gemeinschaft erleben und in denen der Zusammenhalt eine wichtige Rolle spielt.

Die Ergebnisse zu dieser Frage sind insofern besonders wertvoll für die interne Kommunikation in Unternehmen, als dass sie zeigen, wie vielfältig und weitreichend eine stabile soziale Gemeinschaft in Unternehmen ist. Eine feste Zusammengehörigkeit reicht weit über das Unternehmen hinaus, bis in das private Umfeld der Mitarbeiter. Sie durchdringt somit die unterschiedlichsten Lebensbereiche der Menschen in Unternehmen. In vielerlei Hinsicht kann das Unternehmen sich so positionieren, dass die Mitarbeiter sich damit identifizieren, sich als wichtiger, zugehöriger Teil fühlen und sich gemeinsam mit ihren Kollegen als eine Einheit verstehen. Wer sich integriert, akzeptiert und als ein wichtiger Bestandteil von etwas Großem sieht, der kommt gerne zur Arbeit und wird auch gerne bleiben.

2.4 Das Unternehmen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter

von Rumyana Dimitrova und Emil Enchev

Im Folgenden wird gezeigt, wie die befragten Mitarbeiter ihr Unternehmen in Hinblick auf einige zentrale Kommunikationsaufgaben und -funktionen bewerten. Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden? Fühlen sie sich wohl und ins Unternehmen integriert? Würden sie ihr Unternehmen weiterempfehlen?

Mehr als 80 % der Befragten geben an, dass sie im Großen und Ganzen mit ihrer Arbeit zufrieden sind, rund 9,5 % sind sogar sehr zufrieden. Lediglich 1,9 % der Befragungsteilnehmer beantwortete die Frage nach der Arbeitszufriedenheit mit „überhaupt nicht zufrieden“. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei dem Frageitem „Wohlfühlfaktor im Unternehmen“: Rund 80 % der Antworten liegen im positiven Bereich und zeugen davon, dass sich die meisten Mitarbeiter in ihrem Unternehmen wohlfühlen. Nur 2,5 % der Studienteilnehmer stufen den Wohlfühlfaktor als sehr gering ein.

Was die Informationspolitik des Unternehmens angeht, ergab die Untersuchung, dass 10,2 % der Befragten sich sehr gut informiert fühlen, dagegen 3,2 % überhaupt nicht. Fasst man die positiven Antwortalternativen „sehr gut informiert“ und „gut informiert“ zusammen, so ergibt sich ein Prozentsatz von circa 70 %, die das Informationsniveau im Unternehmen zufriedenstellend einstufen.

Auf die Frage nach der Integration ins Unternehmen geben 10,8 % an, dass sie sich im Unternehmen sehr gut eingebunden fühlen. Nur 1,9 % der Befragten sagen, dass Sie sich überhaupt nicht integriert fühlen. Insgesamt teilen mehr als 76 % der befragten Mitarbeiter mit, dass Sie mit der Integration am Arbeitsplatz zufrieden sind.

Abschließend wurde danach gefragt, ob die Mitarbeiter ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden. 16,5 % der Befragungsteilnehmer geben an, dass sie ihr Unternehmen ohne jede Einschränkung weiterempfehlen werden. 3,8 Prozent hingegen werden dies mit Sicherheit nicht tun. 12,7 Prozent haben die Mittelkategorie gewählt und sich damit für keine konkrete Antwort entschieden. Es scheint so, als ob die Frage der Weiterempfehlung von mehreren Faktoren abhängig und für viele nicht leicht zu beantworten ist.

Die Ergebnisse zeigen ein überwiegend positives Bild das die Mitarbeiter von ihrem Unternehmen haben. Man könnte daraus schließen, dass das

Wohlergehen der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert in den Unternehmen hat und darauf Wert gelegt wird, dass sich die Mitarbeiter gut integriert und informiert fühlen.

Wurde bisher die Informationspolitik des Unternehmens als Ganzes betrachtet, soll nun der Blickwinkel auf die internen Informationsstrukturen gelenkt werden, um die Rolle der internen Informationen für die einzelnen Mitarbeiter persönlich ermitteln zu können. Laut ihrer eigenen Aussage finden die meisten Mitarbeiter, dass interne Informationen für sie persönlich eine große Rolle spielen. Für 77,7 % der Teilnehmer stellen unternehmensrelevante Informationen eine „wichtige Basis um Arbeitsaufträge erledigen zu können“ dar. 19,8 % stufen sie niedriger, als „nicht zwingend notwendig“ ein. Für diesen Teil der Befragten liegt der einzige Wert der internen Information in ihrer Kernfunktion, eben um Neuigkeiten zu liefern. Eine negative Einstellung ist nur bei einer sehr kleinen Minderheit vertreten. Lediglich 1,7 % der Mitarbeiter finden, dass es keinen Sinn für irgendwelche internen Informationsbemühungen gibt und dass solche allein zu einem „Informations-Overload“ führen würden.

Die Ergebnisse zeigen relativ eindeutig, dass für die Mehrheit der Mitarbeiter die interne Information von essentieller Wichtigkeit ist, wenn es um die Bewältigung der Arbeitsaufgaben geht. Für die meisten ist sie nicht nur ein Hilfsmittel, das beim Auftreten von Problemen genutzt wird, sondern eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche und effiziente Erfüllung der täglichen Aufgaben. Eine lückenhafte und unzureichende Informationspolitik würde nicht nur zur massiven Unzufriedenheit bei der Belegschaft eines Unternehmens führen, es wäre sogar bei existierendem Willen zu produktiver Arbeit einfach nicht möglich ein zufriedenstellendes Ergebnis zu bringen.

3 Leistungsfähigkeit interner Kommunikation

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der internen Kommunikation. Zunächst wird die interne Kommunikationsarbeit ganz allgemein bewertet und mit den Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter verglichen. In einem zweiten Schritt wird die Leistungsfähigkeit der internen Kommunikation in besonders schwierigen Krisenzeiten analysiert und herausgestellt, ob und inwiefern sich das Themeninteresse der Mitarbeiter in derartigen Situationen ändert.

3.1 Bewertung der internen Kommunikation

von Tobias Möckel und Mandy Wettmarshausen

Wie zufrieden sind die befragten Mitarbeiter mit der Organisation, in der sie tätig sind? Zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich des Unternehmens im Allgemeinen – das heißt über die Strukturen der internen Kommunikation hinaus – wurden den Befragten sieben verschiedene Items vorgelegt, die mittels einer Fünferskala bewertet wurden. Die Antwortmöglichkeiten reichen hierbei von „trifft voll zu“ über die teilweise Zustimmung („teils, teils“) bis „trifft nicht zu“. Jeder Antwortalternative wurde anschließend ein Wert zwischen eins und fünf zugeordnet, sodass Mittelwerte gebildet werden konnten.

Beim Blick auf die Analyseergebnisse wird deutlich, dass die Befragten mit ihren Unternehmen insgesamt gut bis mäßig zufrieden sind; die häufigsten Antworten befinden sich im Bereich „trifft eher zu“ und „teils, teils“, woraus sich über die Mehrheit der Items hinweg Mittelwerte um 2,5 ergeben. Exakt diesen Mittelwert von 2,5 erreicht beispielsweise das Item zu den Funktionsweisen und Abläufen im Unternehmen. 56,5 % der Antworten weisen eine positive Tendenz auf, dagegen entfallen nur etwa 14,0 % auf die Antwortmöglichkeiten „trifft kaum/nicht zu“. Ebenfalls sehr ähnliche Zustimmungswerte finden sich bei den Items „Alles in allem: In meinem Unternehmen sitzen die richtigen Leute auf den wichtigen Positionen“ sowie „Ich vertraue darauf, dass die Verantwortlichen im Unternehmen das Richtige tun“: Erstere Aussage erhält einen Mittelwert von 2,46, letztere von 2,47. Damit einher gehen die Zustimmungswerte zur Aussage „Die Unternehmensleitung schaut hauptsächlich auf ihre eigenen Interessen anstatt auf das Interesse des Gesamtunternehmens“: Lediglich 12,4 % der Teilnehmer an der Umfrage bestätigen diese Ansicht („trifft voll/ eher zu“),

57,5 % geben an, diese Aussage sei auf ihr Unternehmen „kaum“ bzw. „nicht“ zutreffend.

