



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Transparenz in der LK NÖ

Eine empirische Untersuchung

Verfasserin

Maria Nekham, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Ao.Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Roland Burkart

Unternehmenskommunikation, die Erfolg haben soll, ist auf kontinuierliche Information über Meinungen, Einstellungen und Verhaltensdispositionen, sowie deren Veränderungen bei relevanten Zielgruppen angewiesen.¹

Die stetig wachsende Bedeutung der internen Kommunikation, und besonders die Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens führen immer mehr zu einer Ausrichtung von Kommunikationsstrategien auf interne Prozesse. Es wurde erkannt, dass die als Stakeholder lange vernachlässigten Mitarbeiter einen gravierenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Den Meinungen der Mitarbeiter wird deshalb immer mehr Gewicht gegeben und ihre Aussagen immer öfter mittels „Königsweg“ der empirischen Sozialforschung untersucht.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit habe ich mich entschieden in Kooperation mit der Landes-Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ) diesen Weg zu beschreiten. Ich möchte mich hiermit für das besonders nette Entgegenkommen jedes Einzelnen sehr herzlich bedanken. In der Zeit bei der LK NÖ durfte ich viele nette und interessante Erfahrungen sammeln, die mir keiner mehr nehmen kann.

Ganz besonders bedanke ich mich bei den Mitarbeitern des Referates Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Tipps, die Anregungen und die Unterstützung.

Bei Herrn Prof. Burkart, meinem Betreuer, bedanke ich mich für die Bemühungen, die Zeit, die Herausforderung und die Unterstützung.

Ganz besonders bedanke ich mich aber bei meiner Familie, meinem Freund Karl-Michael und bei meinem Freundeskreis, die mich während meines gesamten Studiums und natürlich im Status als Diplomandin nicht in den Tiefen der sozialen Einsamkeit versinken ließen und mir somit diesen Erfolg erst ermöglicht haben.

Vielen Dank,

¹ Vgl. Merten 2007:557

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNGEN	9
1 NIEDERÖSTERREICHISCHE LANDES- LANDWIRTSCHAFTSKAMMER	13
1.1 Geschichte der bäuerlichen Interessenvertretung in Österreich	13
1.1.1 Aufgaben der bäuerlichen Interessenvertretung	14
1.1.2 Struktur der Landwirtschaftskammer Österreich	15
1.1.3 Organisation der Landwirtschaftskammer Österreich	16
1.2 Landes- Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ)	16
1.2.1 Die Vollversammlung der LK NÖ	17
1.2.2 Verbände/Netzwerk	17
1.2.3 Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit	17
1.3 Interne und externe Kommunikation der LK NÖ	20
1.3.1 Persönliche Kommunikation	20
1.3.2 Schriftliche Kommunikation	21
1.3.3 Elektronische Kommunikation	24
2 INTERNE KOMMUNIKATION	27
2.1 Interne Kommunikation / Organisationskommunikation und Mitarbeiterinformation	27
2.1.1 Interne Kommunikation und Mitarbeiterinformation	28
2.1.2 Komponenten	29
2.2 Rahmenbedingungen der Mitarbeiterinformation	30
2.2.1 Rechtliche Grundlagen der Unternehmenskommunikation	31
2.2.2 Informationspolitische Grundhaltung	31
2.2.3 Ziele und Funktionen der Mitarbeiterinformation	32
2.2.4 Interne Kommunikation und Wertschöpfung	34
2.2.5 Ansatzpunkte der internen Kommunikation - Organisationsverfassung	35
2.2.6 Informationsbedarf der Mitarbeiter	38
2.3 Gestaltungsrelevante Aspekte der Mitarbeiterinformation	39
2.3.1 Kommunikationsstruktur	40
2.3.2 Merkmale der Kommunikationsstrukturen	41
2.3.3 Kommunikationswege	41
2.3.4 Medien der internen Kommunikation	44

2.4	Medienwahltheorien	47
2.4.1	Rationale Medienwahl	47
2.5	Optimierung	49
2.5.1	Evaluation	50
2.5.2	Effizienz	50
2.5.3	Kommunikationscontrolling	51
3	ARBEITSBEZOGENES TRANSPARENZERLEBEN	53
3.1	Dogma Transparenz	53
3.2	Forschungsstand und Ursprung	54
3.2.1	Arbeitsbezogenes Transparenzerleben – Franke/Winterstein (1996)	56
3.3	Transparenz als Bedürfnis	58
3.3.1	Die Maslow´sche Bedürfnispyramide	58
3.3.2	Arbeitsrelevante Bedürfnisse	59
3.3.3	Konsequenzen bei Intransparenz	60
3.3.4	Befragungsinstrument/Index	60
3.4	Transparenzerleben	63
3.4.1	Führungsverhalten, Kommunikation und Transparenzerleben	65
4	UNTERSUCHUNG	69
4.1	Theoriekontext	69
4.2	Forschungsfragen	73
4.3	Methodische Vorgehensweise	74
4.4	Forschungsdesign / Operationalisierung	75
4.4.1	Operationale Variablen	75
4.5	Befragungsablauf	79
4.6	Auswertungsmodell	80
5	AUSWERTUNG	81
5.1	Verteilung der Kennwerte	81
5.1.1	Allgemeines Transparenzerleben	81
5.1.2	Bereichsspezifisches Transparenzerleben	84

5.2	Transparenzindex	86
5.3	Spezifische Informationsdefizite	89
5.4	Innerbetriebliches Informationswesen	96
5.4.1	Schriftliche Informationsquellen	96
5.4.2	Mündliche Informationsquellen	111
5.5	Interpretation im Hinblick auf die Forschungsfragen	117
	ZUSAMMENFASSUNG – FAZIT	126
	LITERATUR	132
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	135
	ANHANG	137
	LEBENS LAUF	161

Vorbemerkungen

In einem „Zeitalter der Transparenz“² sollte man annehmen, dass klar ist, was mit Transparenz gemeint ist. „Dabei bestimmt, ja dominiert dieser Begriff die Organisationskommunikation wie kein zweiter.“³ Die einzige und vorwiegend im angelsächsischen Raum statt findende Diskussion dazu identifiziert keine nennenswerten empirischen Befunde oder gar eine konsistente Theorie der Transparenz, obwohl ihr in der heutigen Gesellschaft eine immer größere Rolle zukommt. Dies zeigen Versuche der Politik, wenn Unternehmen dazu verpflichtet werden Berichte über die eigene Tätigkeit zu veröffentlichen. Transparenz in der Unternehmenskommunikation ist ein oftmals geforderter Bestandteil der Kommunikationspolitik, sie wird in vielen Konzepten implizit angenommen, aber selten genauer definiert.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Mitarbeiterin im Referat Presse und Öffentlichkeitsarbeit der Landes-Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ) entwickelte ich ein wissenschaftliches Interesse am Begriff der Transparenz im Kontext der Arbeit. Die organisationale Einbettung der Unternehmenskommunikation in diesem Fallbeispiel und das interne Informationswesen dieser Interessensvertretung zeigen zwar die Möglichkeiten auf, durch Einbeziehung möglichst vieler kompetenter Mitarbeiter die innovativen Kräfte im Unternehmen zu stärken, dennoch besteht der Bedarf, das innerbetriebliche Informationswesen zu optimieren, und es ist auch das Potenzial dazu vorhanden.

Da interne Kommunikation ein Wertetreiber im Unternehmen ist, ist es notwendig, diese bezüglich ihrer Effizienz zu messen. Dabei können die Stärken und Schwächen aufgedeckt und in der weiteren Umsetzung verbessert werden. Ein systematisches Kommunikationscontrolling dient der internen Legitimation und Argumentation, Ressourcen zu verwenden oder neu zu erschließen.⁴ Um Aufschluss über die Rahmenbedingungen und die Prämissen der Kommunikation zu erhalten ist eine Situationsanalyse notwendig, um dadurch Grundlagen für eine regelmäßige Zielüberprüfung zu bilden.⁵

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für den Transparenzbegriff im Kontext der Arbeitsorganisation ein Erkenntnisinteresse, zu dem hier mittels praktischer Anwendung einen Beitrag geleistet werden soll. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Transparenzbegriff anhand der internen Unternehmenskommunikation in der LK NÖ. Es wurde ein Hauptaugenmerk auf das von Karg (1991) entwickelte Konstrukt der arbeitsbezogenen Transparenz gelegt. In einer Folgeuntersuchung von Franke/Winterstein (1996) wurde die Befragung entwickelt, die bei dieser Arbeit als Online – Fragebogen implementiert wurde.⁶

Zunächst erfolgt nach einer kurzen historischen Einführung über die Landwirtschaftskammer Österreich und Niederösterreich (LK NÖ) eine eingehende Situationsanalyse der LK NÖ, in Bezug auf

² Vgl. Knorre 2009:46

³ Ebd.

⁴ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:250

⁵ Vgl.ebd.

⁶ Siehe Anhang.

die Abläufe und Medien der internen Kommunikation, aber auch der organisationalen Eingliederung des Referates D-Presse und Öffentlichkeitsarbeit, das mit der Mitarbeiterinformation betraut ist. Anschließend wird in Kapitel 2 die interne Kommunikation und der Teilbereich Mitarbeiterinformation genauer erörtert und eingegrenzt. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Komponenten und die Rahmenbedingungen der Mitarbeiterinformation gelegt. Weiters sind auch die Funktionen und Ziele der Mitarbeiterkommunikation Bestandteil dieses Kapitels. Um den Informationsbedarf messen zu können wurde eine genauere Bestimmung des Begriffes aus Mitarbeitersicht vorgenommen, sowie die Wege und Kanäle der Mitarbeiterinformation literaturgestützt abgeklärt. Hier sind Überlegungen zu den Theorien der Medienwahl angeschlossen, die bei der Optimierung des internen Informationswesens implizit angenommen werden.

Um ein Verständnis für das Konzept der „arbeitsbezogenen Transparenz“ herzustellen, erfolgt in Kapitel 3 eine genauere Erläuterung und Darstellung, da das arbeitsbezogene Transparenzerleben als organisationsdiagnostische Schlüsselvariable die Basis bildet, diesen Teilbereich in der LK NÖ situativ zu beschreiben. Die Ergebnisse der Messung des Transparenzerlebens (Transparenzindex) sollen anhand der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsrelevanter Information der weiteren Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Anpassung der internen Kommunikation der LK NÖ dienen. Damit werden positive Beiträge der innerbetrieblichen Kommunikation zur Performanz des Unternehmens wahrscheinlicher gemacht.⁷ Da sich in der Untersuchung von Franke/ Winterstein, besonders das Führungsverhalten als hochsignifikant für das Transparenzerleben herausgestellt hat, wurde ein Index entwickelt, der sich stark daran ausrichtet. Anschließend wird die sinnvolle Vermittlung von Informationen und die Durchschaubarkeit des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter erläutert.

Als weiterer theoretisch zusammenführender Bezugsrahmen, der notwendig ist, um den zugrundeliegenden Verstehenskontext der Interaktionsbeziehung, „[...]die sich auf Basis von Kommunikation als Hauptanteil von Führungsverhalten entfaltet[...]“⁸ in den Mittelpunkt zu rücken und hinsichtlich der situativen und subjektiven Dynamiken nachvollziehen und einordnen zu können, wird die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas (1981⁹) herangezogen. Damit wird ein Bezugsrahmen gewählt, der einen Kommunikationsbegriff konstituiert, „[...]der über das Moment einer bloßen Informationsvermittlung oder strategischen Verhaltens weit hinausreicht und dem Verhalten der Akteure im Kommunikationsprozeß einen Sinnbezug zuweist.“¹⁰ Die Arbeit schließt mit der Untersuchung und Auswertung des Transparenzindex der LK NÖ, sowie der Ermittlung von bereichsspezifischen Informationsdefiziten des innerbetrieblichen Informationswesens aus Sicht der Mitarbeiter der LK NÖ ab.

⁷ Vgl. Rommert 2002:13

⁸ Ebd.

⁹ Siehe: Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.; Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

¹⁰ Meyerhuber 2001:43

In Anlehnung an Scholl (1993¹¹) soll hier noch angemerkt werden, dass man sich im Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie, aber auch in der Kommunikationswissenschaft zwangsläufig in einem interdisziplinären Feld bewegt. Dieser Erkenntnis folgt auch die vorliegende Arbeit, die sich in einem erkenntnistheoretischen Bereich zwischen Psychologie, Soziologie, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft verorten lässt.

Da bei der Verwendung der Bezeichnungen nicht auf das Geschlecht geachtet wurde, soll abschließend noch darauf hingewiesen werden, dass Bezeichnungen – mit Ausnahme einzelner Fälle – neutral benannt wurden.

¹¹ Siehe: Scholl, W. (1993): Grundkonzepte der Organisation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Göttingen: Huber, S.409, zit. nach Meyerhuber 2001:12.

1 Niederösterreichische Landes- Landwirtschaftskammer

Ein kurzer geschichtlicher Rückblick, sowie eine Übersicht über Struktur und Aufgaben der Landwirtschaftskammer Österreich und Niederösterreich sollen im Folgenden einen allgemeinen Überblick bieten. Hauptaugenmerk liegt auf der organisationalen Einbettung der Mitarbeiterkommunikation der LK NÖ, sowie den Aufgaben des Referates D Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Danach werden sämtliche interne und externe Kommunikationsmaßnahmen der LK NÖ dargestellt und literaturgestützt betrachtet. Die Informationen über die Landes-Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ) dienen dem allgemeinen Verständnis, welches Unternehmen hier untersucht wurde.

1.1 Geschichte der bäuerlichen Interessenvertretung in Österreich

Die Interessenvertretung der Bauern wurde nach dem Ersten Weltkrieg, in der Folge von zahlreichen Versuchen, die bis auf die zweite Hälfte des 18. Jahrhunderts zurückgehen, gegründet. Diese ersten Versuche für Zusammenschlüsse der in der Land- und Forstwirtschaft Tätigen, nach den Vorbildern Frankreich, England und Deutschland, gestalteten sich derart, dass in fast allen Bundesländern Österreichs sog. Ackerbaugesellschaften errichtet wurden. Diese wurden bald von Landwirtschaftsgesellschaften abgelöst (Steiermark 1819, Tirol und Vorarlberg 1838, Oberösterreich 1845 und Salzburg 1848). Die Landwirtschaftsgesellschaften widmeten sich der Landeskulturförderung und in Ansätzen auch schon der Interessenvertretung.¹²

Nach 1848, in der Zeit der Grundentlastung und Auflösung des bäuerlichen Abhängigkeitsverhältnisses, wurde der Versuch unternommen, nach dem Muster des 1850 erlassenen Gesetzes über die Handels- und Gewerbekammern auch Ackerbaukammern oder Landwirtschaftskammern zu schaffen. Damit wurden die Landwirtschaftsgesellschaften aufgelöst und Landeskulturräte nach Landesgesetz errichtet (Tirol 1881, Oberösterreich 1886, Niederösterreich 1905, Kärnten 1910 und Vorarlberg 1911). Die Landeskulturräte sollten die wirtschaftlichen Interessen der Landwirtschaft fördern und zur Pflege der Landeskultur beitragen. Es gab keine Berechtigung eine Kammerumlage einzuheben oder ihre Vertretungskörper selbst zu wählen. Die Grundlagen für die Errichtung autonomer beruflicher Interessenvertretungen wurden nach dem Ersten Weltkrieg geschaffen. Am 22. Februar 1922 wurde per Landesgesetz in Niederösterreich die erste Landwirtschaftskammer errichtet. Die anderen Bundesländer folgten innerhalb von zehn Jahren (1929 Steiermark, Wien 1957).¹³

Der Grundgedanke des Landwirtschaftskammersystems war der Zusammenschluss der gesamten Land- und Forstwirtschaft eines Landes in direkter Urwahl zu einer autonomen Interessenvertretung mit Umlagerecht und Unterorganisationen. Wobei den Kammern neben der unmittelbaren Interessenvertretung auch die öffentlich-rechtlichen Agenden der Landeskulturförderung anhängen. Die "Präsidentenkonferenz der landwirtschaftlichen Körperschaften Österreich" wurde 1923 als

¹² Vgl. www.landwirtschaftskammer.at Stand: 20.2.2009

¹³ Vgl.ebd.

gemeinsame Bundesorganisation der landwirtschaftlichen Interessenvertretungen der Bundesländer gebildet. 1938 wurde die Präsidentenkonferenz aufgelöst und durch den Reichsnährstand ersetzt.¹⁴

Nach Wiederherstellung der demokratischen Republik Österreich (1945) nahmen die Landwirtschaftskammern ihre Tätigkeit, nach dem Stand der Gesetzgebung vom 5. März 1933, wieder auf. Die zentrale land- und forstwirtschaftliche Berufsvertretung wurde in der ersten gemeinsamen Tagung der Kammern am 10. Jänner 1946 wieder als Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern Österreich errichtet. Mit der vereinsbehördlichen Zustimmung am 28. März 1953 bekam die Präsidentenkonferenz ihre eigene Rechtspersönlichkeit.¹⁵

Die zentralen Aufgaben der Präsidentenkonferenz sind: die Betreuung der Mitglieder, die Vertretung gegenüber dem Staat und anderen Berufsgruppen und die Mitwirkung an Staatsaufgaben, mit dem Ziel, höhere Einkommen und Produktpreise zu erreichen.¹⁶

1.1.1 Aufgaben der bäuerlichen Interessenvertretung

- ß Erstellung von Vorschlägen und Gutachten, insbesondere zu Gesetzes-Entwürfen und Verordnungen sowie die Beratung der zuständigen Behörden;
- ß Entsendung von Vertretern in Organisationen und Erstellung von Vorschlägen für Postenbesetzungen;
- ß Verbesserung der Zusammenarbeit der Landwirtschaftskammern untereinander sowie der Beziehungen zum landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen;
- ß Gründung von Fortbildungsinstituten für Kammermitglieder und Genossenschaftsmitarbeiter;
- ß Organisation gemeinsamer Veranstaltungen;
- ß Übernahme von Verwaltungsaufgaben, die der Staat an die Länder abgibt (z.B. die formale Abwicklung der Fördermaßnahmen);
- ß Zusammenarbeit mit land- und forstwirtschaftlichen Interessenvertretungen anderer Staaten.¹⁷

Die LK Österreich nimmt als einer der vier Sozialpartner, damit jene Aufgaben wahr, die alle Kammern und ihre Mitglieder in gleicher Weise berühren. Dazu gehören bundesrechtliche Angelegenheiten wie Steuerrecht oder Sozialversicherung. In diese Kategorie fallen aber auch die Tätigkeiten, die die Kammern im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft Österreichs in der Europäischen Union zusätzlich zu erfüllen haben.¹⁸

Gemäß dem Koordinierungsauftrag sind auch weitere Aufgaben zu erfüllen, die zwar in erster Linie die einzelnen Kammern und ihre Mitglieder betreffen, wo aber grundsätzlich eine gleiche Interessenlage gegeben ist. Das betrifft u.a. die Flurverfassung, den Grundverkehr, das landwirtschaftliche Schulwesen, die Tierzucht und den Naturschutz.¹⁹

¹⁴ Vgl.ebd.

¹⁵ Vgl.ebd.

¹⁶ Vgl.ebd.

¹⁷ Vgl.ebd.

¹⁸ Vgl.ebd.

¹⁹ Vgl.ebd.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben hat die land- und forstwirtschaftliche Berufsvertretung per Bundesgesetz (BGBl. Nr. 259/1924, 222/1931) das Recht, Gesetz- und Verordnungsentwürfe der Ministerien zu begutachten, wovon jährlich bis zu 200 Mal Gebrauch gemacht wird.²⁰

Die Präsidentenkonferenz hat seit Bestehen der 2. Republik vom Bundesgesetzgeber auch in über 40 Bundesgesetzen Mitwirkungsrecht, namentliches Entsendungsrecht für Beiräte und Kommissionen und besondere Anhörungsrechte erhalten.²¹ „Die Landwirtschaftskammer Österreich ist damit in der Rechtsordnung des Bundes fest verankert.“²²

Standespolitische Tätigkeit der LK Österreich

Die standespolitische Vertretung der Kammermitglieder wird demokratisch gewählt. Bei dieser Wahl treten Parteien oder Parteiorganisationen als wahlwerbende Gruppen auf. Die Legislaturperiode der Landeskammern unterscheidet sich aufgrund der unterschiedlichen Landesgesetze. In Niederösterreich beträgt die Legislaturperiode fünf Jahre. Der Auftrag zur Interessenvertretung macht daher auch Kontakte zu politischen Parteien und ihren Mandataren notwendig, um diese wirksam von gesetzlichen Maßnahmen im Interesse der Bauern überzeugen zu können.²³

1.1.2 Struktur der Landwirtschaftskammer Österreich

Der Präsident, das Präsidium, der als "Präsidentenkonferenz" bezeichnete Vorstand und die Vollversammlung sind die Organe der LK Österreich. Der Präsident der LK Österreich wird aus der Mitte der Kammerpräsidenten gewählt. Er behält weiter seine Funktion als Präsident seiner Kammer., vertritt die Landwirtschaftskammer Österreich nach Außen, leitet ihre Geschäfte und führt den Vorsitz in Präsidentenkonferenz und Vollversammlung. Die Funktionsperiode beträgt vier Jahre, ebenso wie die der drei Vizepräsidenten, die gleichfalls aus dem Kreis der Kammerpräsidenten gewählt werden. Die Präsidentenkonferenz tritt in der Regel monatlich zusammen. Ihr gehören alle Kammerpräsidenten und zwei Vertreter des Österreichischen Raiffeisenverbandes an. Der Generalsekretär, der die Geschäfte der Präsidentenkonferenz leitet, die Kammerdirektoren und der Generalsekretär des Raiffeisenverbandes haben beratende Funktionen.²⁴

Die einmal im Jahr stattfindende Vollversammlung, hat die Aufgabe dem Tätigkeitsbericht zuzustimmen, den Rechnungsabschluss zu genehmigen, die Rechnungsprüfer zu bestimmen und allfällige Satzungsänderungen vorzunehmen. Die Zusammensetzung der Vollversammlung ähnelt der des Vorstands.²⁵

Die Bestellung der Organe der Präsidentenkonferenz erfolgt nach demokratischen Grundsätzen und den Landwirtschaftskammergesetzen. Wie bei den Landwirtschaftskammern, wird auch die Präsidentenkonferenz durch gewählte Funktionäre tätig. Für die Behandlung besonderer Fragen gibt es Ausschüsse und Beiräte (wie z. B. für Bergbauern, Bäuerinnen, Landjugend, Ackerkulturen,

²⁰ Vgl.ebd.

²¹ Vgl.ebd.

²² Ebd.

²³ Vgl.ebd.

²⁴ Vgl.ebd.

²⁵ Vgl.ebd.

Milchwirtschaft, Viehwirtschaft, Forst- und Holzwirtschaft, Rechts- und Steuerpolitik, Sozialpolitik und Arbeitsrecht, Bildungs- und Kulturpolitik, Umweltfragen, Biologischer Landbau, Energiefragen, Gemüse und Zierpflanzenbau, Ländlicher Raum und Obstbau). Den Vorsitz eines Ausschusses führt ein Präsidiumsmitglied oder ein Landeskammerrat. Diese Gremien erarbeiten Vorschläge für Beschlüsse der Präsidentenkonferenz und müssen über ihre Tätigkeit berichten.²⁶

Die Präsidentenkonferenz besitzt kein eigenes Umlagenrecht. Sie bestreitet ihren Aufwand im Wesentlichen aus Beiträgen ihrer Mitglieder.²⁷

1.1.3 Organisation der Landwirtschaftskammer Österreich

Nur die Länder sind laut Bundesverfassung²⁸ berechtigt, Interessenvertretungen für die bäuerliche Bevölkerung zu schaffen. Die Einrichtung beruflicher Vertretungen auf land- und forstwirtschaftlichem Gebiet fällt somit in die Zuständigkeit der Landtage. Daher existiert keine mit der Wirtschafts- oder Arbeiterkammer vergleichbare "Bundeskammer für Land- und Forstwirtschaft". Die Landwirtschaftskammern bestehen in Österreich in jedem der neun Bundesländer nach Landesgesetz. Das ausschließliche Ziel der Präsidentenkonferenz ist es, eine "Zentralorganisation der österreichischen Landwirtschaftskammern" zu bilden. Sie besteht als Verein und hat ihren vereinsrechtlichen Sitz in Wien. Ihre Tätigkeit erstreckt sich dennoch auf ganz Österreich. Vereinszweck ist die Förderung der gesamtwirtschaftlichen Aufgaben der Land- und Forstwirtschaft und die Vertretung der gemeinsamen Interessen.²⁹

1.2 Landes- Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ)

Das niederösterreichische Landwirtschaftskammergesetz legt fest, dass die LK NÖ und die Bezirksbauernkammern für jeden Gerichtsbezirk, zur Vertretung der Interessen in der Land- und Forstwirtschaft, zur Beratung der Land- und Forstwirte und zur Durchführung der Aufgaben, die der Förderung der Land- und Forstwirtschaft im Bundesland Niederösterreich notwendig sind, dienen.³⁰

Die LK NÖ ist damit die gesetzliche Interessenvertretung von ca. 46.000 Betrieben und somit rund 60.000 Bäuerinnen und Bauern in Niederösterreich. Neben der Interessenvertretung zählen Information, Beratung, Aus- und Weiterbildung zu den primären Aufgaben der Bauernvertretung. Standort ist seit 1999 das „Haus der Landwirtschaft“ in Sankt Pölten³¹, Wiener Straße 64. Dieser Standort wurde aufgrund der Nähe zu allen wichtigen Organisationen des Landes gewählt (NÖ Landesregierung). Es stehen rund 450 Mitarbeiter den Land- und Forstwirten mit ihrem fachlichen

²⁶ Vgl.ebd.

²⁷ Vgl.ebd.

²⁸ Der Art. 15 der Bundesverfassung bestimmt, dass eine Angelegenheit, die nicht ausdrücklich durch die Bundesverfassung dem Bund in Gesetzgebung und Exekutive übertragen wurde, im selbstständigen Wirkungsbereich der Länder verbleibt.

²⁹ Vgl.ebd.

³⁰ Vgl. Niederösterreichisches Landwirtschaftskammergesetz 1974:§1b

³¹ Davor befanden sich die Liegenschaften der LK NÖ in Wien (Löwelstraße 12 - 16, Teinfaltstraße und Brandschadenhof). Der Bau der LK NÖ in Sankt Pölten wurde finanziert durch den Verkauf der Häuser in der Löwelstraße, sowie der Beteiligung der LK NÖ an der Niederösterreichischen Versicherung.

Wissen zur Verfügung. Beratung findet in allen landwirtschaftlichen Produktionszweigen, in der Weiterbildung, in der Unterstützung bei der Förderungsabwicklung und bei der Vertretung der Interessen aller Kammerzugehörigen statt.³²

Neben der LK NÖ in Sankt Pölten, gibt es 21 Bezirksbauernkammern. Damit findet in jedem Bezirk Niederösterreichs die Beratung durch Experten vor Ort statt. Beratung erfolgt in Bereichen wie Pflanzenbau, Tierhaltung, Betriebswirtschaft und Forstwirtschaft. Daneben stehen regionale Wein- und Obstbauberater zur Verfügung. Bauberater helfen bei der Um- oder Neuplanung von Wohn- und Betriebsgebäuden. Die LK NÖ ist somit eine dienstleistungsorientierte Anlauf-, Service- und Informationsstelle für alle Kammerzugehörigen. Ihr gesetzlicher Auftrag umfasst die Interessensvertretung, Förderung und Beratung der Bäuerinnen und Bauern sowie der ländlichen Jugend in Niederösterreich.³³

1.2.1 Die Vollversammlung der LK NÖ

Die Vollversammlung der LK NÖ besteht aus dem Präsidenten, zwei Vizepräsidenten und 37 Landeskammerräten. Alle fünf Jahre wählen die Bäuerinnen und Bauern ihre Vertreter in die Vollversammlung auf Landes- und Bezirksebene.³⁴ Die Bezirkskammerräte, zwischen 15 und 46 je nach Größe des Bezirks, wählen aus ihrer Mitte den Obmann der Bezirksbauernkammer und zwei Stellvertreter. Diese vertreten die Interessen der Bauern auf Bezirksebene.³⁵

1.2.2 Verbände/Netzwerk

An die LK NÖ sind insgesamt 42 Vereine und Verbände organisatorisch angeknüpft. Die vielfältigen Aufgaben erstrecken sich über Bienenzucht und Weinbau, bis hin zu den Bäuerinnen und der Landjugend. Dabei ist ihr Ziel die Produktion zu sichern, bei der Vermarktung zu helfen, oder auch Weiterbildungsprogramme zu organisieren.³⁶

1.2.3 Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit

Die LK NÖ erkannte schon früh die Notwendigkeit der Berichterstattung an die Medien und bestellte 1922 einen sog. Pressekonsulenten.³⁷ Dieser wurde von der Landwirtschaftskammer für Niederösterreich und Wien im vierten Nachkriegsjahr durch einen Pressereferenten ersetzt. Ihm oblag ab dem 1. April 1949 die Leitung des Aufklärungs- und Informationsdienstes.³⁸ Schon damals wurden Pressekonferenzen und Lokalausgaben zur Veranschaulichung veranstaltet. Auf diese Weise versuchte man die Wechselbeziehungen zwischen Stadt und Land zu verbessern.³⁹ 1954 wurde ein zweiter Pressereferent bestellt, der die redaktionelle Leitung der „Landwirtschaft“ übernahm. Ein

³² Vgl. Die Landwirtschaft 1/2010 Schwerpunkt „Die LK stellt sich vor“ S.2

³³ Vgl. Kommunikationshandbuch LK NÖ 2008:6

³⁴ Vgl. Die Landwirtschaft 1/2010 Schwerpunkt „Die LK stellt sich vor“ S.3

³⁵ Vgl.ebd.

³⁶ Vgl. Die Landwirtschaft 2/2009: Schwerpunkt: Unsere Vereine und Verbände:1

³⁷ Vgl. Dornik 1972:223

³⁸ Vgl.ebd.:225

³⁹ Vgl.ebd.:226

weiterer Grund für die Aufstockung, war die Zunahme der Bedienung der Agrarzeitungen mit Tagesaktualitäten und die interne Auswertung der Veröffentlichungen über die Land- und Forstwirtschaft.⁴⁰

Das Pressereferat der LK NÖ war auch in den leitenden Gremien der Journalisten-, Fachautoren- und Public Relations- Organisationen des In- und Auslandes vertreten. Dazu kam auch die Mitarbeit bei der größten Agrarkorrespondenz der Welt „Agra Europe“.⁴¹

Die heutige Kommunikationsabteilung der LK NÖ ist als Stabstelle der Kammerdirektion zugeordnet und versteht sich als Service- und Beratungsstelle in allen Kommunikationsagenden (siehe Abb.1).

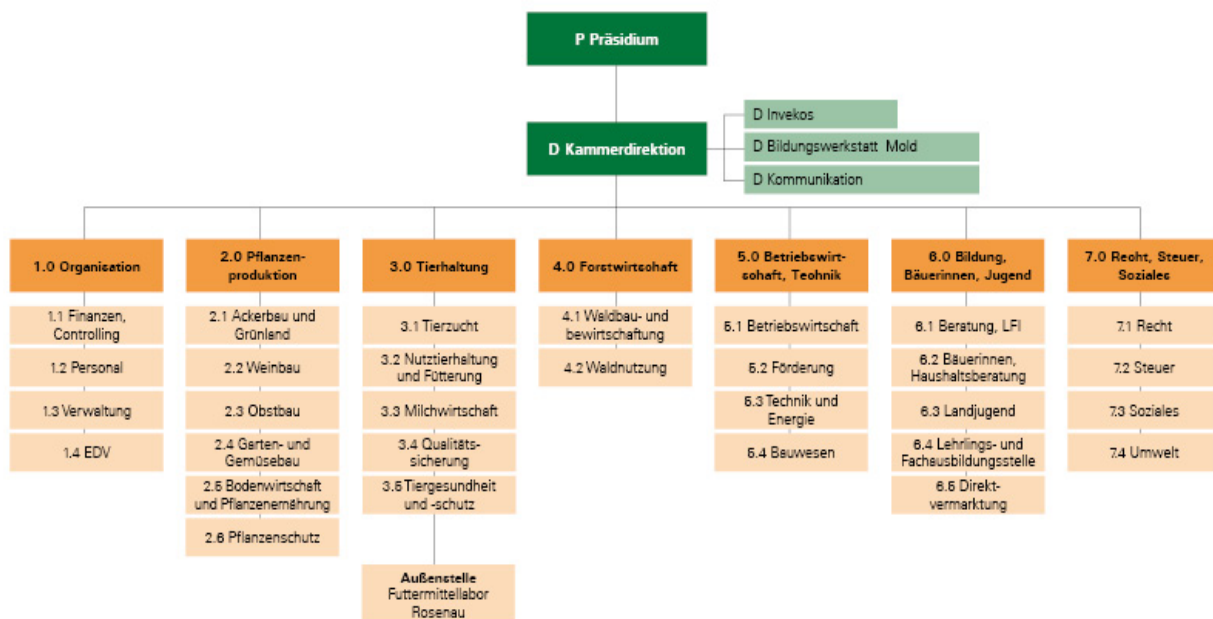


Abbildung 1: Organigramm LK NÖ⁴²

Laut Kommunikationshandbuch sind die

„[...]Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung[...]darum bemüht immer am neuesten Stand der Entwicklungen der Branche zu sein und sich aktiv weiterzubilden, um die Landwirtschaftskammer mit innovativen Konzepten und neuen Ideen weiterzubringen.“⁴³

Die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen der Kommunikationsabteilung und den Abteilungen, Gesellschaften und BBK's ist in der LK NÖ klar geregelt. Ziel der Kommunikation ist es, einen einheitlichen und somit wieder erkennbaren Außenauftritt der LK NÖ zu erzielen. Die Zusammenarbeit

⁴⁰ Vgl.ebd.

⁴¹ Vgl.ebd.:228

⁴² Ebd.

⁴³ Kommunikationshandbuch LK NÖ 2008:6

und regelmäßige Abstimmung über alle Abteilungen ist dafür eine Voraussetzung.⁴⁴ Die Abläufe der Kommunikationsarbeit sind in folgender Grafik dargestellt:

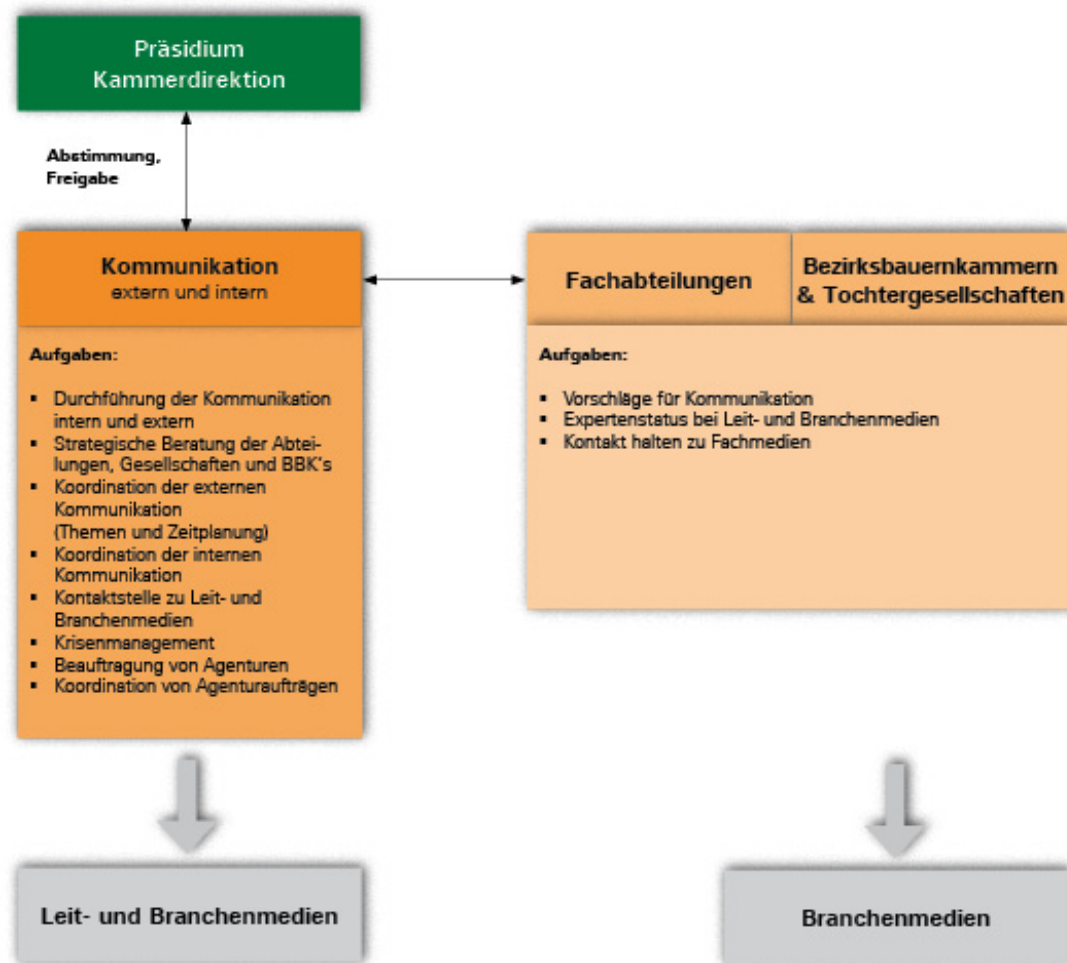


Abbildung 2: Abläufe, Aufgaben- und Rollenverteilung der Kommunikationsarbeit

Das Referat D Presse stellt die interne und externe Kommunikation sicher und ist zentrale Anlaufstelle für Medien. Diese Abteilung ist für die Gesamtstrategie und Themenplanung zuständig und stellt die Kommunikation mit den Mitgliedern und Mitarbeitern sicher.⁴⁵

Zu den strategischen Aufgaben des Referates D Presse gehören:

- ß Strategische Positionierungen (Organisation, Themen und Personen)
- ß Durchführung der Kommunikation intern und extern inkl. Grafik und Foto
- ß Konzeption und Planung von Veranstaltungen
- ß Herausgeben des Kammermediums „Die Landwirtschaft“
- ß Kommunikationsberatung der Abteilungen, Gesellschaften und BBK's
- ß Koordination der externen Kommunikation (Themen und Zeitplanung)

⁴⁴ Vgl.ebd.:8

⁴⁵ Vgl.ebd.:12

- ß Koordination der internen Kommunikation (Kammermedium, Newsletter, BBK Rundschreiben, Tätigkeitsbericht)
- ß Kontaktstelle zu Leit- und Branchenmedien
- ß Krisenkommunikation (keine Maßnahmen ohne Freigabe des Präsidiums und Direktorats)
- ß Aufbau eines externen Spezialistennetzwerks (Werbung, PR, Grafik, Events, ...)
- ß Beauftragung von Agenturen/Koordination und Steuerung von Agenturaufträgen ⁴⁶

1.3 Interne und externe Kommunikation der LK NÖ

In der LK NÖ wird eine Menge schriftlicher, mündlicher und elektronischer Kommunikationsmittel sowohl für interne, als auch für externe Kommunikationsvorgänge verwendet. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

Das übergeordnete Ziel der externen Kommunikation ist es, laut Kommunikationshandbuch der LK NÖ, die Bekanntheit und das Image zu stärken. Eine Fülle von strategischen Aufgaben wird hierzu vorgegeben, um dieses Ziel zu erreichen.⁴⁷

Die interne Kommunikation steht unter dem Leitziel, eine optimale Information von Kammermitgliedern, Funktionären und Mitarbeitern zu gewährleisten.⁴⁸ Um diese Ziele zu erreichen baut man hier in erster Linie auf strategische Planung und Konzeption der internen Kommunikation.⁴⁹

1.3.1 Persönliche Kommunikation

Bei der persönlichen, bzw. Face-to-Face Kommunikation, laufen die Kontakte direkt ab. Es gibt keine Informationsverluste, die beim Einsatz technischer Medien zustande kommen. Diese Form der Kommunikation eignet sich nach Mast (2008), besonders zur Vereinbarung von Zielen, zur Motivation, zur Schlichtung von Konflikten, und zur Beratung und Betreuung. Es gibt hier die Möglichkeit zu einem direkten Feedback, wobei nicht übersehen werden darf, dass die Situation Restriktionen unterliegt, wie z.B. der Begrenzung des Teilnehmerkreises und der Bindung an Zeit und Ort, sowie der hohe Zeitaufwand für alle Beteiligten.⁵⁰

In einem Unternehmen mit vielen Mitarbeitern darf die regelmäßig stattfindende Face-to-Face Kommunikation nicht vernachlässigt werden. Daher gibt es beispielsweise im Referat D Presse, Öffentlichkeitsarbeit einen regelmäßig stattfindenden Jour Fixe⁵¹. In der gesamten LK NÖ gibt es in regelmäßigen Abständen sog. Abteilungsleiterbesprechungen, um über die Geschehnisse und bevorstehenden Aufgaben in diversen Bereichen zu sprechen.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Vgl.ebd.: 12f

⁴⁸ Vgl.ebd.:13

⁴⁹ Vgl.ebd.

⁵⁰ Vgl. Mast 2008:188

⁵¹ Das Jour Fixe ist eine regelmäßig stattfindende Informationsbesprechung und somit eine häufig genutzte Kommunikationsform, um Informationen an alle Mitarbeiter eines Bereichs, einer Abteilung oder eines Teams weiterzugeben. (vgl. Mast 2008:189)

Zu erwähnen sind auch die Versammlungen der obersten Organe der LK NÖ, wie die Vollversammlung und die Zusammentreffen der einzelnen Ausschüsse, die auch in regelmäßigen Abständen abgehalten werden.

1.3.2 Schriftliche Kommunikation

Über viele Jahre wurde die Kommunikationskultur in vielen Unternehmen hauptsächlich durch die schriftliche Kommunikation geprägt. Auch heute noch bilden Mitarbeiterzeitschriften die zentralen Elemente der Mitarbeiterinformation, wurden aber von technischen Innovationen, wie Intranet, Email und Corporate-TV in ihrem Einsatz für die Organisationskommunikation verändert.⁵²

Eingesetzt werden schriftliche und gedruckte Medien, damit die Mitarbeiter sie ohne Zeitdruck lesen, oder nachschlagen, und gleiche Information an verschiedenen Arbeitsplätzen bekommen können. Sie werden auch dazu genutzt um Erfahrungen in Berichtform festzuhalten oder um einfache Mitteilungen zu verfassen.⁵³

Das Spektrum der schriftlichen Kommunikation ist sehr breit gefächert. Mast (2008) zählt hier den Punkt-zu-Punkt Kontakt in Form von Briefen, die Verteilung von Medienprodukten an alle Mitarbeiter, und das sog. „Schwarze Brett“, dazu. Sie kritisiert, dass diese Art der Kommunikation antiquiert wirkt angesichts der elektronischen Konkurrenz. Sie schreibt aber auch, dass das schriftliche Kommunikationsmittel „[...]heute in vielen Betrieben noch das meist genutzte Medium“⁵⁴ ist.⁵⁵

Post

Der Briefverkehr findet in der LK NÖ noch immer große Beachtung und wurde nicht durch Emails ersetzt. Vielmehr werden wichtige Termine per Email und zusätzlich per Post im Haus verteilt. Die Poststelle der LK NÖ bearbeitet Tag für Tag im Durchschnitt ca.100 Briefe verschiedener Größen (von B4 bis C6 Format). Darunter auch 3-5 Pakete.

Dazu werden ca. 25 Zeitungen, Broschüren, Kataloge und Diverses verteilt. Laut Statistik der LK NÖ wurden allein im April 2010 8300 Stk. bis 20g, 2270 Stk. bis 50g, 2100 Stk. bis 100g, 1170 Stk. bis 350g, 100 Stk. bis 500g und 200 Stk. bis 1000g versendet. Davon ausgenommen waren 440 Stk. Sonderformate, Einschreiben, RsB, Ausland und Nachnahme. InfoMails werden 4-6, mit einer Stückzahl von rund 250 - 1000 Stk. je nach Aufkommen, innerhalb eines Monats versendet. Zeitungen (= siehe Punkt Rundschreiben „BBK aktuell“) werden 8-10 mal im Monat versendet, mit einer Auflage zwischen 1000 und 3500 Stk. mit je 4, 8 oder 12 Seiten.

Hausintern (zwischen den Abteilungen) werden ca. 30-50 Schriftstücke pro Tag weitergeleitet.

Schwarzes Brett

In der Regel sind Anschlagtafeln bei den Mitarbeitern beliebt. Die mehr oder weniger aktuellen Aushänge können im Vorbeigehen rezipiert werden. Es gibt die Möglichkeit der Einteilung in verschiedene Rubriken. Aber:

⁵² Vgl. Mast 2008:200

⁵³ Vgl.ebd.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Vgl.ebd.

- Erstens kann der Absender nicht sicher sein ob die Informationen gelesen werden,
- zweitens wissen die Nutzer nicht, ob die Rezeption der Informationen einen besonderen Nutzen bringt.⁵⁶

In der LK NÖ befindet sich im Eingangsbereich das „grüne Brett“, das mit aktuellen Zeitungsberichten vom Referat D Presse befüllt wird. Weiters werden auch Kundmachungen des Betriebsrates und Sterbeanzeigen dort ausgehängt.

Broschüren, Prospekte und andere Druckschriften

In Unternehmen werden Druckschriften aller Art zu verschiedensten Zwecken eingesetzt. Zu den Themen darin gehören Personalthemen, Dokumentationen von Tagungen und Ereignissen, oder auch die Vorstellung neuer Produkte bzw. Verfahren. Dazu zählt alles vom Faltblatt bis zur einhundert Seiten umfassenden Broschüre.⁵⁷

Zu den Veröffentlichungen im Printsektor der LK NÖ gehören z.B. Broschüren, weiters Plakate und der jährliche Tätigkeitsbericht. Diese sind in gedruckter Form verfügbar. Aber auch über das öffentliche Laufwerk in digitaler Form verfügbar. Zu diesem haben alle Mitarbeiter, auch der Bezirksbauernkammern, Zugang. Die Broschüren, Prospekte und andere Druckschriften werden für den internen und externen Gebrauch verwendet.

Rundschreiben „BBK aktuell“

Rundschreiben werden, so Mast, im Unternehmen zu einem konkreten Anlass verteilt. Inhalte sind geänderte interne Zuständigkeiten und Abläufe, wichtige Gesetzesänderungen oder neue Qualitätssicherungsprogramme. Sie enthalten für den Mitarbeiter verbindliche Mitteilungen, die hier immer wieder nachgeschlagen werden können.⁵⁸

Jede Bezirksbauernkammer in NÖ versendet einmal im Monat, oder zu besonderen Anlässen (Mehrfachantrag) Rundschreiben an die Mitglieder in ihrem Bezirk. Diese werden von der BBK mit Inhalten nach Layout-Vorgabe der Zentrale in St. Pölten, Ebendort redigiert und schließlich auch in der hauseigenen Druckerei produziert. Diese Rundschreiben gehen somit regionalisiert an alle gemeldeten Mitglieder der LK NÖ.

Protokolle

Viele Besprechungen und Sitzungen werden zum Großteil durch schriftliche Protokolle festgehalten und an die Teilnehmer versandt. Die Protokolle dienen dazu, den Abwesenden einen Überblick über das Versäumte zu gewähren, aber auch, um Beschlüsse und Stellungnahmen festzuhalten und nachvollziehen zu können.

Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift in ihren unterschiedlichsten Ausformungen ist laut Mast noch immer das zentrale Mittel der Mitarbeiterinformation. Sie wird häufig außer an die Mitarbeiter auch an

⁵⁶ Vgl.ebd.:203

⁵⁷ Vgl.ebd.:204

⁵⁸ Vgl.ebd.:203

Pensionisten, Nachbarn, Redaktionen, Politiker und Kunden verteilt. Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein etabliertes Medium, das alle Mitarbeiter erreicht. Sie kann überall gelesen werden und vermittelt mit ihrem breiten Themenspektrum Orientierung über Hintergründe und Zusammenhänge von Ereignissen, Entscheidungen und Entwicklungen. Laut Mast hat die Mitarbeiterzeitung hohes Integrationspotential. In der Aktualität ist sie aber dem elektronischen Kommunikationsweg unterlegen und lässt von der Aufmachung her oft zu wünschen übrig.

Die Ik-Info ist ein max. 4 A4 Seiten umfassendes Informationsrundschreiben, das an alle Mitarbeiter der Zentrale in St. Pölten per Hauspost versendet wird. Inhalte sind Ein- und Austritte, sowie besondere Anlässe (z.B. Maibaumfeier,...) und Personalien.

Der Betriebsrat gibt einmal im Quartal die Betriebsrats-News heraus, die auch per Post an alle Mitarbeiter der LK NÖ verteilt werden. Inhalte sind Aktivitäten des Betriebsrates rund ums Jahr und Vorteile, die der Betriebsrat für die Mitarbeiter erarbeitet hat.

Die Landwirtschaft

Ab August 1922 wurden die „Mitteilungen der N.-Ö. Landwirtschaftskammer und der Bezirksbauernkammern“ herausgebracht, die ab 1923 als amtliches Kammerorgan erschienen und im Dezember 1924 wegen finanzieller Schwierigkeiten eingestellt wurden.⁵⁹ Die Gründung der Kammerzeitschrift „Die Landwirtschaft“ geht somit auf das Jahr 1925 zurück und diente zunächst der Information der Kammerzugehörigen in ganz Österreich.⁶⁰ Mit der Gründung der weiteren Landwirtschaftskammern verlor die „Landwirtschaft“ ihre gesamtösterreichische Bedeutung und wurde zu einem Beratungsorgan für die Land- und Forstwirtschaft Niederösterreichs.⁶¹

Aus der „Landwirtschaft“ wurden ab Jänner 1930 die „Amtlichen Mitteilungen der N.-Ö. Landwirtschaftskammer“ ausgegliedert und als selbstständige Publikation den parteizugehörigen Agrarblättern „Bauernbündler“, „Der freie Arbeitbauer“, „Landpost“ und „Bauernbote“ beigelegt. Während des Ständestaates wurde eine Fusionierung der „Landwirtschaft“ und des „Österreichischen Bauernbündlers“ angedacht. Diese kam aber nicht zustande. Lediglich die amtlichen Nachrichten wurden aus Kostengründen 1933 eingestellt.⁶² Im Jahr 1946 wurde „die Landwirtschaft“ wieder herausgebracht, mit einem erweiterten „Amtlichen Marktbericht“.

„Die Landwirtschaft“ ergeht bis heute einmal im Monat an alle Kammerzugehörigen. Die Redaktion besteht aus zwei Mitarbeitern und wird vom Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit geleitet. Die Artikel werden auch auf der Website www.ik-noe.at eingepflegt und stehen damit auch elektronisch einem breiteren Publikum zur Verfügung. DI Manuela Göll obliegt die gesamte inhaltliche Verantwortung der Zeitung, die Jahresplanung der Schwerpunkte, die finanzielle Abwicklung und die Kostenkontrolle, die Koordination der Artikel interner und externer Autoren und das Verfassen und Redigieren von Artikeln, die von Kammermitarbeitern und externen Experten geschrieben werden.⁶³

⁵⁹ Vgl. Dornik 1972:223

⁶⁰ Vgl. Gruber 2006:136

⁶¹ Vgl. Dornik 1972:223

⁶² Vgl. Dornik 1972:223f

⁶³ Vgl. Kommunikationshandbuch 2008:13f

1.3.3 Elektronische Kommunikation

Die innovativen Entwicklungen der Kommunikationstechnologie haben laut Mast zu „[...]seinem wahren Umbruch in der internen Medienlandschaft im Unternehmen geführt.“⁶⁴ Daher kommt es zu einer Neupositionierung der „alten Medien“ wie z.B. dem Telefon, das sich mit einem neuen Leistungsspektrum präsentiert.⁶⁵

CD-Rom und USB-Speichersticks werden immer mehr für die Speicherung und Verteilung interaktiver Informationen verwendet. Dadurch werden gedruckte Verzeichnisse und Dokumentationen zurückgedrängt und elektronisch angeboten. Besonders das Internet hat sich in seiner Spezialform des Intranets zu einer Kommunikationsplattform für verschiedenste Anwendungen etabliert.⁶⁶

Telefon

Jeder Arbeitsplatz in der LK NÖ ist über einen eigenen Telefonanschluss mit den anderen verbunden. In besonders dringenden Fällen und zur deutlichen Auslegung mancher Prozesse wird dieses, für die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit unabdingbare Kommunikationsmittel verwendet. Zusätzlich zum Telefonanschluss am Arbeitsplatz verfügen die Mitarbeiter mit Außendienstfunktion über ein Diensthandy.

Website www.lk-noe.at

Im Jahr 2009 wurde insgesamt 1.217.326-mal auf die LK Ö - Website geklickt. Auf die LK NÖ Website wurde 745.980-mal zugegriffen.⁶⁷ Diese Website gilt als Informationsportal für die Land- und Forstwirte Niederösterreichs. In ihrer jetzigen Form besteht sie seit 2008.

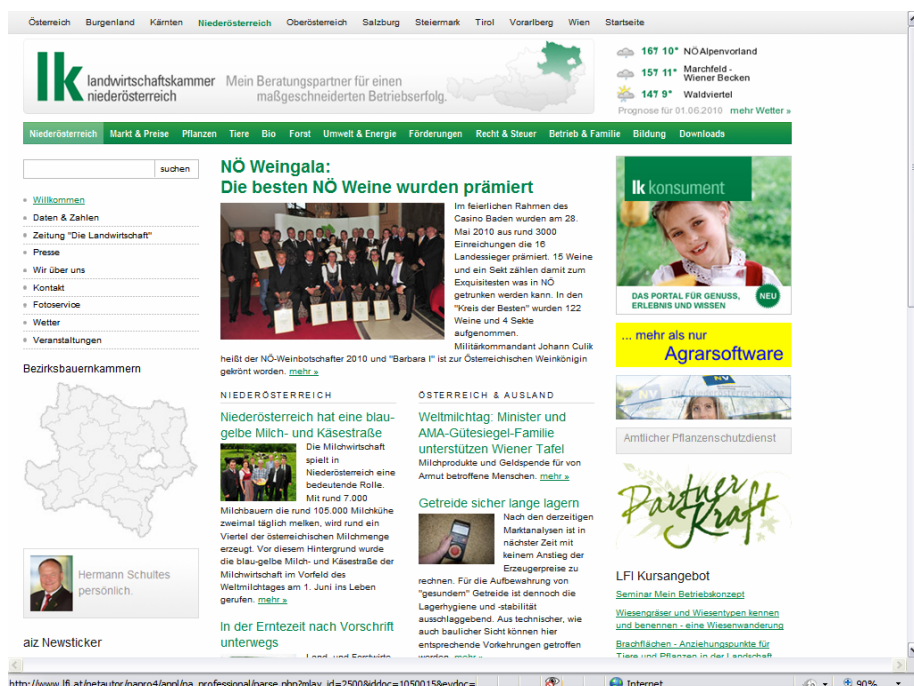


Abbildung 3: Screenshot www.lk-noe.at, Stand: 31.05.2010

⁶⁴ Mast 2008:193

⁶⁵ Vgl.ebd.

