



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

Das Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation

Eine Untersuchung am Beispiel der Wirtschaftskammer Österreich

Verfasserin

Sunita Luthra Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im September 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch Oberrat

Vorwort

Interne Organisationskommunikation beschäftigt mich, seit ich in die Berufswelt eingestiegen bin. Hintergrundwissen, mehr Information und Theorien rund um das Thema, haben mir mein Studium geliefert. – Die Entwicklungen des Internets, mit denen ich aufgewachsen bin, wurden für mich bei verschiedenen Arbeitgebern auch im Intranet spürbar. Dies wiederum bewegte mich dazu Praxis und Theorie in meiner Arbeit zusammen zu führen und der Frage auf den Grund zu gehen, welchen Beitrag ein Intranet im Stande ist, für die interne Organisationskommunikation zu leisten.

Da ich selbst im Bereich Media der Inhouse GmbH der Wirtschaftskammer Österreich tätig war, wollte ich den direkten Feldzugang für die wissenschaftliche Erforschung der später angeführten Fragen nutzen und in einer der größten österreichischen Organisationen forschen. Ferner war die Erarbeitung der Thematik für die Wirtschaftskammer von Bedeutung und großem Interesse. Daraus wiederum begründete sich auch zugleich die Praxisrelevanz des Projekts.

Für die Kommunikationswissenschaft leistet die Arbeit einen weiteren Beitrag in Richtung Funktionalität und Wichtigkeit interner Organisationskommunikation, abgebildet am Beispiel einer der größten Organisationen Österreichs.

Mein Dank gilt meinen sehr geschätzten, ehemaligen ArbeitskollegInnen Silvia Nekam, Bernhard Riegler und Sabine Schlegel für ihr Know-how, ihre Mühen und ihre Hilfsbereitschaft. Sowie Frau Mag. Elisabeth Wiedermann von der Stabsabteilung Strategie der Wirtschaftskammer Österreich, ohne deren Unterstützung ich weder das Einverständnis der Organisation, noch die Termine mit meinen InterviewpartnerInnen bekommen hätte.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Eltern, die mich immer haben sein lassen, wer ich sein wollte. Danke auch einer meiner besten Freundinnen Doris Handler, für ihre Hilfe beim Transkribieren und ihr immer offenes Ohr für alle Belange. Danke Dir, Lisa Wagerer, Du hast mich immer wieder motiviert! Und Danke all jenen, die nie daran gezweifelt haben, dass ich das Ding noch zum Abschluss kriege.

Außerdem danke ich Ruth und Peter Hutter, ohne die ich mein Studium zu mehreren Zeitpunkten hätte abbrechen müssen. Und danke Flo Hutter für Deine jahrelange Hilfe und Freundschaft.

Abschließend gilt mein Dank meinem Betreuer Wolfgang Duchkowitsch, der auf bewundernswerte Weise Professionalität und Menschlichkeit in seiner Betreuung verbunden hat. Ihm verdanke ich einen Eindruck davon, was es bedeutet Beruf und Berufung zu verbinden.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere außerdem, dass ich keine andere als die angegebene Literatur verwendet habe. Diese Versicherung bezieht sich auch auf alle in der Arbeit enthaltenen Abbildungen oder bildlichen Darstellungen und dergleichen.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Sunita Luthra

Wien, im September 2011

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	13
1.1. Problemaufriss und Ausgangssituation	13
1.2. Zielsetzung und forschungsleitende Fragen	15
1.3. Aufbau	16
2. Organisation.....	18
2.1. Geschichtliche Ausgangssituation.....	18
2.2. Definitionsversuche	19
2.1. Der Begriff der Organisation.....	20
2.1.1. Der institutionelle Organisationsbegriff.....	21
2.1.2. Der instrumentelle Organisationsbegriff	21
2.1.3. Der prozessorientierte Organisationsbegriff	22
2.2. Merkmale von Organisationen.....	24
2.2.1. Ziele von Organisationen.....	24
2.2.2. Strukturformen von Organisationen.....	25
2.3. Mensch und Motivation.....	33
2.4. Menschenbilder in Organisationen	34
2.4.1. Theorie X und Theorie Y nach McGregor.....	34
2.4.2. Der „homo oeconomicus“ oder „rational-economic man“	36
2.4.3. Der „social man“	36
2.4.4. Der „self-actualizing man“	36
2.4.5. Der „complex man“	37
2.5. Organisationstheorien.....	38
2.5.1. Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor	40
2.5.2. Der administrative Ansatz nach Henri Fayol	41
2.5.3. Das Bürokratiemodell nach Max Weber	42
2.5.4. Die Human-Relations-Bewegung	43
2.5.5. Das Mix-Modell nach Chris Argyris	44
2.5.6. Kontingenztheorien.....	46
3. Public Relations – Öffentlichkeitsarbeit.....	48

3.1.	Corporate Identity (CI).....	49
3.1.1.	Corporate Behaviour (CB).....	50
3.1.2.	Corporate Attitude	50
3.1.3.	Corporate Communications (CC).....	51
3.1.4.	Corporate Design (CD)	51
3.1.5.	Corporate Wording	52
3.1.6.	Corporate Image	53
3.2.	Dialoggruppen (Teilöffentlichkeiten)	54
4.	Organisationskommunikation	56
4.1.	Interne Organisationskommunikation	59
4.2.	Kommunikationsmanagement.....	60
4.3.	Das Leitbild.....	61
4.4.	MitarbeiterInnenkommunikation	63
4.4.1.	Ziele.....	64
4.5.	Organisationstheoretische Ansätze und Forschungsperspektiven der MitarbeiterInnenkommunikation.....	65
4.5.1.	Der mechanistische Ansatz.....	65
4.5.2.	Der psychologische Ansatz.....	66
4.5.3.	Der interpretativ-symbolische Ansatz.....	66
4.5.4.	Der System-Interaktions-Ansatz	67
4.6.	Die MitarbeiterInnen als Schlüsselement der Organisationskommunikation	67
5.	Intranet	69
5.1.	Technologische Grundlagen	69
5.2.	Einsatzmöglichkeiten	69
6.	Die Wirtschaftskammer Organisation – WKO	71
6.1.	Begriffsabgrenzung	71
6.2.	Überblick Entwicklungsgeschichte	71
6.3.	Aufbau und Struktur	74
7.	Empirische Untersuchung	75
7.1.	Untersuchungsgegenstand & Forschungsfeld	75
7.1.1.	Das Intranet der Wirtschaftskammer Organisation	75
7.2.	Forschungsdesign	78

7.2.1.	Methodische Prämissen	78
7.2.2.	Fragestellung	79
7.2.3.	Auswertungsverfahren	80
7.2.4.	Setting	84
7.3.	Textinterpretation & Analyse	85
7.4.	Zusammenfassende Interpretation	96
8.	Fazit	102
9.	Literatur	103
10.	Anhang	109
10.1.	Interviewtranskripte	109
10.2.	Abstract (deutsch)	131
10.3.	Abstract (english)	132
10.4.	Curriculum Vitae	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formalstrukturen in Organisationen – Übersicht.....	27
Abbildung 2: Einliniensystem.....	28
Abbildung 3: Mehrliniensystem.....	29
Abbildung 4: Stab-Linien-System	30
Abbildung 5: „Theorie X“ und „Theorie Y“ nach <i>McGregor</i>	35
Abbildung 6: Dimensionen der Organisationskommunikation nach <i>Karmasin</i> und <i>Weder</i>	58
Abbildung 7: Organigramm der Wirtschaftskammer Organisation.....	74
Abbildung 8: Beispielillustration Intranet der Wirtschaftskammer Österreich	76
Abbildung 9: Auswertungsschema für die Feinstrukturanalyse nach <i>Froschauer</i> und <i>Lueger</i>	83

1. Einleitung

„Die Notwendigkeit zur Kommunikation in Organisationen ergibt sich aus der sozialen Natur des Menschen.“¹

Vor diesem Hintergrund kann heute keine Organisation oder Unternehmung mehr auf interne Kommunikation verzichten. Der Fokus, der früher noch in erster Linie auf die Kommunikation nach außen gelegt wurde, hat sich verschoben. Die Wahrnehmung gut funktionierender interner Kommunikation, als Voraussetzung für gelungene Kommunikation nach außen, wird immer mehr geschärft.

„Die eigenen Mitarbeiter sind immer die wichtigste >>Öffentlichkeit<<. Sie und ihre Familien sind Opinion Leader ersten Ranges, sie prägen durch ihre Meinung und ihre Zufriedenheit das Image der Institution. [sic!]“²

1.1. Problemaufriss und Ausgangssituation

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist also ein immer wesentlicher gewordener Teil von Public Relations: Die interne Organisationskommunikation. Dem voran erfolgt immer die Trennung zwischen der Kommunikation **in** Organisationen und der Kommunikation **von** Organisationen. Die Definitionspalette für die zentralen Begriffe ist umfangreich und wird im Rahmen der Arbeit entsprechend detailliert operationalisiert, um die Anwendung der Begriffe klar abzugrenzen. Der Fokus richtet sich hier aber an die Kommunikation in Organisationen.

Die Literatur beschäftigt sich umfangreich mit Organisationen und ihren Theorien, Public Relations, Organisationskommunikation und Kommunikationstechnologien. Die Frage nach der Bedeutung von Kommunikation in Organisationen ist also als unbestritten anzunehmen.

Der Lauf der Zeit bringt Wandel mit sich. Organisationsgrößen explodieren nach oben, der Organisationskommunikation stehen eine Vielzahl moderner Kanäle und Instrumente zur Verfügung, die Qualität von Kommunikation gewinnt an Relevanz, weil das Bewusstsein über ihre Wichtigkeit in den Köpfen der ManagerInnen gewachsen zu sein scheint. Längst hat nicht nur das Internet Einzug in Organisationen und Unternehmungen gefunden – sondern auch das Intranet.

¹ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 32

² Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 151

Eine Erhebung der Statistik Austria aus dem Jahr 2010 zeigt wie flächendeckend die Internetanbindung in Unternehmen ist. Von 3400 Unternehmen (ab zehn MitarbeiterInnen), die an der Befragung teilgenommen haben, besitzen 97 % einen Zugang zum Internet. 98 % aller Unternehmungen ab einer MitarbeiterInnenzahl von 250, haben der Statistik zufolge eine eigene Website. Im Zusammenhang der Erhebung wird die Kohärenz zwischen Webpräsenz und Größe des Unternehmens deutlich. Während die Flächendeckung bei Unternehmungen mittlerer Größe (zwischen 50 und 249 MitarbeiterInnen) die ein Website besitzen bei 92 % liegt, haben (nur) 78 % der kleinen Unternehmen (zwischen zehn und 49 Beschäftigte) einen eigenen Webauftritt.³

Auf Basis der technischen, millionenfach erprobten Voraussetzungen des Internets, wurden in weiterer Folge Intranets entwickelt. Intranets galten schon vor über einem Jahrzehnt als Zukunftsmusik für die professionelle Netzwerkbranche.⁴

Auch *Hoffmann* proklamiert die heute außer Frage stehende Bedeutung von Intranets für die interne Organisationskommunikation. In seiner umfangreichen Untersuchung ‚Das Intranet – Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation‘ erläutert er, dass es durch die Innovationen der letzten Jahre im Bereich Informationstechnologien zu Umstrukturierungen und Erweiterungen der möglichen Kanäle gekommen ist, die für die Kommunikation innerhalb von Organisationen herangezogen werden können.⁵ So ist es – wie auch die Statistik Austria belegt – bei Organisationen gewisser Größenordnungen lange schon nicht mehr ausreichend und möglich, Informationen interpersonell oder in Druckversionen rasch und flexibel zu transportieren. Weder nach außen, noch nach innen.

Der Fortschritt und die Entwicklungspotenziale im Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien haben den Handlungsspielraum von Organisationen und Unternehmen also wesentlich geprägt. Schwarze Bretter, Mitarbeiterzeitungen und Informationsveranstaltungen sind zum größten Teil elektronisch substituiert worden, und der Computer ist weit über sein ursprüngliches Dasein als unterstützendes Arbeitsinstrument hinausgewachsen. Er dient mittlerweile als unverzichtbare Grundausstattung jedes Arbeitsplatzes. Zudem fungiert er als wesentliche Basis für die MitarbeiterInnenkommunikation.⁶

³ Vgl. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html 25.05.2011, 22:18 Uhr

⁴ Vgl. Pott, Oliver (1998): Intranet-Bibel. Das Standardwerk zur Intranet-Praxis. SmartBooks Publishing AG. Kirchberg. S. 2

⁵ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 11

⁶ Vgl. ebda S. 11 ff

Für UserInnen ist das Intranet ein Instrument, das der Informationsbeschaffung, Kommunikation und Interaktion dient.⁷

Auf dieser Ausgangssituation baut das breite Funktionalitäten-Spektrum des Intranets, als eine Form von Kommunikationskanal auf. Es eignet sich hervorragend für den Mitteilungsaustausch innerhalb von Organisationen, also zwischen den MitarbeiterInnen.⁸

Der Einsatz und die Qualität des Intranets als Instrument der internen Organisationskommunikation soll in dieser Magisterarbeit am konkreten Beispiel der Wirtschaftskammer Österreich überprüft werden.

1.2. Zielsetzung und forschungsleitende Fragen

Wie eingangs erwähnt, richten sich viele Faktoren nach der Beschäftigtenanzahl einer Unternehmung. In einer Organisation in der Größenordnung der Wirtschaftskammer Österreich (ca. 900 MitarbeiterInnen am Standort Wiedner Hauptstrasse 63 in 1045 Wien), ist es besonders wichtig ein effizientes Instrument der internen Organisationskommunikation zur Verfügung zu stellen, das gewissen Ansprüchen gerecht werden muss.

So ist es notwendig relevante Informationen zielführend und rasch an die einzelnen Personen übermitteln zu können, und den Informationsfluss immer aufrecht zu erhalten. Weit darüber hinaus soll aber auch der Beitrag zur Imagebildung geleistet werden können. Interne Organisationskommunikation und daraus folgend die Instrumente derer sie sich bedient, sind daher auch wesentliche Bestandteile der Corporate Identity – ebenfalls ein wesentlicher Begriff in diesem Zusammenhang.

Dirnbacher stellt in ihrer Diplomarbeit ‚Die Bedeutung des Intranet für die innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel ORF‘ von 2001, die Frage nach dem Nutzen und eventuellen Nachteilen des Intranets im Bereich der internen Kommunikation in den Mittelpunkt. Sie geht von der Hypothese aus, dass *„das Intranet zur Reduktion von Kommunikationshierarchien sowie zur Verstärkung von Unternehmenstransparenz dient.“*⁹

⁷ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 93

⁸ Vgl. ebda S. 11

⁹ Dirnbacher, Christina (2001): Die Bedeutung des Intranet für die innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel ORF. Wien. Diplomarbeit. S.7

Ergebnis ihrer Forschung sind unter anderem die Möglichkeiten und Chancen computervermittelter Kommunikation am Beispiel Intranet, sowie die Defizite, die dieses Kommunikationsinstrument mit sich bringt.

Heute, zehn Jahre später, steht außer Frage, dass MitarbeiterInnen Intranet zur Unterstützung ihrer Arbeit sowie als Informationsquelle und Unterlage benötigen. Der in dieser Magisterarbeit verfolgte Grundgedanke fokussiert sich also nicht auf die Frage nach dem Nutzen als solchen, sondern vielmehr nach der Auswirkung der Nutzung des Intranets, und dem Bild von der Organisation, das die MitarbeiterInnen über das Instrument Intranet auf diesem Weg entwickeln.

Daraus ergeben sich folgende zentrale forschungsleitende Fragestellungen:

- FF 1:** Welchen Stellenwert nimmt die interne Organisationskommunikation für die Menschen ein?
- FF 2:** Welche kommunikativen Bedürfnisse haben Angestellte in dem Unternehmen in dem sie arbeiten?
- FF 3:** Auf welche Arten können diese kommunikativen Bedürfnisse befriedigt werden?
- FF 4:** Welche Auswirkungen hat die Befriedigung der kommunikativen Bedürfnisse der Beschäftigten?
- FF 5:** Welche Teile der Kommunikation werden ins Intranet verlagert?
- FF 6:** Wie kann Einfluss auf die Nutzung des Intranets genommen werden?
- FF 7:** Was leistet das Intranet im Hinblick auf die Imagebildung der Organisation bei den MitarbeiterInnen?
- FF 8:** Wie wird das Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation eingesetzt?

1.3. Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in unterschiedliche Themenblöcke gegliedert und setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zusammen. Der theoretische Teil liefert eingangs eine umfangreiche Auseinandersetzung mit den Themen Organisation, Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, Organisationskommunikation und Intranet, bevor mit dem empirischen Teil und den Ergebnissen der Untersuchung angeschlossen wird. Die Wahl der methodischen Annäherung fiel aufgrund der Thematik auf einen sehr offenen Zugang mit Hilfe von qualitativen Forschungsgesprächen, da „[...] *deren spezifische Stärken bei der Analyse der Organisierung*

*und Manifestation sozialer Prozesse, deren Entwicklungsdynamik und die ihnen zugrundeliegenden Sinnstrukturen liegen.*¹⁰

Die Zusammenführung des Literaturteils und der empirischen Forschungsarbeit liefert schließlich eine umfangreiche Bestandsaufnahme über die Auswirkung des Intranets in der Wirtschaftskammer Österreich als Instrument interner Organisationskommunikation.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass über das Einverständnis der Interviewpartner hinaus, bei der Rechtsorganisation der WKO die Befugnis zur Veröffentlichung in meiner Masterarbeit eingeholt wurde, da es sich bei der Wirtschaftskammer um eine Organisation öffentlichen Rechts handelt und berechnete Interessen geschützt bleiben sollen.

¹⁰ Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 20

2. Organisation

„Wer ein Lehrbuch zur Organisation aufschlägt, erwartet als Erstes eine klare Definition des Untersuchungsgegenstandes. Die Frage „Was ist Organisation“ lässt sich aber weder einfach noch erschöpfend beantworten. Organisation wird in jedem Fall mit der Zunahme von Ordnung in Verbindung gebracht. Ordnung reduziert Komplexität, schränkt also Möglichkeiten ein und erleichtert damit die Orientierung.“¹¹

Im Folgenden soll also ‚Organisation‘ als zentraler Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit definiert, erklärt und operationalisiert werden. Entwicklungsgeschichtliche Aspekte, Ansätze und Begriffsklärungen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen sollen Aufschluss über die Komplexität von Organisationen liefern. Unterstützend werden Organisationstypen und im Anschluss -theorien beleuchtet, um schließlich auf die für diese Arbeit zentrale Form der politischen Organisation hinzuführen.

2.1. Geschichtliche Ausgangssituation

Organisationen in größerem Umfang sind erst gut 200 Jahre jung. In früheren Gesellschaften gab es zwar sehr wohl schon Hierarchien an deren Spitzen meist Stammesälteste, Grundherren oder ähnliche standen. Diese Art der Hierarchie war aber eine Rangordnung der Gesellschaft und nicht von Organisationen.¹²

Freiwillige Mitgliedschaften waren in archaischen oder primitiven Gesellschaften kein Thema. Selbst funktionierende Zünfte oder Institutionen, wie die der Produktion im Mittelalter, waren keine Organisationen, da das Prinzip der Freiwilligkeit fehlte. Sie beinhalteten Vorgaben für alle Lebensbereiche und griffen auch ins Familienleben, in die Gesetze, in die Religion und andere ein.¹³

„Einen „zunftfreien Raum“, so wie wir heute ein „Privatleben“ neben unserer Tätigkeit in Arbeitsorganisationen haben, gab es nicht.“¹⁴

Um nun den oben erwähnten Faktor der Freiwilligkeit nochmals aufzugreifen, spricht man im Falle der zwanglosen Ressourceneinbringung durch Mitglieder, von Organisationen als

¹¹ Bea, Franz Xavier/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 2

¹² Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 4

¹³ Vgl. ebda S. 4

¹⁴ Ebda S. 5

Ressourcenpools. Von diesem Organisationsverständnis ausgehend, waren Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten Urformen von Organisationen.¹⁵

„Einzelne Kaufleute konnten solchen Gesellschaften beitreten, sie konnten aber auch wieder austreten. Einige brachten neben Kapital auch noch ihre Arbeitskraft ein, während andere sich eher als stille Gesellschafter verstanden. Nicht alle Geschäfte, die die Mitglieder von solchen Gesellschaften tätigten, wickelten sie über die Gesellschaften ab. Auf diese Gesellschaften von Fernkaufleuten trifft also die Definition von Ressourcenpools bereits zu: Mitglieder konnten bestimmte Ressourcen freiwillig einbringen, sie aber der Organisation auch wieder entziehen. [sic!]“¹⁶

2.2. Definitionsversuche

Im Fremdwörterduden wird Organisation wie folgt definiert: „2. Gruppe, Verband mit [sozial]politischen Zielen (z.B. Partei, Gewerkschaft).“¹⁷

Mast definiert Organisationen folgendermaßen:

„Organisationen sind zunächst beobachtbare Netze von Interaktionen, die geplant, regelmäßig und systematisch zwischen Menschen ablaufen und [...] verfolgen Ziele, die als Ergebnis der Kommunikation erwartet werden.“¹⁸

In der Arbeits- und Organisationspsychologie gelten Organisationen als „[...] zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.“¹⁹

Auch die Wirtschaftswissenschaften setzen sich umfangreich mit Organisationen auseinander:

„In der derzeit vorherrschenden Gesellschaftsformation sind wir in Organisationen „eingebettet“ (wir werden organisiert), haben immer mit Menschen (=Personal) zu tun und

¹⁵ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 5

¹⁶ Ebda S. 5

¹⁷ DUDEN (7/2000): Das Fremdwörterbuch. Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG. Mannheim. S. 705

¹⁸ Mast, Claudia (2/2006): Unternehmenskommunikation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 7

¹⁹ Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 20

eben in der offensichtlich unaufhebbaren Kategorie der „Führung“, d.h. wir sind integriert in Über- und Unterordnungen.“²⁰

Zieht man hier eine erste Bilanz, haben diese Definitionsversuche erkennbare gemeinsame Nenner.

2.1. Der Begriff der Organisation

Im Rahmen der Annäherung an den Begriff Organisation wird also offensichtlich, dass es **den** Begriff der Organisation als universal geltenden Terminus nicht gibt, sondern zwischen unterschiedlichen Organisationsbegriffen differenziert werden muss.

Der Begriff Organisation an sich stammt in seinen Ursprüngen aus der Biologie und wurde auf soziale Gebilde umgemünzt.²¹

Da Menschen aber im Gegensatz zu Tieren eben keine instinktgesteuerten Individuen sind, ist es nötig Verhaltensregeln bewusst herzustellen. Um ihre Interaktionen geordnet zu gestalten, bilden Menschen Institutionen aus. Auch abgrenzbare soziale Systeme mit eigenen, ordnungsstiftenden Regelsystemen werden als Institutionen bezeichnet.²²

Unter Institutionen „[...] versteht man relativ stabile und für einen größeren Kreis von Menschen verbindliche Systeme von formalen und informellen Regeln einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung.“²³

Da unsere hochkomplexe Wirtschaft auf dem Prinzip der Arbeitsteilung basiert, befasst sich vor allem die Betriebswirtschaftslehre mit dem Entstehen und Wirken von geordneter Interaktion in Unternehmen. Auf die vorhergehenden Erläuterungen (bezüglich Institution) folgend, differenzieren *Bea* und *Göbel* drei unterschiedliche Organisationsbegriffe²⁴:

²⁰ Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 5

²¹ Vgl. Greif, Siegfried (1983): Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. Huber. Bern. Stuttgart. Wien. S. 19

²² Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 2 f

²³ Ebda S. 2

²⁴ Vgl. ebda S. 3

2.1.1. Der institutionelle Organisationsbegriff

Organisation kann also eine bestimmte Klasse von geordnetem sozialen System sein, wo sich auch Unternehmungen einreihen lassen. Organisation wird in diesem Zusammenhang zwar mit Institution verglichen, unterscheidet sich aber im Wesentlichen dadurch, dass ihre Mitglieder zum einen zeitlich begrenzt miteinander arbeiten, zum anderen durchaus ausgewechselt werden können – anders als beispielsweise bei der Institution Familie.²⁵

Für den institutionellen Organisationsbegriff gilt also:

„[...] die Unternehmung ist eine Organisation.“²⁶

Davon ausgehend, dass Organisation eine bestimmte Art von Institution ist, können mehrere Merkmale zugeordnet werden. So besteht beispielsweise ein System von Regeln, und Menschen, die diesem System unterliegen und sich daran halten. Um die Identifikation von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, zwischen der Organisation und ihrer Umwelt trennscharf zu ermöglichen, bedarf es klarer und stabiler Grenzen. Auch muss es für die Mitglieder Austrittsoptionen geben, was wiederum die entsprechende personelle Nachbesetzung gewährleistet. Folgerichtig kann der Mitgliederstand wechseln.

Ein wesentlicher Aspekt ist auch, dass Mitglieder aufgrund ihrer Rolle Bestandteil der Organisation sind und nicht als ganze Personen. Die Rolle beinhaltet dienstliche Vorgaben (siehe Regelsystem), deren Einhaltung das Aufrechterhalten der Mitgliedschaft gewährleistet.

Schließlich sind die Mitglieder einer vorsätzlich geschaffenen Organisation durch die Verfolgung eines Zieles verbunden. Diese angestrebte Zweckmäßigkeit bedeutet aber nicht,²⁷ *„dass die Organisationsmitglieder nicht auch eigenen Zwecken nachgehen, die nicht notwendig kompatibel mit den Organisationszielen sind.“²⁸*

2.1.2. Der instrumentelle Organisationsbegriff

Alle Systeme die durch formale und informale Regeln Ordnung in einer Unternehmung herstellen, werden als Organisation bezeichnet. Dieser Ansatz erfasst Organisation als Produkt des

²⁵ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 2

²⁶ Ebda S. 3 ff

²⁷ Vgl. ebda S. 5 f

²⁸ Ebda S. 6

Organisierens und als Instrument zielorientierter Führung, wodurch sich der instrumentelle Organisationsbegriff ergibt.²⁹ Von dieser Betrachtungsweise ausgehend

„[...] **hat** die Unternehmung eine Organisation.“³⁰

Der instrumentalisierten Form liegen im traditionellen Sinne folgende Punkte zugrunde:

„Aufgabenteilung (Spezialisierung),
Abstimmung zwischen den Teilaufgaben (Koordination),
Übertragung von Entscheidungsbefugnissen (Delegation)
und die Über- und Unterordnung (Hierarchie).“³¹

Die Summe und Konfiguration dieser Regeln sind sämtlichen Aufgaben der Organisation vorgelagert. Das bedeutet, dass einzelne Dispositionen nicht zur Organisation gehören, sehr wohl aber Hierarchie, welche die Erteilung von Befehlen ermöglicht und andere zum Einhalten von Weisungen verpflichtet.³²

2.1.3. Der prozessorientierte Organisationsbegriff

Wenn Ordnung in Unternehmen entsteht handelt es sich dabei um einen Vorgang bzw. einen Prozess:

„Im Unternehmen **findet** Organisation **statt**.“³³

Das Herstellen der Ordnung, also die Organisation als solche, liegt in der Verantwortung von autorisierten Personen. Die verbindliche Ordnung, die sie den anderen Organisationsmitgliedern vorgeben wird im Vorhinein erarbeitet und soll zum Erreichen der Unternehmensziele führen. Diese Art der Organisation setzt die Annahme voraus, dass sich die Mitglieder organisieren

²⁹ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 3

³⁰ Ebda S. 3 f

³¹ Ebda S. 5

³² Vgl. ebda S. 5

³³ Ebda S. 3 f

lassen, also die Vorgaben entsprechend umsetzen. Die beiden typischen Merkmale prozessorientierter Organisation sind also.³⁴

„Die Ordnung wird planvoll und bewusst „rational“ hergestellt und sie wird zentral angeordnet, nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam.“³⁵

Ausgehend von den Erläuterungen und organisationstypischen Merkmalen, wird in Kapitel 6 das Erörterte auf die Wirtschaftskammer Organisation umgelegt.

³⁴ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 3 f

³⁵ Ebda S. 4

2.2. Merkmale von Organisationen

Kieser und Walgenbach fassen Merkmale für das soziale Gebilde Organisation zusammen, und zwar dass sie *„dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“*³⁶

Zu den Merkmalen von Organisation zählen also Mitglieder (und deren Aktivitäten), die dauerhaft ein gemeinsames Ziel verfolgen sowie die formalen Strukturen die benötigt werden um die Mitgliederaktivitäten auf die Zielerreichung auszurichten.³⁷

2.2.1. Ziele von Organisationen

Das Erreichen von Zielen und die Ausrichtung auf bestimmte Zwecke sind in vielen Definitionen von Organisation zu finden. Können Menschen gesetzte Ziele nicht eigenständig, oder mit Unterstützung anderer Menschen besser erreichen, sind sie bestrebt sich Hilfe für die Erreichung der Ziele zu suchen.³⁸

*„Handelt es sich um dauerhafte Ziele, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation.“*³⁹

Dieser Betrachtungsaspekt von Organisation fokussiert sich ganz wesentlich auf die Zielerreichung. Kieser und Walgenbach proklamieren, dass Organisationsziele an sich nicht einfach vorhanden sind, sondern vielmehr aus einer Summe der ursprünglich persönlichen Ziele ihrer Mitglieder entstehen. Als persönliche Ziele gelten in erster Linie jene, die die Mitglieder **durch** die Organisation zu erreichen bestrebt sind. Nachdem beispielsweise *„[...] ein hohes Einkommen, Prestige, eine interessante Arbeit, Einfluss auf das öffentliche Leben, einen sicheren Arbeitsplatz usw.“*⁴⁰ aber nicht eins zu eins den Zielen der Organisation entsprechen, bedarf es an dieser Stelle um eine Ergänzung jener Ziele, die Mitglieder **für** eine Organisation haben. Dies könnten beispielsweise Umsatzsteigerung oder höhere Investitionen in die Forschung sein. Häufig sind die persönlichen mit den Zielen für die Organisation eng miteinander verwoben, da erfolgreiche Zielerreichung für die Organisation sich positiv auf die Zielerreichung durch die

³⁶ Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 6

³⁷ Vgl. ebda S. 6

³⁸ Vgl. ebda S. 7

³⁹ Ebda S. 7

⁴⁰ Ebda S. 7

Organisation auswirken kann. Wird zum Beispiel der Umsatz erfolgreich gesteigert, kann sich dies positiv auf Arbeitsplatzsicherheit und Höhe des Einkommens auswirken.⁴¹

Natürlich können Organisationsmitglieder Ziele auch mit nicht egoistischem Antrieb ansteuern.

„Ziele für die Organisation sind zunächst Wunschvorstellungen einzelner Mitglieder und keine Ziele der Organisation. [...] Erst wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozess als Ziele der Organisation deklariert werden, kann man von Zielen der Organisation sprechen, die durch diesen Prozess offiziellen Charakter erhalten.“⁴²

2.2.2. Strukturformen von Organisationen

Ausgehend von der Metapher Organisationen als Maschinen anzusehen⁴³, wo jeder Teil eine klar definierte Rolle inne hat und nur das Ineinandergreifen der Einzelteile in seiner Gesamtheit zu einer Funktion führt, beschäftigen sich Arbeiten betriebswirtschaftlicher Organisationslehre primär mit den formalen Strukturierungsmöglichkeiten von Organisationen. Basierend auf diesem Bild hängt die Zielerreichung also davon ab, wie die Maschine konstruiert wird.⁴⁴

„Entsprechend wird nach allgemein gültigen Regeln der Organisations-„Ingenieurkunst“ gesucht, die sich wie naturwissenschaftliche Gesetze auf die Gestaltung von Organisationen anwenden lassen.“⁴⁵ Der wesentlichste Konstruktionsplan bzw. Darstellung der sogenannten Aufbauorganisation in Form von „Kästchen und Linien“ nennt sich Organigramm.⁴⁶

„Die Existenz dokumentierter formaler Strukturen in Organisationen ist keineswegs selbstverständlich. Sie dokumentiert ihrerseits bereits einen bestimmten Entwicklungsstand der Organisation, nämlich einen Grad an Formalisierung und Entpersonalisierung.“⁴⁷

Formalität wird vorausgesetzt, dass sich Positionen von den Personen die sie besetzen, trennscharf unterscheiden lassen. Bei informellen Sozialstrukturen ist diese Trennung unmöglich. Das Streben nach formalen Darstellungen, Ordnung und Berechenbarmachung führen schließlich

⁴¹ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 8 f

⁴² Ebda S. 8

⁴³ Siehe auch Kapitel 2.5 Organisationstheorien (Anmerkung der Autorin)

⁴⁴ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 23

⁴⁵ Ebda S. 23

⁴⁶ Vgl. ebda S. 23 f

⁴⁷ Ebda S. 23

zum Organigramm. Im Organigramm wird schriftlich und zumeist graphisch festgehalten in welcher Art und welchem Umfang Arbeitsteilung ausgeführt wird und wie die Koordination bzw. Kommunikation verteilt ist.⁴⁸

Das Ineinandergreifen dieser Aspekte hängt vom Spezialisierungsgrad und der daraus folgenden notwendigen Delegation und Arbeitsteilung ab. Es geht nicht nur um Art und Umfang der Spezialisierung, sondern auch um Hierarchien, welche die Arbeitsteilung koordinierbar machen.⁴⁹

Die Anzahl der Organisationseinheiten lässt Rückschlüsse auf den Spezialisierungsgrad einer Organisation zu. Je nach Größe werden „[...] *diese in der Praxis meist Stellen, Abteilungen und Bereiche genannt.*“⁵⁰

Stellen bilden bei dieser Einteilung die kleinste Einheit der Aufgabenpalette und können im Regelfall von einer Person erledigt werden. Stellen werden zu Abteilungen zusammengefasst, Abteilungen zu Bereichen. Durch diese Art der Zusammenfassung bzw. Gliederung ergibt sich automatisch die typische pyramidenförmige Hierarchiedarstellung von Organisationen. Für die Verteilung und Abgrenzung von Aufgaben auf Positionen oder Einheiten bedarf es unterschiedlicher Kriterien zur Gliederung (z.B. Produkte, Projekte).⁵¹

*„Grundsätzlich können zwei Idealtypen unterschieden werden: Die **divisionale Struktur** oder **Spartenorganisation** folgt dem Objektprinzip, d.h. möglichst gleichartige Objekte (z.B. Produkte) werden in einer Organisationseinheit zusammengefasst. Die **funktionale Struktur** orientiert sich am Verrichtungsprinzip: Möglichst gleichartige Tätigkeiten (z.B. alle Lackierarbeiten) werden in einer Organisationseinheit zusammengefasst.“⁵²*

Wie zuvor festgehalten wird für die Herstellung formaler Strukturen auch die Definition von Leitungsbeziehungen notwendig. Dafür muss geklärt werden welche Organisationseinheiten von welchen Stellen Weisungen entgegen zu nehmen haben und wem sie unterstellt sind. Es geht dabei um den wesentlichen Aspekt von Über- und Unterordnung.⁵³

*„Dabei kann grundsätzlich zwischen **Einfach- und Mehrfachunterstellung** unterschieden werden.“⁵⁴*

⁴⁸ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 24

⁴⁹ Vgl. ebda S. 24

⁵⁰ Ebda S. 24

⁵¹ Vgl. ebda S. 24

⁵² Ebda S. 24

⁵³ Vgl. ebda S. 24

⁵⁴ Ebda S. 24

Kasper, Heimerl und Mühlbacher haben in einer übersichtlichen Darstellung die Grunddimensionen formaler Strukturen abgebildet. Sie führen dabei die oben genannten Dimensionen von Strukturen, Arbeitsteilung und Koordination zusammen.⁵⁵

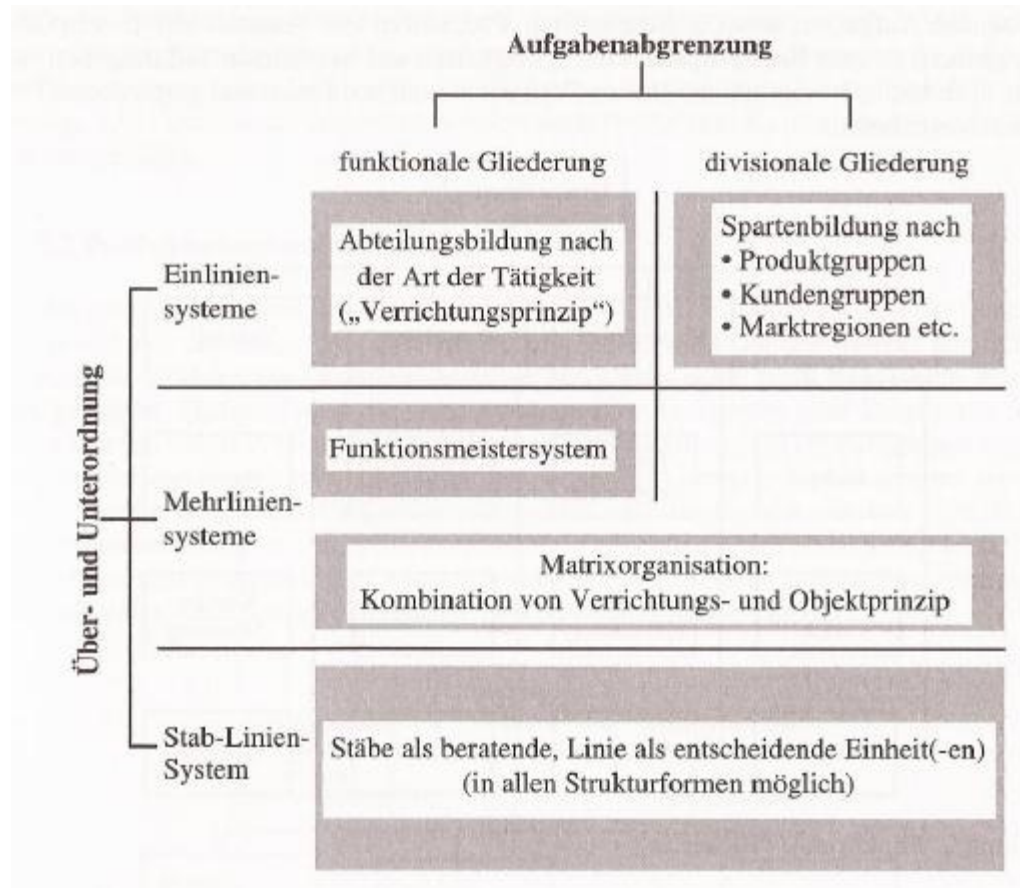


Abbildung 1: Formalstrukturen in Organisationen – Übersicht

Im Folgenden werden die drei verschiedenen Koordinationsformen abgebildet und erläutert.

2.2.2.1. Einliniensystem

Wie der Name schon sagt, ist im Einliniensystem eine untergeordnete Stelle jeweils einer übergeordneten Stelle zugewiesen. Jede Stelle erhält also nur von jeweils einer anderen Anweisungen und hat dieser gegenüber Verantwortung. Diese simple Einteilung von Hierarchien

⁵⁵ Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 25

birgt ihre Vor- und Nachteile. Zum Einen ist diese Form der Struktur zwar sehr transparent, fördert die Festigung von Herrschaftsstrukturen und unterstützt die Unterbindung von Kompetenzüberschneidungen, kann aber unter Umständen zur Überlastung oberer Hierarchieebenen führen. Weitere Kritik am Einliniensystem geht vom Prinzip der ‚stillen Post‘ aus, da die Kommunikation zwischen den Instanzen durch die Einlinigkeit beeinträchtigt ist.⁵⁶

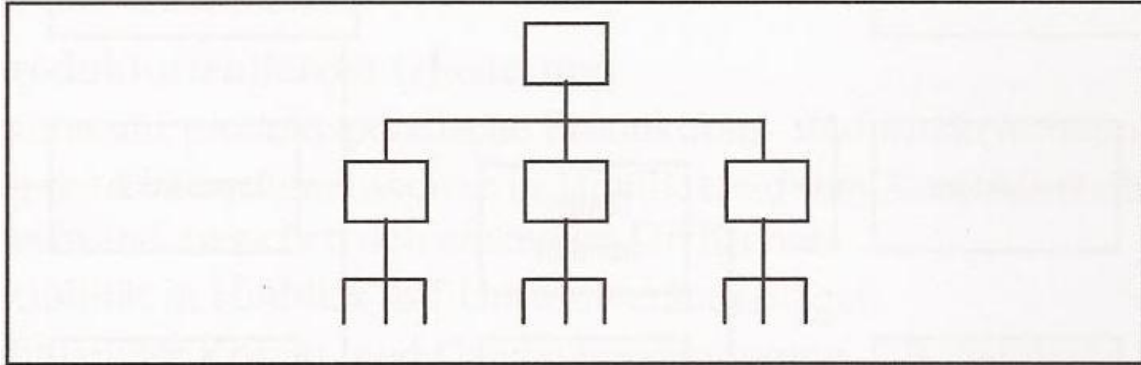


Abbildung 2: Einliniensystem

„Das Einliniensystem findet auch heute breite Verwendung. Am deutlichsten tritt es in Form der bürokratischen Strukturen in der öffentlichen Verwaltung zutage. Aber auch die Strukturen kleiner und mittlerer Unternehmen sind meist in Form des Einliniensystems dargestellt.“⁵⁷

2.2.2.2. Mehrliniensystem

In diesem System können untergeordnete Stellen mehreren übergeordneten zugewiesen sein. Dies hängt von den jeweiligen Teilaufgaben und deren Umfang ab. Je mehr Aufgaben eine untergeordnete Stelle abdeckt, desto mehr übergeordnete Stellen können ihr vorgesetzt sein. Die Über- und Unterordnung ist in diesem System stark an fachliche Kompetenzen geknüpft und entspricht drei wesentlichen Prinzipien:⁵⁸

- „Prinzip der Spezialisierung [...]
- Prinzip des direkten Weges [...]
- Prinzip der Mehrfachunterstellung [...]“⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 30

⁵⁷ Ebda S. 31

⁵⁸ Vgl. ebda S. 31

⁵⁹ Ebda S. 31

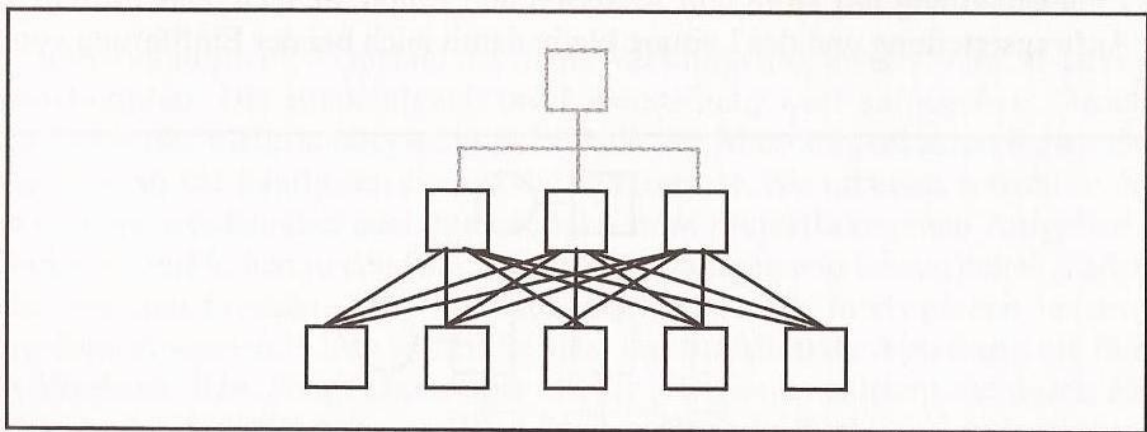


Abbildung 3: Mehrliniensystem

Das Mehrliniensystem gilt, wenn unverändert und klassisch angewendet, als historisch. Es gewinnt jedoch ungemein an Bedeutung und Effizienz, wenn es in Matrix- oder Projektorganisationen Anwendung findet.⁶⁰ Erläuterungen dazu erfolgen in einem späteren Abschnitt.