Eine leicht negative Tendenz weist die Frage zur Zufriedenheit mit der Entscheidungsfindung im Unternehmen auf: Als Mittelwert ergibt sich an dieser Stelle 2,66. Etwa die Hälfte der Befragten vertritt die Ansicht, dass die Aussage „Alles in allem: Ich bin mit der Art und Weise, wie Entscheidungen in meinem Unternehmen getroffen werden, zufrieden“ für sie „voll und eher zutrifft“; immerhin knapp 20,0 % sind mit der Entscheidungsfindung kaum bis nicht zufrieden.

Die trotz alledem tendenziell hohe Zufriedenheit mit den Handlungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung geht mit dem Vertrauen der befragten Mitarbeiter in die Informationen der Unternehmensleitung einher. Lediglich 23,0 % der Befragten haben „den Eindruck, dass viele der Menschen, die im Unternehmen etwas zu sagen haben, nicht immer ehrlich zu den Mitarbeitern sind“; 31,0 % sind unentschlossen und beantworten die Frage mit „teils, teils“. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass knapp die Hälfte der Befragten – nämlich 46,0 % – der Aussage über unehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitern nicht zustimmen und infolgedessen ihrem Unternehmen eine ehrliche Kommunikation der Unternehmensleitung bescheinigen.

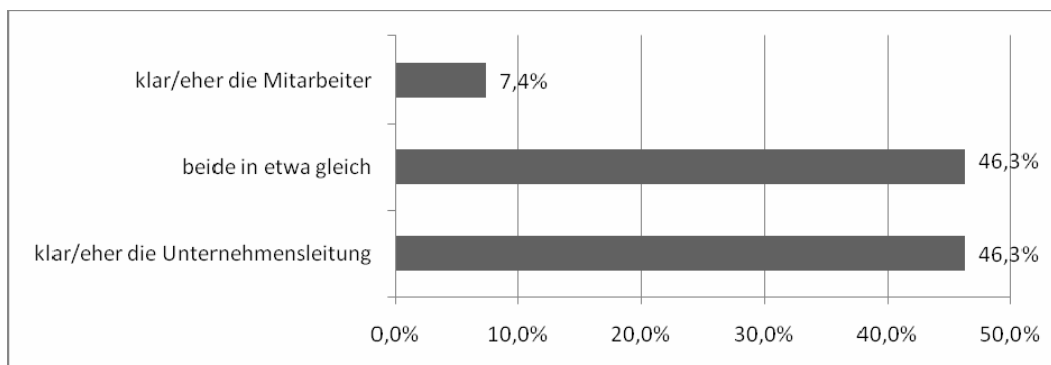
Alles in allem scheinen die Mitarbeiter über kleinere Unzulänglichkeiten in der internen Kommunikation und anderen Unternehmensstrukturen hinwegzusehen; das Item „Ich bin stolz darauf, in diesem Unternehmen zu arbeiten“ erreicht den höchsten durchschnittlichen Zustimmungswert. 65,5 % der Antworten entfallen auf die Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“, immerhin weitere 21,2 % der Befragten beantworten die Frage mit „teils, teils“. Nur 13,3 % der Befragten sind wenig bis gar nicht stolz darauf in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Insgesamt impliziert der Mittelwert von 2,23 zu diesem Item, dass für die in dieser Studie befragten Mitarbeiter noch einige andere Aspekte des Unternehmensalltages eine gewichtige Rolle in der Gesamteinschätzung zu spielen scheinen, wie beispielsweise das in diesem Rahmen kaum erfasste soziale Miteinander unter den Kollegen oder das Prestige des Unternehmens. Nichtsdestotrotz haben Richtung und Kanäle der internen Kommunikation nicht nur Einfluss auf die Qualität der Unternehmensabläufe, sondern vor allem auf die Motivation und Integration der eigenen Mitarbeiter, weshalb die Optimierung der internen Kommunikation auf beidseitiges Interesse – der Unternehmensleitung auf der einen und der Mitarbeiter auf der anderen Seite – stoßen und in den Unternehmen weiterhin als vorrangiges Ziel im Auge behalten werden sollte.

Den Medien der internen Kommunikation wird eine hohe Glaubwürdigkeit bescheinigt, obwohl sich viele Mitarbeiter der Tatsache bewusst sind, dass das „Agenda Setting“ in der internen Kommunikation hauptsächlich durch die Unternehmensleitung gesteuert wird und die Mitarbeiter selbst nur sehr begrenzt darauf Einfluss nehmen können. So geben 46,3 % der Befragten an, dass die Themen der Kommunikation innerhalb ihres Unternehmens stark oder eher stark durch die Unternehmensleitung geprägt werden. Der identische Wert ergibt sich für die Antwortmöglichkeit, bei der Mitarbeiter und Unternehmensleitung in etwa dem gleichen Maße die Kommunikation beeinflussen. Lediglich 7,4 % stimmen dafür, dass in ihrem Unternehmen stärker die Mitarbeiter die Kommunikation und die Themen, über die gesprochen werden, prägen (vgl. Abb. 3).

Bestätigt werden diese Befunde durch die Analyse einer weiteren Frage, bei der ermittelt wurde, ob die Medien der internen Kommunikation mehr ein Sprachrohr der Unternehmensleitung oder eher das der Mitarbeiter darstellen. 44,2 % der Befragten geben an, in ihrem Unternehmen seien die internen Publikationen (eher) ein Sprachrohr der Unternehmensleitung, lediglich 6,2 % vertreten die Meinung, sie seien (eher) ein Sprachrohr der Mitarbeiter (teils/teils: 49,6 %).

Es lässt sich keine eindeutige Tendenz aus der Frage ableiten, ob die Medien der internen Kommunikation eher den Mitarbeitern ein Forum bieten,

Abbildung 3: Prägung der Themen der Kommunikation innerhalb des Unternehmens

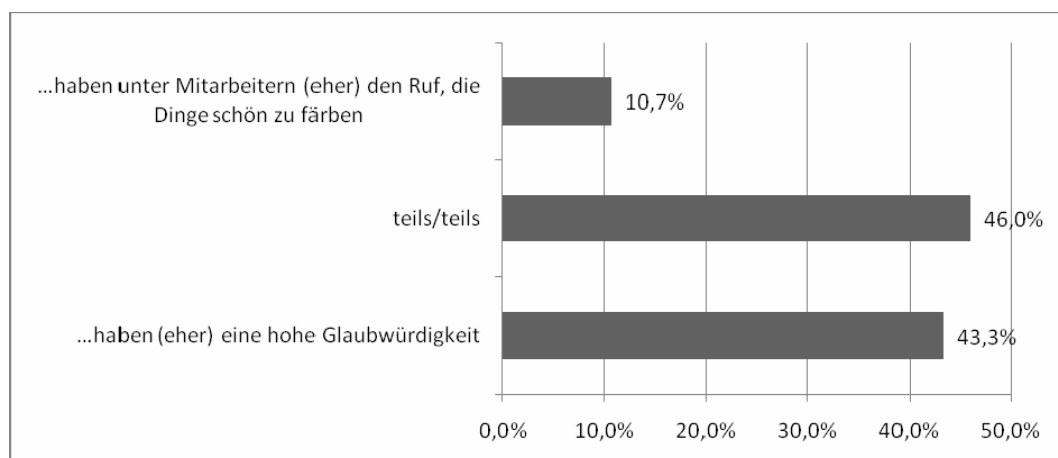


Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/10; Frage: „Wenn Sie einmal an die gesamte Kommunikation innerhalb Ihres Unternehmens denken: Wer prägt die Themen, über die gesprochen wird? Prägt die Unternehmensleitung oder prägen die Mitarbeiter diese Themen stärker? Bitte kreuzen Sie jenes Kästchen an, das auf Ihr Unternehmen am besten zutrifft“; Skala von 1 bis 9, Gruppierung von jeweils drei Skalenwerten zu einer Antwortgruppe (N=113).

um sich untereinander auszutauschen oder ob sie eher der Information dienen, ohne dass Mitarbeiter dort zu Wort kommen. 22,1 % entscheiden sich für Ersteres, 26,5 % für Letzteres. Die Mehrheit der Befragten (51,3 %) ordnet ihr Unternehmen im Mittelbereich zwischen beidem ein und entscheidet sich für „teils/teils“. Hieraus lässt sich schließen, dass in den internen Medien der Unternehmen sowohl in erheblichem Maße eine „Top-Down-Kommunikation“ vorzufinden ist, aber mitunter auch eine dialogische Kommunikation vorhanden ist.