⁶⁶ Vgl.ebd.194

⁶⁷ Quelle: LK NÖ - Zugriffsstatistik

Die Untergliederung erfolgt in die Bereiche Markt & Preise, Pflanzen, Tiere, Bio, Forst, Umwelt & Energie, Förderungen, Recht & Steuer, Betrieb & Familie und Bildung. Die Inhalte werden einerseits durch die Artikel aus „Die Landwirtschaft“ generiert, andererseits auch durch aktuelle Presseaussendungen, Fotos und Terminankündigungen. Zusätzlich kann man sich hier auch über die Daten & Zahlen der niederösterreichischen Land- und Forstwirtschaft informieren. Da diese Site als zentrales Kommunikationsmittel für den internen und für den externen Bereich gesehen wird, soll in weiterer Folge hier der Aufbau kurz erläutert werden:

Die Startseite bietet auf den ersten Blick die aktuellen Nachrichten der LK NÖ und Ö, gespeist u.a. aus den Artikeln die in „Die Landwirtschaft“ erschienen sind. Der Balken im oberen Teil der Site bietet die Möglichkeit auf die Bereiche Bereiche Markt & Preise (109.946 Zugriffe 2008), Pflanzen (65.323), Tiere (50.415), Bio (13.326), Forst (24.447), Umwelt & Energie (13.461), Förderungen (61.727), Recht & Steuer (37.690), Betrieb & Familie (41.275), Bildung (15.875) und Downloads zuzugreifen. Die einzelnen Bereiche enthalten Fachartikel zu dem jeweiligen Thema.

Auf der linken Seite werden Informationen angeboten zu den Themen: Willkommen, Daten & Zahlen, Zeitung „Die Landwirtschaft“, Presse, Wir über uns, Kontakt, Fotoservice, Wetter und Veranstaltungen. Mittels einer kleinen Niederösterreich – Karte ist es auch möglich die einzelnen Bezirksbauernkammern auszusuchen und mittels Anklicken des Bezirkes kommt man auf die Website der BBK, die auch von den BBK'n selbst mit Inhalten bestückt werden.

Über einen Button „Hermann Schultes persönlich“, gelangt man zu dem monatlich variierenden Vorwort des Präsidenten der LK NÖ und zu aktuellen, die Land- und Forstwirtschaft betreffenden Themen.

Auf der rechten Seite werden Links zu dem der LK NÖ nahe stehenden Netzwerken und Verbänden, Unternehmen angezeigt, aber auch Links zu laufenden Projekten wie z.B. „PartnerKraft“.

Email

Email oder auch elektronische Post, ist die am weitesten verbreitete Anwendung des Internet bzw. Intranet und ersetzt laut Mast immer mehr Briefe, Faxe und Botengänge.⁶⁸ Auch in der LK NÖ wird der Email – Versand intensiv genutzt. Die Voraussetzung dafür, dass die Arbeitsplätze der Mitarbeiter mit PC's ausgestattet sind und Email-Adressen haben, ist hier bis auf wenige Ausnahmen gegeben. Trotzdem, so Mast, ist dieses Medium nicht für die Information aller Mitarbeiter, sondern nur für ausgewählte Gruppen geeignet.⁶⁹

Emails sind eine schnelle Form (Versand und Rückmeldung) der schriftlichen Kommunikation und können gleichzeitig über einen Verteiler an mehrere Adressaten ergehen. Sie eignen sich als Ersatz der Mitteilung unbürokratischer Informationen per Telefon. Eine weitere Stärke ist, dass längere Informationen als Anhang (Attachment) einer kurzen Mitteilung beigelegt werden können.⁷⁰

Ein Problem des Email-Versands kann darin gesehen werden, dass diese inflationär an viele versendet werden. Weiters können sie auch dazu verleiten seinem Ärger ungebremst Luft zu machen,

⁶⁸ Vgl. Mast 2008:198

⁶⁹ Vgl.ebd.

⁷⁰ Vgl.ebd.

und das zu schreiben, was man sich in einem persönlichen Gespräch niemals auszusprechen getrauen würde. Auf der anderen Seite ist das Email ein sehr kostengünstiges und zeitsparendes Instrument. Erfolge der Email-Kommunikation werden erst sichtbar, wenn der Empfänger reagiert.⁷¹

Neben dem Pressespiegel, der täglich vom Referat D Presse ausgesendet wird und über tagesaktuelle Geschehnisse in den Bereichen Agrarpolitik, Umwelt und Landwirtschaft informiert, bedient sich auch die Kammerdirektion dieses Weges, um aktuelle Informationen in regelmäßigen Abständen an die Kammermitarbeiter zu versenden.

In diesem Kapitel wurde die LK NÖ als bäuerliche Interessenvertretung in Niederösterreich mit ihren Aufgaben dargestellt. Dabei wurde ein Hauptaugenmerk auf die Organisation, und insbesondere auf die Organisation der Kommunikationsabteilung, dem Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit, gelegt. Diese versteht sich als Service- und Beratungsstelle in allen Kommunikationsagenden, also auch bei der internen Kommunikation. Die Aufgaben und Rollen des Referates D sind klar in einem Kommunikationshandbuch geregelt. Als übergeordnetes Ziel der Kommunikation der LK NÖ wird ein einheitlicher und somit wiedererkennbarer Außenauftritt angestrebt.

In einem weiteren Abschnitt wurden die in der LK NÖ vorhandenen Instrumente der internen Kommunikation aufgezählt und beschrieben. Mittels dieser Instrumente sollen Ziele der internen, aber auch der externen Kommunikation erreicht werden, wie die Stärkung von Bekanntheit und Image stärken, sowie die Gewährleistung der optimale Information von Kammermitgliedern, Funktionären und Mitarbeitern.

⁷¹ vgl.ebd.

2 Interne Kommunikation

In diesem Kapitel werden die Begriffe interne Kommunikation und Mitarbeiterinformation genauer erörtert und voneinander abgegrenzt, da verschiedene Begriffe synonym Verwendung für die innerbetriebliche Kommunikation in der Literatur finden. Dazu gehören: Interne Unternehmenskommunikation, interne PR, Mitarbeiterinformation oder auch Mitarbeiterkommunikation.⁷² In Anlehnung an Mast (2008) soll hier in Folge der Begriff „interne Kommunikation“ verwendet werden.⁷³

2.1 Interne Kommunikation / Organisationskommunikation und Mitarbeiterinformation

Interne Kommunikation wird von Hoffmann als „[...]Prozess der Bedeutungsvermittlung zwischen Handlungsträgern in Organisationen“⁷⁴ definiert. Sie befasst sich dabei ausschließlich mit den zwischen den Mitgliedern einer Organisation stattfindenden Prozessen der Übermittlung von Informationen, sowie den damit verbundenen vor- bzw. nachgelagerten Aktivitäten.⁷⁵ Es handelt sich dabei um eine Form der Kommunikation, deren Akteure die Organisationsleitung, Führungskräfte, Stabsstellen der Kommunikation und die Mitarbeiter des Unternehmens sind.⁷⁶ Winterstein ergänzt, dass diese Gruppen spezifische Informations- und Kommunikationspflichten und -bedürfnisse haben.⁷⁷

Der Organisationszweck kann nur mit Hilfe interner Kommunikation erfüllt werden.⁷⁸ Die grundlegendste Aufgabe der internen Kommunikation ist nach Mast (2008), „[...]die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffen, zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und ihre Meinungsbildung zu diesen Vorgängen zu unterstützen.“⁷⁹

Daneben ist die interne Kommunikation in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, aber genauso in Non-Profit-Organisationen, zu denen hier auch die LK NÖ als Interessensvertretung gezählt wird, erfolgsorientiert.⁸⁰ Interne Kommunikation „[...]ist ein auf Erfolg ausgerichteter gegenseitiger Beeinflussungsprozess, bei dem die Mitarbeiter eine aktive Rolle spielen.“⁸¹

⁷² Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:223

⁷³ Auch Mast betont, dass in der Literatur verschiedene Begriffe synonym verwendet werden: interne Unternehmenskommunikation, interne Public Relations oder auch Mitarbeiterinformation, wobei hier immer von Kommunikation die Rede ist. (Vgl. Mast 2008:253)

⁷⁴ Hoffmann 2001:83

⁷⁵ Vgl. Winterstein 1998:6

⁷⁶ Vgl. Hoffmann 2001:83

⁷⁷ Vgl. Winterstein 1998:7

⁷⁸ Vgl. Hoffmann 2001:83

⁷⁹ Vgl. Mast 2008:254

⁸⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:224

⁸¹ Ebd.

Auch Mast betont, dass die Information der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in den Ablauf des Betriebes, für den wirtschaftlichen Fortschritt entscheidend ist.⁸² Sie weist auf aktuelle Studien hin, die einen engen Zusammenhang zwischen der Kommunikation mit den Mitarbeitern und unternehmerischen Erfolgsgrößen aufzeigen, wie z.B. Umsatz und Return on Investment.⁸³

Ähnlich wie Hoffmann schreibt Mast, dass interne Unternehmenskommunikation sämtliche kommunikative Prozesse umfasst, die sich in einem Unternehmen zwischen den Mitgliedern abspielen. Grundlage bildet die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, die gesetzlich geregelt ist. Die Mindestanforderungen legen die gesetzlichen Bestimmungen fest, das Unternehmen aber gestaltet die interne Kommunikation den Geschäftszielen und der Unternehmenskultur entsprechend.⁸⁴ Damit ist interne Kommunikation als Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zu sehen, und muss in die strategisch geplante und organisierte übergeordnete kommunikative Tätigkeit zwischen Organisationen und ihren internen und externen Zielgruppen integriert werden, um ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu erzeugen.⁸⁵

Die vorhergehenden Überlegungen begründen die Entwicklung zur Zunahme der Bedeutung der internen Kommunikation. Den Beleg dazu liefert die Befragung von Booz Allen Hamilton und Peakom aus dem Jahr 2003⁸⁶, bei der 300 börsennotierte Unternehmen in Deutschland befragt wurden. Bei der Frage nach der Bedeutungsentwicklung von Kommunikationsfeldern im Unternehmen wurde die interne Kommunikation auf den dritten Rang, nach Internet (Platz 1) und Medienarbeit (Platz 2), erhoben.⁸⁷

2.1.1 Interne Kommunikation und Mitarbeiterinformation

Mast verwendet die Begriffe interne Kommunikation und Mitarbeiterinformation synonym. Anders geht Winterstein vor, der eine Trennung dieser Begriffe vollzieht, indem er Mitarbeiterinformation als einen Teilbereich der internen Kommunikation sieht, der nur die ausführenden Mitarbeiter betrifft. Damit umfasst Mitarbeiterinformation die Gesamtheit der innerhalb einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen.⁸⁸

⁸² Vgl. Mast 2008.:253

⁸³ Siehe: Watson Wyatt (2005/2006): Effective Communication. A Leading Indicator of Financial Performance – 2005/2006 Communication ROI Study. Watson Wyatt Worldwide.

⁸⁴ Vgl.ebd.

⁸⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:224

⁸⁶ Vgl. Bernnat, R./Gross, M. (2003): Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderungen und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken. Booz Allen Hamilton und Peakom, Frankfurt. zit. nach: Einwiller/Klöfer/Nies 2008:225

⁸⁷ Vgl.ebd.

⁸⁸ Vgl. Winterstein 1998:7

Sender: Empfänger:	Unternehmensleitung, Führungskräfte	Mitarbeiter
Unternehmensleitung, Führungskräfte	Managementkommunikation	Mitarbeitergespräche, Vorschlagswesen
Mitarbeiter	Mitarbeiterinformation	Horizontale Kommunikation
Kunden	Marktkommunikation	Kundenkommunikation
Umwelt	PR, externe Kommunikation	Außenwirkung

Tabelle 1: Mitarbeiterinformation im Rahmen der organisatorischen Kommunikation⁸⁹

Einwiller/Klöfer/Nies (2008) grenzen wie Winterstein den Begriff Mitarbeiterinformation vom Begriff der Mitarbeiterkommunikation ab, indem Information nur als ein Teil des gesamten Kommunikationsgeschehens gesehen wird, der die Aufgabe hat Aufmerksamkeit zu wecken, Prozesse einzuleiten und an bestimmte Personen zweckorientiertes und/oder neuartiges Wissen zu vermitteln.⁹⁰ Der Begriff Information wird im Folgenden in Anlehnung an Winterstein für die vermittelten Inhalte stehen. Diese Inhalte sind Objekt des Informationsprozesses und sollen sich als dessen Ergebnis im Verfügungsbereich des Verwenders befinden.⁹¹

2.1.2 Komponenten

Beim betrieblichen Informationswesen ist die Bereitstellung von Informationen für Handlungseinheiten durch Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen grundlegend. Geregelt werden diese Prozesse organisatorisch, personell und durch die vorhandenen Ressourcen. Als wichtige Komponenten der Mitarbeiterinformation identifiziert Winterstein: Inhalte, Kommunikatoren, Informationspolitik und Informationswesen.⁹² In weiterer Folge soll auf diese vier Komponenten etwas näher eingegangen werden.

Inhalte

Um den Mitarbeiter in die Lage und die Bereitschaft zu versetzen, die Leistungserstellung im Sinne der Unternehmensziele durchzuführen und das Verhalten der Mitarbeiter darauf hin abzustimmen, sind die Inhalte⁹³ mit der Intention des Senders daraufhin ausgerichtet.⁹⁴

„Gegenstand betrieblicher Information ist der Arbeits- und Unternehmensprozeß mit seinen verschiedenen Aktionsträgern, -arten, -objekten, -phasen, -zielen und relevanten Umwelten.

⁸⁹ Vgl. ebd.

⁹⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:223

⁹¹ Vgl. Winterstein 1998:5

⁹² Vgl. ebd.:8

⁹³ Eine genaue Aufzählung der Inhalte in der Mitarbeiterinformation nimmt Winterstein vor. Nicht darunter fallen solche Informationen, die inhaltlicher Bestandteil eines Produktes einer Organisation, also Objekt des Organisationsprozesses sind. (Vgl. Winterstein 1998:9)

⁹⁴ Vgl. ebd.

*Mitarbeiterinformation bezieht sich auf den Ablauf des Unternehmensprozesses und soll zu dessen zielgerichteter Planung, Realisation und Kontrolle beitragen.*⁹⁵

Einerseits beziehen sich die Inhalte der Mitarbeiterinformation auf konkrete Daten und die Feststellung von Sachverhalten, andererseits auf symbolische Inhalte, Ideen, Meinungen, Bitten und die Vermittlung von Absichten und Zielen.⁹⁶

Kommunikatoren

Zu den direkten Kommunikatoren der Mitarbeiterinformation zählt Winterstein die Führungskräfte verschiedener hierarchischer Stufen, da sie den Großteil der arbeitsbezogenen Information vermitteln. Weiters unterrichten sie die Mitarbeiter über Unternehmensangelegenheiten, wobei sie vielfach Informationen von ihren Vorgesetzten erhalten und diese weiterreichen. Zu den direkten Kommunikatoren zählen auch, sofern im Unternehmen vorhanden, Presseabteilungen oder Abteilungen für interne Kommunikation oder betriebsinterne Redaktionen.⁹⁷

Informationspolitik

Entscheidungen, Lenkungs- und Koordinationsversuche, die Informationsanlässe bzw. Kommunikationszeitpunkte, Informationsinhalte, Informationsumfang sowie die Informationsmittel und spezifische Adressaten betreffen, fallen zumeist in den Bereich der Informationspolitik eines Unternehmens. Die innerbetriebliche Informationspolitik beschäftigt sich nach Winterstein mit der Bestimmung der Funktionen und Ziele, Strategien und Potentiale, die das Publizitätsverhalten des Unternehmens und der Beziehungspflege gegenüber der innerbetrieblichen Öffentlichkeit systematisch regelt. Damit ist die informationspolitische Grundorientierung eines Unternehmens die Basis für die Art der Informationsweitergabe.⁹⁸

Informationswesen

Die durch die Informationspolitik vorbestimmten Kommunikationskonzepte können in Unternehmensverfassungen, Führungsleitlinien und Arbeitsanweisungen den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Das Kommunikationskonzept kommt letztlich im konkreten informationsbezogenen Handeln und den eingerichteten Informationsstrukturen sowie den vermittelten Inhalten zum Ausdruck. Winterstein summiert die eingerichteten Informationssysteme unter dem Ausdruck Informationswesen.

2.2 Rahmenbedingungen der Mitarbeiterinformation

Zu den drei wichtigsten Voraussetzungen für Mitarbeiterkommunikation zählt Winterstein

- ß Rechtliche Regelungen,
- ß Informationspolitische Ziele der Organisationsleitung und

⁹⁵ Vgl. Hettich 1981:15, zit. nach Winterstein 1998:8

⁹⁶ Vgl. Winterstein 1998:9

⁹⁷ Vgl.ebd.:10

⁹⁸ Vgl. Winterstein 1998:11

2.2.1 Rechtliche Grundlagen der Unternehmenskommunikation

Das Informationsrecht der Mitarbeiter ist in der Bundesrepublik Österreich durch das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) von 1974 festgelegt. Das Gesetz hat die Information der Mitarbeiter zu einer Rechtspflicht gemacht und dadurch die Bedeutung für die betriebliche Praxis verstärkt. Das Hauptziel dieses Gesetzes ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern. §91, Abs. 1 legt fest, „[...]dass der Betriebsinhaber verpflichtet ist, dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, welche die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer des Betriebes berühren, Auskunft zu erteilen.“¹⁰⁰

In der LK NÖ gibt es derzeit keine rechtlichen oder von der Organisationsleitung vorgegebenen Regelungen der Mitarbeiterinformation. In Arbeit befindet sich aber ein Kommunikationshandbuch, das vom Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit derzeit entwickelt wird.

2.2.2 Informationspolitische Grundhaltung

Jedes privatwirtschaftlich geführte Unternehmen muss ökonomisch effizient geführt werden. Dieser Umstand betrifft auch die LK NÖ, obwohl sie kein privatwirtschaftliches Unternehmen sondern eine Interessensvertretung ist, die LK NÖ.

Daher muss die Informationspolitik eines Unternehmens, um effizient zu sein und dieses vorrangige Ziel zu unterstützen, es gestatten, dass die richtige Information zur richtigen Zeit an den richtigen Ort gebracht werden kann. Damit ermöglicht die in Quantität und Qualität passende Information die Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Bei Informationen, die über diese hinausgehen, ist laut Winterstein das betriebswirtschaftliche Prinzip der Gesamtkostenminimierung zu berücksichtigen.¹⁰¹

In der informationspolitischen Grundhaltung eines Unternehmens spielen häufig Kostenüberlegungen eine Rolle. Dabei unterscheidet Winterstein zwei gegenüberliegende Extrempole:

- Unternehmerorientierung: Die ökonomischen Unternehmensziele können mittels Information realisiert werden.
- Arbeitnehmerorientierung: Arbeitnehmer haben Informationsbedarf und ein Recht auf Informationen.¹⁰²

Wobei hier der Informationsbedarf der Mitarbeiter keineswegs die Verfolgung der Unternehmensziele ausschließt.

Die Ziele, die die interne Kommunikation verfolgt, kann man in Zielsetzungen mit Unternehmensorientierung, die die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens entsprechend der

⁹⁹ Vgl.ebd.:13

¹⁰⁰ Vgl. ArbVG - Arbeitsverfassungsgesetz

¹⁰¹ Vgl. Winterstein 1998:17f

¹⁰² Vgl.ebd.:19

Unternehmensziele fokussieren, und auch in mitarbeiterorientierte Ziele, die sich auf die Person des Mitarbeiters selbst und seine Bedürfnisse und Entwicklungschancen beziehen, einteilen.¹⁰³

2.2.3 Ziele und Funktionen der Mitarbeiterinformation

Der Prozess der Information in einer Organisation ist eine Handlung, die zielgerichtet ist und Wirkung hervorbringen soll. Damit soll der Mitarbeiter erreicht werden und kognitive Prozesse bei ihm ausgelöst werden. Angestrebt werden lang- oder kurzfristige Verhaltensänderungen des Empfängers.¹⁰⁴ Winterstein teilt ein in: funktionale Ziele, die die Ermöglichung, Koordination und Kontrolle sowie eine Verbesserung des Arbeitsprozesses verfolgen, und in additional Ziele, die dem Informationsbedarf der Organisationsmitglieder entgegenkommen und ihr Erleben und Verhalten beeinflussen sollen.¹⁰⁵ Auch Mast identifiziert als ein übergeordnetes Ziel der Organisationskommunikation die Bereitstellung von Informationen, wodurch eine optimale Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter wahrscheinlicher wird.¹⁰⁶

Funktionen der internen Kommunikation

Interne Kommunikation erschafft den Bedeutungsrahmen, in dem die Mitarbeiter Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln um Handlungsentscheidungen zu treffen. Entscheidungen werden durch Kommunikation in die Praxis umgesetzt. In Anlehnung an Weinert (1987) beschreibt Mast die Bedeutung von Kommunikation so, dass sie

„einen äußerst wichtigen Aspekt in den Koordinationsprozess der Organisation darstellt; den Mechanismus verkörpert, dessen sich die Organisation bedient, um Anweisungen zu geben (für Rollen und Aufgaben), um an ihre Mitarbeiter Informationen weiterzugeben und von diesen Informationen zu erhalten[...]und schließlich dass sie eine Interaktionsbeziehung zwischen Organisation und Umwelt unterhält.“¹⁰⁷

Im Folgenden werden die wesentlichen Funktionen angeführt, die sich aus Durchsicht der praxisorientierten Literatur und Forschung ergeben:¹⁰⁸

- ß Koordination und Austausch: Koordiniertes und kontrolliertes Miteinander wird von interner Kommunikation gestützt. Die gezielte Steuerung, Vernetzung und Verbesserung von Arbeitsprozessen, sowie eine höhere Produktivität werden ermöglicht.¹⁰⁹ Den Nutzen bei effizienten Kommunikationsabläufen identifizieren Einwiller/Klöfer/Nies „[...]in einer beschleunigten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung sowie einer schnelleren und reibungsloseren Umsetzung von Projekten.“¹¹⁰

¹⁰³ Vgl. Mast 2008:258

¹⁰⁴ Vgl. Winterstein 1998:21

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Mast 2008:254

¹⁰⁷ Vgl. Mast 2008:255

¹⁰⁸ Vgl.ebd.:258

¹⁰⁹ Vgl.ebd.

¹¹⁰ Einwiller/Klöfer/Nies 2008:227

- ß Motivation: Die Motivation der Arbeitnehmer soll durch vermehrte Kommunikation gesteigert werden. Erwartet werden positive Wirkungen auf Effizienz und Effektivität der individuellen Arbeitsleistung. Das Stichwort hierzu lautet „Management by Information“.¹¹¹ Dabei sollen die Mitarbeiter zunächst über das Betriebsziel informiert werden, aber auch über Wege zur Erreichung dieses Ziels.¹¹² Damit ist eine offene Kommunikation, bei der der Mitarbeiter sich selbst als aktiven und wichtigen Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrnimmt, förderlich für die Motivation, sich für das Unternehmen besonders zu engagieren.¹¹³
- ß Arbeitszufriedenheit: Zufriedenheit resultiert aus der Befriedigung individueller Wünsche und Präferenzen. Wird Information und Kommunikation von den Mitarbeitern als Bedürfnis angesehen, dann führt das zur Befriedigung von Bedürfnissen wie Orientierung, Einbindung, Sinnerleben, Kontakt und Bestätigung.¹¹⁴ Betrachtet man nun wie Karg oder Winterstein auch Information als wesentliches Bedürfnis von Mitarbeitern, dann ist ein Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit offensichtlich und eine Überschneidung der beiden Konzepte definitionsgemäß vorhanden. Damit führt ausreichende Information zu Zufriedenheit.¹¹⁵
- ß Vertrauen und Glaubwürdigkeit: Die Grundlage jeder Arbeitsbeziehung ist Vertrauen. Ein wichtiges Element von Vertrauen ist Kommunikation. Das Gefühl vom Gesprächspartner ernst genommen zu werden, offen und ehrlich informiert zu werden und an der internen Kommunikation beteiligt zu werden, trägt zur Entwicklung und Erhaltung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung bei.
- ß Integration und Identifikation: Durch die Arbeitserfahrungen, z.B. das Ausmaß an sozialer Integration oder Partizipation, wird die Identifikation mit der Arbeit und dem eigenen Unternehmen beeinflusst.¹¹⁶ Dadurch wird das Miteinander gefördert und ein Wir-Gefühl entsteht. Ein hoher Informiertheitsgrad über Ziele, Entwicklungen und Aktivitäten des Unternehmens hilft den Mitarbeitern die Charakteristika des eigenen Unternehmens zu erkennen und es von den anderen zu unterscheiden. Damit wird die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.¹¹⁷
- ß Betriebsklima und Unternehmenskultur: Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Unternehmenskultur wird durch die Mitarbeiterinformation, speziell aber durch die Kommunikatoren der Führungsebene¹¹⁸, beeinflusst. Wesentliche Elemente dabei sind Medien, Strukturen und Regeln der internen Kommunikation. In einer offenen Unternehmenskultur sind Mitarbeiter eher zu Mitverantwortung und Eigeninitiative bereit.¹¹⁹ Der Weitergabe der Information kommt hier aber auch ein symbolischer Charakter hinzu, indem hier die „*compelling vision*“ geteilt

¹¹¹ Vgl. Mast 2008:259

¹¹² Vgl. Winterstein 1998:23

¹¹³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:228

¹¹⁴ Vgl. Mast 2008:259

¹¹⁵ Vgl. Winterstein 1998:24f

¹¹⁶ Vgl. Mast 2008:259

¹¹⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:227

¹¹⁸ Vgl. Winterstein 1998:25

¹¹⁹ Vgl. Mast 2008:259

wird und eine Brücke zwischen Mythos und Realität gebaut wird.¹²⁰ Eine Studie¹²¹ im Jahr 2004 ergab, dass bei erfolgreichen deutschen und schweizerischen Unternehmen Werte wie Tradition, Erfahrung, Kreativität, Selbstverwirklichung und Herausforderung großgeschrieben wurden. Damit ist eine starke und distinkte Unternehmenskultur auch wichtig für einen erfolgreichen Auftritt nach außen, da sie dem „[...]Unternehmen eine Seele und ein Gesicht[...]“¹²² verleiht.¹²³

ß Wissen und Veränderungsbereitschaft: Permanente Veränderungen sind Bestandteil von Unternehmen. Die Beweglichkeit und das Wissen der Mitarbeiter werden zu entscheidenden Ressourcen. „Interne Kommunikation leistet einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement[...]“¹²⁴ so Mast. Die interne Kommunikation zielt auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, und nimmt auch Ängste, die bei Change-Prozessen auftreten können.

ß Außenwirkung und Reputation: Da die Mitarbeiter auch in der externen Öffentlichkeit als Informationsquelle dienen, besitzen sie für Familie, Freunde und Massenmedien eine hohe Glaubwürdigkeit.¹²⁵ „Gut informierte und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter können eine beachtliche Außenwirkung für das Unternehmen haben.“¹²⁶ Denn was die Mitarbeiter über die Organisation mitteilen, bestimmt in vielerlei Hinsicht die Reputation des Unternehmens bei externen Anspruchsgruppen.¹²⁷ Dieser Effekt kann aber auch in die andere Richtung wirken: Die Reputation, die das Unternehmen bei Anspruchsgruppen genießt kann einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen herbeiführen.¹²⁸

Vor diesem Hintergrund ist es also unabdingbar, die Mitarbeiter intern zu informieren, auch bevor sie Nachrichten über ihr Unternehmen aus externen Medien (Nachrichten) erfahren. Winterstein plädiert dafür die Öffentlichkeits- und Marktwirksamkeit der internen Kommunikation nicht zu unterschätzen.¹²⁹

2.2.4 Interne Kommunikation und Wertschöpfung

„Unternehmenskommunikation im Sinne symbolischer Handlungen, die von Organisationsmitgliedern[...]oder ihren Beauftragten[...]initiiert werden und eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben[...]können die laufende Leistungserstellung stützen (Erfolg) sowie immaterielles Kapital aufbauen

¹²⁰ Vgl. Francis 1987:3f, zit. nach Winterstein 1998:25

¹²¹ Vgl. Siehe Herrmann, A./Schönborn, G./Peetz, S. (2004): Von den Besten lernen: Der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In: G. Bentele/M. Piwinger/G. Schönborn: Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001ff) (Art.-Nr. 1.23). München: Luchterhand. zit. nach: Einwiller/Klöfer/Nies 2008:227

¹²² Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:227

¹²³ Vgl.ebd.

¹²⁴ Mast 2008:259

¹²⁵ Vgl.ebd.

¹²⁶ Ebd.

¹²⁷ Vgl. Winterstein 1998:26

¹²⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:228

¹²⁹ Vgl. Winterstein 1998:27

(Erfolgspotenziale) und damit zugleich Wettbewerbsvorteile, Rentabilität und Liquidität schaffen (ökonomische Dimension) sowie die „licence to operate“ sichern (Legitimität).¹³⁰

Mit diesem Zitat von Zerfaß kann hier der Beitrag der Kommunikation bzw. arbeitsbezogenen Transparenz zur Wertschöpfung systematisch bestimmt werden. Diese Ansatzpunkte wurden von ihm in einer Matrix zusammengefasst und mit Zielgrößen und Vorgehensweisen der Unternehmenskommunikation verbunden (siehe Abb. 4).

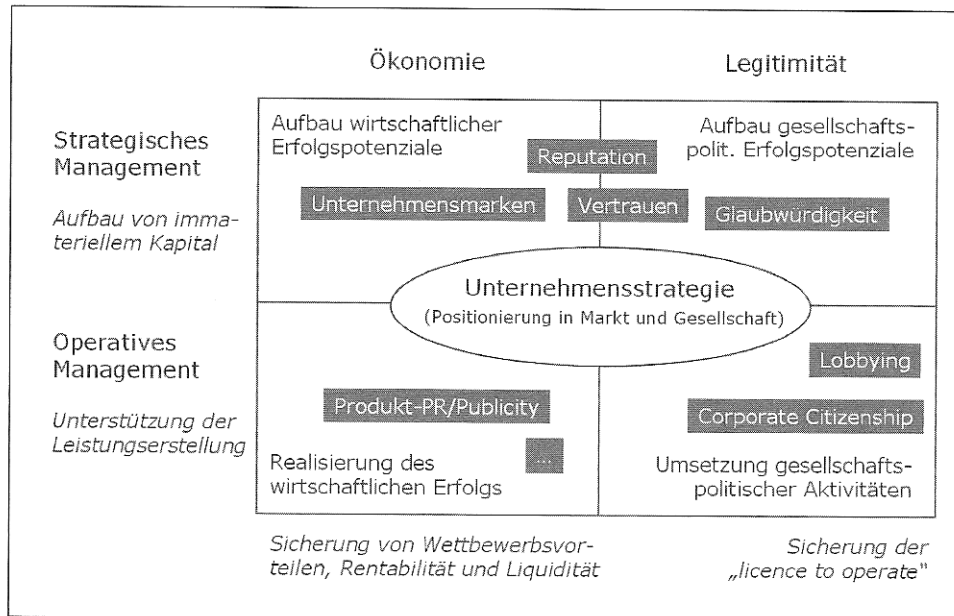


Abbildung 4: Wertorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität sowie strategischen und operativen Aufgaben.¹³¹

2.2.5 Ansatzpunkte der internen Kommunikation - Organisationsverfassung

Interne Kommunikation ist nach Zerfaß neben Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, ein Teil der gesamten Unternehmenskommunikation.¹³² Durch die arbeitsteilige Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte zur internen Kommunikation, bezieht das Organisationsfeld seine Sinnstiftung. Die Organisationskommunikation betrifft die verfassungskonstituierenden Beziehungen, bei denen man vom Grundsatz der direkten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgehen kann. Betroffen ist auch die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens, die sich vor dem Hintergrund einer legitimierten Herrschaftsordnung vollzieht. Die administrative Integration dient hier auch als Bezugspunkt der internen Unternehmenskommunikation.¹³³

¹³⁰ Zerfaß 2007:27f

¹³¹ Zerfaß 2007:26

¹³² Vgl. Zerfaß 2004:316

¹³³ Vgl.ebd.

Die Strukturierung und Koordination arbeitsteiliger Handlungen im Management- und Realgüterprozess verläuft, laut Zerfaß, immer innerhalb der systematisch vorgeordneten Eckdaten der Organisationsverfassung.¹³⁴

Damit begründet er, „[...]warum die kommunikative Sozialintegration im Organisationsfeld und damit in der Organisationsöffentlichkeit zwei unterschiedlichen Leitprinzipien folgt.“¹³⁵

Verfassungskonstituierende Beziehungen und Organisationskommunikation

Um einen sozial verbindlichen Rahmen für die Unternehmenstätigkeit zu definieren, muss eine leistungsfähige und flexible Form der Interessensabstimmung zwischen den verfassungskonstituierenden Rollenträgern stattfinden können. Zerfaß macht das an dem Beispiel der Organisationsgenese deutlich. Damit ist eine erste Aufgabe der Organisationskommunikation die Herstellung eines *generellen Orientierungskonsenses*. Diese kommunikative Integration wird geleitet durch das Prinzip des direkten Gesprächs zwischen den Anwesenden. Das macht nach Zerfaß einen Verständigungsprozess notwendig, der nur dann langzeitige Lösungen erbringt, „[...]wenn er auf wechselseitigen Überzeugungsversuchen oder allseits akzeptierten Verhandlungsformen beruht.“¹³⁶

Verlässliche Orientierungsmuster, wie sie in der Verfassung verankert sind, können nur in gemeinsamen Handlungs- und Kommunikationszusammenhängen gebildet werden. Diese verfassungskonstituierenden Beziehungen sind damit auf Kommunikationsprozesse angewiesen, die im direkten Gespräch zwischen den Anwesenden ablaufen.¹³⁷ Die verfassungskonstituierende Öffentlichkeit findet in dafür veranstalteten Präsenzforen statt, wie z.B. Aufsichtsratsitzungen. Weitere problemspezifische Diskussionsforen können diese ergänzen. Beide Beispiele für systemische Teilöffentlichkeiten müssen aber nach Zerfaß per Gesetz geschaffen werden.¹³⁸

Organisationsbeziehungen und Organisationskommunikation

Die grundlegende Rahmenordnung, die von den Mitarbeitern im Arbeitsvollzug zu einem umfassenden Komplex gelebter Handlungsmuster erweitert wird, ist die Organisationsverfassung. Durch sie wird das Organisationsfeld strukturiert, das sich über mehrere Bereiche (Abteilungen, Referate) erstreckt und weit über die verfassungskonstituierenden Beziehungen hinausreicht.¹³⁹ Das Organisationsfeld bleibt durch gemeinsame Visionen und Aufgaben, eine Strategie, aufrecht. Den Kern der Unternehmenstätigkeit bilden die Steuerungsaktivitäten, oder auch das sog. Managementhandeln. Damit wird laut Zerfaß „[...]eine Integrationsleistung erbracht, die unverzichtbare Voraussetzung des korporativen Handelns ist.“¹⁴⁰ Besonders wichtig ist dabei, dass dieses Handeln kommunikativ ist. Bei der Planung und Kontrolle wird Information gesammelt, aufbereitet und durch Kommunikation werden integrationsfördernde Strukturen (Leitbilder,

¹³⁴ Vgl. Zerfaß 2004:290

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Ebd.:291

¹³⁷ Vgl.ebd.:292

¹³⁸ Vgl.ebd.

¹³⁹ Vgl.ebd.:293

¹⁴⁰ Ebd.

Rollenerwartungen, Verfahrensrichtlinien) erschaffen. Durch das Personalmanagement werden die Humanressourcen erhalten oder aufgebaut, und die Leitung muss die strukturellen Potentiale situationsgerecht aktivieren.¹⁴¹

Zerfaß befasst sich in weiterer Folge mit der Frage, welche Formen der Kommunikation und sozialen Integration im Organisationsfeld relevant werden. Diese Frage beantwortet er vor dem Hintergrund, dass alle Beziehungen zwischen den Mitarbeitern durch die Organisationsverfassung vorstrukturiert werden. Die interne Handlungsabstimmung vollzieht sich immer vor einer legitimierten Herrschaftsordnung, da alle Mitglieder mit dem Eintritt ins Unternehmen die vorherrschenden Strukturen akzeptieren.¹⁴² Wichtig ist auch, dass diese Strukturen kontingenzlastend wirken, da sie auf einem grundlegenden Konsens basieren und verschiedene Steuerungsmechanismen und –medien einführen. Damit erübrigt sich sehr oft die direkte Kommunikation. Zerfaß schreibt auch, dass Konzepte der Selbstorganisation und des evolutionären Managements oft darüber hinwegtäuschen, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens trotz allem auf einer legitimierten Struktur beruht, die allen weiteren Prozessen der (Selbst-) Steuerung zugrunde liegt.¹⁴³

Kommunikationshandlungen in Organisationen tragen insgesamt zur sozialen Integration bei. Die *strukturierende Kommunikation* ist die Voraussetzung für die Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte. Zwangsläufig wirken bei diesem Prozess alle Organisationsmitglieder mit. Zerfaß nennt das einen prinzipiellen Beitrag zur Strategierealisierung¹⁴⁴, wobei unternehmensspezifische Integrationsmechanismen generiert und legitimiert werden, die im Einzelfall in Anspruch genommen werden können.¹⁴⁵

Die disparaten Handlungen der Mitglieder können durch den Komplex strategiespezifischer Strukturmuster abgestimmt und in Einklang gebracht werden. Die *administrative Koordination* ist der „[...]prinzipielle Rekurspunkt für solche spezifischen Interessenkonsense[...]innerhalb legitimer Ordnungen[...]“¹⁴⁶ Diese beruht auf formaler Autorität und wird durch Macht ausgeübt.¹⁴⁷

In der LK NÖ gibt es als strukturierendes Moment die im Landwirtschaftskammergesetz von 2009 in §35 geregelte Dienst- und Besoldungsordnung, die nach den Grundsätzen der für die Landesbediensteten geltenden Gesetze geregelt ist.

In der Dienst- und Besoldungsordnung werden für den Angestellten Bestimmungen über Aufnahme und Beendigung des Dienstverhältnisses, die Diensterteilung, Dienstpflichten, Arbeitszeit, Urlaub, Abfertigung , Bezugsschema, Vorrückung, Vordienstzeitenanrechnung und Reisegebühren gesetzlich geregelt. Die Dienst- und Besoldungsordnung steht auch auf dem öffentlichen Laufwerk in der LK NÖ allen Mitarbeitern zur Verfügung.

¹⁴¹ Vgl.ebd.

¹⁴² Vgl.ebd.

¹⁴³ Vgl.ebd.:294

¹⁴⁴ Vgl. Zerfaß 2004::214

¹⁴⁵ Vgl.ebd.:295

¹⁴⁶ Ebd. (im Original teilweise hervorgehoben)

¹⁴⁷ Vgl.ebd.

Die ebenfalls auf dem öffentlichen Laufwerk der LK NÖ zugängliche Betriebsordnung stellt eine Handlungsanleitung in allen Belangen der innerbetrieblichen Performanz dar.

2.2.6 Informationsbedarf der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter können sehr unterschiedliche Interessen und Ansprüche an die interne Information stellen. Mast schreibt, dass diese Anforderungen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter differieren und auch von Merkmalen, wie Position im Unternehmen, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Bildungsgrad, Arbeitsbereich oder Mitgliedschaft in Gewerkschaft abhängen.¹⁴⁸ Das Themenspektrum ist damit sehr vielfältig und heterogen und kann in aufgabenbezogene und soziale Fragestellungen aufgeschlüsselt werden. Soziale Informationen beschäftigen sich mit persönlichen Beziehungen, dem Zusammengehörigkeitsgefühl und der Befriedigung allgemeiner Kommunikationsbedürfnisse in einem Unternehmen. Aufgabenbezogene Informationen enthalten Informationen zu internen Prozessen, Verfahren, Zielen und Organisationsstrukturen.¹⁴⁹

Das Informationsbedürfnis von Mitarbeitern deckt sich größtenteils mit den informationsbezogenen Zielen der Unternehmensleitung. Auch weit über die für die Tätigkeit wichtige hinausreichende Informationen dienen dem Verständnis der Zusammenhänge und lassen die Verbindungen mit den Zielen der Organisation erkennen. Nach Franke/Winterstein liegt die Verantwortung der Verbreitung dieser *Sinninformation* in den Händen der Unternehmensleitung und ist eng an Führungsauffassung und Führungsverhalten gebunden.¹⁵⁰

Der *Informationsbedarf* wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig im Sinne einer „*Summe aller Informationen, die erforderlich sind, um einen Sachverhalt, z.B. einen Realprozeß oder eine Problemsituation abzubilden*“¹⁵¹ verwendet. Die Informationsmenge, die ausreicht um eine Tätigkeit befriedigend auszuführen, lässt sich hier nur bei stark vorstrukturierten Lösungswegen im Voraus bestimmen.¹⁵² Stauffert (1991) schreibt, je komplexer eine Aufgabe ist, umso höher sind auch der Anteil der ungeplanten Informationen sowie der Bedarf an individueller Information.¹⁵³ Weiters stimmt der geplante Bedarf nur selten mit dem subjektiven funktionsspezifischen Informationsbedarf des Organisationsmitglieds voll überein. Mit der Entscheidungskomplexität nimmt diese Inkongruenz zu.¹⁵⁴ Nur bei stetig wiederkehrenden Daueraufgaben, deren Erfüllungskontext sich nicht ändert, ist der Informationsbedarf vollständig vorhersehbar. Ansonsten besteht ein jeweils situationsabhängiger

¹⁴⁸ Vgl.ebd.

¹⁴⁹ Vgl.ebd.:259f

¹⁵⁰ Vgl. ebd.

¹⁵¹ Koreimann, Dieter S. 1976:65

¹⁵² Vgl. Franke/Winterstein:6f

¹⁵³ Siehe: Stauffert, T.K. (1991): Die Rolle von Information und Kommunikation im Büro der Zukunft. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements in Unternehmen, Band 1. S453-486. München: Beck. zit. nach Franke/Winterstein 1996:7

¹⁵⁴ Vgl. ebd.

instabiler Informationsbedarf mit zeitlicher Variation der Informationsanforderungen.¹⁵⁵ Er verändert sich mit zunehmender Aufgabenerfüllung oder mit häufiger Erledigung ähnlicher Aufgaben, da die Einsicht in den Tätigkeitsbereich und die Kenntnis der verfügbaren und in ihren Konsequenzen erkennbaren Lösungsmöglichkeiten zunimmt.¹⁵⁶ Der Lernprozess und die damit implizite Veränderung des Wissens- und Erkenntnisstandes führen zu einem sich verändernden Informationsbedarf. Laut Franke/Winterstein ist somit immer nur eine zeitpunktbezogene Feststellung des von den Mitarbeitern erlebten Informationsbedarfs möglich.¹⁵⁷

Wichtige Information für den Empfänger ist es auch die Wirkung der eigenen Arbeit zu erleben, um sich auch in seiner sozialen Umgebung orientieren zu können.¹⁵⁸ *„Informationen über die soziale Eingliederung und die Konsequenzen der eigenen Tätigkeit tragen zum Erleben der individuellen Sinnerfüllung bei.“*¹⁵⁹ Franke/Winterstein meinen, dass schon allein die Tatsache des Vorhandenseins von Information, und das Wissen darüber, zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls beitragen kann, da es für den Informationsempfänger ein Zeichen von Wertschätzung ist für „informationswürdig“ gehalten zu werden.¹⁶⁰

2.3 Gestaltungsrelevante Aspekte der Mitarbeiterinformation

Um die gestaltungsrelevanten Aspekte der Mitarbeiterinformation zu systematisieren eignet sich die Perspektive Wintersteins, der Kommunikation in den Vordergrund stellt. Damit werden die Wirkungsmechanismen verdeutlicht und eine weitere Abgrenzung der Mitarbeiterinformation vorgenommen.¹⁶¹

Kommunikation in Organisationen kann demnach auf drei Ebenen untersucht werden:

1. Ebene: Nachricht (Inhalt)
2. Ebene: Interaktion (Prozess)
3. Ebene: Struktur¹⁶²

Zunächst betrachtet werden prozessuale und strukturelle Aspekte und deren Zusammenhang mit dem Inhalt und der Informiertheit der Mitarbeiter. In Anlehnung an die Laswell – Formel¹⁶³ strukturiert Winterstein die Bestandteile des Kommunikationsprozesses (siehe Abb.5).

¹⁵⁵ Siehe: Szyperski, N. (1980): Informationsbedarf. In: E. Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. S.904-913. 2.Aufl. Stuttgart: Poeschel. zit. nach: Franke/Winterstein 1996:7

¹⁵⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1996:7

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

¹⁵⁸ Vgl. ebd.:8

¹⁵⁹ Ebd.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

¹⁶¹ Vgl. Winterstein 1998:35

¹⁶² Vgl.ebd.

¹⁶³ „Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welcher Wirkung?“ (Laswell 1948:48, zit. nach Winterstein 1998:35) Hier merkt Winterstein jedoch auch an, dass der „[...]dynamische und rückgekoppelte Charakter von

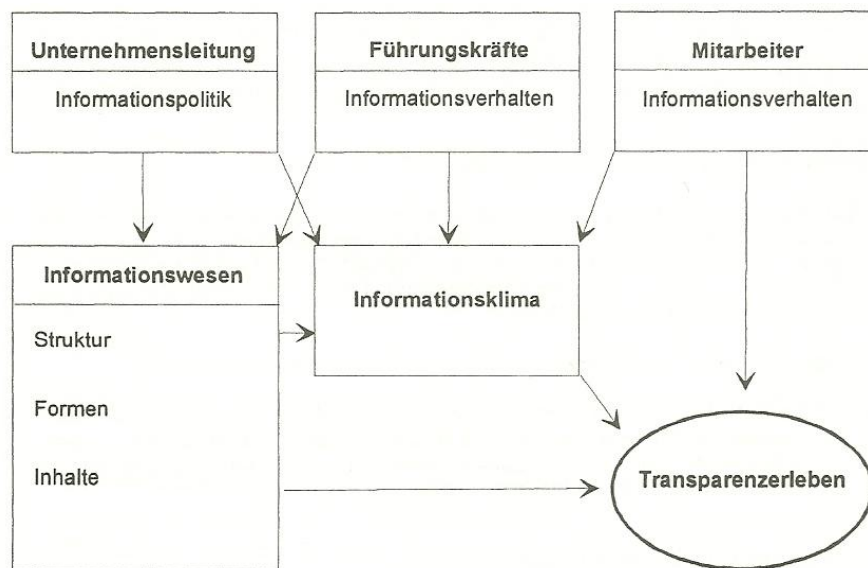


Abbildung 5: Gestaltungsrelevante Merkmale der Mitarbeiterinformation¹⁶⁴

Die in der Übersicht dargestellten Zusammenhänge werden im Folgenden näher spezifiziert.

2.3.1 Kommunikationsstruktur

Die Wege, auf denen der formelle innerbetriebliche Informationsfluss verläuft, werden durch die informationspolitischen Entscheidungen der Leitung einer Organisation festgelegt. Die kommunikativen Beziehungen der Mitglieder einer Organisation bestehen innerhalb eines festgelegten Autoritätsgefälles. An der Informationsweitergabe nehmen je nach Kommunikationsanlass, -ziel und Art der arbeitsteiligen Differenzierung unterschiedliche Mitarbeiter teil, die wiederum unterschiedliche Wege und Kanäle innerhalb des formellen Netzwerks in Anspruch nehmen. Damit haben die vorgegebenen Strukturen laut Winterstein auch Einfluss auf die Effizienz der Arbeitserfüllung und somit auf die Zielerreichung der Organisation.¹⁶⁵

Kommunikationsnetzwerke, als Gegenstand der Untersuchung der Kommunikationsstruktur werden in Anlehnung an Monge (1987) von Winterstein als „[...]regelmäßige[...]Muster des Person-Person-Kontaktes[...]“¹⁶⁶ definiert. Unterschieden durch die Analyseeinheit lassen sich die Strukturanalysen einteilen in: teilnehmerbezogene, nachrichtenbezogene und kanalbezogene Strukturen. Eine weitere Einteilung ist auch jene, nach formellen und informellen Kommunikationsnetzwerken.¹⁶⁷

Kommunikationsprozessen durch die einseitige Darstellung der Wirkungsrichtung verschleiert“ (Winterstein 1998:36) wird. So schlägt er vor, den prinzipiell interaktionistischen Charakter von Kommunikation zu berücksichtigen und die verwendeten Kanäle auf ihre Feedback-Möglichkeiten hin zu untersuchen. (Vgl. ebd.)

¹⁶⁴ Vgl. Winterstein 1998:37

¹⁶⁵ Vgl. Winterstein 1998:39

¹⁶⁶ Monge 1987:243, zit. nach Winterstein 1998:39

¹⁶⁷ Vgl. Winterstein 1998:39f

Formelle und informelle Kommunikation

Die formelle Kommunikation zeichnet sich auch durch Regelung der Kommunikationsanlässe, -partner, Kanäle und auch der Inhalte aus, damit die Erfüllung der organisatorischen Ziele gewährleistet wird. Die Art der Aufgabe eines Mitarbeiters, die Position und die Situation beeinflussen die Häufigkeit des kommunikativen Kontakts zu anderen und somit die Höhe des Informationsvolumens.¹⁶⁸

Für die Mitarbeiter besteht aber auch die Möglichkeit des eigeninitiierten Kontakts, der aber durch die jeweilige Arbeitsplatzsituation gefördert und behindert werden kann. Dieser nicht vorgeschriebene Informationsaustausch fällt für Winterstein in die informelle Kommunikation. Demnach ist eine Information informell, wenn der Weg oder Inhalt keine formelle Regelung braucht.¹⁶⁹

Eine eindeutige Trennung der formellen und informellen Kommunikation ist aber nicht möglich, da Gespräche sehr schwer einzuordnen sind. Dennoch ist sie notwendig, um die Analyse des kommunikativen Geschehens in einer Organisation möglich zu machen.¹⁷⁰

2.3.2 Merkmale der Kommunikationsstrukturen

Die Kommunikationsstruktur weist bestimmte Muster und Ausprägungen zentraler Merkmale auf.¹⁷¹ Der Informationsfluss wird determiniert durch bestimmte Merkmale der Medien und Wege der Kommunikation innerhalb einer Organisation. In weiterer Folge soll hierauf eingegangen werden.

2.3.3 Kommunikationswege

Persönliche Kommunikation

Die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation ist das persönliche Gespräch, da es mehrere Funktionsbereiche gleichzeitig abdecken kann (Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung). Es gibt Rückkopplungsmöglichkeiten und damit einen hohen Grad an Beeinflussungsmöglichkeiten. Dadurch sind persönliche Gespräche anderen Kommunikationsformen überlegen, wenn intensiver Kontakt aufgebaut werden und Einfluss auf den Kommunikationspartner ausgeübt werden soll. Dabei können komplexe Sachverhalte mit gleichzeitigem hohem Anteil an emotionaler Ansprache abgeklärt werden. Daher sind persönliche Gespräche besonders geeignet für die Integration und Motivation von Mitarbeitern, sowie zur Beratung und Betreuung.¹⁷²

Ab- und Aufwärtskommunikation

Goldhaber (1993)¹⁷³ nimmt eine weitere Einteilung der internen Kommunikation, in Ab- und Aufwärtskommunikation, vor. Abwärtskommunikation umfasst vertikale Kommunikationsabläufe, d.h.

¹⁶⁸ Vgl. ebd.:40

¹⁶⁹ Vgl.ebd.

¹⁷⁰ Vgl.ebd.:41

¹⁷¹ Vgl. Winterstein 1998:43f

¹⁷² Vgl.ebd.276

¹⁷³ Siehe: Goldhaber, Gerald M. (1993): Organizational Communication. 6th ed. Madison: Brown&Benchmark. zit. nach Mast 2008: 262f

den Informationsfluss von der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern und ist ein häufig eingeschlagener Weg der Mitarbeiterinformation. Dadurch soll die Belegschaft Instruktionen und Arbeitsanweisungen, Informationen über die Vorhaben eines Unternehmens, Entwicklungen und Pläne, erhalten. Auch die Aus- und Weiterbildung, Seminare und Trainingskurse sind Bestandteil der Abwärtskommunikation.¹⁷⁴ Problemfelder sind trotz des Anwachsens der Kommunikationskanäle die Informationsüberlastung¹⁷⁵ des Einzelnen, die Qualität der Information und auch die Rechtzeitigkeit der Information.¹⁷⁶ „So gesehen tragen schnelle elektronische Medien wie das Intranet bereits jetzt zu einer qualitativ besseren Versorgung der Belegschaft mit aktuellen Informationen bei.“¹⁷⁷ Typische Medien der Abwärtskommunikation sind Kommunikationsmittel, die von einem Punkt aus an ein großes Publikum Inhalte „verteilen“ und kaum Feedbackmöglichkeiten beinhalten.¹⁷⁸

Mast betont auch, dass die Belegschaft und das Management unterschiedliche Prioritäten setzen.¹⁷⁹ „Das Top-Management vertraut in erster Linie auf gedruckte und elektronische Medien. Die Mitarbeiter möchten über Ziele, wichtige Projekte und Vorhaben aber lieber in persönlicher, unvermittelter Kommunikation informiert werden.“¹⁸⁰

Bis heute noch stellt laut Mast die Kommunikation „von unten nach oben“ ein Problem dar. Durch die Aufwärtskommunikation (von Mitarbeitern zu den Vorgesetzten) sollen Informationen über die aktuellen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter in den Leistungsebenen vermittelt werden. Die ungelösten Probleme des betrieblichen Ablaufs werden in die Entscheidungsebenen getragen, und Vorschläge für Verbesserungen, Innovationen aus der Belegschaft werden in Managementprozesse integriert.¹⁸¹ In der Regel haben Mitarbeiter aber keine oder nur wenig Möglichkeit Informationen in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Es gibt nur wenige typische Formen der Aufwärtskommunikation, wie z.B. Berichte, Notizen, Aktenvermerke, betriebliches Vorschlags- und Beschwerdewesen und Mitarbeiterbefragungen.¹⁸²

Aufwärtskommunikation, sei sie auch noch so problematisch, befriedigt das Bedürfnis der Belegschaft, gebraucht und ernst genommen zu werden, und kann auch für die Mitarbeiter, die selbst nie zum kleinen Kreis der Manager gehören werden, manchmal ein Ersatz für den eigenen Aufstieg bedeuten.¹⁸³

¹⁷⁴ Vgl. Mast 2008:262

¹⁷⁵ Das Problem des „information overload“ wird thematisiert bei Snizek 2005, Picot/Reichwald/Wigand 2003, Regnet 2003 und Mast 2000

¹⁷⁶ Vgl. Mast 2008:262

¹⁷⁷ Ebd.