2.2.2.3. Stab-Linien-System

Auch wenn das Stab-Linien-System bei den Strukturformen von Organisationen verortet wird, liefert es in dem Sinne keine Alternative zu den beiden vorher dargestellten Systemen sondern vielmehr eine optionale Ergänzung, die parallel zum Ein- oder Mehrliniensystem existieren kann. Die Bezeichnung kommt daher, dass es ohne die Linien in den zuvor erläuterten Systemen keinen Existenzbedarf eines Stabs gäbe. Folgende Gründe sind dafür verantwortlich:⁶¹

„Ein Stab ist eine Organisationseinheit, die Informations-, Beratungs- und Kontrollfunktionen für eine oder mehrere ihr zugeordneten Abteilungen wahrnimmt. Ein Stab besitzt keine Entscheidungsbefugnis, sondern soll die zugeordnete „Linienabteilung“ von bestimmten Aufgaben entlasten (z.B. strategische Planung, Betriebsorganisation, Public Relations).“⁶²

⁶⁰ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 31

⁶¹ Vgl. ebda S. 32

⁶² Ebda S. 32

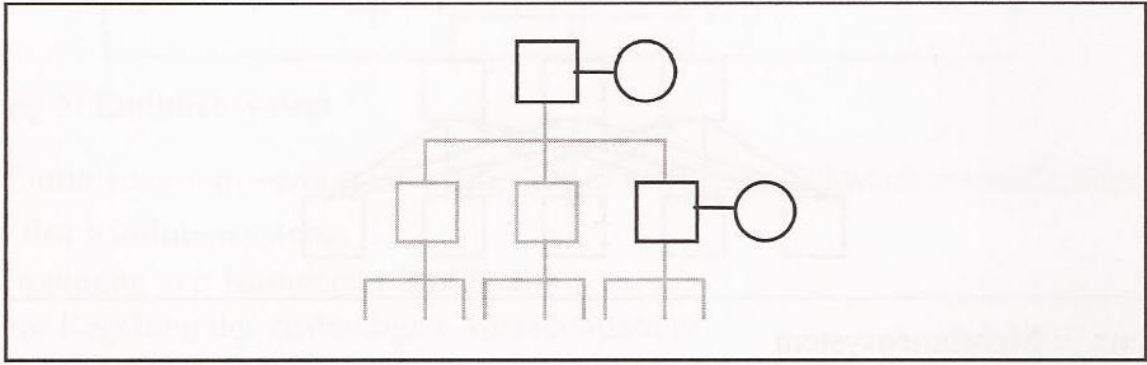


Abbildung 4: Stab-Linien-System

Auch das Stab-Linien-System verfügt nicht ausschließlich über Vorteile. Wenngleich diese Form der Strukturierung die Linienabteilungen zu entlasten imstande ist, besteht jedoch auch nicht unerhebliches Konfliktpotential in der Überschneidung von Kompetenzen der Stäbe und Linienabteilungen. Obgleich seiner Pros und Kontras gelten Stab-Linien-System in größeren Organisationen als konventionell.⁶³

2.2.2.4. Matrixorganisation

Erst durch die Verknüpfung zweier oder mehrere Strukturformen entsteht die Matrixorganisation. Im Zuge dessen wird das Prinzip der eindeutigen Unterordnung zur Gänze aufgegeben und es entsteht eine Form von Mehrliniensystem. Diese Form der Organisation hat sich aus dem Bedarf entwickelt, sich von tendenziellen Erstarrungen durch die traditionellen Strukturformen (siehe Unterkapitel 2.2.2.1. bis 2.2.2.3.) weg zu bewegen,⁶⁴ da „durch die Verknüpfung zweier Gliederungskriterien [...] **Spannungen und Konflikte** in die Organisation getragen [...]“⁶⁵ werden.

Durch die Entwicklung der Matrixorganisation konnte eine gewisse Dynamik in bisher starre Strukturen eingebracht, und infolgedessen das Veränderungs- und Weiterentwicklungspotential von Organisationen gesteigert werden. In den Wirtschaftswissenschaften wird die Entstehung der Matrixorganisation und die damit verbundene Entwicklung auch als⁶⁶ „[...] **bemerkenswerte**

⁶³ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 33

⁶⁴ Vgl. ebda S. 33

⁶⁵ Ebda S. 33

⁶⁶ Vgl. ebda S. 33

Veränderung in der Organisationsforschung [...] ⁶⁷ angesehen. Dies lässt sich aus den Vorzügen des folgenden Aufbaus der Matrixorganisation erklären:

„Innerhalb der Matrixorganisation haben Organisationsmitglieder in der häufigsten Form zwei Vorgesetzte: Sie arbeiten sowohl in der funktionalen Einheit, werden aber auch mit produkt- bzw. projektbezogenen Aufgaben betraut. Die Mitarbeiter verbleiben in den funktionalen Abteilungen und leisten dabei „andere“ Beiträge, die von den Produkt- bzw. Projektmanagern, die für Innovationen verantwortlich sind, angefordert werden. [sic!]“ ⁶⁸

Über Matrices in Organisationen kann also festgehalten werden, dass durch sie die Möglichkeit geschaffen wird, Innovationsfähigkeit und Dynamik innerhalb der Gesamtorganisation zu stärken. Zudem forciert sich die Zusammenarbeit durch notwendige (z. B. Projekt-)Gruppenbildungen und Fehlerpotential wird durch die Kooperation mehrerer reduziert. Als Gefahren werden im Gegenzug unter anderem erhöhte Komplexität und eventuelle Überforderung – und damit sinkende Motivation – des Personals genannt.

Um an dieser Stelle anzuknüpfen erfordern Matrixorganisationen generell auch eine intensivierte personale Entwicklungsfähigkeit. Durch die Rollenerweiterung und teilweise -umverteilung die sich innerhalb von Matrixorganisationen ergibt, steigen auch die Anforderungen an die Organisationsmitglieder. Fähigkeiten wie eine hohe soziale Kompetenz, Spannungstoleranz und Konfliktlösungspotential der Rollenträger sind in jedem Fall gefordert. Aus diesem Grund ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Organisationsmitglieder über die Matrix-Spielregeln ausreichend informiert und mit ihnen vertraut sind. Die Organisation muss darüber hinaus dafür sorgen, dass die matrixartige Koordination flexibel und unbürokratisch abgewickelt wird, da es andernfalls zu massiven Störungen kommen kann. ⁶⁹

„Bürokratische Verfahrensprinzipien in Matrixorganisationen, strikte Zuständigkeiten und geringer Entscheidungsspielraum in den Matrixknotenpunkten können nicht nur zu massiven Belastungen des Personals führen, sondern auch zur weitgehenden Lähmung der Organisation. Die erwünschte Innovationskraft dieser Struktur wäre damit verschüttet.“ ⁷⁰

2.2.2.5. Projektorganisation

Projektorganisationen sind dem Typ Parallel- oder Sekundärorganisation zu zuordnen. Die Begrifflichkeiten ergeben sich aus dem Umstand, dass die Projektorganisation parallel zur

⁶⁷ Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 33

⁶⁸ Ebda S. 33

⁶⁹ Vgl. ebda S. 34 f

⁷⁰ Ebda S. 35

bestehenden Primärorganisation zum Einsatz kommt, ohne in die bestehende Organisationsstruktur zu intervenieren.⁷¹

„Bestehende Abteilungs- oder Bereichsleitungen behalten ihre grundsätzliche Weisungsbefugnis. In bestimmten Belangen – den Projektgegenständen – sind die Projektmitarbeiter jedoch zusätzlich einem Projektleiter unterstellt. [sic!]“⁷²

Für die Zusammensetzung des Begriffs Projektorganisation, sei speziell darauf hingewiesen, dass sich für Projekte gewisse Kriterien festlegen lassen, um sich vom alltagsgebräuchlichen Wort ‚Projekt‘ zu distanzieren. So können fixe Merkmale wie ein zeitlicher Rahmen, komplexe, aber klar festgelegte Aufgaben, eine teilweise Aufhebung der Hierarchien im Vergleich zur Primärorganisation – z.B. in der projektbezogenen Kompetenzverteilung zwischen ProjektmanagerInnen und LinienmanagerInnen – sowie einer eigenständigen Struktur von Ablauf und Aufbau in der Abwicklung des Projektes dokumentiert werden. Diese Aspekte sind unabhängig vom Projekthinhalt generalisiert auf den Projektbegriff anwendbar.⁷³

Nachdem nun ein Überblick geschaffen wurde, wie Organisationen aufgebaut und strukturiert werden können, setzt sich das folgende Kapitel gezielt mit Motivation und im Anschluss mit den Menschen, die in Organisationen arbeiten auseinander. Fragen nach Beherrschbarkeit und Nichtbeherrschbarkeit von Menschen in Organisationen spielen seit der Existenz von Organisationen eine zentrale Rolle.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 35

⁷² Ebda S. 35

⁷³ Vgl. ebda S. 35 f

⁷⁴ Vgl. ebda S. 139

2.3. Mensch und Motivation

Motivation ist wesentliche Antriebsfeder um Arbeit mit anderen Menschen bestmöglich zu bewältigen. Sie ist Grundlage dafür wie aktiv ein Mensch ist und bietet den Impuls für die Befriedigung bestimmter sozialer Bedürfnisse. Was die Psychologie unter dem Terminus versteht ist von dem Begriff Motivation, wie er in dieser Arbeit Anwendung findet zu trennen, da er hier vor allem im Zusammenhang mit Berufsausübung gemeint ist. Üblicherweise wird unter Motivation eine hohe Bereitschaft zur Leistungserbringung im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Nutzenbegriffs verstanden. Demgegenüber steht der psychologische Motivationsbegriff für einen Drang zu Aktivität, ob sie nun betriebswirtschaftlich nützlich ist oder nicht. Der psychologische Motivationsbegriff hat also betriebswirtschaftlich gesehen nicht an sich eine positive Nebenbedeutung, sondern ist neutral: hohe Motivation kann gut sein, aber auch schlecht; je nachdem, wie sie sich konkret auswirkt. Grundsätzlich kann bei Motivation zwischen zwei wesentlichen Formen unterschieden werden:

a) Intrinsische Motivation: Die Ausführung aus sich heraus ist Belohnung genug. (z.B. Neugier, Spaß, Interesse) und

b) Extrinsische Motivation: An die Ausführung der Handlung sind äußerliche Belohnungen geknüpft (z.B. Lob, gute Note, Schein) bzw. an die Nicht-Ausführung der Handlung sind Bestrafungen geknüpft (z.B. Tadel, schlechte Note, keine Scheinvergabe). Extrinsische Motivation kann durch Belohnungen gesteigert werden.⁷⁵

Fehlt Motivation aufgrund diverser Faktoren wie Stress oder Ungereimtheiten mit anderen MitarbeiterInnen oder den Führungskräften, reduziert sich das Energiepotenzial eines Einzelnen und dies kann sich auf den gesamten Arbeitskomplex in Form von schlechteren Leistungen auswirken.

Welche Formen der Führung und Motivation MitarbeiterInnen benötigen, soll anhand der folgenden Ausführungen zum Thema Menschenbilder geklärt werden.

⁷⁵ [http://paedpsych.jk.uni-](http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTERORD/LERNTECHNIKORD/Motivation.html)

[linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTERORD/LERNTECHNIKORD/Motivation.html](http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTERORD/LERNTECHNIKORD/Motivation.html) 6.4.2011 16.54h

2.4. Menschenbilder in Organisationen

Menschliche Wesenszüge der Organisationsmitglieder sowie zwischenmenschliche Beziehungen bilden einen wesentlichen Aspekt in Organisationen.⁷⁶

Da in dieser Arbeit vor allem jene Aspekte von wesentlicher Bedeutung sind, wie über das Intranet das Image der Organisation bei den MitarbeiterInnen geprägt wird, werden hier die wesentlichsten Grundannahmen von arbeitenden Menschen dargestellt.

„Die zumeist impliziten Menschenbilder, d.h. die Annahme über die „Natur“ des Menschen, werden kaum offen ausgesprochen – sie zeigen sich viel mehr im konkreten Umgang –, sind massiv handlungsleitend in Organisationen.“⁷⁷

Auch *Kirchler*, *Meier-Pesti* und *Hofmann* weisen auf die Selbstverständlichkeit aber häufige Nicht-Benennung von Menschenbildern hin. Dabei werden Menschen im Prinzip den gängigen Menschenbildern entsprechend, in ihrer Funktion als Organisationsmitglieder behandelt. Davon hängt beispielsweise ab ob sie als unselbständige Individuen erfasst werden und für jeden Arbeitsschritt Anweisungen benötigen, oder ob sie eigenständig verantwortungsbewusste Arbeit zu verrichten im Stande sind und Verantwortung an sie delegiert werden kann.⁷⁸

„Menschenbilder sind individuelle und soziale Konstruktionen, die im wissenschaftlichen Diskurs entwickelt, akzeptiert, kritisiert und im Laufe der Zeit verändert werden.“⁷⁹

2.4.1. Theorie X und Theorie Y nach McGregor

Die obige Formulierung verdeutlicht, dass es bei der Anwendung von Menschenbildern um Wirklichkeitskonstruktion geht. Es wird also vorausgesetzt, dass sich die MitarbeiterInnen in Organisationen ihre Umwelt selbständig erschaffen. Diese Grundannahme bedeutet in weiterer Folge, dass auch zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Organisation konstruiert sind. *Kasper* und *Mühlbacher* verweisen als Ausgangspunkt von Menschenbildern auf den Psychologen *Douglas McGregor*, der die Zuordnung nach der „Theorie X“ und der „Theorie Y“ vollzieht.

Theorie X geht von der Grundannahme des unselbständigen, verantwortungsscheuen und faulen Menschen aus. Die dadurch notwendige Führung dieses Menschen muss daher auf detaillierten

⁷⁶ Vgl. *Kasper*, *Helmut*/ *Mayrhofer*, *Wolfgang* (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 108

⁷⁷ Ebda S. 108

⁷⁸ Vgl. *Kirchler*, *Erich* (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 17 ff

⁷⁹ Ebda S. 18

Vorgaben, zielgerichteter Leitung und strenger Kontrolle basieren um Effizienz in seiner Arbeit zu gewährleisten.⁸⁰

Theorie Y spricht dem Menschen wesentlich mehr Potential zu. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen von Natur aus Ressourcen wie Ehrgeiz und Zielstrebigkeit besitzen und darüber hinaus über Selbstdisziplin und -kontrolle verfügen. Motiviert sprechen diese Menschen auf einen Führungsstil an, der auf die Übergabe von Verantwortung, Mitspracherecht bei Entscheidungsfindungen und dem Einräumen von Platz für ihre Persönlichkeit ausgerichtet ist. Beide Theorien bestätigen sich, von ihrer jeweiligen Grundannahme ausgehend, gewissermaßen selbst. Die folgende Abbildung verdeutlicht die erläuterten Schleifen eindrucksvoll.⁸¹

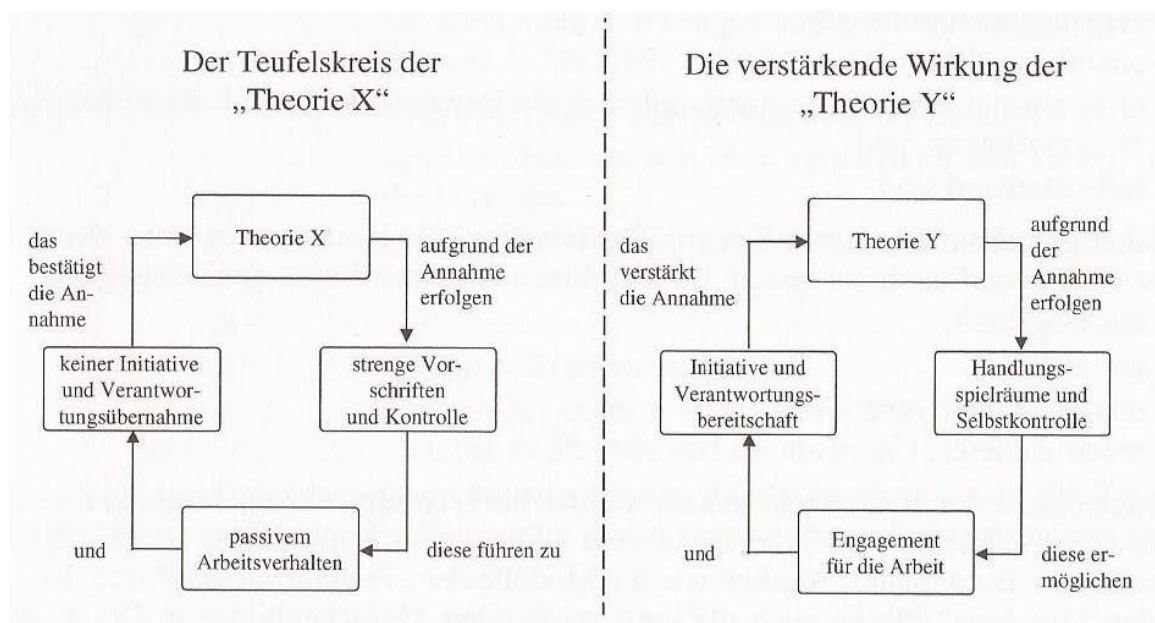


Abbildung 5: „Theorie X“ und „Theorie Y“ nach McGregor

Weiter verbreitet und als deutlich differenzierter gelten noch heute die folgenden Menschenbilder:

⁸⁰ Vgl. Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien. S. 140

⁸¹ Vgl. ebda. S. 140

2.4.2. Der „homo oeconomicus“ oder „rational-economic man“

Ausgehend von diesem Menschenbild, ist der Mensch – wie schon in *McGregors* Theorie X vorausgesetzt – arbeits- und verantwortungsscheu und nur durch monetäre Anreize motivierbar. Seine Entscheidungen trifft er ausschließlich zweckrational und ist ständig bestrebt seinen Nutzen durch seine Handlungen zu maximieren. – Auch wenn die Grundannahmen dieses Konzepts teilweise zu wenig Tiefgang besitzen, erfreut sich dieses Menschenbild noch heute breiter Anwendung und Akzeptanz in zahlreichen Wirtschaftsbereichen.⁸²

„Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Menschenbild des „homo oeconomicus“ nicht den Anspruch erhebt, menschliches Verhalten wirklichkeitsgetreu zu beschreiben, sondern ein Bild zu beschreiben, das den Durchschnitt wirtschaftlich handelnder Akteure darstellt.“⁸³

2.4.3. Der „social man“

Die Rolle des „social man“ wurzelt in der Human-Relations-Bewegung (Hawthorne-Studien) und geht von einem Menschen mit sozialen Bedürfnissen aus, die unter anderem am Arbeitsplatz Befriedigung finden können. Mit anderen Worten liegt der Motivation des „social man“ die Annahme sozialer Motive zugrunde und entfernt sich von der Vorstellung, dass der Mensch in erster Linie nur durch Be- und Entlohnung zu Leistung bewegt werden kann. Die Interdependenz besteht darin, dass der „social man“ je nach Befriedigung seiner sozialen Bedürfnisse am Arbeitsplatz auf die Organisationsleitung reagiert und entsprechende Eigenverantwortung in seine Arbeit legt. In erster Linie kann die Motivierung dieses Menschen also durch die Einbindung in Entscheidungsprozesse, die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen und die Kommunikation zwischen den Arbeitenden erfolgen. Der Weg fort vom „homo oeconomicus“ und hin zum „social man“ bedeutet für die (Personal)Führung vor allem den Fokus auf die arbeitenden Menschen – die Personen – zu legen.⁸⁴

2.4.4. Der „self-actualizing man“

Wie der Name schon sagt, liegt diesem Menschenbild die Grundannahme einer angestrebten Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung zu Grunde. Es greift, verglichen zum „social man“, den Gedanken der Bedürfnisbefriedigung zwar auf, setzt diesen aber insofern fort, als dass von einem ganzen Bedürfnis-Komplex ausgegangen wird. Je stärker wiederum dieser Bedürfnis-

⁸² Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 28 f

⁸³ Ebda S. 29

⁸⁴ Vgl. ebda S. 62 f

Komplex Befriedigung findet, desto motivierter und leistungsfähiger ist der arbeitende Mensch. Tragend für diese Ansicht ist das Erfassen des Sinns von Arbeit. Unabhängig von Bildungsgrad und Qualifikation der MitarbeiterInnen ist dem Weg der Selbstverwirklichung zu allererst die Befriedigung niederer Bedürfnisse vorgelagert. Der intrinsischen Motivation wird in jedem Fall stärkeres Potential als der extrinsischen zugeschrieben. Dies gilt es auch für die Führung zu berücksichtigen.⁸⁵

„Mit der Übertragung von Autonomie und vollständiger Aufgaben an die Mitarbeiter kann die intrinsische Motivation gestärkt werden. Vollständige Aufgaben bedeuten, dass Planung, Durchführung und Abschluss einer Tätigkeit an eine Person oder an eine Arbeitsgruppe übertragen werden. [sic!]“⁸⁶

2.4.5. Der „complex man“

Das Menschenbild des „complex man“ bietet einen noch vielschichtigeren Zugang als alle zuvor erläuterten, da es alle Merkmale der eingangs erläuterten Menschenbilder miteinander verknüpft. Die Generalisierungen, mit denen die Ansichten des „homo oeconomicus“, des „social man“ und des „self-actualizing man“ operieren, werden in diesem Komplex aufgehoben.⁸⁷

„Im „complex man“ wird inter- und auch intraindividuellen Unterschieden von Arbeitnehmern Rechnung getragen. [sic!]“⁸⁸

Die Anforderungen an die Führung des „complex man“ sind sehr anspruchsvoll. Führungskräfte *„[...] müssen gute Diagnostiker sein, um herauszufinden, welches Bedürfnis in welcher Situation bei welchem Arbeitnehmer vorherrscht und verhaltenswirksam ist [sic!]“⁸⁹*

Wenngleich dieses Menschenbild aller Wahrscheinlichkeit nach der Realität am nächsten kommt, entstehen durch die komplexe Betrachtungsweise aber auch gewisse Probleme. Während die Menschenbildern des „homo oeconomicus“, des „social man“ und des „self-actualizing man“ klare Anweisungen für deren Führung ableiten lassen, geht die Annahme des „complex man“ auf das Prinzip der Variation zurück. Mit anderen Worten sind die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen situationsabhängig und unterschiedlich wahrzunehmen. Die dementsprechenden

⁸⁵ Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 96 ff

⁸⁶ Ebda S. 97

⁸⁷ Vgl. ebda S. 126 f

⁸⁸ Ebda S. 127

⁸⁹ Ebda S. 128

Formen von Führung und Motivation sind daher ebenfalls in einem ständigen, situationellen Prozess anzupassen – also im Speziellen an das Erkennen dieser Unterschiede geknüpft. Generelle Lösungen und Verhaltensgrundregeln bietet das Menschenbild des „complex man“ nicht an. Der „complex man“ wird daher weniger als eigenständiges Menschenbild, als viel mehr eine Erweiterung der Perspektive der anderen Menschenbilder anerkannt.⁹⁰

2.5. Organisationstheorien

Organisationstheorien sollen in erster Linie das wissenschaftliche Gegenstück zur Organisationspraxis liefern. Sie stellen Erklärungszusammenhänge bezüglich Zweck, Entstehungsgeschichte, Bestehen, Wandel und Funktionsweise von Organisationen zur Verfügung und bringen Modelle zum besseren Verständnis hervor.⁹¹ Die im Folgenden erläuterten Theorien, greifen auf die Grundannahmen der oben erfassten Menschenbilder zurück und sollen „[...] als Handlungsanleitung zur Gestaltung von Organisationen genutzt werden [...]“.⁹²

Der Begriff Handlungsanleitung bezieht sich im Speziellen auf das Managementwissen, das für die Personalführung von wesentlicher Bedeutung ist.

Von der mehr als umfangreichen Anzahl von Organisationstheorien, werden im Rahmen dieser Arbeit die so genannten „Klassiker“⁹³ erläutert um die wichtigsten und prominentesten Ansätze abgedeckt zu wissen und einen Ausschnitt der Theorien-Vielfalt zu veranschaulichen. Disparitäten ergeben sich im Umfeld der Organisationstheorien vor allem durch unterschiedliche Wertesysteme als Basisannahme sowie hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise die den jeweiligen Theorien zu Grunde liegt.⁹⁴

Einem Anspruch auf Vollständigkeit von Organisationstheorien kann weder in dieser Arbeit noch in diesem Kapitel nachgekommen werden.

⁹⁰ Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 128 f

⁹¹ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 31

⁹² Vgl. ebda S. 32 f

⁹³ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 55 f

⁹⁴ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 32

Als Vorläufer der heute bekannten Organisationstheorien gelten Management- und Organisationslehren, welche im Prinzip existieren, „[...]seit Menschen sich bewusst mit der Gestaltung von Arbeit beschäftigen.“⁹⁵ Sie waren noch keine Theorien im heute wissenschaftlichen Sinne, sondern vielmehr gesammeltes Wissen auf Basis von Erfahrungen, welche die WissenschaftlerInnen in ihre verschriftlichten Anschauungen einbanden. Daraus entstanden Management- und Organisationsleitfäden, die sehr starre Regeln enthielten und sich mit Arbeitsteilung, Hierarchie, Kontrolle der Arbeitenden, Koordination und anderem beschäftigten. Zielgruppe der Leitfäden waren, wie der Name schon sagt, Manager und Unternehmer*. Vergleichbar mit dem oben angesprochenen Erfahrungswissen sind heute positive Paradebeispiele von gelungener Organisationsführung oder auch ‚best practices‘ in Managementleitfäden enthalten. Mit anderen Worten wird versucht die Arbeitsweise besonders effizienter Unternehmungen zu identifizieren und zu generalisieren um sie für die Führungsriege anderer Unternehmungen und Organisationen wiederverwendbar zu machen. Dennoch bleibt die Kritik an solchen Leitfäden in der Form erhalten, als dass sie zu wenig auf situationelle Unterschiede eingehen können und die fix vorgegebenen Lösungswege mittlerweile zu veraltet für aktuelle Situationen sind.⁹⁶

Kieser beurteilt dies folgendermaßen:

„Die Regeln fixieren Lösungen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Ob diese in Zukunft zu Erfolg führen werden, ist ungeklärt. Außerdem sind diese Regeln wertgeladen, sie orientieren sich vordergründig am Kriterium der ökonomischen Effizienz, aber oftmals schimmert – nicht nur implizit – das Motiv der Herrschaftssicherung in den Leitfäden durch.“⁹⁷

Als wesentlichste Vorreiter der Management- und Organisationslehren gelten insbesondere der amerikanische Ingenieur *Frederick Winslow Taylor* (1856 – 1915) und der französische Bergbauingenieur *Henri Fayol* (1841 – 1925).

⁹⁵ Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 32

*Anmerkung der Autorin: An dieser und folgenden Stellen wird bewusst auf das Binnen-I verzichtet, da die gesichtete Literatur keine Rückschlüsse darüber zuließ, dass es im ausgehenden 19. oder zu Beginn des 20. Jahrhunderts Frauen in der Position der Unternehmerin oder Managerin gab.

⁹⁶ Vgl. ebda S. 32 f

⁹⁷ Ebda S. 33

2.5.1. Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor

Taylor gelang zu seiner Zeit ein Durchbruch, indem er das, was er für ein wissenschaftliches Experiment hielt, in die Managementlehre einbrachte. Folglich gilt er als „Vater der wissenschaftlichen Betriebsführung“.⁹⁸ Durch kontrolliertes Experimentieren stellte er Unternehmungen ein Instrument zur Organisationsoptimierung zur Verfügung. Grundannahme war dabei, dass sich im Zuge dieser ‚Methodik‘ „[...] die geeignetsten Arbeiter, die idealen Bewegungsabläufe und das perfekte Entlohnungssystem identifizieren lassen [...]“.⁹⁹ Vereinfacht ausgedrückt grenzte Taylor deshalb folgende Gestaltungsziele für sein Experiment ab:¹⁰⁰

„Trennung von Hand- und Kopfarbeit [...]“

Pensum und Bonus [...]“

Auslese und Anpassung der Arbeiter [...]“

Versöhnung zwischen Arbeitern und Management [...]“ [sic!]¹⁰¹

Im Zuge seiner wissenschaftlichen Methode sollte das ideale Personal für die ideale Arbeit erhoben werden. So wäre jeder Arbeitende Spezialist auf seinem Gebiet und von bisherigen Faustregeln nach denen die Arbeit ursprünglich verrichtet wurde, losgelöst. Jeder weise dennoch das entsprechende Fachwissen in seinem Gebiet auf. Dieses wiederum gilt es seitens des Managements zu sammeln, zu analysieren und zu klassifizieren um es wieder verwendbar zu machen.¹⁰²

*„Aus diesem gesammelten Wissen werden Gesetze und Formeln für die mustergültige Methode der Arbeitsverrichtung gewonnen, die die Faustregeln ersetzen.“*¹⁰³

Wenngleich seine Ansicht eines Experiments nichts mit der heutigen sozialwissenschaftlichen Genauigkeit oder Nachvollziehbarkeit selbiger zu tun hat, verbreitete sich der so genannte

⁹⁸ Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 68

⁹⁹ Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 33

¹⁰⁰ Vgl. ebda S. 33 f

¹⁰¹ Ebda S. 34

¹⁰² Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 71

¹⁰³ Ebda S. 71

Taylorismus vor allem in den Vereinigten Staaten Amerikas als unverzichtbares und effizientes Instrument zur Disziplinierung der Arbeiterschaft.¹⁰⁴

„Die Institution „Organisation“ wird von Taylor als Aufgabenerfüllungssystem verstanden, in welchem eine planvoll konstruierte, technisch durchdachte Ordnung für hohe Effizienz sorgen sollte.“¹⁰⁵

2.5.2. Der administrative Ansatz nach Henri Fayol

Als französischer Industrieunternehmer richtete sich das Interesse *Fayols* an die Optimierung von Organisation im Allgemeinen. Das heißt das arbeitende Individuum spielte in seinen Überlegungen, anders als bei *Taylor*, nicht die Hauptrolle. Der Fokus seiner Theorie bezieht sich in erster Linie auf die Abgrenzung der Manager und den Anforderungen, denen sie gerecht werden müssen. Gelingendes Management und Administration muss ihm zufolge fünf Funktionen erfüllen, „[...] nämlich zu planen, organisieren, befehlen, koordinieren und kontrollieren.“¹⁰⁶

1916 erschien erstmals sein zentrales Werk „Administration Industrielle et Générale“ und wurde 1949 ins Englische übersetzt, was *Fayol* internationalen Erfolg einbrachte. Häufig wird er den VertreterInnen der wissenschaftlichen Betriebsführung und somit dem Taylorismus zugeordnet. Nichts desto trotz gingen seine Überlegungen als die ‚administrative Theorie‘ in die Organisationstheorie ein.¹⁰⁷ In seinem Buch postuliert er 14 Prinzipien zur universellen Unternehmensführung:

„Arbeitsteilung, Autorität, Disziplin, Einheit der Auftragserteilung, Einheit der Leitung, Unterordnung des Einzelinteresses unter das allgemeine Interesse, gerechte Entlohnung, Zentralisation, hierarchische Organisation, Ordnung, ausgleichende Gerechtigkeit, Firmentreue der Mitarbeiter, Initiative und Gemeinschaftsgeist.“¹⁰⁸

Hierarchie und Autoritätsstruktur spielen eine der wesentlichsten Rollen für die Annahmen des Franzosen. Der Weisungsgebundenheit ist für ihn nur von übergeordneten Stellen

¹⁰⁴ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 34

¹⁰⁵ Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 70

¹⁰⁶ Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 48

¹⁰⁷ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 69

¹⁰⁸ Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 33

nachzukommen, was eine Besonderheit der administrativen Theorie darstellt. Individuelle Bedürfnisse oder Ziele sind jenen der Organisation grundsätzlich unterzuordnen, wenngleich *Fayol* – gegensätzlich zu *Taylor* – die Arbeiterschaft zu Eigeninitiative ermutigt. Bereits er hat erkannt, dass dies zu gesteigertem Arbeitseinsatz führen kann. Trotzdem haben die Organisationsziele Priorität.

Wie auch andere Modelle aus den Management- und Organisationslehren erheben die administrative Theorie und ihre Techniken den Anspruch auf Allgemeingültigkeit und universelle Einsetzbarkeit. Dennoch bleibt auch hier die Kritik an der Inflexibilität dieses geschlossenen Systems bestehen und der Umsetzbarkeit im Heute. Die Reaktionsfähigkeit auf unterschiedliche Situationen im Organisationsumfeld ist nur zeitverzögert möglich.¹⁰⁹

2.5.3. Das Bürokratiemodell nach Max Weber

Als Begründer der Organisationstheorie¹¹⁰ sowie des Bürokratieansatzes gilt der deutsche Soziologe *Max Weber* (1864 – 1920). Das dem Bürokratiemodell zu Grunde liegende Menschenbild ist das des „homo oeconomicus“. *Weber* ging also vom zweck- und wertrationalen Menschen aus.¹¹¹ Als bildhafter Vergleich zur Organisation dient die Maschine bzw. der Apparat. *Weber* sieht die Organisation auch als Instrument von Herrschaft an – als Form der legalen Herrschaft. Er setzt in dieser Annahme die Bereitschaft zur Befehlsentgegennahme und Ausführungsbereitschaft voraus.¹¹²

*„Ordnung, System, Rationalität, Uniformität und Einheitlichkeit, sowie Konsistenz sind die wichtigsten Ziele der bürokratischen Organisation. Zwischenmenschliche Beziehungen sollten unpersönlich und nicht gefühlsbetont ablaufen und sind nur dann erlaubt, wenn sie den Ablauf der Organisation nicht stören.“*¹¹³

Es wird also schon eingangs deutlich, dass die Vorstellung von Bürokratie in *Webers* Annahmen sehr starren Strukturen nachkommt. Er nimmt eine unpersönliche Ordnung als Prämisse für eine störungsfreie Funktionalität der Organisation an. Wesentliches Element ist es daher, alle Vorgaben in Form von Gesetzen, Regeln und Formularen zu verschriftlichen, und sie für sämtliche Hierarchieebenen geltend zu machen. Alle Arbeitsabläufe sind diesen fixen Vorgaben

¹⁰⁹ Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 48 ff

¹¹⁰ Vgl. ebda S. 32

¹¹¹ Vgl. ebda S. 51

¹¹² Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 57

¹¹³ Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 51

unterworfen und streng voneinander abgegrenzt (Arbeitsteilung). Dies gilt in weiterer Folge auch für die Zuordnung von Aufgaben auf die Organisationsmitglieder sowie deren Arbeitsbereich und die nötige Ausstattung mit Sachmitteln zur Verrichtung der Arbeit. Demzufolge ist also auch die Hierarchie strikt abgegrenzt, und die Beurteilung von Arbeitsprodukten erfolgt durch die kompetenten Vorgesetzten. Kompetenz und Qualifikation spielen insofern eine Rolle, als dass sie sich zwar innerhalb der Organisation oder Unternehmung erweitern lässt, aber auch qualifikationsbedingte Aufstiege in andere Hierarchieebenen an klare Reglements geknüpft sind.¹¹⁴

„Weber preist die Präzision, Eindeutigkeit, Kontinuität, Schnelligkeit, Aktenkundigkeit, Sachlichkeit, Berechenbarkeit, Straffheit und Verlässlichkeit der Bürokratie.“¹¹⁵

Was die legitime Herrschaft betrifft, unterscheidet *Weber* zwischen „[...] legale[r] Herrschaft kraft Satzung (Bürokratie), [...] traditionale[r] Herrschaft und [...] charismatische[r] Herrschaft.“¹¹⁶

Kirchler ordnet allen drei oben erläuterten Organisationstheorien das Menschenbild des „homo oeconomicus“ als Basisannahme für deren Entwicklung zu.¹¹⁷

2.5.4. Die Human-Relations-Bewegung

Wie in Kapitel 2.4.3 angerissen, entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung vom Menschenbild des „social man“ ausgehend. Mitunter Auslöser für diesen Ansatz war die Erkenntnis, dass die wissenschaftliche Betriebsführung allein keinen ausreichend breiten Blickwinkel – kein Erfassen des Menschen als Ganzes – auf die ArbeiterInnenschaft ermöglicht. Bald herrschte Klarheit darüber, dass das Disziplinieren der Arbeitenden nicht gleich zu setzen ist mit dem Motivieren. Die gedankliche Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen des arbeitenden Menschen ergab sich daher als unumgängliche Notwendigkeit. Als Konsequenz dessen gab es tiefgreifende Veränderungen bei der Beratung von UnternehmerInnen und ManagerInnen was die Art von Führung betraf. So rückten zunehmend die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt des Interesses. Führungskräfte wurden in weiterer Folge aufgefordert ihre

¹¹⁴ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (4/2010): Organisation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S. 58 ff

¹¹⁵ Ebda S. 60

¹¹⁶ Ebda S. 58

¹¹⁷ Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 27 ff

ArbeiterInnen als menschliche Wesen anzuerkennen und zu behandeln. Die bisher existentielle Bedürfnisbefriedigung erfuhr eine Ergänzung durch soziale Bedürfnisbefriedigung.¹¹⁸

Einen günstigen Beitrag zu dieser neuen Sichtweise in der Managementlehre lieferten die Hawthorne-Experimente, die zwischen 1924 – 1932 in der Western-Electric Company durchgeführt wurden. Anfängliches Untersuchungsziel war es die Zusammenhänge zwischen dem Grad der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung nachzuweisen. Nachdem aber trotz dem Variieren der Beleuchtungsstärke keine Kausalitäten erhoben werden konnten, gelangten die beiden Forscher Fritz Jules Roethlisberger und William J. Dickson zu einem gedanklichen Wendepunkt.¹¹⁹

„Die nahe liegende Überlegung der Hawthorne-Forscher war, dass psychische Faktoren einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Eine Reihe von Folgeexperimenten wurde gestartet, in denen aus Sicht der Hawthorne-Forscher immer deutlicher wurde, wie zentral der Faktor „human relations“, d.h. eine freundliche, kooperative Führung und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern für die Steigerung der Arbeitsleistung ist. [sic!]“¹²⁰

Auch wenn die Hawthorne-Experimente ebenso wenig ohne Kritik und Bemängelungen auskommen wie die Annahmen der wissenschaftlichen Betriebsführung, haben die daraus gewonnen Erkenntnisse Wesentliches zu modernen Organisationstheorien beigetragen.¹²¹

Als eine der erheblichsten Folgewirkungen gilt die Wichtigkeit der Kommunikation in Organisationen. Die Human-Relations-Bewegung hat den Weg hin zur wissenschaftlichen Disziplin der Organisationskommunikation geebnet (siehe Kapitel 4.).