Trotz der aufgeführten Erkenntnisse, die auf einen eher geringen Einfluss der Mitarbeiter auf die Abläufe und Inhalte der internen Unternehmenskommunikation schließen lassen, wird den Medien der internen Kommunikation meist eine verhältnismäßig hohe Glaubwürdigkeit attestiert. Auf die Frage, inwieweit die Medien der internen Kommunikation (eher) eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen oder unter den Mitarbeitern (eher) den Ruf innehaben, die Dinge schön zu färben, entscheidet sich lediglich etwa ein Zehntel der Teilnehmer für Letzteres. Die große Mehrheit von rund 45,0 % bescheinigt den Mitarbeiterpublikationen eine hohe Glaubwürdigkeit und gibt an, in ihrem Unternehmen hätten die internen Medien nur teilweise den Ruf, die Dinge schön zu färben. Dies macht deutlich, dass die Mitarbeiter die Themenprägung durch ihre Unternehmensführung nicht unbedingt mit einer geringen Glaubwürdigkeit der internen Publikationen verbinden, sondern bewusst unterscheiden zwischen dem Urheber oder Ausgangspunkt von Informationen und deren Inhalt bzw. der Glaubwürdigkeit seiner Vermittlung.

Abbildung 4: Bewertung der Medien interner Kommunikation



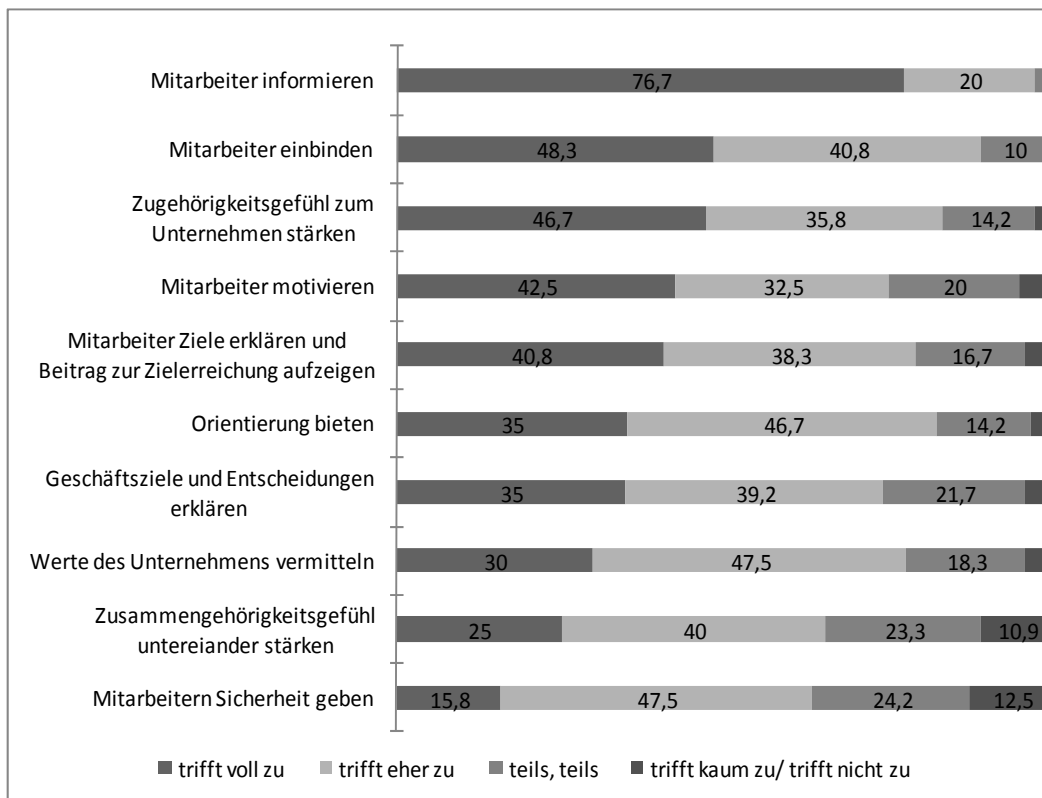
Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/10; Befragte; Frage: „Wie würden Sie die Medien interner Kommunikation in ihrem Unternehmen einschätzen?“; Skala von 1 bis 9, Gruppierung von jeweils drei Skalenwerten zu einer Antwortgruppe (N=113).

3.2 Erwartungen und Themeninteresse der Mitarbeiter

von Julia Rief und Nadine Schlee

Funktionen, Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation in Unternehmen werden in der Literatur der Public Relations häufig erläutert und behandelt. Doch wie sieht es in der Praxis bei den befragten Mitarbeitern aus? Wo sehen diese die Hauptaufgabe der internen Kommunikation? Prinzipiell zeigt sich, dass Mitarbeiter große Erwartungen an die interne Kommunikation in Unternehmen stellen. In den Augen der Mitarbeiter, übernimmt die interne Kommunikation viele Funktionen innerhalb eines Unternehmens. Alle Items erzielten hohe Zustimmungswerte. „Mitarbeiter informieren“ wird als wichtigste Funktion der internen Kommunikation beurteilt. Ganze 96,7 % bewerten hier mit „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“. Dieses Item wurde am häufigsten (76,7 %) mit der Ausprägung „trifft voll zu“ eingestuft und hebt sich damit von den übrigen Ausprägungen ab. Daraus lässt sich schließen, dass es die primäre Aufgabe der internen Kommunikation sein muss, die Mitarbeiter zu informieren.

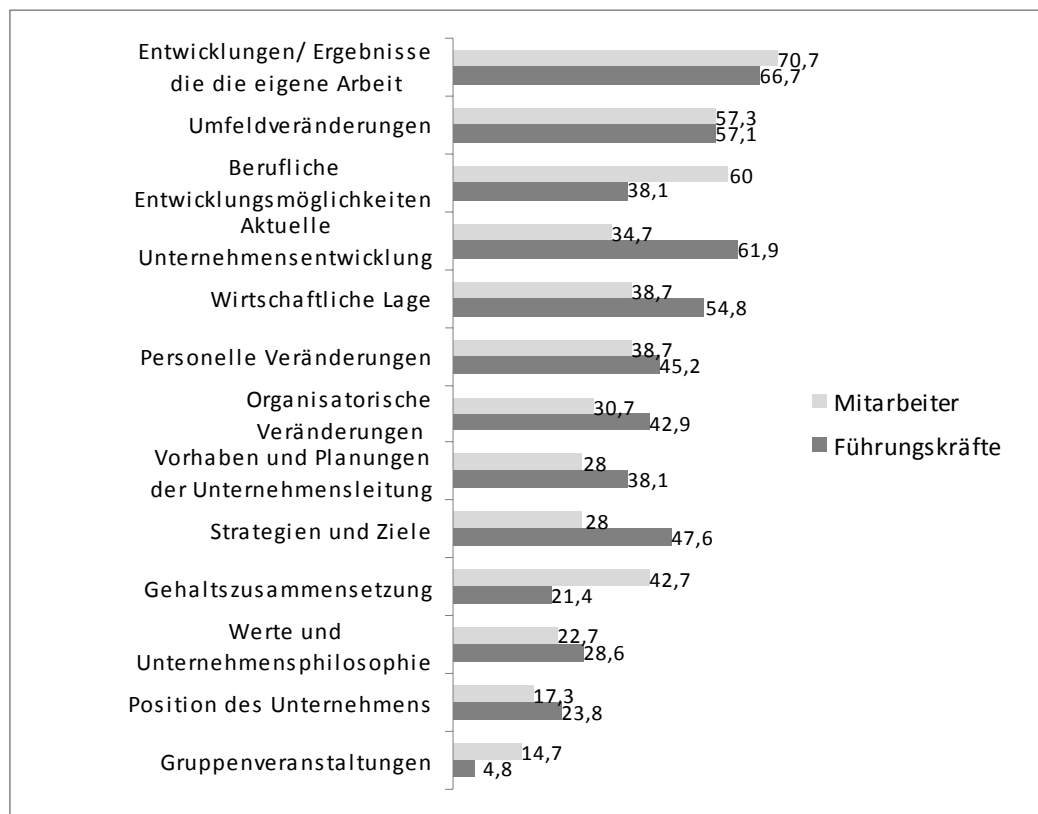
Abbildung 5: Erwartungen an die interne Kommunikation in Unternehmen



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/2010; Frage: „Was erwarten Sie von der internen Kommunikation im Unternehmen?“ (N=120).