¹⁷⁸ Vgl. ebd.:264

¹⁷⁹ Vgl. ebd.

¹⁸⁰ Ebd.

¹⁸¹ Ebd.:265

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Vgl.ebd.:267

Dialog und Austausch

Eine Mischkategorie die alle Kommunikationsprozesse beinhaltet, die nicht nach dem „oben-unten“-Schema eingeteilt werden können ist die sog. horizontale Kommunikation. Unter diesen Begriff fallen alle Kommunikationsprozesse, die nicht eindeutig nach dem Schema „oben-unten“, oder zwischen den Verantwortungsebenen laufen. Es handelt sich dabei um Kommunikation zwischen Personen unterschiedlicher Bereiche, die direkt miteinander kommunizieren. Die horizontale Kommunikation, die zwischen Individuen und Gruppen einer Hierarchieebene verläuft, kann zur Koordination, Abstimmung und Problemlösung dienen. Mast meint aber auch, dass sie als Ersatz der Auf- und Abwärtskommunikation auftreten kann, wenn die Möglichkeit zur vertikalen Kommunikation fehlt.¹⁸⁴

Wenn Unternehmen, so wie normalerweise es der Fall ist, weniger Kanäle für die horizontale und die Aufwärtskommunikation als für die Abwärtskommunikation zur Verfügung haben, besteht die Gefahr, dass die vorhandenen Ressourcen nicht voll ausgeschöpft werden können.¹⁸⁵

Die Defizite der Aufwärtskommunikation sowie der horizontalen Kommunikation werden vom oberen Management meist zu spät entdeckt. Mast begründet das damit, dass die Führungskräfte meist in ein dichtes Netz von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen eingebunden sind, und dadurch nur schwer erkennen können, wann sie den Kontakt mit der Belegschaft verloren haben. Das führt dazu, dass der Austausch und Dialog nicht geplant werden und die Vorherrschaft der Abwärtskommunikation die Ausschöpfung der Potentiale der Mitarbeiter verhindert.¹⁸⁶

Weitere Gründe für die geringe horizontale Kommunikation können auch sein, dass sich einzelne Abteilungen im Unternehmen als „selbstständig“, und wenig Gemeinsamkeiten mit den anderen sehen. Horizontale Kommunikation wird in ihren Augen damit unnötig, weil sie anderen Bereichen und Abteilungen ein Mitspracherecht einräumen würde. Aus Eigennutz und –schutz wird hier abgeschottet. Weiters wird und wurde in vielen Fällen der Austausch über Organisationsgrenzen hinweg nicht gefördert und trainiert. Der Ansatz des Total Quality Management¹⁸⁷ versucht aufgrund dessen, über so genannte Qualitätsgruppen die Verbesserung der horizontalen Kommunikation anzustreben. Mast weist auf das Potential hin, dass mit diesem Ansatz in Zusammenhang mit dem Einsatz computergestützter Systeme wie Intranet die horizontale Kommunikation verbessert werden kann.¹⁸⁸

Horizontale Kommunikation findet typischerweise statt:

- in betriebsinternen Netzen (Intranet), die sich in Unternehmen als einheitliche Kommunikationsplattform etablieren. Diese Netze beinhalten für den Nutzer ein dichtes Angebot an Informationen, ermöglichen aber auch Kommunikation. Bedingung ist aber, dass der Nutzer

¹⁸⁴ Vgl.ebd.

¹⁸⁵ Vgl.ebd.

¹⁸⁶ Vgl.ebd.

¹⁸⁷ Siehe: Nauendorf, Wolfgang (2004): Total Quality Management als Vertrauensmanagement. München, Mering: Hampp; Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in Organisationen IN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Gabler; Pfeifer, Tilo (2001): Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken. 3. Aufl. München, Wien: Hanser; Rampersad, Hubert K. (2001): Total Quality Management. An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin, Heidelberg: Springer.

¹⁸⁸ Vgl.ebd.:268

aktiv wird und weiß, was er will. Die Motivation dazu muss im Alltagsleben der Führungspraxis integriert sein.¹⁸⁹

- in Besprechungen und Meetings, die die Abteilungsgrenzen überschreiten, z.B. Qualitätszirkel, Kurse und Schulungen.
- In informellen Gesprächen, z.B. beim Mittagessen, in der Freizeit.¹⁹⁰

2.3.4 Medien der internen Kommunikation¹⁹¹

Das traditionelle Medium der Mitarbeiterkommunikation, die Mitarbeiterzeitschrift, war lange Zeit das wichtigste Medium zur Information der gesamten Belegschaft.¹⁹² Aushänge am Schwarzen Brett, Themenbroschüren, Einführungsschriften für neue Mitarbeiter, Rundschreiben, Akten- und Informationsnotizen und auch die Mitarbeiterzeitschrift werden heute zunehmend ergänzt durch die Anwendungen der neuen Medien der Individual- und Gruppenkommunikation. Laut einer Studie von Mast (1985)¹⁹³ nimmt die elektronische Vermittlung der internen Kommunikationsabläufe mit der Unternehmensgröße zu, da durch die höhere Arbeitsteilung auch der Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter zunimmt.¹⁹⁴

Die Mitarbeiterzeitschrift wird durch neue Medien, wie z.B. das Intranet als betriebsinternes Informations- und Kommunikationsnetz nicht verdrängt, sie bekommt neue Funktionen zugewiesen, so Mast.¹⁹⁵ „Die Leistung der Druckmedien verlagert sich nun auf die Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen zur Orientierung und insbesondere auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen.“¹⁹⁶ Mast betont auch, dass hier das Riepl'sche Gesetz¹⁹⁷ zur Anwendung kommt, welches besagt, dass alte Medien nicht ersetzt werden, sondern sich ändern.¹⁹⁸

Mast konstatiert drei miteinander verbundene zentrale Kommunikationswege, die zum Kernbereich der internen Kommunikation gehören (Tab.1). Auf diese müssen sich nach Mast die Aktivitäten der Unternehmen konzentrieren, um die Wissenspotentiale der Mitarbeiter zu mehrern und nutzbar zu machen.¹⁹⁹

¹⁸⁹ Vgl.ebd.

¹⁹⁰ Vgl.Mast 2008: 268

¹⁹¹ Eine ausführliche systematische Darstellung aller PR-relevanten Medien ist zu finden bei Faulstich, Werner (2001): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Wilhelm Fink Verlag.

¹⁹² Vgl. Mast 2008:261

¹⁹³ Siehe: Mast, Claudia (1985): Medien und Alltag im Wandel. Eine Literaturstudie zu Akzeptanz und Nutzung alter und neuer Medien. Konstanz. S.53. zit. nach Hoffmann 2001:53.

¹⁹⁴ Vgl. ebd.

¹⁹⁵ Vgl. Mast 2008:261

¹⁹⁶ Vgl.ebd.

¹⁹⁷ Siehe: Riepl, Wolfgang (1913): Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer. Leipzig u.a.: Teubner.

¹⁹⁸ Vgl.ebd.:261f

¹⁹⁹ Vgl.ebd.:269

	Mündliche Kommunikation	Schriftliche oder gedruckte Kommunikation	Elektronische Kommunikation
Gruppenübergreifende Kommunikation	Tagungen, Konferenzen...	Hauszeitschriften, gedruckte Informationsdienste...	Email, Corporate TV, Corporate Blog, Intranet...
Kommunikation in der Gruppe	Besprechungen, Workshops...	Protokolle, Arbeitspapiere...	Intranet, Email...
Kommunikation zwischen den Personen	Gespräch zwischen Mitarbeiter und Manager, Dialoge zwischen Kollegen...	Briefe...	Email...

Tabelle 2: Zusammenspiel alter und neuer Medien (vgl. Mast 2008:270)

Neupositionierung gedruckter Medien

Wie schon eingangs erwähnt stellen die gedruckten Medien einen Kernbereich der internen Kommunikation dar. Die Leistungen der Druckmedien verlagern sich zunehmend von der aktuellen Information über das Unternehmensgeschehen hin zur Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen, zur Bewertung und Analyse von Problemthemen und zur emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Diese Umorientierung machen neue Medien, wie das aktuellere Intranet notwendig.²⁰⁰

Gedruckte Medien sind von Vorteil, wenn die Textlänge mehr als zwei Seiten überschreitet. Weiters gibt es die Möglichkeit zur Vernetzung von Online-Angeboten, die im gedruckten Medium angekündigt werden können. Mast sieht nur eine Zukunft der gedruckten Medien, wenn diese nicht „[...]weiter produziert werden, als ob es die schnelleren Wege der Mitarbeiterinformation nicht gäbe, oder dass Inhalte, die für das Lesen auf Papier geschrieben wurden, ohne Bearbeitung in die elektronischen Speicher gestellt werden.“²⁰¹ Mitarbeiterzeitschriften können, wenn sie professionell gemacht werden, Transparenz fördern, indem sie Zusammenhänge in stark arbeitsteiligen Unternehmen deutlich machen, und somit eine Basis für den Aufbau eines „Wir-Gefühls“ legen, in dem sich der Mitarbeiter als Teil des Ganzen wieder finden kann.²⁰²

²⁰⁰ Vgl. Mast 2008:274

²⁰¹ Ebd.

²⁰² Vgl.ebd.:275

Elektronische Kommunikationswege

Zu einem wahren Umbruch in der internen Medienlandschaft haben die Innovationen der Kommunikationstechnologien geführt. Wie zuvor erwähnt, werden alte Medien nicht komplett verdrängt, sondern sie müssen sich im Hinblick auf die elektronische Konkurrenz neu positionieren. Das geschieht durch ein erweitertes Leistungsspektrum bei Telefonen oder neuen Speichertechnologien wie USB Sticks, die ebenso für Speicherung und Verteilung interaktiver Informationen verwendet werden können. Das Internet etabliert sich nicht nur im Umfeld des Unternehmens, sondern auch als betriebsinterne Variante als Intranet, als Kommunikationsplattform für die verschiedensten Anwendungen.²⁰³ Einige dieser Trends in der Mitarbeiterkommunikation sollen hier nun dargestellt werden.

- ß Telefonkonferenzen: Durch die moderne Telekommunikationstechnik haben sich die Telefonkonferenzen immer mehr verbreitet. Sie sind besonders geeignet für Unternehmen, die an vielen Standorten ansässig sind oder weltweit aktiv sind. Sie sparen Zeit und Reisekosten und eignen sich für Abstimmungsprozesse, die das Alltagsgeschehen betreffen.²⁰⁴
- ß Videokonferenzen: Videokonferenzen stellen weit aufwendigere Kommunikationsformen als Telefonkonferenzen dar, sind aber immer noch kostengünstiger als Reisen, wenn man auch die Arbeitszeiten der Teilnehmer in die Kostenkalkulation miteinbezieht. Dadurch werden Meetings in kleinen Gruppen weltweit mit dem Zweck der raschen Entscheidungsfindung ermöglicht. Dennoch erreichen sie nicht die emotionale Wirkung eines Face-to-Face-Meetings.²⁰⁵
- ß Corporate TV: Laut Mast setzen nicht nur große Konzerne, sondern auch mittelständische Unternehmen Corporate TV für die Information der Mitarbeiter ein. Der Trend geht weg vom konventionellen Fernsehbetrieb, hin zur netzbasierenden Distribution (Intranet).
- ß Intranet: Vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich auch das unternehmerische Handeln weiterentwickelt. Mit der Verbreitung der Netzwerktechnologien veränderte sich die Nutzung des Computers, und der PC gilt heute als ein innovatives Medium der Mitarbeiterkommunikation. Intranets werden dabei zunehmend in der Unternehmenspraxis zur internen Kommunikation eingesetzt, da sie ein breites Leistungsspektrum erfassen. Elektronische Post, Abruf- und Verteildienste von Informationen, Diskussionsgruppen, das „Schwarze Brett“, Inhalte von Mitarbeiterzeitschriften, Adress- sowie Telefonverzeichnisse sind nur einige Beispiele für die vielfältigen Möglichkeiten, die das Intranet bieten kann.²⁰⁶ Der Auf- und Ausbau eines Intranets ist enorm kostenintensiv. Jedoch müssen diese Kosten laut Mast als Investition in die Zukunft gesehen werden, da das Intranet das Nervensystem eines Unternehmens darstellt.²⁰⁷

²⁰³ Vgl.ebd.:194

²⁰⁴ Vgl.ebd.

²⁰⁵ Vgl. ebd.:195

²⁰⁶ Vgl. Hoffmann, Claus 2001:11f

²⁰⁷ Vgl. Mast 2008:199

- ß Corporate Blogs: Weblogs ermöglichen einfaches Publizieren im Internet und bieten auch verschiedene Dialogfunktionen zum direkten Austausch mit den Stakeholdern des Unternehmens. Hier findet eine Vermischung von Information und Meinung statt. Mast betont, dass der Einsatz von Weblogs Chancen, aber auch Risiken beinhaltet. Einerseits kann sich hier das Unternehmen Expertenstatus erarbeiten, durch Dialog Vertrauen der Stakeholder erarbeiten und durch authentisches bloggen das Unternehmensimage verbessern, andererseits können aber auch Imageverluste passieren durch negative Kommentare oder die Enttarnung eines „falschen Bloggers“, wenn ein externes Unternehmen für den Weblog beauftragt wurde.²⁰⁸

Je nach den spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen wie der Informationsaufgabe, dem Inhalt und dem Empfängerkreis, sollte sich die Wahl des Mediums danach richten. Jedoch wird in der Praxis die Eignung des Mediums nicht immer berücksichtigt, vielmehr spielen dabei individuelle Präferenzen und Zielsetzungen eine Rolle. Damit entstehen habitualisierte Mediennutzungen und medienbezogene Verhaltensweisen, die die Informationskultur der Organisation prägen.²⁰⁹

2.4 Medienwahltheorien

In der Kommunikationswissenschaft hat sich zur Wahl des Mediums interpersonalen Kommunikation eine Forschungsrichtung etabliert, die sich damit beschäftigt, in welchen Kommunikationssituationen Handelnde sich für welche Kommunikationsform entscheiden und diese auch einsetzen.²¹⁰

Laut Voigt dominierte unter den Theorien der Medienwahl lange Zeit eine dem Rational-Choice-Paradigma angelehnte Sichtweise, bei der die Medienwahl als Angleichungsprozess zwischen den Erfordernissen einer Kommunikationsaufgabe und den Ressourcen der zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen verstanden wurde.²¹¹

Daneben hat sich der Ansatz der normativen Medienwahl entwickelt, der die sozialen Einflussgrößen, wie z.B. Orientierung am Kommunikationspartner, am sozialen Umfeld oder an persönlichen Nutzungspräferenzen miteinbezieht. Daher soll dieser Ansatz auch als Ergänzung zum rationalen Entscheidungsmodell gesehen werden und nicht als Widerspruch.²¹²

2.4.1 Rationale Medienwahl

Die Theorie der rationalen Medienwahl (rational choice) besagt, dass Individuen je nach Handlungssituation das Medium auswählen, das für die jeweilige Kommunikationsaufgabe adäquat erscheint. Dazu entscheidet der Handelnde, bei welchem Anlass welches Medium bei gegebenen

²⁰⁸ Vgl.ebd.:200

²⁰⁹ Vgl. Winterstein 1998:62

²¹⁰ Vgl. Voigt 2003:53

²¹¹ Vgl.ebd.

²¹² Vgl.ebd.

Kosten am zweckmäßigsten sei. Die Grundlage der rationalen Medienwahl bilden laut Voigt die Theorien der social presence²¹³ und media richness²¹⁴ (Theorie des Mediengehalts).

Rationale Medienwahl und Organisationskommunikation

Das vorrangige Anwendungsgebiet der rationalen Medienwahl ist die Organisationskommunikation, bei der es um effizienten Medieneinsatz geht. Höflich konstatiert 1998, *„Ein Medium in der Organisation erfüllt effizient seine Aufgaben, wenn seine „soziale Präsenz“ den kommunikativen Erfordernissen der jeweiligen Arbeitsaufgabe entspricht.“*²¹⁵ Die ideale Medienwahl in der Organisationskommunikation wurde mittels Media-Richness-Theorie Gegenstand verschiedener Studien zur Managementleistung, zur Angemessenheit und Wahl des Mediums im Verhältnis zur Kommunikationssituation.²¹⁶ Die von Voigt zusammengefassten Ergebnisse lauten:

- Für aufgabenorientierte Tätigkeiten (Informationsaustausch, Fragen stellen) werden eher elektronische Medien verwendet;
- Bei der Email-Nutzung wird gegenüber der Face-to-face-Kommunikation die Konsensbildung erschwert;
- Von effektiv arbeitenden Managern wird öfter ein der Situation angepasstes Medium gewählt.²¹⁷

Es ist somit die konkrete Form der Medienwahl in Organisationen abhängig von den jeweiligen Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Kommunikationserfordernissen. Nach Voigt werden kommunikativ gehaltvolle Medien (Videokonferenzen, Face-to-face-Kommunikation) oftmals als ineffizient betrachtet, weil das für den Manager mit einem erhöhten Zeit-/Kostenaufwand einhergeht.²¹⁸ *„Bei der Wahl eines Mediums spielen also Zeitdruck, Entfernung, Medienzugang und die kritische Masse“*²¹⁹ *eine Rolle.*²²⁰

Voigt merkt aber auch an, dass es fraglich ist ob alle diese Entscheidungen bewusst rational getroffen werden. Weiters berücksichtigt die Theorie der rationalen Medienwahl nicht, dass ein Person der

²¹³ Die Theorie der social presence besagt, dass unterschiedliche Formen der Kommunikation über unterschiedliche Möglichkeiten der Informationsübertragung, über eine unterschiedliche Bandbreite an Kommunikationskanälen und damit über unterschiedliche Qualitäten verfügen. Dabei weist face-to-face Kommunikation den höchsten Grad an Kapazität der Informationsübertragung auf. (Vgl. Voigt 2003:54)

²¹⁴ Die Media-Richness-Theorie entwickelte sich aus dem Konzept der sozialen Präsenz. Unter Mediengehalt (information richness) wird die Fähigkeit verstanden, wechselseitige Verständigung zwischen Kommunikationspartnern innerhalb einer bestimmten Zeitspanne sicherzustellen. Die Reichhaltigkeit ist charakterisiert durch seine Anzahl an Zeichentypen, Feedbackmöglichkeit, individuelle Gestaltbarkeit der Nachricht und Verwendung natürlicher Sprache. Das bedeutet also: Je reichhaltiger das Medium, umso besser die Verständigung. (Vgl. Voigt 2003:54f)

²¹⁵ Höflich 1998:77, zit nach Voigt 2003:56

²¹⁶ Vgl. Voigt 2003:56

²¹⁷ Vgl.ebd.

²¹⁸ Vgl.ebd.:57

²¹⁹ Unter kritischer Masse versteht Voigt, dass eine bestimmte Anzahl von Nutzern notwendig ist, damit sich durch Netzwerkeffekte ein Medium etablieren kann. (Vgl. Voigt 2003:57)

²²⁰ Vgl.ebd.

Medienwahl auch einfach ausgesetzt werden kann, da eine andere Person die Selektion schon vorgenommen hat.²²¹

Ein umfassendes Modell zur Medienwahl haben Scholl, Pelz und Rade entworfen. Die Medienwahl ist danach abhängig von der Einstellung zum Medium, der Geräteverfügbarkeit, der Bedürfnisse (Nutzen), der Antwortbereitschaft der Kommunikationspartner, der Mediennutzungskompetenz und den Vor- und Nachteilen des jeweiligen Mediums.²²²

2.5 Optimierung

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie von Winterstein veranlassten ihn selbst, ein Modell der Optimierung der Mitarbeiterinformation in Unternehmen zu entwickeln (Abb.6).

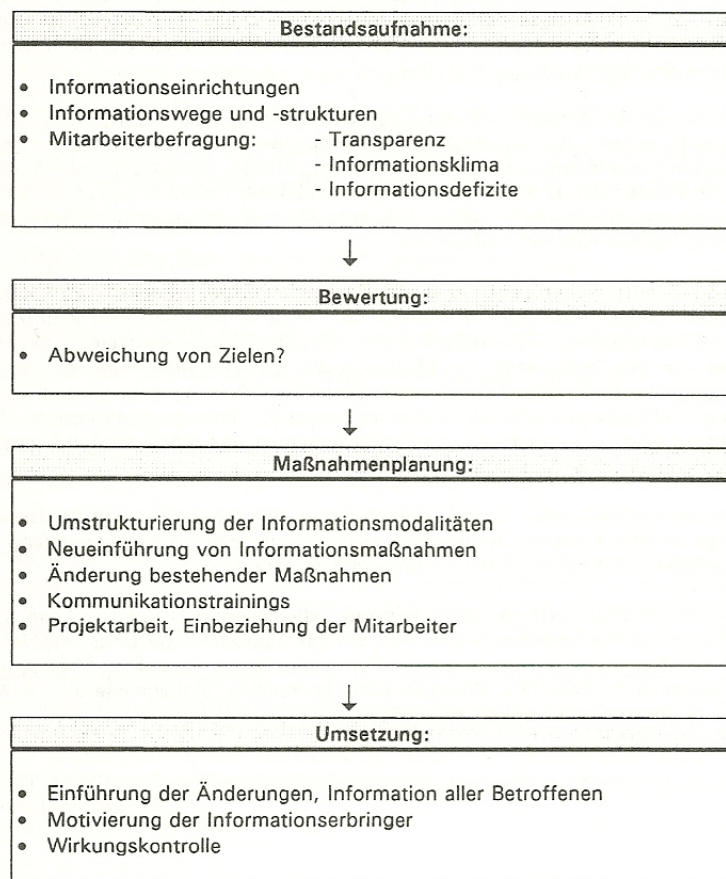


Abbildung 6: Modell der Optimierung der Mitarbeiterinformation²²³

Dieses geht von einer allgemeinen Bestandsaufnahme mittels standardisierter Instrumente aus. Darauf folgt eine Bewertungsphase. Die darauf aufbauenden Empfehlungen und Maßnahmen werden in der nächsten Phase entwickelt und schließlich umgesetzt, sowie evaluiert.²²⁴

²²¹ Vgl.ebd.:59f

²²² Vgl. Voigt 2003:61

²²³ Vgl. Winterstein 1998:220

²²⁴ Vgl. Winterstein 1998:220f

2.5.1 Evaluation

Nach Maletzke (1976), bedeutet Evaluierung die kritische Beurteilung des Erfolgs zielgerichteter Aktivitäten. Dafür wird auch die Bezeichnung „Erfolgskontrolle“ verwendet. In dieser Bedeutung betreibt jeder Kommunikator Evaluierung, der abzuschätzen oder festzustellen versucht, ob und wie weit er mit seinen Aktivitäten seinen Zielen nahegekommen ist, oder sie erreicht hat.²²⁵

Evaluierung im strengen Sinne besteht aus einem systematischen Vergleich der Ziele (Soll-Werte) mit den tatsächlichen Wirkungen (Ist-Werte). Aufgabe der Evaluierung ist es,

„[...]die mit Hilfe der Techniken der empirischen Sozialforschung festgestellten objektiven Erfolge (bzw. Mißerfolge) eines Projektes mit systematisch ausgewählten Kriterien der Beurteilung in Beziehung zu setzen. Die objektivierbaren Projektergebnisse werden am Maßstab dieser Kriterien bewertet, so daß die Quantifizierung der Evaluierungsaussagen zu einer Funktion der Stabilität der Kriterien wird.“²²⁶

Die Evaluierung ist somit eine Methode zur Beschaffung von Daten, die als Entscheidungshilfe dienen sollen.

2.5.2 Effizienz

Den Ausgangspunkt für die Differenzierung der Ebenen der Evaluation bildet die Unterscheidung von Wirkungen, Wirksamkeit und Effizienz: Wirkungen (Effects) sind durch Aktivitäten entstandene Veränderungen. Unter Wirksamkeit (Effectiveness) versteht man das Ausmaß, in dem ein Projekt seine Ziele erreicht oder – formalisiert – das Verhältnis der Ziele zu den Wirkungen. Effizienz schließlich ist die Wirksamkeit eines Projekts bezogen auf den Aufwand.²²⁷

Somit ergibt sich eine Hierarchie von drei Ebenen:

1. Zunächst sind die Wirkungen zu bestimmen.
2. Indem sodann die Wirkungen zu den Zielen in Beziehung gesetzt werden, ergibt sich als nächst höhere Ebene die Analyse der Wirksamkeit.
3. Und in einem dritten Schritt wird die Effizienz untersucht dadurch, dass die Wirksamkeit auf den Aufwand bezogen wird.²²⁸

Anzumerken ist eine weitere Differenzierung zwischen Leistungskontrolle (Erfassung aller manifesten Funktionen eines Mitteleinsatzes nach Art und Menge), Wirkungskontrolle (Erfassung aller latenten Funktionen), Erfolgskontrolle (Erstellung eines Kosten-Nutzen-Vergleiches aufgrund der Beziehung aller positiven manifesten Funktionen auf alle negativen manifesten Funktionen) und Bewährungskontrolle, die als die umfassendste Befassung und Bezug - Setzung aller (positiven und

²²⁵ vgl. Maletzke 1976:227

²²⁶ Musto 1958, zit. nach Maletzke 1976:227

²²⁷ Vgl. Maletzke 1976:230

²²⁸ Vgl. ebd.

negativen manifesten und latenten) Funktionen eines Mitteleinsatzes einer Gesamtevaluierung gleichkommt.²²⁹

Verschiedene Arten der Evaluierung ergeben sich dadurch, dass man vom zeitlichen Ablauf des Projektes ausgeht und danach fragt, auf welchen Zeitabschnitt sich die Bestimmung des Erfolgs erstrecken soll. Auf diese Weise lassen sich etwa diese Kategorien ausgliedern:

- Kontinuierliche Evaluierung über das gesamte Projekt oder Programm hin
- Phasen -evaluierung, die nur einen bestimmten Abschnitt dieses Kontinuums erfasst
- Endevaluierung beim Abschluss eines Programms
- Nachkontrolle, in der die längerfristigen Erfolge nach Beendigung eines Programms untersucht werden.²³⁰

Ebenfalls in der zeitlichen Dimension begegnen wir der Zweiteilung von Ex-ante und Ex-Post-Evaluierung je nachdem, ob vor Beginn eines Programms angenommene, geschätzte Wirkungsdaten oder nach dem Programm tatsächlich gemessene Ergebnisse in die Evaluierung miteinbezogen werden.²³¹

2.5.3 Kommunikationscontrolling

Wie schon zuvor erwähnt, ist interne Kommunikation ein Werttreiber im Unternehmen. Daher ist es auch notwendig sie bezüglich ihrer Effizienz zu messen. Mittels Kommunikationscontrolling können Stärken und Schwächen aufgedeckt werden, und die weitere Umsetzung verbessert werden. Ein systematisches Kommunikationscontrolling dient der internen Legitimation und Argumentation um Ressourcen. Einwiller/Klöfer/Nies unterscheiden dabei drei Bereiche der Erfolgskontrolle: Ziel-, Durchführungs- und Ergebniscontrolling.²³² In weiterer Folge wird das Zielcontrolling näher beleuchtet, da mittels der vorliegenden Untersuchung diese Form des Controllings mittels Situationsanalyse ermöglicht wird.

Zielcontrolling

Um Aufschluss über die Rahmenbedingungen und die Prämissen der Kommunikation zu erhalten ist eine Situationsanalyse notwendig. Durch die regelmäßige Erhebung wird eine Grundlage gebildet, um die Ziele zu überprüfen.²³³ „Es ist zu klären, ob und inwieweit die definierten Ziele vor dem Hintergrund einer sich ständig verändernden Situation noch Gültigkeit besitzen, oder ob sie gegebenenfalls modifiziert werden müssen.“²³⁴

Die Überprüfung der Effizienz der internen Kommunikation im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ist aber nur dann grundsätzlich sinnvoll und nützlich, wenn sie die Zusammenhänge für Verbesserungen aufdeckt und ihre Ergebnisse nicht ungenutzt in den Schubladen des Managements verschwinden.

²²⁹ Vgl. ebd.:231

²³⁰ Vgl.ebd.

²³¹ Vgl.ebd.

²³² Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:250

²³³ Vgl.ebd.

²³⁴ Ebd.

Einwiller/Klöfer/Nies empfehlen daher die Integration der klassischen Mitarbeiterbefragung und einer Befragung zu den Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation.²³⁵

²³⁵ Vgl.ebd.

3 Arbeitsbezogenes Transparenzerleben

Dieses Kapitel beinhaltet die theoretische Diskussion des Begriffes Transparenz im Kontext der Arbeitsorganisation. Dabei wird die Ausgangsstudie von Franke/Winterstein aus dem Jahr 1996 vorgestellt und diskutiert, sowie der Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und unternehmensinterner Transparenz dargestellt.

3.1 Dogma Transparenz

Die kritische Auseinandersetzung mit der häufig geforderten Transparenz steht heute noch am Anfang. Obwohl Transparenz als „Lösungsfetisch“ bezeichnet wird, und sogar von einem „Zeitalter der Transparenz“ die Rede ist, gibt es keine nennenswerten empirischen Befunde und keine beständige theoretische Auseinandersetzung mit der Bedeutung und Wirkung von Transparenz im Unternehmensumfeld. Obwohl Transparenz in der Arbeit als Interesse und Anspruch arbeitender Menschen thematisiert wird, und ein Mangel an Transparenz diese deutlich werden lässt, ist strittig, wie man sie erlangt und wie sie herzustellen ist.²³⁶ Ein Manko, das in der angelsächsischen Literatur²³⁷ seit geraumer Zeit diskutiert wird.²³⁸

Knorre (2009) stellt in ihrer Eingrenzung des Begriffes Transparenz fest, dass es sich hier zunächst um eine Objektbeschreibung handelt, die wörtlich „Durchsichtigkeit“ bedeutet, *„[...]eine Eigenschaft, die keine Organisationsform per se vorweisen kann, weil sie ihre Existenz gerade der Abgrenzung von der Umwelt verdankt.“*²³⁹ Es sei auch nicht klar, so Knorre, *„[...]wer auf was und in welcher Qualität Durchsicht hat.“*²⁴⁰

Seine Bedeutung erfährt der Transparenzbegriff in Bezug auf die Arbeitswelt im Zuge sich wandelnder Organisationen, die sich an wirtschaftliche, soziale und politische Veränderungen anpassen. Der Wertewandel²⁴¹, so Meyerhuber (2001), lässt eine Abwendung vom Taylorismus verzeichnen, *„[...]so daß eine Demokratisierung der Arbeitswelt heute als Grundtendenz Geltung beanspruchen kann.“*²⁴² Die Folge ist auch ein sich wandelnder Anspruch an die Durchschaubarkeit der Arbeitsverhältnisse.²⁴³

²³⁶ Vgl. Meyerhuber 2001:8

²³⁷ Siehe: Fung, Archon/Graham, Mary/Weil, David (2007): Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency. In: Cambridge University Press; Henriques, Adrian (2007): Corporate Truth. The Limits to Transparency. London.

²³⁸ Vgl. Knorre 2009:46

²³⁹ Knorre 2009:47

²⁴⁰ Ebd.

²⁴¹ Bei ihren Überlegungen zum Wertewandel und der Demokratisierung der Arbeitswelt bezieht sich Meyerhuber auf: Beck, U. (Hrsg.) (2000): Die Zukunft der Arbeit und Demokratie. Suhrkamp.; Sennett, R. (1986): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt a. M.: Fischer.; Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag.; Habermas, J. (1962): Politica. Strukturwandel der Öffentlichkeit. Neuwied: Luchterhand.

²⁴² Meyerhuber 2001:9

²⁴³ Vgl. ebd.

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ist der moderne Begriff von Transparenz also mit starken moralischen Konnotationen, mit demokratischen Werten wie Diskussionsfreiheit oder Mitbestimmung, und mit staatlicher Fürsorgepflicht aufgeladen. Damit beschreibt Transparenz *„[...]nicht mehr eine eindimensionale Eigenschaft, sondern impliziert eine komplexe Kommunikation zwischen einer Organisation, die Informationen offenlegt, und einem „Gegenüber“, nämlich einem Rezipienten des durchscheinend gemachten Objektes.“*²⁴⁴ Nach dieser Definition setzt der Transparenzbegriff aktives Zutun des Zugangsberechtigten voraus. Mehr Transparenz kann nur entstehen, wenn möglichst viele Stakeholder Informationsangebote nutzen und auch technisch dazu in der Lage sind.²⁴⁵

Auch Meyerhuber geht in ihrer interaktionistischen Ausarbeitung zum Thema Transparenz davon aus, dass es sich um eine spezifische Wechselwirkung handelt.²⁴⁶ *„Auf der einen Seite besteht die Wahrnehmung eines Mangels an Durchschaubarkeit, auf der anderen wird ein Gegenüber gesehen, von welchem angenommen wird, es könnte oder sollte diesen Mangel beheben.“*²⁴⁷

Um erfolgreich Transparenzmanagement zu betreiben, muss, laut Knorre, Transparenz nicht immer auf ein notwendiges Maß begrenzt, sondern die Funktionsbedingungen im jeweiligen System definiert werden. Somit kann Transparenz als Wert angesehen werden, da er *„[...]zum Idealtypus einer offeneren, demokratischeren Gesellschaft[...]“*²⁴⁸ gehört. Denn *„Erst wenn komplexe Sachverhalte einigermaßen durchschaubar werden, besteht die Chance, dass sie den Adressaten akzeptabel erscheinen.“*²⁴⁹ Auch Burkart spricht bei Transparenz von einer generellen Werthaltung, von der man sich bei der Präsentation von Inhalten leiten lässt.²⁵⁰ Dabei gilt für jedes Unternehmen die Forderung, dass es für sich bestimmt, wie Transparenz normativ als Wert verstanden wird, *„[...]welche Schlüsse aus den aufgezeigten Schwächen und Risiken zu ziehen sind und unter welchen Bedingungen „mehr Transparenz“ eigentlich funktioniert.“*²⁵¹

3.2 Forschungsstand und Ursprung

Um zunächst Transparenz in Organisationen beschreiben zu können wird hier- als Ausgangspunkt des Erkenntnisinteresses- der Forschungsstand aus der Arbeits- und Organisationspsychologie vorangestellt. Dabei wird deutlich, dass Transparenz in Unternehmen eher indirekt thematisiert wird. In der Literatur finden sich einige wenige Autoren, die Transparenz zu einem expliziten Gegenstand machen.²⁵²

²⁴⁴ Knorre 2009:47

²⁴⁵ Vgl. Ebd.

²⁴⁶ Vgl. Meyerhuber 2001:8

²⁴⁷ Ebd.

²⁴⁸ Knorre 2009:49

²⁴⁹ Burkart 2004:177

²⁵⁰ Vgl.ebd.

²⁵¹ Vgl. Knorre 2009:49

²⁵² Vgl. Meyerhuber 2001:15

Franke (1980²⁵³) verstand zunächst Transparenz als eine Reduktion von Verunsicherung mittels Durchschaubarkeit, und bezog sich damit stark auf die menschliche Erlebensqualität im Kontext der Arbeitswelt.²⁵⁴ Seine Arbeiten brachten die theoretische Diskussion und Erarbeitung des Transparenzbegriffs in den neunziger Jahren systematisch voran. Es entstanden mehrere Studien, Dissertationen und Diplomarbeiten.²⁵⁵ Dabei wurde der Begriff des „Arbeitsbezogenen Transparenzerlebens“ entwickelt. Innerhalb verschiedener Forschungsprojekte wurde dieser Begriff weiter ausdifferenziert und zu einem faktorenanalytisch begründeten Index, einem validierten Konstrukt, ausgearbeitet.²⁵⁶

Die ursprüngliche Intention von Karg (1991) in seiner Dissertation zum arbeitsbezogenen Transparenzerleben war es, einen Aspekt des Erlebens und Verhaltens von Individuen hervorzuheben und zu erklären. In weiterer Folge wurden für die optimale Gestaltung einer Organisation Vorgaben entwickelt. Das Konzept des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens gründet somit auf den von Franke (1980) entwickelten Leitlinien zur Gestaltung von Organisationen.²⁵⁷ Franke entwickelte auf Basis einer Analyse der arbeitsrelevanten Bedürfnisse der Mitarbeiter, der Organisation und der grundlegenden sozialpsychologischen Probleme in einer Organisation, fünf Forderungen. Neben Kontinuität, Flexibilität, Differenzierung und Partizipation, ist in einer erfolgreichen Organisation auch Transparenz eine psychologische Notwendigkeit. Franke versteht dabei unter Transparenz die Durchschaubarkeit einer Organisation für die Mitglieder, um Angst und Unruhe zu vermeiden. Bei den Forderungen handelte es sich insgesamt aber nicht um unmittelbar und unreflektiert anwendbare Handlungsempfehlungen, sondern um organisationale Gegebenheiten, die entsprechend angepasst und flexibel gestaltet werden müssen.²⁵⁸

Karg betont, dass das bloße Wissen um diese Forderungen für die Konzeption und die Realisation organisationsoptimierender Maßnahmen nicht genügt. Vielmehr sind für eine planvolle Verbesserung der Organisationsform konkrete und auf die einzelne Organisation bezogene Aussagen über den Erfüllungsgrad dieser Forderungen unabdingbar. Daher bedarf es organisationsdiagnostischer Aktivitäten, um Kenntnis über die genannten Sachverhalte zu erlangen.²⁵⁹

Kargs Dissertation ist als erster Teil der Realisierung der Gesamtkonzeption Frankes zu sehen, da sie die Forderung nach Transparenz herausgreift, mit dem Ziel diese zu präzisieren und daraus ein organisationsdiagnostisches Instrument zu entwickeln.²⁶⁰

²⁵³ Siehe: Franke, J. (1980): Sozialpsychologie des Betriebes. Erkenntnisse und Ansätze zur Förderung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Stuttgart: Enke.

²⁵⁴ Vgl. ebd.:15f

²⁵⁵ Vgl. Meyerhuber 2001:16

²⁵⁶ Vgl. Meyerhuber 2001:16f

²⁵⁷ Vgl. Karg 1991:8

²⁵⁸ Vgl. ebd.:9

²⁵⁹ Vgl. ebd.:11

²⁶⁰ Vgl. ebd.

Im Folgenden wird die Studie von Franke/Winterstein (1996) vorgestellt und diskutiert, da sie für die vorliegende Arbeit in Bezug auf die LK NÖ adaptiert wurde.

3.2.1 Arbeitsbezogenes Transparenzerleben – Franke/Winterstein (1996)

Franke/Winterstein hoben mit ihrer Studie zum arbeitsbezogenen Transparenzerleben die Bedeutung dieses Konzepts für das Arbeitsleben hervor. Ihre Zielsetzung war es, die Brauchbarkeit des Konzepts als organisationsdiagnostische Schlüsselvariable in einem eigenständigen Index empirisch zu prüfen.²⁶¹ Dabei gingen sie davon aus, dass das Erleben von Transparenz im Arbeitsumfeld einen wichtigen Aspekt darstellt und hier ein guter Ansatzpunkt gefunden wurde, „[...]um innerhalb des Arbeitskontextes Veränderungen – im Sinne einer befriedigenderen Arbeitsgestaltung – anzugehen.“²⁶² Sie folgten der Auffassung, dass mit dem innerbetrieblichen Informationssystem gezielte Interventionsmöglichkeiten bestehen, um organisationale Veränderungen herbeizuführen.²⁶³

Theoretische Basis

Der Ausgangspunkt für das Konzept, welches von anthropologischen Betrachtungen zur Grundsituation des Menschen ausgeht, findet sich bei Karg (1991). Der Mensch muss sich in einer nur teilweise erfassbaren Umwelt orientieren und es ist für ihn überlebensnotwendig, die unmittelbar betreffenden Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen zu durchschauen. Somit wird die *Durchschaubarkeit* der Umweltbedingungen laut Franke/Winterstein (1996) zu einem wesentlichen qualitativen Aspekt menschlichen Bewusstseins und zu einer Grundvoraussetzung zielgerichteten Handelns.²⁶⁴ Diese Durchschaubarkeit kann sich auf die verschiedensten Wahrnehmungsbereiche beziehen, das Konzept der *arbeitsbezogenen Transparenz* wurde aber nach Karg folgendermaßen eingegrenzt²⁶⁵:

„Transparenz ist die von einem Mitglied einer Organisation erlebte Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsbezogenen Informationen, die diese Organisation und die in ihr stattfindenden Vorgänge subjektiv durchschaubar machen.“

Hier findet die Beschränkung auf den Lebensbereich Arbeitstätigkeit und Organisation und auf die subjektive Sichtweise der Mitglieder in diesen Organisationen statt.²⁶⁶ Die Organisation als Teil der Umwelt des Mitarbeiters muss genauso als transparent erlebt werden, bevor hier sinnvolle, den organisationalen Gegebenheiten angepasste Handlungsweisen entworfen und realisiert werden können.²⁶⁷

²⁶¹ Vgl. Franke/Winterstein 1996:129

²⁶² Meyerhuber 2001:17

²⁶³ Vgl.ebd.

²⁶⁴ Vgl. Franke/Winterstein 1998:3

²⁶⁵ Karg (1990) zit. nach Holzmann 2006:44

²⁶⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1998:3

²⁶⁷ Vgl. Karg 1991:16

Bedeutung des Transparenzerlebens in organisationspsychologischen Konzepten

In den weiteren theoretischen Überlegungen beziehen sich Franke/Winterstein auf organisationstheoretische Überlegungen²⁶⁸ und Motivationstheorien²⁶⁹.

Karg, sowie Franke/Winterstein, identifizierten keine vollständigen inhaltlichen, sowie konzeptionellen Übereinstimmungen der organisationspsychologischen Forschung mit dem Transparenzansatz.²⁷⁰ In vielen organisationspsychologischen Konzepten werden die Aspekte der erlebten Informiertheit implizit als gegeben angenommen. Franke/Winterstein zählen dazu die von Ulich (1972) geforderte Erweiterung des Handlungsspielraums oder die von Frese (1989) postulierte Kontrollmöglichkeit als Voraussetzung akzeptabler Arbeitsverhältnisse.²⁷¹ Deutliche Bezüge zum Erleben der arbeitsbezogenen Transparenz zeigt aber auch die Arbeitsmotivation auf. Wenn Anreizwirkungen angestrebt werden, dann müssen die künftig erreichbaren Zustände der Bedürfnisbefriedigung und die Wahrscheinlichkeiten ihrer Erreichung subjektiv bekannt sein. Laut Franke/Winterstein verbinden kognitiv akzentuierte Motivationstheorien Erwartungen mit Wertungen, wobei diese Erwartungen und auch die Entscheidungen für Handlungsalternativen vom Ausmaß der Transparenz abhängig sind.²⁷²

Das Konzept des Transparenzerlebens zeigt auch Verbindungen zu dem von Rotter (1966) konzipierten Konzept der Kontrollüberzeugungen. Hier sind die wahrgenommene Klarheit und Eindeutigkeit bezüglich der eigenen Befugnisse sowie der Tätigkeit und Verantwortung entscheidend.²⁷³ Zahlreiche Arbeiten zur „Klarheit und Eindeutigkeit der Rolle“ vereinen einen nicht unerheblichen Teil der transparenzrelevanten Informationsinhalte. Laut Karg geht aber das Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz über diesen auf die unmittelbare Tätigkeit beschränkten Ansatz hinaus, da auch die Informationen über die Organisation als Ganzes berücksichtigt werden müssen.²⁷⁴

Franke/Winterstein spezifizieren weiters mit arbeits- und organisationstheoretischen Konzepten wie Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima ihre Überlegungen in Bezug auf den Arbeitskontext. Die Bedeutung der Transparenz für eine Organisation und ihre Mitglieder wird in weiterer Folge in den Kontext der Humanisierung der Arbeitswelt und der Partizipation gestellt. Wobei die Autoren die Interessen der Organisation und die der Mitglieder im Thema Transparenz gut aufgehoben vermuten.²⁷⁵

²⁶⁸ Siehe: Ulich, E. (1972): Aufgabenwechsel und Arbeitserweiterung. In: Refa- Nachrichten, 25, 265-275; Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie – Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Berlin: Huber; Frese, M. (1989): Theoretical Models of Control and Health. In: Sauter, S.L./Hurrell, J./Cooper, C.L. (Eds.) Job Control and Worker Health. PP 107-129. Chichester: Wiley.

²⁶⁹ Siehe: Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln. 2.Aufl. Berlin: Springer; Rotter, J.B. (1966): Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs, 80, 1-28; Kuhl, J. (1983): Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer.

²⁷⁰ Vgl. Karg 1991:25

²⁷¹ Vgl. Franke/Winterstein 1996:4

²⁷² Vgl.ebd.

²⁷³ Vgl.ebd.:4f

²⁷⁴ Vgl. Karg 1991:28

²⁷⁵ Vgl. Franke/Winterstein 1996:6f

„Sie gehen in Anlehnung an kognitions- und emotionstheoretische Überzeugungen[...] davon aus, daß letztendlich eine relative Konstanz der individuellen Transparenzwahrnehmung angenommen werden kann; damit wäre ein Referenzwert für eine kontinuierliche Überprüfung anzunehmen.“²⁷⁶

3.3 Transparenz als Bedürfnis

Die Bedeutung der Arbeit liegt laut Kalmus in der Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen, wie Wunsch nach Anerkennung, Energieabfuhr, Kontakt, Motivation durch Leistung, Macht, Sinngebung und Selbstverwirklichung.²⁷⁷ Karg fügt dieser Aufzählung Transparenz als Bedürfnis hinzu. Er nimmt an, dass im Menschen ein Bedürfnis vorhanden ist, seine Umwelt zu durchschauen und diese transparent zu erleben.²⁷⁸ Ein Bedürfnis nach Transparenz manifestiert sich demnach als ein Gefühl mangelhafter Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsrelevanten Informationen, verbunden mit dem Bestreben, diese Informationen zu erhalten oder aktiv zu suchen.²⁷⁹ Diese Überlegungen verknüpft Karg mit psychologischen Bedürfniskonzepten, die ein Verständnis des subjektiven Sinnhintergrunds unterstützen, „[...]dem in Akten der Verständigung Rechnung getragen werden muß.“²⁸⁰ Hervorgehoben wird dabei, dass menschlichen Bedürfnisse den Moment des Antriebs für den Einzelnen beinhalten. Somit wäre zu erwarten, dass mit der Stärke eines erlebten Bedürfnisses der Antrieb des Einzelnen ansteigt, ein Mangel- oder Spannungsgefühl zu vermindern. Das hieße, bezogen auf den Informationsbedarf, „[...]je schwerwiegender ein Informationsdefizit im Arbeitsvollzug erlebt wird, desto intensiver müsste das Bemühen sein, es zu reduzieren.“²⁸¹

3.3.1 Die Maslow'sche Bedürfnispyramide

Eine Reihung der menschlichen Bedürfnisse erfolgt in der Motivationstheorie Maslows, der fünf hierarchisch geordnete Motive unterschied²⁸²:

1. Physiologische Bedürfnisse
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. Soziale Bedürfnisse
4. Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung²⁸³

Hierbei ist das wichtigste Bedürfnis jeweils das niedrigere, solange es unbefriedigt ist. Sobald es befriedigt ist, wird das nächst höhere wichtiger.²⁸⁴

²⁷⁶ Meyerhuber 2001:18

²⁷⁷ Vgl. Kalmus 1995:2f

²⁷⁸ Vgl. Karg 1991:32

²⁷⁹ Vgl. ebd.:36

²⁸⁰ Vgl. Meyerhuber 2001:49

²⁸¹ Ebd.

²⁸² Vgl. Kalmus 1995:2f

²⁸³ Vgl. Maslow 1970:35, zit. nach Karg 1991:44

²⁸⁴ Vgl. Kalmus 1995:2f

Auch der Begründer der *Human-Relations-Bewegung* Elton Mayo (1903) befasste sich mit dem Gedanken, dass die individuelle Arbeitsleistung nicht nur im Bereich der technisch-betrieblichen Sphäre, sondern auch in die sozial-menschliche Gruppenumwelt einzubetten ist.²⁸⁵ Die Human-Relations-Bewegung stellte erstmals einen engen Zusammenhang zwischen Befriedigung des Individuums und zwischenmenschlichen Gruppenbeziehungen her. Kalmus betont hier wieder den Zusammenhang zwischen diesen Beziehungen und der damit verbundenen Kommunikation.²⁸⁶ *„Eine wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist zunächst einmal die Information, anzustreben ist, daraus echte Kommunikation – also nicht nur einseitiges Senden und Empfangen – zu machen.“*²⁸⁷ Information gehört damit auch zu den Aufgaben der Führung in Unternehmen, Institutionen, Verbänden und Behörden, da der Weg zum Arbeitnehmer zum Mitarbeiter nur über die Information führen kann.²⁸⁸

3.3.2 Arbeitsrelevante Bedürfnisse

Weinert (1981) unterscheidet ausgehend vom Konzept Maslows drei arbeitsrelevante Bedürfnisse: Physiologische und Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und egoistische Bedürfnisse, wobei Letztere für das Transparenzkonzept am relevantesten sind. Die egoistischen Bedürfnisse untergliedert Weinert wiederum in ein Bedürfnis nach Information. Dieses Bedürfnis äußert sich darin, dass sich der Mitarbeiter wünscht *„[...]über Organisationsgeschehnisse und über Entscheidungen[...]hinreichend unterrichtet zu werden, um gegenwärtige Handlungen und Prozesse zu verstehen – und um geplante Veränderungen im Voraus kalkulieren zu können.“*²⁸⁹

Obwohl hier eine große Übereinstimmung des Informationsbedürfnisses mit dem Transparenzkonzept besteht, kann nicht von einer völligen Deckungsgleichheit ausgegangen werden. Das Bedürfnis nach Information ist laut Karg auf die Organisationsgeschehnisse und Entscheidungen zu reduzieren und somit viel enger gefasst.²⁹⁰

Es wird also deutlich, dass Aspekte der Transparenz auch in Bedürfniskonzepten enthalten sind. Somit begründet Karg seine Annahme, dass auch Transparenz als Bedürfnis aufgefasst werden kann.²⁹¹ Durch die teilweise sehr unspezifische und organisationsferne Behandlung der Transparenz fehlten laut Karg noch Ansatzpunkte für konkretes Handeln und die Verbesserung der Transparenz in Organisationen.²⁹²

²⁸⁵ Vgl. Kalmus 1995:3

²⁸⁶ Vgl.ebd.