2.5.5. Das Mix-Modell nach Chris Argyris

Diese Organisationstheorie ist an das Menschenbild des „self-actualizing man“ angelehnt. An dieser Stelle muss auch nochmals die Theorie X und Theorie Y nach Douglas McGregor erwähnt werden. Kirchner ordnet McGregors Theorien des arbeitenden Menschen ebenfalls diesem

¹¹⁸ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 36 f

¹¹⁹ Vgl. ebda S. 37

¹²⁰ Ebda S. 37

¹²¹ Vgl. ebda S. 38

Menschenbild zu.¹²² Nichts desto trotz räumt er ein, „[...] dass Mc Gregors Theorie eher eine Metatheorie von der Sichtweise des arbeitenden Menschen darstellt als eine konkret einsetzbare Organisationstheorie.“¹²³

Chris Argyris (*1923) setzte sich als studierter Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler in den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts mit den Zusammenhängen zwischen der Psyche des arbeitenden Menschen und der Art wie er geführt wird auseinander. Später beschreiben seine Arbeiten „[...] die Organisation als Kollegialsystem, welches arbeitenden Menschen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bietet.“¹²⁴

An dieser Stelle wird offenkundig, dass Argyris' Annahmen auf das Bedürfnis der Selbsteinbringung und -verwirklichung ausgerichtet sind und in weiterer Folge die Erfüllung dieser Faktoren ausschlaggebend für die Motivation bzw. Demotivation der MitarbeiterInnen ist. Dabei steht der enge Zusammenhang zwischen Individuum, Gruppe (siehe Kollegialsystem) und Organisation im Vordergrund. Die Bedeutung von Gruppen ergibt sich für ihn aus dem natürlichen Bestehen informeller, sozialer Systeme im Rahmen der formellen Organisation. In den Betrachtungsweisen klassischer Organisationstheorien fehlt für ihn die Vereinbarkeit zwischen organisationalen Zielen und jenen des Individuums, was Frustrations- und Konfliktpotenzial birgt. Eine Möglichkeit zur Überwindung dieser fehlenden Kongruenz bietet er in der Einbeziehung mehrerer Dimensionen in seinem Mix-Modell an. Der Mix besteht in diesem Fall aus einer Mischung von möglichen Strukturen innerhalb einer Organisation:¹²⁵

„Als Hauptfunktionen der Organisation beschreibt er die Realisierung der Organisationsziele, die Aufrechterhaltung des internen Systems und die Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen. Die Organisationsstruktur muss die Erfüllung dieser Hauptfunktionen ermöglichen und zusätzlich sollte das Individuum in seiner Arbeitstätigkeit psychologischen Erfolg erleben, den Argyris (1957, 1964) als Basis von mentaler Gesundheit nimmt. Psychologischer Erfolg ist dann möglich, wenn die Organisation als Ganzes analysiert und optimiert wird, ihre Konzeption und Struktur von allen ihrer Teile bestimmt wird und die Hauptfunktionen von der Organisation beeinflusst werden können. [...] So können neben der Struktur einer hierarchischen Pyramide auch Strukturen mit flacher Hierarchie und der Gleichverteilung von Macht existieren. Als Beispiel nennt Argyris (1964) Projektgruppen, die aus Organisationsmitgliedern verschiedenster Ebenen und Bereiche bestehen können. Die Gruppe übernimmt nicht automatisch den hierarchischen Status ihrer Mitglieder als Machtstruktur für die Gruppe, sondern verhandelt und entscheidet gleichberechtigt.“¹²⁶

¹²² Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 108

¹²³ Ebda S. 108

¹²⁴ Ebda S. 112

¹²⁵ Vgl. ebda S. 112 ff

¹²⁶ Ebda S. 115 f

Kritik am Mix-Modell bestand vor allem darin, dass die Gründe dafür, wenn MitarbeiterInnen sich nicht ihrer Reifestufe entsprechend verhalten, ausschließlich in der Organisationsstruktur verortet werden. In den 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts erweiterte *Argyris* sein Mix-Modell jedoch und räumte ein, dass der Erfolg seines Organisationsmodells erheblich von MitarbeiterInnen mit einem hohen Maß an Reife abhängig sei. Durch diese Erweiterung war er wesentlich für die Prägung des Begriffs der „lernenden Organisation“ verantwortlich, welche die Bedeutung externer BeraterInnen hervorhob.¹²⁷

2.5.6. Kontingenztheorien

Um der Vervollständigung von Organisationstheorien und ihren jeweils zugehörigen Menschenbildern nachzukommen, werden abschließend die Grundlagen der Kontingenztheorien angeführt. Den Kontingenztheorien liegt das Menschenbild des „complex man“ (siehe Kapitel 2.4.5) zugrunde. Im angesprochenen Menschenbild, vereinen sich vorangegangene Menschenbilder zu einem Komplex. Dementsprechend liegt den Kontingenztheorien das Merkmal zugrunde, das Festhalten an dem einen ‚bestmöglichen Weg‘ aufzugeben. Sie distanzieren sich in gewissem Maße von der beschreibenden Funktion traditioneller Organisationstheorien und gewinnen durch die Einbeziehung der Variable ‚Umwelt‘ Relevanz im Bezug auf ihre Anwendung in der Praxis. – Unter Umwelt wird in diesem Zusammenhang die Gesamtheit aller Reize von außen aufgefasst. Darüber hinaus schreiben Kontingenztheorien Organisationen die Fähigkeit zu auf Umwelteinflüsse zu reagieren und sich anzupassen. Nachdem derlei Anpassungen immer auch an Organisationsmitglieder geknüpft sind, gilt die Anpassungsfähigkeit also auch für interne Prozesse.¹²⁸

Kontingenztheorien „[...] verstehen die Umwelt als komplexes Wirkungsgefüge und haben ihre Wurzeln in den empirischen Wissenschaften. Außerdem gelten sie als positivistisch und nicht als ideologisch.“¹²⁹

Da nun ein Ausschnitt an Organisationstheorien vorgestellt wurde, kann eine erste Bilanz zur wissenschaftlichen Annäherung an Organisationen gezogen werden. *Kieser* und *Walgenbach* liefern in ihrem Werk ‚Organisation‘ einen sehr breiten Überblick von Organisationstheorien und stellen abschließend die Frage nach der besten. Vergleicht man Annäherungsweisen, Grundannahmen und empirische Befunde der jeweiligen Theorien, wird schnell klar, dass es auch hier nicht möglich ist, von der ‚einzig wahren Organisationstheorie‘ zu sprechen. Die beiden

¹²⁷ Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 119 f

¹²⁸ Vgl. ebda S. 130 f

¹²⁹ Ebda S. 130

Wissenschaftler verorten die Ursache hierfür in den unterschiedlichen Entstehungszeitpunkten und den zu diesen Zeitpunkten akzeptierten unterschiedlichen Methoden die den Theorien zu Grunde liegen.¹³⁰ Sie bilanzieren wie folgt:

„Derzeit jedenfalls lässt sich nur konstatieren, dass die empirische Organisationsforschung – selbst die positivistische Richtung – noch keine Messinstrumente und Analysemethoden entwickelt hat [...], die ein objektives Urteil erlauben würden, welche Theorie die beste ist.“¹³¹

Die Aufzählung und Erläuterungen im Vorangegangenen – wenngleich nur ein Ausschnitt der Gesamtheit – unterstützen das Verständnis und die Grundannahmen vom arbeitenden Menschen im organisationalen Umfeld.

¹³⁰ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 65 ff

¹³¹ Ebda S. 67

3. Public Relations – Öffentlichkeitsarbeit

„[...] Public Relations macht jeder, ob er will oder nicht.

Vielleicht nicht professionell und systematisch, aber zumindest in Ansätzen. Denn Public Relations sind Kommunikation, sind Dialog in den verschiedensten Formen: beim Gespräch mit den Mitarbeitern, bei der schriftlichen Mitteilung über die neue Geschäftseröffnung, beim Jubiläumsempfang für Kunden und Geschäftsfreunde. [sic!]“¹³²

Bei moderner Öffentlichkeitsarbeit mit System geht es um geplantes, nachhaltiges kommunikatives Vorgehen, das mit entsprechendem Know-how im Hintergrund Anwendung findet. Wesentlich sind in diesem Zusammenhang das Schaffen von Vertrauen, Konfliktaustragungen, Überzeugungsarbeit und die Integration in Gemeinschaft. Um diese Zielgrößen zu erreichen, ist es lange nicht mehr ausreichend qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten oder sich rein auf Marketingstrategien zu konzentrieren. Im Gegenteil; Institutionen, Unternehmen, Organisationen und ihr Agieren innerhalb der Gesellschaft in Kombination mit ihren Leistungen werden als Gesamtes erfasst und beurteilt. Und letzten Endes bestimmt der Tenor der öffentlichen Meinung über den Erfolgsfaktor einer Unternehmung.¹³³

„Was wir alle brauchen – die Manager, die Politiker, die Beamten, die Wissenschaftler und die Kulturleute –, ist Glaubwürdigkeit. [sic!]“¹³⁴

Bogner vergleicht die Anforderungen an professionelle Public Relations in weiterer Folge mit unserer Idealvorstellung von anständigen Menschen. Folgende Erwartungen sind daran geknüpft:¹³⁵

„Akzeptanz des anderen und anderer Meinungen

Bereitschaft zum Dialog

Halten von Versprechen

Partnerschaftliches Geben und Nehmen von Information

¹³² Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 13

¹³³ Vgl. ebda S. 16 f

¹³⁴ Ebda S. 14

¹³⁵ Vgl. Ebda S. 14

Offenheit und Vertrauen¹³⁶

Ferner setzt er Wahrheit und Ehrlichkeit für den Erfolg von Öffentlichkeitsarbeit voraus.

Für *Bogner* bildet die interne Organisationskommunikation (siehe Kapitel 4.1) einen Teilaspekt von Public Relations und die Grundlage von Unternehmenskultur. Sie hat großen Einfluss auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit, und diese wiederum schlägt sich unumstritten auf die Arbeitsleistung und somit den wirtschaftlichen Outcome einer Organisation nieder. Ferner greift er den von den USA ausgehenden Grundsatz auf, dass gute Kommunikation immer im eigenen Haus beginnt. Zentrale Aspekte der Aussage >PR begins at home< sind unter anderem die MitarbeiterInnen als Opinion Leader und BotschafterInnen des eigenen Hauses wahrzunehmen.¹³⁷

3.1. Corporate Identity (CI)

Die Schaffung einer unverkennbaren Identität für Unternehmungen (auch Organisationen, Institutionen u.ä.) ist in den 60er und 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts zu einer eigenen Disziplin am Kommunikationsmarkt geworden. Das Produkt dieser Technik ist die Corporate Identity.¹³⁸

Während Großbetriebe früher häufig mit dem Gesicht und der Persönlichkeit des Eigentümers in Kontext gebracht wurden und das Image in der Öffentlichkeit prägten, wurde man sich im Laufe der Zeit rasch um den Wert von Unverwechselbarkeit bewusst. Infolgedessen rückte die ‚gelernte Identität‘ als Surrogat für die UnternehmerInnenpersönlichkeit in den Mittelpunkt.¹³⁹

Bogner meint „man könnte sie [Anmerkung der Verfasserin: die Corporate Identity) auch als Ersatzreligion für das fehlende Charisma einer Einzelperson bezeichnen.“¹⁴⁰

„Durch CI soll sich das Unternehmen nach innen und nach außen wie aus einem Guß präsentieren. Dadurch verstärkt sich die Identifikation der Mitarbeiter, und nach außen ist jeder Werbeschilling doppelt soviel wert, wenn die Öffentlichkeit schon auf den ersten Blick erkennen kann, von wem eine Botschaft, ein Produkt oder ein Mitarbeiter stammt. [sic!]“¹⁴¹

¹³⁶ Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 14

¹³⁷ Vgl. ebda S. 151 ff

¹³⁸ Vgl. ebda S. 32

¹³⁹ Vgl. ebda S. 33

¹⁴⁰ Ebda S. 33

¹⁴¹ Ebda S. 34

Corporate Identity setzt sich *Bogner* zufolge aus drei wesentlichen Teilbereichen zusammen. Im folgenden Abschnitt wird daher die nähere Bedeutung der Begrifflichkeiten Corporate Behaviour (CB), Corporate Communications (CC) und Corporate Design (CD)¹⁴² erläutert sowie weitere Termini, die sich im Zuge der Technik zur Persönlichkeitsschaffung über Corporate Identity entwickelt haben.

3.1.1. Corporate Behaviour (CB)

Das Corporate Behaviour, zu Deutsch das Unternehmensverhalten, subsumiert „[...] *das gesamtheitliche Gebaren der Institution*“.¹⁴³ Dazu wird auch das Agieren von Führungskräften und MitarbeiterInnen gezählt. Der Corporate Identity als Metadimension gleichgestellt, gilt die Vorgabe, dass alles aus einem Guss sein soll, was von der Ausdrucksweise bis hin zu einer Art ‚Dresscode‘ reichen kann.¹⁴⁴

„Kein Wunder auch, daß innerhalb des CI-Gebäudes die innerbetriebliche Kommunikation und Motivation einen sehr hohen Stellenwert einnimmt.[sic!]“¹⁴⁵

3.1.2. Corporate Attitude

Ein weiteres konzeptionelles Architekturelement von CI ist die Corporate Attitude. Sie erfasst sowohl den in der Unternehmensphilosophie verankerten Verhaltenskodex der Organisation, als auch das Verhalten und die Einstellungen der MitarbeiterInnen gegenüber externen Dialoggruppen. Besonderes Augenmerk richtet sich dabei auch auf den Umgang mit Konfliktsituationen gegenüber KundInnen oder Reklamationen. Aber auch im Führungsstil kommt die Corporate Attitude zum Ausdruck.¹⁴⁶

¹⁴² Vgl. Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 34 f

¹⁴³ Ebda S. 34

¹⁴⁴ Vgl. ebda S. 34

¹⁴⁵ Ebda S. 34

¹⁴⁶ Vgl. Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. S. 115

3.1.3. Corporate Communications (CC)

Die Corporate Communications bzw. die Unternehmenskommunikation „[...] *umfaßt sämtliche kommunikationspolitischen Grundsätze und Kommunikationskanäle nach innen und nach außen.*“¹⁴⁷

3.1.4. Corporate Design (CD)

Corporate Design steht für das visuelle Unternehmensbild und es handelt sich dabei um die Gesamtheit aller „[...] *visuellen Zeichen und Erscheinungsformen, über die die Institution verfügt, sowie um die Grundsätze, nach denen diese optischen Signale eingesetzt werden.*“¹⁴⁸

Das CD kommt in vielen Bereichen von Unternehmungen und Organisationen zur Anwendung. Dabei kann die optische Gestaltung von der Architektur eines Bürogebäudes über das Logo, die Firmenfarben, dem Erscheinungsbild von Firmenwägen, bis hin zu Drucksorten, Typografie und MitarbeiterInnenbekleidung reichen (um nur einige zu nennen).¹⁴⁹

Immer wesentlicher ist das CD auch für die Gestaltung von Seiten im World Wide Web geworden. Speziell die oben erwähnte farbliche Gestaltung oder Entwicklung von Logos u.a., müssen auch im Online-Bereich Berücksichtigung finden um die Wiedererkennung zu gewährleisten. Dies gilt natürlich nicht nur für das Internet sondern auch für Intranets. Denn nicht nur KundInnen oder PartnerInnen sollen durch Optik wiedererkennen. Auch die Angestellten spielen eine tragende Rolle wenn es darum geht zum Image eines Unternehmens oder einer Organisation beizutragen. Und dafür wird unter anderem Einzigartigkeit und eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen oder der Organisation benötigt, die durch CD-Richtlinien wesentlich begünstigt werden kann. (Siehe auch Kapitel 3.)

¹⁴⁷ Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 34

¹⁴⁸ Ebda S. 34

¹⁴⁹ Vgl. Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 35

3.1.5. Corporate Wording

„Wo befand sich die Sprache, als CI erfunden wurde?“¹⁵⁰

Der Begriff Corporate Wording, geht auf *Hans-Peter Förster* zurück. *Förster* gilt als offizieller Inhaber und eingetragener Urheber der Wort- und Bildmarke Corporate Wording und hat den Begriff wesentlich geprägt. Die folgenden Ausführungen basieren auf dem unter anderem von ihm verfassten Werk *„Corporate Wording. Die Erfolgsfaktoren für professionelle Kommunikation.“*¹⁵¹

Entsprechend den oben erläuterten Teilaspekten von Corporate Identity nach *Bogner*, befasst sich auch Corporate Wording als Bestandteil der CI sehr massiv mit der Priorität und Herstellung von Identität. Der elementare Beitrag, den Corporate Wording zur Identitätsbildung und Identifikation zu leisten vermag, basiert auf folgenden Aussagen:

„Identität verlangt eine klare, authentische, offene sowie sympathische Sprache.“¹⁵²

„Unternehmen müssen kurz und deutlich sagen, worum es geht, was sie erreichen wollen, was sie bieten und was sie erwarten.“¹⁵³

Da als Schlüsselement jeglichen kooperativen Miteinanders die Kommunikation dient, ist es eine logische aber auch faktische Schlussfolgerung, dass die Konsequenzen innerhalb eines Unternehmens (einer Institution oder Organisation) verheerend sein können, wenn die interne Kommunikation bzw. die MitarbeiterInnenkommunikation Defizite aufweist – im Sinne des Sprichworts ‚Eine Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied‘. Sind die MitarbeiterInnen nicht oder unzureichend über ihre Organisation informiert, fehlt ihnen Wesentliches, um die Gesamtheit zu verstehen. Ist dies der Fall, muss in weiterer Folge davon ausgegangen werden, dass Kunden noch wesentlich schlimmere oder falsche Vorstellungen haben.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Förster, Hans-Peter/ Rost, Gerhard/ Thiermeyer, Michael (2010): Corporate Wording. Die Erfolgsfaktoren für professionelle Kommunikation. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH. Frankfurt am Main. S. 39

¹⁵¹ Vgl. Ebda S. 12

¹⁵² Ebda S. 5

¹⁵³ Ebda S. 18

¹⁵⁴ Vgl. ebda S. 21

„Fehlende Kommunikation nach innen führt zu Konfusion nach außen. Die Notwendigkeit der Reorganisation der Kommunikation erkennt man an deutlichen Signalen: Die Anstrengungen des Unternehmens werden größer als die erzielten Ergebnisse. Die Destruktivität im Unternehmen wächst; die Marktpartner verstärken den Preisdruck in unerträglichem Ausmaß. Entscheidungen, selbst nebensächlichster Art, werden zu Tode diskutiert und enden meist als fragwürdige Kompromisse. [sic!]“¹⁵⁵

Die Wichtigkeit und den Einfluss sprachlicher Aspekte innerhalb dieses Themenkomplexes greifen auch *Hartz* und *Habscheid* in ihren Ausführungen zur sprachlichen Inszenierung von Organisation auf.¹⁵⁶

3.1.6. Corporate Image

Zu guter Letzt sei noch das Corporate Image erwähnt. Während sich die CI auf das Selbstverständnis von Unternehmungen bezieht, wird als Corporate Image die Wahrnehmung nach außen verstanden – also das Fremdverständnis durch Dritte.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Förster, Hans-Peter/ Rost, Gerhard/ Thiermeyer, Michael (2010): Corporate Wording. Die Erfolgsfaktoren für professionelle Kommunikation. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH. Frankfurt am Main. S. 21

¹⁵⁶ Menz, Florian/ Müller, Andreas P. (2008): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Managementkonzepte. Band 34. Rainer Hampp Verlag. Mering. S. 117 ff

¹⁵⁷ Vgl. Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. S. 115

3.2. Dialoggruppen (Teilöffentlichkeiten)

Kaiser sieht CI-Konzepte aus wissenschaftlicher Perspektive sehr kritisch. Der von *Bogner* gepriesenen Unverzichtbarkeit der CI schließt *Kaiser* sich zwar noch an, proklamiert aber schwerwiegende Konstruktionsmängel in den Konzepten. Daraus folgt für ihn, dass die Konzepte weder theoretisch noch praktisch im Stande sind, ihren Ansprüchen und Erwartungen gerecht zu werden. Den Grund dafür verortet er vor allem darin, dass das Bewusstsein hergestellt werden muss, dass erfolgreiche Verständigung nach außen erst dann passieren kann, wenn die Verständigung nach innen funktioniert.¹⁵⁸

*„Durch den Einbezug der verständigungsorientierten Perspektive ist die PR-Forschung dabei, jene instrumentalistische Anlage zu überwinden, in der die theoretisch und praktisch verbreiteten Corporate Identity-Konzepte immer noch befangen sind. Gelingt hingegen eine Durchbrechung dieser spezifischen Befangenheit, wird der Weg frei für eine Integration von Konzepten dialogorientierter Öffentlichkeitsarbeit in das umfassendere Konzept einer nicht-funktionalistischen unternehmenskulturellen Identitätsbildung.“*¹⁵⁹

Kaisers Lösungsansatz zu einem Wandel des Verständnisses und Bewusstseins, und entgegengesetzt eines Ausblenden von Verständigungsperspektive in den bemängelten CI-Konzepten, bezieht sich also auf Dialogorientierung in der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁶⁰ Diese Orientierung setzt die Definition von Dialoggruppen voraus.

Grundsätzlich kann zwischen mittelbaren und unmittelbaren Dialoggruppen differenziert werden. Während zu den mittelbaren beispielsweise die Medien zählen, die dem letztendlichen Empfänger als Transformator zwischengeschaltet sind, erfolgt Kommunikation zu unmittelbaren Dialoggruppen (z.B. Behördenvertreter) ohne Umwege. Eine weitere Segmentierung ist zwischen externen und internen Dialoggruppen zielführend. Zu den externen zählen etwa KundInnen, LieferantInnen, eben die Medien, politische Parteien und viele mehr. Zu den internen: die MitarbeiterInnen und ihre Angehörigen sowie BewerberInnen, freie MitarbeiterInnen, ehemalige MitarbeiterInnen, EigentümerInnen, Betriebsratsmitglieder und andere.¹⁶¹

Die systematische Unterteilung in Dialoggruppen ist besonders für zielgruppenorientierte Kommunikationsmaßnahmen von Bedeutung – im Falle der vorliegenden Arbeit für die Organisationskommunikation. Als zentrale Teilöffentlichkeit gelten in diesem Rahmen die

¹⁵⁸ Vgl. Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. S. 110

¹⁵⁹ Ebda S. 110

¹⁶⁰ Vgl. ebda S. 111

¹⁶¹ Vgl. Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten.

Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 126 f

MitarbeiterInnen der Wirtschaftskammer Österreich. In weiterer Folge wird also der Bezug zur internen Organisationskommunikation hergestellt. Zunächst aber handelt der nächste Abschnitt von Organisationskommunikation im Allgemeinen.

4. Organisationskommunikation

Zwar wird die Organisationskommunikation aufgrund der Tatsache, dass es sich dabei um Kommunikation **von**, **in** und **über** Organisationen handelt, als übergeordneter Bereich von (interner) PR bzw. (interner) Öffentlichkeitsarbeit betrachtet, bewusst aber hinter das Kapitel 3. Public Relations – Öffentlichkeitsarbeit gereiht. Der Grund dafür liegt vor allem im Herleiten und der Einführung mancher Begrifflichkeiten als Voraussetzung für Kapitel 4.

Der Begriff interne Organisationskommunikation wird innerhalb der vorliegenden Arbeit synonym mit den Termini interne PR, interne Öffentlichkeitsarbeit oder interne Unternehmenskommunikation angewendet.

Auch in der Praxis verschwimmen die Begrifflichkeiten und Felder.¹⁶²

In der Medien- und Kommunikationswissenschaft hat man sich zu allererst auf PR-Forschung fokussiert und vor diesem Hintergrund entsprechende Theorien entwickelt. Im Wesentlichen beschäftigten diese sich auf Basis eines systemtheoretischen Zugangs, mit den gesellschaftlichen Auswirkungen von PR. Zentral ist dabei die wechselseitige Einflussnahme von PR auf die Medien.¹⁶³

Auch *Burkart* befasst sich mit der Frage, ob PR den Journalismus dominiert und bringt sie mit der Frage nach Selektionskriterien von Inhalten in Zusammenhang. Er verweist dabei auf die Gatekeeper-, News-Bias- und Nachrichtenwertforschung. Demzufolge die Primärkommunikatoren die Themenwahl und selbst die Aufbereitung von Inhalten stark beeinflussen, wenn nicht sogar vorgeben.¹⁶⁴

Erst durch die Soziologie und Wirtschaftswissenschaften angestoßen, konnten sich organisationsbezogene Perspektiven herausbilden. Aber auch in diesem Zusammenhang fehlt noch die gewünschte Heterogenität in den Zugängen, da sie sich sehr spezifischer und thematischer Organisationsperspektiven bedienen. *Karmasin* und *Weder* schreiben an dieser Stelle dem Kommunikationsmanagement eine tragende Rolle zu. Strategisches

¹⁶² Vgl. Theis-Berglmair, Anna Maria (2008): Organizational Communication and Public Relation: A Conceptual Framework for a Common Ground. In: Zeffass, Angsar/ Van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Eds.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 111

¹⁶³ Karmasin, Matthias/ Weder, Franzisca (2008): Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. LIT Verlag GmbH & Co. KG. Wien. S. 124

¹⁶⁴ Burkart, Roland (4/2002): Kommunikationswissenschaft. Böhlau Verlag. Wien. Weimar. Köln. S. 292 ff

Kommunikationsmanagement soll entsprechende Resonanzen anregen¹⁶⁵ „[...] um die eigenen, systemspezifischen (Selbst)Beobachtungen mit Umweltbeobachtungen abzustimmen und in öffentlich verfügbare, objektive zu transformieren.“¹⁶⁶

Die Ursprünge des Gegenstandsbereichs der Organisationskommunikation, und damit unter anderem der Kommunikation in Organisationen, basieren auf der in den USA entstandenen Wissenschaftsdisziplin. Wie bereits festgehalten begannen die beiden Forscher Fritz Jules Roethlisberger und William J. Dickson Mitte der 20er Jahre des 20. Jahrhunderts sich mit den Bedürfnissen der Arbeitskräfte und der Kommunikation in Organisationen zu befassen. Mit ihren Hawthorne-Experimenten (1924 bis 1932), die sie in der Western-Electric Company durchgeführt haben, haben die beiden Forscher einen erheblichen Grundstein für ein Bewusstsein darüber geschaffen, wie wichtig zwischenmenschliche Beziehungen für Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitenden sind. Daher stammt auch der Name Human-Relations-Bewegung. Da es sich bei diesen ersten Forschungsarbeiten aus denen diese Wissenschaftsdisziplin sich entwickeln konnte um amerikanische handelte, wurde der deutschsprachige Begriff der Organisationskommunikation vom englischen Terminus der „*organizational communication*“ hergeleitet und übersetzt.¹⁶⁷

Mehr zu den wichtigsten Organisationstheorien und ihrer Entwicklung wurde bereits in Kapitel 2.5 erläutert.

Theis-Berglmair hält was die Zuordnung von Organisationskommunikation in Disziplinen betrifft, eine Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Praxis fest:

„In the academic sphere, public relations and organizational communication live lives of their own in spite of the fact that in communication agencies these two areas are meanwhile growing together.“¹⁶⁸

¹⁶⁵ Karmasin, Matthias/ Weder, Franzisca (2008): Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. LIT Verlag GmbH & Co. KG. Wien. S. 124

¹⁶⁶ Ebda. S. 125

¹⁶⁷ Vgl. Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart. S. 36 f

¹⁶⁸ Theis-Berglmair, Anna Maria (2008): Organizational Communication and Public Relation: A Conceptual Framework for a Common Ground. In: Zeffass, Angsar/ Van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Eds.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 111

Den zentralen Aspekt der Organisationskommunikation bildet die für Organisationen relevante Grundfunktion von Kommunikation. Der Begriff als solcher fasst Kommunikation **in** und **von** Organisationen in sich zusammen.¹⁶⁹

Karmasin und *Weder* erweitern den Begriff der Organisationskommunikation zusätzlich um den Aspekt der Kommunikation **über** Organisationen.¹⁷⁰

Organisationskommunikation ist...

1. Kommunikation *in* Organisationen (interne Kommunikation)
2. Kommunikation *von* Organisationen (externe Kommunikation)
3. Kommunikation *über* Organisationen (Reputation, Markenkommunikation etc.)

Abbildung 6: Dimensionen der Organisationskommunikation nach *Karmasin* und *Weder*

Wie bereits erwähnt, erläutert auch *Hoffmann* wie folgt:

*„Funktionale (Anmerkung der Verfasserin: bei Bea und Göbel ‚instrumentelle‘) Begriffsverwendungen beschreiben Aufgaben und Tätigkeitsinhalte; institutionelle Definitionen heben auf die Träger, Organe und Personen der Organisationskommunikation ab; prozessuale Begriffsbestimmungen erfassen den Ablauf des sozialen Geschehens.“*¹⁷¹

Für das Herleiten des Begriffs ‚Organisationskommunikation‘ *„(...) sind die Konzepte der Organisation und Kommunikation (...)“*¹⁷² bei *Hoffmann* ganz wesentliche Grundlagen. Ersteres wurde im vorhergehenden Teil entsprechend erläutert.

¹⁶⁹ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 17 f

¹⁷⁰ Karmasin, Matthias/ Weder, Franzisca (2008): Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. LIT Verlag GmbH & Co. KG. Wien. S. 125

¹⁷¹ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 18

¹⁷² Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz S. 18

Kommunikation meint immer Bedeutungsvermittlung, wenngleich es sich dabei natürlich um ein vielschichtiges, soziales Phänomen handelt. Sie

„(...) besitzt einen intentionalen Charakter und ist symbolisch vermittelte Interaktion. Mit gemeinsam verfügbaren Zeichen und Symbolen werden Bedeutungsinhalte im Bewusstsein der Kommunikationspartner aktualisiert und damit ein wechselseitiges Geschehen zwischen den Beteiligten ermöglicht.“¹⁷³

4.1. Interne Organisationskommunikation

„Interne Kommunikation ist [...] keine Frage der Quantität, sondern der Qualität.“¹⁷⁴

Zu den offensichtlichsten Produkten kommunikativen Handelns in Organisationen und in weiterer Folge zur internen Organisationskommunikation gehören beispielsweise *„schriftliche Berichte, ein Fax, ein Memorandum, die Führungsrichtlinien, ein ISO-Formular oder ein Sitzungsprotokoll.“¹⁷⁵*

Bei Müller werden all diese Elemente als Teile kommunikativen Handelns erfasst. Häufig nehmen MitarbeiterInnen diese Bestandteile aber gar nicht als Organisationskommunikation wahr, sondern vielmehr als notwendige Dokumentation von Arbeit. Aus dieser Perspektive wird aber ausgeblendet, wie viel Zeit für das Dokumentieren und Protokollieren notwendig ist und in Anspruch genommen wird – in weiterer Folge wie viel Arbeit in diesem Zusammenhang eigentlich geleistet wird.¹⁷⁶

Müller sieht darin ein mangelndes Bewusstsein darüber, *„dass durch ein so genanntes Dokumentieren zugleich Grundlagen für Wahrnehmungen, Legitimationen, Interpretationen usw. geschaffen werden, die zu tragenden Orientierungen werden können und als Hintergrundfolien jeder Form von Arbeit zugrunde liegen.“¹⁷⁷*

¹⁷³ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz S. 19

¹⁷⁴ Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 154

¹⁷⁵ Menz, Florian/ Müller, Andreas P. (2008): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Managementkonzepte. Band 34. Rainer Hampp Verlag. Mering. S. 23

¹⁷⁶ Vgl. ebda S. 23

¹⁷⁷ Ebda S. 23

Die Ursache für dieses Nicht-Anerkennen und Ausblenden von damit verbundener Leistung kann in der Selbstverständlichkeit kommunikativer Kompetenzen erklärt werden. Da Sprech- und Kommunikationsfertigkeiten als Voraussetzung in der Arbeits- und Berufswelt eingefordert werden, fehlt die korrekte Einschätzung dieser Qualitäten als Fähigkeit. Infolgedessen geschehen kommunikative Prozesse häufig unreflektiert.¹⁷⁸

Müller fordert um diesem Aufmerksamkeitsdefizit zu trotzen folgende Einsicht:

„Das sprachliche Handeln ist eine Basiskomponente jeglicher Dienstleistung und jeder sprachlich an das Netz des Arbeitshandelns angeschlossenen Tätigkeit. Sprachliche und kommunikative Kompetenz ist nicht nur nice to have, sondern eine conditio sine qua non für wirtschaftlichen Erfolg.“¹⁷⁹

Natürlich gibt es aber mittlerweile eine Vielzahl an Instrumenten und Faktoren, die eine Reduktion dieses Aufmerksamkeitsdefizits zur Folge haben. Beispiele dafür werden in den Kapiteln 4.2, 4.3 und 4.4 erläutert.

4.2. Kommunikationsmanagement

Kommunikationsmanagement wird häufig als Synonym von PR und Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Klassische Instrumente der Unternehmenskommunikation sind im Allgemeinen „[...] Werbung, PR, Verkaufsförderung, Sponsoring, Events, Messen, Ausstellungen und heute auch Multimedia-Kommunikation [...]“.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Vgl. Menz, Florian/ Müller, Andreas P. (2008): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Managementkonzepte. Band 34. Rainer Hampp Verlag. Mering. S. 23

¹⁷⁹ Ebda S. 23

¹⁸⁰ Ebda S. 206

4.3. Das Leitbild

Gerade in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts haben sich die Anforderungen an Organisationen, Unternehmungen, soziale Einrichtungen unter anderem zusätzlich in Richtung Veränderungsdruck entwickelt. Vereinfacht ausgedrückt soll das Erreichen von Zielen ein ‚Höher, Schneller, Weiter‘ anstreben ohne dabei das Kerngeschäft zu vernachlässigen. Der Einsatz und die Leistungen von MitarbeiterInnen sollen gesteigert werden, ohne im Zuge dessen Einbußen in der Motivation oder Zufriedenheit der MitarbeiterInnen einzufahren. Zugleich müssen auch sämtliche ökologische Anforderungen bedient, sowie Reaktionszeiten auf aktuelle Problemstellungen verkürzt werden. Sämtliche dieser Entwicklungen werden von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien begleitet und geprägt.¹⁸¹

Organisationen jeglicher Art müssen um in diesem Umfeld von Herausforderungen bewegungs- und damit wettbewerbsfähig zu bleiben „die Sinnfrage (neu) stellen.“¹⁸² Im Fokus müssen dabei die Fragen und Antworten nach Zielen stehen und welche Wege und Mittel gewählt werden sollen, um diese Ziele zu erreichen. Das Vorhandensein und Wissen über die Ziele, ist die Prämisse dafür, dass alle Beschäftigten zur Zielerreichung beitragen können.¹⁸³

Leitbilder sind eine effiziente Möglichkeit diesen Weg zu beschreiten und sind als Instrument geeignet erforderliche (Neu-)Positionierungen zu entwickeln.

„Das Leitbild ist Basis der Identitätsentwicklung und schafft Orientierung über manifestierte Werte, Normen, Ziele, Visionen und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens. Aus ihm lassen sich auch konkrete Strategien, Richtlinien und Maßnahmen zur Umsetzung ableiten. Am Leitbild orientieren sich Kunden, Zielgruppen, Partner, Lieferanten, Wettbewerber und schließlich Mitarbeiter selbst. Nach außen signalisieren sie die Bereitschaft der Unternehmen zu gesellschaftlicher Verantwortung und spiegeln damit die Selbstverpflichtung von Unternehmen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen wieder. Das Leitbild wirkt also nach innen und außen gleichermaßen und wird in beide Bereiche kommuniziert. [sic!]“¹⁸⁴

Da Leitbilder die Fähigkeit besitzen Werte und Normen der MitarbeiterInnen als auch der KundInnen zu bedienen und darüber hinaus als Orientierungsrahmen fungieren sollen, werden sie nicht umsonst auch als Grundgesetz oder ‚Zehn Gebote‘ einer Organisation bezeichnet. Diese

¹⁸¹ Vgl. Belzer, Volker (2/1998): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Rainer Hamp Verlag. München, Mering. S. 5 ff

¹⁸² Ebda S. 9

¹⁸³ Vgl. ebda S. 9

¹⁸⁴ Förster, Hans-Peter/ Rost, Gerhard/ Thiermeyer, Michael (2010): Corporate Wording. Die Erfolgsfaktoren für professionelle Kommunikation. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH. Frankfurt am Main. S 41 f.

Alternativbezeichnung deutet auch darauf hin, dass Leitbilder langfristige Gültigkeit besitzen und als Verbindlichkeiten von allen Beschäftigten gelebt werden sollen.¹⁸⁵

„Im Mittelpunkt steht die dauerhafte (Über)Lebensfähigkeit und die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen, nicht das Erreichen kurzfristiger strategischer (Gewinn)Ziele.“¹⁸⁶

Grundsätzlich können Leitbilder, unter dem übergeordneten Ziel das Selbstverständnis einer Organisation zu erarbeiten und zu verschriftlichen, drei Zieldimensionen unterworfen sein:¹⁸⁷

„den Zielen, die sich auf die Organisation selbst beziehen;

den Zielen, die sich auf die Organisationsmitglieder beziehen; sowie

den Zielen, die sich auf das Umfeld der Organisation beziehen.“¹⁸⁸

Da mit Organisationsmitgliedern die MitarbeiterInnen gemeint sind, ist dieser Aspekt für die vorliegende Arbeit im Speziellen von Bedeutung. Die Ziele von Leitbildern, die auf Organisationsmitglieder ausgerichtet sind, sollen vor allem den folgenden Ansprüchen gerecht werden. Das Leitbild und die darin formulierte Selbstauffassung sowie die Strategien zur gesetzten Zielerreichung der Organisation sollen die MitarbeiterInnen bei der Identifikation mit der Organisation unterstützen. Des Weiteren vermag ein Leitbild die Mitglieder zu motivieren, sofern ihr Verantwortungsgefühl zur Zielerreichung gestärkt werden kann. Zu guter letzt kann die Funktion als Orientierungsstütze der Organisation zu Nutze kommen. Gerade in Krisensituationen oder Umbruchphasen können Unsicherheiten unter den MitarbeiterInnen minimiert werden und das Leitbild handlungsleitend und richtungsweisend für Sicherheit sorgen.¹⁸⁹

„Damit wird auch deutlich, welche organisationspolitische Bedeutung Leitbilder gewinnen: Sie zielen darauf ab, die Herzen und Köpfe der Mitarbeiter zu gewinnen und ihr Denken und Fühlen positiv für die strategischen und operationalen Ziele der Organisation umzusetzen und zu nutzen.“¹⁹⁰

¹⁸⁵ Vgl. Belzer, Volker (2/1998): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Rainer Hampp Verlag. München, Mering. S. 16

¹⁸⁶ Ebda S. 16

¹⁸⁷ Vgl. ebda S. 18 ff

¹⁸⁸ Ebda S. 18

¹⁸⁹ Vgl. ebda S. 21

¹⁹⁰ Ebda S. 45

4.4. MitarbeiterInnenkommunikation

Im Mittelpunkt der MitarbeiterInnenkommunikation stehen *„die Kommunikationsprozesse zwischen Organisationsleitung und Führungskräften einerseits und den Mitarbeitern andererseits. [sic!]“*¹⁹¹

Kandlhofer hält hingegen in ihrer Diplomarbeit von 2004 fest, dass im Zentrum der MitarbeiterInnenkommunikation in erster Linie die Informierung der MitarbeiterInnen steht.¹⁹²

Diese Aussage kann insofern widerlegt werden als dass es sich hierbei nicht um eine One-Way-Kommunikation von oben nach unten handelt – dann wäre die Rede von MitarbeiterInnen-Information – also von der Organisationsspitze zu den MitarbeiterInnen, sondern um Abläufe die auch durch die MitarbeiterInnen selbst angestoßen werden können.¹⁹³

*„Die Mitarbeiterkommunikation unterscheidet sich qualitativ von der Mitarbeiterinformation dadurch, dass sie einen gegenseitigen Prozess des Austausches darstellt. [sic!]“*¹⁹⁴

Bogner differenziert im selben Maß und bedient sich zur Veranschaulichung der Metapher >Information< als Einbahnstraße zu sehen und >Kommunikation< als Straße mit Gegenverkehr.¹⁹⁵

Wie bereits erwähnt unterstreichen die US-Forscher des Human Relations-Ansatzes (Fritz Jules Roethlisberger und Elton Mayo) die Bedeutung kommunikativer Prozesse in Unternehmen als wesentlichen Aspekt für die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, da die Kommunikation zur Erfüllung der Bedürfnisse beitragen kann. In weiterer Folge wirkt sich dies positiv auf die Arbeitsleistung aus.¹⁹⁶

¹⁹¹ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 21

¹⁹² Kandlhofer, Doris (2004): Interpersonelle Kommunikation im Unternehmen und ihre Bedeutung in der Unternehmenskommunikation am Beispiel des Unternehmens Euro Finanz Service Vermittlungs AG. Diplomarbeit. Wien. S. 18

¹⁹³ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 21

¹⁹⁴ Ebda S. 21

¹⁹⁵ Vgl. Bogner, M. Franz (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien. Konzepte. Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien. S. 16

¹⁹⁶ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 21

Greift man diesen Gedanken auf und baut ihn weiter aus, wird klar, dass sich *Bogner* mit seinem Blickwinkel die MitarbeiterInnen als BotschafterInnen wahrzunehmen, durchaus bewusst ist, dass die „*Integration der Mitarbeiter in die Organisation, Motivation, Arbeitszufriedenheit, informale Kommunikation und Partizipation* [sic!]“¹⁹⁷ entscheidend sind für den Arbeitserfolg.

Nur zufriedene, gut informierte MitarbeiterInnen können positiv zum Image einer Unternehmung nach außen beitragen.

MitarbeiterInnenkommunikation leistet also zum Einen Beiträge zur organisationalen Zielerreichung, zum Anderen hat sie erheblichen Einfluss auf soziale Verhältnisse innerhalb von Organisationen. Wie in oberen Abschnitten erläutert spielen Faktoren wie Führung und soziale Beziehungen in der Zusammenarbeit eine wesentliche Rolle, was das Funktionieren und den Erfolg von MitarbeiterInnenkommunikation beziehungsweise (interner) Organisationskommunikation angeht.¹⁹⁸

„Als soziale Interaktion ermöglicht sie das Einwirken von Individuen auf andere Organisationsmitglieder und damit Prozesse der Sozialisation. Individuen werden in eine soziale Gruppe durch die Aneignung von sozialen Normen, insbesondere von Rollenerwartungen, Werten, Überzeugungen und den Vorgaben der Organisationskultur, integriert. Kommunikation erfüllt in Organisationen die sozialen Funktionen, ein Beziehungsgefüge herzustellen und aufrechtzuerhalten, Realität zu konstruieren und den Bestand der Organisation zu gewährleisten.“ [sic!]“¹⁹⁹

4.4.1. Ziele

MitarbeiterInnenkommunikation passiert also niemals zufällig. Genau wie jegliche Form menschlichen Handelns, liegen auch ihr immer Intentionen zu Grunde. Als konstantes Ziel gilt dabei das Verständigen zwischen KommunikationspartnerInnen allgemein, unter variablen Zielen werden Intentionen zur Erfüllung spezieller Ziele verstanden. Als Voraussetzung für Verständigung wird ferner die Übereinkunft zwischen den Kommunizierenden²⁰⁰ „[...] hinsichtlich des geteilten Wissens und das Vorhandensein einer gegenseitigen Vertrauensbasis“²⁰¹ angenommen. Mit anderen Worten geht es um Mitteilungshandlungen der Sender und

¹⁹⁷ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 23

¹⁹⁸ Vgl. ebda S. 31

¹⁹⁹ Ebda S. 31

²⁰⁰ Vgl. ebda S. 34 f

²⁰¹ Ebda S. 35

Verstehenshandlungen der EmpfängerInnen. Die Mitteilungshandlungen werden durch die Sender anhand bestimmter Zeichen und Symbole kodiert.²⁰² Die EmpfängerInnen sind bestrebt die Mitteilung wahrzunehmen „ [...] und den symbolischen Gehalt zu erschließen (Dekodierung).“²⁰³

Wenn von Sendern und EmpfängerInnen die Rede ist, standen im Mittelpunkt der Forschung bislang die Kommunikationshandlungen von der Organisationsspitze an ihre Mitglieder. Dementsprechend stehen überwiegend Erkenntnisse aus Unternehmenssicht zur Verfügung.