An zweiter Stelle wird die Funktion „Mitarbeiter einbinden“ gesehen: 89,1 % der Befragten gaben hier die Ausprägungen „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“ an. In eine ähnliche Richtung deutet auch die Funktion an dritter Stelle: „Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken“. 82,5 % der Beschäftigten stimmten mit „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“. Beide Funktionen thematisieren den Bereich Integration. Nach der Information scheint es den Mitarbeitern wichtig zu sein, durch die interne Kommunikation integriert zu werden und damit verbunden, ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen vermittelt zu bekommen. Ferner erwarten die Mitarbeiter durch die interne Kommunikation Motivation für den Berufsalltag zu schöpfen oder Erklärungen zu den Geschäftszielen und den Anforderungen an ihre eigene Arbeit zu bekommen. Auch Orientierung und die Wertevermittlung spielen eine wichtige Rolle. Dabei zeigt ein Vergleich der Bewertungen der Führungskräfte mit denen der Mitarbeiter, dass in den Aussagen kaum signifikanten Unterschiede bestehen.

Abbildung 6: Themeninteresse der Mitarbeiter in der internen Kommunikation



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/2010; Frage: „Wie stark interessieren Sie sich für folgende Themen?“; Zustimmungswerte „sehr stark“ ausgegeben (N=117).

Es lässt sich zusammenfassend sagen: Alle Ausprägungen erzielten durchweg hohe Zustimmungswerte. Darüber hinaus kann man feststellen, dass die befragten Mitarbeiter große Erwartungen an die interne Kommunikation im Unternehmen stellen und diese auch nennen können. Dabei beschränken sich die Erwartungen der Mitarbeiter nicht auf eine oder wenige Funktionen, sondern sind breit gefächert. Sei es Information, Motivation, Integration, Orientierung, Wertevermittlung, Erklärung oder Zusammengehörigkeitsgefühl stärken – Mitarbeiter sehen eine breite Aufgabenliste für die interne Kommunikation.

Die Erwartungen der Mitarbeiter an die interne Kommunikation gehen dabei über die reine Erfüllung der Informations- Integrations- und Orientierungsfunktion hinaus. Die Kommunikationsschaffenden eines Unternehmens müssen auch das Themeninteresse der Mitarbeiter berücksichtigen und diese aktiv in den Kommunikationsprozess einbauen. Ängste, Sorgen und Unruhen können so vermieden und Zufriedenheit sowie Motivation geschaffen werden.

Als grundlegendes Ergebnis der Befragung bezüglich der Themeninteressen der Mitarbeiter, kann festgehalten werden, dass auch hier sehr hohe Zustimmungswerte zu den einzelnen Themenbereichen erzielt wurden. Abbildung 6 zeigt eine Übersicht aller Zustimmungswerte mit „sehr stark“. Bis auf die Ausprägung „Gruppenveranstaltungen“ lag die Summe der Zustimmungen mit „sehr stark“ und „eher stark“ bei weit über 50,0 %. Es zeigt sich, dass Mitarbeiter interessiert sind und informiert werden wollen, was wiederum auf eine hohe Bedeutung der internen Kommunikation hinweist. Das thematische Interesse liegt dabei in erster Linie im Bereich des eigenen Umfeldes. Die Themen „Entwicklungen und Ergebnisse die die eigene Arbeit betreffen“ mit rund 70,0 % und „Umfeldveränderungen“ mit 57,3 %, erzielten die höchsten Zustimmungswerte mit „sehr stark“. Die Items „Gruppenveranstaltungen“, „Position des Unternehmens“, „Werte und Unternehmensphilosophie“ sowie „Gehaltszusammensetzung“ wurden mit den geringsten Zustimmungen bewertet.

Die stärksten Bedürfnisse der Mitarbeiter fokussieren sich also auf Themen, die ihr persönliches Umfeld, ihre persönliche Lage sowie ihre Sicherheit und ihren Schutz am Arbeitsplatz betreffen. Das ist eine wichtige Erkenntnis für die interne Kommunikation. Der persönliche Nutzen für den Einzelnen scheint bei den Arbeitnehmern an erster Stelle zu stehen. Erst danach werden Informationen der Unternehmensebene genannt, wie beispielsweise organisatorische Veränderungen oder Vorhaben und Planungen der Geschäftsleitung.

Stellt man die Interessen von Mitarbeitern den Wünschen der Führungskräfte gegenüber, wird bereits auf den ersten Blick klar, dass sich diese durchaus unterscheiden. Führungskräfte geben mit rund 62,0 % an, sich für die „aktuelle Unternehmensentwicklung“ zu interessieren. Dahingegen bewerten lediglich 34,7 % Mitarbeiter dieses Item mit der Zustimmung „sehr stark“. Also knapp die Hälfte weniger. Einen ähnlichen Unterschied zeigt sich bei den Interessen „wirtschaftliche Lage“ sowie „Ziele und Strategien“, die von Seiten der Führungskräfte deutlich wichtiger erachtet werden, als von den Mitarbeitern. Dahingegen bewerten die Mitarbeiter mit 60,0 % „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ als „sehr wichtig“, die Führungskräfte nur mit rund 38,0 %.

Es zeichnet sich das Bild ab, dass Führungskräfte eher an Themen auf Unternehmensebene interessiert sind wohingegen die Interessen der Mitarbeiter auf der Ebene des eigenen Umfelds liegen. Dies gibt einen fundamentalen Hinweis darauf, dass interne Kommunikation differenziert stattfinden muss. Die generelle Zielgruppe Belegschaft ist sehr breit. Wie sich zeigt, besitzen unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern individuelle Interessen. Schlussfolgernd kann man sagen, dass eine differenzierte und zielgruppengenaue Ansprache der Mitarbeiter erfolgen muss, was wiederum voraussetzt, dass Mitarbeitergruppen zunächst erfasst und deren spezifischen Interessen und Bedürfnisse detailliert erhoben werden.

3.3 Interne Kommunikation in Krisenzeiten

von Kathrin Duffner und Volker Zaiss

Besondere Herausforderungen für die interne Kommunikation in Unternehmen können Veränderungsprozesse darstellen. Für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung ist die Unterstützung durch die Mitarbeiter von großer Bedeutung. Die Frage nach den entscheidenden Aspekten, die die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter aktivieren, kann hier wichtige Erkenntnisse liefern. Die Studienteilnehmer mussten dazu sieben Szenarien auf einer 5er Skala mit „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“ bewerten. Die größte Zustimmung erhielt die Antwortmöglichkeit „...wenn der eigene Arbeitsplatz sichergestellt wird“. Daraus lässt sich ableiten, dass für die Befragten ihre eigene berufliche Zukunft die entscheidende Rolle in einem Veränderungsprozess spielt. Wenn der eigene Arbeitsplatz als gesichert gilt und man damit zumindest nicht direkt negativ von der Veränderung betroffen ist, wird auch der gesamte Prozess eher unterstützt.

Darüber hinaus spielen für die Unterstützung eines Veränderungsprozesses durch die Mitarbeiter auch die Faktoren „Verhinderung von Entlassungen“ und „Notwendigkeit für die Unternehmensexistenz“ eine bedeutende Rolle. Die Zustimmung zur Antwortkategorie „Notwendigkeit für die Unternehmensexistenz“ zeigt, dass die befragten Mitarbeiter die existenzielle Wichtigkeit der Veränderung als Voraussetzung für eine Unterstützung erachten. Das bedeutet, dass Mitarbeiter nur solche Veränderungen unterstützen, die ihrer Meinung nach unbedingt notwendig sind. Für die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens und dessen Geschäftsführung bedeutet das, die Gründe und Ziele einer Veränderung zu kommunizieren, um Verständnis und Zustimmung von den Mitarbeitern zu erhalten.

Ein weiterer Grund, Veränderungsprozesse zu unterstützen, sehen die Mitarbeiter in der Sicherung der Unternehmensexistenz. Die Zukunft des gesamten Unternehmens steht dabei auch in Zusammenhang mit der persönlichen Zukunft, da auf diese Weise der eigene Arbeitsplatz sichergestellt wird. Die generell große Bedeutung der sicheren Arbeitsplätze in Zeiten des Wandels für die Mitarbeiter lässt sich auch in der Antwort „...wenn Entlassungen verhindert werden können“ erkennen. Mit einer vollen Zustimmung von knapp 50,0 % entscheidet auch hier wieder die persönliche Betroffenheit über Zustimmung und Unterstützung von Veränderungsprozessen. Allgemein wird die Erhaltung der Arbeitsplätze als enorm wichtig erachtet. Neben dem Fortbestehen des Unternehmens, bewerten die Befragten den Faktor „Zukunftsrelevanz“ als wichtig und scheinen damit die Veränderung auch mit Blick auf die Zukunft zu sehen. Mitarbeiter unterstützen den Prozess also eher, wenn ihr Unternehmen sich dadurch auch auf neue, modernere Zeiten einstellt und nicht in der Entwicklung stehen bleibt.