²⁸⁷ Kalmus 1995:3

²⁸⁸ Vgl.ebd.:4

²⁸⁹ Weinert 1981:32, zit. nach Karg 1991:47

²⁹⁰ Vgl. Karg 1991:47

²⁹¹ Vgl.ebd.:49

²⁹² Vgl.ebd.:50

3.3.3 Konsequenzen bei Intransparenz

In weiterer Folge geht Karg auf die Frage ein, welche Auswirkungen bei der nicht ausreichenden Befriedigung des Bedürfnisses nach Transparenz die Folge sein können. Er geht davon aus, dass diese psychischer und in der Folge wirtschaftlicher Natur sind. Wenn es dem Organisationsmitglied unmöglich erscheint seinen Bedürfnissen nachzugehen, entsteht ein Gefühl der Machtlosigkeit. Bei längerer Dauer dieses Zustandes kommt es zu Resignation und zu einer Herabsetzung der Motivation die Umwelt beeinflussen zu wollen. Im schlimmsten Fall kommt es zu der Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls und zu Depressionen. Weitere Folgen nach Karg sind erhöhte Krankheitsbereitschaft, steigende Passivität und abnehmende Identifikation mit dem Unternehmen. Auch negatives Stresserleben kann durch unzureichende Durchschaubarkeit hervorgerufen werden.²⁹³ „Alle Folgen unzureichender Transparenz summieren sich zu erheblichen Effizienzverlusten der Organisation.“²⁹⁴ Transparenz kann gegenwirken und Stress reduzieren, da eine Person durch Kenntnis von Arbeitsverfahren und Eingriffsmöglichkeiten die Bedingungen, die Stress verursachen, beeinflussen und den eigenen Bewältigungsprozess in Gang setzen kann.²⁹⁵

Die Effizienz der Arbeitstätigkeiten hängt immer mehr von der begrenzten, subjektiven Durchschaubarkeit der betrieblichen Zusammenhänge ab. Um aber auch die kreativen Talente der Mitarbeiter nutzen zu können, plädieren Franke/Winterstein für die gefühlshafte Gewissheit, dass die Mitarbeiter sich die für die Bewältigung notwendigen Informationen kennen oder sich diese zumindest selbst beschaffen können. Diese häufig als „motivationale“ oder „additional“ Information bezeichnete Information ist in jeder kommunikativen Handlung mit der aufgabenbezogenen Information verbunden.²⁹⁶

Auch in diesen Ausführungen Kargs wird deutlich, „[...]daß das Erleben von Transparenz im Sinne einer interaktiv hergestellten und erlebbaren Qualität einem menschlichen Bedürfnis entspricht.“²⁹⁷

3.3.4 Befragungsinstrument/Index

Franke/Winterstein war insgesamt daran gelegen, einen eigenständigen und überprüfbaren Index des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens zu konstruieren und empirisch zu belegen. Dafür entwickelten sie ein Befragungsinstrumentarium, das aus drei Kurzfragebögen und einem sehr umfassenden PC-gestützten Befragungsprogramm besteht. Die Autoren gingen damit auf drei Erlebnisformen der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsbezogenen Informationen ein.²⁹⁸ Zunächst:

- auf den persönlichen Gesamteindruck von Transparenz in der Organisation inklusive der Aspekte Rechtzeitigkeit, Überblickseinschätzung und Informationsmenge,
- danach auf den Vergleich bereichsspezifischer Transparenzerlebnisse beim eigenen Arbeitsplatz, anderen Abteilungen, die Organisation insgesamt und die wirtschaftliche Lage,

²⁹³ Vgl. Karg 1990 zit. nach Holzmann 2006:52

²⁹⁴ Vgl. Karg 1991:60

²⁹⁵ Vgl. Karg 1990 zit. nach Holzmann 2006:52

²⁹⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1996:9

²⁹⁷ Vgl. Meyerhuber 2001:51

²⁹⁸ Vgl. Meyerhuber 2001:19

- und drittens auf die spezifischen Informationsbedürfnisse.²⁹⁹

Anhand der Befragung von 1080 Mitarbeitern in 22 verschiedenen Organisationen und einer innerhalb der Organisationen gemischten Stichprobe von 230 Personen erwies sich laut Autoren der Studie das Vorgehen als gut handhabbar.³⁰⁰ Die Prüfung des Zusammenhangs der Werte des Transparenzerlebens mit Persönlichkeitsvariablen erfolgte unter Heranziehen zweier separater Teilstichproben, da die Wahrscheinlichkeit in anderen Organisationen abweichende Zusammenhänge festzustellen von den Autoren als gering eingestuft wurde. Das Ergebnis auch dieser Studie bestätigte die Ergebnisse der ursprünglichen Arbeit Kargs:

„Der Einfluß der Persönlichkeitsmerkmale ist nicht so groß, daß Rückschlüsse von den aggregierten Werten des Transparenzerlebens auf den Zustand des im allgemeinen in einer Organisationseinheit erlebten Informationsflusses gefährdet wären – es sei denn, es werden nur sehr wenige Personen³⁰¹ befragt.“³⁰²

Damit wollten die Autoren über die Erhebung zum Transparenzerleben hinaus zu einer Einschätzung der Beziehungen des Konstrukts zu situations- und personenbezogenen Aspekten gelangen. Die Empirie dieser Untersuchung wurde entlang der organisationstheoretischen Vorüberlegungen entwickelt. Dabei wurde von Franke/Winterstein auf dieser Basis eine verallgemeinernde Form des auf Arbeitssituationen bezogenen Transparenzerlebens postuliert, und, so Meyerhuber, davon ausgegangen, dass im Vorfeld theoretisch entwickelte Zusammenhänge zwischen Aspekten des Transparenzerlebens bestehen.³⁰³ Abbildung 7 verdeutlicht die von Franke/Winterstein untersuchten Zusammenhänge der Variablen zum im Zentrum stehenden Transparenzerleben. *„Für einige der von ihnen theoretisch konstituierten Variablen lassen sich denn auch statistisch signifikante Zusammenhänge zum faktorenanalytisch bestätigten Index des Transparenzerlebens herstellen, für andere finden sich hingegen keine oder kaum Bezüge.“³⁰⁴*

²⁹⁹ Vgl. Meyerhuber 2001:19

³⁰⁰ Vgl. Franke/Winterstein 1996:129

³⁰¹ Franke/Winterstein sprechen sich hier gegen eine Anwendung des Instruments bei einer Gruppe unter zehn Personen aus, da sie hier auch eine Gefährdung der Anonymität befürchten.

³⁰² Vgl.ebd.:130

³⁰³ Vgl. Meyerhuber 2001:21

³⁰⁴ Ebd.

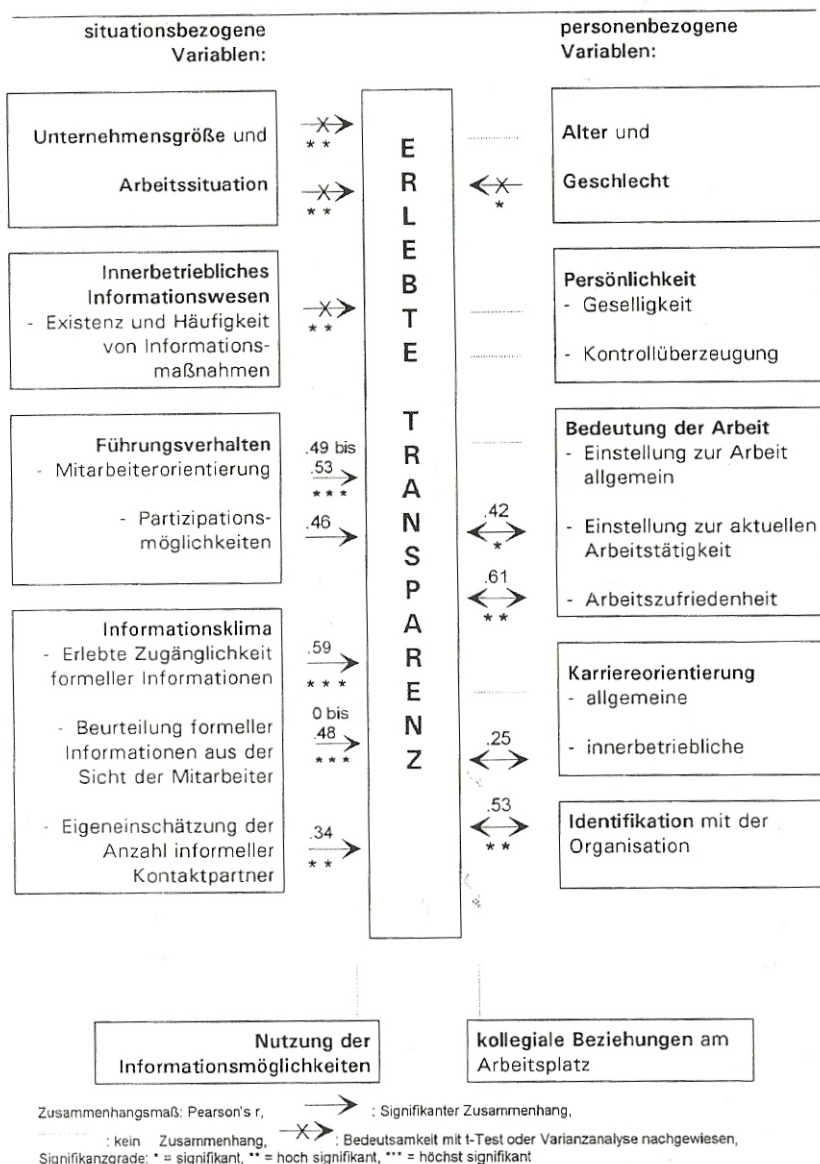


Abbildung 7: Übersicht der ermittelten Beziehungen des Transparenzerlebens³⁰⁵

Die Abbildung zeigt auf, dass auch in der empirischen Überprüfung der Studie demographische Merkmale und Persönlichkeitsfaktoren keinen signifikanten Einfluss auf das Transparenzerleben haben. Vielmehr hängt das arbeitsbezogene Transparenzerleben laut Franke/Winterstein statistisch gesichert von anderen auf die Arbeit und die Organisation bezogenen Erlebniskomponenten zusammen. Die Autoren zählen dazu die Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit der Organisation und die Einstellung zur aktuellen Arbeitstätigkeit.³⁰⁶ Auch die Varianz erweist sich laut Franke/Winterstein als hinreichend, um die organisationsdiagnostische Relevanz aus den Ergebnissen abzuleiten.³⁰⁷ Sie zeigen abschließend an einem Beispiel einer Organisation, dass „[...]aus der Diagnose des Transparenzerlebens gezielte Anregungen für die

³⁰⁵ Franke/Winterstein 1996:131

³⁰⁶ Vgl.ebd.:132

³⁰⁷ Vgl. Meyerhuber 2001:21

Organisationsentwicklung abgeleitet werden können.“³⁰⁸ Um eine gezielte Optimierung der Organisationsentwicklung zu erzielen, wird empfohlen, die erhobenen Diagnosewerte in größeren zeitlichen Abständen zu erfassen und die Ergebnisse als Planungsbasis zu nutzen. Damit wird die Evaluation der Maßnahmen gewährleistet und eine Optimierung³⁰⁹ der arbeitsbezogenen Transparenz möglich.³¹⁰

Meyerhuber merkt dazu an, dass zwar verschieden starke Zusammenhänge zwischen den einzelnen organisations-relevanten Themen nachgewiesen sind, jedoch die situative Wirksamkeit dieser Zusammenhänge offen gelassen wird.³¹¹

3.4 Transparenzerleben

Das Transparenzerleben ernennen Franke/Winterstein zu einer besonders wichtigen Schlüsselvariablen für das Befinden des Menschen bei der Arbeit. *„Mit welchen Begriffen und Konzepten auch immer man versucht, das Arbeitsleben zu erfassen oder seine Optimierung anzustreben, stets ist auch das Transparenzerleben der Mitarbeiter betroffen.“*³¹² Mit diesem eigenständigen Konstrukt wird es möglich, diesen Teil des Lebensbereichs Arbeit präziser zu beschreiben. Die Autoren plädieren dafür, dass die Erhebung des Transparenzerlebens ein gutes Instrument zur gezielten weiterführenden Intervention darstellt.³¹³

Für das Erleben der Transparenz ist, obwohl für jeden Mitarbeiter ein individuelles Maximum an wahrnehmbarer und verarbeitbarer Information gilt, der für notwendig empfundene und angestrebte Umfang an Informationen, ausschlaggebend. Diesem hypothetischen Sollwert wird in einem Vergleich sozusagen die wahrgenommene Menge an Informationen gegenübergestellt. Transparenz ist erreicht, wenn eine subjektiv zufrieden stellende Angleichung dieser beiden Sachverhalte besteht. Ist der Ist-Zustand dem Soll-Zustand angeglichen, fühlt sich der Mitarbeiter ausreichend informiert und es besteht kein weiterer Informationsbedarf³¹⁴ mehr. Von Intransparenz wird dann gesprochen wenn das Gegenteil der Fall ist, und die Menge der vorliegenden Information bedeutend geringer als die Menge des Soll-Wertes ist (s. Abbildung 5).³¹⁵

³⁰⁸ Franke/Winterstein 1996:133

³⁰⁹ Näheres zur Optimierung siehe Kap. 2.5

³¹⁰ Vgl.ebd.

³¹¹ Vgl. Meyerhuber 2001:23

³¹² Vgl.Franke/Winterstein 1998:5

³¹³ Vgl. ebd.:5f

³¹⁴ Der Begriff *Informationsbedarf der Organisationsmitglieder* wird in Abschnitt 2.2.6 ausführlicher behandelt, da er wesentlich für das Verständnis des Konzeptes der arbeitsbezogenen Transparenz ist.

³¹⁵ Vgl. ebd.

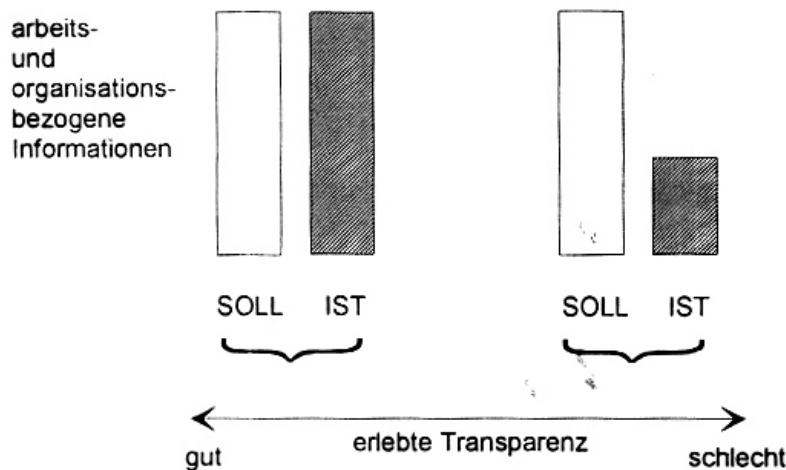


Abbildung 8: Transparenzerleben als Vergleich zweier subjektiver Zustände³¹⁶

Franke/Winterstein übernehmen in ihrer Arbeit zum arbeitsbezogenen Transparenzerleben die Unterscheidung der unmittelbaren und der mittelbaren Verfügbarkeit. Dabei versteht man unter unmittelbar verfügbar, „[...]die im mentalen Speicher vorhandenen Informationen, die Resultat einer zuvor erfolgten Informationsaufnahme und – verarbeitung sind.“³¹⁷

Die erlebte Zugriffsmöglichkeit auf extern vorhandene Informationen wird hier als mittelbare Verfügbarkeit definiert. Um die nicht bekannte Information, von der man aber weiß wo und wie sie zu erlangen ist, zu erhalten, ist eine nach außen hin gerichtete Tätigkeit des Individuums notwendig. Einige situative Faktoren sind einflussgebend, wenn es darum geht ob eine solche Aktivität ergriffen wird. Zum Beispiel kann die Handlungsmöglichkeit des Nachfragens aufgrund persönlicher oder arbeits- und organisationsbezogener Spezifika, auch schwierig zu realisieren sein.³¹⁸ „Die Wahrnehmung der Schwierigkeit des Zugangs kann also die Wahrnehmung der Verfügbarkeit beeinflussen.“³¹⁹ Besonders bei elektronisch gespeicherter Information wird das deutlich. Die erlebte Zugänglichkeit dabei ist laut Franke/Winterstein auch von medienbezogenen Faktoren und Art/Umfang von Schulungen abhängig.³²⁰

Der Unterschied zwischen subjektiv leicht erreichbarer und schwer zugänglicher Information ist für das Transparenzerleben bedeutsam, da nur diejenigen Informationen transparenzrelevant werden, die als verfügbar angesehen werden können.³²¹ „Die Verfügbarkeit ist nur dann gegeben, wenn der Nutzen der Informationseinholung bzw. –aufnahme nicht mit zu hohen Kosten verbunden erscheint.“³²² Der Umfang tatsächlich erhaltener und verfügbarer Informationen ist daher noch kein Garant für eine als zufrieden stellend erlebte Transparenz.³²³

³¹⁶ Franke/Winterstein 1998:11

³¹⁷ Vgl.ebd.:12

³¹⁸ Vgl.ebd.

³¹⁹ Ebd.

³²⁰ Vgl.ebd.

³²¹ Vgl.ebd.

³²² Ebd.

Ein weiterer Aspekt neben der erlebten Zugänglichkeit ist das Anspruchsniveau der Informiertheit. Vergleicht man diese zweier verschiedener Personen, so können beide auch bei einem sehr unterschiedlichen Informationsstand eine ähnlich gute Transparenz ihres Arbeitsumfeldes erleben. *„Der objektiv besser informierte Mitarbeiter mit hohem Informationsanspruch kann sogar mehr unter Informationsmangel leiden als der wesentlich schlechter informierte[...]“*³²⁴.

Franke/Winterstein gehen davon aus, dass die erlebte Transparenz eine Funktion der Differenz der subjektiven Sollvorstellung vom Informationsstand und dem erlebten Ist-Zustand verfügbarer Informationen ist. Das heißt aber nicht, dass sich gleich große Differenzen zwischen Ist- und Soll-Zustand bei unterschiedlichen Ansprüchen an den Grad der Informiertheit gleichsetzen lassen.³²⁵

Beim Transparenzerleben handelt es sich nicht um eine formelhaft aus messbaren Gegebenheiten rekonstruierbare Größe, da der Soll-Zustand von den Mitarbeitern nicht klar angegeben werden kann. Hier spielen Vermutungen über prinzipiell verfügbare Informationen, das selbsteingeschätzte Vorwissen, das Vertrauen in die Verlässlichkeit vorhandener Informationen und in die Möglichkeiten daraus selbst Schlussfolgerungen ziehen zu können, eine Rolle. Der Sollzustand ist außerdem zeitlich variabel und das gilt auch für die objektiven Bedingungsmomente des Transparenzerlebens.³²⁶

Das Transparenzerleben verändert sich mit der Ausweitung des Wissenstandes im Verlauf von Lernprozessen und mit dem Wandel der Motivation. Es entstehen kurzfristig immer wieder Informationsdefizite. Franke/Winterstein gehen aber davon aus, dass für die Mehrzahl der Mitarbeiter nach dem Vertrautwerden mit ihren Aufgaben und den Verhältnissen im Unternehmen eine relative Konstanz der individuellen Transparenz eintritt.³²⁷

Die Ermittlung der erlebten Transparenz kann laut Franke/Winterstein einen Informationsmissstand aufdecken. Eine kontinuierliche Überprüfung und die auf deren Ergebnissen basierenden Änderungen in der Informationsversorgung können dazu beitragen das Transparenzerleben langfristig zu verbessern.³²⁸

3.4.1 Führungsverhalten, Kommunikation und Transparenzerleben

Als höchstsignifikant für das Transparenzerleben gilt in der Studie von Franke/Winterstein die Erlebnisdimension Führungsverhalten. Damit gehen sie von einem Einfluss des Führungsverhaltens auf das Transparenzerleben in Arbeitsorganisationen aus. Sie entwickeln einen Index, der stark an einem Führungsbegriff ausgerichtet ist.³²⁹

„Sie gehen davon aus, dass die Vermittlung von unternehmensinternen Informationen als Aspekt der Befriedigung arbeitsbezogener Bedürfnisse der Organisationsmitglieder einerseits

³²³ Vgl.ebd.:13

³²⁴ Ebd.

³²⁵ Vgl.ebd.

³²⁶ Vgl.ebd.:14

³²⁷ Vgl.ebd.

³²⁸ Vgl.ebd.

³²⁹ Vgl. Meyerhuber 2001:36

*sowie als Voraussetzung der Verwirklichung organisatorischer Ziele andererseits originäre Aufgabe des Unternehmens beziehungsweise von Vorgesetzten ist.*³³⁰

Damit sehen sie einen engen Zusammenhang, in Anlehnung an Tondeur (1975³³¹) und Jacobi (1989³³²), zwischen der sinnvollen Vermittlung von Informationen und Führungsauffassung bzw. –verhalten. Dabei fassen sie dieses Verhalten als Interaktionsbeziehung auf und stellen generalisierbare Aussagen auf. Meyerhuber nimmt an, dass sich deshalb differenziertere interaktionsbezogene Aspekte faktorenanalytisch nicht zu einem sinnvollen Index zusammenfassen lassen und daher bei Franke/Winterstein in den Hintergrund rücken. Der allgemeine Index Transparenzerleben berücksichtigt somit in konkreten Alltagssituationen zum Tragen kommende Aspekte wenig bis gar nicht.³³³

Franke/Winterstein halten die theoretischen Überlegungen zum Führungsbegriff und die jeder Führung implizite Interaktionsbeziehung eher allgemein. Sie gehen davon aus, dass die Durchschaubarkeit von Arbeitsverhältnissen und entsprechenden Maßnahmen seitens des Unternehmens und seiner Führungspersonen notwendig ist, „[...]um die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Verwirklichung organisationaler Ziele miteinander zu vermitteln.“³³⁴

Aus dieser Perspektive besteht Führungsverhalten immer aus Kommunikation, die ganz wesentlich der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und nicht nur dem sachlichen Informationsaustausch dient. Meyerhuber zieht für eine nähere Bestimmung transparenzwirksamer Kommunikation die theoretische Diskussion zur Unternehmenskommunikation von Zerfaß (1996³³⁵) heran³³⁶. Sie verwendet dies, um den Begriff Transparenz in der organisationsinternen Unternehmenskommunikation- und Information zu verorten. Damit wird eine Unterteilung angeboten, „[...]mit Hilfe derer Kommunikationsakte, die auf die Transparenz im Unternehmen Einfluß haben, von anderen Kommunikationsakten der Arbeitsorganisation[...]gedanklich abgegrenzt werden können.“³³⁷

Als weiteren zusammenführenden theoretischen Bezugsrahmen, um den zugrundeliegenden Verstehenskontext der Interaktionsbeziehung, „[...]die sich auf Basis von Kommunikation als Hauptanteil von Führungsverhalten entfaltet[...]“³³⁸ in den Mittelpunkt zu rücken und hinsichtlich der situativen und subjektiven Dynamiken nachvollziehen und einordnen zu können, wählt Meyerhuber

³³⁰ Ebd.

³³¹ Siehe: Tondeur, E. (1975): Interne Information. Trotz schönster Konzepte ein Leerlauf. In: IO Management Magazin, 535-537.

³³² Siehe: Jacobi, I.M. (1989): Information und Kommunikation – ein neues Grundbedürfnis. In: Personalführung 2, 106-115.

³³³ Vgl. Meyerhuber 2001:39

³³⁴ Vgl. ebd.:40

³³⁵ Siehe: Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relation. Opladen: Westdeutscher Verlag.

³³⁶ Siehe dazu auch Kap. 2.2.5

³³⁷ Meyerhuber 2001:43

³³⁸ Ebd.

die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas (1981³³⁹). Sie begründet dies damit, dass er einen Bezugsrahmen konstruiert, der einen Kommunikationsbegriff konstituiert, „[...]der über das Moment einer bloßen Informationsvermittlung oder strategischen Verhaltens weit hinausreicht und dem Verhalten der Akteure im Kommunikationsprozeß einen Sinnbezug zuweist.“³⁴⁰ Das für das arbeitsbezogene Transparenzerleben subjektiv bedeutsame Führungsverhalten konnte damit als „[...]die fortwährende Initiierung von interaktiven, kommunikativen Akten der Interessensklärung und Handlungsabstimmung, der Verständigung und Situationsdefinition im Arbeitsvollzug[...]“³⁴¹ bestimmt werden. Idealtypisch wäre das Ziel einer Person mit Führungsverantwortung, die Erreichung eines Einverständnisses hinsichtlich des jeweils relevanten Themas, ausgehend von einer gemeinsamen Basis der Verständigung. Meyerhuber konstatiert, dass die „[...]kommunikative Vergewisserung über die Ansichten des Gegenübers[...]die Entwicklung des individuellen Erlebens von Transparenz im Sinne des Eindrucks der Durchschaubarkeit einer sozialen Situation[...]“³⁴² unterstützt. Sie geht dabei von einem grundsätzlich vorhandenen Vertrauen der Beteiligten in die Möglichkeit der Verständigung aus. Obwohl der individuelle interpretative Erlebnisspielraum der Beteiligten nicht ausreichend bekannt sein kann und immer interindividuell differiert, ist es jener, der die innere Voraussetzung für das Transparenzerleben im Arbeitsalltag „[...]und in Interdependenz mit dem Verhalten von Führungspersonen[...]“³⁴³ darstellt.

³³⁹ Siehe: Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.; Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

³⁴⁰ Meyerhuber 2001:43

³⁴¹ Ebd.:47

³⁴² Ebd.

³⁴³ Ebd.:47f

4 Untersuchung

In Bezug auf das eingangs dargelegte Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, behandeln die vorangegangenen Kapitel das Informationswesen und die organisatorische Einordnung der Mitarbeiterkommunikation in der LK NÖ, die interne Kommunikation getrennt betrachtet von der Mitarbeiterinformation und ihren Funktionen, Zielen und Kanälen, sowie das Konzept des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, soll hier noch einmal in Kürze der theoretische Kontext der vorliegenden Untersuchung dargestellt werden. Weiters ist die Untersuchung der arbeitsbezogenen Transparenz inklusive Operationalisierung und Befragungsablauf in der LK NÖ auch Gegenstand des folgenden Kapitels.

4.1 Theoriekontext

Aus den wenigen theoretischen Abhandlungen von Transparenz in der Unternehmenskommunikation und des Erlebens von Transparenz aus Mitarbeitersicht geht hervor, dass Transparenz einerseits als unternehmerischer Leitwert, d.h. als Funktionsbedingung, als wichtiger Aspekt der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, andererseits, in Anlehnung an Karg, auch als grundlegendes menschliches Bedürfnis eingeordnet werden kann.

In ihren Ausführungen dazu schreibt Knorre, dass in Bezug auf das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern der moderne Begriff von Transparenz mit starken moralischen Konnotationen, mit demokratischen Werten, aufgeladen ist und nichtmehr als eindimensionale Eigenschaft eines Unternehmens definiert werden kann.³⁴⁴ Danach setzt der Transparenzbegriff aktives Zutun des Zugangsberechtigten voraus.³⁴⁵ Auch Meyerhuber geht in ihrer interaktionistischen Ausarbeitung zum Thema Transparenz davon aus, dass es sich um eine spezifische Wechselwirkung handelt.³⁴⁶ Damit muss Transparenz nicht immer auf ein notwendiges Maß begrenzt, sondern die Funktionsbedingungen im jeweiligen System definiert werden.³⁴⁷

Eine Studie, die es ermöglicht diese Funktionsbedingungen abzubilden, ist die Studie von Franke/Winterstein aus dem Jahr 1996 (Kap.3.2.1). Ausgehend von anthropologischen Betrachtungen zur Grundsituation des Menschen wurde das Konzept des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens als organisationsdiagnostische Schlüsselvariable in der Arbeits- und Organisationspsychologie verankert und eingegrenzt. Dabei wird angenommen, dass im Menschen ein Bedürfnis nach Informationen existiert, das in dem Gefühl mangelhafter Verfügbarkeit dieser, zum Ausdruck kommen kann. Auswirkungen bei nicht ausreichender Befriedigung dieses Bedürfnisses führen zu Effizienzverlusten einer Organisation, da angenommen wird, dass die Effizienz von der subjektiven Durchschaubarkeit der betrieblichen Zusammenhänge abhängt.³⁴⁸

³⁴⁴ Vgl. Knorre 2009:47

³⁴⁵ Vgl. Ebd.

³⁴⁶ Vgl. Meyerhuber 2001:8

³⁴⁷ Vgl. Knorre 2009:48

³⁴⁸ Vgl. Karg 1991:60

Als höchstsignifikant für das Transparenzerleben gilt in der Studie von Franke/Winterstein die Erlebnisdimension Führungsverhalten. Damit gehen sie von einem Einfluss des Führungsverhaltens auf das Transparenzerleben in Arbeitsorganisationen aus. Sie entwickeln einen Index, der stark an einem Führungsbegriff ausgerichtet ist.³⁴⁹

Aus dieser Perspektive besteht Führungsverhalten immer aus Kommunikation, die ganz wesentlich der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, und nicht nur dem sachlichen Informationsaustausch dient. Meyerhuber zieht für eine nähere Bestimmung transparenzwirksamer Kommunikation die theoretische Diskussion zur Unternehmenskommunikation von Zerfaß (1996³⁵⁰) heran³⁵¹. Hier wird der Begriff Transparenz in der organisationsinternen Unternehmenskommunikation- und Information verortet. Damit wird eine Unterteilung angeboten, „[...]mit Hilfe derer Kommunikationsakte, die auf die Transparenz im Unternehmen Einfluß haben, von anderen Kommunikationsakten der Arbeitsorganisation[...]gedanklich abgegrenzt werden können.“³⁵²

Als weiteren zusammenführenden theoretischen Bezugsrahmen, um den zugrundeliegenden Verstehenskontext der Interaktionsbeziehung, „[...]die sich auf Basis von Kommunikation als Hauptanteil von Führungsverhalten entfaltet[...]“³⁵³ in den Mittelpunkt zu rücken und hinsichtlich der situativen und subjektiven Dynamiken nachvollziehen und einordnen zu können, wird die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas (1981³⁵⁴) gewählt. Habermas konstruierte einen Bezugsrahmen, der einen Kommunikationsbegriff konstituiert, „[...]der über das Moment einer bloßen Informationsvermittlung oder strategischen Verhaltens weit hinausreicht und dem Verhalten der Akteure im Kommunikationsprozeß einen Sinnbezug zuweist.“³⁵⁵ Das für das arbeitsbezogene Transparenzerleben subjektiv bedeutsame Führungsverhalten konnte damit als „[...]die fortwährende Initiierung von interaktiven, kommunikativen Akten der Interessensklärung und Handlungsabstimmung, der Verständigung und Situationsdefinition im Arbeitsvollzug[...]“³⁵⁶ bestimmt werden.³⁵⁷

Interne Kommunikation wird in Anlehnung an Hoffmann als „[...]Prozess der Bedeutungsvermittlung zwischen Handlungsträgern in Organisationen“³⁵⁸ definiert. Sie befasst sich dabei ausschließlich mit den zwischen den Mitgliedern einer Organisation statt findenden Prozessen der Übermittlung von

³⁴⁹ Vgl. Meyerhuber 2001:36

³⁵⁰ Siehe: Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relation. Opladen: Westdeutscher Verlag.

³⁵¹ Siehe dazu auch Kap. 2.2.5

³⁵² Meyerhuber 2001:43

³⁵³ Ebd.

³⁵⁴ Siehe: Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationaltät und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.; Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

³⁵⁵ Meyerhuber 2001:43

³⁵⁶ Ebd.:47

³⁵⁷ Vgl. ebd.:47f

³⁵⁸ Hoffmann 2001:83

Informationen, sowie den damit verbundenen vor- bzw. nachgelagerten Aktivitäten.³⁵⁹ Es handelt sich dabei um eine Form der Kommunikation, deren Akteure die Organisationsleitung, Führungskräfte, Stabsstellen der Kommunikation und die Mitarbeiter des Unternehmens sind.³⁶⁰ Winterstein ergänzt, dass diese Gruppen spezifische Informations- und Kommunikationspflichten und -bedürfnisse haben.³⁶¹ Interne Kommunikation wird in weiterer Folge vom Begriff Mitarbeiterinformation abgegrenzt, indem Mitarbeiterinformation für einen Teilbereich der internen Kommunikation steht, der nur die ausführenden Mitarbeiter betrifft. Damit umfasst Mitarbeiterinformation die Gesamtheit der innerhalb einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen.³⁶²

Der *Informationsbedarf* wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig im Sinne einer „*Summe aller Informationen, die erforderlich sind, um einen Sachverhalt, z.B. einen Realprozeß oder eine Problemsituation abzubilden*“³⁶³ verwendet. Die Informationsmenge, die ausreicht um eine Tätigkeit befriedigend auszuführen, lässt sich hier nur bei stark vorstrukturierten Lösungswegen im Voraus bestimmen.³⁶⁴ Stauffert (1991³⁶⁵) schreibt, je komplexer eine Aufgabe ist, umso höher ist auch der Anteil der ungeplanten Informationen sowie der Bedarf an individueller Information. Weiters stimmt der geplante Bedarf nur selten mit dem subjektiven funktionsspezifischen Informationsbedarf des Organisationsmitglieds voll überein. Mit der Entscheidungskomplexität nimmt diese Inkongruenz zu.³⁶⁶ Nur bei stetig wiederkehrenden Daueraufgaben, deren Erfüllungskontext sich nicht ändert, ist der Informationsbedarf vollständig vorhersehbar. Ansonsten besteht ein jeweils situationsabhängiger instabiler Informationsbedarf mit zeitlicher Variation der Informationsanforderungen.³⁶⁷ Er verändert sich mit zunehmender Aufgabenerfüllung oder mit häufiger Erledigung ähnlicher Aufgaben, da die Einsicht in den Tätigkeitsbereich und die Kenntnis der verfügbaren und in ihren Konsequenzen erkennbaren Lösungsmöglichkeiten zunimmt.³⁶⁸ Der Lernprozess und die damit implizite Veränderung des Wissens- und Erkenntnisstandes führt zu einem sich verändernden Informationsbedarf. Laut Franke/Winterstein ist somit immer nur eine zeitpunktbezogene Feststellung des von den Mitarbeitern erlebten Informationsbedarfs möglich.³⁶⁹

Die Wege, auf denen der formelle innerbetriebliche Informationsfluss verläuft, werden durch die informationspolitischen Entscheidungen der Leitung einer Organisation festgelegt. Die

³⁵⁹ Vgl. Winterstein 1998:6

³⁶⁰ Vgl. Hoffmann 2001:83

³⁶¹ Vgl. Winterstein 1998:7

³⁶² Vgl. Winterstein 1998:7

³⁶³ Koreimann, Dieter S. 1976:65

³⁶⁴ Vgl. Franke/Winterstein:6f

³⁶⁵ Siehe: Stauffert, T.K. (1991): Die Rolle von Information und Kommunikation im Büro der Zukunft. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements in Unternehmen, Band 1. S453-486. München: Beck. zit. nach Franke/Winterstein 1996:7

³⁶⁶ Vgl. ebd.

³⁶⁷ Siehe: Szyperski, N. (1980): Informationsbedarf. In: E. Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. S.904-913. 2.Aufl. Stuttgart: Poeschel. zit. nach: Franke/Winterstein 1996:7

³⁶⁸ Vgl. Franke/Winterstein 1996:7

³⁶⁹ Vgl. ebd.

kommunikativen Beziehungen der Mitglieder einer Organisation bestehen innerhalb eines festgelegten Autoritätsgefälles. An der Informationsweitergabe nehmen je nach Kommunikationsanlass, -ziel und -art der arbeitsteiligen Differenzierung unterschiedliche Mitarbeiter teil, die wiederum unterschiedliche Wege und Kanäle innerhalb des formellen Netzwerks in Anspruch nehmen. Damit haben die vorgegebenen Strukturen laut Winterstein auch Einfluss auf die Effizienz der Arbeitserfüllung und somit auf die Zielerreichung der Organisation.³⁷⁰

In der Kommunikationswissenschaft hat sich zur Wahl des Mediums interpersonaler Kommunikation eine Forschungsrichtung etabliert, die sich damit beschäftigt, in welchen Kommunikationssituationen Handelnde sich für welche Kommunikationsform entscheiden und diese auch einsetzen.³⁷¹ Das vorrangige Anwendungsgebiet der rationalen Medienwahl ist die Organisationskommunikation, bei der es um effizienten Medieneinsatz geht. Höflich konstatiert 1998, *„Ein Medium in der Organisation erfüllt effizient seine Aufgaben, wenn seine „soziale Präsenz“ den kommunikativen Erfordernissen der jeweiligen Arbeitsaufgabe entspricht.“*³⁷² Die ideale Medienwahl in der Organisationskommunikation wurde mittels Media-Richness-Theorie Gegenstand verschiedener Studien zur Managementleistung, zur Angemessenheit und Wahl des Mediums im Verhältnis zur Kommunikationssituation.³⁷³ Es ist die konkrete Form der Medienwahl in Organisationen abhängig von den jeweiligen Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Kommunikationserfordernissen.³⁷⁴ *„Bei der Wahl eines Mediums spielen also Zeitdruck, Entfernung, Medienzugang und die kritische Masse“*³⁷⁵ eine Rolle.³⁷⁶

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie von Winterstein veranlassten ihn ein Modell der Optimierung der Mitarbeiterinformation in Unternehmen zu entwickeln. Dieses geht von einer allgemeinen Bestandsaufnahme mittels standardisierter Instrumente aus. Darauf folgt eine Bewertungsphase. Die darauf aufbauenden Empfehlungen und Maßnahmen werden in der nächsten Phase entwickelt und schließlich umgesetzt evaluiert.³⁷⁷ Nach Maletzke (1976) bedeutet Evaluierung die kritische Beurteilung des Erfolgs zielgerichteter Aktivitäten. In dieser Bedeutung betreibt jeder Kommunikator Evaluierung, der abzuschätzen oder festzustellen versucht, ob und wie weit er mit seinen Aktivitäten seinen Zielen nahegekommen ist, oder sie erreicht hat.³⁷⁸ Evaluierung besteht aus einem systematischen Vergleich der Ziele (Soll-Werte) mit den tatsächlichen Wirkungen (Ist-Werte). Die Evaluierung ist somit eine Methode zur Beschaffung von Daten, die als Entscheidungshilfe dienen sollen. Den Ausgangspunkt für die Differenzierung der Ebenen der Evaluation bildet die Unterscheidung von Wirkungen, Wirksamkeit und Effizienz: Wirkungen (Effects) sind durch Aktivitäten entstandene Veränderungen. Unter Wirksamkeit (Effectiveness) versteht man das Ausmaß, in dem

³⁷⁰ Vgl. Winterstein 1998:39

³⁷¹ Vgl. Voigt 2003:53

³⁷² Höflich 1998:77, zit nach Voigt 2003:56

³⁷³ Vgl. Voigt 2003:56

³⁷⁴ Vgl.ebd.:57

³⁷⁵ Unter kritischer Masse versteht Voigt, dass eine bestimmte Anzahl von Nutzern notwendig ist, damit sich durch Netzwerkeffekte ein Medium etablieren kann. (Vgl. Voigt 2003:57)

³⁷⁶ Vgl.ebd.

³⁷⁷ Vgl. Winterstein 1998:220f

³⁷⁸ vgl. Maletzke 1976:227

ein Projekt seine Ziele erreicht oder – formalisiert – das Verhältnis der Ziele zu den Wirkungen. Effizienz schließlich ist die Wirksamkeit eines Projekts bezogen auf den Aufwand.³⁷⁹

Anzumerken ist eine weitere Differenzierung zwischen Leistungskontrolle (Erfassung aller manifesten Funktionen eines Mitteleinsatzes nach Art und Menge), Wirkungskontrolle (Erfassung aller latenten Funktionen), Erfolgskontrolle (Erstellung eines Kosten-Nutzen-Vergleiches aufgrund der Beziehung aller positiven manifesten Funktionen auf alle negativen manifesten Funktionen) und Bewährungskontrolle, die als die umfassendste Befassung und Bezug - Setzung aller (positiven und negativen manifesten und latenten) Funktionen eines Mitteleinsatzes einer Gesamtevaluierung gleichkommt.³⁸⁰

Wie schon zuvor erwähnt, ist interne Kommunikation ein Werttreiber im Unternehmen. Daher ist es auch notwendig, sie bezüglich ihrer Effizienz zu messen. Mittels Kommunikationscontrolling können Stärken und Schwächen aufgedeckt, und die weitere Umsetzung verbessert werden. Ein systematisches Kommunikationscontrolling dient der internen Legitimation und Argumentation um Ressourcen. Um Aufschluss über die Rahmenbedingungen und die Prämissen der Kommunikation zu erhalten ist eine Situationsanalyse notwendig. Durch die regelmäßige Erhebung wird eine Grundlage gebildet, um die Ziele zu überprüfen.³⁸¹ *„Es ist zu klären, ob und inwieweit die definierten Ziele vor dem Hintergrund einer sich ständig verändernden Situation noch Gültigkeit besitzen oder ob sie gegebenenfalls modifiziert werden müssen.“*³⁸²

4.2 Forschungsfragen

Nach eingehender Literaturanalyse und dem sich daraus ergebenden Theoriekontext lassen sich somit folgende Forschungsfragen ableiten:

1. *Wie lässt sich Transparenz messen/abbilden?*
2. *Wie sieht das Informationswesen der LK NÖ aus?*
3. *Welche Ergebnisse der Messung des Transparenzerlebens (Transparenzindex) der LK NÖ gibt es anhand der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsrelevanter Information?*
4. *Welche Informationsdefizite herrschen in der LK NÖ vor?*
5. *Wie nutzen die Mitarbeiter der LK NÖ das innerbetriebliche Informationswesen?*
6. *Was für Handlungsempfehlungen für die Anpassung der internen Kommunikation der LK NÖ können daraus entwickelt werden?*
7. *Welche Funktionsbedingungen struktureller Natur bedarf es, damit man eine als Transparenz erlebbare Qualität abbilden kann?*
8. *Was für Unterschiede zeigen die Ergebnisse der Untersuchung der arbeitsbezogenen Transparenz in der LK NÖ im Vergleich zu den Ergebnissen der Studie von Franke/Winterstein (1996)?*

³⁷⁹ Vgl. Maletzke 1976:230

³⁸⁰ Vgl. ebd.:231

³⁸¹ Vgl.ebd.

³⁸² Ebd.

4.3 Methodische Vorgehensweise

In Anlehnung an die Untersuchungen von Karg (1991), Franke/Winterstein (1996) soll die erlebte Transparenz der LK NÖ in mehreren Bereichen untersucht werden:

- Informationsverhalten der Mitarbeiter der LK NÖ
- Informationsbedarf der Mitarbeiter der LK NÖ und
- Informationswesen der LK NÖ.

Dabei wurde das 1991 von Karg entwickelte Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz angewendet um mittels Fragebogen den Transparenzindex zu erheben. Als wesentlicher Einflussfaktor der Mitarbeiterinformation ist das individuelle Informationsverhalten der Mitarbeiter zu sehen. Die Anlage der Untersuchung von Franke/Winterstein bildet die Ausgangsbasis für die hier durchgeführte Befragung zum Transparenzerleben in der LK NÖ.

Wie eingangs erwähnt wurde mittels der Untersuchung von Franke/Winterstein im Jahr 1996 die Bedeutsamkeit der arbeitsbezogenen Transparenz für das Arbeitsleben herausgestellt. Dieses Vorgehen erwies sich bei der Befragung von 1080 Mitarbeitern in 22 verschiedenen Organisationen als messbar. Dadurch lassen sich die erhobenen Transparenzaspekte zu einem Index zusammenfassen, der als globaler Kennwert zu einer ersten vergleichenden Beurteilung der Transparenzverhältnisse herangezogen werden kann. Genauerem Aufschluss geben anschließend bereichsspezifische Werte der erlebten Transparenz. Differenziertere Einblicke erteilen auch noch die ermittelten inhaltlichen Informationsdefizite.³⁸³

Anzumerken ist aber, dass die Autoren der Studie von 1996 das bisher erhobene Datenmaterial als nicht ausreichend deklarieren, um das Verfahren an den in der Psychodiagnostik üblichen Testgüteverfahren zu prüfen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen laut Franke/Winterstein aber dennoch eine hinreichende Praktikabilität und eine routinemäßig organisationsdiagnostisch hinreichende Relevanz auf.³⁸⁴

Die Ergebnisse der Messung des Transparenzerlebens sollen anhand der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsrelevanter Information der weiteren Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Anpassung oder Optimierung der internen Kommunikation der LK NÖ dienen.

Bei dieser Befragung handelt es sich nach Diekmann um eine *Listenbasierte Stichprobe aus einer Population mit hohem Abdeckungsgrad*³⁸⁵. Daher ist die Online-Befragung hier besonders geeignet. Nach einem Gespräch mit dem Direktor der Organisationsabteilung wurde die Erlaubnis erteilt die Email-Adressen der Mitarbeiter der LK NÖ für die Zwecke der Diplomarbeit verwenden zu dürfen.

³⁸³ Vgl. Franke/Winterstein 1996:129f

³⁸⁴ Vgl. ebd.: Vorwort

³⁸⁵ Ebd.:524

Vor- und Nachteile

Laut Diekmann gibt es bei der Methode der Online-Befragung gravierende Nachteile, deren Größe aber immer von der Zielsetzung der Studie abhängen.³⁸⁶ Einer der angesprochenen Nachteile ist die Repräsentativität. Eine Online-Studie kann aus zwei Gründen nie repräsentativ sein: der sog. „Coverage Error“ erklärt, dass die Grundgesamtheit der Internet-Nutzer nicht der Zielpopulation der allgemeinen Bevölkerung entspricht und der Fehler der Selbstauswahl verursacht, dass es zu keiner Zufallsstichprobe innerhalb der Population der Internetnutzer kommen kann.³⁸⁷

Diese zwei Fehler können bei dieser Arbeit nur in sehr geringem Maße zum Tragen kommen, da hier die Grundgesamtheit die 450 Mitarbeiter der NÖ LK bilden werden. Die Resultate der Online-Befragung können auch durch Non-Response verzerrt sein. Dies können technische Probleme bedingen. Unerfahrene Internet-Nutzer haben Mühe, einen Email-Anhang zu öffnen oder die Website mit der Befragung aufzusuchen. Weiters können Motivationstechniken, wie sie bei schriftlichen Befragungen üblich sind, nicht ohne weiteres auf diese Methode umgelegt werden.³⁸⁸

4.4 Forschungsdesign / Operationalisierung

Im Folgenden wird das zur Messung des Transparenzerlebens verwendete Instrument, das zur Anwendung kam, in der empirischen Umsetzung adaptiert für die geplante Untersuchung in der LK NÖ vorgestellt.

4.4.1 Operationale Variablen

Um das Transparenzerleben messen zu können werden drei Erlebnisformen der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsbezogener Information unterschieden:

1. der globale Gesamteindruck der Transparenz,
2. der Vergleich bereichsspezifischer Transparenzerlebnisse, und
3. die Lokalisation spezifischer Informationsdefizite.³⁸⁹

Durch diese Einteilung werden drei zugrundeliegende Konzepte abgegrenzt. Durch die Existenz von Informationsmängeln kann zwar auf den Soll-Wert der Informiertheit, aber nicht auf das Transparenzerleben insgesamt geschlossen werden. Winterstein merkt an, das auch im Fall einer Einschätzung des Transparenzerlebens als „gut“ oder „sehr gut“, dennoch Informationsdefizite bestehen können, die nicht als „Transparenzmangel“ zu bezeichnen sind.³⁹⁰

Messung des globalen Transparenzerlebens

Zentraler Aspekt des Erlebens von Transparenz besteht im gefühlsmäßigen Eindruck eigener Informiertheit bzw. dem allgemeinen Eindruck eines mehr oder weniger starken Informationsmangels (=Informiertheit).

³⁸⁶ Vgl. ebd.:520

³⁸⁷ Vgl.ebd.:521

³⁸⁸ Vgl. ebd.

³⁸⁹ Vgl. Franke/Winterstein 1996:18

³⁹⁰ Vgl. Winterstein 1998:123

Weiteres Kriterium ist der Zeitpunkt der Information, da eine bestimmte Information zu einem nicht relevanten Zeitpunkt irrelevant wird, oder eine zu einem bestimmten Zeitpunkt relevante aber fehlende Information auch zur Störung des „work-flow“ führen kann. Franke/Winterstein sprechen hier von dem Aspekt der *Rechtzeitigkeit* der Informationen.³⁹¹

Das Gefühl des *Überblicks* über das Geschehen in der Firma ist als ganzheitliches Indiz für das Transparenzerleben zu sehen. Der letzte Teilaspekt, den Franke/Winterstein noch erwähnen, ist die erhaltene *Informationsmenge*, da Informationen prinzipiell unabhängig von ihrer Relevanz und von ihrer zeitlichen Angemessenheit verschieden dosiert sein können.³⁹²

Als operationalisierbare Variablen sind also festzuhalten:

- der Gesamteindruck der arbeitsrelevanten *Informiertheit*
- die zeitliche Angemessenheit der Information (*Rechtzeitigkeit*)
- das *Gefühl des Überblicks* über das Firmengeschehen
- die erhaltene *Informationsmenge*.³⁹³

Die Items ergeben sich daher in Anlehnung an Karg und Franke/Winterstein folgendermaßen³⁹⁴:

- ß Wie sind die Mitarbeiter über ihre Arbeit und das, was in ihrer Firma geschieht informiert? (Informiertheit)
- ß Wann werden sie über das was in ihrer Firma geschieht informiert? (Rechtzeitigkeit)
- ß Welchen subjektiven Überblick haben die Mitarbeiter über das was in der Firma geschieht? (Überblick)
- ß Bekommen die Mitarbeiter über die Firma und die Arbeit zu wenig oder zu viele Informationen? (Informationsmenge)

Bei den ersten drei Fragen werden sechs Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Dabei wurde auf eine indifferente neutrale Antwortmöglichkeit verzichtet, da sich die Befragten zumindest zwischen den beiden Wertungen „eher gut“ und „eher schlecht“ entscheiden sollten. Bei der vierten Frage zur Menge der erhaltenen Informationen wurde eine Skala mit den Extremwerten „viel zu wenig Information“ und „viel zu viel Information“ vorgelegt. Der Mittelpunkt der Skala sollte die genau richtige Menge an Informationen repräsentieren.³⁹⁵

Messung der bereichsspezifischen Informiertheit

Es sind bezüglich der verschiedenen arbeitsrelevanten Umweltsegmente erhebliche Transparenzunterschiede möglich. Daher wurden über das Globalurteil hinaus Möglichkeiten zur Differenzierung der erlebten Transparenz nach Erlebens- und Handlungsbereichen gegeben. Die

³⁹¹ Vgl. Franke/Winterstein 1996:18

³⁹² Vgl. ebd.:19

³⁹³ Vgl.ebd.

³⁹⁴ Vgl. ebd.:19f

³⁹⁵ Vgl.ebd.:20

folgende Einteilung erfolgte in Anlehnung an Franke/Winterstein aufgrund der in der vorherrschenden Kultur üblichen Gliederungs- und Zuschreibungskategorien.³⁹⁶

- ß Arbeitstätigkeit/Arbeitsplatz
- ß Andere Abteilungen, Kollegen
- ß Unternehmen insgesamt
- ß Wirtschaftliche Lage

Für alle diese Bereiche musste der Befragte anhand einer sechstufigen Skala von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“ angeben, wie gut er sich darüber informiert fühlt.

Ermittlung spezifischer Informationsdefizite

Zur Erfassung bestehender Informationsdefizite wurden offene und geschlossene Fragen kombiniert. Zunächst sollten die Befragten aktuell dominierende Informationswünsche äußern. Um einen weiteren Anreiz zu bieten wurde auch konkreter nachgefragt. Ergänzend dazu wurde erkundet, woher der Befragte die Informationen über das Unternehmen bezieht.³⁹⁷

Durch die Vorgabe von Stichworten sollten die Befragten anschließend auch die weniger aktuellen Informationsdefizite erkennen und nennen. Diese Stichworte wurden von Karg (1991) anhand von Literaturstudien und nicht-standardisierten Interviews über arbeitsrelevante Informationsbedürfnisse erhoben. Er erstellte eine Liste von 368 konkreten Informationslücken. Franke/Winterstein gruppierten die Informationsdefizite nach den ersten Anwendungen und es ergab sich eine Umgruppierung auf insg. 191 Informationsfelder, denen die Aspekte des Arbeitslebens und des Unternehmens leicht zugeordnet werden können. Jedoch merken sie auch an, dass eine Auflistung aller Informationsdefizite überhaupt nicht möglich sein kann. Es sei aber auch nicht erforderlich, da mittels der offenen Frage zu Beginn auch nicht erfasste Aspekte einbezogen werden.³⁹⁸

Damit diese Auflistung nicht in Unübersichtlichkeit ausufert, wurde hier mit einer hierarchischen Anordnung in einer Baumstruktur gearbeitet. Es ergeben sich damit maximal 4 Ebenen (Abb. 6):

³⁹⁶ Vgl.ebd.

³⁹⁷ Vgl.ebd.:21

³⁹⁸ Vgl. ebd.:21f

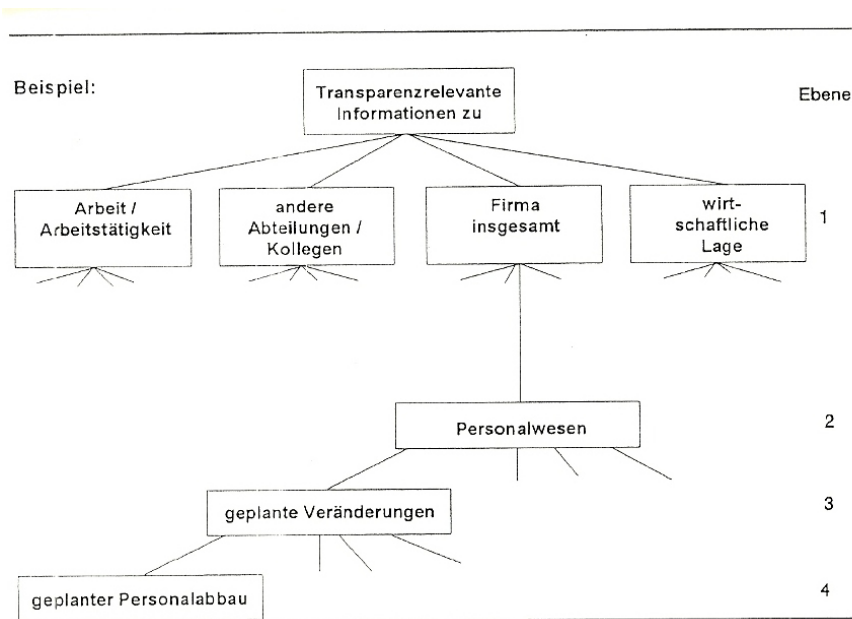


Abbildung 9: Auszug aus der Baumstruktur der Informationsfelder im Fragebogen³⁹⁹

Diese Baumstruktur wurde in den Online – Fragebogen übertragen und damit die Erhebung wesentlich erleichtert, sowie die Anwendung bei einer großen Population ermöglicht. Der Befragte wurde aufgefordert, aus einer Liste von 2 bis 6 Informationsfeldern eines auszuwählen, bei dem ihm zusätzliche Informationen am wichtigsten erscheinen und es erschien ein Untermenü, aus dem noch einmal ausgewählt wurde. So wurde der Befragte stufenweise von den Oberkategorien zu immer spezielleren Informationsfeldern geführt. Die Unterscheidung in der obersten Ebene nach der bereichsspezifischen Transparenz ermöglichte Vergleiche dazu. Die weitere Abfolge ermöglichte eine Lokalisierung eines bedeutsam erscheinenden Informationsdefizits.⁴⁰⁰

Der soeben beschriebene Durchgang wurde bei jedem Befragten 2 Mal wiederholt, um die subjektiv bedeutsamsten Informationsdefizite zu erfassen. Im Anschluss daran erfolgte auch eine Gewichtung der drei Einzeldefizite. Damit werden relativ unbedeutende Nennungen ausgeschlossen. Schließlich erfolgte auch noch eine Frage nach der subjektiven Bedeutsamkeit des Einzeldefizits: „Wie wichtig ist es Ihnen, über den genannten Bereich etwas zu erfahren?“ Die Beantwortung erfolgt mit einer fünfstufigen Skala von „nicht wichtig“ bis hin zu „sehr wichtig“. Abschließend wurde für jedes erhobene Informationsdefizit gefragt, ob es schwierig erscheint, sich diese Informationen zu beschaffen. Das erfolgte über eine sechsstufige Skala mit den Ausprägungen von „nicht möglich“ bis „sehr leicht“.⁴⁰¹

Leider hat sich diese Baumstruktur und die charakteristische Wiederholung der bereichsspezifischen Informationsdefiziterhebung bei der vorliegenden Arbeit als nicht praktikabel bei der Anwendung in einem Online – Fragebogen erwiesen. Die abstufende Führung des Befragten in einer nicht kontrollierbaren Situation wurde als zu lange und teilweise sehr kompliziert empfunden.