4.5. Organisationstheoretische Ansätze und Forschungsperspektiven der MitarbeiterInnenkommunikation

*„Die klassischen Strukturalisten (TAYLOR, FAYOL, WEBER, URWICK) verstehen Kommunikation instrumentell zur Realisierung von Organisationszielen. Kommunikation ist notwendig zur Erfüllung von Arbeitsaufgaben und Koordination der Handlungen. Sie dient den rationalen Zwecken des Austausches und der Transmission von Informationen.“*²⁰⁴

Hoffmann nennt im Zuge seiner Ausführungen vier mögliche Forschungsperspektiven um sich mit den Prozessen von Organisations- und Mitarbeiterkommunikation auseinander zu setzen. Sie dienen als gezielte Herangehensweise an den Komplex der Organisationskommunikation und decken immer wieder auftauchende und relevante, miteinander verknüpfte Aspekte empirischer Studien ab.²⁰⁵

4.5.1. Der mechanistische Ansatz

Dieser Forschungsansatz befasst sich mit den technischen Voraussetzungen, beziehungsweise mit Medien die zur Informationsvermittlung in Organisationen herangezogen werden. Analysiert werden in erster Linie formal vorgegebene Kommunikationskanäle. Der mechanistische Forschungsansatz verfolgt das Identifizieren von „Einflussgrößen und Störfaktoren in der Informationsübertragung (...)“²⁰⁶ und bedient sich dabei des klassischen

²⁰² Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 36

²⁰³ Ebda S. 36

²⁰⁴ Ebda S. 22

²⁰⁵ Vgl. ebda S. 26

²⁰⁶ Ebda S. 24

Organisationsverständnisses. Es wird also davon ausgegangen, dass Kommunikation Aufgabenerfüllung zum Ziel hat und entsprechend eingesetzt wird.²⁰⁷

4.5.2. Der psychologische Ansatz

Der psychologische Ansatz hat sich in Anlehnung an den Human Relations-Ansatz entwickelt. Hier stellen die MitarbeiterInnen und ihre Persönlichkeit einen wichtigen Fokus dar. Es geht vor allem um innerpsychische Prozesse, Wertvorstellungen, Bedürfnisse und Intentionen der AkteurInnen innerhalb der Organisation.²⁰⁸

„Typische Forschungsfelder des psychologischen Ansatzes sind Wahrnehmungsdifferenzen, die über Organisationsebenen hinweg bestehen, Phänomene wie Disparitäten von Enkodierung und Dekodierung einer Nachricht, semantische Barrieren zwischen Organisationsmitgliedern oder die Wahrnehmung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften.“²⁰⁹

4.5.3. Der interpretativ-symbolische Ansatz

Diese Forschungsperspektive beschäftigt sich mit Normen und Regeln und hat sich aus Organisationskulturansätzen entwickelt. Ausgehend von der Entstehung von Verständigung innerhalb von Organisationen erfolgt im Wesentlichen die Auseinandersetzung mit sozialen Rollen und der damit verbundenen Konstruktion von Wirklichkeit durch die Organisationsmitglieder.²¹⁰

„Kommunikationsprozesse bestehen aus koordinierten Verhaltensmustern, die Organisationen schaffen, aufrechterhalten und auflösen.“²¹¹

In engem Zusammenhang steht damit der kulturelle Faktor, den jedes Individuum einbringt, der durch die Teilnahme an Kommunikationsprozessen Raum schafft sich eine eigene Realität zu formen.²¹²

²⁰⁷ Vgl. Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 24

²⁰⁸ Vgl. ebda S. 24 f

²⁰⁹ Ebda S. 25

²¹⁰ Vgl. ebda S. 25

²¹¹ Ebda S. 25

²¹² Vgl. ebda S. 25

„Aus Sicht der Organisationsmitglieder wird versucht zu verstehen, welche Symbole, Bedeutungsinhalte und Verhaltensmuster Organisationen konstituieren und welche kulturellen Faktoren Einfluss auf Interpretationsprozesse nehmen.“²¹³

4.5.4. Der System-Interaktions-Ansatz

Der System-Interaktions-Ansatz hat systemtheoretische Grundzüge und beleuchtet vor allem Strukturen, Regeln und Funktionen der Kommunikation sowie das Kommunikationsverhalten innerhalb von Organisationen.²¹⁴

„Untersucht wird das kommunikative Verhalten der interagierenden Personen als Austauschprozesse zwischen Systemkomponenten. Im Mittelpunkt des Interesses steht der Verhaltensstrom selbst. Analysiert werden beispielsweise Kommunikationssequenzen, Funktionen von Kommunikationsprozessen und verbales oder nonverbales Kommunikationsverhalten.“²¹⁵

Hoffmann sieht in enger Verbindung mit dem System-Interaktions-Ansatz auch die Analyse (mikro-)politischer Prozesse in Organisationen.

4.6. Die MitarbeiterInnen als Schlüsselement der Organisationskommunikation

In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Sichtweisen von Organisationstheorien Menschenbildern und Führung, PR-Instrumente und CI-Konzepte erläutert. Nunmehr kann die Frage nach dem Nutzen, der Effektivität und der Effizienz all dieser Instrumente gestellt werden. Nachdem sich diese Arbeit auf die interne Organisationskommunikation fokussiert, wird *Bogners* Auffassung der MitarbeiterInnen als BotschafterInnen oder PR-Agenten des eigenen Hauses (siehe Kapitel 3) aufgegriffen und insbesondere fortgeführt. Im Zentrum der Überlegungen steht also die Dialoggruppe MitarbeiterInnen.

Die Gefahr die von den einzelnen Instrumenten (CI-Konzepte, Leitbilder u.a.) ausgeht, liegt zumeist in ihrer Entwicklung. *Kaiser* bemängelt vor allem Corporate Identity sehr stark, da die direkte Einbeziehung der MitarbeiterInnen in den Überlegungen meist völlig fehlt. Die Thematik wird mit einer gefährlichen Selbstverständlichkeit behandelt, und ob²¹⁶ „die Mitarbeiter die ihnen

²¹³ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 25

²¹⁴ Vgl. ebda S. 25 f

²¹⁵ Ebda S. 25 f

²¹⁶ Vgl. Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. S. 118

zugedachte Multiplikatorfunktion als PR-Träger in der Öffentlichkeit für ebenso selbstverständlich halten, wird als Frage nicht einmal aufgeworfen. [sic!]²¹⁷

Er kritisiert davon ausgehend berechtigterweise scharf:

„Strukturfunktionalistisch konzeptualisierte „Corporate Identity“ hat [...] aus Sicht der Mitarbeiter den Stellenwert von etwas Angeordnetem, Instrumentellem, Fremdem – kaum je hingegen den Rang und die emotionale Valenz einer gemeinsamen Schöpfung in der Form wechselseitiger Verständigung, von der unternehmensintern eine unvergleichlich viel stärkere soziale Kohäsionskraft und Mitarbeitermotivierung ausginge. [sic!]²¹⁸

²¹⁷ Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. S. 118

²¹⁸ Ebda S. 117 f

5. Intranet

5.1. Technologische Grundlagen

Das Intranet basiert auf Internet-Technologien und „[...] *ist ein durchgängiges und geschlossenes, nicht-öffentliches Computernetzwerk in Organisationen* [...]“.²¹⁹

Zu den notwendigen Hardware-Komponenten zählen ein multifunktionaler Intranet-Server, Intranet-Clients, Intranetgateways sowie Firewalls als Sicherheitssysteme. Beim zugrunde liegenden Protokoll eines Intranets handelt es sich um das Transmission Control Protocol/ Internet Protocol – kurz TCP/IP. Die Verbindung zweier Rechner läuft über die IP-Adressen und die Übertragung erfolgt über Datenpakete. Die Datenpaketübertragung wird im Zuge der Verbindung auf Reihenfolge, Verfälschungen und Verluste geprüft.²²⁰

5.2. Einsatzmöglichkeiten

Das Intranet als solches gilt als „[...] *Hybridmedium, das zur interpersonalen Kommunikation, Gruppenkommunikation und zur gruppenübergreifenden Kommunikation gleichermaßen genutzt werden kann*“.²²¹ Es ermöglicht Organisationen ihre Mitglieder rasch und kostengünstig mit Informationen und Wissen zu versorgen. Dafür notwendig ist ausschließlich ein Arbeitsplatz mit Intranet-Zugang. Unabhängig von der Größe einer Organisation werden mit Intranets ungeahnte Lösungen in den Kommunikationsprozessen möglich. Ursprüngliche zeitliche, örtliche oder räumliche Barrieren in der Kommunikation können mit Leichtigkeit überwunden werden, und dem Radius kommunikativer Handlungen scheint keine Grenze mehr gesetzt. Darüber hinaus eröffnen sich neue Chancen zur Wissensspeicherung – Wissen ist nicht mehr allein an Individuen geknüpft, sondern kann zu institutionellem Wissen werden.²²²

Für Hoffmann stellt das Intranet

²¹⁹ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 87 ff

²²⁰ Pott, Oliver (1998): Intranet-Bibel. Das Standardwerk zur Intranet-Praxis. SmartBooks Publishing AG. Kirchberg. S 2 ff

²²¹ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 113

²²² Vgl. ebda S. 88 ff

„[...] eine leistungsfähige Infrastruktur für Informationsaustausch, Kommunikation, Dokumentenbearbeitung und vielfältige Applikationen in Organisationen zur Verfügung. Das Spektrum der Intranetlösungen reicht von einfachen arbeitsspezifischen Netzen bis hin zu weltumspannenden Computernetzwerken, die sämtliche organisationsinternen Netzwerke einschließen. Intranets lassen sich durch die technologischen Merkmale Vernetzung, Digitalisierung, Integration sowie Multimodalität beschreiben.“²²³

Mit Vernetzung ist der Zusammenschluss mehrerer Computer zu einem Computer- bzw. Datennetzwerk gemeint. Das Merkmal der Digitalisierung bezieht sich auf Informationsverarbeitungsprozesse von Arbeitsunterlagen in per Computer abrufbare Materialien. Die Multimodalität bedeutet, dass die IntranetnutzerInnen auf mehreren Sinnesebenen angesprochen werden können.²²⁴ Gleich wie beim Internet, können *„Daten, Texte, Graphiken, Bilder, Töne oder Bewegtbilder [...] im Intranet zusammen übertragen werden.“²²⁵*

Das Intranet stellt durch seine technischen Möglichkeiten aber nicht nur Wissensvermittlung und Information in eine Richtung bereit, sondern bietet auch Rückkoppelungskanäle an. NutzerInnen können also nicht nur in die Rolle der EmpfängerInnen schlüpfen, sondern sich auch aktiv als MitgestalterInnen beteiligen und so zum Informationsgeschehen beitragen. Darüber hinaus liefern die Technologien neue Möglichkeiten was das Herstellen von Öffentlichkeit in Organisationen betrifft. Nicht nur die Dialoggruppe MitarbeiterInnen ist unkompliziert erreichbar, sondern auch Sub-, Arbeits- oder Projektgruppen können anhand eingeschränkter Zugriffsrechte speziell mit Informationen versorgt werden.²²⁶

²²³ Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. S. 88

²²⁴ Vgl. ebda S. 89

²²⁵ Ebda S. 89

²²⁶ Vgl. ebda S. 113 ff

6. Die Wirtschaftskammer Organisation – WKO

6.1. Begriffsabgrenzung

In Österreich gibt es unterschiedliche Kammern. Beispiele dafür sind die Landwirtschaftskammern für die Bauernschaft, die Arbeiterkammern für die ArbeitnehmerInnen, die Rechtsanwaltskammern als Vertretung der RechtsanwältInnen, die Notariatskammern, Ärztekammern u.a.

Kammern sind Körperschaften öffentlichen Rechts, die vom Gesetzgeber zur Wahrung der Interessen bestimmter Bevölkerungskreise bzw. Berufsgruppen geschaffen wurden (gesetzliche berufliche Interessenvertretung). Kammern sind berufliche Selbstverwaltungskörper. Unter der wirtschaftlichen Selbstverwaltung versteht man jenen Teil der öffentlichen Verwaltung, der den Kammern vom Staat zur weisungsfreien Besorgung übertragen wurde.

In diesem Bereich (= eigener Wirkungsbereich) hat der Staat nur ein Aufsichtsrecht, also dafür zu sorgen, dass die Selbstverwaltungskörper den Rechtsvorschriften nachkommen. Aufsichtsbehörde der Wirtschaftskammern ist der zuständige Minister für wirtschaftliche Angelegenheiten. Daneben erfüllen die Kammern auch Aufgaben, die an und für sich durch staatliche Behörden besorgt werden müssten. In diesem Bereich (= übertragener Wirkungsbereich oder hoheitlicher Bereich) unterstützen sie den Staat und unterstehen dem Weisungsrecht des jeweils zuständigen Bundesministers.²²⁷

6.2. Überblick Entwicklungsgeschichte

Am 15. Dezember 1848 wurde die erste Wirtschaftskammer in Wien gegründet. Da ArbeiterInnen, StudentInnen sowie Gewerbetreibende um mehr Rechte und Freiheiten kämpften, war in dieser bewegten Zeit Handlungsbedarf gegeben. Das erste Handelskammergesetz ebnete den Weg in Richtung Liberalisierung und löste die Fesseln der Bürokratie. Die erste Wirtschaftskammer Organisation konstituierte sich im Folgejahr am 15. Jänner 1849 am Wiener Magistrat. Damals wie heute, lagen die Prinzipien des Interessenausgleichs und der gesetzlich geregelten Mitgliedschaft zugrunde. Aufgabensetzung der Organisation waren die Begutachtung von Gesetzen sowie die Vertretung der UnternehmerInnen gegenüber den Behörden. 1850 wurden im gesamten Staat rund 60 Wirtschaftskammern eingerichtet, die erstmals in Handel und Gewerbe

²²⁷ Vgl. <http://wko.at/elearningwko/index.htm> 18.05.2011, 14:09 Uhr

unterteilt waren.²²⁸ „Die branchenmäßig gegliederten Fachorganisationen waren zwar größtenteils in Zünften organisiert, aber nicht in die Kammern einbezogen.“²²⁹

Unter der absolutistischen Herrschaft Kaiser Franz Josephs I. wurden den Kammern aber 1850 ihre Befugnisse zur Gesetzesbegutachtung wieder entzogen und machten eine effiziente Branchenvertretung unmöglich. Erst 17 Jahre später erhielten sie das Begutachtungsrecht 1876 zurück. Durch den Wiedergewinn dieses erheblichen Mitspracherechts und neuer Freiheiten, erweiterten sich auch die Expansionsmöglichkeiten in andere Bereiche wie beispielsweise die Wirtschaftsförderung. Außerdem gewannen die Kammern zunehmend an Einflussgröße auf die Politik.

Mit dem schwarzen Freitag am 9. Mai 1873 fand die Gründerzeit ihr Ende. Geprägt von dieser schweren Zeit waren aber auch weitere Entwicklungen wesentlich gelähmt. Mit dem Ausbruch des 1. Weltkriegs und dem Zerfall der Monarchie schließlich, erlag die Arbeit der Kammer fast vollständig.²³⁰

Die Zwischenkriegszeit war von Wirtschaftskrise, massiver Geldentwertung und hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Im Zuge dessen kam es zur Neuordnung des Kammerwesens und der Verabschiedung eines neuen Kammergesetzes zur Stärkung der KleinunternehmerInnen. Mit dem Ausbruch des 2. Weltkriegs und dem Anschluss an Hitler-Deutschland, wurden der Kammer jedoch andere Aufgaben zugeteilt und Entwicklungsschritte in eine angedachte Richtung wieder unterbrochen.²³¹

Mit dem Beschluss des neuen Handelskammergesetzes 1946 wurden ursprüngliche Pläne, die vor dem 2. Weltkrieg schon bestanden, wieder angepackt und umgesetzt. So konnte mit dem neuen Gesetz schließlich eine Bundeswirtschaftskammer als Dachorganisation eingerichtet werden. Die Fachorganisationen wurden, unter der Bedingung sich dem Interessenausgleich zu unterwerfen, als eigene Rechtspersonlichkeiten in die Kammerorganisation integriert, und erstmals konnte die Wirtschaft Österreichs sich eines Sprachrohrs bedienen. Dieses Jahr kennzeichnet auch den Beginn einer weltweit einzigartigen Partnerschaft: Der österreichischen Sozialpartnerschaft.²³²

²²⁸ Vgl. <http://wko.at/elearningwko/index.htm> 16.05.2011, 11:17 Uhr

²²⁹ Ebda. 16.05.2011, 11:19 Uhr

²³⁰ Vgl. ebda. 16.05.11, 11:42 Uhr

²³¹ Vgl. ebda 16.05.2011, 11:51 Uhr

²³² Vgl. ebda 16.05.2011, 12:29 Uhr

In den Jahren des Wiederaufbaus kam es erneut zu zahlreichen Umstrukturierungen und Änderungen. Eine der wesentlichsten Änderungen bezog sich darauf, dass 1954 ein Paragraph des Handelskammergesetzes in den Stand einer Verfassungsbestimmung erhoben wurde. Das bedeutete eine verfassungsrechtliche Bestandgarantie für die Wirtschaftskammer Organisation, die bis 1991 aufrecht blieb. Wesentliches Wachstum erfuhr die WKO auch durch das Installieren von Außenhandelsstellen, die mittlerweile weltweit die österreichische Wirtschaft im Ausland vertreten (2011 über 110 Stützpunkte weltweit).²³³

²³³ Vgl. <http://wko.at/elearningwko/index.htm> 16.05.2011, 19:27 Uhr

²³⁵ <http://www.wkw.at/docextern/abtpraes/OrgRecht/OrganigrammWKO.gif> 18.05.2011, 12:38 Uhr

7. Empirische Untersuchung

7.1. Untersuchungsgegenstand & Forschungsfeld

7.1.1. Das Intranet der Wirtschaftskammer Organisation

Im Allgemeinen ist Intranet ein Kernelement elektronisch gestützter Unternehmenskommunikation, also computervermittelter Kommunikation in Unternehmen. Unternehmen und Organisationen steht mit dem Intranet ein Instrument zur Verfügung, welches ihnen die Möglichkeit bietet es ihrem Bedarf entsprechend zu adaptieren. Wesentlich für den mittlerweile fast unumgänglichen Einsatz eines Intranets ist auch dessen ständige Verfügbarkeit, flexible Einsatzmöglichkeit und Geschwindigkeit. Speziell große und dezentral organisierte Firmen und Organisationen können auf diese Art Medium nicht mehr verzichten.²³⁶

„Das Intranet optimiert als Arbeitsmittel die Produktionsabläufe und bündelt als Informations- und Kommunikationsplattform das Wissen, das Mitarbeiter ohne Filterung durch das Management abrufen können [sic!].“²³⁷

Konkrete Untersuchungsgrundlage des Forschungsprojektes ist das Intranet der Wirtschaftskammer Österreich. Es ist ein Produkt der Inhouse GmbH und wird vom Bereich Inhouse Media technisch betrieben.

²³⁶ Vgl. Mast, Claudia (2/2006): Unternehmenskommunikation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart. S.274 ff

²³⁷ Ebda S. 274 f

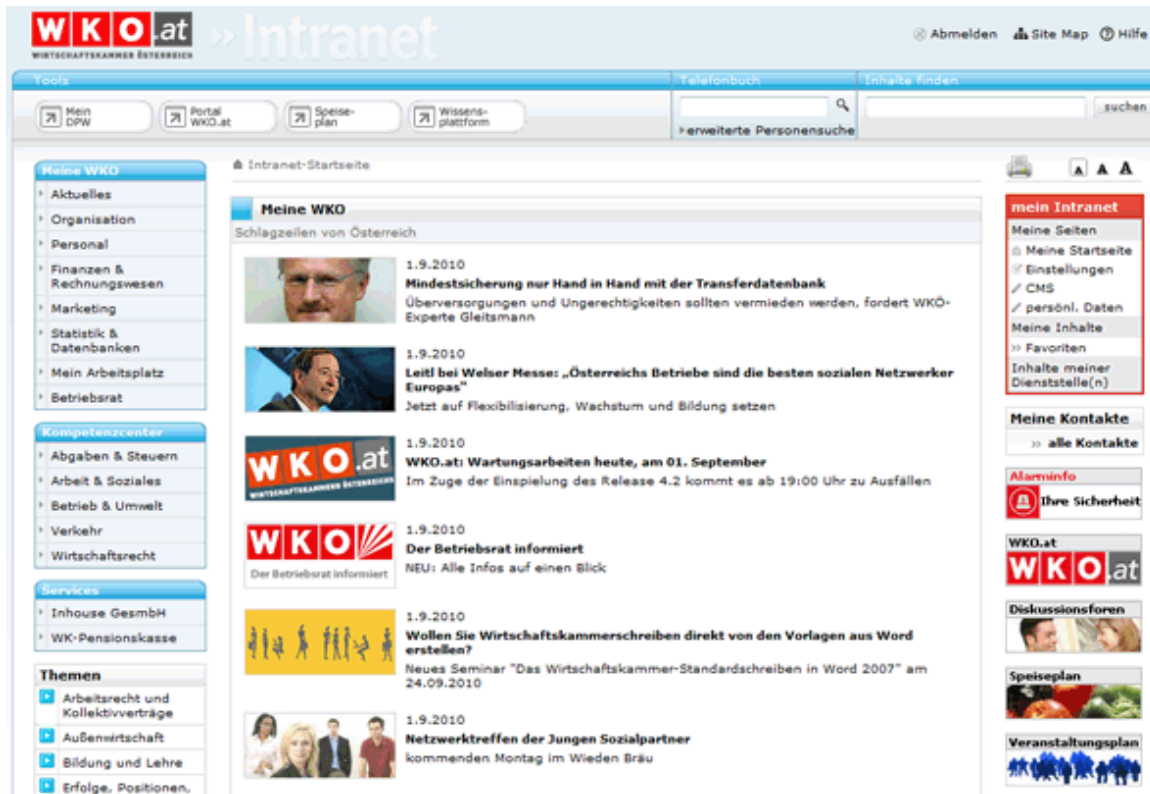


Abbildung 8: Beispielillustration Intranet der Wirtschaftskammer Österreich

Mit der Gründung der Inhouse GmbH 2002 wurde eine gemeinsame Einrichtung geschaffen, die vorhandene Synergiepotenziale nutzen soll. Know-how wird den Fachorganisationen und Abteilungen der Wirtschaftskammer-Organisation (das heißt der Wirtschaftskammer Österreich sowie den neun Landeskammern) zur Verfügung gestellt. Die Inhouse stellt unter anderem das Wirtschaftskammerportal (<http://wko.at>) sowie das Intranet (<http://intranet.wko.at>) zur Verfügung.

Die Inhouse GmbH besteht aus den sechs Bereichen Förderservice, Geschäftsführung und Business Support, SEZ Personal, Statistik, Media und WKO-IT. Bei der WKO-IT handelt es sich um einen dislozierten Bereich.²³⁸

Zur Verfügung gestellt werden vom Bereich Media unter anderem Tools wie Blogs, Wikis und Foren. Im Zusammenhang mit der Forschungsleistung dieser Arbeit, wird im Speziellen auf die Leistungen des Intranets unter besonderer Bezugnahme auf die Meinungsbildung bei den MitarbeiterInnen eingegangen, und die Auswirkungen herausgearbeitet.

²³⁸ Vgl. http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=6763 10.06.2009, 20:17h

Die Inhalte für das Intranet werden von den MitarbeiterInnen der internen Organisationen und Dienststellen über ein Content Management System (CMS) geliefert, welches ebenfalls vom Bereich Media betreut wird. Ziel ist es, die UserInnen des Intranets zu verstärkter Nutzung zu animieren, um so eine hohe Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen zu erzielen.

7.2. Forschungsdesign

7.2.1. Methodische Prämissen

Der Untersuchungszugang wurde qualitativ gewählt und somit auf das Generieren von Hypothesen ex ante verzichtet. Das zweite wesentliche Kriterium für die Auswahl eines qualitativ orientierten Projektes war die Explorationsfunktion.²³⁹

Froschauer und Lueger bringen die Vorzüge qualitativer Forschungsgespräche auf den Punkt:

*„Mit Forschungsgesprächen lassen sich zwei wichtige Erkenntnisbereiche abdecken: Vordergründig wird der kommunikative Zugang zum Feld gesucht, wobei Beschreibungen und Begründungen als Ausdrucksgestalt für die zugrundeliegenden Selektionsmechanismen des untersuchten Systems dienen. Darüber hinaus werden Mitglieder eines sozialen Systems als feldinterne ExperInnen mit spezifischen Forschungssettings konfrontiert [...]“*²⁴⁰

Der Zugang wurde daher qualitativ und über narrative Interviews gewählt.

Basis der qualitativen Sozialforschung, die in dieser Arbeit wesentliche Anwendung findet, ist der Fakt, dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt werden muss. Ein anderes Prinzip ist es, im Vorfeld und der Plangungsphase keine Hypothesenbildung vorzunehmen und sich weitgehend offen an das Thema anzunähern. Zum Prozesscharakter ist anzuführen, dass sich Forschung im Allgemeinen mit dem Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit und damit mit dem Kommunikationsprozess von Deutungs- und Handlungsmustern beschäftigt. Von Seiten der Forscherin darf nie außer Acht gelassen werden, dass sich durch Forschung das soziale Gefüge ändert und somit auch jedes Interview Interventionscharakter besitzt. Dies gilt außerhalb des Forschungsfeldes aber auch forschungsteamintern im Bezug auf die Teamdynamik sowie auch auf das Gefüge zwischen Team und Forschungsfeld. Ebenfalls wesentlicher Bestandteil für den geeigneten Zugang zum Feld, ist das Bewusstsein dass jede Bedeutung kontextgebunden ist und somit nur durch Bezug auf das Ganze verständlich wird – Soziale Phänomene sind nur im Zusammenhang zu verstehen.²⁴¹

An ForscherInnen stellen sich also unter anderem folgende Anforderungen:

²³⁹ Vgl. Lamnek, Siegfried (3/1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. Psychologie Verlags Union. Weinheim. S 22 ff

²⁴⁰ Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 39

²⁴¹ Vgl. ebda S. 19 ff

- man sollte eine gewisse Unsicherheit mit sich bringen
- Flexibilität ist notwendig
- Forschende sollten sich selbst als Lernende definieren
- Neugierde
- Zurückhaltung (zuhören, zusehen, keine Annahmen an das Feld herantragen)
- Geduld (auch bei langwierigen Forschungszugängen) soziale Kompetenz²⁴²

Der Forschungsprozess erfordert:

- Interpretative Fragestellungen (Fragestellung soll hypothesengenerierend sein)
- Keine thematischen Einengungen
- Konkrete Ansatzpunkte
- Ergebnisse nicht suggerieren
- Planung
- Der gesamte Prozess des Zugangs muss dokumentiert werden²⁴³

7.2.2. Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, möglichst viel Information zum Themenbereich „Intranet und seine Bedeutung für die interne Organisationskommunikation“ zu erlangen. Dies erfordert zum einen Teil die ausführliche Recherche und damit die intensive Auseinandersetzung mit einschlägiger Literatur sowie das Durcharbeiten diverser Internetseiten zum Thema, zum anderen eine offene und unstrukturierte Herangehensweise an das Forschungsfeld.

Aufgrund dieser Zielsetzung fiel die Entscheidung auf die Durchführung offener, unstrukturierter Interviews.

„Mit der auf Schütze (1977) zurückgehenden Interviewtechnik wird die Erzählform gewählt, um erfahrungsnahe, subjektive Aussagen über Ereignisse und biographische Abläufe zu gewinnen.“²⁴⁴

²⁴² Vgl. Froschauer, Ulrike: VO Einführung in die qualitativen Methoden. Manuskript. SoSe04. S. 3 ff

²⁴³ Vgl. ebda S. 3 ff

²⁴⁴ Diekmann, Andreas (7/2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg. S. 449

Die Problematik bei der Findung einer geeigneten Frageformulierung ergibt sich darin, dass sie so gewählt werden muss, um mit einer Frage so viel Information wie möglich als Antwort zu erhalten. Letztendlich fiel die Wahl auf:

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

Diese Frageformulierung ermöglicht den InterviewpartnerInnen exakt jene Aspekte in die Erzählung einzuarbeiten, die gerade in dem Moment wichtig erscheinen. Der Anspruch an die Interviewform besteht schließlich darin „[...] *eine möglichst vollständige Strukturierung der Datensammlung durch das Subjekt zu gewährleisten.*“²⁴⁵

Die zentrale Aufgabe der Forscherin besteht darin den Erzählfluss weitgehend nicht zu unterbrechen, und die InterviewpartnerInnen durch rein körpersprachliche Signale insoweit zum Redefluss anzuregen, dass es nicht notwendig wird durch Zwischenfragen zu unterbrechen. Darüber hinaus können Zwischenfragen problematisch werden, da man dem Interviewten eventuell einen unbewussten Impuls, in eine bestimmte Richtung weiter zu erzählen, gibt.

7.2.3. Auswertungsverfahren

Um einen möglichst hohen Grad an Offenheit und Sensibilität im Interpretationsverfahren des Interviews zu erhalten, fällt die Wahl des Auswertungsverfahrens auf die Feinstrukturanalyse. Entscheidendes Kriterium für diese Entscheidung ist die Tatsache, dass das Interview sich einer offenen und unstrukturierten Frageform bedient. Die Feinstrukturanalyse beruht auf der Annahme, dass objektive Strukturen der Gesellschaft, die unabhängig von der interviewten Person existieren, sich in jeder Äußerung der/ des Befragten bewusst (manifest) oder unbewusst (latent) widerspiegeln. Dieses Auswertungsverfahren hat sich aus der Methode der Objektiven Hermeneutik nach Oevermann entwickelt und „*zielt auf die Erfassung von Sinngehalten, die sich in der selektiven Abfolge kleinster Gesprächseinheiten reproduziert.*“²⁴⁶

²⁴⁵ Flick, Uwe (2/1991): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie-Verlag-Union: München. S. 157

²⁴⁶ Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 110

Daraus ergibt sich folgende Vorgehensweise für das Interpretationsverfahren des Interviews:

- **Die Auswahl der Gesprächssequenz**

Die Sequenzwahl erfolgt sowohl x-beliebig als auch aufgrund von beobachteten Auffälligkeiten und umfasst maximal vier bis acht Textzeilen. Für einen optimalen Verlauf des Forschungsprozesses sollte eine Person die Textstelle auswählen, die selbst nicht am Interpretationsverfahren teilnimmt – je größer die Unbefangenheit desto besser. Die Sequenz sollte auf keinen Fall nach eigenem Interesse gewählt werden.²⁴⁷

- **Zerlegen in Sinneinheiten**

Im nächsten Schritt wird die jeweilige Sequenz in Analyseeinheiten zerlegt (= Anzahl von Worten die noch einen Sinn ergeben, ein Wort, ein Satzteil, maximal ein kurzer Satz), anhand welcher die Interpretation erfolgt.

- **Interpretation nach folgenden Dimensionen**

- a) Paraphrase (manifeste Ebene)

„Dieser Schritt betont als Eintrittsphase in die Interpretation das vordergründige ‚Verständnis‘ normal sprachkompetenter HörerInnen [...]“²⁴⁸ und ähnelt einer Art Inhaltsangabe der Sinneinheit. Das Interesse der Interpretierenden konzentriert sich auf die von den Befragten bewusst gewählten inhaltlichen Mitteilungen im Sinne des Alltagsverständnisses.²⁴⁹

- b) Intentionen der befragten Person (Funktionen/ Gesprächssituation)

Im Zentrum steht die Frage: Was will die interviewte Person mit dieser Aussage vermitteln oder erreichen? Für die/den Interpretierende/n stellt sich die Aufgabe sich in Befragte hinein zu versetzen und *„[...] bewusst und auch spekulativ Vermutungen über Bedeutung und Funktion der Sinneinheit“²⁵⁰* anzustellen.

²⁴⁷ Vgl. ebda S. 113

²⁴⁸ Ebda S. 115

²⁴⁹ Vgl. ebda S. 115

²⁵⁰ Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003: Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. S.115

c) Strukturelle Aspekte (Latente Bedeutungen)

Im Gegensatz zum vorigen Interpretationsschritt entfernt sich die/der Interpretierende von der Perspektive der befragten Person und fragt nach möglichen Bedingungen und Konsequenzen: Wie kann sich die Aussage auf andere Personen auswirken? Auf welche Handlungs- und Denkmuster deutet die Aussage? Welcher Kontext könnte zu dieser Äußerung geführt haben?

Im Laufe des Interpretationsprozesses werden Thesen aufgestellt, teilweise wieder verworfen, teilweise ergänzt, die dann in einem letzten zusammenfassenden Schritt in Bezug auf die gesamte Textstelle selektiert werden. Ziel ist die Erfassung des Hintergrundes des Textes sowie die Darstellung der sozialen Struktur, der die Textstelle zugrunde liegt.²⁵¹

d) Rollenverteilung

Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Akteure in der Äußerung gemeint sein könnten – ob Beschreibungen oder Abgrenzungen feststellbar sind.²⁵²

e) Anschlußoptionen

Im letzten Schritt wird erarbeitet was aus der bisherigen Analyse auf diese Sequenz folgen kann.²⁵³

„Letztendlich erfordert dies die (Re-)Konstruktion von Regeln, deren sich die in einem System Handelnden bedienen und die (Re-)Konstruktion jener Bedingungen, die zu solchen Regeln führen, sie erhalten bzw. modifizieren.“²⁵⁴

²⁵¹ Vgl. ebda S. 116

²⁵² Vgl. ebda S. 117 f

²⁵³ Vgl. Froschauer, Ulrike: VO Einführung in die qualitativen Methoden. Manuskript. SoSe04. S.13-16

²⁵⁴ Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. S. 120 f

Froschauer und *Lueger* empfehlen die Interpretationsergebnisse in folgende Tabelle zu übertragen: [sic!]²⁵⁵

Para- phrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenver- teilung	Anschlußoptionen/ Prüfung

Abbildung 9: Auswertungsschema für die Feinstrukturanalyse nach *Froschauer* und *Lueger*

²⁵⁵ Vgl. ebda S. 119

7.2.4.Setting

Die Stichprobe für die offenen Interviews erfolgte nach dem Zufallsprinzip, da qualitative Interviews aufgrund ihrer Länge eine hohe Teilnahmebereitschaft voraussetzen. Es wurde angestrebt die Auswahl anhand demographischer Daten so zu treffen, dass eine möglichst hohe Streuung und damit Repräsentativität gegeben war. Ausschlaggebend war nur, dass der Umgang mit dem Intranet mindestens fünf Jahre beträgt, damit entsprechende Erfahrungswerte im UserInnenverhalten gegeben sind.

Die Interviews wurden ausschließlich in der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63 in 1045 Wien durchgeführt, damit die InterviewpartnerInnen in ihrem vertrauten Umfeld befragt werden konnten. Zwei der Gespräche wurden im Besprechungszimmer der Stabsabteilung Strategie durchgeführt, drei in den persönlichen Büroräumlichkeiten der jeweiligen MitarbeiterIn. Die Interviewerin wurde durchwegs freundlich und herzlich empfangen und mit Kaffee und Wasser umsorgt.

Die Einladungen zu den Interviews wurden, mit der Betonung auf Freiwilligkeit, von der Stabsabteilung Strategie ausgeschiedt, um den entsprechend offiziellen Charakter zu gewährleisten. Die Forscherin hatte im Anschluss die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen, um für sie passende Termine zu vereinbaren und zu erläutern, warum sie für das Gespräch ausgewählt wurden. Alle fünf InterviewpartnerInnen wurden vorab informiert, dass die Forscherin im Rahmen ihrer Masterarbeit eine Erhebung in der Wirtschaftskammer Österreich vorhat, und die entsprechende Genehmigung dazu erteilt wurde. Des Weiteren wurden sie aufgeklärt und ihr Verständnis eingeholt, dass die Gespräche aufgezeichnet und transkribiert werden sowie deren weiterer Verwertungszusammenhang im Rahmen einer Masterarbeit erklärt. Darüber hinaus wurde Anonymität zugesichert.

Alle fünf Interviews wurden mit einem iPhone 3GS aufgezeichnet. Zusätzlich wurden schriftlich die Kriterien Geschlecht, Datum und Uhrzeit des Interviews und wie viele Dienstjahre die interviewte Person bereits in der Kammer tätig ist, und seit wann das Intranet verwendet wird, erfasst.

7.3. Textinterpretation & Analyse

Anhand der Interviewtranskripte wurden verschiedene Sequenzen ausgewählt und auf Sinneinheiten reduziert. Die Sequenz-Auswahl wurde nicht von der Forscherin selbst getroffen, sondern von einer unbeteiligten Person. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf Angabe des jeweiligen Interviews und werden im Anschluss in Zusammenhang gebracht.

Interview: I

Sequenz 1: Zeile 38 – 44

Sinneinheit: „... es woan immer olle sehr bemüht...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Alle Organisationsmitglieder alle Beteiligten, engagierte Beteiligte die interviewte Person eingeschlossen	Ich schränke mich nicht ein Ich möchte mich hier nicht festlegen Ich war dabei Das liegt in der Vergangenheit Es war ein andauernder Zustand Ich sehe und schätze Bemühungen Wir wären heute nicht hier, wenn wir nicht ständig daran gearbeitet hätten Ich bin so lange dabei, ich kann das beurteilen	Das war früher, heute ist es anders Es ist vorbei Es gab keine Ausnahme beim Engagement Ausnahmslos jede/r hat sich daran beteiligt Es gibt hier ein Wir Alle haben ihren Beitrag geleistet Das Ergebnis ist das Produkt von Zusammenarbeit und Zusammenhalt Das Bemühen ging über die Norm hinaus Es wurde mehr geleistet, als erwartet war Alles ist schaffbar wenn man zusammenhilft Es hat jedem Mühe gemacht Jeder wollte, dass es gut läuft Man hat nur eine Vorstellung, wenn man dabei war Es ist die Rede von einer Entwicklung Hier herrscht Zusammenhalt und Kooperation Gut, dass mich jemand dazu befragt, was wir da geschafft haben	Die Interviewerin erfährt von etwas Großem Die Interviewsituation ist entspannt Die interviewte Person hat mitgeholfen Alle Mitglieder haben mit ihrer Unterstützung mitgewirkt Solidarität ist Bestandteil der Beziehungen	Die Interviewte könnte näher auf ihre Arbeit in der Gruppe eingehen Sie könnte präzisieren, wen sie konkret anspricht, oder ob sie tatsächlich alle meint Es könnte eine Erläuterung folgen, warum sie die Vergangenheitsform verwendet, hat die Entwicklung ihren Zenit erreicht? Eine Erklärung was das Ergebnis der Bemühungen war, könnte folgen Sie könnte erklären, wie es heute ist Die Form der Bemühungen könnte detailliert werden Die Ausführung könnte mit einem „trotzdem“ oder „dennoch“ stark relativiert und von einer negativen Aussage gefolgt werden

Auf Basis der Einstiegs-Interpretation aus Interview I, können erste Aussagen über das organisationale Umfeld, beeinflusst durch das Instrument Intranet, getätigt werden.

- In der Organisation herrscht das Bewusstsein über die Wichtigkeit von Zusammenhalt. Es geht klar hervor, dass die Mitarbeit von jedem wesentlich für ein Gesamtwerk, wie das Intranet ist. In diesem Zusammenhang sind Hierarchien bedeutungslos.
- Die Organisationsmitglieder sind ausreichend über Abläufe, und was von ihnen gefordert wird, informiert. Die Mitarbeit am und im Intranet steigert ihre Motivation und ihr Interesse.
- Es besteht Klarheit über die Wichtigkeit der Teilöffentlichkeit MitarbeiterInnen. Offenkundig wird aber an dieser Stelle auch die Abhängigkeit zwischen Organisation und Teilöffentlichkeit MitarbeiterInnen, was als positiv zu verzeichnen ist.
- Die Entstehung und der Erhalt des Intranets war in der Vergangenheit immer, und ist auch in der Gegenwart ein Prozess, an dem die gesamte Belegschaft beteiligt war und ist.
- Dem Intranet wird auf diesem Weg eine gewisse Wichtigkeit zugeschrieben, da ansonsten die Mitarbeit aller nicht notwendig oder gerechtfertigt wäre.
- Durch die Formulierung wird Respekt gegenüber der gesamten Organisation und Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten deutlich.

Die Sequenz weist in Summe auf sehr viel Verständnis gegenüber den Organisationsabläufen im Bezug auf das Intranet hin. Dies bedeutet, dass etwaige Kritik anderer KollegInnen an Vorgaben von der Organisationsleitung abgeschwächt wird, weil die Person eventuell selbst zur Führung gehört. Das Fehlen der angesprochenen Kritik könnte aber auch Indiz für übermässigen Respekt vor Ranghöheren bedeuten (Interview I war eines jener Interviews, das in der Stabsabteilung Strategie, und nicht im persönlichen Büro durchgeführt wurde). Mögliche Situationen der Überforderung durch die Einführung des Intranets und dessen schneller Entwicklung, heben sich also durch das deklarierte Miteinander auf. Deutlich lässt sich dadurch die Einstellung herauslesen, dass gemeinsam alles bewältigbar wird und anfängliche Mehrbelastungen und Mühen zu einem späteren Zeitpunkt wieder Entlastung nach sich ziehen. Je höher der Grad an Informiertheit der Beteiligten ist, desto größer wird das Verständnis gegenüber notwendigen Aufwänden. Transparenz (gewährleistet durch EntscheidungsträgerInnen) im Hinblick auf Prozesse, die für die Entwicklung des Intranets in der Vergangenheit ein Muss waren, steigert die Bereitschaft zur Mitarbeit und Toleranz. Die positive Formulierung könnte darauf zurück zu führen sein, dass die Person aufgrund der Länge ihres Dienstverhältnisses die Gesamtentwicklung und Entscheidungsprozesse in einem Ausmaß miterlebt hat, dass diese sie zu einer deart toleranten und bejahenden Einstellung geführt haben. Auch könnte sie Führungskraft sein und mit ihrem Verständnis anstecken wollen. Zu diesem Zeitpunkt bleibt aber auch die Option offen, dass das Intranet als Instrument der Internen Organisationskommunikation hier einen Beitrag zu dem positiven Image, das transportiert wird, erfüllt hat.

Interview: I

Sequenz 2: Zeile 281 - 286

Sinneinheit: „...dass die Leut‘ olle so vertraut damit san...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Die Organisationsmitglieder kennen das Intranet sehr gut	Die Leute sollen nicht genau benannt werden Es wird von etwas ausgegangen, dass aber anders ist Viele sind vertraut damit, aber nicht alle	Die MitarbeiterInnen kennen das Intranet und sind durch den täglichen Umgang damit vertraut Es wird davon ausgegangen, dass sich alle auskennen, aber die Realität sieht anders aus Man muss sich hineinversetzen Die Sprache deutet auf die Fähigkeit zur Empathie der Interviewten hin Man kann nicht alle über einen Kamm scheren	Unterscheidung zwischen Kompetenten und weniger Kompetenten im Umgang mit dem Intranet Die interviewte Person gehört nicht zum angesprochenen Personenkreis Es geht um die Organisationsmitglieder	Die interviewte Person könnte erklären, von welchen Leuten sie genau spricht. Womit sind sie vertraut Von welchem Grad an Vertrautheit ist die Rede

Ausgehend von der zweiten analysierten Sinneinheit, ermöglichen sich folgende Interpretationsschwerpunkte:

- Im Anschluss an die obigen Annahme benutzt die interviewte Person wieder die Aussage ‚alle‘, was auf einen hohen Solidarisierungsgrad hinweist. Sie sieht sich als Teil von etwas Großem, Wesentlichen. Die Wiederholung weist darauf hin, dass der Interviewerin verdeutlicht werden soll, dass die Organisationsmitglieder Zusammenhalt leben. Trotzdem sieht sie sich in dieser Aussage nicht zugehörig zu den Betroffenen.
- Die MitarbeiterInnen kennen das Intranet sehr gut, weil es für ihre tägliche Arbeit unumgänglich geworden ist. Es macht aber einen Unterschied, ob man aufgrund eines jahrelangen Dienstverhältnisses mit den Entwicklungen und Erweiterungen des Intranets gewachsen ist, oder als Neuzugang den Umgang damit erlernen muss.
- Die angesprochene Vertrautheit betont die positiven Aspekte des Intranets und der kollegialen Verhältnisse.