Die folgenden drei Aspekte werden durch die befragten Mitarbeiter als weniger entscheidend erachtet und werden in der Mehrheit bei „trifft eher zu“ bis „teils, teils“ eingestuft: „die Steigerung des Gewinns durch die Veränderung“, „der persönliche Vorteil“ und „die Vorgabe der Veränderung durch die Unternehmensleitung“. Für die Mitarbeiter steht damit der allgemeine persönliche Vorteil, den sie durch die Veränderung erlangen könnten, im Vergleich zur konkreten Sicherstellung des Arbeitsplatzes eher an untergeordneter Stelle. Auch der Aspekt der Ertrags- und Gewinnsteigerung des Unternehmens wird vergleichsweise als weniger bedeutend angesehen. Hier kann die Vermutung geäußert werden, dass die Steigerung des Gewinns zwar für das Unternehmen ein wichtiges Ziel darstellt, aber aus Sicht der Mitarbeiter dies zumindest nicht als alleinige Berechtigung für eine Veränderung dienen kann.

Den geringsten Anteil der vollen Zustimmung zeigt die Antwortmöglichkeit „...wenn eine Veränderung von der Unternehmensleitung als wichtig angesehen wird“. Damit spielt also die Einstellung der Unternehmensleitung zur Veränderung die vergleichsweise kleinste Rolle für die Mitarbeiter bei der Frage, ob sie einen Veränderungsprozess unterstützen. Dies verleitet zu der Annahme, dass die Mitarbeiter eine Veränderung tendenziell weniger mittragen, wenn sie den Eindruck haben, der Wandel würde allein durch die Unternehmensleitung vorgegeben, ohne dass sie selbst ihre Meinung äußern können. Mitarbeiter werden demnach nicht wirklich dadurch motiviert einen Veränderungsprozess zu unterstützen, indem die Unternehmensleitung die Relevanz dieser Unterstützung ausspricht.

Es ist festzuhalten, dass bei Veränderungsprozessen die persönliche Betroffenheit und damit die Erhaltung der Arbeitsplätze die entscheidende Rolle für die Mitarbeiter spielt. Darüber hinaus ist die Bedeutung der Veränderung für die Unternehmensexistenz und für die Zukunft des Unternehmens ein weiterer wichtiger Aspekt. Durch eine interne Kommunikation, die den Mitarbeiter persönlich anspricht und auch einen Dialog zwischen Führungsebene und Mitarbeitern herstellt, kann hier ein wesentlicher Beitrag geleistet werden. Ohne einen Austausch zwischen der Managementebene und den Angestellten kann ein reibungsloses Zusammenarbeiten langfristig nicht funktionieren. Gerüchte kommen auf, kursieren im Unternehmen und führen nicht selten zu einer echten Krise, da sie das mit Abstand häufigste um am schwersten zu kontrollierende Gesprächsthema unter Mitarbeitern sind. Dessen Steuerung seitens der Unternehmensebene ist nur sehr schwer durchführbar, gleichzeitig aber sehr wichtig, um Ängsten und Unruhen vorzubeugen.

Mit Frage 20 des Fragebogens sollte daher auf den Wahrheitsgehalt und die Themen von Gerüchten eingegangen werden. Die Frage: „Wenn Sie einmal zurückdenken: Wie häufig haben sich Gerüchte, die in der Vergangenheit innerhalb Ihres Unternehmens kursierten, als wahr erwiesen?“ wurde von 36,5 % der befragten mit „manchmal“ beantwortet. Dies lässt einen eher geringen Wahrheitsgehalt von Gerüchten vermuten. Mit einem Anteil von 33,9 % war jedoch auch die Zustimmung zur Aussage, Gerüchte hätten sich meistens als wahr erwiesen, eine sehr häufig abgegebene Antwort. Der Wahrheitsgehalt der Gerüchte wird durch die Mitarbeiter damit als relativ hoch eingeschätzt. Vergleicht man auch die Antwortkategorien „fast immer“ und „fast nie“, so ist der Anteil der Antworten bei „fast immer“ mehr als doppelt so hoch.

Damit kann eine positive Einstellung der Mitarbeiter im Bezug auf Gerüchte beobachtet werden. Gerüchte können, in Bezug auf die Grundtendenz bestimmter Prozesse, häufig eine relativ verlässliche Informationsquelle darstellen. Ein weiterer Vorteil kann auch in der schnellen Verbreitung von Gerüchten im Gegensatz zu anderen Medien liegen. In der Auswertung der Antworten lässt sich auf der anderen Seite jedoch auch erkennen, dass die Glaubwürdigkeit nur sehr schwer einzuschätzen ist und die meisten Befragten sich unsicher darüber äußern. Dies hängt auch sehr von der individuellen Einschätzung des Umfeldes und der Kollegen ab. Gerüchte erweisen sich damit als Kommunikationsform, die nur schwer oder häufig auch gar nicht zu steuern ist.

Um auch über spezielle Themen der Gerüchte mehr zu erfahren, wurde folgende Frage mit einbezogen: „Können Sie sich erinnern, um was es bei den letzten Gerüchten ging, die Ihnen zu Ohren gekommen sind? Bitte nennen Sie uns ein paar Stichworte.“ Da die Befragten hier freie und individuelle Antworten angeben konnten, wurden viele verschiedene Themen genannt. Bei der Auswertung dieser ungestützten Frage ist zu beachten, dass 65 % der Befragten an dieser Stelle keine Antworten abgaben, wohingegen andere Befragte gleich mehrere Stichworte nannten. Um gewisse Tendenzen erkennbar werden zu lassen, können die Stichworte in folgende drei Kategorien eingeordnet werden: private Themen (z.B. Beziehungen unter Kollegen, Schwangerschaften), Entwicklungen im Unternehmen (z.B. Umstrukturierungen) und personelle Entwicklungen (z.B. Kündigungen). Für das Diagramm wurden die Nennungen anhand der entsprechenden Antwortkategorien aufsummiert. Die meisten Begriffe waren der Kategorie der Entwicklungen im Unternehmen zuzuordnen, wobei in diesem Bereich auch sehr spezielle Themen, z.B. bezüglich eines Fuhrparks, zusammengefasst wurden. Die am häufigsten und in vielen Fällen auch als erstes Stichwort genannten Begriffe waren „Kündigungen“, „Entlassungen“ oder „personelle Veränderungen“. Diese lassen sich im Bereich der personellen Entwicklungen einordnen.

Ähnlich wie bei den Ergebnissen aus der Frage nach der Unterstützung von Veränderungsprozessen spielt auch hier das Thema der Arbeitsplätze die wichtigste Rolle. Wenn Gerüchte unter den Mitarbeitern im Unternehmen kursieren, steht die persönliche Betroffenheit im Vordergrund.

3.4 Themeninteresse in Zeiten der Krise

von Jan Mertens

Für den Erfolg der internen Kommunikationsarbeit ist die Frage „Wie stark ist ihr Unternehmen [von der Wirtschaftskrise] betroffen?“ durchaus von Relevanz. Sollten die Daten einen Trend zu persönlicher Betroffenheit und einem gestiegenen persönlichen Verunsicherungsgrad der Befragten erkennen lassen, wäre dies ein Zeichen für die Betreiber von Interner Kommunikation genauere Untersuchungen einzuleiten, um gegebenenfalls angemessen auf diese Situation reagieren zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Unternehmen gar nicht oder nur kaum von der Wirtschaftskrise betroffen waren (33,0 %) aber rund ebenso wenige stark oder sehr stark (24,0 %) Der Rest gibt an, nur teilweise von der Krise direkt betroffen zu sein.

Einen wichtigen Anhaltspunkt dafür, was die Mitarbeiter in schwierigen Situationen bewegt und über welche Themen sie sich Gedanken machen, gibt die zweite Frage „Wenn Sie einmal an die vergangenen Monate denken, die unter dem speziellen Eindruck der Wirtschaftskrise standen: Welche Themen haben Sie in Ihrem Unternehmen besonders interessiert?“. Die Frage wurde bewusst in offener Form angelegt, um möglichst umfassende, die Realität widerspiegelnde Antworten zu finden. Die Ergebnisse der offenen Frage wurden zu Themenblöcken gebündelt, wie es in Abbildung 7 dargestellt ist.

Abbildung 7: Themeninteresse in Zeiten der Krise



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/2010; Frage: „Wenn Sie einmal an die vergangenen Monate denken, die unter dem speziellen Eindruck der Wirtschaftskrise standen: Welche Themen haben Sie in Ihrem Unternehmen besonders interessiert?“ (N = 112).