³⁹⁹ Vgl.ebd.:22

⁴⁰⁰ Vgl.ebd.:23

⁴⁰¹ Vgl.ebd.:24f

Ermittlung des Informationsverhaltens

In mehreren Studien zum Themenbereich Kommunikation in Organisationen sind Items zum Informationsverhalten von Mitarbeitern enthalten⁴⁰². Für die Untersuchung des Informationsverhaltens der Mitarbeiter der LK NÖ wurden die Items der Befragung von Franke/Winterstein übernommen und in die Online-Befragung implementiert. Dadurch ist die Vergleichbarkeit erhalten geblieben.

Auch hier erfolgt die Kombination offener und geschlossener Fragen, indem zu Beginn nach den genutzten Informationsquellen gefragt wird. Im letzten Befragungsteil wird systematisch nach den wichtigsten Informationsquellen gefragt. Zu jeder Informationsquelle erscheint die Frage nach ihrer Bekanntheit und bei positiver Beantwortung anschließend die Frage nach der Häufigkeit der Nutzung. Hier liegt die Vermutung zugrunde, dass die Häufigkeit und Intensität des Informationsaustausches, mit der Häufigkeit von z.B. Gesprächskontakten zunimmt.⁴⁰³

4.5 Befragungsablauf

Der Link zur Online – Befragung⁴⁰⁴ wurde am 18. Jänner 2010 an ca. 120 Mitarbeiter der LK NÖ per Email⁴⁰⁵ versendet. Bei einem Zeitfenster von 2 Wochen wurde mit einem Rücklauf von etwa 20-25 Prozent gerechnet, da nach 8-10 Tagen ein nochmaliges Nachfassen in Form eines Erinnerungsmails mit der besonderen Bitte um Teilnahme versendet wurde.⁴⁰⁶

Nach einem Zeitfenster von insgesamt 4 Wochen haben insgesamt 90 Personen an der Befragung teilgenommen. Davon haben wiederum 49 den Fragebogen komplett ausgefüllt und 41 Personen nur teilweise. Das entspricht einer Rücklaufquote von 75 Prozent, davon sind 40,83 Prozent für die Auswertung verwendbar.

Die Online – Befragung erfolgte nach folgendem Schema⁴⁰⁷: Zu Beginn des Fragebogens gab es eine kurze Einleitung und Tipps zum Ausfüllen und Zwischenspeichern der Antworten, falls eine Beendigung in einem Durchlauf nicht möglich ist. Es wurde versucht dem Problem der sozialen Erwünschtheit⁴⁰⁸ entgegenzusteuern indem absolute Anonymität zugesichert wurde. Anschließend wurde das allgemeine und das bereichsspezifische Transparenzerleben erhoben. Danach erfolgte die spezifische Ermittlung der Informationsdefizite mit Hilfe offener Fragen und die Abfrage der Gewichtung und Erreichbarkeit der Informationen. Einen weiteren großen Teil der Befragung machte

⁴⁰² Für eine Auflistung siehe: Winterstein 1998:126

⁴⁰³ Vgl. Winterstein 1998:127f

⁴⁰⁴ Die Methode der Online-Befragung kann als Spezialfall der schriftlichen Befragung gesehen werden (vgl. Diekmann 2009:520f). Diese Methode bietet sich an, da jeder Mitarbeiter der LK NÖ über einen EDV unterstützten Arbeitsplatz verfügt. Die Grundgesamtheit besteht dabei aus den ca. 450 Mitarbeitern der LK NÖ.

⁴⁰⁵ Siehe Anhang

⁴⁰⁶ Zur Thematik zu geringer Rücklaufquoten siehe: Diekmann 2009:516f

⁴⁰⁷ Der Fragebogen ist auch im Anhang verfügbar.

⁴⁰⁸ Die soziale Erwünschtheit ist die Tendenz des Befragten, die Items in einem Fragebogen so zu beantworten, damit die Antworten den sozialen Normen entsprechen. (Vgl. Raab-Steiner/Benesch 2008:60)

die Erhebung der Nutzung der Informationsmöglichkeiten in der LK NÖ aus. Zum Abschluss wurden demographische Merkmale wie Geschlecht, Alter und Dienstjahre erhoben.

Da es sich um eine Online – Befragung handelt war es nicht möglich die Befragungssituation zu kontrollieren.

4.6 Auswertungsmodell

Die Auswertung des Online – Fragebogens erfolgt mittels SPSS/PASW Version Nr.17. Die Entscheidung fiel auf dieses Programm, da es das meisteingesetzte in den Sozialwissenschaften ist.⁴⁰⁹

⁴⁰⁹ Vgl. Raab-Steiner/Benesch 2008:64

5 Auswertung

An der Befragung nahmen insgesamt 90 Personen teil, davon beendet haben ihn aus zuvor erwähnten Gründen aber nur 49 Mitarbeiter. Von diesen 49 waren 23 Personen männlich, der Rest weiblich. Die Altersverteilung rangiert von 21 Jahren bis hin zu 61 Jahren. Das Dienstalster betrug im Durchschnitt 11 Jahre. An der Befragung nahmen überwiegend Mitarbeiter ohne Führungsposition teil (35 Mitarbeiter). Die teilnehmenden Abteilungsleiter gaben im Durchschnitt 10 Mitarbeiter an.

5.1 Verteilung der Kennwerte

5.1.1 Allgemeines Transparenzerleben

Von Interesse ist zunächst, wie weit die Mitarbeiter insgesamt die Arbeitszusammenhänge und die LK NÖ als durchschaubar erleben. Auf der Basis der Antworten in Bezug auf die vier Fragen zur allgemeinen Transparenz wurde deren Verteilung geprüft. Bei dem globalen Eindruck über das Ausmaß der Informiertheit überwiegt eindeutig die subjektiv erlebte Transparenz (Abb. 10).

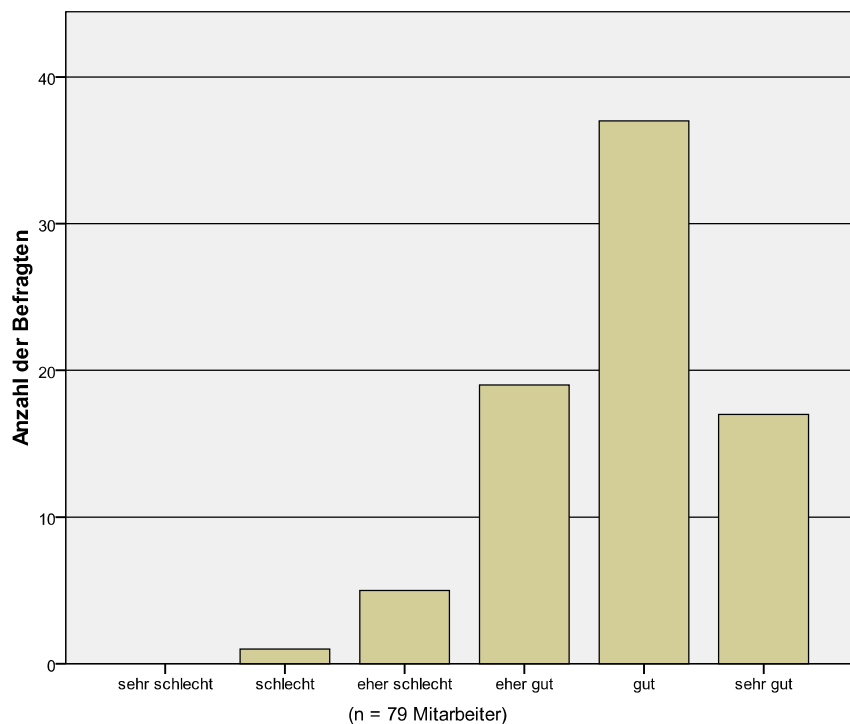


Abbildung 10: Verteilung der Antworten zur Frage: „Wie sind Sie als Mitarbeiter über Ihre Arbeit und das, was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert?“

Hier kann man davon ausgehen, dass allgemein ein guter Informationsstand gegeben ist. Jedoch erläutern Franke/Winterstein, dass man hier auch mit 2 motivationsbedingten Abweichungen der Aussagen von der Wirklichkeit rechnen muss.

Zum einen wissen die Befragten, dass der Grad der Informiertheit von den eigenen Aktivitäten, der eigenen Position und vom Ansehen des Unternehmens abhängt. Daher wird es vielen auch schwer fallen mangelnde Informiertheit zuzugeben. Zum anderen kann aber auch im Rahmen der

Mitarbeiterbefragung eine Möglichkeit gesehen werden, gezielt und vielleicht auch überdeutlich auf Mängel der Informationspolitik hinzuweisen. Diese Akzente heben sich laut Franke/Winterstein möglicherweise auf, müssen aber als zusätzliche Fehlerquellen in der Interpretation betrachtet werden.⁴¹⁰

Da bei den Aussagen über den Zeitpunkt der Information (Abb. 11), dem Überblick (Abb. 12) und der Menge der erhaltenen Informationen (Abb. 13) der vorher beschriebene Effekt deutlich schwächer auftritt, wird der positive Trend hier schwächer.

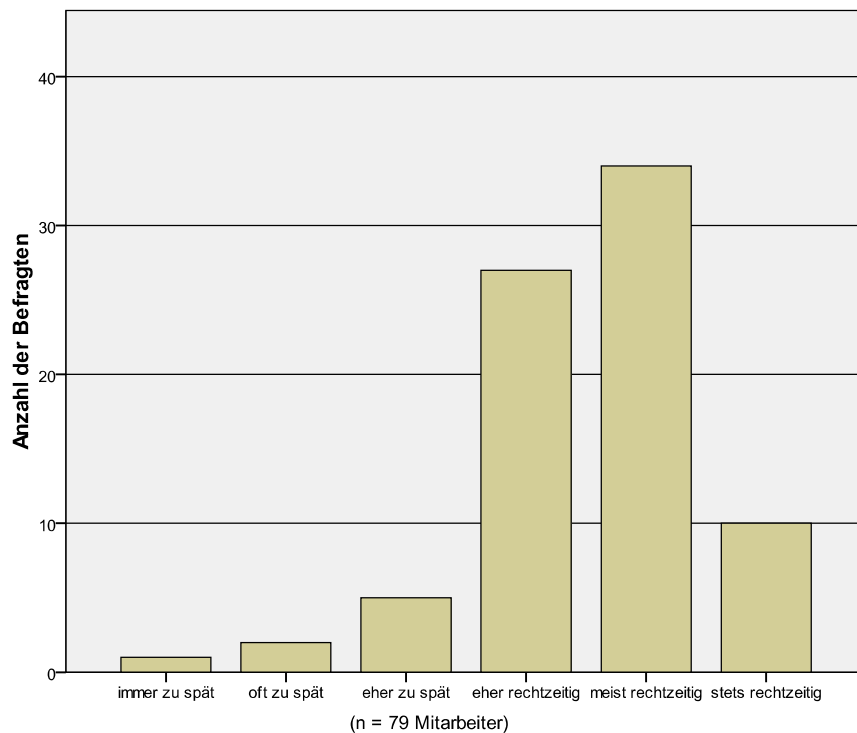


Abbildung 11: Verteilung der Antworten zur Frage: „Wann werden Sie in Ihrem Unternehmen über das, was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert?“

⁴¹⁰ Vgl. Franke/Winterstein 1996:29

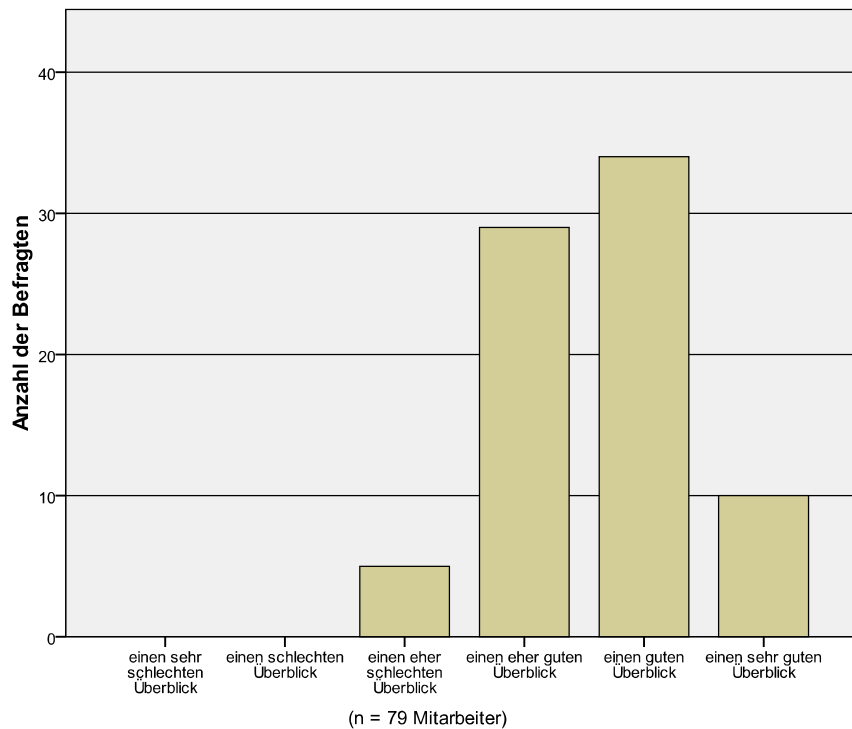


Abbildung 12: Verteilung der Antworten zur Frage: „Alles in allem, welchen Überblick haben Sie als Mitarbeiter über das, was in Ihrem Unternehmen geschieht?“

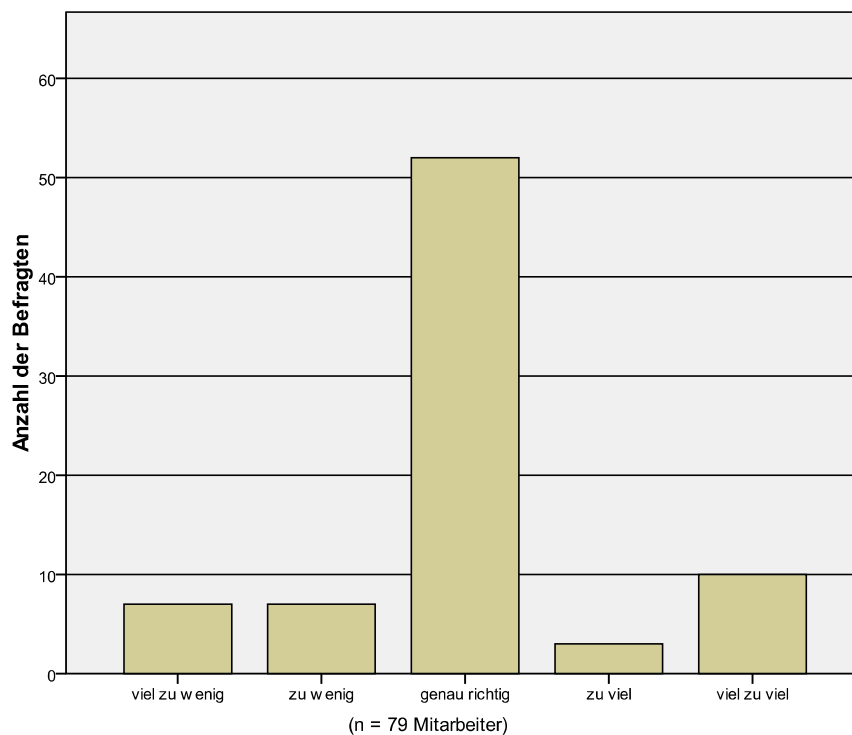


Abbildung 13: Verteilung der Antworten zur Frage: „Bekommen Sie über das Unternehmen und Ihre Arbeit zu wenig oder zu viele Informationen?“ (Zur besseren Darstellung wurden die Antworten von der Skala in Kategorien zusammengefasst)

Bei der Menge der erhaltenen Informationen wird deutlich, dass die Verantwortung darüber gefühlsmäßig weniger beim Befragten selbst liegt (Abb. 10).

Nach Franke/Winterstein sind diese Antworten am wenigsten empfindlich gegen Beschönigungseffekte⁴¹¹. Daher gibt es auch mehr Abweichungen in Richtung zu wenig und zu vielen Informationen.

5.1.2 Bereichsspezifisches Transparenzerleben

Um die bereichsspezifischen Informationsdefizite zu ermitteln wird folgende Frage gestellt:

Wie gut fühlen Sie sich von Ihrem Unternehmen über die folgenden Bereiche informiert? Die Verteilung der Antworten zu den einzelnen Bereichen zeigt hier zwei entgegen gesetzte Verteilungsverschiebungen. Franke/Winterstein sprechen hier von einer Abbildung der Betriebsrealität, da die Transparenz im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“, also des täglichen Arbeitsvollzugs im Allgemeinen als relativ gut eingestuft wird.⁴¹²

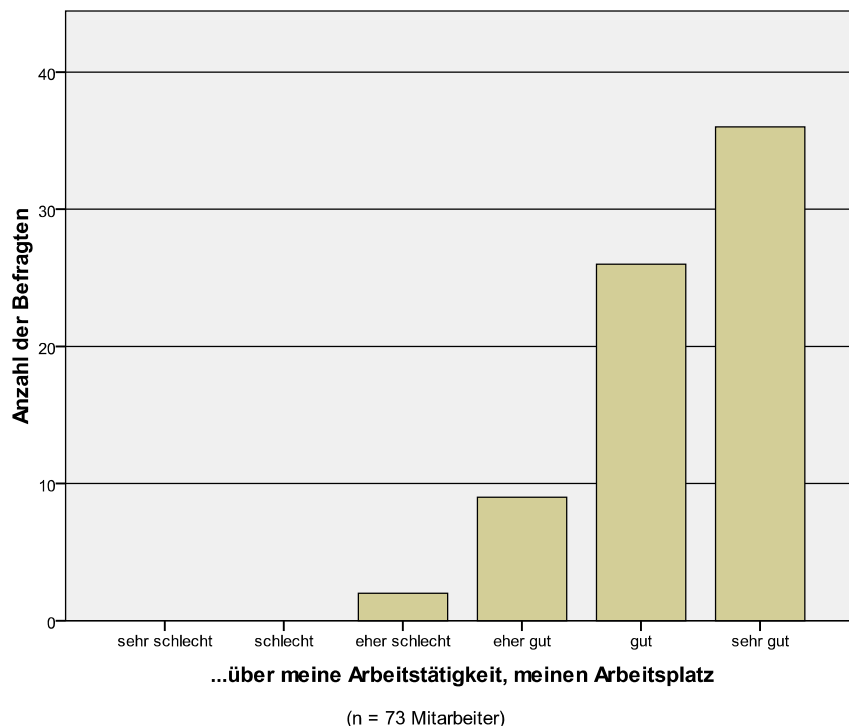


Abbildung 14: Verteilung der Kennwerte im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“

In anderen Abteilungen wird die Transparenz in der Erhebung von Franke/Winterstein, aber auch in dieser Erhebung als allgemein schlechter eingestuft (Abb.15).

⁴¹¹ Vgl. ebd.:31

⁴¹² Vgl. ebd.:32

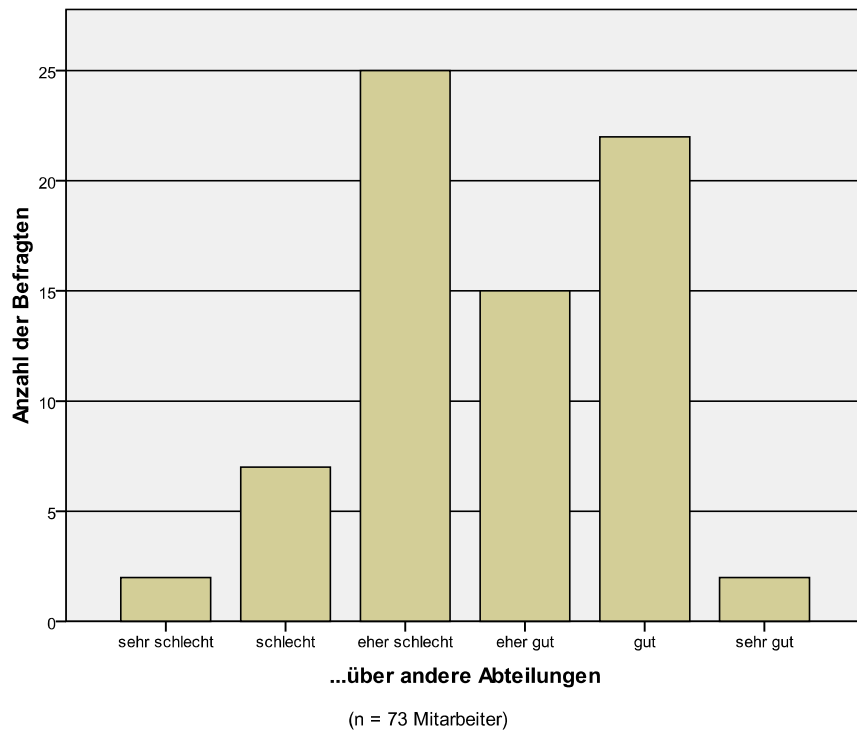


Abbildung 15: Verteilung der Kennwerte im Bereich „andere Abteilungen“

Wenn man die Antwortverteilungen zu den letzten beiden Fragen zum bereichsspezifischen Transparenzerleben betrachtet, werden gleichartige, nahezu symmetrische Verteilungen der Antworten sichtbar. Wobei der Bereich „wirtschaftliche Lage des Unternehmens“ als tendenziell weniger transparent eingestuft wird.

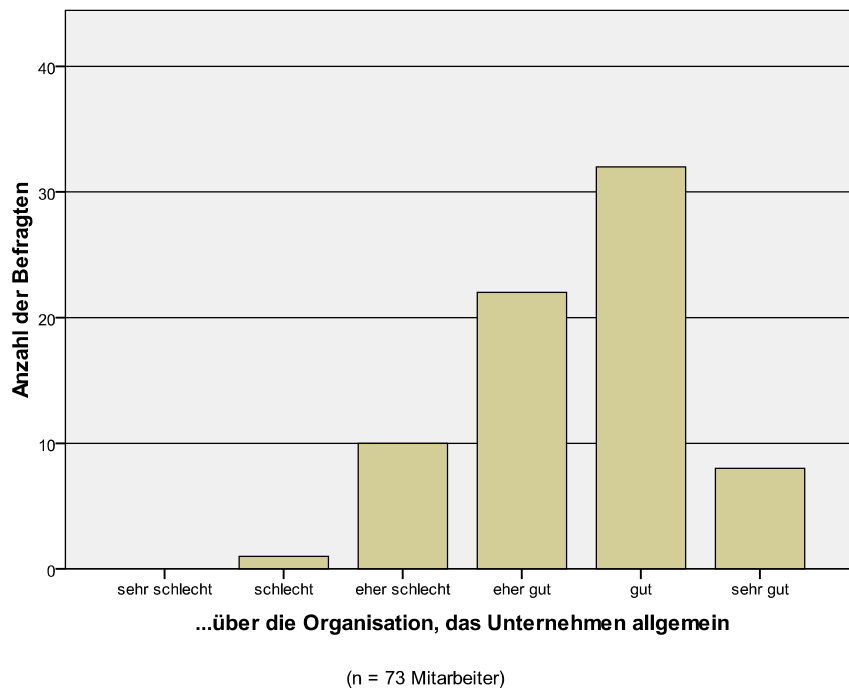


Abbildung 16: Verteilung der Kennwerte im Bereich „Organisation allgemein“

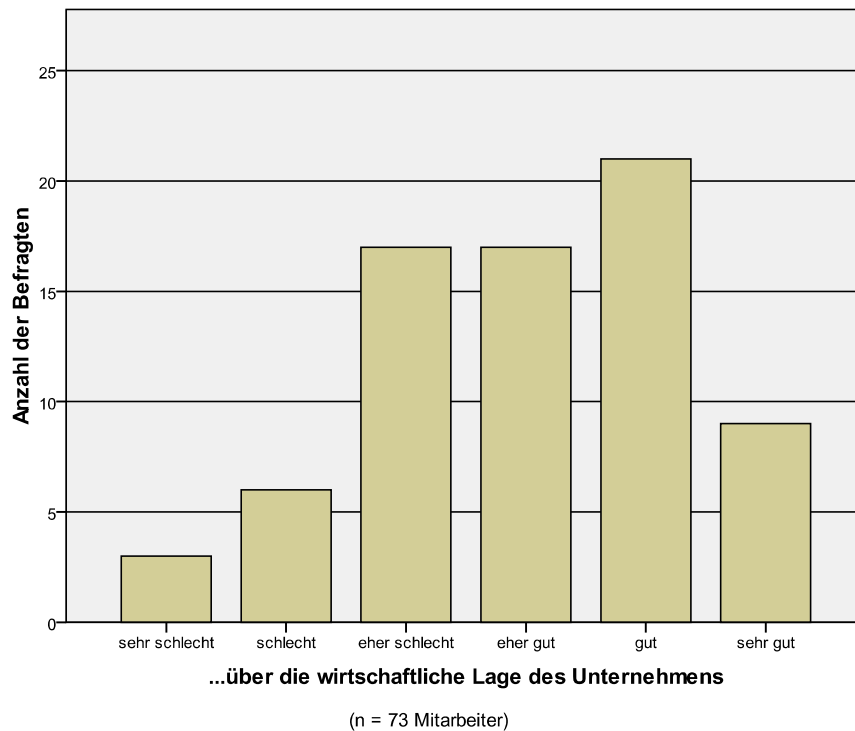


Abbildung 17: Verteilung der Kennwerte im Bereich „wirtschaftliche Lage des Unternehmens“

5.2 Transparenzindex

Der von Franke/Winterstein entwickelte Transparenzindex entsteht aus den vier zuvor getrennt behandelten Unteraspekten:

- Gesamteindruck der arbeitsrelevanten *Informiertheit*
- zeitliche Angemessenheit der Information (*Rechtzeitigkeit*)
- *Gefühl des Überblicks* über das Firmengeschehen
- erhaltene *Informationsmenge*.⁴¹³

In der Überprüfung der Kennwerte durch die Autoren der Ausgangsstudie, ob es sich um einen Index handle, der auch tatsächlich die Transparenz im Unternehmen misst, wurde zunächst ein linearer Zusammenhang zwischen Informationsmenge und Transparenzerleben angenommen. In diesem Fall wäre mit zunehmender Information zunächst ein Anstieg der erlebten Transparenz anzunehmen. Würde aber das bei der Skalenkonstruktion angenommene Optimum überschritten, müsste eine Informationsüberflutung eintreten und die erlebte Transparenz wieder sinken (Abb. 15 Linienvorlauf a).⁴¹⁴

⁴¹³ Vgl.ebd.

⁴¹⁴ Vgl.ebd.:37f

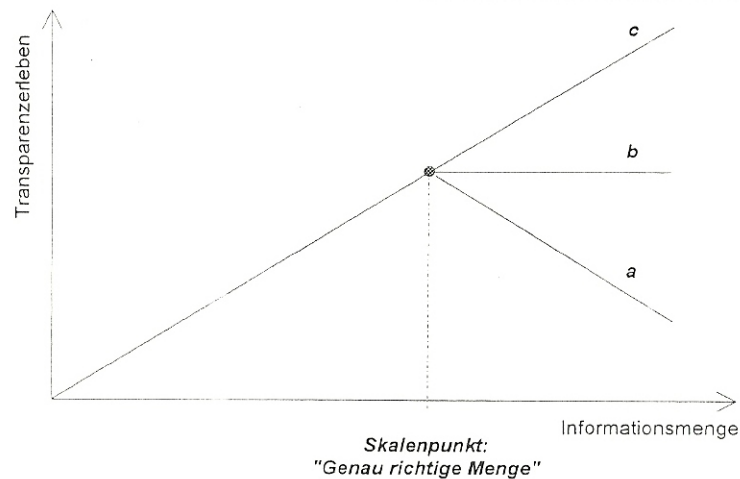


Abbildung 18: Idealtypische Möglichkeiten eines Zusammenhangs zwischen Informationsmenge und Transparenzerleben⁴¹⁵

Eine weitere Möglichkeit, wäre, dass bei einer über den Idealwert hinaus ansteigenden Informationsmenge die erlebte Transparenz konstant bleibt (Linienverlauf b). Steigt die erlebte Transparenz aber mit der erhaltenen Informationsmenge weiter an (Linienverlauf c), gibt es laut Franke/Winterstein keinen Idealpunkt. Dieser Verlauf beruht auf der Annahme, dass die Betroffenen trotz großer Informationsmengen, diese mit Hilfe von Selektionsprozessen bewältigen können.⁴¹⁶

In der empirischen Überprüfung der Ausgangsuntersuchung zeigte sich, dass Linienverlauf c dem feststellbaren Verlauf am nächsten kam. Es ist zwar eine verringerte Entscheidungsfähigkeit gegeben, aber zugleich ein gesteigertes Gefühl von Zufriedenheit. *„Da man nicht immer genau weiß, welche Informationen man benötigt oder wann man sie braucht, kommt es zu einem präventiven Informationssammeln, das höhere subjektive Sicherheit vermittelt.“*⁴¹⁷ Auf das Transparenzerleben wirkt sich diese Tatsache sehr positiv aus, solange der Mitarbeiter die Informationsflut selektierend bewältigen kann. Die „genau richtige Menge“ ist nach Franke/Winterstein als für die Aufgabenbewältigung angemessene Informationsmenge aufgefasst worden. Daher darf dieser Skalenpunkt nicht mit der tatsächlich erfassten optimalen Menge an Informationen gleichgesetzt werden.⁴¹⁸

Franke/Winterstein gehen also von einem stetig steigenden Verlauf des Zusammenhangs zwischen Informationsmenge und dem Transparenzerleben aus.⁴¹⁹

Da die vier zuvor genannten Items eine gemeinsame Dimension repräsentieren und eine gute interne Konsistenz aufweisen um eine verlässliche Kennzahl für das Transparenzerleben zu gewinnen,

⁴¹⁵ Franke/Winterstein 1996:38

⁴¹⁶ Vgl. ebd.

⁴¹⁷ Ebd.:39

⁴¹⁸ Vgl. ebd.

⁴¹⁹ Vgl. ebd.: 40

wurden „globale Informiertheit“, „Zeitpunkt der Information“, „Überblick über das Unternehmen“ und „Menge der erhaltenen Informationen“ von Franke/Winterstein zu einem Index zusammengefasst,⁴²⁰ Aufgrund der abweichenden Skalierung von Item A4 müssen die Variablen zunächst z-transformiert (Mittelwert = 0, Standardabweichung = 1) und zur besseren Darstellung mit 100 multipliziert werden.

Erläuterung

- x₁:** Mittelwert der Antworten zu Variable A1
(Codierung von 1 = sehr schlecht bis 6 = sehr gut)
- x₂:** Mittelwert der Antworten zu Variable A2
(Codierung von 1 = immer zu spät bis 6 = stets rechtzeitig)
- x₃:** Mittelwert der Antworten zu Variable A3
(Codierung von 1 = einen sehr schlechten Überblick bis 6 = einen sehr guten Überblick)
- x₄:** Mittelwert der Antworten zu Variable A4
(Codierung von -83 = viel zu wenig bis +83, 0 = genau richtig bis +83 = viel zu viel)⁴²¹
- G_i:** Mittelwerte der Transparenzvariablen A1 bis A4 in der bisherigen Gesamtstichprobe
- s_i:** Standardabweichung der Transparenzvariablen A1 bis A4 in der bisherigen Gesamtstichprobe
- z_i:** z-Werte der Transparenzvariablen A1 bis A 4, berechnet nach der Formel: $z_i = (x_i - G_i) / s_i$

Berechnung

Die z-Werte der Transparenzvariablen A1 bis A4 werden addiert, dieser Wert durch die Variablenzahl 4 dividiert und anschließend zur besseren Darstellung mit dem Faktor 100 multipliziert:
Transparenzindex = $((z_1 + z_2 + z_3 + z_4) / 4) * 100$

Mittelwerte und Standardabweichungen der Transparenzvariablen A1 bis A4 in der bisherigen Gesamtstichprobe			Mittelwerte und z-Werte der Transparenzvariablen A1 bis A4 in der LK NÖ	
Variable	G _i	s _i	x _i	z _i = (x _i - G _i) / s _i
A1	4,09	1,04	4,81	0,69
A2	3,77	1,18	4,53	0,64
A3	3,82	1,12	4,63	0,72
A4	-12,25	29,35	0,48	0,43

Bsp.: $z_1 = (4,81 - 4,09) / 1,04 = 0,69$

Transparenzindex LK NÖ = $((z_1 + z_2 + z_3 + z_4) / 4) * 100$

$$((0,69 + 0,64 + 0,72 + 0,43) / 4) * 100 = +62$$

⁴²⁰ Vgl. ebd.

⁴²¹ Codierung wurde übernommen aus dem Fragebogen von Franke/Winterstein. Die Ziffern ergaben sich aus dem Abstand in Millimetern auf der Antwortskala.

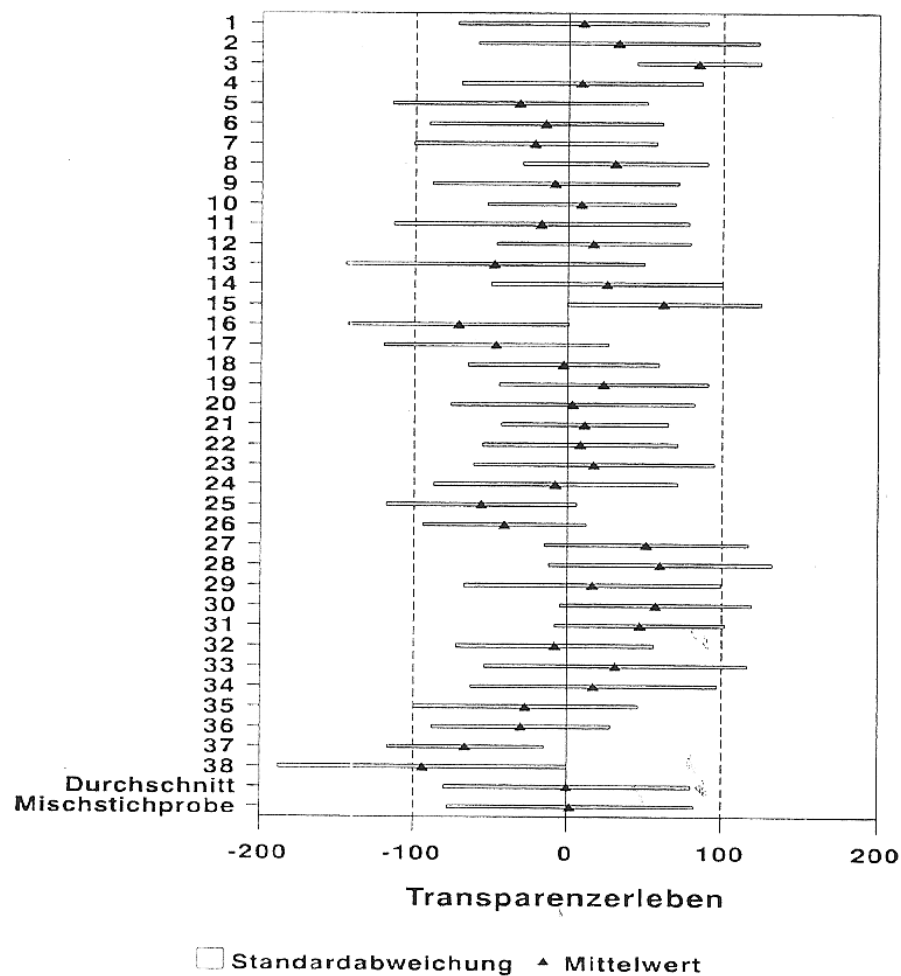


Abbildung 19: Mittelwerte des Transparenzerlebens (Index) in den untersuchten Organisationseinheiten⁴²²

Danach ergibt sich für die LK NÖ Im Vergleich zur Erhebung von Franke/Winterstein (Abb.19) ein Transparenzindex, der im oberen Mittelfeld der untersuchten Unternehmen von 1996 liegt. Weiteren Aufschluss über die Transparenz in der LK NÖ geben die folgenden Ergebnisse zu den bereichsspezifischen Angaben.

5.3 Spezifische Informationsdefizite

Bedeutsam sind neben den Daten zur Transparenz auch die spezifischen Informationsdefizite. Auf die offene Frage, worüber denn gerne mehr in Erfahrung gebracht werden würde, gaben die Befragten durchschnittlich ein Defizit⁴²³ an:

⁴²² Vgl. Franke/Winterstein 1996:41

⁴²³ Wurde genauso in Diktion und Rechtschreibung vom Fragebogen übernommen.

Tabelle 3: Auszug aus den Antworten zur offenen Frage nach Informationsdefiziten

Ergebnisse der Abteilungsleitersitzungen
Unternehmensstrategie / Hintergrundinformationen zu Entscheidungen
Tätigkeitsfelder von Kollegen
wirtschaftliche und finanzielle Lage der LK
aktuelle Änderungen im Bereich der eigenen Tätigkeit sollten schneller und systematisch weitergegeben werden
fachliche vorgaben
Was wurde bei Abteilungsleiterbesprechung, Dienstbesprechung etc. besprochen
Infos Büro-Küche
Meinung von Funktionären zu bestimmten Themen
Über die Finanzen der Landwirtschaftskammer, um einen Überblick über die Zukunft der Kammer zu erahnen
Zuständigkeiten in den einzelnen Abteilungen

Tabelle 4: Antworten auf die offene Frage: „Wenn Sie einmal an das ganze Unternehmen denken, in welchen Bereichen würden Sie gerne einen besseren Überblick und Durchblick haben?“

Ich meine, dass ich einen guten Überblick bzw. Durchblick habe.
wenn ich Durchblick haben wollte müsste ich mehr Zeit aufwenden um ihn zu bekommen.
Funktionärsaufgaben und Weiterbildung
angestrebte Zieleökonomische Situation
in welchen Bereichen die Funktionäre Einfluß haben und wie groß das Mitspracherecht ist
Abteilungsübergreifende Projekt, bzw bundesländerübergreifende Projekte
Änderungen bei der Vermarktungsstrategie des Unternehmens, die Auswirkung auf den Büroalltag haben sollten im Vorfeld besser erklärt werden.
Veranlagung
Keine
andere Abteilungen
Küche
Ich muss das Unternehmen nicht "nackt" sehen;
Arbeitsverteilung der einzelnen Berater, Sekretäre und Abteilungen
nirgends

Tabelle 5: Antworten auf die offene Frage: „Woher beziehen Sie Ihre Informationen über Ihre Arbeit und das Unternehmen?“

Vom Vorgesetzten, Jour fix - wöchentlich (längere Besprechungen) bzw. Treffpunkt in der Früh - Kurzbesprechungen
Besprechungen
Rundschreiben, Besprechungen

vorträge der chefs
Abteilungs bzw. Referatsleiter "Die Landwirtschaft"
Meine Arbeit bestimme ich mir selbst Informationen über das Unternehmen hole ich mir wenn ich sie brauche
Kollegen
Betriebsratsjournal
Teilnahme an VV, Betriebsratsvv, Newsletter, Homepage, Kommunikation Mittagessen..
unmittelbarer Vorgesetzter Mitarbeiter
dienstbesprechungen, persönliche Gespräche,
kollegen, aussendungen
Informationsrundschriften, Info-Veranstaltungen
durch Gespräche und schriftliche Infos
persönliche Gespräche, email, Besprechungen
Zeitung, Internet, Gespräche
regelmäßige sitzungen
Gespräche mit dem direkt Vorgesetzten
e-mails und Arbeitsgespräche
Mitarbeiter, Vorgesetzte
vom Vorgesetzten
Rundmails, Rundschreiben, informelle Kontakte mit Kollegen
kollegen, rundschreiben
Abteilungsleiter u Mitarbeiter
von den Vorgesetzten
Klatsch und Tratsch ev. Fachzeitschriften etc.
über die Geschäftsleitung
Anweisungen
Internet-Auftritt Dienstbesprechungen
Hotelverwaltungsprogramm, LFI Kursverwaltungsprogramm Gespräch mit KollegInnen
Von meinen Vorgesetzten
Dienstbesprechungen, Weiterbildungen, Schulungen, Kollegen
von den Vorgesetzten, aus Publikationen, Rundschreiben
über pers. Gespräche und über den Betriebsrat
E-Mails Abteilungsleiter und Kollegen Unternehmenszeitung Betriebsrat
Rundmails, Schulungen
vom Vorgesetzten und von Kollegen
überall
Persönlich Information, Schriftliche Unterlagen, EDV-Laufwerk, e-Mails, Internet,...
RUNDSCHREIBEN SITZUNGEN
KollegInnen, Besprechungen
persönliche Gespräche

Es zeigte sich, dass spontan nicht sehr viele Informationsdefizite einfielen. Diejenigen, die genannt wurden lassen sich aber ohne Probleme in die voneinander getrennten Felder des anschließend in der Erhebung folgenden Befragungsteiles einordnen. Dennoch ist die zuvor offen gestellte Frage wichtig, um die Besonderheiten oder aktuelle Themen der Organisation festzustellen.

Die Informationswünsche, die durch die gestützte Befragung in der ersten Ebene erhoben wurden zeigen auf, dass am meisten Transparenz im Bereich der Gesamtorganisation gewünscht wird, gefolgt vom Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ und der „wirtschaftlichen Lage des Unternehmens“. Kaum bzw. weniger Interesse besteht am Bereich „Kollegen, andere Abteilungen“. Das bestätigt auch die subjektive Einschätzung nach der Wichtigkeit des genannten Bereichs (Abb. 21).

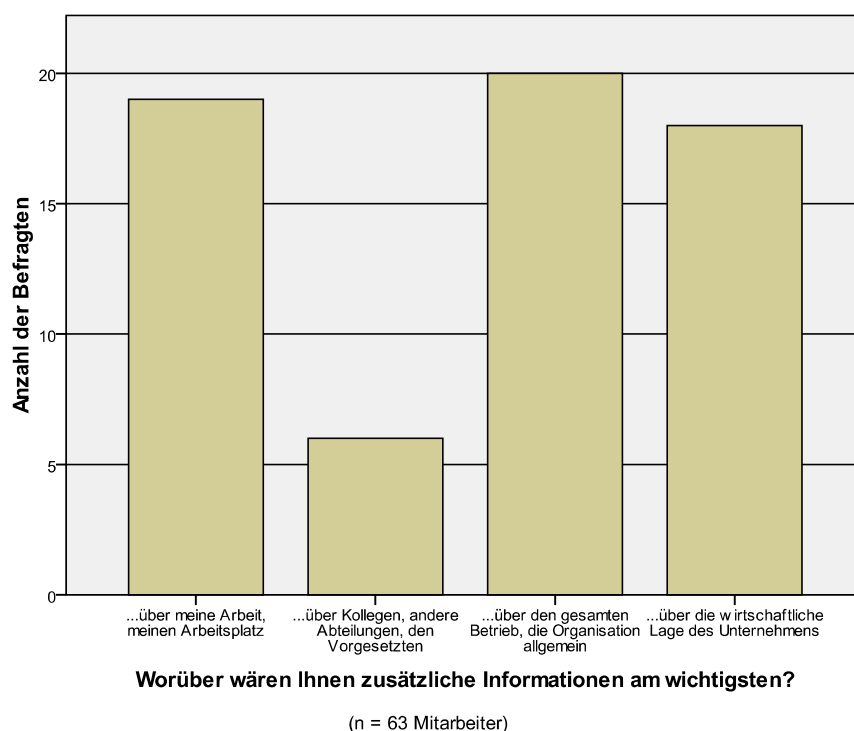


Abbildung 20: Von den Mitarbeitern genannte Informationsdefizite: Themenfelder der ersten Befragungsebene

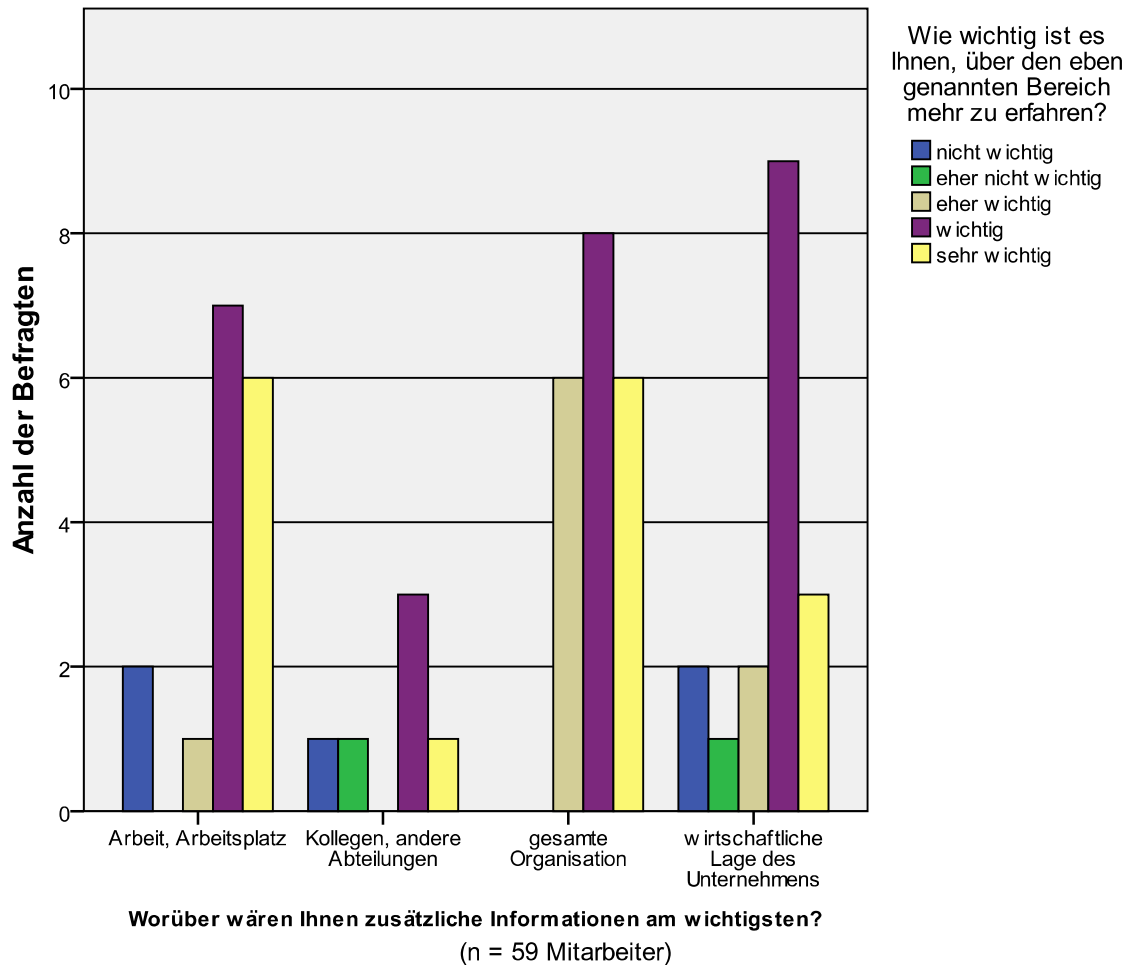


Abbildung 21: Antworten auf die Frage der Wichtigkeit in einem der genannten Bereiche (erste Befragungsebene)

Innerhalb der ersten Ebene wurde wie zuvor erwähnt mittels Baumstruktur nach den spezifischen Informationsdefiziten gefragt. Die Abb. 22 bis 25 zeigen die Verteilungen innerhalb der Antworten nach besagter Struktur. Es wird deutlich, dass hier Informationswünsche im Bereich „Unternehmen insg.“ besonders in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen vorliegen. Die Informationsdefizite im Bereich Arbeit, Arbeitsplatz beziehen sich auf die allgemeine Arbeitstätigkeit und im Bereich anderen Abteilungen, ergibt sich ein Informationswunsch über die Abteilungen allgemein, nicht aber über einzelne Kollegen und den Vorgesetzten. Franke/Winterstein nehmen an, dass dies auch darauf zurückzuführen sei, dass man hierzu sicher relativ viel Informationen im alltäglichen Arbeitsgeschehen erhält.⁴²⁴ Bei der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens dominiert das Informationsbedürfnis nach den Zukunftsaussichten.

⁴²⁴ Vgl. ebd.:46

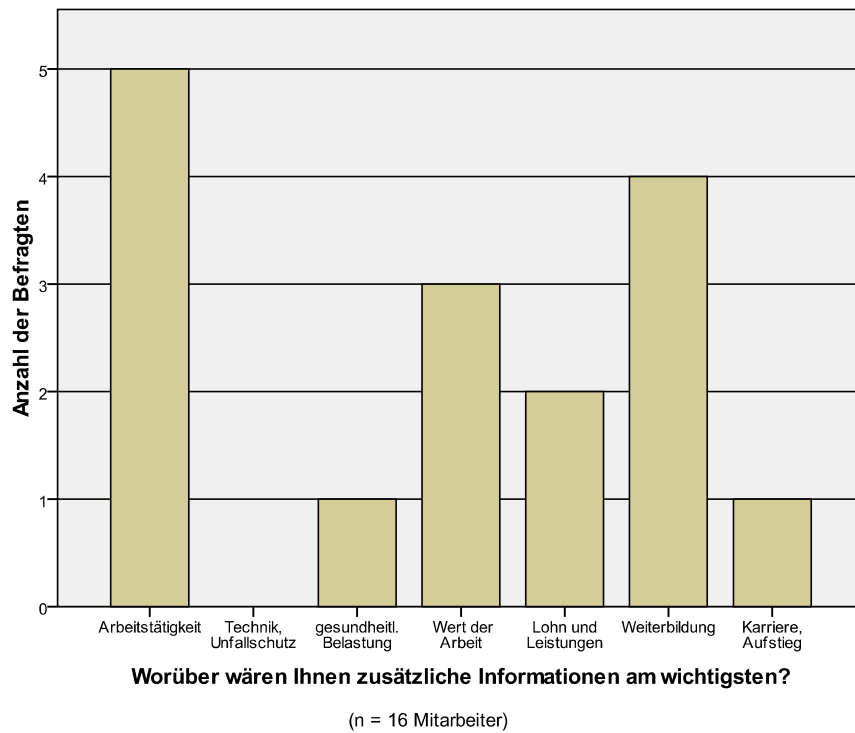


Abbildung 22: Verteilung der Antworten zum Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ Ebene 1.2

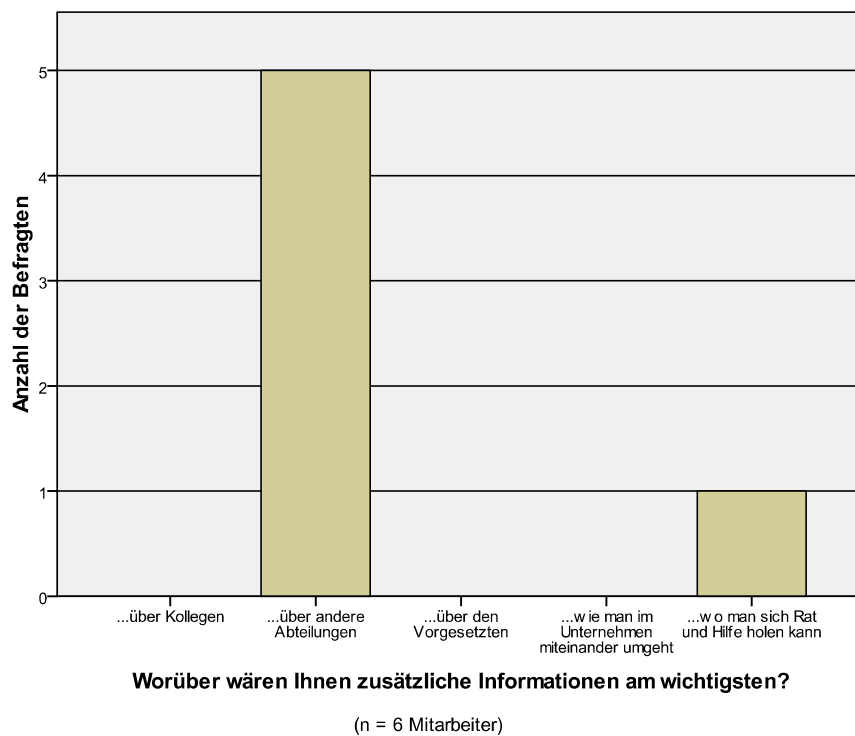


Abbildung 23: Verteilung der Antworten zum Bereich „and. Abteilungen, Kollegen“ Ebene 1.2

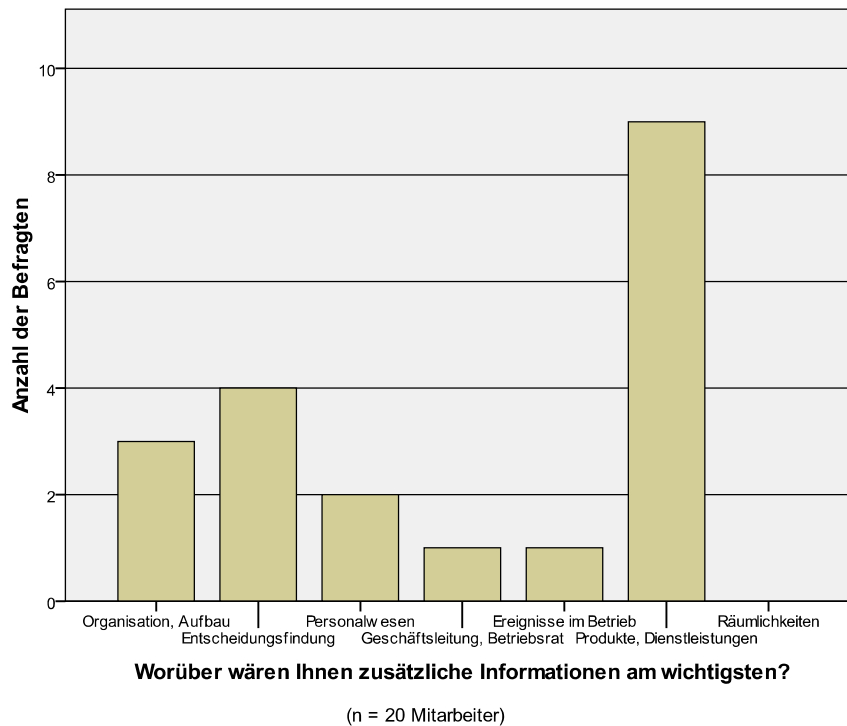


Abbildung 24: Verteilung der Antworten im Bereich „Unternehmen insg.“ Ebene 1.2

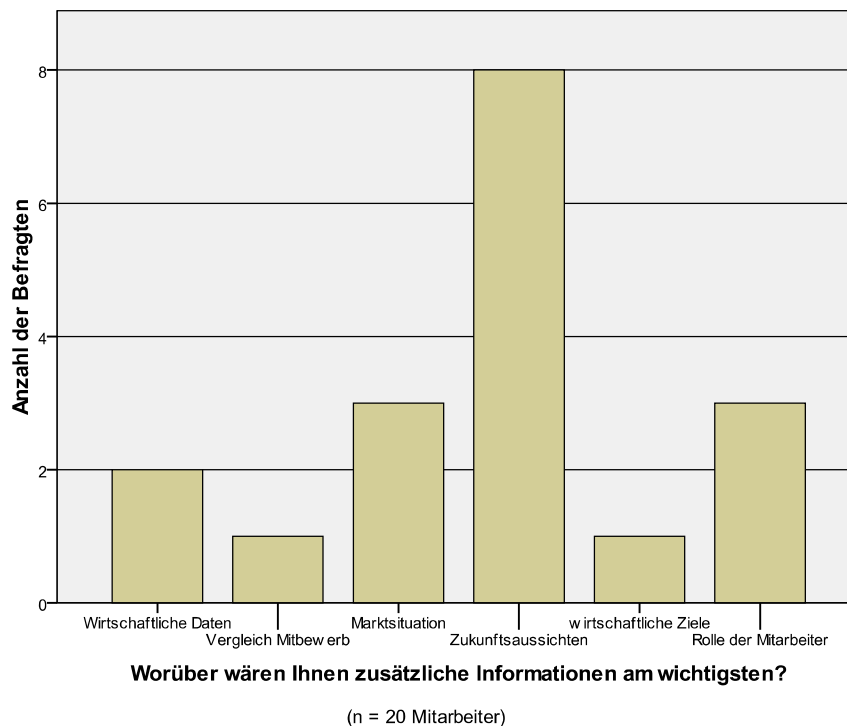


Abbildung 25: Verteilung der Antworten im Bereich „wirtschaftl. Lage“ Ebene 1.2

Die erlebte Zugänglichkeit der Informationen (Abb. 26) in den voneinander abgehobenen Inhaltsbereichen fällt sehr unterschiedlich aus. Auf die Frage: „Ist es für Sie leicht oder schwierig, sich darüber Informationen zu verschaffen?“ scheinen am schwierigsten beschaffbar Informationen zur „wirtschaftlichen Lage“ und zur „Organisation allgemein“ zu sein.