Dieser Abschnitt kann als Erläuterung gelesen werden. Es wird deutlich, dass die interviewte Person aufgrund ihrer sozialen und professionellen Kompetenz über Weitblick, Engagement und Verständnis verfügt. Eine Grenzziehung zur Organisationsleitung bleibt zur Gänze außen vor, weil das Bewusstsein darüber besteht, dass grundsätzlich jedwede Unterstützung im Umgang mit dem Intranet vorhanden ist. Es besteht aber sehr wohl Klarheit darüber, wo die Grenze zwischen Hol- und Bringschuld zu ziehen ist. Ein Nachkommen der Holschuld eliminiert partiell Informationsdefizite und erhöht die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit. Durch diese Perspektive wird

sehr viel Druck aus Ausnahmesituationen genommen und langfristig führt die Rundum-Informiertheit zu mehr Gelassenheit im beruflichen Alltag.

Interview: II

Sequenz: Zeile 1 – 8

Sinneinheit: „... haben's dann irgendwann mal gemeint ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Ein eingeschränkter Personenkreis Die interviewte Person gehört nicht dazu	Ich war nicht beteiligt Der Zeitpunkt ist nicht klar, liegt aber in der Vergangenheit Es waren mehrere, die die Entscheidung getroffen haben Ich hätte womöglich anders entschieden Ich kann das nicht ganz nachvollziehen	Die anderen haben entschieden, ohne eigenes Zutun Es war eine Entscheidung über die Köpfe der MitarbeiterInnen hinweg Man wurde nicht einbezogen, es wurde entschieden Grundlage für die Entscheidung war etwas, das man haben wollte Die Meinung der Führung war relevant Es war nicht die eigene Entscheidung sondern die der anderen Es ist unklar, warum so entschieden wurde Bewusste Abgrenzung von der Gruppe der Entscheidungsträger Die interviewte Person ist lange genug dabei und hat vieles miterlebt im organisationalen Umfeld	Die Entscheidung lag in der Führung Die Führung ist unter Umständen nicht beliebt Die MitarbeiterInnen hatten nichts mitzureden Die Interviewte hat dies passiv beobachtet Sie gehört nicht zur Führungsriege	Eine Erläuterung was entschieden wurde Warum die interviewte Person nicht eingebunden war Wie sie zur Entscheidung steht Welche Auswirkungen die Entscheidung nach sich zog Die eigene oder Meinung anderer könnte folgen Eine Bewertung der Entscheidung Der Zeitpunkt könnte spezifiziert werden

Folgende Annahmen können schlussgefolgert werden:

- Es gibt spürbare Hierarchien in der Organisation, die im Zuge von Entscheidungen offensichtlich werden. Nicht alles was von der Führung kommt, muss automatisch für gut befunden werden.
- Entscheidungen werden in der Führung getroffen und die anderen Organisationsmitglieder müssen damit leben. Dennoch wird akzeptiert und teilweise, undurchsichtige Beschlüsse mit einem Augenzwinkern angenommen.
- Es besteht keine Transparenz darüber, wie es zu Entscheidungen kommt. Die MitarbeiterInnen hätten einbezogen werden sollen.

In dieser Passage kommt ein gewisser Unterton an die Oberfläche, der nicht zwingend eine positive Einstellung gegenüber dem Intranet und allem was damit verbunden ist, verheißt. ‚Die‘

anderen (vermutlich höherrangig) haben etwas über die Köpfe der MitarbeiterInnen hinweg entschieden.

Interview: II

Sequenz: Zeile 190 – 195

Sinneinheit: „Oiso die Wartung von dem Ding...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Instandhaltung Pflege Aktualisierung Diese Arbeiten beziehen sich auf das Intranet oder Teile des Intranets	Eine Informationsquelle in der Größenordnung des Intranets benötigt Rundumbetreuung Das Intranet ist befremdlich umfangreich	Das Intranet ist zu groß, daher kann schon von einem ‚Ding‘ gesprochen werden Es ist aus den Fugen geraten und so komplex geworden, dass es zusätzliche Arbeit macht – für jeden Durch die Größe sind zusätzliche Arbeitsgebiete entstanden Das Intranet wirkt in seiner Dimension teilweise befremdlich Es steckt keinerlei Vorsicht in dieser Aussage und sie scheint bewusst einen polemischen Unterton zu beinhalten Mitarbeit und Unterstützung an dem ‚Ding‘ wird als Müsse empfunden, die unnötige Zeitressourcen der MitarbeiterInnen verschlingt	Es geht nicht eindeutig hervor wer für die Wartung verantwortlich ist Die Verantwortlichen müssen sehr kompetent sein Die interviewte Person ist möglicherweise verpflichtet Wartungen vorzunehmen	Wer nimmt die Wartung vor Wie viele sind daran beteiligt Was genau ist mit dem ‚Ding‘ gemeint Was wird unter Wartung verstanden Geht es um technische oder inhaltliche Aspekte, die hier angesprochen werden

Es ergeben sich unterschiedliche Prüfbedingungen:

- In dieser Aussage kommt eine gewisse negative Einstellung durch. Die Verwendung der Bezeichnung ‚Ding‘ für das Intranet, unterstreicht eine abschätzige Meinung gegenüber dem Komplex der Informationsquelle. Man könnte sogar so weit gehen hier die Formulierung eines gewissen Kontrollverlustes wahrzunehmen. Wenngleich keinerlei Erläuterung dazu besteht, wer die Kontroll verloren haben könnte.
- Durch das Intranet sind Notwendigkeiten entstanden, die vorher nicht bewusst waren und deshalb nicht einkalkuliert werden konnten. Dies liegt eventuell an Planungsfehlern in der Entscheidungsriege oder mangelnder Umsicht. Wo auch immer die Ursache zu verorten ist, werden die Verantwortlichen in jedem Fall kritisiert, den ständig wachsenden Wartungsbedarf nicht berücksichtigt zu haben.

Es geht in diesem Abschnitt keinesfalls um Ausweglosigkeit aber doch um eine gewisse Ohnmacht, die die Größenordnung des Intranets und seine Inhalte betrifft. Die Zusammenarbeit und Unterstützung der Organisationsmitglieder ist unumgänglich. Zu den täglichen Arbeitsaufträgen kommen zusätzliche, mit dem Intranet in Verbindung stehende, dazu. Das

Verständnis der MitarbeiterInnen stößt insofern an seine Grenzen, als dass mit den neuen, zusätzlichen Aufgaben auch die Anzahl der MitarbeiterInnen erhöht werden müsste. Die Annahme, dass hier Entscheidungen falsch oder nicht getroffen wurden, forciert sich durch die Verwendung ‚Ding‘. Es scheint außer Rand und Band geraten zu sein.

Interview: III

Sequenz: Zeile 47 – 52

Sinneinheit: „...am Anfang war's a bisl, äh doch eine Umstellung ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Früherer Zeitpunkt Veränderung Neuerung Rationalisierung	Erst war es schwierig, aber jetzt kann ich damit umgehen Ich habe mich darauf eingestellt Ich habe mich nicht verschlossen	Es ist etwas neues gekommen, das unbekannt war Die Rede ist zwar von ein ‚bisschen‘, aber es war im Grunde schon viel worauf man sich einstellen musste Eine gewisse Mehr-Belastung war spürbar Wenn man die Dinge positiv angeht, ist alles halb so schlimm Man kann alles lernen, was an neuen Dingen in der Arbeit auf einen zukommt Man sollte Neuerungen eine Chance geben Man gewöhnt sich an alles Flexibilität ist wichtig und zahlt sich aus Alles braucht seine Zeit	Alle waren von Veränderung betroffen Neuerungen bringen neue Kompetenzen Lernfähige Angestellte Flexible Organisationsmitglieder	Von welchem Ausgangspunkt musste man sich umstellen Hat die Änderung sich positiv ausgewirkt Was hat sich konkret verändert Mit einem ‚Aber‘ könnte die interviewte Person die angedeutete Überlastung zusätzlich entkräften

- Die Formulierung „am Anfang“ deutet auf viel Verständnis gegenüber dem Entwicklungsgang hin. Offenkundig wird, dass ein Prozess stattgefunden hat, der viel Zeit in Anspruch genommen hat. Es könnte die Frage aufgeworfen werden, woher das Verständnis kommt. Die Person hat möglicherweise viel Positives aus der Veränderung gewinnen können oder war an der Entscheidung zur Veränderung beteiligt, was die vorsichtige Formulierung erklären würde.
- Die MitarbeiterInnen der Organisation sind lern- und aufnahmefähig. Trotzdem dringt durch, dass Veränderung nicht immer gut beziehungsweise nötig ist.

Interview: III

Sequenz: Zeile 179 – 183

Sinneinheit: „...vor allem Aktuelleres wie früher.“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Neuigkeiten auf dem letzten Stand Zeitnah Verbesserung zur Vergangenheit	Durch das Intranet haben sich Veränderungen ergeben Die Entwicklungen werden Willkommen geheißen Vorzüge durch zeitnahe Information	Der Grad an Informiertheit hat sich im Vergleich zur Vergangenheit stark nach oben entwickelt Die Qualität der Informationen steigt mit der Aktualität und der Geschwindigkeit, mit der die Organisationsmitglieder nun erreicht werden können Der Weg hier hin hat gedauert, aber sich gelohnt Die Entwicklungen werden begrüßt Speziell die verbesserte Geschwindigkeit im Informationsfluss wird sehr begrüßt Es galt gegenüber der Vergangenheit Defizite zu eliminieren - dies ist gelungen	Für die MitarbeiterInnen haben sich neue Möglichkeiten im Informationsfluss ergeben Dadurch möglicherweise auch neue Einsichten und Neupositionierungen der Organisationsmitglieder	Worauf bezieht sich das Aktuelle Hinweis darauf wie es früher war Von welcher Zeitachse ist die Rede Wie wird Aktualität gemessen und gewährleistet

- Im Anschluss an die zuvor analysierte Sinneinheit wird deutlich, dass die anfängliche Mühe, die mit der Neuerung Intranet auf die MitarbeiterInnen zugekommen ist, mittlerweile begrüßt wird. Eine Reflexion der Zeitachse auf der die Entwicklungen stattgefunden haben, ermöglicht Anerkennung gegenüber den Vorteilen, die aus den Neuerungen entstanden sind.
- Die Entwicklung wird als positiv wahrgenommen. Gleich wie die erste Sinneinheit aus diesem Gespräch, ist die Aussage als positiv, sehr reflexiv und offen zu lesen. Verständnis gegenüber, und Identifikation mit der Organisation scheinen der interviewten Person zu Eigen sein.
- Als Anknüpfungspunkt zur ersten Sinneinheit scheint eine gewisse Ambivalenz zu bestehen. Berücksichtigt man aber die zeitlichen Aspekte, die in beiden Äußerungen eingebracht werden, wird klar, dass es um eine umfangreiche Entwicklung geht, die in Entlastung gemündet ist.
- Wie in Interview I, entsteht die Vermutung, dass die interviewte Person über Empathie und ein hohes Maß an Professionalität verfügt, was die verständnisvollen Ausführungen erklären würde.

Interview: IV**Sequenz:** Zeile 1 – 8**Sinneinheit:** „...also interne Sachen die sehr wichtig sind ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Geschlossene Zielgruppe Nicht für außen bestimmt Nur MitarbeiterInnen zugänglich	Einschränkung auf Personenkreis Ich will die Informationen, um die es geht, nicht präzisieren Ich will professionell wirken Es soll klar sein, dass Internes hohe Relevanz hat Ich bin top informiert Ich überfordere Sie nicht mit der Detaillierung	Das Interne ist nicht für Externe bestimmt und das ist gut so Es würde zu weit führen zu erklären, um welche internen Sachen es geht Die Aussage soll bewusst vage sein Das Medium Intranet ist nur Organisationsmitgliedern zugänglich, und es ist ein Privileg die dort bereitgestellten Informationen zu erhalten Die Informationen im Intranet sind unverzichtbar Den Zugang zu haben, ist der Interviewten sehr wichtig Das Medium ist wesentliche Informationsquelle	Die Interviewerin gehört nicht dazu Die interviewte Person weiß was wichtig ist Möglicherweise ist sie in einer Führungsposition	Es folgt eine Detaillierung, was mit den internen Sachen gemeint ist Die Erklärung was der Unterschied zwischen intern und extern bedeutet im Kontext Wie wird über Wichtigkeit entschieden Wofür sind die internen Sachen wichtig

- Die Sinneinheit könnte so zu verstehen sein, dass die interviewte Person den Informationsvorsprung sehr genießt. Die Möglichkeit sich dadurch abzugrenzen wird Willkommen geheißen, wenn auch nicht eindeutig hervorgeht, von wem die Abgrenzung gegeben ist. Es könnte sich also um die Abgrenzung zu Nicht-Organisationsmitgliedern handeln oder aber auch zu anderen Hierarchieebenen.
- Die Formulierung über Internes in Kombination mit dem hohen Grad an Wichtigkeit, deutet auf eine starke Identifikation mit der Organisation hin. Dies könnte entweder bedeuten, dass die interviewte Person zur Führung gehört und Mitspracherechte hat, oder durch ihren Grad an Informiertheit, über einen Wissensvorsprung zu verfügen glaubt. Wissen ist Macht. Wissen wird mittels des Mediums Intranet zum Teil produziert, reproduziert und transportiert.
- Die Wortwahl signalisiert das Vermögen der interviewten Person die Relevanz von Informationen zu bewerten. Dies lässt entweder Rückschlüsse über eine hohes berufliches Selbstbewusstsein, eine Führungsposition oder viele Dienstjahre in der Organisation zu.
- Eine Solidarisierung mit dem Außen (wenn auch nicht abgegrenzt wird, an welcher Stelle dieses beginnt) wird bewusst ausgeschlossen.

Interview: IV

Sequenz: Zeile 91 – 99

Sinneinheit: „Das kann ma auch gut nachschauen ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung
Es ist positiv Das Instrument unterstützt bei der Recherche Vorteile Option	Es gibt viele Informationen die man über das Intranet beziehen kann Das Intranet dient als Option Ich weiß wovon ich spreche und bin imstande diese Empfehlung auszusprechen	Die Funktionalität können genutzt werden, aber es gibt auch andere Wege Es ist jedem selbst überlassen, welche Funktionen man nutzen möchte Bereitgestellt wird Vieles Die Vorteile herauszuziehen, ist an die Holschuld genüpft Da Medium wird aufgrund seiner Möglichkeiten geschätzt Die Qualität der Informationen ist wertvoll Es gibt auch noch andere Wege um an die Informationen zu kommen, aber gut ist es, die Recherche mittels Intranet zu machen	Neue MitarbeiterInnen können vom Wissen bestehender profitieren Erfahrungswissen ersetzt keine Informationsquelle	Präzisierung der Inhalte, die empfehlenswerterweise über das Intranet bezogen werden Warum es besser ist, im Intranet nachzusehen, als über einen anderen Weg Vorteile versus Nachteile

Die zweite, gibt wie die erste Sinneinheit Auskunft darüber, dass die interviewte Person ein gewisses Einschätzungsvermögen besitzt. Zwischen den Sinneinheiten wird durch ihre eigenen Aussagen deutlich, dass es sich um eine Führungsperson handelt. Die Formulierung deutet weiters darauf hin, dass auch seitens der Führungskraft Holschuld thematisiert wird.

- Das Intranet dient zur Informierung aller Organisationsmitglieder und wird auch von allen (rangunabhängig) genutzt.
- Wissen und Routinen im Umgang ergeben sich durch das Auseinandersetzen mit dem Medium. Auf Basis dieser Annahme entsteht Erfahrungswissen, das wiederum via Intranet oder in der persönlichen Kommunikation weitergegeben wird.
- Das Spektrum der verfügbaren Informationen ist breit. Es bedarf der bewussten Auswahl durch die RezipientInnen, was wieder auf das Thema Holschuld zurückführt. Die Bringschuld, nicht gegenteilig dargestellt, scheint erfüllt.

Interview: V

Sequenz: Zeile 9 – 14

Sinneinheit: „... also gibt's halt einige Sachen, die ein Muss sind ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlußoptionen/ Prüfung
Pflicht Zwang Drang Krampf Etwas Vorgelegtes Unumgängliches Keine Wahl Überforderung	Ich nehme meine Pflichten war Ich bin professionell Ich kenne meine Position in der Organisation gut Das mit den Sachen erkläre ich an dieser Stelle nicht Endlich fragt mich mal jemand danach Meine Gedanken darüber sollten an die richtige Stelle gelangen Die Führung soll ruhig erfahren, wie ich dazu stehe	Die vorbestimmten Informationen wären zwar verzichtbar, aber sie müssen sein, weil dies so entschieden wurde Effizienteres Arbeiten wäre möglich, wenn man die einzelnen MitarbeiterInnen einbezieht Die Erfahrungswerte von mir und anderen könnten vieles verbessern Es wird hingenommen, wenn auch nicht unbedingt für gut befunden Vieles ist ein Muss, aber im sozialen Zusammenhang klingt es besser wenn man es mit ‚einiges‘ entkräftet Manches, das nicht nachvollziehbar ist, kann belächelt werden Ohne Hinnahme funktioniert es in der Organisation nicht Diese Formulierung gehört zwar nicht zum guten Ton, aber manchmal erfordert es eben Mut zum Andersdenken	Die Interviewerin wird ausgeschlossen Die interviewte Person ist weisungsgebunden Es herrscht eine vertraute Interviewsituation Die interviewte Person ist nicht Mitglied der Führung	Wer bestimmt über das Muss Was könnte man besser machen Anregungen Es folgt eine Erklärung darüber, was unumgänglich ist Es wird erklärt was verzichtbar wäre Optimierungsoptionen

- Die Aussage lässt vermuten, dass hier eine Überforderung vorliegt. Es scheint zu viel Information ohne Filterungsmöglichkeit vorhanden zu sein. Die Wortwahl signalisiert aber zugleich Akzeptanz und lässt keine Zweifel offen, dass es berechtigte Gründe für Informationsüberfluss geben muss. Wenngleich diese Gründe für die interviewte Person nicht zur Gänze geklärt scheinen.
- Es besteht aber kein Anlass eine zu hohe Belastung auszudrücken, da diese im selben Atemzug verharmlost beziehungsweise durch die Darlegung, einen professionellen Zugang zu Vorgaben zu haben, entschärft wird.

Interview: V

Sequenz: Zeile 171 – 177

Sinneinheit: „... äh und die Schwachstelle is halt dann die Umsetzung ...“

Paraphrase	Intentionen / Funktionen	latente Bedeutungen	Rollenverteilung	Anschlußoptionen/ Prüfung
Defizite in der Realisierung	Ich bin imstande auf Schwachstellen hinzuweisen Ich gebe Verantwortung ab Die Schwäche liegt nicht bei mir Es ist kein Platz für meine Kreativität	Die Situation wird beurteilt Auf Vorsicht in der Formulierung wird verzichtet Die Schwachstellen entstehen aufgrund von Vorgaben Es gibt eine große Menge an Verbesserungspotential, wenn man bereit wäre starre Strukturen aufzulösen Die Bringschuld im Sinne von Handlungsspielraum wird verabsäumt Kein Verständnis für die Führung in diesem Stil Die beste Planung ist nichtig, wenn nicht entsprechend umgesetzt werden kann, weil der Spielraum fehlt Hier geht es keineswegs um verletzte Holschuld Der Radius in dem man sich bewegen kann, ist zu klein Es gibt mehrere (potentielle) Konfliktlinien	Möglicherweise wird diese Meinung nicht von allen Organisationsmitgliedern geteilt Interviewte Person sieht sich zwar als zugehörig aber Individualist Vertrauen zur interviewenden Person ist vorhanden	Die ‚Schwachstelle‘ könnte noch näher erklärt werden Geht es um einen Personenkreis oder Systemdefizite Optionen was die wahrgenommenen Umstände verbessern würde Begründung warum die Schwachstelle nicht in der Planung zu verorten ist

- Die Sinneinheit, eingebettet in die Sequenz liefert Aufschluss über eine gewisse Ausweglosigkeit in einem System von Voraben. Die interviewte Person resigniert und verleiht dieser Stellung auch entsprechend Ausdruck.
- Die Verantwortung über die Ist-Situation wird verlagert und an Entscheidungsträger (Führung) abgegeben. Interview V unterstreicht das Thema Holschuld am wenigsten. Dem gegenüber steht zu mehreren Momenten im Gespräch eher eine verabsäumte Bringschuld. Das Intranet und sein Informationsauftrag könnten besser instrumentalisiert werden, wenn starre Strukturen gelockert würden. Sich nötige Informationen zu besorgen, ist nur dann möglich, wenn man über die Funktionalitäten des Systems bescheid weiß und sich im Klaren darüber ist, welches Wissen über das Medium bereitgestellt wird.
- Beide Sinneinheiten beinhalten das Wort ‚halt‘ was als Indiz für die Resignation und (teils frustrierte) Hinnahme aufgefasst werden kann.

7.4. Zusammenfassende Interpretation

Welche Annahmen und Aussagen können nun auf Basis der fünf durchgeführten Gespräche getroffen werden? Aus jedem Transkript wurde jeweils eine Einstiegs- und Abschlussequenz gewählt. Zur besseren Übersicht werden die forschungsleitenden Fragestellungen, die Einstiegsfrage, die bei allen Interviews dieselbe war, als auch die ausgewählten Sinneinheiten nochmals kursorisch aufgeführt:

FF 1: Welchen Stellenwert nimmt die interne Organisationskommunikation für die Menschen ein?

FF 2: Welche kommunikativen Bedürfnisse haben Angestellte in dem Unternehmen in dem sie arbeiten?

FF 3: Auf welche Arten können diese kommunikativen Bedürfnisse befriedigt werden?

FF 4: Welche Auswirkungen hat die Befriedigung der kommunikativen Bedürfnisse der Beschäftigten?

FF 5: Welche Teile der Kommunikation werden ins Intranet verlagert?

FF 6: Wie kann Einfluss auf die Nutzung des Intranets genommen werden?

FF 7: Was leistet das Intranet im Hinblick auf die Imagebildung der Organisation bei den MitarbeiterInnen?

FF 8: Wie wird das Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation eingesetzt?

Offene Frage: „Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

Interview	Sequenz	Sinneinheit
I	Nr.1: Zeile 38 - 44	„...es woan immer olle sehr bemüht...“
	Nr. 2: Zeile 281 - 286	„...dass die Leut‘ olle so vertraut damit san...“
II	Nr. 1: Zeile 1 - 8	„...haben’s dann irgendwann mal gemeint...“
	Nr. 2: Zeile 190 - 195	„Oiso die Wartung von dem Ding...“
III	Nr.1: Zeile 47 - 52	„...am Anfang war’s a bisl, äh doch eine Umstellung...“
	Nr. 2: Zeile 179 - 183	„...vor allem Aktuelleres wie früher.“
IV	Nr. 1: Zeile 1- 8	„...also interne Sachen die sehr wichtig sind...“
	Nr. 2: Zeile 91 - 99	„Das kann ma auch gut nachschauen...“
V	Nr. 1: Zeile 9 - 14	„...also gibt’s halt einige Sachen, die ein Muss sind...“
	Nr. 2: Zeile 171 - 177	„...äh und die Schwachstelle is halt dann die Umsetzung...“

Alle interviewten Personen waren zumindest so lange in der Wirtschaftskammer Österreich tätig, dass sie die Entwicklung des Intranets miterlebt haben, beziehungsweise manche sogar die Einführung.

Redundanzen bestehen in allen Sequenzen und Transkripten, was die gemeinsame Sprache und bestimmte Themenkomplexe betrifft. So wurde beispielsweise durchwegs der Speiseplan als Bestandteil des Intranets erwähnt. In jedem der Gespräche wurde auch in erster Linie Holschuld, teilweise Bringschuld thematisiert. Gemeinsam ist den Aussagen auch, dass es ein Überangebot an Informationen zu geben scheint und die Absenz von Filterungsmöglichkeiten solidarisch zum Kritikpunkt deklariert wird.

Was die sprachlichen Aspekte betrifft, haben die interviewten Personen Gemeinsamkeiten aufgewiesen, was den Einsatz von kammerpezifischem Fachvokabular betrifft (zum Beispiel: *AutorInnen*, *Befüllung*, *Extranet*, *Release*, *CMS*²⁵⁶ et cetera). Auffällig war im Zuge dessen, dass gegenüber der Interviewerin so lange kein Erklärungsbedarf der Fachausdrücke offensichtlich wurde, bis diese körpersprachlich signalisierte, dass eine Erläuterung nötig ist. Die gemeinsamen Spracheigenheiten können als erstes Indiz verifiziert werden, dass das Intranet einen Beitrag zur Identifikation mit der Organisation leistet. Den Organisationsmitgliedern wird also mithilfe des Intranets ein eigener Sprachschatz zu Eigen. Mithilfe dessen sie sich von sämtlichen externen Teilöffentlichkeiten abgrenzen, die keinen Zugriff zum Intranet haben. An dieser Stelle können bereits folgende Forschungsfragen beantwortet werden.

FF 1: Welchen Stellenwert nimmt die interne Organisationskommunikation für die Menschen ein? Die interne Organisationskommunikation ist für die Belegschaft unverzichtbar. Anhand des Instruments Intranet, ist es möglich die MitarbeiterInnen nicht nur mit Informationen zu versorgen sondern ihnen zudem einen gemeinsamen Sprach- und Zeichensatz verfügbar zu machen. Dies ermöglicht Gemeinsamkeiten und der Austausch wird gefördert. Kommunikative Hemmschwellen werden durch die erste Instanz der gemeinsamen Sprache reduziert und Solidarisierung innerhalb der Belegschaft genährt.

FF 2: Welche kommunikativen Bedürfnisse haben Angestellte in dem Unternehmen in dem sie arbeiten?

Im konkreten Fall der Wirtschaftskammer Österreich kann festgehalten werden, dass die MitarbeiterInnen Raum für Mitgestaltung als erheblich einschätzen. Der kompetente Umgang mit Vorgaben und die objektive Beurteilung der Organisationsleitung, kam besonders in jenen Gesprächen zum Ausdruck, wo auch Erläuterungen platziert wurden, welchen Beitrag die interviewten Personen persönlich geleistet haben; leisten konnten.

²⁵⁶ Vgl. Interview I - V

In den Interviews I, III und IV wird durch die analysierten Sinneinheiten sehr deutlich, dass Gemeinsamkeiten und Miteinander im Entwicklungsprozess (bisher zum heutigen Intranet) unverzichtbare Bestandteile waren. Was die interviewten Personen betrifft, wurden also die kommunikativen Bedürfnisse dadurch befriedigt, dass die Möglichkeit zur Äußerung und Einbringung von Meinungen gegeben war. Dieses Erkenntnis lässt sich vor allen Dingen in jenen Äußerungen fassen, wo geäußerte Kritik (beispielsweise an Entscheidungen) umgehend relativiert wird.

„I man, natürlich, Nörgler gibt's immer, owa es, i hob es Gefühl gehobt, ma hot wirklich versucht den Anwender immer mit einzubeziehen. Ma hot ned immer was eigenes erfunden, immer s'Art neu, sondern ma hot amoi gfrogt, was woits ihr eigentlich? Was braucht's ihr?“²⁵⁷

Wie bereits in den Anschlussoptionen von Sinneinheit I herausgearbeitet, wird hier ein hohes Maß an Verständnis offenkundig. Die Befriedigung der kommunikativen Bedürfnisse wird an dieser Stelle nicht direkt durch das Intranet bedient, sondern vielmehr dadurch, dass in Gesprächsrunden die Anregungen der Belegschaft zur Weiterentwicklung des Intranets aufgenommen wurden und werden. Die Kombination aus Informiertheit und Integration lassen die Person auch über problematische Situationen, positive Formulierungen finden. Wie in früheren Kapiteln der Arbeit erläutert, wird im Zuge dessen, *Bogners* Perspektive MitarbeiterInnen als BotschafterInnen des Hauses anzuerkennen, sehr greifbar. Der oben angeführte Passus aus Interview I liefert zudem die Überleitung zu den Fragestellungen:

FF 3: Auf welche Arten können diese kommunikativen Bedürfnisse befriedigt werden?

Persönliche Gespräche und der direkte Kontakt zu KollegInnen kann durch ein Intranet nicht substituiert werden. Wenngleich Arbeitsabläufe und Informationsbedarf rasch abgedeckt werden können, ersetzt dies dennoch nicht das zwischenmenschliche Gespräch. Wertschätzung und die Förderung von Beziehungen können nur auf diesem Weg transportiert und gefestigt werden.

FF 4: Welche Auswirkungen hat die Befriedigung der kommunikativen Bedürfnisse der Beschäftigten?

Der breite Zugang zu Informationen trägt zur Meinungsbildung in der Belegschaft insofern bei, dass sie sich durch das Gefühl Bescheid zu wissen, imstande sehen objektiv Organisationsabläufe zu reflektieren. Das Reflexionsvermögen zieht berufliches Selbstbewusstsein und kompetentes Verhalten nach sich. Und natürlich äußert sich ein derartiger Hintergrund auch in Aussagen über die Organisation gegenüber externen Teilöffentlichkeiten. Die angeführten Ausschnitte, sollen dies veranschaulichen:

²⁵⁷ Interview I: Zeile 40-43

„Und ich denk, dass war auch der große, große Schritt im Endeffekt des Intranets, weil wenn wir jetzt noch nach wie vor die alte Schreibweise mit der Schreibmaschine hätten, hätt's diesen Umbruch, diese Neuerungen nicht gegeben. Und da bin ich sehr dankbar für die Einladung zu diesem Interview, weil sonst wär' mir das irgendwie gar nicht so klar geworden. So hab ich mich jetzt gedanklich damit befasst. Vorher sind Änderungen Schritt für Schritt gegangen und man überlegt dann nicht, wie's früher war sondern es ist einfach so. Das bedeutet auch irgendwo Zeitersparnis für's Personal, wie's jetzt ist.“²⁵⁸

Diese Passage unterstreicht die Annahme, dass wenn kommunikative Bedürfnisse der Belegschaft bedient werden, sich dies positiv auswirkt auf das Bild der Organisation in den Köpfen der MitarbeiterInnen.

„Oder ma geht zum Mittagessen – also es hat sich irgendwie verschoben. Es hat sich einfach urviel g'ändert, in sehr kurzer Zeit. Ja, das Intranet hat viele Erleichterungen in den Jahren für uns gebracht, da bin ich sehr dankbar, denn der Büroalltag ist viel schnelllebiger und bedeutend umfangreicher wie früher geworden.“²⁵⁹

Diese Äußerungen, zugleich als ExpertInnenmeinungen einbezogen, liefern zugleich die Beantwortung folgender Fragestellung:

FF 5: Welche Teile der Kommunikation werden ins Intranet verlagert?

Fasst man die Analysen der fünf Transkripte zusammen, kann über das Intranet der Wirtschaftskammer Österreich festgehalten werden, dass es zwar einzelne Funktionen gibt, die eine dialogische Kommunikation ermöglichen (z.B. Forum), die Bereitstellung aber grundsätzlich vorsieht als Informationsmedium in eine Richtung zu fungieren. Im Forum können die MitarbeiterInnen schließlich anonym auftreten. Dementsprechend werden dort zum Teil heikle Themen angesprochen:

„Is teilweise sehr amüsan wos do drinnen steht! Äußerst amüsan wos die Leute fia Sorgen und Probleme haben! I man es san monches Moi vü Dinge drinnen die sie bewegen, owa es is a monches Moi vü Blödsinn dabei.“²⁶⁰

„Und die schreiben halt ihren Unmut do in dieses Forum hinein, ne? Und dann wird sich fürchterlich aufgeregt darüber, und dann kumman wieder wöche, die dann sehr süffisant drauf antworten. So quasi ‚San's froh, dass' überhaupt an Job hom!‘, worauf sich die wieder persönlich angegriffen fühlen und dann wird über dieses Forum gestritten. Sehr lustig! Und des ois anonym.“²⁶¹

²⁵⁸ Interview III: Zeile 163-169

²⁵⁹ Interview III: Zeile 184-187

²⁶⁰ Interview II: Zeile 199-201

²⁶¹ Interview II: Zeile 208-212

Die Anonymität wird offensichtlich benutzt um Unmut Luft zu machen und offeriert die Möglichkeit den guten Ton einmal außen vor zu lassen. Darüber ließe sich eine völlig losgelöste Forschungsarbeit machen. Im Zuge der vorliegenden Studie, verdeutlichen die Ausschnitte nur, dass Raum für einen Rücklauf von Informationen (Feedbackschleife) vielleicht noch zu wenig vorhanden ist.

„Ja also i bin nicht der Typ, der das dann anonym in ein Forum schreibt und sich aufregt, sondern wenn ich wirklich was hätt dann würd ich einfach die Kollegen drüben einmal anrufen und sagen, ‚habt’s über das schon mal nach dacht?‘.“²⁶²

FF 6: Wie kann Einfluss auf die Nutzung des Intranets genommen werden?

Auf diese Frage können am Beispiel Wirtschaftskammer Österreich nur Empfehlungen abgegeben werden.

„Also was i damit sagen möchte, meines Erachtens is die größte Herausforderung über Scheitern und Erfolg ähm, wie der Mensch das benützt, dass er’s benützt ghört er geschult, oder ghört auf das innovative Potential der Möglichkeiten hingewiesen, aber gleichzeitig auch die Kreativität des Menschen ähm, herausgefordert. Dass er’s auch dann benützt, dass er Ideen ähm Fragen stellt, Fragen stellen kann.“²⁶³

Dieser Ausschnitt beinhaltet natürlich die persönliche Meinung der interviewten Person. Das Bewusstsein darüber, dass andere Organisationsmitglieder anderer Meinung sein könnten geht auch aus der Formulierung „*meines Erachtens*“ ganz klar hervor. Trotz des Bewusstseins möglicherweise alleine mit dieser Einstellung dazustehen, geht der Apell an die Führung und erfordert eine Steigerung der Bringschuld.

FF 7: Was leistet das Intranet im Hinblick auf die Imagebildung der Organisation bei den MitarbeiterInnen?

In Kapitel 4 wird anhand verschiedener Theorien aufgezeigt, dass Image vor allen Dingen dadurch positiv geprägt werden kann, indem den MitarbeiterInnen Dinge nicht ausschließlich vorgesetzt werden, sondern ihre Mitarbeit und Einbindung tatsächlich über das Stimmungsbild entscheidet. Diese zentralen Annahmen bestätigen sich auch in der durchgeführten Studie.

„Äh, (überlegt) i woa a monchmoi in so Gesprächsrunden dabei, ‚wos wü ma?‘ oder in so so so Smalltalks oder so, dass ma sogt, ‚des wär besser‘, oder wie auch immer. Des hom sicher andere Anwenderinnen und Anwender auch gemacht.“²⁶⁴

²⁶² Interview IV: Zeile 71-74

²⁶³ Interview V: Zeile 171-175

²⁶⁴ Interview I: Zeile 44-46

In dieser Passage kommt auch zum Ausdruck, dass die Person davon ausgeht, dass auch andere Organisationsmitglieder in der gleichen Weise eingebunden wurden. Möglichkeiten eigenes Feedback einzubringen wurden von ihrer Seite wahrgenommen (Holschuld erfüllt), und in weiterer Folge sieht sie diese Optionen auch für die gesamte Belegschaft. Dadurch wird der Interviewerin ein positives Image der Organisation vermittelt.

FF 8: Wie wird das Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation eingesetzt?

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit war die Annahme, dass eine Organisation in der Größenordnung der Wirtschaftskammer Österreichs einen zentralen Kommunikationskanal benötigt, um alle ihre Organisationsmitglieder zeitnah und direkt auf einen gemeinsamen Wissensstand zu bringen. Klassische interne Informationsmedien wie schwarze Bretter, MitarbeiterInnen-Zeitungen und andere sind, wie eingangs erläutert, elektronisch substituiert worden. Die Einführung des Intranets war in der Wirtschaftskammer Österreich ein unumgängliches Instrument zur Arbeitserleichterung und Zeiterstparnis. Was die durchgeführten Gespräche mit den MitarbeiterInnen betrifft, ist dieses Bewusstsein auch in den Köpfen der Organisationsmitglieder integriert. Dies untermauert die Grundannahme, dass das Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation seinen Wirkungsbereich weit über den Informationsauftrag hinaus hat.

8. Fazit

Die Untersuchung hat aufgezeigt, dass das Intranet in der Wirtschaftskammer Österreich seinen Informationsauftrag in jedem Fall erfüllt. Es kann sogar so weit gegangen werden, dass ein teilweises Überangebot an Information besteht. Die Gespräche mit den MitarbeiterInnen haben aber ergeben, dass dieses Faktum nicht zwingend eine negative Konnotation haben muss. Das Intranet muss als Instrument der internen Organisationskommunikation also aufgrund dessen keine Image-Einbussen einfahren.

Im Gegenteil – das Bild, das die MitarbeiterInnen von der Organisation verinnerlichen und in weiterer Folge nach außen tragen, hängt nicht in erster Linie am Informationsgehalt oder der Aufbereitung von Inhalten im Intranet. Vielmehr liegt ihre Priorität darin eingebunden zu werden und ein Mitspracherecht zu haben. Besonders jene, die auf eine langjährige Berufserfahrung in der Wirtschaftskammer Österreich zurückblicken können, zeigten in ihren Geschichten Verständnis für Entstehungszusammenhänge und Prozesse, die das Medium mit sich gebracht hat. Mit der Dauer ihres Dienstverhältnisses sind sie mehr und mehr Teil der Organisation geworden und fungieren, wie schon von *Bogner* proklamiert, als BotschafterInnen des Hauses. Je mehr dieses Bewusstsein in der Führungsebene und in weiterer Folge bei den Produzenten des Intranets wahrgenommen wird, desto eher kann erreicht werden, die MitarbeiterInnen nicht als reine Informationsempfänger (über den Kanal Intranet) wahrzunehmen. Wird diese Perspektive geschärft, können die Organisationsmitglieder zu Kommunikatoren erster Güte werden, wenn man Gelegenheiten wahrnimmt, ihre persönlichen kommunikativen Bedürfnisse zu bedienen.

Das Intranet wird von den MitarbeiterInnen als umfangreicher Komplex angesehen, der ständig Wandel und Weiterentwicklung ausgesetzt ist. Es handelt sich also um ein Großprojekt, das die Mitarbeit aller erfordert. Imagebildung hängt also nicht am Intranet in seiner Funktion als Informationsquelle oder seiner technologischen Aktualität. Relevanter ist in diesem Kontext vielmehr das Projekt und Werk ‚Intranet‘. Die Wertigkeit des Kommunikationsmittels steigt mit Weiterentwicklungen und laufenden Optimierungen, und der Selbstwert der MitarbeiterInnen mit den Beiträgen, die sie dazu leisten können und dürfen. Und darüber sind sie bereit im positivsten Sinne zu berichten. Die Potentiale vom Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation sind also mit Sicherheit noch lange nicht ausgeschöpft.

9. Literatur

Ahlers, Grit Mareike (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Gabler Verlag. Wiesbaden

Atteslander, Peter (11/2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. Berlin

Armbrecht, Wolfgang (1992): Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Westdeutscher Verlag. Opladen

Bea, Franz Xaver/ **Göbel** Elisabeth (4/2010): Organisation. Theorie und Gestaltung. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart

Beck, Klaus (2006): Computervermittelte Kommunikation im Internet. Erschienen in der Reihe „Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft“. Oldenburg

Belzer, Volker (2/1998): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Rainer Hamp Verlag. München, Mering

Benesch, Thomas/ **Sperl**, Manuel (2004): Corporate Identity Online. Theorien, Vorgehensmethodiken, Fallbeispiele. Haupt Verlag. Bern. Stuttgart. Wien.

Bogner, Franz M. (3/1999): Das Neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter. Wien

Burkart, Roland (4/2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Böhlau Verlag Ges. m. b. H. und Co. KG. Wien. Weimar. Köln

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg. 7/2001

Dirnbacher, Christina (2001): Die Bedeutung des Intranet für die innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel ORF. Diplomarbeit. Wien

Döring, Nicola (2/2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG. Göttingen, Bern, Toronto und Seattle

Eigner, Christian / **Leitner**, Helmut / **Nausner**, Peter / **Schneider**, Ursula (1/2003): Online-Communities, Weblogs und die soziale Rückeroberung des Netzes. Nausner & Nausner Verlag. Graz

Engelhardt, Anina/ **Kajetzke**, Laura (2010): Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme. transcript Verlag. Bielefeld

Flick, Uwe (2/1991): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie-Verlag-Union: München

Förster, Hans-Peter/ **Rost**, Gerhard/ **Thiermeyer**, Michael (2010): Corporate Wording. Die Erfolgsfaktoren für professionelle Kommunikation. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH. Frankfurt am Main

Friedrichs, Jürgen (14/1990): Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag GmbH. Opladen

Froschauer, Ulrike/ **Lueger**, Manfred: Das qualitative Interview. Zur Analyse sozialer Systeme. Universitätsverlag. Wien. 1992

Froschauer, Ulrike/ **Lueger**, Manfred: Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG. Wien. 2003

Froschauer, Ulrike: VO Einführung in die qualitativen Methoden. Manuskript. SoSe04

Greif, Siegfried (1983): Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. Huber. Bern. Stuttgart. Wien.

Götzenbrucker, Gerit/ **Hummel**, Roman (2001): Zwischen Vertrautheit und Flüchtigkeit. Beziehungsdimensionen in computervermittelten Konversationen – am Beispiel von Chats, MUDs und Newsgroups. In: Beißwenger, Michael (Hrsg.): Chat-Kommunikation. Sprache, Interaktion, Sozialität & Identität in synchroner computervermittelter Kommunikation. Perspektiven auf ein interdisziplinäres Forschungsfeld. Ibidem. Stuttgart

Hahn, Johannes/ **Meinolf**, Vielberg (2007): Formen und Funktionen von Leitbildern. Franz Steiner Verlag. Stuttgart.

Handler, Doris (2010): Bedeutung interkultureller Kompetenz im globalen Geschäftsleben. Am Beispiel zweier international tätiger Unternehmen der Baubranche. Diplomarbeit. Wien.

Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz

Höflich, Joachim (1996): Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, Organisatorische Medienverwendung, Konstitution „elektronischer Gemeinschaften“. Westdeutscher Verlag GmbH. Opladen

Kaiser, Markus (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. In: **Bentele**, Günter/ **Steinmann**, Horst/ **Zerfaß**, Ansgar (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Vistas Verlag GmbH. Berlin, S. 109 – 145.

Kandlhofer, Doris (2004): Interpersonelle Kommunikation im Unternehmen und ihre Bedeutung in der Unternehmenskommunikation am Beispiel des Unternehmens Euro Finanz Service Vermittlungs AG. Diplomarbeit. Wien

Karmasin, Matthias/ **Weder**, Franzisca (2008): Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. LIT Verlag GmbH & Co. KG. Wien

Kasper, Helmut/ **Mayrhofer**, Wolfgang (3/2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Wien

Kieser, Alfred/ **Walgenbach**, Peter (4/2003): Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG. Stuttgart

Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels AG WUV. Wien

Lamnek, Siegfried (3/1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. Psychologie Verlags Union. Weinheim

Lamnek, Siegfried (4/2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Beltz Verlag. Weinheim. Basel

Lundin C. Stephen/ **Paul** Harry/ **Christensen** John (1/2003): Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. Mosaik bei Goldmann Verlag. München

Lundin C. Stephen/ **Paul** Harry/ **Christensen** John (2003): Für immer Fish! Wie Sie die Fish!-Philosophie verankern und Ihre Motivation frisch halten. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter. Frankfurt/ Wien.

Mast, Claudia (2/2006): Unternehmenskommunikation. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart

Menz, Florian/ **Müller**, Andreas P. (2008): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Managementkonzepte. Band 34. Rainer Hampp Verlag. Mering

Pott, Oliver (1998): Intranet-Bibel. Das Standardwerk zur Intranet-Praxis. SmartBooks Publishing AG. Kirchberg

Ruisinger, Dominik/ **Jorzik**, Oliver (2008): Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement. Schäffer-Poeschl Verlag. Stuttgart

Schirmmacher, Frank (2009): Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen. Karl Blessing Verlag. München

Schneider, Heinrich (1972): Leitbilder in der Politik. Verlag für Geschichte und Politik. Wien

Theis-Berglmair, Anna Maria (2008): Organizational Communication and Public Relation: A Conceptual Framework for a Common Ground. In: Zeffass, Angsar/ Van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Eds.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 111 – 124

Theis-Berglmair, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation. In: **Bentele**, Günter/ **Brosius**, Hans-Bernd/ **Jarren**, Otfried (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations-und Medienwissenschaft. Westdeutscher Verlag GmbH. Wiesbaden. S. 565 – 676

Weinrother, Katharina (1998): Interne Public Relations als Funktion von Organisationsstruktur und Organisationsumwelt. Diplomarbeit. Wien

Online-Quellen:

- <http://intranet.wko.at>
- <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTERORD/LERNTECHNIKORD/Motivation.html>
- <http://portal.wko.at>
- <http://wko.at/elearningwko/index.htm>
- http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html
- <http://www.wkw.at/docextern/abtpraes/OrgRecht/OrganigrammWKO.gif>

10. Anhang

10.1. Interviewtranskripte

Interview I

Datum: 29.06.2011
Uhrzeit: 09:00 Uhr
Dauer: 35 Minuten, 28 Sekunden
Ort: Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63
Geschlecht: weiblich
Dienstjahre in der WKÖ: 23
Verwendung des Intranets seit: Beginn

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

„Da ich ja seit 88 in der Kammer bin (lacht), und es am Anfang ja gar keine EDV in dem Sinne gegeben hat und Anbindungen, war ich eigentlich von Anfang an mit der Entwicklung dabei. Zuerst disloziert, dass heißt wir hatten überhaupt keine Anbindung an die Wirtschaftskammer – dort hat man eben ‚stand alone‘ begonnen – die erste Standleitung wurde erst so 92 begonnen, also (längere Pause; holt tief Luft) das heißt ich war von Anfang an mit dem Baby Internet, Intranet immer involviert. Also ich wurde immer als Anwenderin da (längere Pause) eingebunden, sag‘ ma’s so. Äh, am Anfang konnte man ja mit dem Medium eigentlich nix anfangen, weil das ja eigentlich noch fremd war. Man hat es eigentlich nicht verwendet, sag‘ ma’s so. Am Anfang, ma is beschäftigt gewesen einmal die Textverarbeitung in Griff zu bekommen und so weiter, bis halt diese Information wie Mail und so, immer mehr auch publik wurde, und und mehr im Arbeitsbereich auch verwendet wurde, und da ist dann das Intranet natürlich sehr interessant geworden; für mich jetzt gesehen äh, Informationen zu bekommen. Am Anfang war’s natürlich sehr mühsam (sehr lang gezogen; lacht), unübersichtlich, aber man hot jo no kan Vergleich g’habt, es hat ja no sehr wenig Anbieter am Markt gegeben. Man hat im Privaten goa ned so was gehabt, oder kaum, vielleicht a paar ‚Freaks‘ die da mal reinschaut haben (lacht). Jo und es, äh für mich is es Internet und Intranet eigentlich jo sehr eng verbunden. Weil durch’s Intranet kommt man ja dann auf Internet weiter raus, und es wurde wirklich immer wieder verbessert, wobei manche Suchsachen, also in der Sache Suche sich immer wieder noch sehr... aber egal wo auch immer, die Suche ist immer der Schwerpunkt, der immer ein bisschen nachhinkt. Is meine Meinung. Also ich hab‘ zum Beispiel heut‘ so ein Erlebnis g’habt, i wollt ‚Schlüsselanforderung‘. Bis i zu dem Formular komm‘ ‚Schlüsselanforderung‘ dauert’s a bisl. Wie, welches Wort gibt man ein, dass man zu dem Formular kommt!? (lacht) Jo, äh, ich verwend des Intranet sehr viel, ich suche sehr viel drinnen, also äh Informationen, die im Haus sind oder eben viel weil ich auch Organisatorisches zu tun hab, wie eben Anforderung, Reparaturen, ähm für Mitglieder doch einige Informationen raus zu suchen, drum bin ich viel in der Suche, ähm jo. I woa, jo, bei jeder Entwicklungsstufe wurde ich immer neu überrascht, was doch no immer an Verbesserungsmöglichkeiten es gibt (lacht). Na ma schimpft immer! Ma sogt: ‚Na des könnt ja schneller gehen! Und des könnt ja so und so sein!‘ Und dann kommt doch immer wieder a Schritt, und dann denkt ma si ‚Ha, des is doch a möglich g’wesn! Und es geht! Und da is no was anders dabei.‘ (lacht). Man erlebt dann scho immer seine Aha-Erlebnisse. Jo, (lange Pause; überlegt) was mi hoit – des is a internes Problem – a Serverproblem, dass es sehr langsam teilweise is, also do happerts schon, also wenn ma’s Telefo... Intranet/ Internet s‘Telefonbuch aufmocht, geht, geht ned, also i glaub, des is a Serverproblem, oder Responseproblem?! Des is scho sehr, sehr – also des is oft mühsam, weil ma doch schnell was haben will, und dann doch ned dort hinkommt, weil’s anfoch ned geht jetzt. Aber des Programm Intranet söwa is ned da Grund, sondern eher des

donn dahinter, ned. So weit i des verstandn hob. Und a bisl den Einblick hob, dass des ned jetzt die Oberfläche is, sondern afoch da Server (lange Pause) überlastet ist, oder wie auch immer (lacht). Aber über die Hotline kriegt ma eigentlich relativ rasch Hilfe beziehungsweise ruuft ma hoit die Expertinnen on, drüben in der Inhouse (lacht), also do hob i eben meinen Draht, der sehr gut funktioniert auch, und do lös' ma des ane oder ondare donn schon. Also i kann von Team her schon – also durch des, dass die Entwicklung jo schon sehr long is – eben, kann i schon sagen, es woan immer olle sehr bemüht, den Anwendern des so schmackhaft wie möglich zu mochen. I man, natürlich, Nörgler gib'ts immer, owa es, i hob es Gefühl gehobt, ma hot wirklich versucht den Anwender immer mit einzubeziehen. Ma hot ned immer was eigenes erfunden, immer s'Art neu, sondern ma hot amoi gfrogt ‚was woits ihr eigentlich? Was braucht's ihr?‘. Und des is donn in die Releases eigentlich immer mit einbaut worden. Äh, (überlegt) i woa a monchmoi in so Gesprächsrunden dabei, ‚was wü ma?‘ oder in so so so Smalltalks oder so, dass ma sogt, ‚des wär besser‘, oder wie auch immer. Des hom sicher andere Anwenderinnen und Anwender auch gemacht. Das ma gsogt hot, zum Beispiel: ‚die Box, die passt do ned hin.‘ Vom Optischen her, des g'hört ausgehoben, oder dass da Anwender gleich hinklickt. – Ganz wichtig is das Speiseplan bei uns in der Abteilung! (lacht) San so Kleinigkeiten, aber wo's des Leben dann a erleichtert, ne? Also für den täglichen Anwender jetzt amal. Für den Professionisten, der mehr will, der sucht si des dann eh raus, der geht dann in die Tiefe, der einfach si besser auskennt, ne? Es geht darum, dass wir hoit vü junge Damen hoit immer ins Haus kriegen, die am Arbeitsplatz hingsetzt werden, und so: ‚ihr findts eh ois im Intranet!‘ Ahm, do es is es eben gonz guat jetzt wordn, dass die Personalabteilung und sonstiges, den Button ‚Mein Arbeitsplatz‘, wo eben der neue Mitarbeiter sich auch gleich zurecht findet, und sich mal a paar wichtige Informationen holen kann. Also dieses Nachschlagewerk is echt super, weil ma kein Papier mehr braucht. Weil vor oim is eh wieder glei alt, und ma weiß ned, wo ma's hinlegt. I sprich aus Erfahrung, i druck Vieles aus, immer no, weil i doch noch a Papiermensch doch auch bin, leider. Aber i find's dann eh nimmer (lacht). Drum bin i ganz glücklich, dass do jetzt zum Beispiel eben Dienstordnungen, oder wie auch immer, Urlaubszetteln, oder die Anforderungen... ois über's, über dieses Medium jetzt geht. Dass ein leichter Zugang gemacht wurde. Also so wie's jetzt momentan is, bin i eigentlich – jo, ma kann immer ois verbessern – owa eigentlich für meine Anwendungen sehr zufrieden. Bis auf die Suche, die kinntat owa, besser sein, owa des liegt jo eigentlich an dem der die Sachen hineinstellt, durch die Beschlagwortung wahrscheinlich. Da liegt's oft an der Beschlagwortung. Wenn die Beschlagwortung ned gonz ok is, ko ma natürlich des a ned so gscheit finden. Owa des liegt am Autor eigentlich, ko ma sogn, ne? Des Medium stellt zwar ois zur Verfügung, owa wonn die Befüllung nicht entsprechend stattfindet, kann des beste Medium nix zaubern, wenn der Hintergrund ned passt, ne? (kurze Pause) – Autor heißt, wenn ma Dokumente reinstellt. Also wenn ma zum Beispiel sucht ‚Gehaltstabelle‘, und äh man gibt halt des Wort ‚Gehalt‘ ein und so und ma findet eigentlich Tausende Dokumente, und wenn ma da no tiefer sucht ‚Gehaltstabelle‘ oder wie auch immer, und des is aber ned so beschlagwortet, dass des do im Hintergrund is, hot ma entweder viele Dokumente zum Durchschauen, oder ma kriegt gar nix raus, ne? Also des is ein Beispiel. Weil des eben für ganz neue, junge Kolleginnen immer ein Thema is. Grad die Personalgeschichten jetzt einmal am Anfang, oder eben des Telefonbuch, des is a was ganz Wichtiges. Und, ähm, des is auch leider ned sehr gut befüllt von den einzelnen Mitarbeitern. Man kann seine Tätigkeiten eingeben; fia was is ma zuständig. Und wenn ma jetzt eine Zuständigkeit sucht, und des is hoit ned drinnen, dann kann einen die Person a ned finden. Wenn ma keinen Namen hat, und ma's a ned da Abteilung zuordnen kann. Grod äh... Jeder hot seinen Bereich, ma is jo oft nid so bereichsübergreifend, ma hot ned so den Hintergrund, wer, was wirklich mocht, und dann gibt ma ein, zum Beispiel, ähm weiß i ned, (Pause)... Guat des is jetzt a dummes Beispiel, ‚Kollektivverträge der Banken‘: Mja, wird ma ned so finden, ne? Weil eben, weil eben die Referenten oder die Mitarbeiter, ihre Aufgabenbereiche ned so richtig beschlagworten. Und des verursacht donn Ärger, und ma schimpft eigentlich aufs Intranet, obwohl des Intranet, äh des Medium nix dafür kann. Weil's an der Befüllung liegt. (Pause) Also wir als Sparte; i bin in der Sparte ‚Bank und Versicherung‘, mei Chef, wir haben a eigene Community, für an bestimmten Kreis, des befüll i, also do dürfn nur bestimmte Personen zugreifen, des heißt ähm, mit am speziellen Code, und wie auch immer. Also des is, wird befüllt mit Texten, is derzeit wieder in Umplanung, weil es einfach optisch überhaupt ned des is, was ma si zeitgemäß vorstellt, ne? Auf Homepage, intranetmäßig stellt die Sparte, oiso wir, leider nix rein, weil des mei Chef ned will. Ah, sog ma's so, die Sparte hot a bisl a Sonderstellung do im Haus, aufgrund der Führung. Owa es is hoit so. Wir hom a eigene Fachverbände, des heißt, wir san eher selbständig. Und Vereine. Des heißt wir hom eingentlich mit den Fachverbänden, so wie's im Haus koordiniert werden und behandelt, eigentlich goa nix zu tun; de san a goa ned im Haus. Dadurch is des ois a bisl a

Sonderstellung. Also ich selbst, außer dass i mei, mein Namen oder meine persönlichen Daten eingebe, oder manchmal Personen zuordne, ana Dienststelle, ois für unsere Dienststelle, moch i leider ned sehr vü. Außer dass i ma wos such im Intranet. Owa i wär froh wenn's anders wär. Jo weil i denk ma scho es fehlt von uns aus a sehr viel Information für andere Mitarbeiter im Haus. Und des wü da Chef ned, wü er ned, na. Weil... er vertritt halt a andere Arbeitspolitik. Er hot a Sonder-, es is a Sonder-, die Banken san überhaupt a eigene Welt. (lacht) Wie soll i sagen, jo, es is a eigene, a eigene, i man Lobby deaf i ned sogn, owa es is a eigene ähm, ah – die Banken san hoit sehr wichtig, a für die Wirtschaftskammer, owa eben fia die ganze Wirtschaft, ohne die Banken wüde jo vieles ned funktionieren, und diese Machtstellung wird hoit vom Obmann und vom Geschäftsführer sehr gelebt. Und man gibt halt nur die Informationen dort hin weiter, wo man es auch will. Also man lenkt es bewusst. Und nicht für die Masse. Vieles wüde ich zum Beispiel schon auf dieses Portal stellen. Wobei, i muss ganz ehrlich sogn, den gonz politischen Hintergrund oder dieses Wissen, hab ich nicht dazu. Es is a ned mei Aufgabe. Es wird schon a einen tieferen Grund hobn, warum ma vieles ned da breiten Masse, also i sog amoi im Haus, kundtun will. Erst wenn's vielleicht scho long gegessen wurde, des gonze. Eben vielleicht für politische Verhandlungen, und donn, do... und dass ma ka Unruhe stiftet, oder Fehlinterpretationen vielleicht bekannt gibt; oder wie auch immer. Möglich, also da, den Durchblick hab ich nicht, weil i jo ned direkt mitn Chef gonz eng zammarbeit. I bin ned Chefsekretärin, also i sitz gonz wo anders, also i krieg ned alles ganz hautnah mit. Owa i denk ma hoit monchmoi, fia mich als Mitarbeiterin, wonn i wos such, möchte i's a finden. Also i seh des als Anwender, ned? I seh do jetzt goa ned, mich jetzt in der Sparte sitzend, sondern als Anwender. Wenn i sag, i such die Studie; warum kann ma's ned einigebn? Warum muss ma da extra bei uns anrufen, oder so? Owa es hot Gründe! Die ich monchmoi vielleicht sicher nicht verstehe, oder mir halt nicht heran.. erklärt werden, weil's mi nix – unter Anführungszeichen ‚ongeht‘. Passt so! (lacht) Oiso von anderen Sparten fühl i mi scho gut informiert. Oiso wos i ma schon anschau immer, sind die Schlagzeilen. Des is oiso, in der Früh is des erste wos i ma anschau, san die Schlagzeilen. Weil erstens is es unabhängig davon wer, was reinstellt, es san Informationen drin. Und sei's, dass der Server abg'schaltet wird, dass do a Veranstaltung is, dass des Haus g'sperrt is, dass ma ned reinkann. Oiso i find's a a gutes Informationsmedium an die Mitarbeiter. Wos passiert so im Haus, vor oim hot er si, kann er si, braucht er si ned aufregn, wenn irgendwos im Haus passiert. ‚I hob's ned g'wusst!‘ – owa es is jo drin gstondn. Also i find, des is des erste, wonn i inder Früh hochfahr, es dauert jo eh ewig bis da PC moi woam is, owa s'Intranet geht relativ rosch auf, und do sieht ma scho moi, wos so äh, passiert is. Ah, und die Abteilungen, die wos reinstellen, is oft gonz interessant. Zum Beispiel jetzt woa gestern da Kidsday, EU-Kidsday, äh, find i gonz interessant, weil i selber a 12-jährige Tochter hob, und dass des Haus so wos mocht. Also i hob do a bisl an Bezug auch, ne? Und des erfoaht ma donn do drinnen, dass so wos überhaupt gemacht wird, ne? Ma nörgelt jo vü, owa donn gibt's eh so wos auch, ne? Und des find i scho a gutes Informationsmedium. Also ich schau oft hinein, weil i ma denk do san oft wichtige Informationen für mich ois Anwender, Mitarbeiter oder eben vielleicht a für'n privaten Bereich wos drinnen. Wie der Betriebsrat stellt zum Beispiel des, seine Schlagzeile rein, do gibt's eben Vergünstigungen und Event-Veranstaltungen, und so. Oiso des kann ma si ois rausholen. Ma kann a seine Vorteile ois Mitarbeiter moi rauslesen, wenn man will. Meine Erfahrung is hoit in der Abteilung, dass sich viele wenig Zeit nehmen dafür, sich die Schlagzeilen anzuschau. Ausrede ‚Ich hab' keine Zeit‘, wobei meiner Meinung nach nicht gilt, weil i weiß wie der PC hochfoaht, und des is des erste wos aufgeht, (lacht) bevor ma ins Mail oder sonst was kommt. Oiso des find i jetzt gonz toll, des hot's früher nicht gegeben, nicht, diese Schlagzeilen und do irgendwie; oiso dadurch, dass i schon so long dabei bin, des find i gonz super! Oiso, und do seh i, dass andere Sparten oder Verbände oder Abteilungen wos reinstellen. Und mir stelln goa nix rein. Dass wir zum Beispiel maximal a Pressemitteilung, und des stellt die Presseabteilung rein. Wenn ma was gschafft ham, was ganz Tolles. Des wos jetzt grod in den Medien is oder politisch an Durchbruch errungen hot oder wie auch immer. Donn steht des ois, bevors in der Zeitung is, ois Schlagzeile auf, von da Presseabteilung dort. Oder zeitgleich, weil die APA is jo do relativ schnell. Äh, owa sonst stellt die Sparte leider, leider nix rein. Dadurch weiß eigentlich des Haus a goa ned, wos ma mochn, denk ich mir. Wenn ma ned so kommunikative Mitarbeiter in der Sparte wären, wüde ma uns wahrscheinlich (lacht), goa ned kennan. Außer n'Chef (lacht). Owa es is, jo. Do seh i auf jedn Fall no Potential, für unsere Sparte schon. I kann jetzt ned sogn wie die Politik der anderen Sparten is, des kann i ned sogn, oiso. Man sieht eben schon von den anderen scho immer so Einschaltungen. I mein jo ned täglich, is eh klar, ma hot ja ned täglich was mitzuteilen, den Mitarbeitern, sog i moi. Owa wenn i ma a die anderen Homepages anschau und so, do steht scho mehr drinnen. Auf unserer Homepage steht jo goa nix drauf. Außer die Kontaktseite.

Homepage Intranet, oiso überhaupt Homepage, Internet, Intranet. Oiso die Homepage is sowohl Intranet und Internet. Owa auf unserer steht goa nix. Wenn ma si ondere anschaut, is es wirklich magazinartig gestaltet, und man sieht alles besser. Bei uns steht nur Kontaktseite. Wo ma san und da Plan wie ma herkommt, und wer in der Sparte arbeitet. Oiso des Wichtigste, owa ned was wer macht oder was gemacht wird. Dazu hamma die Mitarbeiter geben, oiso des, des was sie nämlich a ned gmocht hom, und des is da Aufgabenbereich, wos i scho gsogt hob, oiso do steht kaum wos dabei. (lacht – kurze Pause) Jo und dadurch is jo eben, wie gsogt, seh i des gonze, dieses tolle Medium owa wenn des ned gscheit befüllt, eben do ghört des dazua, wenn des ned gscheit befüllt is, hinkt des halt immer wieder nach. Des heißt es ghört eher immer wieder, a in diese super Geschäftsführer-Sitzungen mit da Frau Generalsekretärin Hochhauser, oder sonst wer auch immer die abhält, des immer wieder no a bisl so, äh ongeregt, ‚schaut’s auf die Befüllung!‘. Und des is die Visitenkarte, ned nur intern, sondern a noch außen. Wie auch immer, ne? Weil wonn a andere Abteilung wos sucht, und auch gleich findet, und sehr rasch antworten kann, is des noch außen hin natürlich auch eine gute Visitenkarte. Es hot zwar ned in de Abteilung ghört, aber i hob trotzdem rasch a Antwort kriegt beziehungsweise, dass die interne Kommunikation no rascher funktionieren könnte, ne? Weil wenn ma Intranet sieht, wonn a des Dokument ned drinnen is, oder wie auch immer, donn könnt ma jo irgendwie schreiben ‚Durchwahl sowieso‘ – dort erkundigen, bevor ma nachschaut wieder, aha jetzt muss i die Sparte wieder aufrufen... Oiso es dauert ois, ne? Wär mein... oiso is vielleicht a bisl naiv, vielleicht monches, is eh kloa. Es gibt scho Gründe, warum des ois ned so funktioniert, owa i denk ma hoit, wonn i jetzt sog ‚Kollektivvertrag der Banken‘, warum steht do ned drin, wo i den krieg, ne? Wenn i ihn schon ned obrufen kann, warum i ned dazuschreibn ko, wo i den krieg, oder bei wem i anrufen muss. Statt dem Dokument aber glei die Info. Dann brauch i, dann kann jeder nachschauen, aha dort muss i anrufen, donn brauch i goa ned in da Sparte anrufen, sondern ruf i glei dort an. (länger Pause) Diese Anregungen kommen teilweise schon a in die Sitzungen. Oiso monchmoi denk i ma, oiso in Gesprächen schon, jo. Owa es happert jo in die Abteilungen oder Sparten selber, ned? Dass ma’s ned noch außen trogn darf; monche Sochn. Ma will es nicht. Oiso i hob do schon a paar Ideen ghobt, und dings, owa da Chef und die Sparte, is ja wurscht wer jetzt im Einzelnen entscheidet, sogt ‚na, do geh man o ned noch. Mit dem ned‘. Ah, wenn jetzt so, amoi Runden san, oder Befragungen ‚wos ko ma verbessern‘ donn moch i natürlich immer mit. Weil i denk ma, nur wenn ma Feedback bekommt, a wenn’s negativ is, is es a gutes Feedback. Weil donn weiß ma, wos ma anders mochn kann. Des hob i a gern on mir. Oiso, ma kann ned nur positives Feedback bekommen, es muss jo a Kritiken geben. Und Kritiken san oft positiver, als die positiven, weil do kann i mi verbessern, ne? Do kann i eben die Schwachstellen vielleicht überdenken und überarbeiten. Weil wenn i eh ois super bin, donn brauch i mi nimmer anstrengen, ne? (lacht) Owa jo, es is hoit wie’s jeder lebt, oder wie auch immer, ne? Also wenn’s solche Befragungen gibt und so, und ma kommt an mich heran. Wird schon auch gemacht beziehungsweise eben bin i mit dieser Inhouse auch privat a bisl (lacht) in Kontakt, und do red ma halt mal so zwischendurch a. Und i glaub des wird dann a a bisl aufgenommen und so. Ah, oiso die Kommunikation anfoch, ne? Und i glaub des is vielleicht sogar eh viel sinnvoller, so interne, oiso so private, unerzwungene Kommunikationen, weil do viel mehr rauskommt, als wenn i jetzt an starren Fragebogen ausfüllen muss, und jetzt gezielt ausfüllen muss, na wos stört mi. Ohne dass ma nochde.. wenn ma nochdenkn muass, fällt einem ja nix ein – oft. Aber in am Gespräch denk i ma, wenn ma so, mal so locker zammsitzt, kommt natürlich schon mal des eine oder ander, ‚ah, des i ma eingfoin‘, ‚du do hob i a problem ghobt, kann ma des vielleicht anders lösen? Die Schriftgröße passt ned‘, die Positionierung dort, des hot ma überhaupt ned gfoin, is des a Thema?... Einfach ohne dass ma jetzt an Auftrag erteilt. Und i glaub, die Damen dort, san do sehr hellhörig, oder Herren, deaf ma ned vergessen, will ja jetzt keinen ausnehmen, sehr hellhörig und nehmen des ein oder andere sicher auf. Also des is ma schon aufgefallen. Und ned nur unbedingt vo mir, sondern in denk ma, i weiß dass des andere a so... kommunikativ sind (lacht). Meiner Meinung nach kriegt ma do dann scho des Gefühl, dass ma gehört wird. Mei Meinung is’ schon, jo. Des, i man is a kloa, dass ned ois berücksichtigen kennan, und es gibt Tausend Wünsche. Der Ane hätt gern a gelb’s Mascherl, der andere rosanes, der andere a blaues Mascherl owa ma muss an Kompromiss finden, ne? Dass es für olle handbar is. Ich seh’s jetzt, also so wie’s jetzt heute läuft, lauft, find i für neue Mitarbeiter, find ich’s gut. Weil i selber such manche Sachen goa nimmer, weil ma’s eh weiß aus Erfahrungen, aber so junge Mitarbeiter, die halt a frisch in einer Abteilung onfongen, ähm, so interne Informationen, wie jetzt über sein Arbeitsbereich und so wos. ‚Wos hob i zu tuan, wenn...?‘. Des find i jetzt gonz super. Des dient richtig zur Orientierung und zum Reinkommen. Owa es liegt halt an der Befüllung, ned? Die Personalabteilung hat des ganz gut befüllt. ‚Mein Arbeitsplatz‘ oder eben a die Inhouse, oiso mit

ihrm ‚wer is für was zuständig‘. Organigramm und solche Sachen. Oiso es liegt an der Befüllung. Des Medium bietet jo echt viel! Und des is halt a, so sicher no a Punkt, wo die Leut zersch über das Medium schimpfn, aber eigentlich müsstens in der Abteilung anrufen und fragen: ‚Warum gebt’s denn solche Informationen ned rein? Des wär was, ne?‘. Jede Abteilung hat die Möglichkeit dort aufzutreten. Jo, es gibt amal Hauptabteilungen, wie die Personalabteilung, also die Kammerorganisation, die Personalabteilung is da drinnen, der Betriebsrat, die Inhouse, die WIG, oiso die gonzen Gesellschaften, und des is wieder untergliedert und do kann jeder eingeben, Informationen, die für olle wichtig sind. Also nur rein intern. Und donn gib’t eben diesen Schlagzeilenmechanismus, oder Dokumentensuchmechanismus von den einzelnen Abteilungen, Sparten oder Fachverbände; da kann jeder was reinstellen. Und des geht mit so Buttons ob’s öffentlich is oder nur intern, dass ma’s zur Verfügung stellt. Wenn’s öffentlich is, is’ natürlich a für intern auch zugänglich. Öffentlich heißt Internet. Beim Erstellen kann i des auswählen ‚wen lass ich das lesen‘. Wos ma a aufgefallen is, dass die Leute oft a Hemmschwelle ham, mit ihre Fotos. Ähm, wir hom die Möglichkeit, was i ganz toll finde eigentlich, weil ma kennt des Haus jo eigentlich ned wirklich, und wenn ma telefoniert, möchte ma vielleicht a moi wissen mit wem ma telefoniert, des Gsichtl dazu hom, und do gib’t jetzt, scho seit a poa Joahn, die Möglichkeit, gib’t die Fotos drinnen. So wie’s auf da Koatn obn is, is es donn a im Inter-, äh Intranet amoi drinnen. Und manche Leut homm hoit die Hemmschwelle, weil’s manchmal a im Internet landen die Fotos. Do hot’s amoi a bisl Probleme gebn, dass sie erkannt werden, oder dass irgendwas passiert, die Fotos irgendwie... Und dann sieht ma halt, wenn ma des ausschaltet, a Geisterfoto, oiso nur so ein Symbol. Und des find i hoit sehr schod, weil i kenn manche Abteilungen goa ned, und wonn ma doch amoi telefoniern muass, wie auch immer, und wenn ma des so sieht, wer is des, ah, die hob i eh am Gong amoi troffn, und so. Des find i fia die interne Kommunikation a gonz guat. Den Erkennungswert einer Person, und ma red si’s vielleicht donn a wieder gonz anders, ned? So ma foahrt eh mitm Bus miteinonder, und ma weiß ned wer des is. (lacht) Oiso des find i a jetzt super. Dieses interne Nachschlagewerk Telefonbuch. Wer is wer? Wenn man sein Foto bekannt gebn wü. Ma kann des selbst entscheiden, jo. Und manche hom hoit do Ongst. (längere Pause – überlegt etwas).

Jo, 89 hom wird den ersten PC unter Anführungszeichen kriegt. Des heißt a PC ohne Festplatte, einfoch nur mit große Floppy-Disk zum Arbeiten. Also de riesen Disketten, kennt ma heit a nimmer mehr. Jo, und donn hot si si immer mehr entwickelt, dass ma die erste Software quasi bekommen hot, die MS DOS Ebene, gonz tief unten, wo ma wirklich die Befehle eingebn hot. Wonn ma Klammer C, und delete und die gonzn Basic-Vokabeln sich wieder in Erinnerung gerufen hot, die ma anno dazumal in da Schule gelernt hot. Und donn die ersten Programme wie Mantex. Des woa die... Mantex des wo a Textverarbeitung, die in der Kammer verwendet wurde. Da musste ma aber sehr viele Befehle händisch eingeben, wollte man was ‚fett‘ drucken, musste man erst eckige Klammer, eckige Klammer auf, F, Schrägstrich, Klammer Klammer zu, des Wort schreiben und dann wieder ‚auf, zu, auf, zu‘. Also es war a bisl so mit SQL und Basic-Statements die erste Textverarbeitung auf Host-Ebene. Es woa jo a Host-Software, also Großrechner. Und da war überhaupt nix mit Farbe und sonstiges, ne? Und des woa eigentlich scho a Luxus. Des woa für uns jo die Errungenschaft. Den Luxus, den man dann doch, wenn man von da Schreibmaschine weg, des Ausbessern is leichter gegangen, ne? Und die Mitarbeiter einschulen donn auf diese Geräte, vor allem ältere Generation, damals schon ältere; mit der Maus umgehen, ne? Und Tastatur flach, Bildschirm eigentlich relativ klein, und mächtig, aber hinten eben riesengroß mit den Röhrenbildschirmen. Und die erste Verkabelung intern, dass ma intern an Server hatten, und so, des waren nächtelange Arbeiten. Bis des halbwegs funktioniert, bis ma an Server hatte, wo jetzt die Software oben war und dass alle zugreifen können, ne? Drucken war überhaupt die Errungenschaft. (lacht) Bis dann die erste Anbindung an die Kammer auch gekommen is. Also des muss eh so 92 herum donn gwesn sein. Standleitung unter Anführungszeichen. Das heißt mit Modems und Modem hier. Jo es woa gonz kompliziert. Do woan irrsinnig viel Leut immer beschäftigt. Eigentlich wurden durch des Arbeitsplätze geschaffen. Oiso i glaub do is die EDV-Abteilung erst riesig gewachsen, weil jo eben des ois in den Anfängen wo, ne? I weiß jo, dass ma die Datensicherung im Großrechenzentrum mit riesige Bänder gmocht hot. Do hot’s eben Tag- und Nachschichten gegeben, die die Bänder wechseln mussten; händisch. Gib’t heit ois nimmer mehr. Heit hot ma ois scho auf solche Bänder, wenn überhaupt und ondare Speichermedien, ne? Operating woa des praktisch. Do hot’s hoit, die hom Operator g’heissen, die woan in Schichten eingeteilt, ne? Oiso do hot si in den letzten 20 Jahren, oiso für mich jetzt, do muss i sogn, wobei in den nächsten 10 Joahn wird si glaub i ned so vü tuan. Es wird Verbesserungen im Detail geben, owa nimmer mehr solche Entwicklungssprünge. Weil von da Schreibmaschine zum Computer is, find i, a immenser Sprung gwesn. Des woa jo... es hot jo

a kane Bankomaten geben domois. A dass die Leute scho mit dem Medium umgehen ham können. Ma is domois immer no zum Bankschalter gegangen. Ma muass jo on des a denken, wie hot ma domois Geld behoben, ne? Ma is zum Bankschalter gonga. Do hot's überoi – zu den Öffnungszeiten, ne? Heit is des wurscht, heite ärgert ma si, wenn irgend a Automat ned geht. (lacht – Pause) Soitn's moi ins Technische Museum gehen, do sehns olle diese Entwicklungen.

Oiso des heitige Internet/Intranet, es gheat jo fia mi ois zom, es is jo nur eine Technologie. Des ane is hausintern, des ondere is weltweit, owa alla mit der Geschwindigkeit is' jo a Wahnsinn. Ma regt si owa immer no auf dass z'longsom is, keine Frage. Ma is es gewöhnt, jo. Zum Beispiel heite, bis i do die Seitn aufmochn hob kennan vom Parlament... Und früher, do is ma hingongan, des woa normal. Und heit is jo doch alles drinnen! I mein, ob's guat oder schlecht is, sei jetzt mal da hingestellt, des will i jetzt gar ned beurteilen, aber es is ja wirklich alles drinnen. Und do is a wichtig, dass ma suchen kann. Die Suche, und die Suche is für mi wie a roter Faden. Wenn die Suchfunktionen eben ned so gut programmiert san, oder ausgelegt san, wurscht in welchen Medium, donn hot des gonze tolle Medium oft kan Sinn. Do kann i no so toll des vorn aufbauen und aufblähen und anwenderfreundlich mochn, wenn aber die Suchfunktion ned funktioniert, geht ma nimmer eine. Des passiert mir genau so, wenn i a Homepage aufmoch, von irgendana Bank oder wos, und ich suche eine Person und ich find sie nicht oder ich find keine Telefonnummer, wenn's jetz einfoch so Internetbanken san, oder wie auch immer. Owa i muss Kontakt aufnehmen, dann is die Seite für mich uninteressant. I steig sicher nimmer ein. Und so is es für jeden Anwender. Ma deaf ned immer davon ausgehen, a im Haus, dass die Leut' olle so vertraut damit san. Monche san hoit nur Juristen, starr auf seine Sochn. Und wenn der moi tiefer reingeht, sog i moi, der hot vielleicht die Übung ned. Jeder hot jo an anderen Schwerpunkt, ne? A Telefonistin wird ned so guat Textverarbeitung schreiben kennan wie a Assistentin von an Geschäftsführer. Und drum is es sicher schwierig, a Produkt zu erstellen, wo jeder damit am Anfang scho moi umgehn kann. Und do is a Suchfunktion, egal, immer des Um und Auf. S'meine Meinung. Und a dieses Spezialisieren der Suche donn. Wenn i donn so a Latte an Hits bekomme, do mecht i ober donn in dem donn no tiefer suchen können. Owa einfoch. Ohne dass i ma do jetzt a gonze Seitn durchlesn muass, wie kann i jetzt gscheit suchen? Wie vü Sternderln und Ding muass i do eingebn, ne? Donn wird des uninteressant für Otto-Normal-Anwender. Und für mi is des, oiso egal welche Homepage, und i find des ned glei, und donn sog i ok, geh ma hoit in die Suche, und donn is' a ned auffindbar, mochts uninteressant. Oiso i tua des a a bisl mit mein 'was wü i?', ne? A im Privaten. Weil wenn i wo einsteig, ongenommen Herold, i gib des ei, und i sog immer, der is z'dumm, dass er des findt, is einfoch die Suche ned so eingegeben, dass ma sogt a wenn ma ned weiß wie ma des schreibt ob des 'd' oder 'dt' is, dass er wenigstens so gscheid, dass ma sogt er tuat zumindest die Auswahlgeben, ne? Die Suche is hoit a zentraler Zugang. Weil durch die Informationsflut, muss i jo auch selektieren kennan. Und do kann i jo sogn, was wül i eigentlich? Und donn kummt amoi wos, und donn seh i, a des is so vü, na des passt doch ned, i gib no a anders Schlagwort ein, dass er in dem nomoi sucht. Und des nomoi auswählt, ne? Und do find i eben, die Suche die ma jetzt hobn is eh gonz guat, und i bin hoit a über die Community, hob i gsogt, muass ma hoit a in die PDF-Dokumente suchn können. Weil a Laie weiß oft ned, wie, was wirklich benannt is, owa im Dokument innen, kommt irgendwo moi des Wort vor. Und drum woa mir des wichtig, des hom wir domois programmieren lossn, dass die Suche in die PDF-Dokumente eingreift und in die Tiefe geht. Oiso in die Dokumenttiefe direkt eini. Ohne dass die Beschlagwortung jetzt toll is, weil i kann am Dokument ned 100 Schlagworte geben, do würd i nie fertig werden! Drum muss die Suche a in die Dokumenttiefe gehen. Wurscht ob's jetzt a PDF oder .doc is. Und do bin i ma jetzt goa ned sicher, ob des auf Intranet-Ebene so möglich is. Jo, des woa jetzt a direkt a bisl a Geschichtsunterricht (lacht ausgiebig). Owa des woa's eigentlich.“

„Dann bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Zeit und das Interview.“

Interview II

Datum: 13.07.2011
Uhrzeit: 15:00 Uhr
Dauer: 21 Minuten, 2 Sekunden
Ort: Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63
Geschlecht: weiblich
Dienstjahre in der WKÖ: 32
Verwendung des Intranets seit: Beginn

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

„Viele! (lacht) Ganz, ganz viele. Also i hob, wie des Internet in der Kammer eingeführt wurde, hob i damals schon eine Homepage für ein Sparte entworfen, des woa 99/2000. Do hot's... weiß i goa ned, ob's do schon a Intranet gebn hot. I glaub ned. Jetzt also, des woa so... und aus dem heraus hot si donn dieses Intranet irgendwie gebildet. Oiso des is scho Steinzeit (lacht). Do hot's; oiso des erste wos domois drinnen woa, woa glaub i da Speiseplan oder so (lacht), und hoit so einfach Informationen, owa i glaub aus dem Internet, aus der Information, haben's dann irgendwann mal gemeint, des soit ma fia die Mitarbeiter a mochn. Und donn hot ma ein Intranet gebildet und ein Extranet. Des heißt, des war dann für die Mitgliedsunternehmen. Do hot's die offizielle Version geben Internet, für alle, für die gonze Menschheit quasi, und donn hot's spezielle Informationen nur für Mitglieder gegeben, und donn hot's spezielle Informationen für die Mitarbeiter gegeben. Also wir hom drei Varianten ghobt. Und do hob i hoit ongfongen, owa do hob i nur im Internet gearbeitet. Intranet woa i einfoch nur User. Oiso Informationsbereitstellung im Intranet – jo, i find's guat wenn ma de Sochn findt, de ma suacht. Wenn's ned so is, is' hoit blöd. (lacht) Weil do san donn grod, i bin jo in der Personalabteilung, und do woin jo die Mitarbeiter immer sehr viel wissen, und do ruafns uns olle on. Oiso, es is hoit scho onstrengh, wenn, wenn gewisse Dinge, die ma im Intranet amoi gepostet hot, so a Schlagzeile, wenn ma donn hint noch, nimmer mehr weiß, wo ma des findt oder wie ma des finden kennt. Also wenn die Pfade so verschlungen sind, dass ma's dazwischen aufgibt. Oiso meine Erfahrung woa hoit, auch aus dem Internet heraus, wennst es beim dritten moi Klicken ned findest, suachst es nimmer. Donn springt der User ab, des woa immer des wos wir in ollen Seminaren gheat hom. I bin eher die von der Befüllungsseite, oiso i hob des immer von der Befüllungsseite her gesehen: Wie stelle ich Informationen zur Verfügung, die der andere suchen könnte, die den anderen interessieren? So aufbereitet, dass dann auch die Information drinn steht, die der User sucht. Oiso von der Seiten, hob's i immer gesehng. Des heißt i bin Autorin, im weitesten Sinne, sprich ich bin für die Inhaltserstellung und Befüllung mit verantwortlich. (Pause) Feedback kummt leider eher wenig zu mir. Meine Erfahrung is, weil i immer gfrogt hob, ‚wie schaut's mit Feedback aus!?,‘ und do hot's immer g'heissen, wenn keins kommt, is guat und sunst meckern's eh. Wenn's ned passt, ruafn's eh on und beschwern sich und wenn nix kummt, donn is es ok, ja. Oiso Inhalte bestimmen, tua i hoit ned so wirklich, i bin im Recruiting tätig, jetzt, und arbeite mit, mit den zuständigen Ansprechpartnern für diverse Traineeprogramme zum Beispiel. Zum Beispiel schreib ma hinein wos des heißt, wos die Information sein soll, wos des Traineeprogramm beinhaltet und wos fia a Ausbildung des is. Wann es startet, wie long die Bewerbungsfrist is, soiche Sochn. Oiso i stell Stellenausschreibungen ins Intranet. Die wir hoit grod veröffentlichen, wo wir hoit grod Personal suchen, intern hoit amoi. Ois Userin nutz i des Intranet eigentlich wenig, außer fian Speiseplan. Wenn i moi im Haus essen geh, donn schau i wos zum Essen gibt, und sonst (lange Pause)... Selten muass i sogn. I mein, die Schlagzeilen, schau i ma scho so überschlogsoatig in der Früh on, owa i hob jetzt ned Zeit, dass i olle zwei Stunden die Schlagzeilen ma onschau. Jo, do gib'ts donn immer wieder welche, die i hoit ned gsehng hob, und wo i donn von Kollegen oder Kolleginnen gsogt krieg: ‚Ah, host des glesn, host des gesehng!?,‘ und i donn sog ‚na, hob i ned gsehng.‘ Owa es geht donn eh a so die stille Post a. Owa i glaub schon, dass es in manchen