Die Bereiche Sicherung und Abbau von Arbeitsplätzen wurden häufig als Themengebiete genannt. Darüber hinaus waren auch Fragen rund um die persönliche finanzielle Entwicklung von Relevanz, wie beispielsweise Fortzahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, oder Gehaltsverzicht. Viele Antworten behandeln auch das Thema Umstrukturierung und strategische Ausrichtung der Unternehmen. Ein weiteres Themenfeld ist im Kontext der internen Kommunikation besonders interessant: Fragen nach Motivation und Weiterbildung stehen ebenfalls auf der Agenda der Befragten. Und auch das Thema Kurzarbeit beschäftigt viele Teilnehmer der Umfrage.

Es ist festzuhalten, dass sich das Themeninteresse der Mitarbeiter auch oder gerade in Krisenzeiten stark auf Fragen ihrer persönlichen Lage und Position im Unternehmen bezieht. Mitarbeiter brauchen in schwierigen Situationen mehr denn je das Gefühl von Sicherheit bezüglich ihres Arbeitsplatzes und ihrer finanziellen Situation.

4 Kanäle interner Kommunikation und ihre Elemente

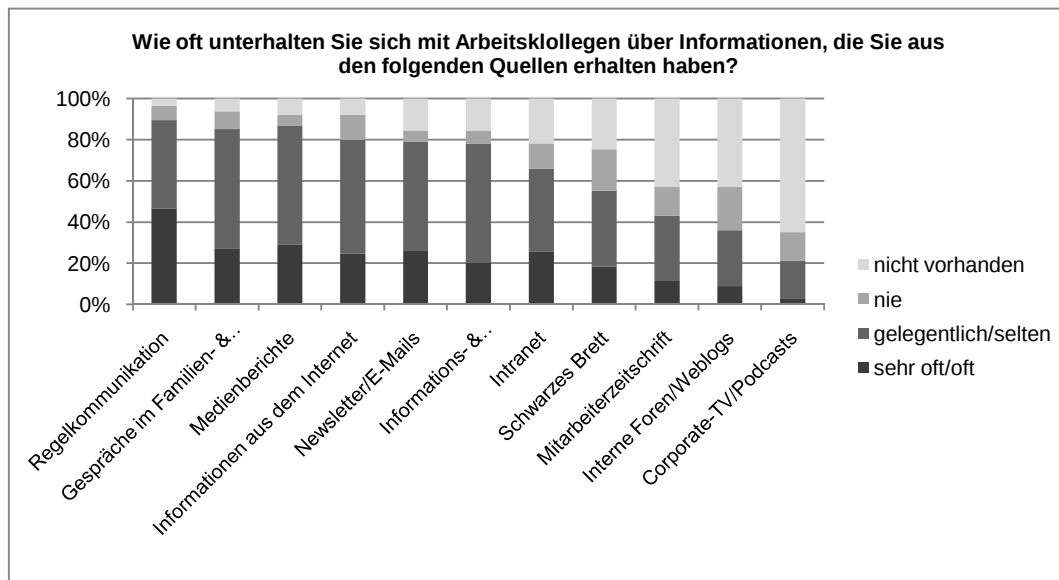
Wurde bisher die interne Kommunikationsarbeit im Allgemeinen betrachtet, rücken im Folgenden deren Elemente und Kommunikationskanäle in den Vordergrund. Dabei soll zusammengestellt werden, welche Kommunikationskanäle in Unternehmen existieren und ob es Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen bezüglich der Mediennutzung gibt.

4.1 Kommunikationskanäle der Mitarbeit und Führungskräfte

von Christiane Grill und Claudia Kirsch

Da die Bedeutung interner Kommunikation immer weiter zunimmt, steigt auch die Zahl der Kanäle, über die sie erfolgt. Die am häufigsten vorkommende Quelle der Information ist die Regelkommunikation, die nur in 3,5 % der Fälle nicht vorhanden ist. Darauf folgen Gespräche im Familien- und Bekanntenkreis, Medienberichte und Informationen aus dem Internet. Bei den häufigsten Quellen handelt es sich demnach außer bei der Regelkommunikation um externe Quellen. Diese sind jeweils in weniger als 10,0 % der Fälle nicht vorhanden.

Abbildung 8: häufigste Informationsquellen



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2009/2010; Frage: „Wie oft unterhalten Sie sich mit Arbeitskollegen über Informationen, die Sie aus den folgenden Quellen erhalten haben?“ (N = 114)-

Die häufigsten internen Medien sind Newsletter bzw. E-Mails sowie Informations- und Dialogveranstaltungen. Intranet, Aushänge am Schwarzen Brett und die Mitarbeiterzeitschrift folgen darauf. Interne Foren bzw. Weblogs und Corporate-TV bzw. Podcasts sind die am wenigsten vorkommenden Medien. Die Anschlusskommunikation hingegen ist nicht besonders stark ausgeprägt. Die Mitarbeiter unterhalten sich meist nur gelegentlich über Informationen, die sie erhalten haben. Auch hier dominieren vor allem die Regelkommunikation und externe Medien. Selten entsteht Anschlusskommunikation vor allem bei neuen Medien.

Die Kommunikation unter Mitarbeitern und deren Wahl eines Kommunikationsmediums unterscheidet sich von den Kommunikationskanälen, die die Führungsebene nutzt, um ihre Angestellten anzusprechen. Um zu ermitteln, welche Kanäle Führungskräfte bei der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nutzen, konnten diese bei der Befragung aus einer vorgegebenen Anzahl an Kommunikationsinstrumenten bis zu drei auswählen, die sie für sich persönlich als wichtigste empfinden. Am häufigsten wurde dabei das Telefon genannt (79,0 %), vor E-Mails (74,0 %) und persönlichen Gesprächen (67,0 %). Etwas mehr als die Hälfte der Befragten schätzen außerdem Meetings als wichtigen Kommunikationskanal ein (52,0 %). Klassische Kommunikationsinstrumente wie das Schwarze Brett oder die Mitarbeiterzeitschrift folgen erst weit abgeschlagen (12,0 % und 5,0 %). Eine noch geringere Rolle spielen Newsletter und Chats (je 3,0 %). Die Kommunikationskanäle Corporate TV, Podcasts und Videokonferenzen wurden von keinem der Befragten ausgewählt.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass die befragten Führungskräfte vor allem direkte und dialogorientierte Kommunikationskanäle für die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nutzen. So ermöglichen die vier meistgenannten Kommunikationskanäle, die Mitarbeiter direkt, persönlich und zielgerichtet anzusprechen. Dass traditionelle Kommunikationsinstrumente, wie das Schwarze Brett oder die Mitarbeiterzeitung, für die Befragten nur von geringer Bedeutung sind, lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass die Mitarbeiter dort nur schwer direkt, einzeln und persönlich ansprechbar sind. Die Ergebnisse legen außerdem den Schluss nahe, dass sich die sogenannten neuen Kommunikationsformen in den Unternehmen noch nicht vollständig etabliert haben. So ist zwar mittlerweile in vielen Unternehmen ein Intranet eingeführt, dies wird aber nur von sieben Prozent der Befragten als wichtiger Kommunikationskanal eingeschätzt. Und obwohl Chats die Möglichkeit bieten, direkt und unmittelbar mit einer Person zu kommunizieren und gleichzeitig Rückfragen und Reak-

tionen zulassen, werden sie nur von drei Prozent der Befragten als für sie wichtig eingeordnet. Da Chats aber ähnliche Eigenschaften besitzen wie die Kommunikationskanäle, die von mehr als der Hälfte der Befragten genannt wurden, stellt sich hier die Frage, ob dieser Kommunikationskanal den Befragten überhaupt zu Verfügung steht und demzufolge nicht wegen seiner Eigenschaften nicht genutzt wird, sondern weil er schlicht nicht für die Kommunikation mit den Mitarbeitern verfügbar ist. Die gleiche Frage stellt sich auch für Corporate TV, Podcasts und Video-Konferenzen.

4.2 Elemente der internen Kommunikation

von Jörg Eichentopf und Hannes Mohr

In der folgenden Frage wurde nach den Elementen interner Kommunikation und deren Verbreitung im Unternehmen mittels trennscharfer Antwortmöglichkeiten mit den Ausprägungen „Ja“, „Nein“ und „Weiß nicht“ gefragt.