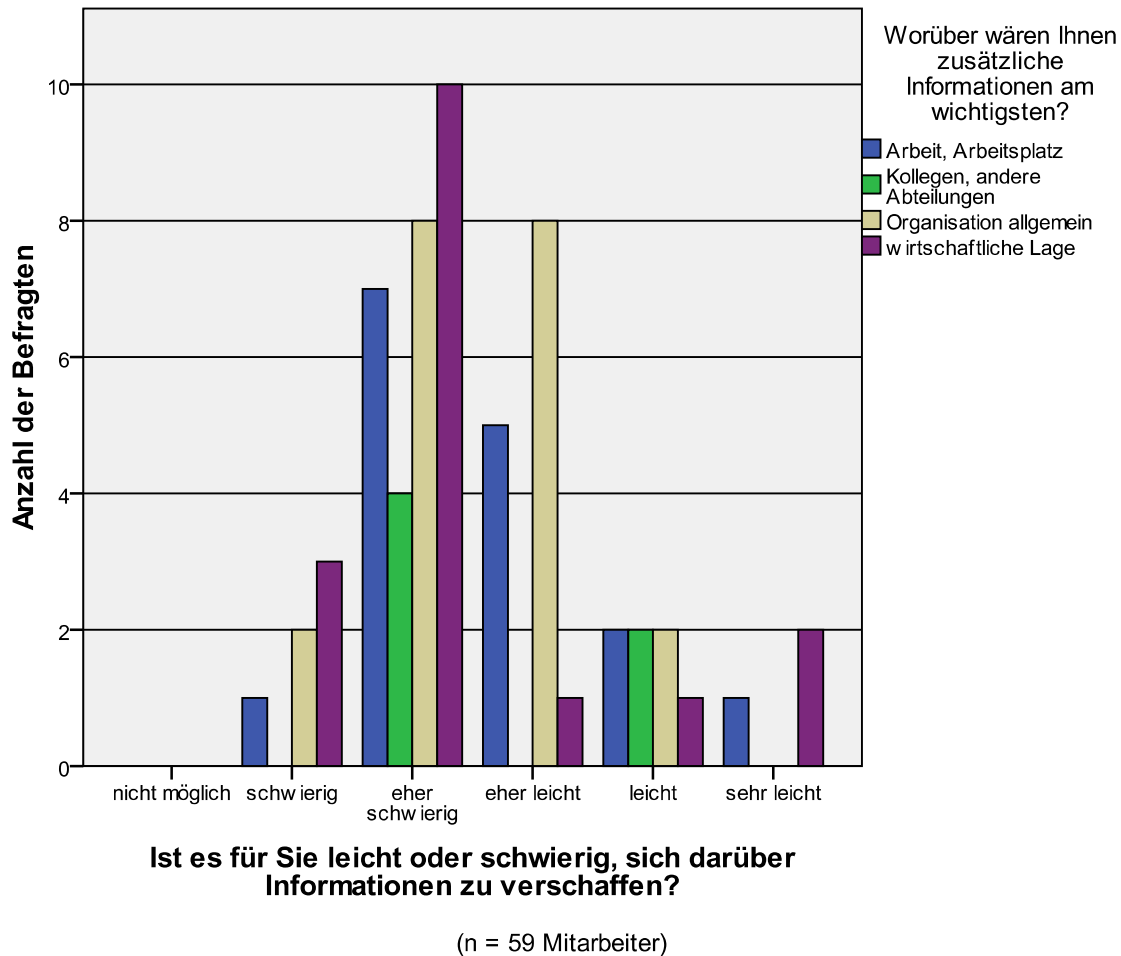


Abbildung 26: Vermutete Zugänglichkeit der noch fehlenden Informationen

5.4 Innerbetriebliches Informationswesen

Um das Informationswesen der LK NÖ darzustellen, ist es auch wichtig eine Bestandsaufnahme zu machen. Franke/Winterstein konstatieren einen Zusammenhang zwischen Art und Weise, wie die Mitarbeiter informiert werden und der erlebten Transparenz im Unternehmen.⁴²⁵

Im vorletzten Teil der Online – Befragung wurden zur Charakterisierung des innerbetrieblichen Informationswesens der LK NÖ die Angaben über die Existenz vorhandener Informationskanäle und die Häufigkeit ihres Erscheinens erhoben.⁴²⁶ Die Informationsmaßnahmen lassen sich zunächst in schriftliche und mündliche unterteilen.⁴²⁷

5.4.1 Schriftliche Informationsquellen

Es wurden für die schriftlichen Informationsquellen jeweils folgende Kriterien ermittelt: ihre Existenz bzw. Bekanntheit, die Nutzungs- und die Erscheinungshäufigkeit.

⁴²⁵ Vgl. ebd.:99

⁴²⁶ Die vorhandenen Instrumente der internen Kommunikation der LK NÖ werden weiter oben in Kap. X näher beschrieben.

⁴²⁷ Vgl. ebd.:100

Schwarzes Brett / Aushang

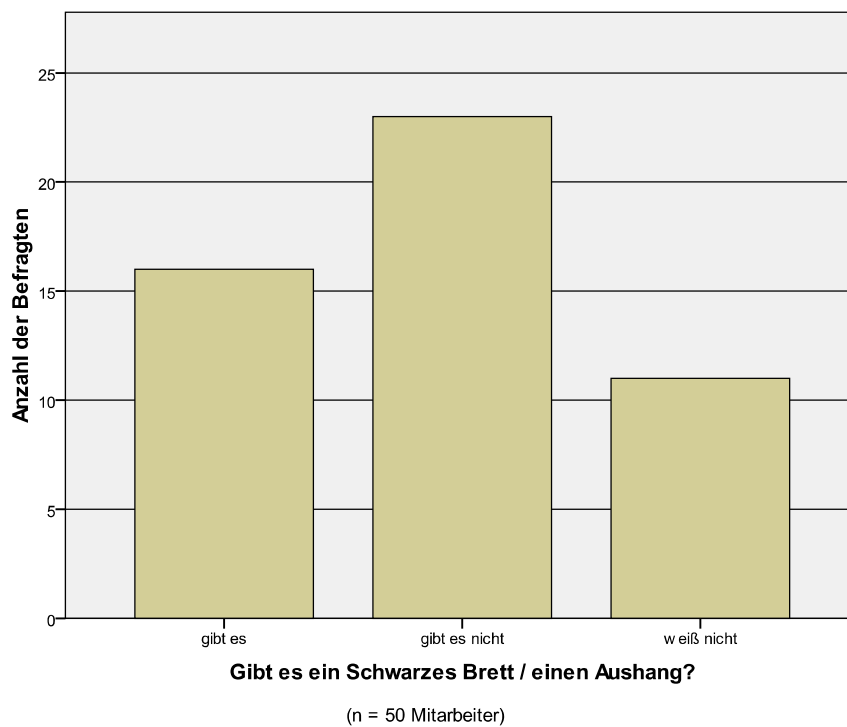


Abbildung 27: Verteilung der Antworten zur Existenz „Schwarzes Brett / Aushang“

Das Schwarze Brett ist bei über der Hälfte der Befragten unbekannt, obwohl es an sehr prominenter Stelle im Eingangsbereich der LK NÖ hängt. Bei differenzierter Betrachtung lässt sich in der Gruppe denen es bekannt ist (n = 16) ein eher negatives Interesse daran feststellen (Abb. 28).

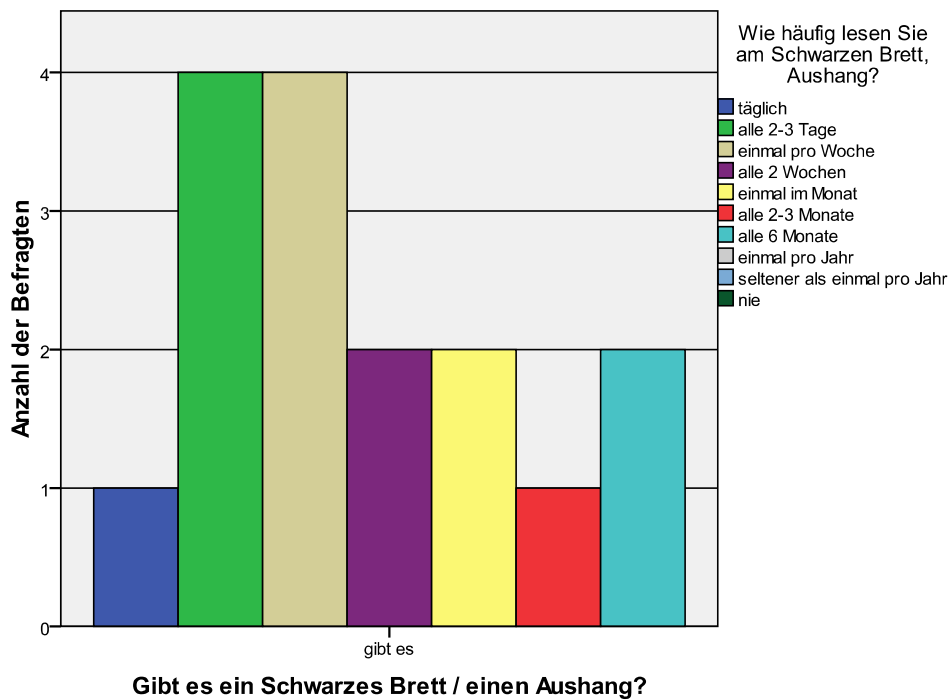


Abbildung 28: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Schwarzes Brett / Aushang“

Eine geringe Aktualität der Informationen, wenn z.B. nur betriebliche Regelungen ausgehängt werden, führt zu einer geringen Nutzung des Schwarzen Bretts. Entscheidend für die Nutzung ist laut Winterstein die Aktualität und Relevanz der Aushänge.⁴²⁸ Neben der Relevanz und Aktualität sind auch Standort und Aufmachung bedeutsam für die Nutzung. Wenn das Schwarze Brett an einem zentralen Punkt an sichtbarer Stelle angebracht wird, dann können alle Mitarbeiter schnell informiert werden, ohne eine Betriebsversammlung einberufen zu müssen. In vielen Organisationen des Bürobereichs wird dem Schwarzen Brett weniger Bedeutung zugesprochen, da viele aktuelle Informationen über Rundschreiben oder Rundmails verteilt werden.⁴²⁹ „Die Bedeutung des Anschlagbrettes resultiert also auch aus seiner jeweiligen Stellung im innerbetrieblichen Informationsaustausch[...].“⁴³⁰ Daneben spielt auch die individuelle Motivation eine große Rolle für die Nutzung. Winterstein schlägt vor, zur Verbesserung der Akzeptanz auf eine regelmäßige Versorgung mit neuem Informationsmaterial zu achten, sowie eine aufmerksamkeits- und aufnahmefördernde Gestaltung anzustreben.⁴³¹

Die Wirkungskriterien Aktualität/Relevanz und Gestaltung gelten für alle schriftlichen Informationsangebote. Soll auch auf die Kriterien Glaubwürdigkeit und Einbettung Wert gelegt werden, so muss auch das Interesse der Mitarbeiter gefördert werden, die diese Medien bisher weniger nutzen.⁴³²

⁴²⁸ Vgl. Winterstein 1998:164

⁴²⁹ Vgl.ebd.:165

⁴³⁰ Ebd.

⁴³¹ Vgl.ebd.:166

⁴³² Vgl.ebd.

Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung



Abbildung 29: Verteilung der Antworten zur Existenz „Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung“

Die Betriebszeitschrift Ik-info ist überwiegend bekannt und diejenigen, die sie kennen, lesen diese im Erscheinungszeitraum. In der Studie von Winterstein wurde der Zusammenhang zwischen der Existenz einer Mitarbeiterzeitschrift und dem Transparenzerleben hergestellt. *„Gibt es eine Mitarbeiterzeitschrift im Unternehmen, so ist das Transparenzerleben der Mitarbeiter deutlich höher als bei Nicht-Existenz[...].“*⁴³³ Kein Zusammenhang besteht zwischen der Existenz einer Mitarbeiterzeitschrift und der Informiertheit über andere Abteilungen – *„[...]Berichte über das Geschehen in anderen Abteilungen scheinen in diesem Medium entweder unterrepräsentiert zu sein oder nicht auszureichen.“*⁴³⁴ Auch die Häufigkeit der Erscheinens einer Mitarbeiterzeitschrift spielt keine Rolle für das Transparenzerleben. Deshalb ist beim Medium Mitarbeiterzeitschrift allein die Tatsache der Existenz für die subjektive Informiertheit von Bedeutung.⁴³⁵

⁴³³ Vgl. Winterstein 1998:153

⁴³⁴ Ebd.:154

⁴³⁵ Vgl.ebd.

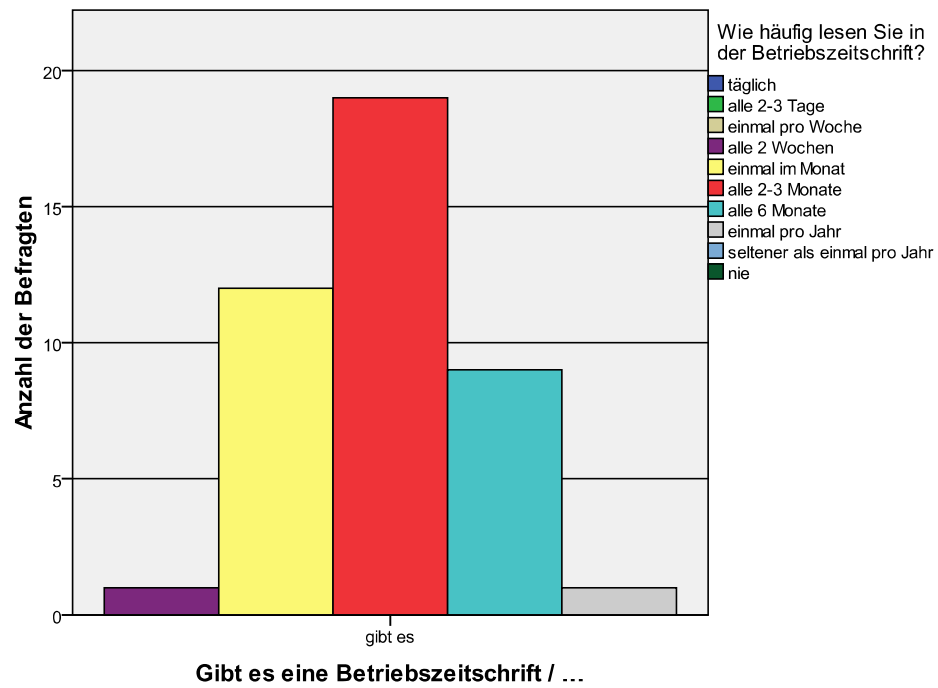


Abbildung 30: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung“

Andere Informationsschriften

Im Hinblick auf andere Informationsschriften sind sich die Befragten überwiegend einig, dass es andere neben der Betriebszeitschrift gibt. Diese werden meist einmal im Monat gelesen. Dazu gezählt werden Rundschreiben, also Informationsschriften kleineren Umfangs (1-2 Din A4 Seiten), die ein vordefinierter Empfängerkreis erhält, der aus verschiedenen Hierarchieebenen bestehen kann. Die Erscheinungshäufigkeit ist sehr unterschiedlich, zumeist erscheinen diese aber mehrmals pro Monat, manche sogar täglich. In der Studie Wintersteins deckt sich die Nutzung der Rundschreiben mit dem Erscheinungszeitpunkt. Damit wird diese Informationsmaßnahme oft bei Erhalt gelesen. Kritisiert wird dabei der oft zu „trockene“ Aufbau von Rundschreiben, die zu sachliche und wenig aufmerksamkeitssteigernde Form.⁴³⁶

Auch zwischen der Erscheinungshäufigkeit der Rundschreiben und dem Transparenzerleben besteht ein Zusammenhang. *„Erscheinen Rundschreiben mindestens einmal pro Woche, so ist das Transparenzerleben besser als bei seltenem Erscheinen.“*⁴³⁷ Dabei ist besonders der Überblick über die Geschehnisse in der Firma betroffen. Hier führt auch eine große Menge an Informationsschriften nicht zur Informationsüberflutung, sondern zu dem Gefühl gut informiert zu werden. Als negativ empfunden werden Verzögerungen bei der Verteilung der Informationen.⁴³⁸

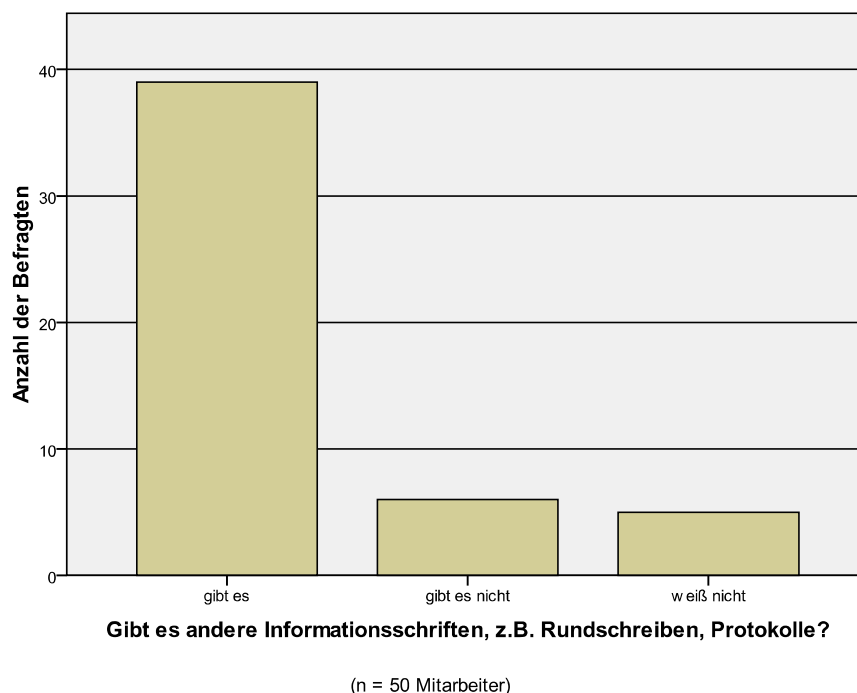


Abbildung 31: Verteilung der Antworten zur Existenz „andere Informationsschriften“

⁴³⁶ Vgl. Winterstein 1998:161f

⁴³⁷ Ebd.:162

⁴³⁸ Vgl.ebd.

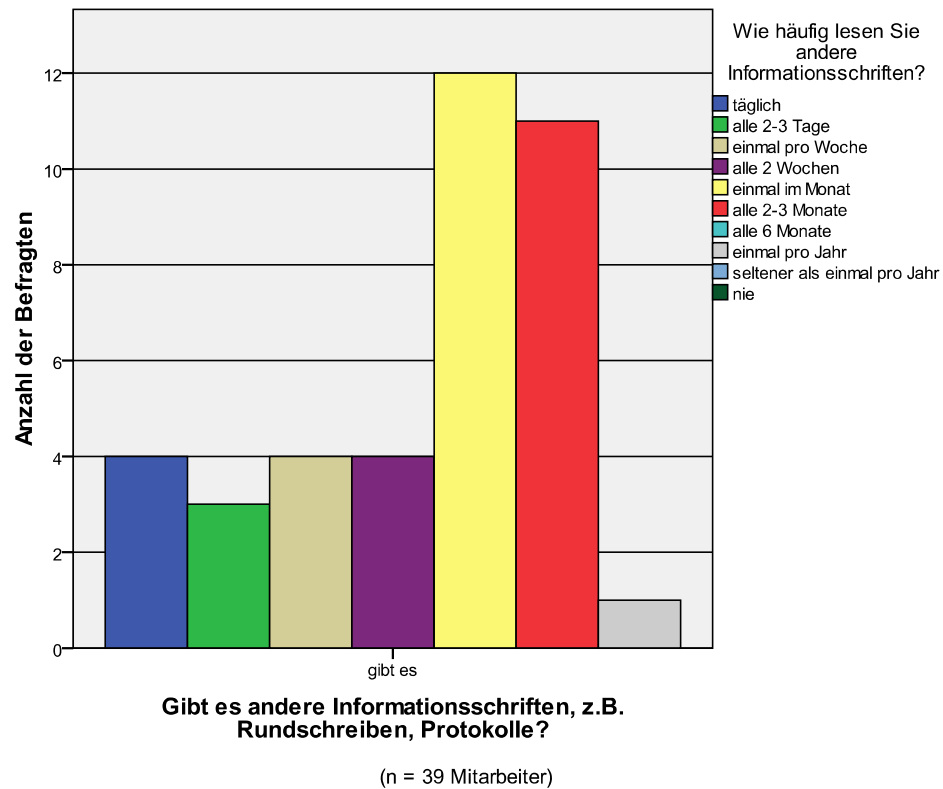


Abbildung 32: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „andere Informationsschriften“

Tätigkeitsbericht

Der einmal im Jahr erscheinende Tätigkeitsbericht ist einer großen Mehrheit (39 von 50 Befragten) bekannt (Abb. 33) und wird überwiegend einmal im Jahr zur Hand genommen (Abb.34).



Abbildung 33: Verteilung der Antworten zur Existenz „Tätigkeitsbericht“

Zwar wirkt sich die Bekanntheit des Tätigkeitsberichts in der Studie von Winterstein nicht auf das Transparenzerleben insgesamt aus, jedoch entsprechend den Inhalten sehr deutlich beim Transparenzerleben der wirtschaftlichen Lage. Winterstein nimmt an, dass der Geschäftsbericht nur von sehr wenigen Mitarbeitern tatsächlich gelesen wird. Deshalb ist die Wirkung der Bekanntheit des Berichts auf den Effekt des Erlebens der Zugänglichkeit zu Informationen zurückzuführen. Die Zugänglichkeit ist für die erlebte Transparenz somit bedeutsam.⁴³⁹ Es gilt die Vermutung, dass die Zugänglichkeit für den Mitarbeiter mehr signalisiert als nur die Bereitschaft des Unternehmens, Daten offenzulegen und dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, Informationen einzuholen, welche an einen „wichtigen“ Empfängerkreis von Kapitalgebern, Anteilseignern und der weiteren sachverständigen Öffentlichkeit gerichtet sind.⁴⁴⁰

⁴³⁹ Vgl. Winterstein 1998:155

⁴⁴⁰ Vgl.ebd.:156f

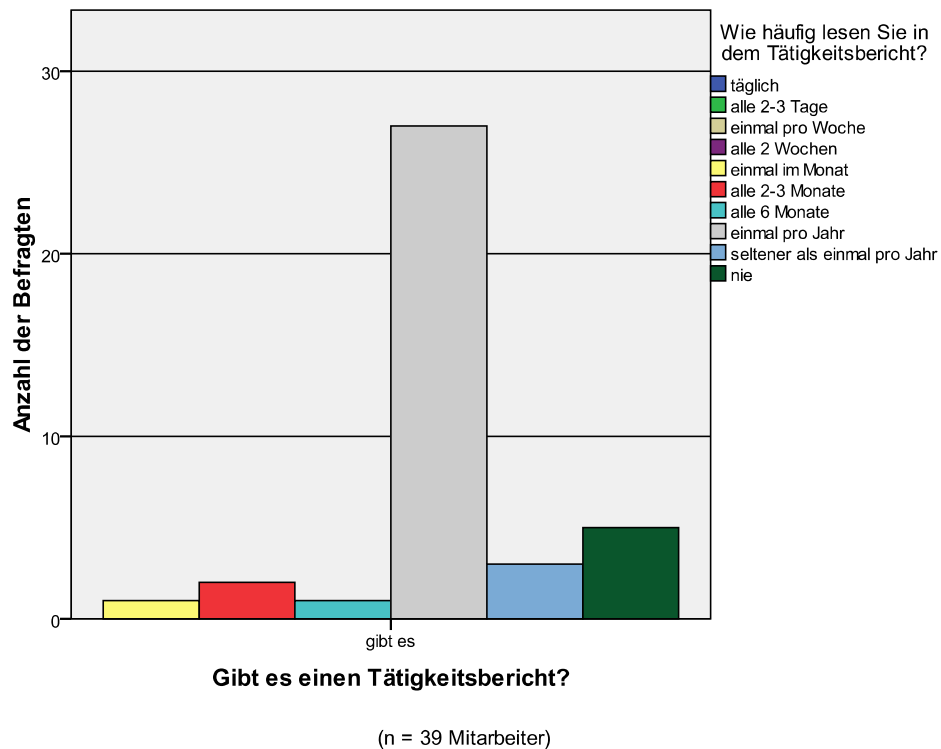


Abbildung 34: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Tätigkeitsbericht“

Die Annahme, dass der Tätigkeitsbericht eine eher selten überhaupt registrierte, wenn überhaupt gelesene Informationsmaßnahme mit nur geringer innovativer Wirkung ist, wird in den Antworten auf die Frage nach der Nutzungshäufigkeit bestätigt. Es muss dennoch beachtet werden, dass es einen deutlich positiven Einfluss auf alle Bereiche der Informiertheit in allen Themenbereichen gibt. Damit ist die Verfügbarkeit des Tätigkeitsberichtes als ein wichtiges Indiz für einen damit verbundenen Sachverhalt zu sehen. Der Geschäfts- oder Tätigkeitsbericht ist als Symptom für die Informationspolitik eines Unternehmens zu sehen und wird von Winterstein mit Aspekten wie Unternehmenskultur und Betriebsklima in Verbindung gebracht. Er sieht in der Einsehbarkeit des Berichtes eine symbolische Geste und geht von einer indirekten Transparenzwirkung aus.⁴⁴¹

⁴⁴¹ Vgl. Winterstein 1998:157

Schriften des Betriebsrates

Die Schriften des Betriebsrates sind sehr bekannt (Abb. 35). Diese werden überwiegend alle 2-3 Monate zur Hand genommen.

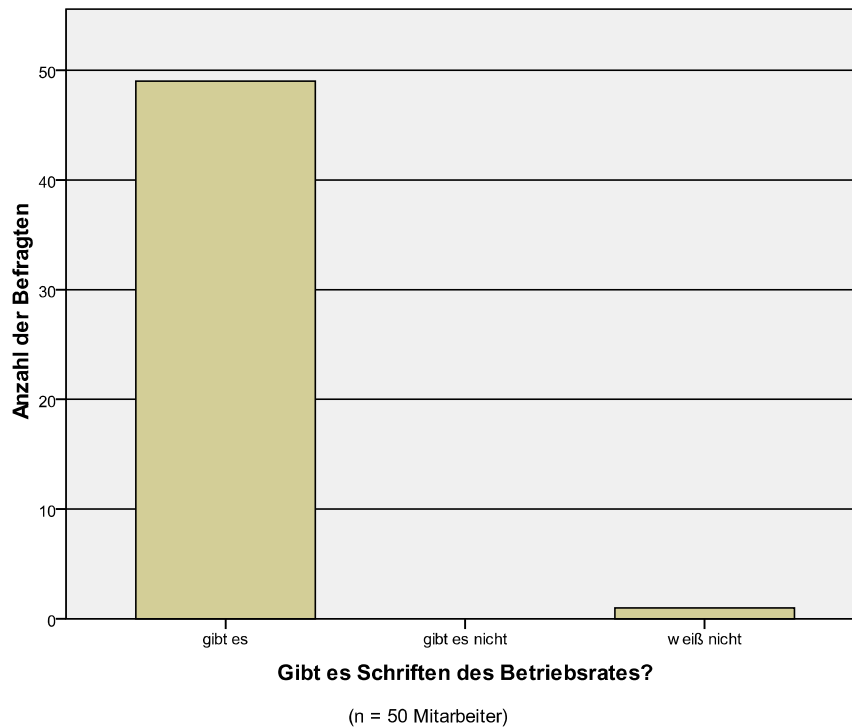


Abbildung 35: Verteilung der Antworten zur Existenz „Schriften des Betriebsrates“

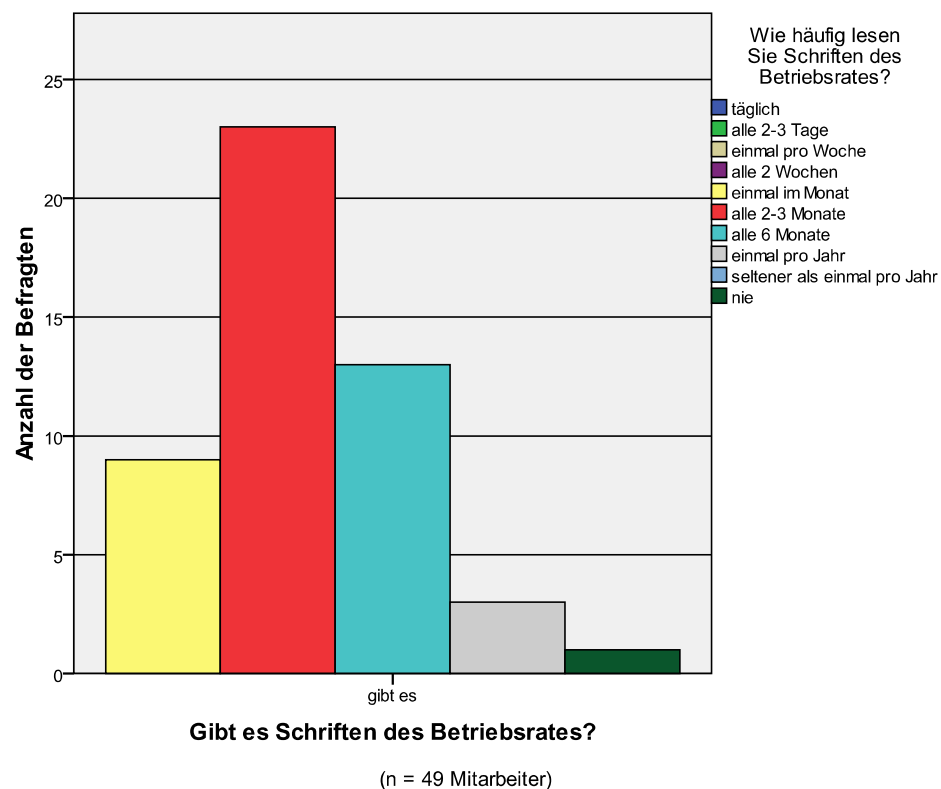


Abbildung 36: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Schriften des Betriebsrates“

Einführungsschrift für neue Mitarbeiter

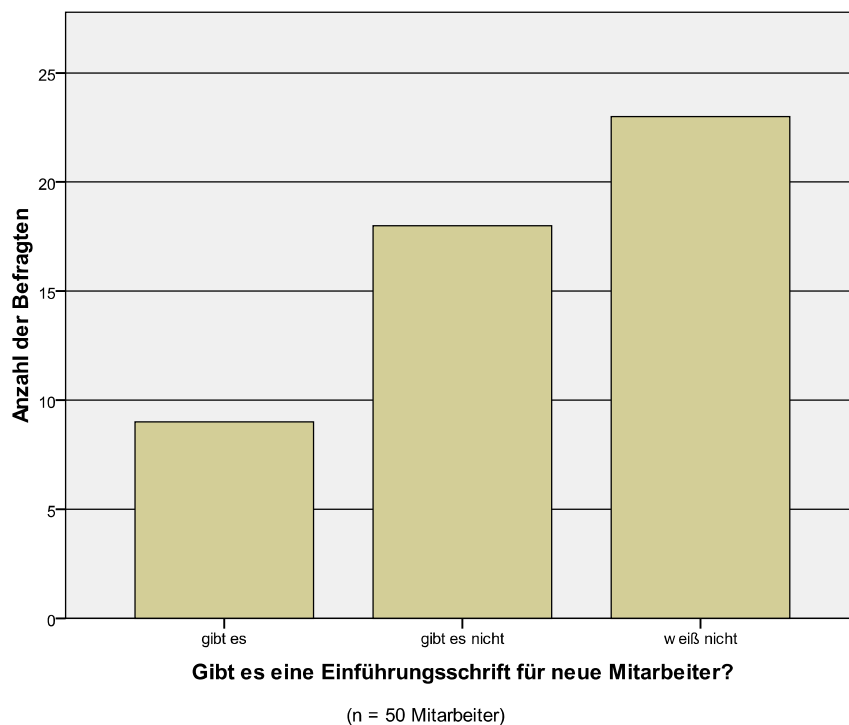


Abbildung 37: Verteilung der Antworten zur Existenz „Einführungsschrift“

Eine Einführungsschrift gilt in einem Unternehmen als wichtige Orientierungsmaßnahme in der Einführungsphase neuer Mitarbeiter. Winterstein schlägt eine Implementierung in ein Maßnahmenbündel vor, damit bei hohen Fluktuationsraten Einarbeitungskosten eingespart werden. Typische Inhalte sind neben wesentlichen Unternehmensdaten „[...]Informationen über die Organisation des Unternehmens, ausgewählte Ansprechpartner, Wegweiser zu den Abteilungen, arbeitsbezogene Informationen, Sozialleistungen und ausgewählte Einrichtungen.“⁴⁴² Die Inhalte sind auch davon abhängig, ob andere Informationsmittel zur Verfügung stehen. Winterstein identifiziert funktionale Überschneidungen mit der sog. Betriebsordnung, die in der Regel auch für neue Mitarbeiter konzipiert wird. Modernere Versionen des Betriebshandbuchs gehen über die Aufzählung von verschiedenen Regeln, Richtlinien und Verboten hinaus und geben einen Überblick über die Firmengeschichte oder stellen einige Punkte der Arbeitsordnung heraus.⁴⁴³ Eine Einführungsschrift sollte einen Gesamteindruck der neuen Umgebung vermitteln und somit dem Mitarbeiter die Integration in die Unternehmenskultur ermöglichen. Ständige Aktualisierung ist wichtig, da veraltete Daten zu einer Verunsicherung des neuen Mitarbeiters führen.⁴⁴⁴

⁴⁴² Winterstein 1998:160

⁴⁴³ Vgl.ebd.

⁴⁴⁴ Vgl.ebd.

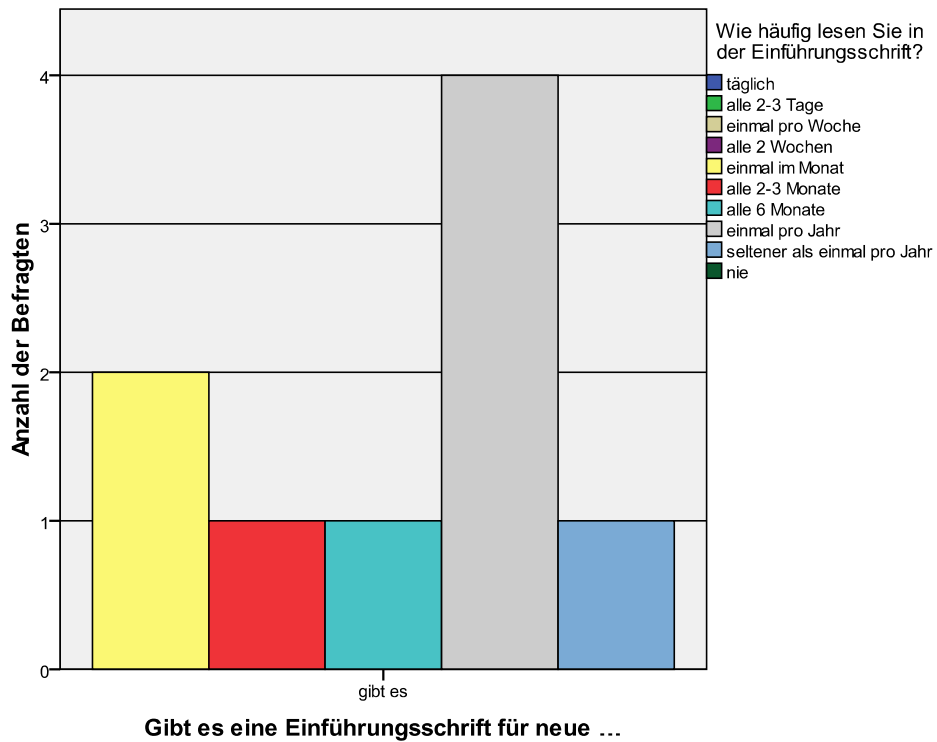


Abbildung 38: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Einführungsschrift“

Die Tatsache der Existenz einer Einführungsschrift ist nicht so ausschlaggebend für das Transparenzerleben wie die eines Geschäftsberichtes. Dabei ist der geringe Bekanntheitsgrad der Einführungsschrift zu berücksichtigen.⁴⁴⁵

⁴⁴⁵ Vgl.ebd.

Broschüren

In Firmenbroschüren werden üblicherweise Aufbau und Besonderheiten des Unternehmens dargestellt. Diese sind 43 von 50 Mitarbeitern bekannt. Laut Winterstein wirkt sich die Bekanntheit der Firmenbroschüren signifikant auf das Transparenzerleben aus. Demnach wird die erhaltene Informationsmenge als höher und der Überblick über die Firma als besser angegeben. „Sind derartige Broschüren dem Mitarbeiter bekannt, so ist[...]die Informiertheit über die Firma insgesamt und die anderen Abteilungen (nicht aber über die eigene Arbeit oder die wirtschaftliche Lage) verbessert.“⁴⁴⁶ Diese auf bestimmte Bereiche begrenzte Wirkung spricht dafür, sie nicht gleichermaßen als Indiz für die informationspolitische Haltung des Unternehmens zu sehen. Sie werden im Unterschied zum Tätigkeitsbericht nicht periodisch erstellt und möglicherweise vermuten Mitarbeiter Beschönigungseffekte. Weiters scheint die Eigeninitiative der Mitarbeiter ausschlaggebend zu sein, vor allem wenn die Broschüren nicht in den Unternehmensräumen zur Mitnahme ausgelegt oder an die Mitarbeiter verteilt werden.⁴⁴⁷

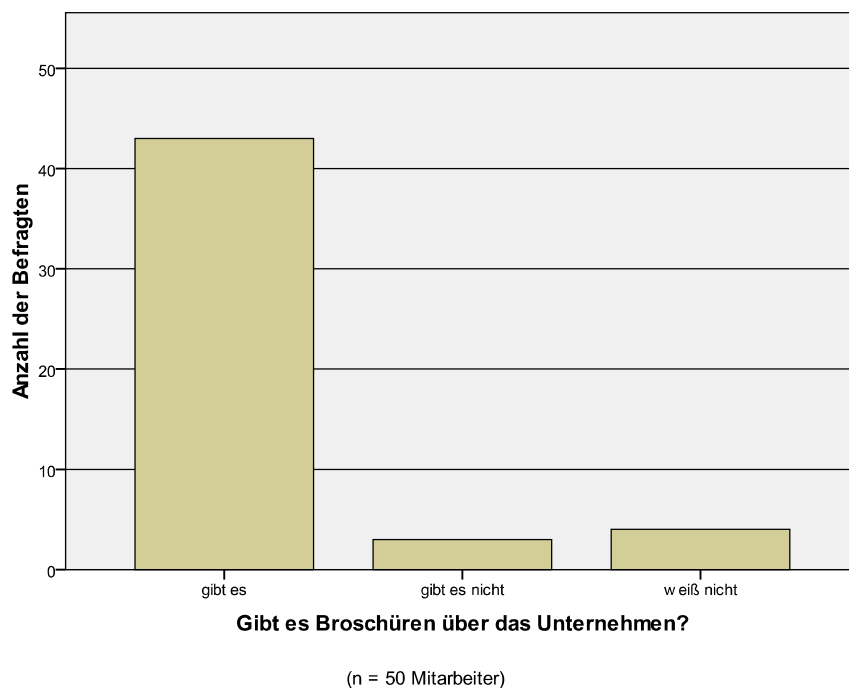


Abbildung 39: Verteilung der Antworten zur Existenz „Broschüren“

⁴⁴⁶ Ebd.:158

⁴⁴⁷ Vgl. Winterstein 1998:159

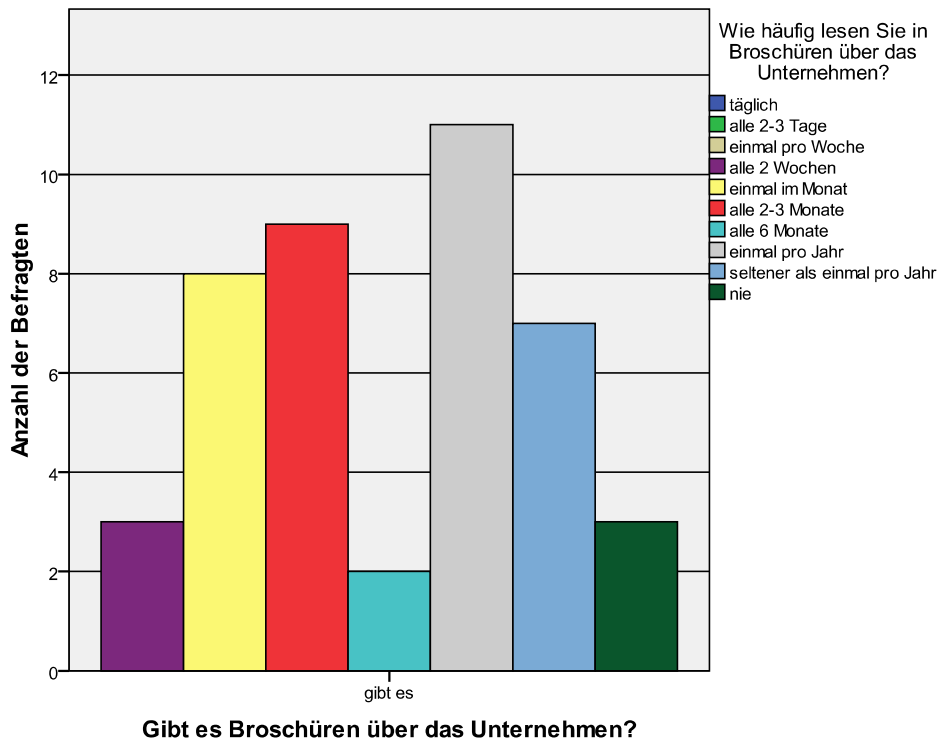


Abbildung 40: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Broschüren“

Winterstein kritisiert, dass zu oft Firmenbroschüren nur für unternehmensexterne Empfänger konzipiert werden und den Mitarbeitern nicht zugänglich gemacht werden. Die in manchen Broschüren enthaltenen Führungsgrundsätze sind selten bekannt sowie wirkungslos, da sie kaum eindeutig interpretierbar sind und umgesetzt werden. Sehr häufig bestehen auch Wissenslücken seitens der Mitarbeiter zu abstrakten Themen wie Unternehmensleitlinien und –zielen, die den Kern der Unternehmenskultur und die Identität des Unternehmens beschreiben.⁴⁴⁸

Ein hoher Bekanntheitsgrad von Broschüren, aber auch von, Prospekten und Katalogen (Abb. 41) bei den Mitarbeitern ist dennoch aus Unternehmenssicht sehr positiv zu sehen. Der Mitarbeiter muss hier als Multiplikator und Träger des Firmenimages anerkannt werden. Unternehmensleitbilder können als Instrument zur Transportierung des Unternehmenskulturgedankens verwendet werden.⁴⁴⁹

⁴⁴⁸ Vgl. Winterstein 1998:159

⁴⁴⁹ Vgl.ebd.

Prospekte, Kataloge

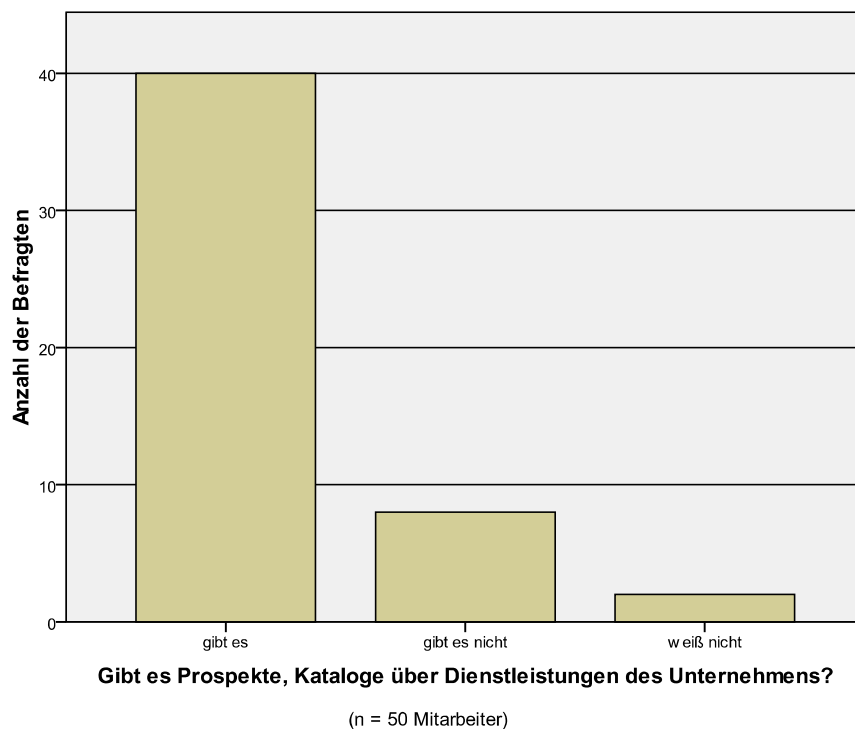


Abbildung 41: Verteilung der Antworten zur Existenz „Prospekte, Kataloge“

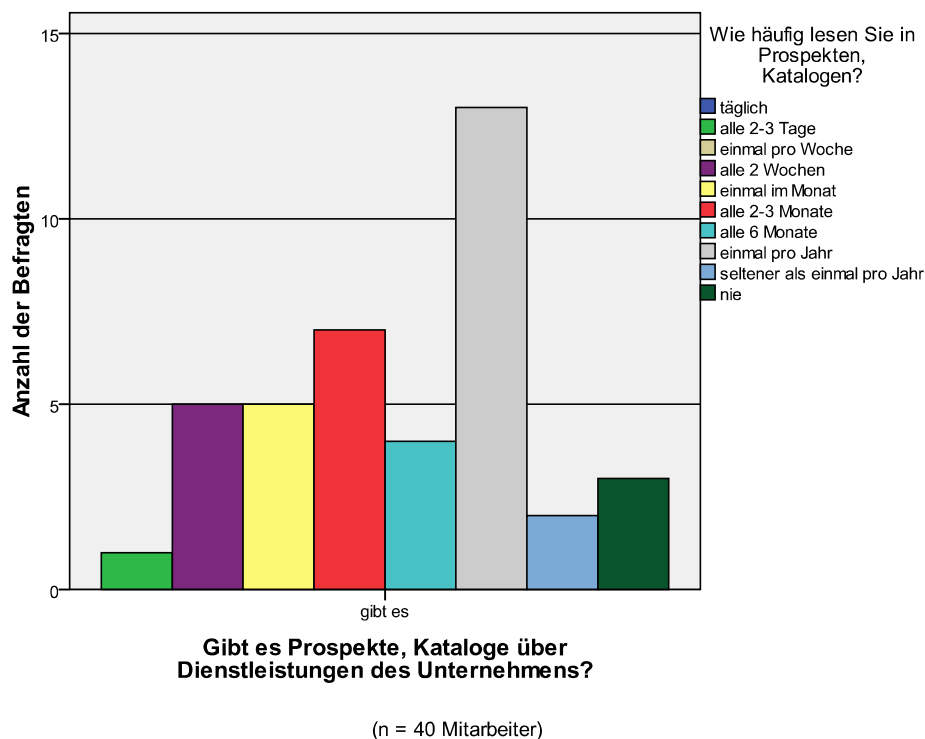


Abbildung 42: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Prospekte, Kataloge“

Die Prospekte und Kataloge sind 40 von 50 Befragten bekannt und werden von 18 Personen zwischen „alle 2 – 3 Tage“ bis „alle 2- 3 Monate“ gelesen. Die anderen 22 mit einer positiven Antwort, lesen diese deutlich seltener. Ihre Antworten rangieren von „alle 6 Monate“ bis „nie“.

5.4.2 Mündliche Informationsquellen

Die wichtigsten mündlichen Informationsquellen sind laut Franke/Winterstein Betriebsversammlungen, Abteilungsbesprechungen und Gespräche mit dem Vorgesetzten.⁴⁵⁰ Sie sind allen Befragten bekannt und sind deshalb vor allem in ihrer Häufigkeit von Interesse.