Bereichen eine Über-Information is. Najo, ned nur des Intra-; ma wird generell überinformiert, ne? Jetzt host des Mail, do kumman täglich 50, 60 Mails eine, muasst olle lesen. Zumindest amoi schau'n was do passiert, was i zu machen habe. Permanent kummt a neiche Schlogzeile. Es Telefon läut' dauernd. Es wird z'vü. Des is jetzt meine Meinung, owa i hob do an anderen Zugang. Für mich ist des Kastl... irgendwonn schau i's ned on. Owa i bin ned damit aufgewochn, des is was anderes. Oiso i bin aufgewochn, do hot's des ois no ned gebn, außer s'Telefon und a Kofferschreibmaschin. (lacht) Wirklich! Und do is ma irgendwie a groß woan und glücklich gwesn und; owa die heutige Generation wochst natürlich, de hom vo klan auf olle an handy und do wird äh, wie sogt ma do, gechattet permanent. Oiso es is ein permanenter Informationsaustausch. (sehr leise) I ko ohne dem a leben, oiso... (lacht) Obwoi, gonz so stimmts jetzt a ned, owa jo. Intranet, was kennt i no zum Intranet sogn. Lossns mi moi nochdenkn. Es is, ojo, fia mich is es eine Informationsflut. I mein, ma kann natürlich, man konn jo dieses my Intranet oder was, des ko ma jo mochn. Hob i owa ned gmocht, woa i zu faul bis jetzt. Wie soi i sogn, weil ob jetzt der Herr Spartengeschäftsführer XY, ähm, was ned wieder ois passiert is in dieser Sparte – des interessiert mi ehrlich gsogt ned. Also Person jetzt. Für diesen Bereich is es natürlich wichtig, was der gsogt hot. Ma soitat a bisl a Grundinformation hom, owa i muass ned ois wissen. Ehrlich, es is mir wurscht (lacht). Es interessiert mich persönlich nicht. Und des is fia mi donn, oiso wenn do 50 Schlogzeilen im Internet owirennan, oiso im Intranet owalaufen permanent und immer reich und donn gibt's wöche, de schoitn's immer gleich, wie die vom Betriebsrot... Des is jeden Tag, i man es is a bisl a Änderung monches Moi is irgend a Veranstaltung reich drinnen, jo, owa irgendwonn; ma wird müde es anzusehen und do immer hinten nachzulaufen, um auf dem letzten Stand zu sein. Um on meine Informationen zu kumman, die i brauch denk i ma, schau i ma's einmal durch in der Früh und einmal am Obnd, bevor i geh. Und donn nur so die Überschriften zack, zack, zack, interessiert mi was? Na, gemma. Des woa's. Obgehn tuat ma insofern nix, weil wenn i irgendwas is, was uns betrifft, krieg ma donn ein E-Mail, des gonze no, donn ruafn fünf Leit o ,host scho glesn?', (lacht) oiso die Kanäle funktionieren auch noch anders. Oiso nur auf's Intranet – es is ein Kanal von Informationen. Owa es gibt jo donn no s'Telefon, s'E-Mail, ma kriagt eh ois dreimoi, viermoi. Do hot's persönliche Gespräch fia mich immer no oberste Priorität. Monches moi krieg ma, i man, weiß i a oft a Anfrage ned zu beantworten und geh hoit ins Intranet mit dem Suchbegriff ein, und donn kumman von olle Kammern die hoit dort was einigstöh't hom, kumman hoit die Informationen, owa es is oft ned des dabei, was i grad suach. Und es is donn sehr mühselig was zu finden, wo steht jetzt des drinnen, weil es steht überoi a bisl was drinnen, owa ned ein Gesamt Ding. Was mi stört zum Beispiel im Intranet, des is, wenn i des jetzt no sogn konn, is, dass wir zum Beispü ned des Stellenausschreibungen der Bundesländer sehen können. Des, ich weiß es nicht. Wir kriegn a Fragen von Mitarbeitern ,Warum ist das so!?', (längere Pause) ,fragen Sie bitte jemanden von dort!'. Es gibt schon eine Antwort, nur des is ned die, die, die i jetzt akzeptier, sog ma moi so. Die woin des ned. Die, die Bundesländer wollen nicht die Stellenausschreibungen quasi, dass die; i sog jetzt amoi die Niederösterreicher, san nix neugierig drauf, dass donn den Personal vo uns zu eana ummewechselt, oder ich weiß es nicht. Oder se hom afoch wirklich nix ausgeschriebn; was i ma ned vurstöhn ko. Wo so a Entscheidung troffn wird, des kennans in da Media frogn, weil die wissens. (lacht) Des wa zum Beispü was, was mi interessiern tät. Wenn ma nachfrot is die Antwort ,mir hom hoit kane, ne?'. In drei Joah, dass de ned 1 Stöh ausgeschriebn hom, des ko i ma ned vorstöhn! Oiso, do is jo donn, se inseriern jo donn in de Zeitungen, oiso do findst es jo donn. Owa in ihm Intranet is es nicht drinnen. Oder für uns vielleicht nicht sichtbar. Hot vielleicht an politischen Hintergrund, hat einen strategischen Hintergrund, ich weiß es nicht. Owa für den normalen Menschen, wie unseren Mitarbeiter und mi, is es nicht nachvollziehbar, warum das so ist. Und i konn die Froge in weiterer Folge a ned beantworten, wenn sie on mich gerichtet wird. Des san hoit so monche komische Dinge, owa des is hoit, jo. (längere Pause) Oiso wenn i Inhalte erstell, donn richt i mi meist noch älteren Beiträgen zu am Thema. Ähm, do i schau i moi, was is do so dringstondn, und donn; ich persönlich geh immer davon aus, wenn i auf da ond'an Seitn stehn tät und die Information hom wü, was tät mi do interessiern? Und in dieser Form versuch i des aufzubereiten. Oiso so, dass es für den anderen interessant is, dass er des waß, was er wissen wü. Und bei den Stellenausschreibungen gibt's vorgefertigte Sachen, oiso des hot a Layout, des konn i ned beeinflussen. Krieg i a Layout vorgegeben und donn stehn hoit die Dinge drinnen. Und des san hoit so Formulare oder Zettln, de donn a ausgehängt san. Des wird oiso in schriftlicher Form ausgehängt a, am schwarzen Brett. Ma muass oiso ned über's Intranet. Oiso do kumman donn die Leut' wenn's waß i ned, essen gehen, weil do gehen jo a fremde Menschen essen bei uns, oiso die nicht zum Haus ghean, die gengan, die wissen genau wo die Stellenausschreibungen hängen, ned, und do san a so Facherln wo ma's donn entnehmen konn und dort nehman sie si's donn aussa. Ja (lacht).

Hängen a poa Sochn unten. (überlegt – längere Pause) Oiso wonn i jetzt überleg, mei Oaweit mit dem Intranet. Oiso dazwischen hob i ned vü aktiv gmocht. Oiso i hob a Zeit long sehr aktiv gmocht, des woa, do hob i Öffentlichkeitsarbeit und Statistik gmocht, und grad den statistischen Bereich homma hoit veröffentlicht. Und do hob i ois über's Internet gmocht, und Intranet. Oiso sehr viele statistische Auswertungen mit Grafiken und an Text, an erklärenden Text dazu, jo. Und die gonzn Tabellen und Pipapo hoit. Und donn hob i die, i glaub des woa 88/89, hob i bis 2003 gmocht und donn bin i in die Personalabteilung gewechselt und donn hob i eher fost nix mehr im Intranet goaweitet. Und jetzt wieder seit drei Joahn. Oiso dazwischen, jo. Do is a donn dieses CMS-System gekommen, wo sie's donn vereinheitlicht hom. Wo ma, jo, wenn ma, wenn ma söwa a bisl kreativ is, is des wie wenn ma die Händ zombundn hot und jetzt mochst ois gleich. Oiso es musste alles gleich ausschaun und so, des is fia mi donn irgendwie so ned mehr so interessant gwesn. Weil do hot ois in ana gewissen Schrift sei miassn und ois in dieser klanan, futzlerten Schrift und Aufzählungszeichen hom a bestimmtes Zeichen und a Größe und des hot nur sei dürfn und ka ondas und mh. Oiso die Rechte wurden einem beschnitten, ned? Und jo, i bin hoit irgendwie anders gwesen, weil i woa immer do a bisl freigeistiger. Und do woa donn ka Spüraum mehr, na. Oiso es is am Onfong, bis 2000 glaub i, hots a jeder machen können, wie er wollte, was natürlich a ned ok is, jo kloa weil jeder hot andere, ma hot die Seiten vom Tourismus aufgmocht und die woa ähnlich sog ma wia unsere, owa donn hot ma die von da Industrie aufgmocht und donn is amoi riesenlong, ellenlong des Büdl vom Obmann kumman, des hot si drei Minuten long geöffnet, weil des woa da Einstieg, ne? Da Spartenobmann von da Industrie hot si pixelweise owaglonndt vier Minuten long. (lacht) Und dass do natürlich irgendwonn amoi gsogt hom, na so geht's owa jetzt nicht, ihr miassts des scho einheitlich mochn, is a kloa. Owa dass ma hoit donn, jo. I hob jo a dieses HTML-Programmieren domois no glernt, und wennst, wenn, a bisl hob i ma donn im Intranet no höfn kennan, do hob i gwisst wia i des im Hintergrund a bisl manipulieren kann, dass des monchmoi a bisl, doch anders ausschaut, oder zumindest Änderungen, dass des ned über's Media, domois waß i ned, hot's Web Service no g'haßn, und do hom's ma donn verraten wie des geht und wie ma do im Hintergrund ummanondafummelt a bisl, ned? Und des hob i hoit donn gmocht, owa mittlerweile geht des glaub i goa nimmer. Des is jo ois streng reglementiert. Und do host nur mehr no Zeiln wos'd dein Text eingibst und des woas donn. Do is ois vorgegeben wie, was auszusehen hot, is ois scho vorprogrammiert und gibst nur mehr no den Text ein und des rennt. I man es geht schneller natürlich, ne? I hob mi hoit gspüt damit, weil's mi interessiert hot. I hob hoit jo, Kinkerlitzchen wie animierte Gifs und so gmocht, wo si donn irgendwas draht, wonn ma's aufgmocht hot. Jo und mit diesem einheitlichen Dings is des ois weggföin. Die gonze Kreativität, ois fia mi, jo fia mi is' weg. Jo jetzt is einheitlich. Owa es sticht hoit nix mehr hervor. Ma kann a Foab vielleicht oder dass ma sogt irgendna Büdl; mir in der Personalabteilung hom a Büdl mit anan bestimmten Farbe dazu, oiso wonn ma des Büdal sicht, donn waß ma irgendwonn im Hinterkopf, ah, des is vo denan, ne? Oder AWO hot eanare Büdln do mit irgendwöche Länder oder waß i ned, jeder hot hoit irgendwöche Bilder dazuakriagt und so kann ma's natürlich auch erkennen, ne? Dass ma donn sogt a i brauch nur jedes dritte, vierte – a do unten is a no ans. Ob's hüft, ich weiß nicht. S'Unterbewusste wird's vielleicht registrieren. (lacht) Bilder sprechen mehr als Worte, ned? Oiso wennst, von der Statistik her waß i wennst a Zoih hingebn host und dazua a Büdl, host mit dem Büd irrsinnig oaweitn kennan. Und dass'd die Zoihn, wie'sd die Zoihn doastöchst. Oiso des Büdl hot donn, do sans olle, boah, des Zoih söwa woa jo wurscht. Die Prozent! Von 1 auf 5, ne? 500 Prozent. Und wonn i so an Balkn duat hob, is des natürlich, schaut des phänomenal aus, owa die Zahl selber, oiso dass i jetzt a Steigerung vo waß i ned, von 1 auf 5 is 500 Prozent mehr oder so, is wurscht. Owa wonn i donn so a n Balkn duat hob, jo waß i ned, und donn no a bisl a Überschrift, wo a, wo'sd so, immense Steigerung vo irgendwas, ne? Pha! Des bleibt eben hängen donn. I man es oaweitn jo die Zeitungen a ned anders, ne? Manipulativ hoit. Owa so weit bin i gonz guat informiert. Najos, was i ma denk, wenn ma jetzt zwa oder drei Wochn auf Urlaub is, geht des ois vorbei. Do is ois weg. Weil wie wüßt drei Wochn Intranet auffhoi, i man du konnst donn natürlich zruck und da des ois onschau, owa manche Meldungen sind dann ja schon abgelaufen und sind auch weg. Die sind nicht mehr online. Des haßt wenn do irgendna Aktion woa von, pf, waß i ned, irgendwas, und des is zeitlich begrenzt, donn waßt des ned. Hot's fia mi nie gegeben, ne? Weil in der Zeit woa i auf Urlaub. Wia a oite Zeitung. Oiso zum Beispiel so a Stellenausschreibung, wenn jetzt a Kollegin für mich an Stellenausschreibung gemacht hätte, am ersten Tog meines Urlaubs und am vorletztn Tog vom Urlaub rennts o, und i kumm donn zwa Tog später, sich i's nimmer. Sie sogt ma's zwoa, des und des is offen, owa ich kann sie optisch im Intranet nicht mehr sehen. Und wenn jetzt in der Zeit ana auf Urlaub woa, donn sicht er's nochher nimmer. Owa es is eh oglaufn die Frist, oiso is' eh wurscht. Im Prinzip is die Dauer wo die Informationen obruaftboa san scho ausreichend. I man

blöd wär's, wennst jetzt a Veronstoitung host, die mi interessiert und do host a Anmeldefrist. Und die is hoit vorher obglaufn, jo donn ko i mi nimmer onmödn, a wenn's mi no so interessiert, des is hoit blöd donn. De wa hoit donn weg. A wonn die donn kane Besucher hom, de wa hoit donn weg. Vielleicht stöhn's sis donn nomoi eini, des waß i ned. Und wenn i's ned waß, dass des gibt, wo soi i's denn suachn? Owa i denk ma hoit, es wird trotzdem, i sog immer jeder Furz einigstöht, den irgendwo ana losst. Muass drin sei. Jede Presseaussendung, jo. Jeder wü natürlich seine Interessen sehn, oiso dass seine, seinen Bereich in der Öffentlichkeit sehen und des soin hoit olle wissen, weil des is jo fia olle interessant, und so denkn owa olle Dienststöhn, ne? Oder viele. Öffentlichkeit Mitarbeiter. (längere Pause) Feedbackrunden und diese Diskussionen hat es immer wieder gegeben. Oiso die hot's scho vor zehn Joah gebn, dass ma hoit nur Informationen bereitstöhn soi, wenn ma hoit glaubt, dass des olle interessiert. Owa jo, wer maßt sich an über des zu urteilen, ob des jetzt für den und für den und für den is' jetzt ned interessant, i glaub für des hot ma jo diesen Filter do eingebaut. Mit dem wo ma si söwa des einstellen kann. I glaub des geht. Oder is amoi gonga? Vielleicht. I hob's nie gmocht, weil i irgendwie z'faul woa dazua, weil i ma docht hob vielleicht kummt donn doch amoi was interessantes, ne? Oiso hob i's loss und werd ich jetzt überflutet. Oiso ma konn's jo söwa einstöhn, ma kennt sich ja selber beschneiden, ne? Wenn man möchte. Ma sogt ois, waß i ned, von da FHP was kummt, des is ma wurscht. Interessiert mi ned ob irgendwöche Steuererleichterungen in Albanien san, ne? (lacht) Oder über an Streik von de LKW-Foahrer in Griechenland, jo schön – ma wurscht. Des is ma nur so eingfoihn, oder waß i ned, Zöllner in Afghanistan streikn jetzt, wurscht! Najo, owa i bin scho long nimmer mehr dabei. Wie gsogt, i bin scho long weg von dieser Gschichte. Oiso i oaweit a relativ wenig im Intranet muass i sogn. Oiso i schau ma maximal mei eigene Seitn o, ob i do irgendwas ausbessern muass, owa i schau sehr wenig im Intranet auf die Seitn von onderen. Waß i ned, bin i no ned... Und wenn, donn find i eh nix. Ned des was i wissn wü. Oiso maximal, dass i sog, ok wer is donn zuständig dafür, donn ruaf i denjenigen on, oder diejenige und sog, und stell die Frage direkt. Weil nicht, weil für mich halt oft nicht, oft ned die Information im Detail so drinnen is, wie i's brauch. Oder wie ich's wissen möchte. Es is natürlich a Riesenaufwand des immer zu warten. I man i sich's jo bei uns, wir hom irrsinnig vü Seiten im Intranet. Oiso bei uns Personalabteilung, und alleine nur wenn sich eine zuständige Person ändert, muasst du des auf jeder Seitn wo des draufsteht ändern. Oder es werdn jetzt Kompetenzen verschoben, des haßt, de tan umstrukturieren, jetzt werden Aufgabenbereiche verschoben... S'Letzte was ma immer mochn is es Intranet (lacht). Des is so eine Murdsoaweit, weil ma wirklich donn jedes Dokument durschaun muass, was steht do drinnen? Stimmt des no? Wer is zuständig dafür? Stimmt der no? Und do homma meist, oiso immer wenn ma des Intranet komplett neu aufgesetzt hom, oiso wirklich, olle poa Joah hommas a im Layout neu gmocht, donn hot des ein Trainee machen dürfen. Des woa donn so a Hoibjoahres-Projekt, wo der Trainee sich hingesetzt, oder die Trainee, und alle Seiten durchcheckt hot und a komplett neu formuliert hot, überarbeitet hot. Donn hot jeder von seinem Bereich die Seiten kriagt ‚Bitte noch amoi drüberschaun. Is des jetzt da letzte Stand?'. Es braucht si jo nur irgenda Gesetz geändert hom und es stimmt donn diese Information, die do drin steht nimmer. (Pause) Oiso die Wartung von dem Ding is glaub i scho sehr zeitaufwendig. Wir hom a zum Beispü keine Community. Weil de miasst i jo warten. I man mir hom dieses Diskussionsforum gemeinsom mitn Betriebsrat und do wird hoit jede Wochn a onderer Mitarbeiter verdonnert, der eine Woche lang auf dieses Forum schau muass. Ob do was drinnen steht, was uns betrifft, ne? Weil des muass jo beantwortet werden, weil sunst brauchst jo do nix einischreibn, ne, wonn donn ka Antwort drauf kummt, ne? Do können Mitarbeiter Fragen stellen. Oder Sachen hoit, die ihnen am Herzen liegen oder sich beschweren oder was auch immer. Und i denk es wird guat genutzt jo, oiso kennt ma beim Rabenhof vorlesen, jo. (lacht) Is teilweise sehr amüsan was do drinnen steht! Äußerst amüsan was die Leute fia Sorgen und Probleme haben! I man es san monches Moi vü Dinge drinnen die sie bewegen, owa es is a monches Moi vü Blödsinn dabei. Wie ‚die Lüftung, es ist schon wieder kalt im Zimmer.‘ Oder, was woa denn do a zeitlong, was hom's do diskutiert? Über die Putzfrauen, warum's so dreckig is im Büro, ‚meine Teppiche werden nicht gereinigt‘, ‚mein Tisch ist so schmutzig‘. Es is wirklich amüsan, und vor oim donn die Antwortn, ne? Oiso do gibt's donn wöche, de san so Quertreiber, die donn so quasi... oder waß i, die Leit woin um 1 hamgehn, i man se kennan jo um 1 hamgeh, nur muass ma si des hoit im Büro ausmochn, ned? Wer donn, i man irgendwer muass dobleibn, es kennan ned olle gleichzeitig gehn, ne? Und do gibt's hoit onscheinend wöche, die hoit immer die Descheks san, ned? Oder de hoit, wo da Dienststellenvorgesetzte sogt, sie dürfn's ned. Und die schreiben halt ihren Unmut do in dieses Forum hinein, ne? Und donn wird sich fürchterlich aufgeregt darüber, und donn kumman wieder wöche, die donn sehr süffisant drauf antworten. So quasi ‚San's froh, dass' überhaupt an Job hom!‘, worauf sich die wieder persönlich angegriffen

fühlen und dann wird über dieses Forum gestritten. Sehr lustig! Und des ois anonym. I man es is ned wirklich anonym, i denk ma, ma kann sicher nachvollziehen, wer do dahintersteht, weil des jo von am PC weggeschickt wird, der ja registriert ist im Haus. Oiso die Leit glauben es is wirklich anonym, san ja. Im Endeffekt könnte man es nachvollziehen, wer's is. Und Teamleitung, Chef et cetera muass donn do für Beantwortung zur Verfügung stehn. Es kummt hoit immer drauf on worum's geht. Wenn's jetzt um die Teppiche geht, is uns des wurscht. Owa wenn jetzt a Mitarbeiter kummt, Pensionskasse zum Beispiel is jetzt a heißes Thema, was a in den Zeitungen überoi steht, oiso da wird dann auch heftig diskutiert drinnen, oiso des is Chefsache. Oder wenn drinnen steht ‚wieso kriagn mir scho wieder so wenig Gehaltserhöhung?! Und was is'n do los? Und da Betriebsrat und die Personalabteilung, gebn nix her! Wieso is der Prozentsatz so niedrig?‘, ne? Dann schreibt ihm die Dame vom Controlling was zurück, ne? Jo und do passiert donn die Mitarbeiterkommunikation do drinnen, owa des is herrlich, weil do kennan sie si, des is wie beim Autofoahn, ne? Do waß da ondare, do is er immer geschützt in seim Bereich drinnen, do kenn ma aussischimpfn und ummideitn. (lacht) Oder amoi, was mich persönlich sehr amüsiert hot woa, do gibt's hoit Personen, die hoit mit'm Hund ins Büro kommen, und irgendana hot si hoit drüber aufgereggt, und hot hoit gmant, er kummt jetzt mit sein Meerschweindl und sein Vogl, ob er jetzt den Pipsi a mitnehman kann ins Büro. Und donn is scho die Hundebefürworter mit den Hundegegnern, ne? Des is überhaupt die beste Diskussion donn. (lacht) Oder warum is im Park, i glaub jetzt dürfns jo nimmer oder kennan nimmer, owa früher woa der Park jo offen draußen und da sind dann die Leute mit den Hunden hineingegangen, ne? Beim Speisesaal, des is jetzt zu, des war früher ein öffentlicher Park. Und i hob immer gsogt die Hundezone. Weil des woa zugemacht bis zum Geht nicht mehr, und do hom si natürlich die Leit de duat si donn hingsetzt hom, sich beschwert, weil do überoi die Hund hingschissn hom, ne? Und des wurde heftig im Diskussionsforum besprochen, weil ja Mitarbeiter, die ihre Hunde mitgenommen haben, dort auch hinausgegangen sind, ne? Hundebefürworter gegen Hundegegner. Kabarettreif! Und so was is donn wieder sehr unterhaltsam im Intranet. (lacht) Oder eine Kollegin, die bei uns des Coaching macht, hot zum Beispiel so Motivationstipps bei uns ins Intranet gestellt, so jede Woche einen, des woan insgesamt 20 Tipps und i glaub de san gonz guat onkumman, weil da hat's dann eine Liste aufgelegt, wo ma auch per Mail, also nicht mehr nur im Intranet, sondern a weiterhin per Mail so Tipps bekommen kann. Oiso i glaub des is, es gibt donn scho so Aktionen, die donn gonz guat onkumman. Oder Küchenumfrage oder so. Oder überhaupt, wenn wir uns selbst bewerten – lassen. Von den Mitarbeitern. Rennt jo a übers Intranet, ne? Do mochn doch die Leute sehr viel mit, muass i sogn. Oiso gegenüber früher is die Zahl der, wie sogt ma do, der Teilnehmer vü größer. Und sie können das anonym, äh abgeben die Bewertung und des is eigentlich gonz guat. Oiso des wird von am Außenstehenden donn ausgewertet, und wir ois Abteilung kriagn des donn des ausgewertete Ergebnis, vollkommen anonym. Owa hoit so vü Prozent sogn des, so vü sogn des, de sogn des. Und donn ko ma a no extrig was dazusagen. So wenn ma jetzt irgendwo ‚was wollen Sie uns noch sagen?‘. A Freitextfeld. Oiso diese Sochn san sicherlich sehr interessant. Und ma kann a viele Leute über dieses Medium a onsprechen. Ob se donn mitmochn oder ned, is wieder a ondare Soche. Owa erreichen kann ma sie natürlich damit. Na es gibt echt a paar gute Dinge, die über des, owa donn geht, hob i manchmal des Gefühl, diese guten Dinge, gehen dann in der Flut der Information unter. Weil de kumman donn irgendwo an 15. Stelle und wennst a Pech host, is des nimmer mehr auf der Seitn. Donn miassatst scrollen, und ois was ma ned glei so sieht, wer scrollt denn heit no? (lacht) Drum wird jo die Schrift immer kleiner und i brauch immer größere Brillen. (lacht) So, des woas jetzt glaub i. Jetzt hob i was Positives und was Negatives glaub i gsogt.“

„Dann bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Zeit und das Interview!“

Interview III

Datum:	01.07.2011
Uhrzeit:	13:00 Uhr
Dauer:	25 Minuten, 13 Sekunden
Ort:	Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63
Geschlecht:	weiblich
Dienstjahre in der WKÖ:	20
Verwendung des Intranets seit:	1999

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

„Ja, also für meine Geschichte muss ich ein bisschen ausholen, nämlich am Anfang, zu der Zeit wo ich in der Kammer angefangen habe, nämlich vor 20 Jahren, wo ein total anderes Arbeiten war und ein ganz ein anderer Arbeitsstil, vor allem auch andere soziale Kompetenzen wie's jetzt sind. Und, äh also zum Beispiel in der Arbeitsstelle wo ich hingekommen bin, hat die Chefsekretärin gar keinen Computer gehabt sondern noch die Schreibmaschine, der Chef hatte auch natürlich keinen Computer, und in dem Sinn in der Kammer hat's damals nur Terminals gegeben. Das heißt, also da war Bildschirm, Tastatur und der Rechner war extern bei der EDV-Abteilung. Gut, und das heißt also, a praktisch die Damen, die Sekretärinnen, ham schon diesen Terminal gehabt und ham da aber nur geringen Schriftverkehr, wie lange Stellungnahmen abgeschrieben oder längere Briefe. Für alles andere, war noch die gute alte Schreibmaschine da. Also zum Beispiel Formulare wie Dienstreisen oder Büroanforderungen, Urlaubsanforderungen, hat's alles mit der Schreibmaschine gegeben. Genau so Briefe, es hat Briefvordrucke gegeben. Da hat ma oben nur schreiben müssen den Betreff, und war schon automatisch eingegeben, des is jetzt der Verteiler, und so blabla zur freundlichen Kenntnisnahme, mit Unterschrift; und des hot ma donn kopiert und weggeschickt. Gut, und wie gsagt, es hat noch so diese typische Sekretärin gegeben und darüber gesetzt der Referent und drüber der Chef gegeben. Also so richtig strenge Hierarchien, und für jeden dementsprechende Aufgaben. Das heißt also, wenn ein Referent irgendwas gebraucht hat, irgendeinen Gesetzestext, is er zur Sekretärin gegangen und die hat ihm das besorgt. Und das lief so ab, es hat Gesetzestexte entweder zentral in den Abteilungen gegeben oder in der Bibliothek. Dann hatten wir natürlich allerhand Nachschlagewerke wie zum Beispiel des Wirtschaftskammergesetzes oder die Listen von Außenhandelsdelegierten, das war alles in Papierform. Alles ausgedruckt. Hat natürlich den Nachteil, dass sobald es gedruckt ist, natürlich schon wieder Änderungen gibt. Das heißt zum Beispiel beim internen Telefonbuch, das war in loser Blattausgabe, sobald sich was geändert hat, hat man's dann handschriftlich dazu gekritzelt. Was weiß ich, den gibt's nimmer oder die hat jetzt den Namen geändert oder dieses jetzt verwechselt. Also des war einfach, ka ma sagen, die ganzen Arbeitsschritte waren anders. Und äh, meine Arbeitsstelle war immer gut strukturiert und ma hat immer die aktuellen Informationen zur Verfügung gestellt. Zum Beispiel es hot eine Mitarbeiterzeitung gegeben, äh, es ham Abteilungen im Haus eigene Bildlein aufgelegt, mit Fotos ‚wer bin ich?‘, äh wer is für was zuständig? Und welches Service bieten wir. Und was es noch gegeben hat, ist das schwarze Brett, für die Mitarbeiter. Da sind Firmen draufgestanden, wo ma Prozente bekommen hat oder ich verkaufe das oder ich suche das. Gut, also so ka ma sich vorstellen, es war ein anderes Arbeiten, aber es hat gut funktioniert, und äh ka ma sagen, äh, der große Unterschied is auch, ma hat sehr oft müssen den Arbeitsplatz verlassen. Das heißt also wenn ich jetzt a Gesetz braucht hab, bin ich immer zur Kollegin nach vor gegangen oder in die Bibliothek, oder ich hab was kopieren müssen und bin runter in die Kopierstelle gegangen, ähm, hab eine Rechnung gehabt, bin in die Kassa gegangen, da hat ma gleich das Geld bekommen. Also es war irgendwie dynamisch, man hat den Arbeitsplatz auch lustigerweise, nicht so wie jetzt, dass der Bildschirm direkt am Hauptsitz Arbeitsplatz steht, sondern er is auch danebn gstanden. Also der Bildschirm, die Schreibmaschine war daneben, und den Hauptarbeitsplatz hat ma eigentlich dafür gebraucht,

Aussendungen, da hat ma, die is meistens aus verschiedenen Unterlagen bestanden, die hat ma zusammensortiert, oder ma hat auch zum Beispiel die Post, die eingegangen is, in Bücher eingetragen und ausgetragen. Also wie gsagt, des war richtig, ma muss sich denken, des is Steinzeit gegenüber heute. Gut. Und der große, große Umschwung kam mit der Umstellung vom Terminal auf den PC mit Windows und die riesengroße Explosion des Internets. Also da kam dann die Modernisierung des Alltags. Und diese beiden, also der Computer und das Intranet, also das Internet, ka ma sagen, ist die Geburtsstunde des Intranets im Haus gewesen. Da hab ich gehört, sie war 1999, und es war eine Plattform, die is Stück für Stück immer umfassender geworden. Das heißt also für uns, muss i ehrlich sagen, am Anfang war's a bisl, äh doch eine Umstellung, weil wir ham uns gedacht, ok, jetzt brauch ma das und das, und ham schon gegriffen nach unseren Arbeitsunterlagen und ham eigentlich eine Weile gebraucht, dass ma gemerkt ham ah!, wir sind ja da viel schneller. Oder zum Beispiel, was total eine tolle Arbeitsaufwandserleichterung war, war das interne Telefonbuch. Wie gsagt jetzt, früher musste man die Namen dazuschreiben wenn sich was geändert hat, und so war's immer aktuell im Intranet abrufbar. Vor allem des tolle is, es gibt leider, zumindest früher manche Personen, die ham sich nicht mit dem Namen genannt, da hat ma sich über die Durchwahl raussuchen können, ok, des is der Herr Dr. Sowieso. Oder wenn ma nicht genau gwusst hat, wie sich der schreibt, ka ma natürlich auf, auf Telefondurchwahl raussuchen und hat's schon sofort. Und äh, das Intranet, das is ein System, das is ständig gewachsen. Es hat äh, Stück für Stück sind alle Informationen, die wir, äh praktisch per Ausdruck gehabt ham oder Papierform, sind eingeflossen. Das heißt also, äh, am Anfang, und das ham wir wirklich genossen, nämlich wir müssen für jeden Ausgabenanweisung ein Formular ausfüllen, und das war früher in der Schreibmaschine mit einem wunderschönen Durchschlagsformular. Was den Nachteil hatte, wenn man sich einmal vertippt hatte, hat ma können neu anfangen. Weil des woa so ein riesengroßer Fehler, des hot ned schen ausgeschaut. Oder zum Beispiel die Dienstreiseformulare, die waren auch kopiert und sind dann mit der Maschine dann dazugeschrieben worden. Und durch das Kopieren, is der Druck natürlich schon sehr schlecht gewesen, beziehungsweise, des hat sich so verschoben, und des war natürlich toll, dass ma das alles über's Intranet, aufrufen hat können, die Formulare eingeben und ausdrucken. Also des war für uns die aller-, allertollste technische Voraussetzung. Ja, und Schritt für Schritt sind natürlich auch alle Gesetzestexte, die wir im Büro brauchten, eingepflegt worden für äh... Und es hat natürlich den großen Vorteil, ich kann natürlich dann auch nach einem Stichwort suchen. Also ich muss nicht wissen unter welchen Paragraph das jetzt is, sondern geb ein Suche, hab schon das Stichwort, drucks aus und kann sofort weiterarbeiten. Viel Zeitersparnis. Und dann, was auch toll is, ähm, nämlich in unserm Telefonbuch, hat's früher keine Möglichkeiten gegeben nach Abteilungen zu suchen. Es hat zwar ein Organigramm gegeben, wo ma gsehn hat ok, das ist der Abteilungsleiter, Sekretärin, Durchwahl sowieso. Aber durch das elektronische Telefonbuch, hat ma dann auch suchen können, wenn ma einen Namen gesucht hat, nach der Abteilung. Das heißt ich kann die Abteilung raussuchen und kann dann schauen, wer is zuständig. Wenn ich jetzt nicht meinen direkten Ansprechpartner weiß. Und was natürlich auch toll is, mit jeder Neuerung gab's Verbesserungen, wie zum Beispiel ka ma auch bei den Fachverbänden nachschauen, welcher Funktionär gehört dazu. Das is natürlich auch sehr vorteilhaft. Weil manchmal bekommt ma den Auftrag, ich soll dem Obmann vom sowieso was schicken, dadurch dass ma nicht mit jedem Kontakt hat, schaut ma da rein und hat wirklich den aktuellen Stand. Und äh, (länger Pause) ja, ich empfinde das Intranet als eine virtuelle Drehscheibe, wo ich jetzt nicht nur äh, Informationen als Mitarbeiter erhalte, sondern auch ganz wichtig, Informationen für Mitglieder und Funktionäre die anrufen. Zum Beispiel es gibt ein Kompetenzzentrum, da sind wichtige Informationen zum Steuerrecht, Sozialrecht, sozialpolitisches Recht drinnen. Das heißt wenn jemand anruft, und zum Beispiel einen Kollektivvertrag für seine Branche sucht, ähm, brauch ich den nicht in seine jeweilige Abteilung weiterverbinden sondern kann durchs Intranet schauen, erstens wo ist dieses Mitglied, in welcher Abteilung, welcher Fachverband is er Mitglied, und kann ihm dann seinen Kollektivvertrag raussuchen. Also ka ma sagen, für die Mitglieder fallen die Verbindungszwischenstücke. Dass ich jemanden verweisen muss oder in eine andere Abteilung weiterverbinden oder rückrufen muss, es geht alles schneller. Ja und äh, (längere Pause) was auch total nett ist, dieses schwarze Brett, was es früher im materiellen gegeben hat, gibt's jetzt virtuell, das heißt es gibt ein eigenes Diskussionsforum mit schwarzem Brett, wo sich die Mitglieder einloggen können und sagen 'ich suche das' oder 'habt's ihr die Idee' und sonstiges, also das find ich total nett. Und wirklich alle Informationen oder alles was wir gehabt haben, wirklich in diese Plattform hineingegeben worden is. (länger Pause) Ja, was besonders auch toll is, is äh, die Möglichkeit nach Mitgliedern zu suchen, äh nämlich früher hat ich keine Möglichkeit jetzt ist dieses Mitglied bei mir überhaupt Mitglied, seit wann is es

Mitglied, is es stillgelegt? Da hab ich immer müssen die Landeskammer anrufen, die ham mir das rausgesucht und dann mitgeteilt ‚is gelöscht‘, ‚is nicht gelöscht‘. Und das is jetzt für den normalen Arbeitsalltag natürlich schnell. Ich hab sofort die Information da, ich bin jetzt nicht auf an dritten abhängig sondern ich kann ma die Information sofort holen. Genau so ham wir, müssen wir Mitgliederstatistiken führn, und da gib’ts ein Tool von der statistischen Abteilung, da kann ich ma aussuchen, meine Mitglieder, dann kann ich ma aussuchen welches Quartal, und dann seh ich welches Bundesland wie viele Mitglieder hat und wie viel ruhende hat. Und daraus erstellen wir dann immer eine Statistik, und die ist dann immer wichtig für die Obleute beziehungsweise für die weiteren Schritte dann wie Voranschläge und sonstiges zu stellen. Und das war natürlich früher auch anders, da hat man einen riesen Pack an Rundlauf-Unterlagen bekommen, also praktisch die ganzen Statistiken für alle Abteilungen, und da hat ma sich rausgsucht, was gehört mir, das hat ma dann kopiert und hat dann in Computer eingegeben. Ja, wie gsagt und jetzt ka ma sofort reinschauen und hat’s tagesaktuell. Genau so müß’ ma für die Webseiten Internetstatistiken machen, und da gib’ts über die Inhouse-Statistik auch ein Tool, da könn ma genau so schauen, wie viel Hits ham wir, welche Seite is besonders gut angeschaut wordn, wo is a broken link. Das bezieht sich halt auf’s Internet jetz. Also da hab’ ich jetzt dann das nächste Thema angerissen, weil nämlich ähm, mit der Umstellung des Internets, hat’s auch ein neues Toll gegeben, nämlich das Datenmanagement. Über dieses Datenmanagement, dass nach’m nächsten Relaunch CMS geheißen hat, kann man Internetseiten anlegen. Und das is jetzt genauso für alle Möglichkeiten. Das heißt für’s Internet, für’s Intranet und für’s Extranet. Es is ein Tool, da kann ma dann die ganzen Themen eingeben, die Texte und weitere Informationen. Und dieses hat sich im Laufe der Jahre auch erheblich verbessert. Es is benutzerfreundliche geworden zum Eingeben, und äh, mitm letzten Relaunch, des is überhaupt toll, nämlich is es automatisch, und wie gsagt, des auch für die Intranetseiten gleich, dass wenn ich jetzt das Dokument hab, dass ich oben ein Feld hab, wo ich dieses Dokument bearbeiten kann. Und das kann natürlich nur derjenige, der die Berechtigung für diese Dienststelle hat, machen. Das heißt, es hat den großen Vorteil, dass wenn jetzt ein Obmann bei mir anruft und sagt ich soll das und das ändern, dann führt er mich mal dorthin wo das Dokument is und dann klick ich gleich auf diese Schaltfläche und kann’s ändern. Das heißt ich brauch nicht extra im CMS suchen, wo liegt dieses Dokument überhaupt, dass i’s ändern kann, also das is ein riesengroßer Fortschritt und... Das is wirklich toll. Ja, auf jeden Fall äh is auch, sind alle aktuellen Dinge, jetzt sei’s dienstlich, sei’s intern, über die Schlagzeilen abrufbar. Das heißt, wenn ma praktisch den Explorer automatisch geöffnet bekommt, wenn ma den PC hochstartet, sind alle Informationen, was sich ändert beziehungsweise welche wichtigen Presseaussendungen sind von den andern Abteilungen rausgegangen. Somit is ma immer am Informationsfluss und weiß circa, ‚ah, da war was!‘, oder kann’s dann rausziehen und seine Mitglieder darüber informieren, wenn’s einen betrifft. Und ähm, in dem Sinn is es jetzt eine Holschuld. Ich muss mich kümmern, dass ich die Informationen bekomme. Früher war’s so, ich hab’s am Tisch bekommen, ja? Und jetzt muss ma sich Zeit nehmen und reinschaun. Das heißt, also besonders jetzt für Referenten, die dann auf Dienstreise sind oder viel auf Sitzungen, die tun sich dann natürlich schwerer da am Laufenden zu bleiben. Aber in dem Sinn is es eh im Sekretariat. (Pause) Was auch total hilfreich ist, wie gsagt, es gibt immer so gewisse Punkte, die dann dazugekommen sind, wie zum Beispiel im Intranet der Veranstaltungsplan abrufbar ist. Das heißt, ich seh jetzt, welche Sitzungen in welchem Sitzungssaal in der Woche is. Und das is natürlich super, weil es fragt mich oft ein Funktionär ‚Ich hab’ eine Einladung bekommen, heut soll um 09:00 a Sitzung sein, aber i weiß jetzt ned welchen Saal!‘. Dann schau ich rein und sag ‚Saal sowieso‘ und des is fein. Weil früher hätt ich müssen eine Kollegin anrufen, die hätt dann wieder nachschaut und so kann ma praktisch gleich Informationen weitergeben, ohne dass ma jetzt jemanden rückruft oder verbinden muss. Und das is ganz, ganz toll. Genau so ham wir jetzt zum Diskussionsforum auch äh, betreffend Betriebsrat. Das heißt das können sich die Mitarbeiter austauschen. Vielleicht auch Dinge anonym ansprechen, die sie sonst nicht angesprochen ham. Also in dem Sinn gib’ts da alle Möglichkeiten sich zu kommunizieren und sich auszutauschen. (länger Pause) Abschließend möchte ich mich noch damit befassen, welchen sozialen Aspekt das Intranet gebracht hat. Jetzt nicht nur die Modernisierung, schnellere Beantwortung von Mitgliederfragen, sondern es hat auch einen wichtigen sozialen Aspekt gebracht, indem, dass die Position der Sekretärin sich total verändert hat. Ich hab’s schon mal angesprochen, früher hat’s Hierarchien gebn, klare strikte Änderungen, und es is so, es war sicher auch ein Generationen-äh, -konflikt. Äh na, Konflikt war’s nicht, äh es hat in dem Sinn Referenten gegeben, die noch die alte Schule gehabt ham, so in die Richtung, die halt der Sekretärin diktiert ham oder die gesagt ham ‚bitte verbinde mich zu dem und dem.‘ Und ähm, ich hab überlegt wann’s angefangen hat, also auf jeden Fall mit den neuen Referenten, die waren gar nid neugierig, die wollten selber

wählen und die ham wollen selber beim PC schauen beim Gesetzestext und ihre Sachen rausziehen, also die ham keine Sekretärin gebraucht, die jetzt den Text abklopft. Und aufgrund jetzt, im Intranet ham wir das System, das DPW. Und in diesem DPW werden die Dienstreisen gestellt und ach freigegeben von den Chefitäten, ähm, ma kann den Urlaub beantragen, wird auch genehmigt über dieses System, ma kann schauen wie viel Gleitzeit-Tage ma hat, und aufgrund dessen musste jeder Mitarbeiter mit einem Computer ausgestattet werden. Und ich finde, dass war praktisch der Übergang, dass äh, wie gsagt die Sekretärinnen nur als äh, Stellungnahmen abschreiben und zum Diktat und äh, gekommen is, sondern dass sie auch mehrere Freiheiten bekommen hat. Dass sie mehr Texte selbst vorformulieren durfte, dass sie selber jetzt Anfragen die a bisl komplizierter waren, telefoniert hat. Einfach weil dadurch, dass die Referenten mehr Dinge übernommen ham, ihr mehr Zeit blieb. Und ich denk, dass war auch der große, große Schritt im Endeffekt des Intranets, weil wenn wir jetzt noch nach wie vor die alte Schreibweise mit der Schreibmaschine hätten, hätt's diesen Umbruch, diese Neuerungen nicht gegeben. Und da bin ich sehr dankbar für die Einladung zu diesem Interview, weil sonst wär mir das irgendwie gar nicht so klar geworden. So hab ich mich jetzt gedanklich damit befasst. Vorher sind Änderungen Schritt für Schritt gegangen und man überlegt dann nicht, wie's früher war sondern es ist einfach so. Das bedeutet auch irgendwo Zeitersparnis für's Personal, wie's jetzt ist. Und es is sehr viel eingespart worden aufgrund von Kammerreformen, Abteilungen sind zusammengelegt worden. Aber in dem Sinn, es ist zwar eine Zeitersparnis aber trotzdem is es auch wieder ein Zeitaufwand. I weiß ned wie i des am besten erklären kann. Also am besten vielleicht anhand der Dienstreise. Vorher, früher war's nur ein Formular, jetzt is es ein System wo ich's genau eingeben muss, schon so vorgefertigt, dass die Rechnungsabteilung nur noch kontrollieren muss und freigeben. Das heißt, ich rechne aus wie viel Kilometergeld, wie viel das Hotel is, also in dem Sinn ka ma sagen äh, trotz äh, Technik, hat's a bisl a Verschiebung geben der äh der Verwaltungsaufgaben. Also des, vielleicht, technischer Fortschritt, es is alles schnelllebiger und schneller gegangen, aber der Arbeitsaufwand aufgrund der anderen Dinge, die eingespart worden sind, ist größer geworden. (Pause) Aber ich fühl mich super informiert. Wie gsagt, es is eine Holschuld. Ich krieg alles und ich krieg wahrscheinlich auch mehr wie früher. Und vor allem Aktuelleres wie früher. Das persönliche Gespräch hat halt abgenommen. Es hat aus dem Grund abgenommen, aus dem Grund, weil ma eigentlich jetzt nur mehr vorm PC sitzt und es is halt alles schnelllebiger. Und in dem Sinn, dadurch dass ma viele Kolleginnen jetzt nicht braucht, sieht ma's grad am Gang. Also ma geht ‚hallo‘ oder so. Oder wenn ma noch zum guten alten Drucker rausgeht, zum Kopierer, da kann ma sich austauschen. Oder ma geht zum Mittagessen – also es hat sich irgendwie verschoben. Es hat si einfach urviel g'ändert, in sehr kurzer Zeit. Ja, das Intranet hat viele Erleichterungen in den Jahren für uns gebracht, da bin ich sehr dankbar, denn der Büroalltag ist viel schnelllebiger und bedeutend umfangreicher wie früher geworden.“