Über 95,0 % der Befragten wissen von einem einheitlichen optischen Erscheinungsbild in ihrem Unternehmen. Übertragen auf die Begrifflichkeiten der internen Kommunikation ist daher anzunehmen, dass kaum einem Mitarbeiter das Konzept des Corporate Design unbekannt ist. Damit ist dieses Element das mit Abstand bekannteste, es folgen erst mit 57,3 % die Vorgaben, wie sich Mitarbeiter zu verhalten haben. Verhaltenskodizes sind somit um vieles weniger vorhanden oder aber unbekannt (12,0 %).

Rund die Hälfte der Befragten geben an, dass ihnen die ungeschriebenen Gesetze für Kleidung oder Auftreten bekannt sind (48,7 %) sowie die Stimmigkeit zwischen interner und externer Kommunikation (47,0 %). Bei letzterem ist allerdings die hohe Unwissenheit über dieses Element interessant. Nahezu ein Viertel der Mitarbeiter antworteten hier mit „Weiß nicht“. Dies ist möglicherweise auf unzulängliche Kommunikationsmaßnahmen seitens des Unternehmens zurückzuführen, wodurch den Bediensteten entweder für die interne, die externe Kommunikation oder für beide ein Informationsdefizit entsteht. Diese Informationsfunktion ist eine wichtige Aufgabe der internen Kommunikation und kann daher als teilweise verfehlt angesehen werden.

Am häufigsten verneint wurde die Existenz von Legenden und Mythen um den Gründer oder maßgebliche Persönlichkeiten des Unternehmens (55,6 %). Am zweihäufigsten verneint wurde die bereits oben thematisierte ungeschriebene Kleidungsordnung (42,7 %). Geringer verneint wurden von etwas mehr als einem Drittel der Mitarbeiter die Geschichten über erfolgreiche Projekte, die im Unternehmen seit vielen Jahren weitergegeben werden. Vergleichbar zu der Abstimmung interner und externer Kommunikation ist ebenfalls ein hoher „Weiß nicht“-Anteil von fast einem Viertel (22,2 %) vorhanden. Hier kann klar ein Mangel interner Kommunikation ausgemacht werden, da dieses Element nur Teil innerbetrieblicher Kommunikation ist.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Elemente weniger häufig als erwartet auftreten. Außer dem Corporate Design erreicht kaum eines die Hälfte der Mitarbeiter. Auch die hohen „Weiß nicht“-Werte sind auffallend. Sie deuten auf eine unzureichende interne Kommunikation in verschiedenen Bereichen hin. Das ist als problematisch anzusehen, da diese Elemente fast alle Auswirkungen auf die normative Dimension interner Kommunikation eines Unternehmens haben. Sie sind prägend für Werte und Vorstellungen von Mitarbeitern und entscheiden über die Verbundenheit und Zufriedenheit mit sowie die Integration in das Unternehmen.

In der Umfrage wurde den Teilnehmern die Frage gestellt, wie sie bestimmte Aspekte beurteilen, wenn sie an die Werte und Ziele ihres Unternehmens denken. Zunächst soll der Fokus hierbei auf den Zielen liegen, denn sie sind Grundvoraussetzung für Entscheidungen im Unternehmen und somit auch die Orientierungsbasis für die Werte, welche eine Unternehmung anstrebt und pflegen will. Es muss zunächst herausgefunden werden, ob diese Ziele der Belegschaft überhaupt bekannt sind. Dies wurde in der Befragung durch eine Einordnung der Bekanntheit der Ziele der Unternehmung auf einer 5er-Skala („Trifft voll zu“ bis „Trifft nicht zu“) erreicht. Über 85,0 % der Mitarbeiter sind die Ziele ihrer Unternehmung bekannt (43,5 % - „Trifft voll zu“ und 42,6 % - „trifft eher zu“). Nur einer sehr geringen Anzahl von 3,5 % sind die Ziele nicht präsent. Es kann daraus geschlossen werden, dass den Mitarbeitern diese Ziele durch die interne Kommunikation vermittelt werden. Interessant ist nun die Frage, ob dies auch für die Werte, die in einem Unternehmen existieren, vorliegt. Dieses abstraktere Konstrukt der Werte ist nicht so einfach

erfragbar wie das der Ziele. Daher wurden mehrere Fragen gestellt, um es adäquat abzubilden.

Die Werte sind der Kern und Ausdruck von Unternehmenskultur und damit auch exemplarisch für alle normativen Orientierungsgrößen. Es ist wichtig etwas über die Werte zu erfahren, um Aussagen über diese Größen machen zu können. Zunächst wurde im ersten Item danach gefragt, ob die Werte des Unternehmens bekannt sind. Der Umfrage nach sind dreiviertel der Mitarbeiter die Werte bekannt (43,5 % - „Trifft voll zu“ und 33,9 % - „trifft eher zu“). 15,7 % kannten sie noch teilweise und nur 6,9 % kannten sie kaum oder gar nicht. Die Übermittlung der Werte funktioniert demnach in den Unternehmen sehr gut. Doch ob die Mitarbeiter sich mit ihnen auch identifizieren können, soll durch das nächste Item herausgestellt werden. Die Teilnehmer wurden danach befragt, ob sie mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen. Hier fällt das Ergebnis etwas schwächer aus, als bei dem ersten Item. Nur noch ein Viertel der Befragten stimmen voll und ganz mit den Werten überein, mehr als ein Drittel noch größtenteils (24,3 % - „Trifft voll zu“ und 37,4 % - „trifft eher zu“).

Ebenfalls hoch ist die mittlere Kategorie. 35,7 % stimmen nur „teils, teils“ mit den Werten überein. Es ist auch sehr unwahrscheinlich, immer mit allen Werten übereinstimmen zu können. Das Problem in den Unternehmen ist also nicht die rein formale Vermittlung der Werte, sondern eher die Vermittlung der Bedeutung für den einzelnen Mitarbeiter und die Bedeutung, sich mit ihnen identifizieren zu können. Doch die Wichtigkeit sich nach den Werten zu richten, ist den Mitarbeitern schon eher bewusst. Im nächsten Item wurde gefragt, ob sich die Befragten den Werten entsprechend verhalten. 28,3 % tun dies voll und ganz, 46,0 % größtenteils und 23,0 % teils, teils. So gut wie niemand verhält sich überhaupt nicht entsprechend der Unternehmenswerte. Auch wenn die Mitarbeiter nicht immer verstehen, was die Werte bedeuten, so verhalten sie sich größten Teils ihnen entsprechend. Es wird also zumindest der größere Zusammenhang und die Wichtigkeit auf gemeinsamer Werteebene zu handeln, vermittelt.

Im Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung haben Werte auch eine enorme Bedeutung. Nahezu zwei Drittel der Mitarbeiter (27,8 % - „Trifft voll zu“ und 34,8 % - „trifft eher zu“) sind der Meinung, dass Werte Grundvoraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg sind. Auch dies spricht für

die hohe Relevanz von Werten. Nur rund 10,0 % sind der Meinung, dass Werte keinen Einfluss auf monetäre Verhältnisse des Betriebes haben.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Mitarbeiter sich mit den Werten ihres Unternehmens beschäftigen bzw. sie kennen und auch danach handeln. Denn das Handeln entgegen den Firmenwerten oder den eigenen Überzeugungen ist kein gesundes Arbeiten und führt zu schlechten Arbeitsbedingungen. Dies gilt es für jeden Mitarbeiter zu verhindern. Die Vermutung liegt nahe, dass der Arbeitgeber schon danach ausgesucht wird, um eventuelle innere Konflikte von Beginn an zu verhindern.

Vergleicht man die Ansichten von Führungskräften und Belegschaft hinsichtlich der Werte, ergeben sich interessante Unterschiede. Vor allem die Beantwortung der Frage nach der Bekanntheit der Werte weist einen großen Unterschied auf. Befragte, welche die Frage, ob sie für Mitarbeiter Verantwortung tragen, bejahten, sind die Werte weniger bekannt. Die Differenz zwischen Führungskräften und Belegschaft ist sogar größer als 20,0 % („trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ kumuliert). Entsprechend ist es bei der Übereinstimmung mit den Werten. Die Differenz beträgt hier fast 11,0 %. Umso auffallender ist es dann, dass viel mehr Führungskräfte sich entsprechend den Werten verhalten, obwohl sie diese nachweislich weniger kennen und weniger mit Ihnen übereinstimmen als die restlichen Mitarbeiter. Womöglich sind sich die Führungskräfte ihrer großen Verantwortung des Vorlebens der Werte bewusst, so dass sie hier aus sozialer Erwünschtheit heraus wissentlich falsch antworten, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Daraus lässt sich auf Defizite der internen Kommunikation von Führungskräften schließen, was zu der Annahme führt, dass Mitarbeiter ihr Wissen über Werte und Ziele der Organisation über andere Informationsquellen als den Führungskräften bekommen.