Betriebsversammlungen

Diese finden in der LK NÖ einmal pro Jahr statt. Franke/Winterstein erkennen keinen transparenzrelevanten Einfluss dieser Informationsmaßnahme. Dennoch wird in der Ausgangsuntersuchung die Gestaltung der Betriebsversammlungen oftmals kritisiert.⁴⁵¹ „Hier kommt es wahrscheinlich eher auf Inhalt und Gestaltung dieser Maßnahme an.“⁴⁵² Bei der Beantwortung gaben einige an, die Betriebsversammlung finde halbjährlich statt. Diese Unklarheit kann zum Teil auf mangelndes Interesse an dieser Informationsmaßnahme zurückgeführt werden. Ursache dafür können langweilige Präsentationsformen, wenig ansprechende Inhalte und zu lange und wenig rezipientenfreundliche Vorträge sein.⁴⁵³ „Die prinzipiell vorhandene Möglichkeit „heikle“ Fragen und aktuelle Themen in einer breiten Betriebsöffentlichkeit zu diskutieren[...]wird anscheinend selten genutzt.“⁴⁵⁴

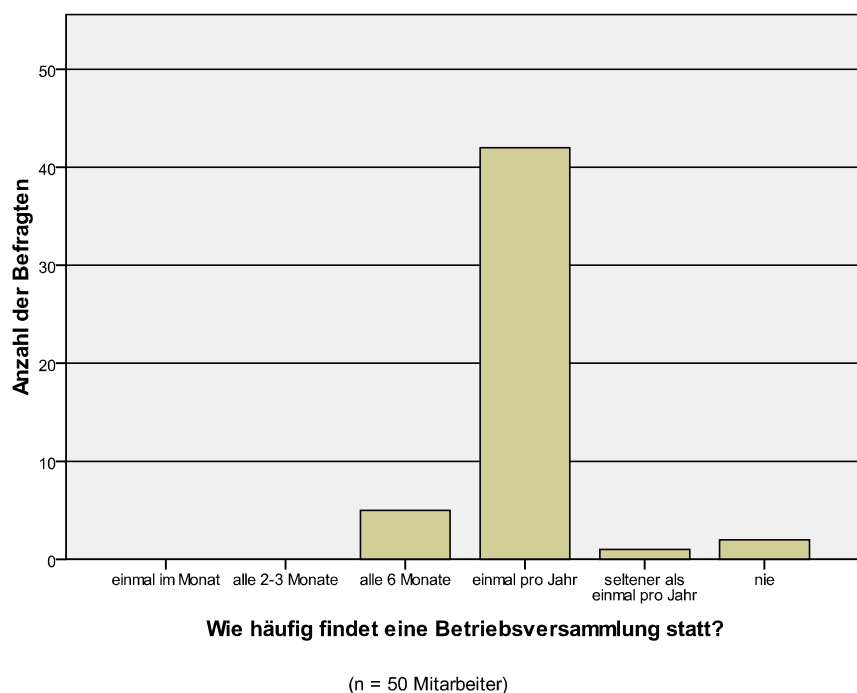


Abbildung 43: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Betriebsversammlung“

⁴⁵⁰ Vgl. Franke/Winterstein 1996:106

⁴⁵¹ Vgl. ebd.: 107

⁴⁵² Winterstein 1998:166

⁴⁵³ Vgl. ebd.:167

⁴⁵⁴ Vgl. Winterstein 1998:167

Die Entscheidung zur Teilnahme an einer Betriebsversammlung wird oftmals nicht so frei gewählt wie z.B. das Lesen der Betriebszeitschrift, da hier ein sozialer Druck herrschen kann, der die Teilnahme nahelegt und bei einem unattraktiven Ablauf das Desinteresse verstärkt.⁴⁵⁵

Abteilungsversammlung

Auf die Frage wie oft eine Abteilungsversammlung stattfindet, haben die Befragten überwiegend mit „alle 2-3 Monate“ geantwortet. Im Gegensatz zur zweimal im Jahr stattfindenden Betriebsversammlung hat eine Abteilungsversammlung laut Franke/Winterstein hohe Relevanz für die Transparenz in einer Organisation.⁴⁵⁶ „Je häufiger sie stattfinden, umso mehr Transparenz erleben die Mitarbeiter.“⁴⁵⁷ Winterstein ergänzt, dass dies jedoch nur auf die Bereiche „allgemeine Informiertheit“ und „Informiertheit über die Arbeitstätigkeit“ zutrifft.⁴⁵⁸

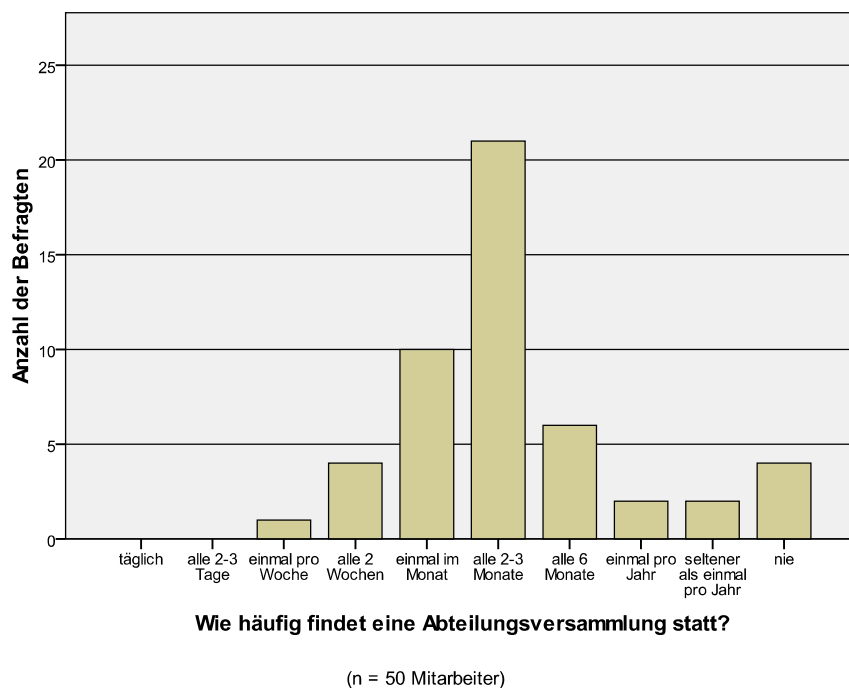


Abbildung 44: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Abteilungsversammlung“

Eine Abteilungsversammlung bietet einerseits eine gute Gelegenheit zum Dialog, andererseits kann sie auch spezielle Probleme des täglichen Arbeitsvollzugs berücksichtigen. Wenn die Art der Informationen eine hohe soziale Präsenz und bessere Feedbackmöglichkeiten nahe legt, dann ist diese Form des Gesprächs einer Betriebsversammlung vorzuziehen.⁴⁵⁹

Dennoch sollte darauf geachtet werden, solche Versammlungen nicht unzweckmäßig und unvorbereitet einzuberufen, und die Gespräche nicht der Profilierung einzelner Mitarbeiter zur

⁴⁵⁵ Vgl.ebd.:168

⁴⁵⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1996:108

⁴⁵⁷ Ebd.

⁴⁵⁸ Vgl. Winterstein 1998:168

⁴⁵⁹ Vgl.ebd.:168f

Verfügung zu stellen.⁴⁶⁰ „Diese zugespitzte Kritik verweist auf die Bedeutung der inhaltlichen und formalen Gestaltung solcher Zusammenkünfte und der Ausrichtung an Zielsetzung und Teilnehmerinteressen.“⁴⁶¹

Gruppen- und Einzelgespräche mit dem Vorgesetzten

Einen stärkeren Zusammenhang gibt es für den Mitarbeiter zwischen Gesprächen mit dem Vorgesetzten und der subjektiv erlebten Transparenz. Diese Gespräche wirken sich positiv auf alle Bereiche des Transparenzerlebens aus. Dabei ist laut Franke/Winterstein die Gesprächshäufigkeit von mehr als einmal pro Woche sehr förderlich, „[...]vor allem für die empfundene Rechtzeitigkeit von Informationen beim persönlichen Gespräch und für die erhaltene Informationsmenge beim Gruppengespräch.“⁴⁶² Hier sind alle Bereiche, inkl. „wirtschaftliche Lage“ betroffen. Winterstein vermutet einen „Ausstrahlungs-Effekt“, da die wirtschaftliche Lage eher selten Thema eines persönlichen Mitarbeitergesprächs oder eines Gruppengesprächs mit dem Vorgesetzten ist.⁴⁶³

Dagegen wirken sich Gesprächshäufigkeiten von weniger als einmal pro Woche negativ aus, unerheblich ob diese Gespräche dann einmal im Monat oder nur alle 2 Monate zustande kommen.⁴⁶⁴

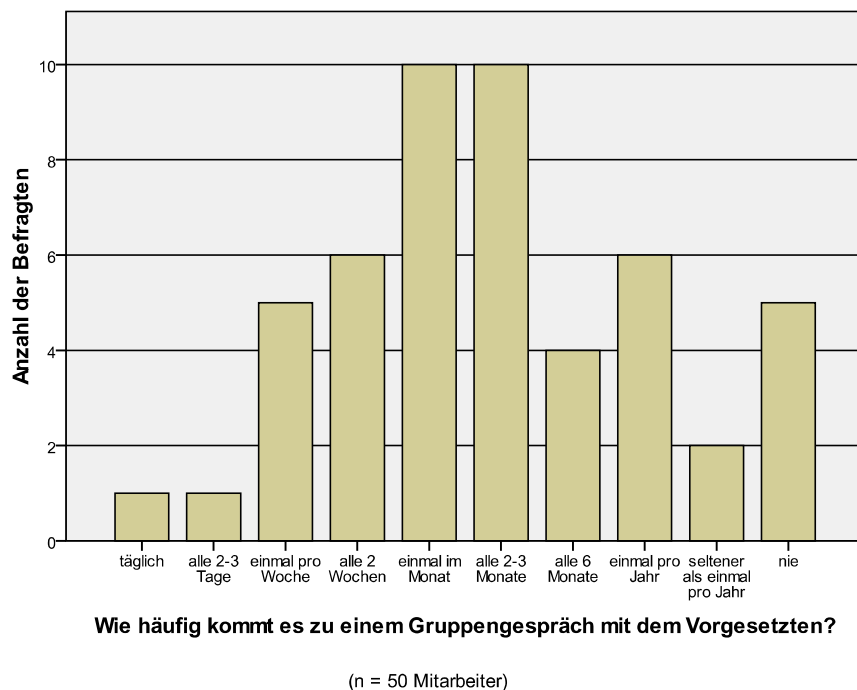


Abbildung 45: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gruppengespräch mit Vorgesetzten“

⁴⁶⁰ Vgl.ebd.:169

⁴⁶¹ Ebd.

⁴⁶² Franke/Winterstein 1996:109

⁴⁶³ Vgl. Winterstein 1998:171

⁴⁶⁴ Vgl. Franke/Winterstein 1996:109

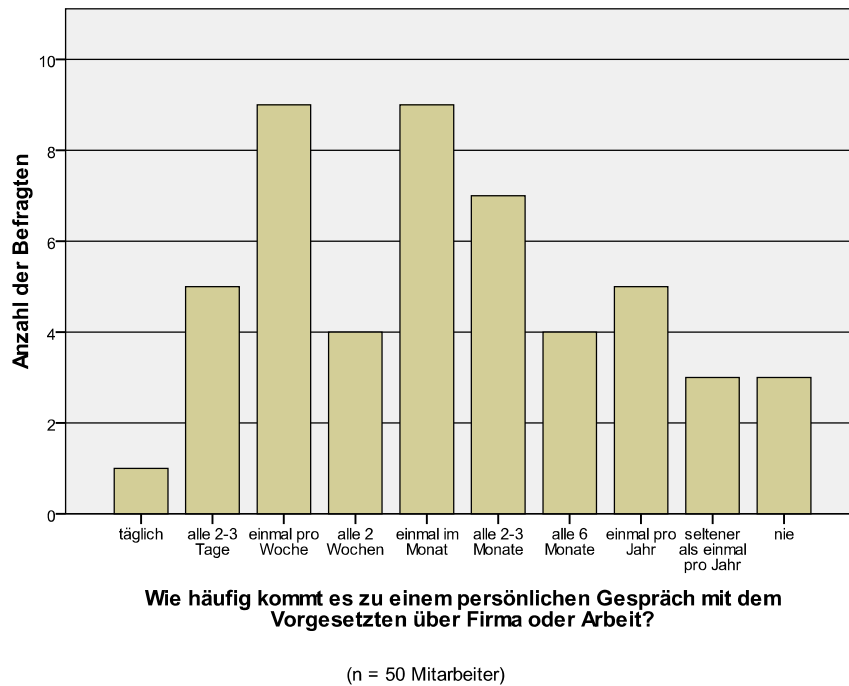


Abbildung 46: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Einzelgespräch mit Vorgesetzten“

Die Häufigkeit der Gespräche mit dem Vorgesetzten sind nicht bei allen Mitarbeitern gleich, da diese durch tätigkeitsbezogene Notwendigkeiten und auch durch persönliche Bevorzugung nur zu einem geringen Umfang vom Verhalten des Mitarbeiters bestimmt ist.⁴⁶⁵

Sonstige Gespräche

Die ermittelten Verteilungen zu den übrigen persönlichen Gesprächen lassen jede für sich keinen Zusammenhang mit der erlebten Transparenz erkennen. Franke/Winterstein nehmen an, dass erst eine Kombination der Informationsmaßnahme deutliche Effekte erwarten lässt.⁴⁶⁶

⁴⁶⁵ Vgl. Winterstein 1998:169

⁴⁶⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1996:111

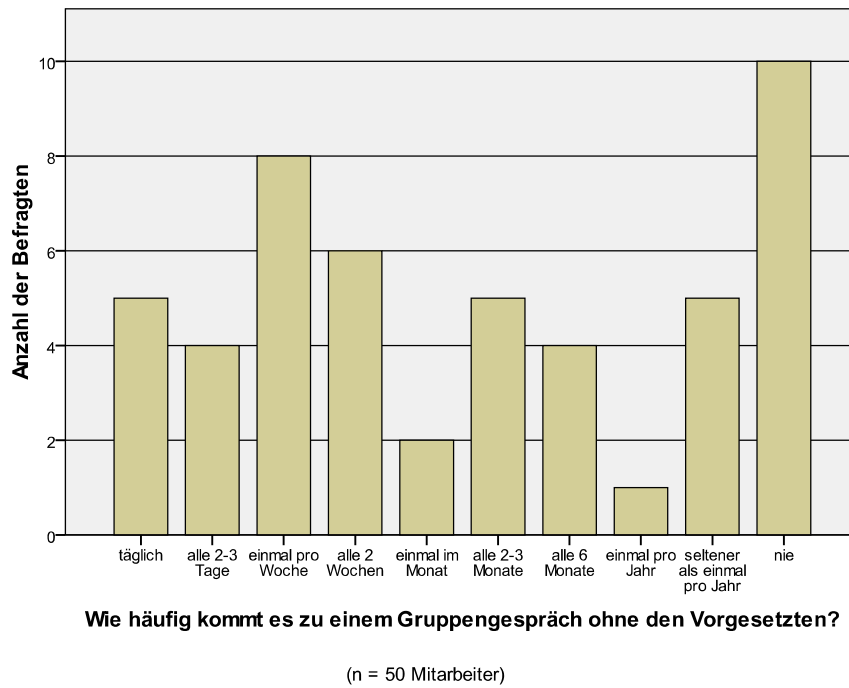


Abbildung 47: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gruppengespräch ohne Vorgesetzten“

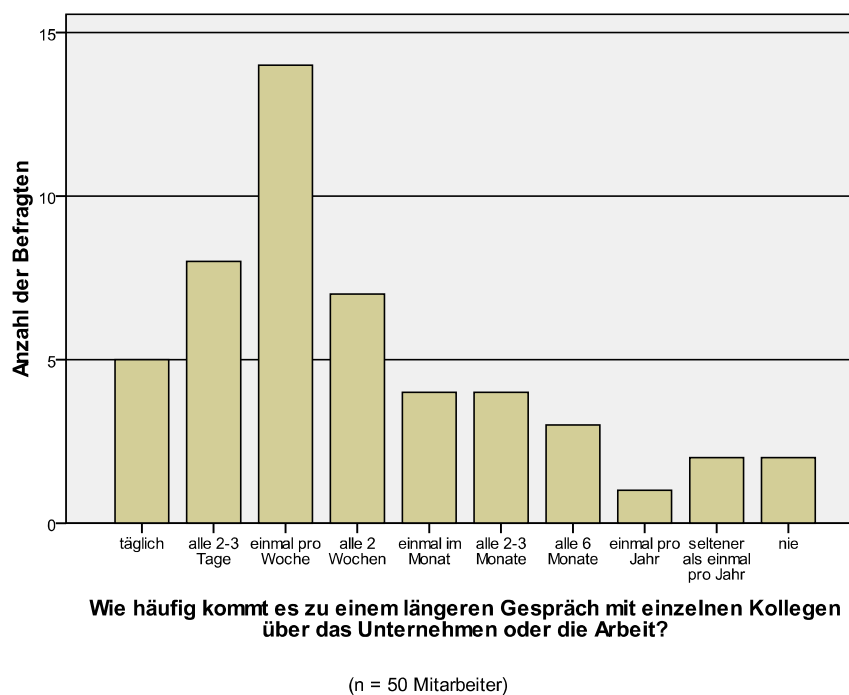


Abbildung 48: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gespräch mit Kollegen“

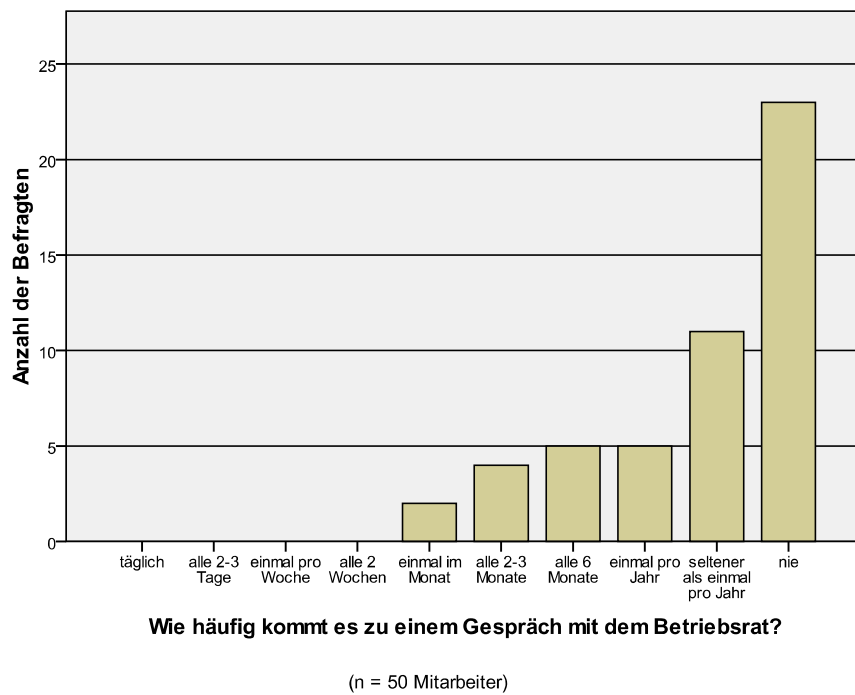


Abbildung 49: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gespräch mit Betriebsrat“

5.5 Interpretation im Hinblick auf die Forschungsfragen

Die Forschungsfragen, die die Basis dieser Arbeit darstellen, dienen in Kombination mit den Ergebnissen der vorliegenden Auswertung als Ausgangspunkt für weitere Aussagen.

1. Wie lässt sich Transparenz messen/abbilden?

Zunächst einmal stellte sich die Frage nach der Abbildung von Transparenz im Kontext der Arbeitsorganisation. Auch in einem „Zeitalter der Transparenz“ gibt es bis dato keine nennenswerten empirischen Befunde und keine beständige theoretische Auseinandersetzung mit der Bedeutung und Wirkung von Transparenz im Unternehmensumfeld. Es ist auch strittig, wie man sie erlangt und wie sie herzustellen ist.⁴⁶⁷

Ein Konsens besteht in der Literatur, dass der Transparenzbegriff seine Bedeutung in Bezug auf die Arbeitswelt erhält, im Zuge sich wandelnder Organisationen, die sich an wirtschaftliche, soziale und politische Veränderungen anpassen. Der Wertewandel⁴⁶⁸, so Meyerhuber (2001), lässt eine Abwendung vom Taylorismus verzeichnen, „[...]so daß eine Demokratisierung der Arbeitswelt heute als Grundtendenz Geltung beanspruchen kann.“⁴⁶⁹ Die Folge ist auch ein sich wandelnder Anspruch an die Durchschaubarkeit der Arbeitsverhältnisse.⁴⁷⁰ In Bezug auf das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ist der moderne Begriff von Transparenz also mit starken moralischen Konnotationen, mit demokratischen Werten wie Diskussionsfreiheit oder Mitbestimmung, und mit staatlicher Fürsorgepflicht aufgeladen. Damit beschreibt Transparenz „[...]nicht mehr eine eindimensionale Eigenschaft, sondern impliziert eine komplexe Kommunikation zwischen einer Organisation, die Informationen offenlegt, und einem „Gegenüber“, nämlich einem Rezipienten des durchscheinend gemachten Objektes.“⁴⁷¹ Nach dieser Definition setzt der Transparenzbegriff aktives Zutun des Zugangsberechtigten voraus. Mehr Transparenz kann nur entstehen, wenn möglichst viele Stakeholder Informationsangebote nutzen und auch technisch dazu in der Lage sind.⁴⁷²

Auch Meyerhuber geht in ihrer interaktionistischen Ausarbeitung zum Thema Transparenz davon aus, dass es sich um eine spezifische Wechselwirkung handelt.⁴⁷³ „Auf der einen Seite besteht die

⁴⁶⁷ Vgl. Knorre 2009:46

⁴⁶⁸ Bei ihren Überlegungen zum Wertewandel und der Demokratisierung der Arbeitswelt bezieht sich Meyerhuber auf: Beck, U. (Hrsg.) (2000): Die Zukunft der Arbeit und Demokratie. Suhrkamp.; Sennett, R. (1986): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt a. M.: Fischer.; Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag.; Habermas, J. (1962): Politica. Strukturwandel der Öffentlichkeit. Neuwied: Luchterhand.

⁴⁶⁹ Meyerhuber 2001:9

⁴⁷⁰ Vgl. ebd.

⁴⁷¹ Knorre 2009:47

⁴⁷² Vgl. Ebd.

⁴⁷³ Vgl. Meyerhuber 2001:8

*Wahrnehmung eines Mangels an Durchschaubarkeit, auf der anderen wird ein Gegenüber gesehen, von welchem angenommen wird, es könnte oder sollte diesen Mangel beheben.*⁴⁷⁴

Um erfolgreich Transparenzmanagement zu betreiben, muss, laut Knorre, Transparenz nicht immer auf ein notwendiges Maß begrenzt, sondern die Funktionsbedingungen im jeweiligen System definiert werden. Somit kann Transparenz als Wert angesehen werden, da er „[...]zum Idealtypus einer offeneren, demokratischeren Gesellschaft[...]“⁴⁷⁵ gehört. Denn „Erst wenn komplexe Sachverhalte einigermaßen durchschaubar werden, besteht die Chance, dass sie den Adressaten akzeptabel erscheinen.“⁴⁷⁶ Auch Burkart spricht bei Transparenz von einer generellen Werthaltung, von der man sich bei der Präsentation von Inhalten leiten lässt.⁴⁷⁷ Dabei gilt für jedes Unternehmen die Forderung, dass es für sich bestimmt, wie Transparenz normativ als Wert verstanden wird, „[...]welche Schlüsse aus den aufgezeigten Schwächen und Risiken zu ziehen sind und unter welchen Bedingungen „mehr Transparenz“ eigentlich funktioniert.“⁴⁷⁸

Eine Möglichkeit der Beschreibung und Abbildung von Transparenz in Organisationen bietet das Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz von Karg (1991), der von anthropologischen Betrachtungen zur Grundsituation des Menschen ausging (Kap. 3.2.1). Die Durchschaubarkeit der Umweltbedingungen für den Menschen als wesentlicher qualitativer Aspekt des menschlichen Bewusstseins und Grundvoraussetzung zielgerichteten Handelns wurde auf die Arbeitssituation eingegrenzt. Transparenz als Bedürfnis und darüber hinausgehend, als Leitwert der Informationspolitik eines Unternehmens sind Grundannahmen der dieser Arbeit als Ausgangsstudie vorliegende Arbeit von Franke/Winterstein (1996), die versucht die Funktionsbedingungen des Transparenzerlebens abzubilden und daraus Handlungsempfehlungen für eine Optimierung herzuleiten (Kap. 2.5).

2. Welche Ergebnisse der Messung des Transparenzerlebens (Transparenzindex) der LK NÖ gibt es anhand der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsrelevanter Information?

Die Messung der **globalen Transparenz** in der LK NÖ ergab eine subjektiv als überwiegend gut erlebte Informiertheit. Franke/Winterstein weisen aber auf zwei motivationsbedingte Abweichungen hin, die durch das Bewusstsein entstehen können, dass der Grad der Informiertheit von der Position und dem Ansehen im Unternehmen abhängig ist. Deshalb wird es vielen schwerfallen, einen Mangel an Informationen zuzugeben. Andererseits kann die Mitarbeiterbefragung auch überdeutlich als Möglichkeit gesehen werden auf Mängel in der Informationspolitik hinzuweisen.⁴⁷⁹

Das **bereichsspezifische Transparenzerleben** wurde mittels Baumstruktur (Abb. 9) aufgeteilt in die Bereiche: Arbeit, Arbeitsplatz; andere Abteilungen; Organisation allgemein und wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Die Verteilung der Antworten zu den einzelnen Bereichen zeigt hier zwei

⁴⁷⁴ Ebd.

⁴⁷⁵ Knorre 2009:49

⁴⁷⁶ Burkart 2004:177

⁴⁷⁷ Vgl.ebd.

⁴⁷⁸ Vgl. Knorre 2009:49

⁴⁷⁹ Vgl Franke/Winterstein 1996:29

entgegen gesetzte Verteilungsverschiebungen. Franke/Winterstein sprechen hier von einer Abbildung der Betriebsrealität, da die Transparenz im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“, also des täglichen Arbeitsvollzugs besser eingestuft wird als im Bereich „andere Abteilungen“. Bei den letzten beiden Bereichen ist eine gleichartige, nahezu symmetrische Verteilung erkennbar, wobei der Bereich „wirtschaftliche Lage des Unternehmens“ tendenziell als weniger transparent eingestuft wird.

Der **Transparenzindex** der LK NÖ ergab einen Wert von 62. Damit liegt die LK NÖ deutlich über dem Durchschnitt der von Franke/Winterstein untersuchten 22 Organisationen.

Bei den offenen Fragen zu **spezifischen Informationsdefiziten** gaben die Befragten durchschnittlich ein Defizit an (Kap. 5.3).

3. Welche Informationsdefizite herrschen in der LK NÖ vor?

Die Informationswünsche, die durch die gestützte Befragung in der ersten Ebene erhoben wurden zeigen auf, dass am meisten Transparenz im Bereich der Gesamtorganisation gewünscht wird, gefolgt vom Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ und der „wirtschaftlichen Lage des Unternehmens“. Kaum bzw. weniger Interesse besteht am Bereich „Kollegen, andere Abteilungen“. Das bestätigt auch die subjektive Einschätzung nach der Wichtigkeit des genannten Bereichs (Abb. 19).

Innerhalb der ersten Ebene wurde, wie zuvor erwähnt, mittels Baumstruktur nach den spezifischen Informationsdefiziten gefragt. Die Abb. 21 bis 24 zeigen die Verteilungen innerhalb der Antworten nach besagter Struktur. Es wird deutlich, dass hier Informationswünsche im Bereich „Unternehmen insg.“ besonders in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen vorliegen. Die Informationsdefizite im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ beziehen sich auf die allgemeine Arbeitstätigkeit und im Bereich „andere Abteilungen“, ergibt sich ein Informationswunsch über die Abteilungen allgemein, nicht aber über einzelne Kollegen und den Vorgesetzten. Franke/Winterstein nehmen an, dass dies auch darauf zurückzuführen sei, dass man hierzu viel Informationen im alltäglichen Arbeitsgeschehen erhält.⁴⁸⁰ Bei der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens dominiert das Informationsbedürfnis nach den Zukunftsaussichten.

Die erlebte Zugänglichkeit der Informationen (Abb. 25) in den voneinander abgehobenen Inhaltsbereichen fällt sehr unterschiedlich aus. Auf die Frage: „Ist es für Sie leicht oder schwierig, sich darüber Informationen zu verschaffen?“ scheinen am schwierigsten beschaffbar Informationen zur „wirtschaftlichen Lage“ und zur „Organisation allgemein“ zu sein.

4. Wie sieht das Informationswesen der LK NÖ aus?

Die Bestandsaufnahme des Informationswesens der LK NÖ erfolgte hinsichtlich ihrer schriftlichen und mündlichen Informationsquellen, da Franke/Winterstein einen Zusammenhang zwischen Art und Weise, wie Mitarbeiter informiert werden, und der erlebten Transparenz im Unternehmen konstatieren.⁴⁸¹ Es wurde einerseits die Existenz bzw. Bekanntheit und andererseits die Nutzungshäufigkeit erhoben.

In der LK NÖ wird eine Menge an schriftlicher, mündlicher und elektronischer Kommunikationsmittel sowohl für interne, als auch für externe Kommunikationsvorgänge verwendet. Neben formeller

⁴⁸⁰ Vgl. ebd.:46

⁴⁸¹ Vgl. Franke/Winterstein 1996:99

persönlicher Kommunikation wie Jour Fixe, Abteilungsleiterbesprechungen bis hin zur Vollversammlung, existiert eine Menge an schriftlicher und elektronischer Kommunikationskanäle. Eine genaue Erläuterung dieser findet sich in Kap. 1.3.

Die Bekanntheit der **schriftlichen Informationsquellen** wurde in Kap. 5.4 erläutert. Erhoben wurde die Bekanntheit von:

- schwarzes Brett
- Betriebszeitschrift/Mitarbeiterzeitung
- Andere Informationsschriften
- Tätigkeitsbericht
- Schriften des Betriebsrates
- Einführungsschrift für neue Mitarbeiter
- Broschüren
- Prospekte, Kataloge

Die wichtigsten **mündlichen Informationsquellen**, wie Betriebsversammlung, Abteilungsbesprechung und Gespräche mit dem Vorgesetzten sind allen Befragten bekannt, und daher in ihrer Nutzungshäufigkeit von Interesse.

5. Wie nutzen die Mitarbeiter der LK NÖ das innerbetriebliche Informationswesen?

Schriftliche Informationsquellen

Schwarzes Brett

Das schwarze Brett ist in der LK NÖ kein primär genutztes Informationsmittel. Von 50 Befragten gaben nur 16 an, dieses zu kennen, obwohl es direkt im Eingangsbereich an prominenter Stelle angebracht ist. Die Hälfte derjenigen, die angaben das Schwarze Brett zu nutzen, tun dies „alle 2-3 Tage“ bis hin zu „einmal pro Woche“. Die andere Hälfte, bis auf einen, der täglich das schwarze Brett zur Information nutzt, lesen die Informationen „alle 2 Wochen“ bis hin zu „alle 6 Monate“.

Betriebszeitschrift/Mitarbeiterzeitung

Von 50 Befragten, gaben 42 an, die Betriebszeitschrift zu kennen. 5 meinten es gäbe keine und 3 Personen gaben an, es nicht zu wissen. Unter denjenigen, die die Betriebszeitschrift kennen, gaben 19 an, diese alle 2-3 Monate zu lesen. 1 Person lese sie nie und 1 Person nur einmal im Jahr. 12 Personen lesen sie einmal im Monat und die restlichen 9 höchstens alle 6 Monate.

Andere Informationsschriften

Von den 39 Mitarbeitern, die angaben, andere Informationsschriften zu kennen, lag die Nutzungshäufigkeit von „einmal im Monat“ bei 12 Personen. 11 Befragte gaben eine Nutzung von „alle 2-3 Monate“ an. Jeweils 4 Personen nutzen diese „täglich“, „einmal pro Woche“ und „2-3 mal pro Woche“. 3 Personen lesen andere Informationsschriften alle 2-3 Tage und nur eine Person höchstens einmal im Jahr.

Tätigkeitsbericht

Der einmal im Jahr erscheinende Tätigkeitsbericht der LK NÖ ist von 50 Mitarbeitern 39 Personen bekannt und wird von der überwiegenden Mehrheit (27 Personen) einmal im Jahr gelesen. 5 Personen, die ihn kennen, lesen ihn nie und 3 seltener als einmal pro Jahr.

Schriften des Betriebsrates

Die Schriften des Betriebsrates sind 49 von 50 Befragten bekannt und werden von 23 Befragten alle 2-3 Monate gelesen. 9 Personen lesen sie einmal im Monat und 13 Personen alle 6 Monate. 3 Mitarbeiter lesen sie höchstens einmal im Jahr und einer gab an, diese zu kennen, sie aber nie zu lesen.

Einführungsschrift für neue Mitarbeiter

Die Einführungsschrift für neue Mitarbeiter war 9 von 50 Mitarbeitern bekannt, 17 kennen keine und die große Mehrheit (23 Personen) gaben an sie gar nicht zu kennen. Von den 9 Mitarbeitern, die die Einführungsschrift kennen, gaben 2 an, diese einmal im Monat, jeweils eine Person alle 2-3 Monate, alle 6 Monate und seltener als einmal pro Jahr, zu lesen. 4 der befragten lesen diese einmal pro Jahr.

Broschüren

43 von 50 gaben an Broschüren der LK NÖ zu kennen. Die meisten, 11 Personen lesen diese „einmal pro Jahr“, 9 Personen „2- 3 mal im Monat“. Seltener lesen sie 8 Personen mit „einmal im Monat“ und 7 „seltener als einmal pro Jahr“. Jeweils 3 Personen lesen sie „alle 2 Wochen“ und „nie“. Nur 2 Personen lesen die Broschüren „alle 6 Monate“.

Prospekte, Kataloge

Neben Broschüren kennen 40 von 50 Mitarbeitern, Prospekte und Kataloge über Dienstleistungen der LK NÖ. 13 lesen diese „einmal im Jahr“, 7 „alle 2-3 Monate“. Jeweils 5 Personen „alle 2 Wochen“ und „einmal im Monat“. 4 lesen sie „alle 6 Monate“, eine Person „alle 2-3 Tage“, sowie 5 Personen „seltener als einmal pro Jahr“ oder „nie“.

6. Was für Unterschiede zeigen die Ergebnisse der Untersuchung der arbeitsbezogenen Transparenz in der LK NÖ im Vergleich zu den Ergebnissen der Studie von Franke/Winterstein (1996)?

Wie in der Studie von Franke/Winterstein wurde beim globalen Eindruck über das Ausmaß der Informiertheit, auch in der LK NÖ ein deutlicher Trend zur Bekundung erlebter Transparenz festgestellt. Wie schon zuvor erwähnt, kann hier von einem allgemein guten Informationsstand ausgegangen werden. Jedoch erläutern Franke/Winterstein, dass man hier auch mit 2 motivationsbedingten Abweichungen der Aussagen von der Wirklichkeit rechnen muss.

Zum einen wissen die Befragten, dass der Grad der Informiertheit von den eigenen Aktivitäten, der Position und vom Ansehen des Unternehmens abhängt. Daher wird es vielen auch schwer fallen mangelnde Informiertheit zuzugeben. Zum anderen kann aber auch im Rahmen der Mitarbeiterbefragung eine Möglichkeit gesehen werden, gezielt und vielleicht auch überdeutlich auf

Mängel der Informationspolitik hinzuweisen. Diese Akzente heben sich laut Franke/Winterstein möglicherweise auf, müssen aber als mögliche Fehlerquellen in der Interpretation betrachtet werden.⁴⁸²

Da bei den Aussagen über den Zeitpunkt der Information (Abb. 11), dem Überblick (Abb. 12) und der Menge der erhaltenen Informationen (Abb. 13) der vorher beschriebene Effekt deutlich schwächer auftritt, wird auch der positive Trend hier schwächer. Genauso trifft es auch in der Studie von Franke/Winterstein zu.

Bei den Verteilungen zu den Angaben bezüglich der bereichsspezifischen Transparenzerlebnisse zeigen sich in der LK NÖ und in der Ausgangsstudie sehr ähnliche entgegengesetzte Verteilungen, die Franke/Winterstein als Abbildung der Betriebsrealität bezeichnen.⁴⁸³ Die erlebte Transparenz im Bereich der eigenen Arbeitstätigkeit wird als besser eingestuft als die bei anderen Abteilungen. Die Mitarbeiter der LK NÖ haben mehrheitlich dennoch, im Gegensatz zu den Befragten in der Ausgangsstudie, ein gutes Gefühl, über die anderen Abteilungen informiert zu sein (Abb. 15).

Die Verteilung zu den letzten beiden Bereichen ergibt, wie in der Studie von Franke/Winterstein, eine nahezu gleichartige Antwortverteilung, wobei die Transparenz in bezug auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens tendenziell schlechter eingestuft wird.

7. Welcher Funktionsbedingungen, struktureller Natur, bedarf es, damit man eine als Transparenz erlebbare Qualität abbilden kann und was für Handlungsempfehlungen für die Anpassung der internen Kommunikation der LK NÖ können daraus entwickelt werden?

Einen Versuch, die Funktionsbedingungen standardisiert im Arbeitskontext zu erheben, haben Franke/Winterstein 1996 gemacht und einen Transparenzindex entwickelt, der in Kap.3 ausführlich behandelt wird. Das Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz soll dem Erreichen einerseits ökonomischer und andererseits humanorientierter Ziele dienen. Franke/Winterstein gehen dabei von den durch Wiendieck (1994)⁴⁸⁴ formulierten Gestaltungszielen der Arbeits- und Organisationspsychologie aus. Angepasst an die eigenen Untersuchungsziele bedeutet dies:

1. Gesteigertes Transparenzerleben ermöglicht eine Früherkennung, wie man seine individuellen Leistungen in den Dienst der Organisationsziele stellen kann und welche Erfolge damit erzielt werden.⁴⁸⁵
2. Wenn die Voraussetzungen der Wertschöpfung in der Organisation mit zeitbedingtem Wandel durchschaubar sind, kann dies zur Entwicklung einer als gerecht erlebten Entlohnung beitragen. Dies bedeutet auch hier einen Ansatzpunkt für eine bessere Arbeitsmotivation durch bessere Übereinstimmung zwischen den individuellen und den Organisationszielen.

⁴⁸² Vgl. Franke/Winterstein 1996:29

⁴⁸³ Vgl.ebd.:32

⁴⁸⁴ Siehe: Wiendieck, G. (1994): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, München: Quintessenz.

⁴⁸⁵ Franke/Winterstein weisen hier auch auf das sog. Total-Quality-Konzept (Siehe: Oess, A. (1993): Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler) hin, bei dem vorausschauende Eigeninitiative und Transparenzerlebnisse bei den Mitarbeitern vorausgesetzt werden. (Vgl. Franke/Winterstein 1996: 134.

3. Eine Verringerung von Unsicherheiten führt zu einer Minimierung von Belastungen der Arbeitnehmer.
4. Mit zunehmender Durchschaubarkeit der Arbeitsverhältnisse werden die arbeitsrelevanten Bedürfnisse besser befriedigt. Dies trägt zu einer höheren Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit bei. Der gewonnene Indexwert der erlebten Transparenz kann damit zur Überprüfung der Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens herangezogen werden.
5. Arbeitsbezogene Transparenz hat Einfluss auf die Personalentwicklung. Durch entsprechende Anreize der Umwelt kann die Entfaltung der Persönlichkeit forciert werden. Jedoch müssen diese vom Mitarbeiter als solche erkannt werden. Somit ist auch hier ein förderlicher Anstoß durch verbesserte arbeitsbezogene Transparenz zu erwarten.
6. *„Transparenz als Ziel geht[...]auch mit einem Abbau des Mißbrauchs hierarchischer Organisationsstrukturen einher.“*⁴⁸⁶ Damit ist gemeint, dass mit mehr erlebter Transparenz ein verbesserter Informationsfluss einhergeht, es wird weniger Information vorenthalten. In weiterer Folge werden die zur eigenen Machterhaltung eingesetzten Verschleierungstechniken bei den Inhabern höherer Positionen schwieriger oder sogar verhindert.
7. Die Nutzung des Kreativpotentials der Mitarbeiter auf allen Ebenen wird durch eine Festigung partizipativer Organisationsprozesse ermöglicht, die wiederum ohne umfassende Informiertheit nicht umsetzbar ist.
8. Die Förderung umweltschonender Arbeitsprozesse verlangt auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie Durchschaubarkeit in Bezug auf die Umweltverhältnisse.⁴⁸⁷

Diese Gestaltungsziele, verbunden mit dem Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz verdeutlichen

*„[...]die Praxisrelevanz des Konzeptes für moderne Führungsstrategien. Strukturelle, technische und personelle Ansätze zur Förderung der Informationsvermittlung und Transparenz verfolgen also das Ziel, eine Effizienzsteigerung im Betrieb mit einer Humanisierung des Arbeitslebens in Einklang zu bringen.“*⁴⁸⁸

Mit dieser explorativen Untersuchung stellen Franke/Winterstein eine Orientierungsgrundlage der Personalführung zur Verfügung, die durch größere Stichproben und eine Standardisierung des Verfahrens zu einer allgemeinen Richtlinie für die Organisationsgestaltung werden kann.⁴⁸⁹

Winterstein empfiehlt dazu konkret die medienspezifischen Akzeptanzfaktoren zu überprüfen, wie medien- und kommunikationsbezogene Verhaltensnormen, aber auch gestaltungs-, inhalts- und nutzungstechnische Aspekte. Um eine Optimierung der innerbetrieblichen Transparenz, im Sinne

⁴⁸⁶ Franke/Winterstein 1996:135

⁴⁸⁷ Vgl.ebd.:134ff

⁴⁸⁸ Ebd.:136

⁴⁸⁹ Vgl.ebd.

einer gesteigerten Effizienz der Mitarbeiterinformation, zu erzielen, ist eine Professionalisierung der zuständigen Stellen notwendig, um die inhaltliche und formale Akzeptanz der Nutzer zu verbessern.⁴⁹⁰

Zur Optimierung der Mitarbeiterinformation trägt auch die „[...]effektive Kombination angemessener Informationswege bei prinzipieller Zugänglichkeit von Informationen auf verschiedenen Kanälen[...]“⁴⁹¹ bei. Dabei sei auch zu beachten, dass die Gesamtkonzeption der internen Kommunikation ein Mindestmaß an sozialer Präsenz beinhaltet, um die diesbezüglichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen.⁴⁹²

Als höchstsignifikant für das Transparenzerleben gilt in der Studie von Franke/Winterstein die Erlebnisdimension Führungsverhalten. Damit gehen sie von einem Einfluss des Führungsverhaltens auf das Transparenzerleben in Arbeitsorganisationen aus.⁴⁹³ Das Verhalten der Führungskräfte sollte sich durch Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen eines abgestimmten Personalentwicklungskonzeptes dahingehend verbessern, dass ein Gespräch sachlich und eindeutig, offen und ehrlich verlaufen kann. Es sind auch Möglichkeiten der Rückmeldung zu fördern und Wertschätzung der Individualität der Mitarbeiter einzubringen. Winterstein schlägt eine allgemeine Kommunikationsdiagnostik der Manager vor, sowie Kommunikationstrainings, um die Defizite auszugleichen.⁴⁹⁴

Ein Problem ist, dass zwar häufig informationspolitische Vorgaben in einem Unternehmen vorhanden sind, diese aber selten wirksam umgesetzt werden. Eine Lösung dafür ist das Informationsverhalten der Führungsebene, da der Vorbild-Charakter die Informationskultur eines Unternehmens beeinflusst.⁴⁹⁵

Besonders in Großunternehmen ist zur zielgruppenorientierten Optimierung eine Professionalisierung der zuständigen Stellen notwendig. Damit ist die Schaffung einer Kommunikationsabteilung oder eines Beauftragter für die interne Kommunikation unerlässlich, damit die Informationswege und –inhalte koordiniert, eine Neueinführung von Informationsmaßnahmen ermöglicht, die Maßnahmen evaluiert, und die konzeptionelle Kommunikationsberatung geplant und umgesetzt werden können.⁴⁹⁶ Die LK NÖ verfügt aufgrund des früh erkannten Bedarfs über das Referat D Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Heute handelt es sich um eine Kommunikationsabteilung, die als Stabstelle der Kammerdirektion zugeordnet ist, und somit eine Beratungsstelle für sämtliche, auch interne, Kommunikationsagenden darstellt.

Für Winterstein sind abschließend zwei grundlegende Voraussetzungen zur Optimierung der Mitarbeiterinformation relevant: Einerseits die Einbeziehung der Mitarbeiter in sämtliche Prozesse der

⁴⁹⁰ Vgl. Winterstein 1998:221f

⁴⁹¹ Ebd.

⁴⁹² Vgl.ebd.:223

⁴⁹³ Vgl. Meyerhuber 2001:36

⁴⁹⁴ Vgl. Winterstein 1998:223

⁴⁹⁵ Vgl.ebd.

⁴⁹⁶ Vgl.ebd.:224

Optimierung, sowie das Engagement des Managements für die Kommunikationsstrategie. Der Erfolg ist nur gegeben, wenn ein stimmiges Gesamtkonzept vorliegt.⁴⁹⁷

„Derart inhaltlich und formal abgestimmt, kann Mitarbeiterinformation über ihre informativ-funktionale und symbolisch-funktionale Funktion hinaus Identifikationsmöglichkeiten im Sinne einer gemeinsamen „Unternehmenskultur“ vermitteln und somit sowohl den Zielen der Organisation als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen.“⁴⁹⁸

⁴⁹⁷ Vgl.ebd.

⁴⁹⁸ Ebd.

Zusammenfassung – Fazit

Mit der vorliegenden Arbeit wurde die interne Kommunikation der LK NÖ mittels des Konzeptes der arbeitsbezogenen Transparenz von Franke/Winterstein (1996) untersucht. Die Forschungsfragen dazu bezogen sich einerseits auf die Untersuchung der arbeitsbezogenen Transparenz in der LK NÖ anhand des von Franke/Winterstein 1996 erarbeiteten Fragebogens, ein anderes Ziel war die Klärung des Forschungsstandes zum Thema Transparenz im Kontext der Arbeitswelt. Daraus ergab sich der Aufbau der Arbeit.

Um sämtliche forschungsleitende Fragestellungen zu beantworten, war es zunächst notwendig die Voraussetzungen der komplexen Sozial- und Sachzusammenhänge eines Unternehmens, unter denen das Transparenzerleben entstehen kann, darzustellen. Dazu wurde in den vorangegangenen Kapiteln einerseits die Organisation der internen Kommunikation der LK NÖ, und andererseits die allgemeinen wirkungs- und gestaltungsrelevanten Ansätze der Mitarbeiterinformation als Teil der internen Kommunikation eines Unternehmens herausgearbeitet. Diese Ansätze betreffen einerseits die Strukturen und Formen, andererseits das informationsbezogene Verhalten der Mitarbeiter. Es wurde auch deutlich, dass effektive Informationsvermittlung seitens der Mitarbeiter, aber auch seitens der Organisationsleitung am Informationsbedarf der Mitarbeiter ausgerichtet werden muss. Das Konzept des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens erfasst das subjektive Erleben dieses Informationsstands und stellt die zentrale abhängige Variable der Mitarbeiterinformation dar.⁴⁹⁹ Dieses Konzept von Franke/Winterstein aus dem Jahr 1996, wird in Kapitel 3 neben einer Definition von Transparenz als unternehmerischem Leitwert und wichtigem Aspekt der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, aber auch als grundlegendes menschliches Bedürfnis, erklärt und anschließend am Fallbeispiel der LK NÖ angewendet.

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ist der moderne Begriff von Transparenz mit starken moralischen Konnotationen aufgeladen, und kann somit nichtmehr als eindimensionale Eigenschaft eines Unternehmens definiert werden.⁵⁰⁰ Danach setzt der Transparenzbegriff aktives Zutun des Zugangsberechtigten voraus.⁵⁰¹ Es handelt sich um eine spezifische Wechselwirkung.⁵⁰² Damit muss Transparenz nicht immer auf ein notwendiges Maß begrenzt, sondern die Funktionsbedingungen im jeweiligen System definiert werden.⁵⁰³

Eine Studie, die es ermöglicht diese Funktionsbedingungen abzubilden, ist die Studie von Franke/Winterstein aus dem Jahr 1996 (Kap.3.2.1). Ausgehend von anthropologischen Betrachtungen zur Grundsituation des Menschen wurde das Konzept des arbeitsbezogenen Transparenzerlebens als organisationsdiagnostische Schlüsselvariable in der Arbeits- und Organisationspsychologie verankert und eingegrenzt. Dabei wird angenommen, dass im Menschen ein Bedürfnis nach Informationen

⁴⁹⁹ Vgl. Winterstein 1998:116

⁵⁰⁰ Vgl. Knorre 2009:47

⁵⁰¹ Vgl. Ebd.

⁵⁰² Vgl. Meyerhuber 2001:8

⁵⁰³ Vgl. Knorre 2009:48

existiert, das in dem Gefühl mangelhafter Verfügbarkeit dieser, zum Ausdruck kommen kann. Auswirkungen bei nicht ausreichender Befriedigung dieses Bedürfnisses führen zu Effizienzverlusten einer Organisation, da angenommen wird, dass die Effizienz von der subjektiven Durchschaubarkeit der betrieblichen Zusammenhänge abhängt.⁵⁰⁴

Als höchstsignifikant für das Transparenzerleben gilt in der Studie von Franke/Winterstein die Erlebnisdimension Führungsverhalten. Damit gehen sie von einem Einfluss des Führungsverhaltens auf das Transparenzerleben in Arbeitsorganisationen aus. Sie entwickelten den hier angewendeten Index, der stark am Führungsbegriff ausgerichtet ist.⁵⁰⁵ Aus dieser Perspektive besteht Führungsverhalten immer aus Kommunikation, die ganz wesentlich der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und nicht nur dem sachlichen Informationsaustausch dient. Für eine nähere Bestimmung transparenzwirksamer Kommunikation wird die theoretische Diskussion zur Unternehmenskommunikation von Zerfaß (1996⁵⁰⁶) herangezogen⁵⁰⁷. Hier wird der Begriff Transparenz in der organisationsinternen Unternehmenskommunikation- und Information verortet. Damit wird eine Unterteilung angeboten, „[...]mit Hilfe derer Kommunikationsakte, die auf die Transparenz im Unternehmen Einfluß haben, von anderen Kommunikationsakten der Arbeitsorganisation[...]gedanklich abgegrenzt werden können.“⁵⁰⁸

Als weiteren zusammenführenden theoretischen Bezugsrahmen, um den zugrundeliegenden Verstehenskontext der Interaktionsbeziehung, „[...]die sich auf Basis von Kommunikation als Hauptanteil von Führungsverhalten entfaltet[...]“⁵⁰⁹ in den Mittelpunkt zu rücken und hinsichtlich der situativen und subjektiven Dynamiken nachvollziehen und einordnen zu können, wird die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas (1981⁵¹⁰) gewählt. Habermas konstruierte einen Bezugsrahmen, der einen Kommunikationsbegriff konstituiert, „[...]der über das Moment einer bloßen Informationsvermittlung oder strategischen Verhaltens weit hinausreicht und dem Verhalten der Akteure im Kommunikationsprozeß einen Sinnbezug zuweist.“⁵¹¹ Das für das arbeitsbezogene Transparenzerleben subjektiv bedeutsame Führungsverhalten konnte damit als „[...]die fortwährende Initiierung von interaktiven, kommunikativen Akten der Interessensklärung und Handlungsabstimmung, der Verständigung und Situationsdefinition im Arbeitsvollzug[...]“⁵¹² bestimmt werden.⁵¹³

⁵⁰⁴ Vgl. Karg 1991:60

⁵⁰⁵ Vgl. Meyerhuber 2001:36

⁵⁰⁶ Siehe: Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relation. Opladen: Westdeutscher Verlag.

⁵⁰⁷ Siehe dazu auch Kap. 2.2.5

⁵⁰⁸ Meyerhuber 2001:43

⁵⁰⁹ Ebd.

⁵¹⁰ Siehe: Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.; Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

⁵¹¹ Meyerhuber 2001:43

⁵¹² Ebd.:47

⁵¹³ Vgl. ebd.:47f

Die hier untersuchte interne Kommunikation der LK NÖ wird in Anlehnung an Hoffmann als „[...]Prozess der Bedeutungsvermittlung zwischen Handlungsträgern in Organisationen“⁵¹⁴ definiert. Sie befasst sich ausschließlich mit den zwischen den Mitgliedern einer Organisation stattfindenden Prozessen der Übermittlung von Informationen, sowie den damit verbundenen vor- bzw. nachgelagerten Aktivitäten.⁵¹⁵ Es handelt sich dabei um eine Form der Kommunikation, deren Akteure die Organisationsleitung, Führungskräfte, Stabsstellen der Kommunikation und die Mitarbeiter des Unternehmens sind.⁵¹⁶ Winterstein ergänzt, dass diese Gruppen spezifische Informations- und Kommunikationspflichten und -bedürfnisse haben.⁵¹⁷ Interne Kommunikation wird in weiterer Folge vom Begriff Mitarbeiterinformation abgegrenzt, indem Mitarbeiterinformation für den Teilbereich der internen Kommunikation steht, der nur die ausführenden Mitarbeiter betrifft. Damit umfasst Mitarbeiterinformation die Gesamtheit der innerhalb einer Organisation an die Mitarbeiter gerichteten Informationen.⁵¹⁸

Einwiller/Klöfer/Nies (2008) grenzen wie Winterstein den Begriff Mitarbeiterinformation vom Begriff der Mitarbeiterkommunikation ab, indem Information nur als ein Teil des gesamten Kommunikationsgeschehens gesehen wird, der die Aufgabe hat, Aufmerksamkeit zu wecken, Prozesse einzuleiten, und an bestimmte Personen zweckorientiertes und/oder neuartiges Wissen zu vermitteln.⁵¹⁹ Der Begriff „Information“ wird im Folgenden in Anlehnung an Winterstein für die vermittelten Inhalte stehen. Diese Inhalte sind Objekt des Informationsprozesses und sollen sich als dessen Ergebnis im Verfügungsbereich des Verwenders befinden.⁵²⁰

Der *Informationsbedarf* wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig im Sinne einer „*Summe aller Informationen, die erforderlich sind, um einen Sachverhalt, z.B. einen Realprozeß oder eine Problemsituation abzubilden*“⁵²¹ verwendet. Die Informationsmenge, die ausreicht um eine Tätigkeit befriedigend auszuführen, lässt sich hier nur bei stark vorstrukturierten Lösungswegen im Voraus bestimmen.⁵²² Stauffert (1991⁵²³) schreibt, je komplexer eine Aufgabe ist, umso höher sind auch der Anteil der ungeplanten Informationen und der Bedarf an individueller Information. Weiters stimmt der geplante Bedarf nur selten mit dem subjektiven funktionsspezifischen Informationsbedarf des Organisationsmitglieds voll überein. Mit der Entscheidungskomplexität nimmt diese Inkongruenz zu.⁵²⁴

⁵¹⁴ Hoffmann 2001:83

⁵¹⁵ Vgl. Winterstein 1998:6

⁵¹⁶ Vgl. Hoffmann 2001:83

⁵¹⁷ Vgl. Winterstein 1998:7

⁵¹⁸ Vgl. Winterstein 1998:7

⁵¹⁹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:223

⁵²⁰ Vgl. Winterstein 1998:5

⁵²¹ Koreimann, Dieter S. 1976:65

⁵²² Vgl. Franke/Winterstein:6f

⁵²³ Siehe: Stauffert, T.K. (1991): Die Rolle von Information und Kommunikation im Büro der Zukunft. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements in Unternehmen, Band 1. S453-486. München: Beck. zit. nach Franke/Winterstein 1996:7

⁵²⁴ Vgl. ebd.

Nur bei stetig wiederkehrenden Daueraufgaben, deren Erfüllungskontext sich nicht ändert, ist der Informationsbedarf vollständig vorhersehbar. Ansonsten besteht ein jeweils situationsabhängiger instabiler Informationsbedarf mit zeitlicher Variation der Informationsanforderungen.⁵²⁵ Er verändert sich mit zunehmender Aufgabenerfüllung oder mit häufiger Erledigung ähnlicher Aufgaben, da die Einsicht in den Tätigkeitsbereich und die Kenntnis der verfügbaren und in ihren Konsequenzen erkennbaren Lösungsmöglichkeiten zunimmt.⁵²⁶ Der Lernprozess und die damit implizite Veränderung des Wissens- und Erkenntnisstandes führen zu einem sich verändernden Informationsbedarf. Laut Franke/Winterstein ist immer nur eine zeitpunktbezogene Feststellung des von den Mitarbeitern erlebten Informationsbedarfs möglich.⁵²⁷ Damit wurde mittels der Befragung in der LK NÖ auch nur eine zeitpunktbezogene Feststellung möglich.

Ein weiterer theoretischer Bezugsrahmen zur Optimierung der internen Kommunikation der LK NÖ ist die Media-Richness-Theorie. Das vorrangige Anwendungsgebiet ist die Organisationskommunikation, bei der es um effizienten Medieneinsatz geht. Höflisch konstatiert 1998, *„Ein Medium in der Organisation erfüllt effizient seine Aufgaben, wenn seine „soziale Präsenz“ den kommunikativen Erfordernissen der jeweiligen Arbeitsaufgabe entspricht.“*⁵²⁸ Die ideale Medienwahl in der Organisationskommunikation wurde so Gegenstand verschiedener Studien zur Managementleistung, zur Angemessenheit und Wahl des Mediums im Verhältnis zur Kommunikationssituation.⁵²⁹ Es ist die konkrete Form der Medienwahl in Organisationen, abhängig von den jeweiligen Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Kommunikationserfordernissen.⁵³⁰ *„Bei der Wahl eines Mediums spielen also Zeitdruck, Entfernung, Medienzugang und die kritische Masse“*⁵³¹ *eine Rolle.*⁵³²

Die Ergebnisse der Anschluss-Studie zur arbeitsbezogenen Transparenz von Winterstein 1998, veranlassten ihn, ein Modell der Optimierung der Mitarbeiterinformation in Unternehmen zu entwickeln. Dieses geht von einer allgemeinen Bestandsaufnahme mittels standardisierter Instrumente aus. Es dient hier als Idealtypus und wurde herangezogen, um für die LK NÖ Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Winterstein empfiehlt dazu konkret die medienspezifischen Akzeptanzfaktoren zu überprüfen, wie medien- und kommunikationsbezogene Verhaltensnormen, aber auch gestaltungs-, inhalts- und nutzungstechnische Aspekte. Um eine Optimierung der innerbetrieblichen Transparenz, im Sinne

⁵²⁵ Siehe: Szyperski, N. (1980): Informationsbedarf. In: E. Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. S.904-913. 2.Aufl. Stuttgart: Poeschel. zit. nach: Franke/Winterstein 1996:7

⁵²⁶ Vgl. Franke/Winterstein 1996:7

⁵²⁷ Vgl. ebd.

⁵²⁸ Höflisch 1998:77, zit nach Voigt 2003:56

⁵²⁹ Vgl. Voigt 2003:56

⁵³⁰ Vgl.ebd.:57

⁵³¹ Unter kritischer Masse versteht Voigt, dass eine bestimmte Anzahl von Nutzern notwendig ist, damit sich durch Netzwerkeffekte ein Medium etablieren kann. (Vgl. Voigt 2003:57)

⁵³² Vgl.ebd.

einer gesteigerten Effizienz der Mitarbeiterinformation zu erzielen, ist eine Professionalisierung der zuständigen Stellen notwendig, um die inhaltliche und formale Akzeptanz der Nutzer zu verbessern.⁵³³

Zur Optimierung der Mitarbeiterinformation trägt die „[...]effektive Kombination angemessener Informationswege bei prinzipieller Zugänglichkeit von Informationen auf verschiedenen Kanälen[...]“⁵³⁴

bei. Dabei zu beachten sei, dass die Gesamtkonzeption der internen Kommunikation ein Mindestmaß an sozialer Präsenz beinhaltet, um die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen.⁵³⁵

Wie schon zuvor erwähnt gilt für das Transparenzerleben die Erlebnisdimension Führungsverhalten als höchstsignifikant.⁵³⁶ Das Verhalten der Führungskräfte sollte sich durch Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen eines abgestimmten Personalentwicklungskonzeptes dahingehend verbessern, dass ein regelmäßig stattfindendes Mitarbeitergespräch sachlich und eindeutig, offen und ehrlich verlaufen kann. Dabei sind auch Möglichkeiten der Rückmeldung zu fördern und Wertschätzung der Individualität der Mitarbeiter einzubringen. Vorgeschlagen wird eine verbindliche allgemeine Kommunikationsdiagnostik der Manager, sowie Kommunikationstrainings um die Defizite auszugleichen.⁵³⁷

Ein Problem ist, dass zwar häufig informationspolitische Vorgaben in einem Unternehmen vorhanden sind, diese aber selten wirksam umgesetzt werden. Eine Lösung dafür ist es, das Informationsverhalten der Führungsebene zu optimieren, da der Vorbild-Charakter die Informationskultur eines Unternehmens beeinflusst.⁵³⁸

Abschließend sind zwei grundlegende Voraussetzungen zur Optimierung der Mitarbeiterinformation relevant: Einerseits die Einbeziehung der Mitarbeiter in sämtliche Prozesse der Optimierung, sowie das Engagement des Managements für die Kommunikationsstrategie. Der Erfolg ist nur gegeben, wenn ein stimmiges Gesamtkonzept vorliegt.⁵³⁹

„Derart inhaltlich und formal abgestimmt, kann Mitarbeiterinformation über ihre informativ-funktionale und symbolisch-funktionale Funktion hinaus Identifikationsmöglichkeiten im Sinne einer gemeinsamen „Unternehmenskultur“ vermitteln und somit sowohl den Zielen der Organisation als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen.“⁵⁴⁰

Diese Gestaltungsziele, verbunden mit dem Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz verdeutlichen

„[...]die Praxisrelevanz des Konzeptes für moderne Führungsstrategien. Strukturelle, technische und personelle Ansätze zur Förderung der Informationsvermittlung und Transparenz verfolgen

⁵³³ Vgl. Winterstein 1998:221f

⁵³⁴ Ebd.

⁵³⁵ Vgl.ebd.:223

⁵³⁶ Vgl. Meyerhuber 2001:36

⁵³⁷ Vgl. Winterstein 1998:223

⁵³⁸ Vgl.ebd.

⁵³⁹ Vgl.ebd.

⁵⁴⁰ Ebd.

*also das Ziel, eine Effizienzsteigerung im Betrieb mit einer Humanisierung des Arbeitslebens in Einklang zu bringen.*⁵⁴¹

Mit dieser explorativen Untersuchung stellen Franke/Winterstein eine Orientierungsgrundlage der Personalführung zur Verfügung, die durch größere Stichproben und eine Standardisierung des Verfahrens zu einer allgemeinen Richtlinie für die Organisationsgestaltung werden kann.⁵⁴²

⁵⁴¹ Ebd.:136

⁵⁴² Vgl.ebd.

Literatur

AICHHOLZER et al (1991): Einführung neuer Technologien als sozialer Prozess. Wien: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

BURKART, Roland (2004): Online PR auf dem Prüfstand. Vorbereitende Überlegungen zur Evaluation von Websites. Eine rezeptionsanalytische Perspektive. In: Raupp, Juliana (Hrsg.) (2004): Quo vadis Public Relations? auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement. Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. 1. Aufl.: 174 – 185. VS: Wiesbaden.

CHRISTENSEN, Lars Th. (2002): Corporate Communication: The Challenge of Transparency. In: Corporate Communications: An International Journal. Vol.7, Nr.3: 162ff

DIEKMANN, Andreas (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 20. Aufl. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

EINWILLER, Sabine/KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler: S. 221-260.

FAULSTICH, Werner (2001): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Unveränderter Nachdruck der 1. Aufl. München: Fink.

FRANKE, Joachim/ WINTERSTEIN, Hans (Hg.) (1996): Arbeitsbezogenes Transparenzerleben. Ein zentrales Element der Organisationsdiagnose. München: Hampp.

HAHNE, Anton (1998): Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick. Opladen.

HEINRICH, Lutz J./STELZER, Dirk (2009): Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. 9. vollst. überarb. Auflage. München: Oldenbourg.

HOFFMANN, Claus (2001): Das Intranet: ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Medien und Märkte: Band 9. Konstanz: UVK-Verl.

HOLZMANN, Elke (2006): Interne Kommunikation an der Universität Wien: eine empirische Untersuchung der neuen Informationsplattform. Dipl. Arb. Univ. Wien

KALMUS, Michael (1995): Produktionsfaktor Kommunikation. Zielgruppe unbekannt? Göttingen: Otto Schwartz & Co.

KARG, Klaus Reinhold (1991): Transparenz von Organisationen aus der Sicht ihrer Mitglieder. Dissertation an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen Nürnberg: k. A.

KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 2. überarb. Aufl. Mainz: Luchterhand.

KNORRE, Susanne (2009): Das Dogma der Transparenz. In: Pressesprecher 03/09.S.46-49.

KOREIMANN, Dieter S. (1976): Methoden der Informationsbedarfsanalyse. Berlin, New York: de Gruyter.

MALETZKE, Gerhard (1976): Ziele und Wirkungen der Massenkommunikation. Grundlage und Probleme einer zielorientierten Mediennutzung. Verlag Hans-Bredow-Institut: Hamburg.

MAST, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3.Aufl. Stuttgart: Lucius&Lucius.

MERTEN, Klaus (2007): Umfragen als Instrument der Unternehmenskommunikation. In: PIWINGER, Manfred/ZERFASS, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV.

MEYERHUBER, Sylke (2001): Transparenz in Arbeitsorganisationen. Grundzüge einer interaktionistischen Ausarbeitung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

MÖLLERING, Guido/SYDOW, Jörg (2005): Kollektiv, kooperativ, reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmungen und Unternehmungsnetzwerken. In: DERNBACH, Beatrice/MEYER, Michael (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag: 64-93.

RAAB-STEINER, Elisabeth/BENESCH, Michael (2008): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur Auswertung. Wien: Facultas.

ROMMERT, Frank-Michael (Hrsg.) (2002): Hoffnungsträger Intranet: Charakteristika und Aufgaben eines neuen Mediums in der internen Kommunikation. Internet Research Band 6. München: Fischer.

VOIGT, Susanne (2003): E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien. Reihe Internet Research, Band 11. Reinhard Fischer: München.

WINTERSTEIN, Hans (1998): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. 2. Überarb. Aufl. Rainer Hampp: München und Mering.

ZERFASS, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag.

ZERFASS, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung und Integration. In: PIWINGER, Manfred/ZERFASS, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV.

Verwendete Materialien der LK NÖ

Die Landwirtschaft 2/2009: Schwerpunkt: Unsere Vereine und Verbände.

DORNIK, Otto (1972): 50 Jahre Niederösterreichische Landes-Landwirtschaftskammer. Eine Festschrift.

GRUBER, Paul (2006): 100 Jahre NÖ Bauernbund. AV Verlag: Wien.

Kommunikationshandbuch (2008): Die Kommunikationsabteilung der Landes-Landwirtschaftskammer Niederösterreich.

Landwirtschaftskammer Niederösterreich – Wir über uns. URL: www.lk-noe.at Stand: 1.2.2010

Landwirtschaftskammer Österreich – Geschichte der bäuerlichen Interessenvertretung in Österreich. URL: www.landwirtschaftskammer.at Stand: 1.2.2010

Landwirtschaftskammer Österreich – Aufgaben/Organisation/Struktur. www.landwirtschaftskammer.at Stand: 1.2.2010

Niederösterreichisches Landwirtschaftskammergesetz (1974): URL:
<http://www.ris.bka.gv.at/Ergebnis.wxe?Abfrage=LrNo&Titel=&Index=Undefined&Gliederungszahl=&FassungVom=31.08.2009&SucheNachGesetzen=False&SucheNachKundmachungen=False&SucheNachVerordnungen=False&SucheNachSonstiges=False&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=50&Suchworte=Landwirtschaftskammergesetz&WxeFunctionToken=1b79a795-a8fd-40d6-bccc-fec769abcca5>
Stand: 31.8.2009

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm LK NÖ.....	18
Abbildung 2: Abläufe, Aufgaben- und Rollenverteilung der Kommunikationsarbeit	19
Abbildung 3: Screenshot www.lk-noe.at, Stand: 31.05.2010.....	24
Abbildung 4: Wertorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität sowie strategischen und operativen Aufgaben.	35
Abbildung 5: Gestaltungsrelevante Merkmale der Mitarbeiterinformation	40
Abbildung 6: Modell der Optimierung der Mitarbeiterinformation.....	49
Abbildung 7: Übersicht der ermittelten Beziehungen des Transparenzerlebens.....	62
Abbildung 8: Transparenzerleben als Vergleich zweier subjektiver Zustände	64
Abbildung 9: Auszug aus der Baumstruktur der Informationsfelder im Fragebogen	78
Abbildung 10: Verteilung der Antworten zur Frage: „Wie sind Sie als Mitarbeiter über Ihre Arbeit und das, was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert?“	81
Abbildung 11: Verteilung der Antworten zur Frage: „Wann werden Sie in Ihrem Unternehmen über das , was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert?“	82
Abbildung 12: Verteilung der Antworten zur Frage: „Alles in allem, welchen Überblick haben Sie als Mitarbeiter über das, was in Ihrem Unternehmen geschieht?“	83
Abbildung 13: Verteilung der Antworten zur Frage: „Bekommen Sie über das Unternehmen und Ihre Arbeit zu wenig oder zu viele Informationen?“ (Zur besseren Darstellung wurden die Antworten von der Skala in Kategorien zusammengefasst)	83
Abbildung 14: Verteilung der Kennwerte im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“	84
Abbildung 15: Verteilung der Kennwerte im Bereich „andere Abteilungen“	85
Abbildung 16: Verteilung der Kennwerte im Bereich „Organisation allgemein“	85
Abbildung 17: Verteilung der Kennwerte im Bereich „wirtschaftliche Lage des Unternehmens“.....	86
Abbildung 18: Idealtypische Möglichkeiten eines Zusammenhangs zwischen Informationsmenge und Transparenzerleben	87
Abbildung 19: Mittelwerte des Transparenzerlebens (Index) in den untersuchten Organisationseinheiten.....	89
Abbildung 20: Von den Mitarbeitern genannte Informationsdefizite: Themenfelder der <i>ersten</i> Befragungsebene	92
Abbildung 21: Antworten auf die Frage der Wichtigkeit in einem der genannten Bereiche (<i>erste</i> Befragungsebene).....	93
Abbildung 22: Verteilung der Antworten zum Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ Ebene 1.2	94
Abbildung 23: Verteilung der Antworten zum Bereich „and. Abteilungen, Kollegen“ Ebene 1.2	94
Abbildung 24: Verteilung der Antworten im Bereich „Unternehmen insg.“ Ebene 1.2	95
Abbildung 25: Verteilung der Antworten im Bereich „wirtschaftl. Lage“ Ebene 1.2	95
Abbildung 26: Vermutete Zugänglichkeit der noch fehlenden Informationen	96
Abbildung 27: Verteilung der Antworten zur Existenz „Schwarzes Brett / Aushang“	97
Abbildung 28: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Schwarzes Brett / Aushang“	97
Abbildung 29: Verteilung der Antworten zur Existenz „Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung“	99

Abbildung 30: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung“	100
Abbildung 31: Verteilung der Antworten zur Existenz „andere Informationsschriften“	101
Abbildung 32: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „andere Informationsschriften“	102
Abbildung 33: Verteilung der Antworten zur Existenz „Tätigkeitsbericht“	103
Abbildung 34: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Tätigkeitsbericht“	104
Abbildung 35: Verteilung der Antworten zur Existenz „Schriften des Betriebsrates“	105
Abbildung 36: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Schriften des Betriebsrates“	105
Abbildung 37: Verteilung der Antworten zur Existenz „Einführungsschrift“	106
Abbildung 38: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Einführungsschrift“	107
Abbildung 39: Verteilung der Antworten zur Existenz „Broschüren“	108
Abbildung 40: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Broschüren“	109
Abbildung 41: Verteilung der Antworten zur Existenz „Prospekte, Kataloge“	110
Abbildung 42: Verteilung der Häufigkeit der Rezeption „Prospekte, Kataloge“	110
Abbildung 43: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Betriebsversammlung“	111
Abbildung 44: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Abteilungsversammlung“	112
Abbildung 45: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gruppengespräch mit Vorgesetzten“	113
Abbildung 46: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Einzelgespräch mit Vorgesetzten“	114
Abbildung 47: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gruppengespräch ohne Vorgesetzten“	115
Abbildung 48: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gespräch mit Kollegen“	115
Abbildung 49: Verteilung der Antworten zur Häufigkeit „Gespräch mit Betriebsrat“	116

Anhang

Email – Umfrage

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Thema „Interne Unternehmenskommunikation“ habe ich eine Umfrage erstellt, an der ich Sie/Dich bitten würde teilzunehmen.

Die Umfrage dauert ca.15 Minuten und ist selbstverständlich anonym. Die Ergebnisse werden ausschließlich für die Auswertung und Analyse meiner Diplomarbeit verwendet!

Da der Erfolg der Umfrage von der Anzahl der abgeschlossenen Befragungen abhängt, bitte ich um eine zahlreiche Teilnahme bis 29. Jänner 2010. Es gibt jederzeit die Möglichkeit die Umfrage zu unterbrechen und später fortzufahren, indem der unten angeführte Link nochmals angeklickt wird.

Umfrage: <http://www.unet.univie.ac.at/~a0202460/umfragen/index.php?sid=47583&lang=de>

Für Fragen dazu stehe ich im Referat D Presse oder unter maria.nekham@lk-noe.at gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen,
Maria Nekham, Bakk.phil.

Codebogen: Online - Befragung

Sehr geehrte Dame,
sehr geehrter Herr,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an der Befragung teilzunehmen.

Bitte lesen Sie sich die Fragen und die Antwortmöglichkeiten genau durch und beantworten Sie rasch ohne große Vorüberlegungen anzustellen.

Die Befragung dauert ca. 15 Minuten, Sie werden **nicht alle 177 Fragen** zum Abschließen der Befragung beantworten, da Sie mit Ihren Antworten einen Fragefilter durchlaufen.

Sie können während der Befragung jederzeit über den "Zurück-Button" Ihre Antworten nochmals überprüfen. Es besteht auch die Möglichkeit die Befragung abubrechen und zu einem späteren Zeitpunkt abzuschließen.

Diese Umfrage enthält 177 Fragen.

Frageteil A: Transparenzerleben

Zu Beginn möchte ich Ihnen vier allgemeine Fragen stellen. Bitte beantworten Sie die Fragen mit Hilfe der angegebenen Antwortmöglichkeiten.

Wählen Sie bitte jeweils die Antwort aus, welche Ihrer Meinung nach am Besten entspricht.

1 [A1] Wie sind Sie als Mitarbeiter über Ihre Arbeit und das, was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr gut	6
gut	5
eher gut	4
eher schlecht	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

2 [A2] Wann werden Sie über Ihre Arbeit und über das, was in Ihrem Unternehmen geschieht informiert? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

stets rechtzeitig	6
meist rechtzeitig	5
eher rechtzeitig	4
eher zu spät	3
oft zu spät	2
immer zu spät	1

3 [A3] Alles in allem, welchen Überblick haben Sie als Mitarbeiter über das, was in Ihrem Unternehmen geschieht? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

einen sehr guten Überblick	6
einen guten Überblick	5
einen eher guten Überblick	4
einen eher schlechten Überblick	3
einen schlechten Überblick	2
einen sehr schlechten Überblick	1

4 [A4] Bekommen Sie über das Unternehmen und Ihre Arbeit zu wenig oder zu viele Informationen? * Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben:

Schätzen Sie bitte und führen Sie den Regler auf der Skala zwischen den beiden Extrempunkten dorthin, wieviel Information Sie bekommen.

- 83	viel zu wenig Information
0	genau die richtige Menge
+ 83	viel zu viel Information

Frageteil B: Bereichsspezifisches

Transparenzerleben

Nun gibt es ja verschiedene Dinge, über die man als Mitarbeiter in einem Unternehmen informiert sein kann. Dazu jetzt die Frage:

Wie gut fühlen Sie sich von Ihrem Unternehmen über die folgenden Bereiche informiert?

5 [B1]...über meine Arbeitstätigkeit, meinen Arbeitsplatz * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr gut	6
gut	5
eher gut	4
eher schlecht	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

6 [B2]...über andere Abteilungen *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr gut	6
gut	5
eher gut	4
eher schlecht	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

7 [B3]...über die Organisation, das Unternehmen allgemein * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr gut	6
gut	5
eher gut	4
eher schlecht	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

8 [B4]...über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr gut	6
gut	5
eher gut	4
eher schlecht	3
schlecht	2
sehr schlecht	1

Frageteil C: Informationsdefizite und

Informationsquellen

9 [C1]Fällt Ihnen gerade etwas ein, worüber Sie besser Bescheid wissen möchten?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier:

10 [C2]Wenn Sie einmal an das ganze Unternehmen denken, in welchen Bereichen würden Sie gerne einen besseren Überblick und Durchblick haben?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier:

11 [C3]Woher beziehen Sie Ihre Informationen über Ihre Arbeit und das Unternehmen?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort

hier: _____

Frageteil D: Ausgangspunkt

Fast jeder, der im Arbeitsleben steht, möchte informiert sein über das, was seine Arbeit selbst und sein Unternehmen betrifft.

Oft ist es so, dass man ganz gut über die wichtigsten Dinge Bescheid weiß. Ein paar Dinge gibt es aber meistens, die man nicht weiß und über die man zusätzlich informiert sein möchte.

Drei davon können Sie sich im Folgenden nacheinander aussuchen.

12 [6]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über meine Arbeit, meinen Arbeitsplatz (die Arbeit selbst, Arbeitsablauf, Unfallschutz, Lohn und Leistungen, Weiterbildung und Karriere, Wert und Einbindung der Arbeit)	1
...über Kollegen, andere Abteilungen, den Vorgesetzten (deren Arbeit, Gehalt, Meinungen, Persönliches usw.)	2
...über den gesamten Betrieb,	3

die Organisation allgemein (Aufbau des Unternehmens, Leitung und Entscheidung, Personalwesen, Betriebsrat, Produkte, Ereignisse)	
...über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (Gewinn, Auftragslage, Marktstellung, Konkurrenz, Zukunftsaussichten)	4

BEREICH: Meine Arbeit, mein Arbeitsplatz

13 [7] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über meine Arbeit, meinen Arbeitsplatz (die Arbeit selbst, Arbeitsablauf, Unfallschutz, Lohn und Leistungen, Weiterbildung und Karriere, Wert und Einbindung der Arbeit)' bei Frage '12 [6]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über meine Arbeit selbst (was ich wie und wann zu tun habe)	1
...über Technik und Unfallschutz	2
...über Gesundheit und Unfallschutz	3
...über den Wert meiner Arbeit, wie meine Arbeit in den Arbeitsablauf des gesamten Unternehmens eingebunden ist	4
...über Lohn und Gehalt, Sozialleistungen und Prämien	5
...über Weiterbildungsmöglichkeiten	6
...über Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	7

BEREICH: Meine Arbeit selbst

14 [8] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über meine Arbeit selbst (was ich wie und wann zu tun habe)' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...was zu meinen Aufgaben gehört (was ich zu tun habe, was ich entscheiden kann, was man von mir erwartet)	1
...wer mir Aufträge erteilen darf	2
...über meine Arbeit in der Arbeitsgruppe (wer was machen soll)	3
...über meine Arbeitszeit (Pausen, Terminplanung, Urlaub, Teilzeit)	4
...über Möglichkeiten eines Arbeitsplatzwechsels	5
...wie sich meine Aufgaben in Zukunft voraussichtlich ändern werden	6

BEREICH: Arbeitszeit und Zeiteinteilung

15 [9] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über meine Arbeitszeit (Pausen, Terminplanung, Urlaub, Teilzeit)' bei Frage '14 [8]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über meine genaue Arbeitszeit	1
...über die Pausenregelung	2
...über die Urlaubsregelung	3
...über die Terminplanung	4
...über Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit	5

BEREICH: Technik, Unfallschutz

16 [10] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Technik und Unfallschutz' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über technische Fragen am Arbeitsplatz	1
...über den Unfallschutz am Arbeitsplatz	2

BEREICH: technische Fragen am Arbeitsplatz

17 [11] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über technische Fragen am Arbeitsplatz' bei Frage '16 [10]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über die Maschinen und Anlagen	1
...über Art und Zusammensetzung der Arbeitsmaterialien	2
...über technische Aspekte des Arbeitsablaufes, Produktionsverfahren	3
...über technische Aspekte der hergestellten Produkte	4
...über Rationalisierungsmaßnahmen	5

BEREICH: Unfallschutz am Arbeitsplatz

18 [12] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über den Unfallschutz am Arbeitsplatz' bei Frage '16 [10]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...was das Unternehmen für die Arbeitssicherheit getan	1
--	---

hat	
...was ich selber zum Unfallschutz tun kann	2
...über Regeln und Vorschriften zum Unfallschutz	3

BEREICH: Gesundheit und Umweltschutz am Arbeitsplatz

19 [13] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Gesundheit und Unfallschutz' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz	1
...ob (und welche) Gifte in die Umwelt gelangen	2
...was das Unternehmen für den Umweltschutz getan hat	3
... was ich selber für den Umweltschutz tun kann	4
...über Vorschriften und Gesetze zum Umweltschutz	5

BEREICH: Wert und Einbindung meiner Arbeit

20 [14] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über den Wert meiner Arbeit, wie meine Arbeit in den Arbeitsablauf des gesamten Unternehmens eingebunden ist' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...warum ich bestimmte Sachen überhaupt machen muss	1
...wofür die Ergebnisse meiner Arbeit gebraucht werden	2

...wie wichtig meine Arbeit für die Firma ist	3
...wie meine Leistung beurteilt wird	4
...mit welchen Abteilungen wir zusammenarbeiten	5
...wer mir zuarbeitet	6

BEREICH: Lohn, Gehalt, Sozialleistungen und Prämien

21 [15]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Lohn und Gehalt, Sozialleistungen und Prämien' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Fragen zu Lohn und Gehalt	1
...über die Sozialleistungen der Firma	2
...über Prämien und sonstige Vergünstigungen	3

BEREICH: Fragen zu Lohn und Gehalt

22 [16]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Fragen zu Lohn und Gehalt' bei Frage '21 [15]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über mein genaues Gehalt	1
...über die Höhe der Sozialausgaben	2
...über die Gehaltsstruktur in bestimmten Abteilungen	3
...die Tariflöhne	4
...über die Gehälter bei anderen ähnlichen	5

Unternehmen	
...über den Zusammenhang zwischen Vergütung und Aufgabengebiet	6

BEREICH: Sozialleistungen

23 [17]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Sozialleistungen der Firma' bei Frage '21 [15]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...welche Sozialleistungen es gibt	1
...wie man sich bestimmte Sozialleistungen zusammenstellen kann	2
...über Fahrtgelder	3
...über Weihnachtsgelder	4
...in welchen Gesetzen oder Betriebsvereinbarungen die Sozialleistungen festgelegt sind	5

BEREICH: Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen

24 [20]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Weiterbildungsmöglichkeiten' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...darüber, in welchen Fachgebieten Schulungen angeboten werden	1
...darüber, wo diese Schulungen angeboten werden und welche Möglichkeiten ich habe	2
...darüber, welche Vorteile ich habe, wenn ich an Schulungen	3

und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	
--	--

BEREICH: Fachgebiete in denen Schulungen angeboten werden

25 [21]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...darüber, in welchen Fachgebieten Schulungen angeboten werden' bei Frage '24 [20]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über EDV- und Computerschulungen und Weiterbildung	1
...über betriebswirtschaftliche Schulungen und Weiterbildung	2
...über Schulungen in Logistik und Materialwirtschaft	3
...über Neuerungen in meinem Fachgebiet	4
...über Sprachkurse	5
...über Vorbereitungskurse vor einer Beförderung	6
...über Techniken der Gesprächsführung	7

BEREICH: Wo Schulungen angeboten werden und meine Möglichkeiten dafür

26 [22]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...darüber, wo diese Schulungen angeboten werden und welche Möglichkeiten ich habe' bei Frage '24 [20]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Schulungen innerhalb der Firma	1
...über Schulungen	2

außerhalb der Firma	
...welche Möglichkeiten andere Firmen bieten	3
...welche Schulungen für mich in Frage kommen	4
...wer die Kosten trägt (das Unternehmen oder ich)	5
...wen ich ansprechen kann, um genaue Informationen zu bekommen	6

BEREICH: Meine Vorteile, wenn ich an Schulungen teilnehme

27 [23]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...darüber, welche Vorteile ich habe, wenn ich an Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen' bei Frage '24 [20]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über die Vorteile für meine Karriere, wenn ich an Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen teilnehme	1
...über finanzielle Vorteile, wenn ich an einer Schulung teilnehme (z.B. Gehaltserhöhung)	2
...darüber, ob es einen sozialen Aufstieg für mich gibt, wenn ich an Schulungen teilnehme	3

BEREICH: Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten

28 [24]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten' bei Frage '13 [7]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über meine ganz persönlichen Karrieremöglichkeiten	1
...über die Personalentwicklung des Unternehmens allgemein	2
...darüber, wovon der Aufstieg abhängt (z.B. Leistungen oder Beziehungen)	3
...über die Bezahlung bei einem Aufstieg	4
...darüber, wie Kollegen im allgemeinen weiterkommen	5
...über Fördermaßnahmen und Voraussetzungen dafür	6
...über offene Stellen im Unternehmen (Stellenausschreibung)	7
...über die Kriterien bei der Auswahl von Bewerbern	8

BEREICH: Kollegen, andere Abteilungen, Vorgesetzter

29 [30] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Kollegen, andere Abteilungen, den Vorgesetzten (deren Arbeit, Gehalt, Meinungen, Persönliches usw.)' bei Frage '12 [6]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Kollegen	1
...über andere Abteilungen	2
...über den Vorgesetzten	3
...wie man im Unternehmen miteinander umgeht	4
...wo man sich Rat und Hilfe holen kann	5

BEREICH: Kollegen

30 [31] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Kollegen' bei Frage '29 [30]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz (Aufgaben, Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Jubiläen usw.)	1
...über meine Kollegen persönlich (was sie von mir halten, ihre Hobbies, persönliche Ereignisse wie Hochzeiten usw.)	2

BEREICH: Kollegen: Arbeit, Arbeitsplatz

31 [32] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz (Aufgaben, Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Jubiläen usw.)' bei Frage '30 [31]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über ihre Arbeit und Aufgaben	1
...über ihr Gehalt	2
...über ihre Aufstiegsmöglichkeiten	3
...über Neueinstellungen	4
...über Beförderungen	5
...über Jubiläen, Pensionierungen	6

BEREICH: Kollegen: persönlich

32 [33] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über meine Kollegen persönlich (was sie von mir halten, ihre Hobbies, persönliche Ereignisse wie Hochzeiten usw.)' bei Frage '30 [31]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...was sie von mir halten	1
...was sie persönlich für Menschen sind (Familie, Hobbies, Meinungen)	2
...wo und wie sie wohnen	3
...über Heiraten, Geburten, Todesfälle	4

BEREICH: Andere Abteilungen

33 [34] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über andere Abteilungen' bei Frage '29 [30]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...welche Abteilungen es noch gibt	1
...über die Arbeit und Aufgaben der anderen Abteilungen	2
...wie die Abteilungen zusammenarbeiten	3
...über die Gehaltsstruktur in anderen Abteilungen	4

BEREICH: Über den Vorgesetzten

34 [35] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über den Vorgesetzten' bei Frage '29 [30]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über seine Arbeit, wofür er zuständig ist	1
...über seine Probleme bei der Arbeit	2
...was er von mir als Mitarbeiter hält	3

...was er von anderen Mitarbeitern hält	4
...was er persönlich für ein Mensch ist (seine Familie, Hobbies, Meinungen)	5

BEREICH: Wie man im Unternehmen miteinander umgeht

35 [36] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wie man im Unternehmen miteinander umgeht' bei Frage '29 [30]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...ob man seine Meinung frei sagen kann	1
...ob man die Informationen, die man hat, offenlegen soll	2
...wie man mit schwierigen Kunden umgeht	3
...was die Kollegen und Vorgesetzten von einem erwarten	4
...wie man sich bei Meinungsverschiedenheiten verhält	5

BEREICH: Wo man sich Rat und Hilfe holen kann

36 [37] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wo man sich Rat und Hilfe holen kann' bei Frage '29 [30]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...Problemen bei der Arbeit	1
...Beschwerden	2
...Schwierigkeiten mit Kollegen	3
...Konflikten mit dem Vorgesetzten	4

...Fragen zu	5
Weiterbildungsmöglichkeiten	

BEREICH: Die Organisation, das Unternehmen allgemein

37 [40]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über den gesamten Betrieb, die Organisation allgemein (Aufbau des Unternehmens, Leitung und Entscheidung, Personalwesen, Betriebsrat, Produkte, Ereignisse)' bei Frage '12 [6]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über die Organisation, den Aufbau des Unternehmens	1
...wie Entscheidungen getroffen werden	2
...über das Personalwesen und zukünftige Veränderungen beim Personal	3
...über die Geschäftsleitung und den Betriebsrat	4
...über Einrichtungen und Ereignisse der Betriebsgemeinschaft (Betriebssport, Feiern, Ausflüge, Gesundheits- und Altersversorgung)	5
...über Produkte, Dienstleistungen, Kunden, Lieferanten	6
...über die Räumlichkeiten und Einrichtungen des Unternehmens	7

BEREICH: Organisation, Aufbau des Unternehmens

38 [41]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Organisation, den

Aufbau des Unternehmens' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...wie das Unternehmen aufgebaut ist (organisatorisch)	1
...wie Informationen verbreitet werden	2
...wie der Ablauf der Arbeit geregelt ist	3
...wie Aufgaben und Verantwortung aufgeteilt sind	4
...was sich in Zukunft in der Organisation des Unternehmens ändern wird	5

BEREICH: Wie Entscheidungen getroffen und begründet werden

39 [42]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wie Entscheidungen getroffen werden' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...wie Entscheidungen getroffen werden	1
...wie Entscheidungen begründet werden	2

BEREICH: Wie Entscheidungen getroffen werden

40 [43]Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wie Entscheidungen getroffen werden' bei Frage '39 [42]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...warum manchmal anders entschieden wird, als vorher besprochen wurde	1
...über den Einfluss bestimmter Vorgesetzter bei Entscheidungen	2
...über politische Einflüsse bei Entscheidungen	3
...über den eigenen Freiraum bei Entscheidungen	4
...über die Hintergründe bei bestimmten Entscheidungen der Geschäftsleitung	5
...ob meine Meinung bei Entscheidungen überhaupt zur Kenntnis genommen wird	6

BEREICH: Wie Entscheidungen begründet werden

41 [44] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wie Entscheidungen begründet werden' bei Frage '39 [42]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...wie Entscheidungen ganz allgemein begründet werden	1
...wie mein Vorgesetzter seine Entscheidungen begründet	2
...weshalb mein Vorgesetzter bestimmte Mitarbeiter bevorzugt	3
...warum mein Vorgesetzter manchmal in meine Arbeit eingreift	4
...weshalb ich Überstunden machen muss	5

BEREICH: Personalwesen

42 [45] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über das Personalwesen und zukünftige Veränderungen beim Personal' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Zahl und Zusammensetzung der Mitarbeiter	1
...über Veränderungen im Personalbereich	2
...über Besonderheiten bei bestimmten Mitarbeitergruppen (z.B. Praktikanten, Arbeiter - Angestellte)	3
...darüber, wer Entscheidungen im Personalbereich trifft und mit beeinflusst	4

BEREICH: Veränderungen im Personalwesen

43 [46] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Veränderungen im Personalbereich' bei Frage '42 [45]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Neueinstellungen	1
...über Personalabbau	2
...über neu geschaffene Stellen	3
...über wegfallende Stellen	4
...über offene Stellen	5
...über geplante Rationalisierungsmaßnahmen	6

BEREICH: Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretung

44 [47] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Geschäftsleitung und den Betriebsrat' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über die Geschäftsleitung	1
...über den Betriebsrat	2
...über meine Mitbestimmungsmöglichkeiten	3
...über Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen	4

BEREICH: Geschäftsleitung

45 [48] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Geschäftsleitung' bei Frage '44 [47]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Arbeit und Aufgaben der Geschäftsleitung	1
...über die Tätigkeit der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung	2
...über Ziele und Vorhaben der Geschäftsleitung	3
...über die Probleme der Geschäftsleitung	4
...was die Mitglieder der Geschäftsleitung persönlich für Menschen sind (Familie, Hobbies, Meinungen)	5

BEREICH: Betriebsrat

46 [49] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über den Betriebsrat' bei Frage

'44 [47]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Arbeit und Aufgaben des Betriebsrates	1
...über Ziele und Vorhaben des Betriebsrates	2
...über die Probleme des Betriebsrates	3
...was die Mitglieder des Betriebsrates persönlich für Menschen sind (Familie, Hobbies, Meinungen)	4

BEREICH: Einrichtungen und Ereignisse der Betriebsgemeinschaft

47 [51] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Einrichtungen und Ereignisse der Betriebsgemeinschaft (Betriebssport, Feiern, Ausflüge, Gesundheits- und Altersversorgung)' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über Feiern und Feste	1
...über Betriebsausflüge	2
...über den Betriebssport	3
...über Maßnahmen zur Gesundheit allgemein	4
...über die Tätigkeit des Betriebsarztes	5
...über Freizeiteinrichtungen und Veranstaltungen	6
...über Maßnahmen zur Altersversorgung	7

BEREICH: Produkte, Kunden, Lieferanten

48 [52] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über Produkte, Dienstleistungen, Kunden, Lieferanten' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über die Produkte	1
...über die Dienstleistungen	2
...über die Kunden	3
...über die Lieferanten	4

BEREICH: Dienstleistungen

49 [54] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Dienstleistungen' bei Frage '48 [52]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...ein Überblick über die Dienstleistungen	1
...Einzelheiten zu bestimmten Leistungen	2
...über geplante Änderungen bei den Leistungen	3
...über die Werbung für die Leistungen	4

BEREICH: Räumlichkeiten, Einrichtungen

50 [55] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die Räumlichkeiten und Einrichtungen des Unternehmens' bei Frage '37 [40]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...ein Überblick über die Räumlichkeiten und	1
--	---

Einrichtungen	
...Einzelheiten zu bestimmten Räumlichkeiten und Einrichtungen	2
...über geplante Änderungen der Räumlichkeiten und Änderungen (z.B. Umzug, Renovierung)	3

BEREICH: Die wirtschaftliche Lage der Firma

51 [60] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (Gewinn, Auftragslage, Marktstellung, Konkurrenz, Zukunftsaussichten)' bei Frage '12 [6]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über wichtige wirtschaftliche Kennzahlen des Unternehmens	1
...wie das Unternehmen im Vergleich zu Anderen dasteht	2
...wie sich die allgemeine wirtschaftliche Situation entwickelt	3
...wie die Zukunftsaussichten des Unternehmens insgesamt aussehen	4
...welche wirtschaftlichen Ziele das Unternehmen verfolgt	5
...welche Rolle die Mitarbeiter bei der Wahl und der Verwirklichung der Ziele spielen sollen	6

BEREICH: Wichtige wirtschaftliche Daten und Kennzahlen des Unternehmens

52 [61] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...über wichtige wirtschaftliche Kennzahlen des Unternehmens' bei Frage '51 [60]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...über den tatsächlichen und den erwarteten Gewinn	1
...über die Gewinnverwendung	2
...über genaue Zahlen in der Bilanz	3
...über die Investitionsvorhaben	4
...über den Umsatz	5
...über die Kostenentwicklung	6
...über die Produktionszahlen und die Produktionskosten	7
...über den Erfolg der einzelnen Abteilungen	8
...über die Eigentumsverhältnisse	9
...über die Auftragslage	10

BEREICH: Wie das Unternehmen im Vergleich zu Anderen dasteht

53 [62] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...wie das Unternehmen im Vergleich zu Anderen dasteht' bei Frage '51 [60]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...Marktstellung	1
...Umsatz	2
...Wachstum	3
...Produktqualität	4
...Deckungsbeiträge und Kosten	5
...Gewinne / Verluste	6
...Gehälter	7
...Sozialleistungen	8
...Verkaufswege	9

BEREICH: Welche Ziele das Unternehmen überhaupt hat

54 [63] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...welche wirtschaftlichen Ziele das Unternehmen verfolgt' bei Frage '51 [60]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...die Rentabilität und Produktivität	1
...Wachstum	2
...Bearbeitung neuer Zielgruppen	3
...Kosten	4
...einzelne Abteilungen	5
...Personal (Abbau oder Aufstockung)	6
...Öffentlichkeitsarbeit	7

BEREICH: Die Mitarbeiter und die Firmenziele

55 [64] Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war '...welche Rolle die Mitarbeiter bei der Wahl und der Verwirklichung der Ziele spielen sollen' bei Frage '51 [60]' (Worüber wären Ihnen zusätzliche Informationen am wichtigsten?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

...darüber, welche Möglichkeiten man als Mitarbeiter hat, bei der Wahl der Firmenziele mitzuwirken	1
...darüber, was von den Mitarbeitern bei der Verwirklichung der Ziele erwartet wird	2

Frageteil D: Bewertung

56 [67] Sie haben soeben einen Bereich genannt, über den Sie mehr erfahren möchten.

Wie wichtig ist es Ihnen, über den eben genannten Bereich mehr zu erfahren? *

Führen Sie bitte den Regler zwischen den beiden Extrempunkten dorthin, wo er am ehesten entspricht.

0	nicht wichtig
1	
2	
3	
4	sehr wichtig

57 [68] Nun noch eine Frage zu dem eben genannten Bereich, über den Sie mehr wissen möchten.

Ist es für Sie leicht oder schwierig, sich darüber Informationen zu verschaffen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

sehr leicht	6
leicht	5
eher leicht	4
eher schwierig	3
schwierig	2
nicht möglich	1

Frageteil E: Ausgangspunkt + Frageteil F: Bewertung

Wählen Sie bitte nun den zweiten Bereich, über den Sie mehr erfahren möchten.

Frageteil G: Ausgangspunkt + Frageteil H: Bewertung

Wählen Sie bitte nun den dritten und letzten Bereich, über den Sie mehr erfahren möchten.

Frageteil I: Informationsmöglichkeiten

So, Sie haben nun drei Durchläufe erfolgreich beendet,

Besten Dank soweit.

Nun noch einige Fragen zu den

Informationsmöglichkeiten in der LK NÖ.

150 [71] Gibt es ein Schwarzes Brett / einen Aushang? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

151 [72] Wie häufig lesen Sie am Schwarzen Brett, Aushang? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '150 [71]' (Gibt es ein Schwarzes Brett / einen Aushang?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

152 [73] Gibt es eine Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

153 [74] Wie häufig lesen Sie in der Betriebszeitschrift? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '152 [73]' (Gibt es eine Betriebszeitschrift / Mitarbeiterzeitung?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

154 [75]Gibt es andere Informationsschriften, z.B. Rundschreiben, Protokolle? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

155 [76]Wie häufig lesen Sie andere Informationsschriften? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '154 [75]' (Gibt es andere Informationsschriften, z.B. Rundschreiben, Protokolle?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

156 [77]Gibt es einen Tätigkeitsbericht? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

157 [78]Wie häufig lesen Sie in dem Tätigkeitsbericht? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '156 [77]' (Gibt es einen Tätigkeitsbericht?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

158 [79]Gibt es Schriften des Betriebsrates? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

159 [80]Wie häufig lesen Sie Schriften des Betriebsrates? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '158 [79]' (Gibt es Schriften des Betriebsrates?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3

alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

160 [81]Gibt es eine Einführungsschrift für neue Mitarbeiter?*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

161 [82]Wie häufig lesen Sie in der Einführungsschrift? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '160 [81]' (Gibt es eine Einführungsschrift für neue Mitarbeiter?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

162 [83]Gibt es Broschüren über das Unternehmen?*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

163 [84]Wie häufig lesen Sie in Broschüren über das Unternehmen? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '162 [83]' (Gibt es Broschüren über das Unternehmen?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

164 [85]Gibt es Prospekte, Kataloge über Dienstleistungen des Unternehmens? Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

gibt es	1
gibt es nicht	2
weiß nicht	3

165 [86]Wie häufig lesen Sie in Prospekten, Katalogen? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'gibt es' bei Frage '164 [85]' (Gibt es Prospekte, Kataloge über Dienstleistungen des Unternehmens?) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

166 [87]Wie häufig findet eine Betriebsversammlung statt? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

167 [88] Wie häufig findet eine Abteilungsversammlung statt? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

168 [89]Wie häufig kommt es zu einem persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten über Firma oder Arbeit? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8

seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

169 [90]Wie häufig kommt es zu einem Gruppengespräch mit dem Vorgesetzten? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

170 [91]Wie häufig kommt es zu einem Gruppengespräch ohne den Vorgesetzten? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

171 [92]Wie häufig kommt es zu einem längeren Gespräch mit einzelnen Kollegen über das Unternehmen oder die Arbeit? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5

alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

172 [93]Wie häufig kommt es zu einem Gespräch mit dem Betriebsrat? * Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

täglich	1
alle 2-3 Tage	2
einmal pro Woche	3
alle 2 Wochen	4
einmal im Monat	5
alle 2-3 Monate	6
alle 6 Monate	7
einmal pro Jahr	8
seltener als einmal pro Jahr	9
nie	10

Frageteil J: Demographische Angaben

Herzlichen Dank, Sie haben den Hauptteil der Befragung erfolgreich beantwortet!

Zum Abschluss bitte ich Sie noch einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten.

173 [2]Ihr Geschlecht *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Weiblich	F
Männlich	M

174 [3]Ihr Alter *

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier:

175 [4]Seit wievielen Jahren sind Sie schon Mitarbeiter dieses Unternehmens? *

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier:

176 [5]Sind Ihnen Mitarbeiter unterstellt? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

ja

nein

177 [5a]Wenn ja, wieviele?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'ja' bei Frage '176 [5]' (Sind Ihnen Mitarbeiter unterstellt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier:

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens!

Abstract

In einem „Zeitalter der Transparenz“ sollte man annehmen, dass klar ist, was mit Transparenz gemeint ist, denn dieser Begriff dominiert die Organisationskommunikation wie kaum ein anderer. Die einzige und vorwiegend im angelsächsischen Raum statt findende Diskussion dazu, identifiziert keine nennenswerten empirischen Befunde oder gar eine konsistente Theorie der Transparenz. Aus diesen Überlegungen ergibt sich für den Transparenzbegriff im Kontext der Arbeitsorganisation ein Erkenntnisinteresse, zu dem hier mittels praktischer Anwendung einen Beitrag geleistet werden sollte. Eine Möglichkeit die Funktionsbedingungen von Transparenz im Kontext der Arbeitswelt zu beschreiben, ist das von Karg (1991) entwickelte Konzept der „arbeitsbezogenen Transparenz“. Die hier untersuchte Organisation, die Landes- Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LK NÖ), ist die bäuerliche Interessenvertretung in Niederösterreich und hat insgesamt ca. 450 Mitarbeiter, die auch Bildung, Information und Beratung zu ihren Aufgaben zählen.

Den theoretischen Hintergrund der Magisterarbeit bildet das Konzept der arbeitsbezogenen Transparenz von Franke/Winterstein (1996). Ausgehend von anthropologischen Betrachtungen zur Grundsituation des Menschen wurde dieses Konzept als organisationsdiagnostische Schlüsselvariable in der Arbeits- und Organisationspsychologie verankert und eingegrenzt. Dabei wird angenommen, dass im Menschen ein Bedürfnis nach Informationen existiert, das in dem Gefühl mangelhafter Verfügbarkeit dieser, zum Ausdruck kommen kann. Auswirkungen bei nicht ausreichender Befriedigung dieses Bedürfnisses führen zu Effizienzverlusten einer Organisation, da angenommen wird, dass die Effizienz von der subjektiven Durchschaubarkeit der betrieblichen Zusammenhänge abhängt. Als weiteren zusammenführenden theoretischen Bezugsrahmen, um den zugrundeliegenden Verstehenskontext der Interaktionsbeziehung in den Mittelpunkt zu rücken, und hinsichtlich der situativen und subjektiven Dynamiken nachvollziehen und einordnen zu können, wird die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas (1981) gewählt. Habermas konstruierte einen Bezugsrahmen, der einen Kommunikationsbegriff konstituiert, der dem Verhalten der Akteure einen Sinnbezug zuweist und somit über das Moment der bloßen Informationsvermittlung weit hinausreicht.

Das zentrale Forschungsinteresse betrifft die subjektiv wahrgenommene Transparenz in der LK NÖ bzw. die Messung der Transparenz im Kontext der Arbeitssituation als grundlegendes menschliches Bedürfnis. Mittels Online – Befragung wurden das globale Transparenzerleben, spezifische Informationsdefizite und die Nutzung des internen Informationswesens der LK NÖ, als zeitpunktbezogene Feststellung erhoben, um daraus Handlungsempfehlungen zur Anpassung der internen Kommunikation der LK NÖ zu entwickeln. Weiters wurde daraus der Transparenzindex als Vergleichswert zur Ausgangs-Studie von Franke/Winterstein errechnet.

Die erlebte Transparenz der LK NÖ wurde in mehreren Bereichen untersucht: Informationsverhalten der Mitarbeiter der LK NÖ, Informationsbedarf der Mitarbeiter der LK NÖ und Informationswesen der LK NÖ. Anschließend wurden die erhobenen Transparenzaspekte zu einem Index zusammengefasst, der als globaler Kennwert zu einer ersten vergleichenden Beurteilung der Transparenzverhältnisse herangezogen werden konnte. Genauerem Aufschluss gaben anschließend bereichsspezifische Werte der erlebten Transparenz. Differenziertere Einblicke erteilen die ermittelten inhaltlichen

Informationsdefizite. Bei dieser Befragung handelte es sich nach Diekmann um eine *Listenbasierte Stichprobe aus einer Population mit hohem Abdeckungsgrad*. Daher war die Online-Befragung hier besonders geeignet. Um das Transparenzerleben messen zu können wurden drei Erlebnisformen der Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsbezogener Information unterschieden: der globale Gesamteindruck der Transparenz, der Vergleich bereichsspezifischer Transparenzerlebnisse, und die Lokalisation spezifischer Informationsdefizite. Für die Untersuchung des Informationsverhaltens der Mitarbeiter der LK NÖ wurden die Items der Befragung von Franke/Winterstein übernommen und in die Online-Befragung implementiert. Leider hat sich diese Baumstruktur und die charakteristische Wiederholung der bereichsspezifischen Informationsdefiziterhebung bei der vorliegenden Arbeit als nicht praktikabel bei der Anwendung in einem Online – Fragebogen erwiesen. Die abstufende Führung des Befragten in einer nicht kontrollierbaren Situation wurde als zu lange und teilweise sehr kompliziert empfunden.

Die Messung der globalen Transparenz in der LK NÖ ergab eine überwiegend gut subjektiv erlebte Informiertheit. Franke/Winterstein weisen aber auf zwei motivationsbedingte Abweichungen hin, die dadurch entstehen können, dass dem Befragten bewusst ist, dass der Grad der Informiertheit von der Position und dem Ansehen im Unternehmen abhängig ist. Die Verteilung der Antworten zum bereichsspezifische Transparenzerleben zeigt hier zwei entgegen gesetzte Verteilungsverschiebungen. Franke/Winterstein sprechen hier von einer Abbildung der Betriebsrealität, da die Transparenz im Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“, also des täglichen Arbeitsvollzugs besser eingestuft wird als im Bereich „andere Abteilungen“. Bei den letzten beiden Bereichen ist eine gleichartige, nahezu symmetrische Verteilung erkennbar, wobei der Bereich „wirtschaftliche Lage des Unternehmens“ tendenziell als weniger transparent eingestuft wird. Der Transparenzindex der LK NÖ ergab einen Wert von 62. Damit liegt die LK NÖ deutlich über dem Durchschnitt der von Franke/Winterstein untersuchten 22 Organisationen. Bei den offenen Fragen zu spezifischen Informationsdefiziten gaben die Befragten durchschnittlich ein Defizit an. Die Informationswünsche, die durch die gestützte Befragung in der ersten Ebene erhoben wurden, zeigen auf, dass am meisten Transparenz im Bereich der Gesamtorganisation gewünscht wird, gefolgt vom Bereich „Arbeit, Arbeitsplatz“ und der „wirtschaftlichen Lage des Unternehmens“.

Als Handlungsempfehlung hat sich herauskristallisiert, dass in der LK NÖ die medienspezifischen Akzeptanzfaktoren regelmäßig überprüft werden sollten, wie z.B. medien- und kommunikationsbezogene Verhaltensnormen, aber auch gestaltungs-, inhalts- und nutzungstechnische Aspekte. Um eine Optimierung der innerbetrieblichen Transparenz im Sinne einer gesteigerten Effizienz der Mitarbeiterinformation zu erzielen, ist eine Professionalisierung der zuständigen Stellen notwendig, um die inhaltliche und formale Akzeptanz der Nutzer zu verbessern. Abschließend sind zwei grundlegende Voraussetzungen zur Optimierung der Mitarbeiterinformation relevant: Einerseits die Einbeziehung der Mitarbeiter in sämtliche Prozesse der Optimierung, andererseits das Engagement des Managements für die Kommunikationsstrategie. Der Erfolg ist nur gegeben, wenn ein stimmiges Gesamtkonzept erstellt wird.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Maria NEKHAM

geboren am 25.07.1983 in Wien, Österreich

maria.nekham@gmail.com

Schulbildung

1997 - 2002 Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik Sacré Coeur Pressbaum

1993 – 1997 Gynasium Sacré Coeur Pressbaum

1990 – 1993 Volksschule Märzstraße Wien

1989 – 1990 Deutsche Volksschule Moskau

Studium

seit WS 2004 Universität Wien, Studium Publizistik und Kommunikationswissenschaft

seit WS 2008 Universitätslehrgang Professional Master in Communication

Berufliche Erfahrung

seit 09/2010 Dialogium – Agentur für Kommunikation

03/2009 - 05/2010 Landwirtschaftskammer Niederösterreich, Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

05/2008 - 06/2008 Haslinger, Keck PR, Praktikum

06/2007 – 01/2008 bettertogether GmbH, Praktikum

03/2006 – 08/2010 Aktion Landeshauptstadt, Stadtführungen in Sankt Pölten

Sprachenkenntnisse

Englisch (in Wort und Schrift)

Hobbys

Laufen

Fotografie

Kino