5 Fazit und Ausblick

von Jasmin Krause

Ziel der vorliegenden Studie war es, die interne Kommunikation in Wahrnehmung von Mitarbeitern zu erfassen sowie die interne Kommunikationsarbeit hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, ihren Funktionen und Aufgaben auf den Prüfstand zu stellen. Wie wird die Unternehmenskommunikation von den Mitarbeitern wahrgenommen, wie bewertet? Klaffen Erwartungen der Mitarbeiter und tatsächliche Kommunikationsarbeit auseinander? Wie sieht es mit der Qualität und der Verfügbarkeit von Informationen aus und über welche Kanäle werden unternehmensrelevante Mitteilungen verteilt?

Insgesamt zeugen die Studienergebnisse davon, dass die interne Kommunikationsarbeit der befragten Unternehmen Wirkung zeigt. So bewerten über 70 % der Befragten die Informationspolitik ihres Unternehmens positiv und ganze 78 % fühlen sich gut in das Unternehmen integriert. Darüber hinaus sind rund 90 % der Studienteilnehmer mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen, in dem sie tätig sind sehr oder zumindest im Großen und Ganzen zufrieden und würden ihr Unternehmen weiterempfehlen (82,0 %). Es scheint, als seien die Kommunikationsschaffenden ihren Aufgaben gewissenhaft nachgegangen und hätten alle Funktionen erfüllt. Um dieses Aussage vollständig bestätigen zu können werden im Folgenden die Studienergebnisse nochmal detaillierter dargestellt. Dabei soll ein Soll – Ist Vergleich stattfinden, indem Funktionen und Aufgaben der internen Kommunikation, wie sie im Lehrbuch stehen damit verglichen werden, wie die Mitarbeiter diese in der Realität wahrnehmen und als Teilnehmer dieser Studie anhand eines Fragebogens bewertet haben.

Die unterschiedlichen Funktionen, Ziele und Aufgabenbereiche der internen Kommunikation lassen sich übersichtlich in drei Dimensionen aufteilen: die kognitive, die soziale und die normative Dimension. Die kognitive Dimension umfasst den internen Informationsfluss und den Wissensaustausch, die soziale Dimension beinhaltet die Integrations- und Identifikationsfunktion und die normative Dimension führt schließlich alle Zielfunktionen der internen Kommunikation zusammen.

Um den internen Kommunikationsfluss und somit den Erfüllungsgrad der kognitiven Dimension erfassen zu können, wurde zunächst das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten betrachtet, da Vorgesetzte als eine

der wichtigsten Informationsquellen gelten. Darüber hinaus wurde ganz allgemein gefragt, wie zufrieden die Mitarbeiter mit der Informationspolitik ihres Unternehmens sind. Die Ergebnisse zeigen zwar, dass das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zumeist positiv bewertet wird, die Mitarbeiter aber häufig nur am Rande in Entscheidungen eingebunden werden. Zudem besteht eine große Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter an die Informationsaufgabe und deren tatsächlichen Erfüllung im Unternehmen.

Für rund 96,0 % der befragten Mitarbeiter steht die klassische Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation an erster Stelle, wenn sie danach gefragt werden, welche Erwartungen sie an ihren direkten Vorgesetzten haben. Dieser Aufgabe kommen aber laut Studienergebnisse nur ein geringer Teil der Unternehmen nach und wenn informiert wird, dann nicht immer zeitgleich oder umfassend. Diese Informationsdefizite, wie sie viele Mitarbeiter wahrnehmen, sind in dem Sinne als problematisch anzusehen, da sie sich auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter auswirken und somit maßgeblich den Unternehmenserfolg negativ beeinflussen. Mitarbeiter benötigen Informationen, vor allem solche, die das persönliche Umfeld und die persönliche Lage betreffen, um Sicherheit und Orientierung zu erhalten.

Positiv zu sehen ist, dass die Mitarbeiter, auch wenn sie sich nur marginal informiert fühlen, dennoch den Eindruck von einer ehrlichen und glaubwürdigen Kommunikation haben. Ein weiterer Pluspunkt besteht in der Wahl der Kommunikationskanäle, über die die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter informieren, da diese zumeist dialogorientierte und direkte Medien bevorzugen. Das gewährleistet, dass Mitarbeiter direkt und zielgerichtet angesprochen werden und ihre Meinung äußern können.

Die soziale Dimension umfasst die Integrations- und Identifikationserfüllung einer Unternehmung und ist stark mit der Unternehmenskultur und den Werten einer Organisation verbunden. Über die Hälfte der Befragten (75,0 %) sehen Motivation und Integration der Mitarbeiter als wichtige Führungsfunktionen. Die Ergebnisse zeigen aber, dass trotz einer guten Beziehung zu den Vorgesetzten, viele der Studienteilnehmer die starken hierarchischen Beziehungen und den klassischen Top-Down Führungsstil im Unternehmen bemängeln. Die starren Strukturen verhindern die Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Unternehmensprozesse und damit deren Integration ins Unternehmen. Aufgelockert werden diese starren Strukturen durch Feiern und

Ausflüge, aber auch durch Meetings und Teambesprechungen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und das Gefühl vermitteln, dem Unternehmen als Teil einer sozialen Gemeinschaft anzugehören. Auch das Arbeiten an gemeinsamen Zielen stärkt das Wir-Gefühl in Unternehmungen und trägt zum Erfolg der sozialen Aufgaben interner Kommunikationsstrukturen bei.

Die Relevanz der sozialen Dimension steckt dabei in ihrer motivationalen und integrationalen Kraft, die die Mitglieder eines Unternehmens zu einer stabilen sozialen Gemeinschaft zusammenschweißt, die auch schwierige Zeiten überwinden kann. Diese Wichtigkeit haben auch die Unternehmensmitglieder erkannt und nennen neben der Informationsfunktion, die Einbindung der Mitarbeiter ins und die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen als wichtige Funktion der internen Kommunikationsarbeit. Darüber hinaus spielen Orientierung und die Wertevermittlung eine wichtige Rolle. Werte sind dabei latente, nicht sichtbare Größen, die für die Unternehmensmitglieder erkennbar und erfahrbar gemacht werden müssen. Die Studienergebnisse zeigen, dass Werte und Verhaltensnormen in den meisten befragten Unternehmen sichtbar gemacht werden, etwa durch das einheitliche optische Erscheinungsbild, das 95,0 % der Befragten bekannt ist oder Verhaltensregeln, die offengelegt werden. Die Vermittlung der Unternehmenswerte und -normen funktioniert offenbar gut, da rund 80,0 % der Teilnehmer angeben, diese vollständig oder zumindest teilweise zu kennen. Das Problem liegt aber in der mangelnden Aneignung der und Identifikation mit den Werten und Normen, da häufig nur die Relevanz für das Unternehmen, nicht aber die Bedeutung der Werte für den einzelnen Mitarbeiter aufgezeigt wird. So sind Werte und die Unternehmenskultur zwar sichtbar, werden aber augenscheinlich nicht oder nur oberflächlich gelebt und übernommen.

Die Zusammenführung der kognitiven und sozialen Dimension findet in der normativen Größe statt. Sie fasst zusammen, was den Unternehmenserfolg maßgeblich ausmacht und beeinflusst. Fühlen sich Mitglieder einer Unternehmung umfassend informiert, integriert und in Unternehmensentscheidungen einbezogen, werden sie motivierter und zufriedener ihrer Aufgabe nachgehen. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter im Großen und Ganzen mit ihrem Unternehmen zufrieden sind (85,0 %) und es auch weiterempfehlen würden (70,0 %).

Zusammenfassen lässt sich sagen, dass diese Studie, auch wenn sie den Anspruch der Repräsentativität nicht erfüllt, spannende und praxisrelevante Ergebnisse bereithält, die sowohl den derzeitigen Status quo aufzeigen, als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis vorlegen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Selbstbild der Mitarbeiter vs. Unternehmensbild	12
Abbildung 2: Ereignisse mit starkem Gemeinschaftsgefühl	18
Abbildung 3: Prägung der Themen der Kommunikation innerhalb des Unternehmens ...	24
Abbildung 4: Bewertung der Medien interner Kommunikation	25
Abbildung 5: Erwartungen an die interne Kommunikation in Unternehmen	26
Abbildung 6: Themeninteresse der Mitarbeiter in der internen Kommunikation	27