„Dann bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Zeit und das Interview!“

Interview IV

Datum: 13.07.2011
Uhrzeit: 15:00 Uhr
Dauer: 21 Minuten, 2 Sekunden
Ort: Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63
Geschlecht: weiblich
Dienstjahre in der WKÖ: 11
Verwendung des Intranets seit: 2000

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung des Intranets gemacht?“

„Das Intranet ist, finde ich, ein ganz zentraler Bereich, gerade in so einem großen Haus wie der Wirtschaftskammer. Weil da kann man ja nicht von Büro zu Büro gehen und sich irgendwelche wichtigen Dinge erzählen. Gerade da ist das sehr wichtig, dass man so was hat. Wichtig ist für mich auch immer die erste Seite die ich aufmache, wenn ich in der Früh komm, und die ist auch immer offen. Dementsprechend zeigt das, dass das für mich auch sehr wichtig ist, weil man kurzfristige Infos drinnen hat. Sei es jetzt irgendwelche Parkplatzsperrungen im Haus oder Zugangssperren oder sei es irgendwelche IT-Probleme, wo irgendwelche Portalausfälle sind oder sonst was, also interne Sachen die sehr wichtig sind. Natürlich auch so Sachen wie der Speiseplan, ich gebs zu, da schau ich auch gleich immer rein, was gibt's heut zum Essen, weil ich halt jemand bin der wirklich auch jeden Tag in die Kantine geht. (Längere Pause) Ja es ist ein sehr übersichtliches Medium geworden finde ich, obwohls noch nicht in dem ganz neuem Design ist, so wie WKÖ.at, das ist noch a bissl älter. Aber das für mich ganz Notwendige ist das Telefonbuch natürlich, das interne. Auch deshalb hab ich's immer offen, weil ich kann sofort immer nachschauen, sei's Namen oder auch wenn man nur die Telefondurchwahl hat und den Namen nicht oder nicht g'scheit verstanden hat, kann man das nach Telefondurchwahl suchen und das find ich total interessant. Auch mit den Landeskammern, dass man da die Kollegen aus den Landeskammern hat, auch die Fotos wo man sich denkt „a kenn i den oder kenn i den ned“. Also da schau ich dann auch oft nach wo i ma denk, „hob i den scho mal g'sehn oder ned“? Dann is des a a onderes telefonieren wenn ma weiß den kennt ma, weil vom Namen weiß man's oft nicht bei so viel Leuten im Haus. Jo des san für mi alles positive und essentielle Dinge. Wos i a praktisch find is, dass der Betriebsrat da jetzt schon alles sehr gebündelt hat, die Informationen. Weil früher war das oft so zerstreut und jetzt gibt's so gebündelte Schlagzeilen wo dann drinnen steht „News vom Betriebsrat“ und da is dann drunter, was i ned, „Sommerfest“ und irgendwelche andren Aktionen. Da is das gebündelt, also da sieht man immer gleich zentral, „aha das is des vom Betriebsrat“. Weil früher warn's oft Schlagzeilen, die sind a bissl untergegangen mit irgendeinem neutralen Bild, da hat man dann irgendwie drüber gescrollt. Also ich muss auch sagen, ich schau jetz nicht ständig was da neues an Schlagzeilen reinkommen, aber ich schau schon in der Früh auf jeden Fall oder sicher zwei-, dreimal am Tag aktualisier ich den Browser und schau ob da irgendwelche aktuellen Infos drin sind. Was a bissl umstritten is, find ich, sind diese Informationen, also Schlagzeilen die diverse Dienststellen reinstellen, die eigentlich auf WKÖ.at Platz finden, die aber auch im Intranet veröffentlicht werden. Ich mein ich versteh schon, es soll eine Information sein die halt auch für Mitarbeiter interessant sein kann. Da aber wiederum nur die Mitarbeiter die wirklich mit dem Thema was tun haben find ich. Also wenn's jetzt heißt, das WIFI bringt eine neue Broschüre heraus oder so. Also das sind Sachen für die Mitglieder oder für die Kunden eigentlich und die sind dann im Intranet, find ich, a bissl fehl am Platz. Für mich wär da eigentlich sozusagen die Holschuld der Mitarbeiter, dass die auf WKÖ.at bei solche Sachen nachschauen oder regelmäßig über die Channels gehen wo sie halt auch thematisch drinnen sind und dass ma da eben nachschaut. Das ist das was ich bei uns im Intranet manchmal a bissl fehl am Platz sozusagen finde, weil was könnte alles interessant sein für die Mitarbeiter im Haus. Das sind tausend Mitarbeiter zu tausend Themen, also da könnt ma jo ois glei rein stellen

was auf WKO.at is. Auch im Intranet, weil da frag i mi dann für was brauch ma das Intranet. Das hat einen ganz anderen Informationsauftrag sozusagen. Aber ja das Menü find ich gut gewählt mit den internen Gschichten, wie Personal, Organisationsrecht, mein Arbeitsplatz. Also man hat die Suchmaske, glaube ich, auch verbessert, das hat früher nicht so gut funktioniert. Ich mein es is genug da drinnen, auch da findet ma oft auf Anhieb nicht so leicht irgendwelche Inhalte und das is in letzter Zeit auch verbessert worden, dass ma bei da Stichwortsuche erfolgreicher is. Je größer die Portale sind, umso wichtiger ist die Suche, also viel anfälliger. (längere Pause) Ich arbeit mitn Intranet scho seit ich im Haus bin, weil früher war ich in einer kleinen Firma, da gabs sowas nicht. Das waren nur drei Leute, da braucht ma das Intranet nicht. Das war ein krasser Gegensatz, aber seit 2000 bin ich da und nutze das Intranet. Die ersten Jahre war ich zwar in einer andren Dienststelle aber hab's auch genutzt. Ich erstelle Schlagzeilen, wobei eigentlich nur die die sozusagen für WKO.at oder unser Gründerserviceportal sind, das ja ein Channel von WKO.at ist. Und da erstell ich Inhalte, wobei jetzt auch nicht mehr viele weil eben ich das nicht so sinnvoll finde, dass das dann auch im Intranet zur Verfügung steht. Ich tu das dann eher für die externen Portale veröffentlichen. Also sei's jetzt irgendwelche neuen Leitfäden für unsere Serviceprodukte, diverse Pressemeldungen die wir immer wieder ausgeben. Das geb ich nicht mehr wirklich ins Intranet, weil ich finde, dass das dann zu viel an Informationen ist, die eigentlich hauptsächlich die Externen interessieren. Aber da kann man drüber diskutieren. Man kann sagen, es ist praktisch wenn die Mitarbeiter auch gleich alles da drinnen haben, was sie interessiert. Aber ich find dadurch geht dieses Interne a bissl unter. Das entscheide dann auch ich was ins Intranet kommt, aber das kommt halt drauf an wie die Hierarchie is, ob man in einer Position sitzt wo man selbst entscheidet oder nicht. Es gibt sicher Leute die kriegen das von Vorgesetzten gesagt was rein soll. Aber ich bekomm über das Intranet alle Informationen die ich als Mitarbeiterin benötige, würde aber nicht selber meine Anliegen oder sonstiges dort deponieren. Ich bin kein Typ von diesen Diskussionsforen, das sag ich auch. Da schau ich eigentlich nie rein, da hör ich immer nur von andren, dass da sämtliche Dinge gibt, über die Kantine und sonstige Dinge wo sich die Leute drüber aufregen. Da gehör ich nicht dazu, das interessiert mich auch nicht. Find i teilweise a org, wal i man ma kau si immer über irgend a Salatblattl aufregen, das jetzt nicht so toll war. Aber ich muss ganz ehrlich sagen, es is ganz super, was wir im Haus da für eine Kantine haben und ich find die Kollegen und Kolleginnen...i find des schod, dass ma si dann über, was waß i was olles aufregen kann, anstatt ma amol sogt, „seits eh super“. Es is a tadelloses Essen, es is a super Preis. Des krieg ma draußn ned, a ned um die Zeit. Ja also i bin nicht der Typ, der das dann anonym in ein Forum schreibt und sich aufregt, sondern wenn ich wirklich was hätt dann würd ich einfach die Kollegen drüben einmal anrufen und sagen, „habt's über das schon mal nach dacht?“ Aber ich hätt jetzt gar nicht was wo ich sag im Intranet, das will i jetzt verbessern. Ich bin mit dem Medium eigentlich voll auf zufrieden. Ich mein ich hab jetzt keinen Vergleich zu einem Intranet von einer anderen großen Firma, weil ich wie gesagt vorher in einer kleinen Firma war. (längere Pause) Also mit meiner täglichen Arbeit hat das Intranet nicht wirklich was zu tun, weil ich halt viel mit den Landeskammern zu tun hab, Projekte organisieren mit Externen, sozusagen mit Dienstleistern was abwickel. Also da is mir das Intranet in dem Fall nicht hilfreich aber das kann in dem Fall auch nicht hilfreich sein, weil das is Projektarbeit die ma halt macht. Das is aber auch nicht schlimm für mich, weil es ist dafür da, dass man sich interne Informationen holt vom Haus, was es gibt, was sich grad ändert oder wo's grad irgendwelche Neuigkeiten gibt, eben diese Zugangsbeschränkungen. Eben auch super, dass diese wichtigen Sachen wie wenn wegen eines Staatsbesuchs wieder irgendwelche Eingänge gesperrt sind, dass sie das jetzt groß oben positionieren. Das war früher vielleicht a Schlagzeile die leicht untergeht und das kann ma jetzt wirklich nicht mehr übersehn. Man kann sich jetzt auch, seit dem letzten Relaunch, dass man da auch „Meine Kontakte“, dass man da auch so eine eigene Auflistung von Kontakten macht, die man halt viel hat. Dass is dann wie so a eigenes kleines Telefonbuch. Find i a ganz praktisch. (längere Pause) Auch wenn man irgendwas anfordern muss oder was bestellen muss oder Reparatur,... aber das macht hauptsächlich alles meine Assistentin, das mach ich nicht selber muss ich sagen. Aber alle Formulare was man braucht sind verlinkt und drinnen zu finden. Sei's Reparaturen oder Aufträge für das Druckzentrum oder Saalbestellungen. Das soll ja alles auch schriftlich gemacht werden. (Pause) Zur Orientierung glaub ich wenn man neu ist in diesem Haus, ist dieses Medium auch irgendwie interessant. Wenn ma do no kan kennt, no ned waß wo ma hin geht oder sonst irgendwas. Und da braucht ma's glaub ich no mehr, als wenn ma schon viele Jahre da is. Also zur Grundorientierung, sag ich jetzt mal. Das ma auch sieht, in welcher Abteilung is wer. Das kann ma auch gut nachschauen über das Telefonbuch. Wenn jemand anruft, wo man sich nachher denkt, „wo hat der jetzt hingehört?“, also zu welcher Abteilung, das kann ma alles nachschauen. Organigramme gibt's von der Kammerleitung, die

gibt's von verschiedenen Sparten und Abteilungen. Aber auch wenn ma jetzt sagt, der Herr XY ruft mich jetzt an und ich bin neu und weiß jetzt noch nicht und will jetzt nicht fragen, „wo san Sie und sitzen Sie, wo gehörn Sie hin?“ und da kann ma einfach über das Telefonbuch suchen, dann sieht ma eh Abteilung so und so oder auch Themen die zu ihm gehören oder auch nicht. Man kann also auch im Intranet eintragen, für welche Themen man zuständig ist. Das machen aber nicht alle, das ist auch bei uns nicht der Fall. Aber das is auch immer a bissl a Frage wie man als Abteilung auftreten will, weil bei uns ist irgendwie der Tenor, „nach außen hin is eh jeder für alles zuständig“, was nach innen eh nicht funktioniert, weil jeder hat seine Bereiche und seine Themen. Bei WKO.at is es ja auch so, da wird auch die Kontaktseite raus gegeben, da wird ja auch über Namensuche alle Mitarbeiter im Haus gefunden. Auch hier könnte man Themen anführen für die man zuständig ist. (längere Pause) Hier im Bereich Gründerservice kommen die potenziellen zukünftigen Mitglieder eventuell hier her, aber wir müssen die dann wieder in die Landeskammern schicken. Weil wir ja so aufgeteilt sind: die Landeskammern haben vor Ort die Experten für die ganze Gründerberatung und Fragen die sozusagen im Detail auftauchen. Und wir im Gründerservice Österreich machen österreichweite Koordination von diversen Projekten, Studien, Plattformen, Websites, Marktplätze, usw. Also wir machen nicht die Detailberatung für den Gründer, das passiert in jedem Bundesland, sondern wir machen die österreichweite Koordination. Wir haben dazu auch nicht inhaltlich die Fachleute, weil da musst dich ja wirklich im Gewerbe recht gut auskennen und mit den Rechtsformen, das is ja a wahnsinnig umfassende Materie: Steuern, Sozialversicherung, die wollen ja alles wissen. Ma muss sich da wirklich auskennen und dann kummts no drauf an, is es a freies Gewerbe, is es a reglementiertes Gewerbe. Und die Leut wollen dann ja wissen, was müssens haben für Vorwissen oder nicht. Da gibt's eben in jedem Bundesland ein Gründerservice, wo die Leut dann hingehn, da könnens das Gewerbe auch schon online anmelden und werden dann weitergeleitet. (Pause) Es gibt so an „Communicater“, das geht glaub i übers E-Mail, aber das mach ich wenn dann mit Leuten im Haus und nicht mit den Landesstellen. Man könnte aber sogar auf die Intranets von den Landeskammern zugreifen glaub ich bei uns, über diese Wissensplattform, aber das hab ich noch nie wirklich gemacht, weil das brauch ich nicht wirklich. Ja, mehr fällt ma dazu eigentlich nicht ein.“

„Dann danke ich Ihnen recht herzlich für das Interview und Ihre Zeit!“

Interview V

Datum: 14.07.2011
Uhrzeit: 16:00 Uhr
Dauer: 27 Minuten, 33 Sekunden
Ort: Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63
Geschlecht: männlich
Dienstjahre in der WKÖ: 11
Verwendung des Intranets seit: 2000

„Welche Erfahrungen haben Sie, in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in der Wirtschaftskammer Österreich, mit der Anwendung und Arbeit im Intranet gemacht?“

„Ähm, dadurch dass ich schon seit zehn Jahren da bin, hab ich ja schon zwei verschiedene Masken, und auch von der Struktur her, Umbrüche miterlebt, ähm vom Gesamten, ähm von der gesamthaften Warte betrachtet, is ähm, des Internet jetzt, ähm, gut, wenn es personali, wenn es viel Personalisierungsmöglichkeiten bietet. Also sprich, dass ich mir aussuchen kann, was für mich wichtig ist. Dass is in der jetzigen Version noch zu wenig vorhanden. Es is viel zu starr. Ähm, ich würd's mir so vorstellen, wie bei Yahoo zum Beispiel, dass man sich seine eigene Seite total zusammenstelln kann. Man kann Nachrichten, ähm Nachrichtenschwerpunkte, so die Feeds ka ma sich zusammenstelln, äh, weiß ich, Farben wo was sein kann, ähm vom Aufbau ka ma da viel mehr machen. Also ich bin täglich eigentlich erschlagen von der Vielfalt die da is. (lacht) Würd mir wünschen, dass ma vielleicht einige Sachen, dass ma so eine Art Filter hat, weil ich glaub von der Grundstruktur gib't's halt einige Sachen, die ein Muss sind, aber ich würd gern einiges ausfiltern. Ähm, weil's mir einfach zu viel is. Und von der Wertigkeit her, ähm, würde ich, also wenn ma eine Umfrage macht, was ma besser machen kann, würde ich verschiedene Sachen, die Personalgeschichten, Aufruf zu Veranstaltungen, würd ich einfach anders oder prominenter platzieren. Und auch vom Stil her anders, weil des, das geht hier meines Erachtens unter. Sie ham zwar, und des is insofern gut, zum einen die Bebilderung, dass eine Bildersprache benützt wird, und die Personalabteilung jetzt zum Beispiel immer die gleichen Bilder benützt, damit eine Wiedererkennbarkeit gegeben ist, aber es is von der Größe her und von den zentralen Punkten wo ma halt hinschaut ähm, in dieser Wurst geht's unter. Ähm, also Bilder sind sicher wichtig, ähm, eine, dass ma sich damit identifizieren kann. Also ich muss mich auch von meiner Sozialstruktur, irgendwie ersehn, was mir wichtig is. Also möglicherweise würde es auch Sinn machen, ähm, eine zeitliche Komponente dass ma drinnen hat. Meinetwegen ab 10:00 Uhr, also wenn ma jetzt a bisl in die Zukunft vordenkt, dass zum Beispiel der Speiseplan sich anbietet und ähm anklopft. Also dass da, dass ma da intelligente Sachen macht. Oder dass da Hinweise auf Impfungen oder Blutspenden oder solche Aktionen, also außergewöhnliche Sachen, dass die halt ähm prominenter und beweglicher präsentiert werden. Ähm, also ich, von der Struktur her, aber des is jetzt vom organisatorischen Organisationsablauf, find ich's extrem problematisch, die Verschlagwortung. Also bei uns kann ja jeder was reinstellen, ähm, aber es hat jeder einen anderen inhaltlichen Zugang. Also wenn ich jetzt fachliche ähm Fragen hab, ob ich jetzt Basel II, ob ich jetzt römisch Zwei, also im Bankenbereich is des über Kredite und finanzielle Ausstattung von Banken, ob ich das als römisch Zwei ausschreib, ähm, wie's eigentlich in den Gremien immer gemacht wird, oder wenn ma unbedarft is, und ma des jetzt nur mithört, mit arabisch Zwei, is dann ein Unterschied. Weil beim einen findest du nichts, weil der Experte nicht dran denkt, des auch so umzuschreiben, und beim andern findest du vielleicht die detailverliebten Gschichten. Also das sollte man wahrscheinlich auch von der Reihung her, ähm, also eine strukturierte Reihung, dass ma sozusagen auch das Urdokument, was immer an erster Stelle, Schlagwort stehen sollte. Des find ich hier noch überhaupt nicht. Und ähm, Verschlagwortung is aus meiner Sicht so problematisch, ähm, weil jeder an andern Zugang hat. Ähm, des is ähm, jetzt bei zusammengesetzten Wörtern is es eh klar, also bei bisl längeren Wörtern, ähm schreib ich's mit Bindestrich. Dadurch dass wir ka, weiß nicht, keine Volltextsuche ham, sondern nur nach den

Schlagworten, is es sehr ähm, gehatscht? (lacht) Muss i aufpassen. Is es sehr gehatscht, weil äh, die Vielfalt einfach nicht da is. Also da würd ich mir auch wünschen, dass es so wie bei, oder wenn ich mich vertipp äh, so wie bei Yahoo, oder Google ,meinten Sie vielleicht?', ähm, dass i da genug finden kann. (länger Pause) Eine Qualitätskontrolle sollt's auch geben. Owa jetzt so, ähm, was es ja teilweise gibt, aber es is einfach viel zu viel und ähm, und dadurch dass es Internet, ähm Intranet bei uns nur nebenbei laufen, ähm soll, ähm is es, wird des meines Erachtens viel zu wenig genützt. Jetzt auch als Ausbildungs-, als Ausbildungs-, ähm als Weiterbildungs- und Identifikationsmerkmal. Ma könnt ja genau so gut, aber da simma jetzt wieder im kreativen Bereich, über wichtige Fakten auch berichten, meinetwegen Mitgliederanzahl. Also dass ma einfach ein Gespür bekommt, was is eigentlich die Organisation, wie viele Außenstehende gibt's. Und äh ob das jetzt Struktur is, wie's jetzt beispielsweise die Inhouse a paar Mal macht oder mit äh WKO im Wort, äh, dass ma da das auch prominent platziert. Und in gewisser Weise ein Ausbildungs- oder Bildungsanspruch erfüllt. Und des is meines Erachtens noch total unterbelegt. Die Medien die teilweise benützt werden, jetzt auch nach innen, wie die Newkammer (*Anm. der Interviewerin: Newk@mmer geschrieben*) ähm, des verschwindet irgendwo. Also des is, dann, also a elektronisches Paper. I weiß nicht ob du das scho kennst. (*Zeigt es am PC kurz her*) Des is was die Presseabteilung macht, oder MitarbeiterInnen-Zeitung. Das is ein animiertes e-Wallpaper. Das is vom technischen her recht schön. Des is so a Online-Mitarbeiterzeitung, die wird mit link ausgeschickt. Da hat unsere Frau Bach und Co gute Arbeit geleistet. Aber wenn du über andere Schlagwörter was suchst, findest du Sachen, die überhaupt nicht dazugehören. Wie gesagt, dass is halt des Problem ähm, wie ähm, des menschlichen Faktors. Des mit der Beschlagwortung; meines Erachtens a riesige Schwachstelle. Also ich müsst's jetzt suchen, aber wir ham, also ich glaub des gehört jetzt nicht unbedingt dazu zum Interview, aber vom Fachverband Speditionen ham wir eine größere Runde ghabt, auch mit den Strategieleuten und da is dann auch das, die Sprache auf unsere Probleme mit der Verschlagwortung zu sprechen gekommen, und da hat dann ein Vorarlberger Kollege gesagt, wo, hat uns einfach ein Beispiel genannt, ähm, er gibt Kabotage ein und es kommt irgendein Dokument zu oberster Stelle über Krankmeldung, oder krank im Urlaub – also was eigentlich nicht nachvollziehbar is. Ja, ähm, es is irgendwie falsch verschlagwortet. Aber egal, es soll ja nur demonstrieren, dass die technischen Spiel. die technische Überbau äh, schön is, auf's erste sind sicherlich alle Bedürfnisse, laut irgendwelchen Checklisten und Themenplanungen abgearbeitet, aber die große Schwachstelle, jetzt auch hier in unserer Struktur is ähm, dass ma den menschlichen Faktor einfach viel zu wenig schult und ähm, und auf die Möglichkeiten hinweist. Ähm, wie ma mit dem umgeht, ähm, wie ma's personalisiert. Ich äh, weiß nicht wann's des letzte Mal war, ich glaub vor über einem Jahr, vor zwei Jahren, ähm hat's amal, dass sich die Inhouse vorgestellt hat, und auch den Wiki, ich glaub bei der Geräteumstellung, ham's irgendan Wiki eingerichtet, um äh, ihre Dienstleistungen zu präsentieren. Da ham's so a Art Tag der offenen Tür gehabt, also ich glaube solche einfachen, ähm, unkomplizierten Veranstaltungen um Hemmschwellen abzubauen, sollte es öfters geben. Einfach um zu lernen wie ma arbeiten kann, was für Möglichkeiten es gibt. Des is meines Erachtens viel zu wenig, äh, viel zu wenig – oder überhaupt nicht wird des bedacht. (längere Pause) Des gehört jetzt auch nicht zum Interview, strukturell is halt Inhouse und Web Service eine Klasse für sich. Also die ham's, also speziell jetzt des Web Service, jetzt heißt's ja Medien Service, Media Service, hat's natürlich extrem schwer, weil sie einfach viel zu wenig Leute sind, die ein sperriges Produkt verkaufen sollen. Zu Preisen, wo die Konsumenten sehr unwillig sind, es zu bezahlen. Also es is ein schwierige Lage. Gleichzeitung muss; sollte man aber zu denen hingehen. Also es is extrem schwierig. Zum Beispiel den Newsletter, wollt ma damals mit dieser Applikation umsetzen, aber für unsere Bedürfnisse hat das nicht gereicht. Weil wir ham immer Mittwoch ausgesendet, und wir wollten zeitkritisch; also das nicht irgendwann mal in der Nach reinstellen, und wenn wir's ausschicken, wenn wir einen Tag ham, dann wollten wir auch wirklich, dass es ausgeschickt wird und deshalb ham wir's zwar einrichten lassen, aber ham's dann nie genützt. Ja, aber das is unsere Struktur. (lacht) Jetzt, aber das is auch nicht unbedingt für's Interview, jetzt gibt's ein neues System über Mailworx, was intelligenter is, anscheinend ham die Wissens-, die Auguren der Wissensmanager eingesehen, dass ma nicht alles selber machen braucht. Also diese Plattformen, wo Leute drinnen sitzen, die sich eigentlich damit nicht auskennen. Und die philosophieren über das was gebraucht werden könnte. Weil von den Spezifikationen hamma viele Sachen, die einfach äh, von den Konfigurationen am Bedarf vorbei gehen. Ja, ein Beispiel: dieses, wie heißt des, ähm, wenn ma Videofeeds reinstellt, dann steht irgendwo halt ein schneller Server zur Verfügung, ich glaub da musst fortlaufende Kosten zahlen, und alles was fortlaufend is, wenn du was drauflegst, und laufenden Kosten hast; weil ich da schon nachgefragt hab, macht uns wenig froh. Ich mein es is zwar nicht unser Geld, ähm, was wir

da ausgebn, aber wir sollten trotzdem schauen, dass es alles nicht so explodiert. Es sind auch keine Marktpreise, die die Inhouse da anbietet. I müsst nachschauen, aber wir ham Webspace, a paar 100 Megabytes und ich glaub wir zahl'n da im Quartal 130 Euro. Also, aber des is leider, wir ham damals in unserm alten Newslettern, ähm ham wir aufm Staging-Bereich was abgelegt, ähm, und mittlerweile ham wir die alten Newsletter im neuen System und Datenbanken eingepflegt und deshalb können wir des nicht umändern. Oder ham wir noch keine Idee wie wir's umändern können. Also den Staging-Bereich von der WKO weg clearn können. Aber wir ham laufende Kosten, die nicht marktkonform sind. Also wir sind zwar bei am externen Anbieter, also jetzt die, die allgemeine Applikation von unserm Newsletter, ist vom, ähm ham wir, weiß nicht, vor ein oder zwei Jahren, hat's eine externe Firma gegeben, die uns jetzt was programmiert. Und ähm, mit unsern Wünschen, das is auch eine Suchfunktion dabei und ein Archiv, und da ham wir die ganzen alten in die neue Struktur aufgenommen, ähm und die Adressen, bei der Umstellung ham wir nicht, war das leider noch kein Thema, dass dafür was zu bezahlen is. Und deshalb haben wir's nicht verändert und jetzt sitz ma da irgendwie dazwischen. Und irgendwann mal, des is jetzt auch nicht unbedingt für's Interview, hat's eine technische Umstellung gegeben, wo's dann draufkommen sind, dass einige Bereiche da mehr Sachen draufgelegt ham. Natürlich wird vom Hintergrund, deshalb menschlicher Faktor, unsere Assistenz, die jetzt in Karenz is, ähm, für die war's einfacher übern FTP jetzt irgendwo was draufzustellen, upzuloaden, ohne Verschlagwortung und dergleichen, und einfach uns dann einen Link anbieten, ähm, und die Arbeit war getan. Jetzt hängt des irgendwo und is nicht im CMS-System drinnen. Da wurde die Intranetstruktur insgesamt umgangen. Was so eigentlich nicht gedacht war, ähm, also es is irgendwie rundherum gestrickt worden. Es war einfacher. (längere Pause) Und ich muss sagen, ich versteh es. (lacht) Also ähm, also komplexe Dokumente, weil wir sehr viele, also weil wenn wir Veranstaltungen ham, dann gebn wir auch die Präsentationen online, des is dann scho mehr Internet, also Public Bereich, müsste man aber auch über's Intranet finden. Mach ich aber persönlich nicht, ähm, also da gibt's auch verschiedene Möglichkeiten, wie ma sich Arbeit machen kann. Weil du's nicht weißt. Und da kann ich aus meinen eigenen Erfahrungen sprechen, eine Dokumentation, vielleicht denk ich auch zu verschachtelt, ähm, oder zu kompliziert; ich hab die Präsentation, jeweils die Einzelpräsentationen, ich weiß nicht, das waren vielleicht zehn, hab ich als eigenes Servicedokument angelegt und ähm, und verschlagwortet. Und dann hab ich noch eine Überseite kreiert, äh, wo des dann alles drinnen war. Äh, also viel zu kompliziert. Vom Arbeitsaufwand, äh, vom Arbeitsaufwand; du musst den Leuten halt auch zeigen, wie'sd dort am besten arbeitest. Oder ein Beispiel, was mir recht gut gefällt, was'd aber nicht weißt, wenn es dir keiner sagt, ja, denn du kannst ja relative Links machen, in dem du einfach Anker in einem Dokument setzt, Textmarken, is praktisch bei längeren Dokumenten, oder bei längeren Seiten, dass ma eine gewisse Struktur reinbringt. Ähm, wir ham teilweise, also meine Kollegen, wir ham da so Experten, die so Megalisten ham. (lacht) Ich such jetzt a Seite. Ich such jetzt Gefahrgut, ich weiß nicht, da sind auf einer Seite so 40 Links, also ohne Struktur is des nix. (*Sucht etwas im Intranet heraus um es herzuzeigen*) Aber des krieg ich nicht weg. (lacht) Also ich bin Internet-Verantwortlicher für diese Dienststelle. Ähm, und des sind starke Charaktere oder starke Köpfe, äh, meines Erachtens viel zu wenig strukturiert. Und über die Struktur entscheidet; sag ma's so, manche Sachen, wenn's zu problematisch is, also wir sind, also die Vorschläge kommen natürlich immer von den Fachreferenten, ,so und so möchte ma's drinnen haben', ähm, wenn's zu ähm, also wenn es ein Umsetzen, also alles nur nebenbei lauft, dann kommen natürlich schon Anregungen von uns, und Hinweise, dass ma es vielleicht besser machen könnte, ähm, werden manchmal aufgenommen. Also mein Dilemma was ich da aufzeig ist, ähm, zum einen mal die Leute zu schulen, was is Standard. Im CMS-Kurs is es nur, was ma machen kann, und im CMS is ja auch dann drinnen, wenn du jetzt im Intranet bist, eine Vorlage, wie du Schlagzeilen aufbauen könntest. Wenn du, ähm, also du kannst sicher ähm, weiß ich nicht, schau dir 100 Schlagzeilen an und du wirst wenig finden, die mit den Vorlagen arbeiten. Weil ich glaub, dass die Leute da zu wenig hingewiesen werden; oder überhaupt nicht. Also ich hab's eigentlich auch nur durch Zufall gfoundn. Es is halt einfach so, und äh, es ghört einfach immer wieder hingewiesen. Andere Sache is jetzt in die Psychologie, ähm, wie ma Daten aufbaut. Also ich glaub des is extrem, extrem wichtig, dass es vorhanden is. In einer großen Detailverliebtheit; is sowieso klar. Aber jetzt für einen ähm, Auskunftsuchenden muss man sich halt in dessen Person rein denken, und die Inhalte anders von der Auffindlogik und von der Darstellung präsentieren. Also des is jetzt supervollständig und des bildet alles ab (*zeigt etwas her*), aber es is meines Erachtens von der Darstellung her eine Katastrophe. Und das is jetzt nicht irgendwie, weil ich – ähm – also das könnt ma sicher intelligenter machen. Des is wahrscheinlich dann, oder sicher aufwändiger, dass ma sich überlegt wie ma vielleicht Unterkategorien, weiß ich nicht, mit auffaltbaren Menüs oder

sonst irgendwas, also. Da wärn wahrscheinlich zusätzliche ähm, Gestaltungselemente sicherlich sinnvoll, damit ma den ersten Eindruck und die Übersichtlichkeit gut, ähm, gut weiterführt. Im Intranet gibt's einige Seiten, wenn ich zum Beispiel was such zu Handydiebstahl, das hab ich vor kurzem braucht, wenn ich da was such, da kommen jetzt die ganzen Handyschichten. Alles was verschlagwortet ist mit Handy. Also beim Diebstahl Handy zum Beispiel findet er mir nichts. Ersatzgerät (*gibt verschiedene Suchbegriffe im Intranet ein*), ja find ich auch nix. Also manche Sachen sind doof. Ich hab jetzt keine Seite vorbereitet, aber bei den Anforderungsseiten zum Beispiel, da gibt's auch so elendslange Listen, was ma alles anfordern kann. Mein Arbeitsplatz heißt des. Also da muss ich sagen, und da wird sicher das Webservice die gleiche Erfahrung gemacht haben, ähm, dass die Leute wahrscheinlich anrufen, wo was zu finden ist. Oder auch die einzelnen Spezialdienststellen ähm, Anforderung Handy und dergleichen, zu finden. Es is so schwierig (lacht). Und ich bin jetzt nicht unbedingt einer, der sehr schnell frustriert is. Aber so für die Techniker, ähm, die des erdacht haben is die Benamung, äh die Benennung leicht ersichtlich ähm, aber für die andern die nicht täglich damit arbeiten, sicherlich nicht. (*Klickt auf dem PC herum*) Also wie gesagt, des kommt auch auf die Dienststelle drauf an, wie sensibilisiert ma da is; als der der Inhalte erstellt. Es gibt halt Unterschiede. Das eine is vielleicht die Assistenz, ähm, und dann gibt's wieder jemand anderen der was eingepflegt hat und dann is schon wieder ein Kulturbruch drinnen. Und des rauszukriegen; wer macht sich die Mühe!? Also was i damit sagen möchte, meines Erachtens is die größte Herausforderung über Scheitern und Erfolg ähm, wie der Mensch das benützt, dass er's benützt ghört er geschult, oder ghört auf das innovative Potential der Möglichkeiten hingewiesen, aber gleichzeitig auch die Kreativität des Menschen ähm, herausgefordert. Dass er's auch dann benützt, dass er Ideen ähm Fragen stellt, Fragen stellen kann. Meines Erachtens funktioniert das recht gut beim Webservice, äh und die Schwachstelle is halt dann die Umsetzung, also was möglich is, weil da strukturelle Vorgaben sind, die ma meines Erachtens einfach nicht wegstreichen kann. Also einer weitergehende Personalisierung, jetzt vo dem was ma wirklich im Intranet sieht, i mein teilweise kann ma da eh einige Sachen einstellen. A paar Sachen zuschalten oder Favoriten anlegen. Ähm, aber minimal. Meines Erachtens könnte das mehr sein. (Längere Pause) Interessant wär das jetzt vielleicht für deinen Themenschwerpunkt, wie andere Dienststellen ähm, die mental ähnlich gesinnt sind das nutzen. Also zum Beispiel die Wiener Kammer. Ähm ob die vielleicht schon irgendwelche Abweichungen ham. Ähm und dann; Arbeiterkammer vielleicht anschauen. Weil wir rotieren da. Es is zwar schön, dass du da jetzt Marktforschung machst, äh, über das WKO Internet äh Intranet; aber der Horizont is viel weiter. Es is halt einfach eine sehr starre Kommunikation. Des einzige, und des is relativ gut, diese Schwarze Brett-Funktion; Betriebsrat. Wo ma einfach alles ähm, (länger Pause) wo ma einfach alles fragen kann. Oder sonst irgendwas; seine Wahrnehmung mitteilen kann. Also des is meines Erachtens eh die einzige Form der Kommunikation. Des andere is sehr, sehr – also von eine dialogischen Kommunikation – und deshalb auch jetzt eine Veränderung im Menschenbild. Ähm weil ich da doch wesentlich mehr über eine Person lern, als wie wenn ich jetzt a Presseaussendung lies, also äh dieses Formelle und Formale sehen kann. Also des is meines Wissens der einzige Bereiche, ähm wo auch die Persönlichkeit reinspieln kann. (Pause) Vielleicht kann's Intranet auch die Wahrnehmung beeinflussen. Also ich habe zum Beispiel äh, jetzt bei Presseaussendungen meinen Namen hingeschrieben für Rückfragen, und da ham mich dann schon Kollegen angesprochen. Also recht witzig. Also es wird gelesen, es wird gelesen. Insofern tragt's sicher was dazu bei, also vielleicht nützt's die Aktivitäten zu sehen und auch Probleme. Da simma wieder in dem Bereich, vielleicht Wissensvermittlung. Aber so die persönliche Teammitarbeit und teamfördernden Gelegenheiten seh ich da nicht. Is halt einfach one-way. Wir ham aber auch nicht die Tools, ähm da gebe es auch so sharepoint-Technologien, dass ma viel dezentralisierter machen könnte und auch kommunizieren könnte. Das ham wir nicht. Also deshalb mit Intranet jetzt; für mich is das nicht persönlich, also überhaupt nicht. Aber ich weiß nicht wie das andere sehn. Es is halt wenn ich was finde äh wenn ich was suche, dann is es teilweise sehr hilfreich. Also jetzt KC zum Beispiel. Obwohl das Finden von Inhalten immer eine Herausforderung is. Des liegt halt auch am Unwissen, wie ma wo seine Suche anfängt. Es is ja nicht immer ein Stichwort. Wenn ich jetzt nach irgendam Paragraph such äh, meinerwegen jetzt Fahrtenschreiber oder so was, dann steht der in verschiedenen Gesetzen drinnen. Und dass ich dann so auf Glück den richtigen Punkt find... (lacht). Also schon immer eine Herausforderung. (Pause) Also ja mehr, äh weiß nicht, gibt's nicht zu sagen.“

„Dann danke ich Ihnen recht herzlich für das Interview und Ihre Zeit!“

10.2. Abstract (deutsch)

Organisationen oder Unternehmungen können längst nicht mehr über die Notwendigkeit und Wichtigkeit interner Kommunikation hinwegsehen. Der Fokus, der früher noch auf Public Relations im Sinne von Kommunikation nach außen in aller Munde war, hat sich verschoben. Die Wahrnehmung interner Kommunikation als Prämisse für gelungene Kommunikation nach außen, hat immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die steigende Relevanz der Thematik ‚interne Organisationskommunikation‘ hat verdeutlicht, dass der Ursprung der Imagebildung immer innerhalb der Organisation beginnt.

Forschungsarbeiten und die Fachliteratur beschäftigen sich umfangreich mit Organisationen und ihren Theorien. Public Relations, Leitbilder, Organisationskommunikation und Kommunikationstechnologien sind zentrale Begriffe der Organisationsforschung und daher auch der vorliegenden Arbeit. Die unterschiedlichsten Wissenschaften liefern Erklärungsansätze von Organisationstheorien bis hin zu Menschenbildern. Kommunikationstechnologien im organisationalen Umfeld wurden speziell auf ihre Informationsleistung erforscht. Dem Intranet wurde im Zuge dessen bislang keine Bedeutung darüber hinaus zugeschrieben. Distanziert von rein technologischen Entwicklungen wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit daher die Frage geklärt, welche Funktionen das Intranet als Instrument interner Organisationskommunikation zu erfüllen imstande ist.

Die Studie geht über die Frage nach dem Informationsauftrag des Intranets hinaus und überprüft die Fähigkeiten und Auswirkungen, wenn Intranet als Instrument der internen Organisationskommunikation eingesetzt wird. Welches Image wird über ein derartiges Medium in den Köpfen der MitarbeiterInnen geprägt und in weiterer Folge nach außen getragen. Für die Praxis wird ein Realitätsausschnitt, am Beispiel einer der größten Organisationen in unserem Land, erbracht:

der Wirtschaftskammer Österreich.

10.3. Abstract (english)

Organizations or companies can no longer deny the need and importance of internal communication. The focus, once on Public Relations in terms of external communication, has shifted. The perception of internal communication as an assumption for successful external communication has significantly grown in importance. The increasing relevance of 'Internal Organizational Communication' has demonstrated that the origin of image formation always begins within the organization.

Research and technical literature deal extensively with organizations and their theories. Public Relations, Mission Statements, Organizational Communication and Communication Technologies are central terms of organizational studies and therefore the theme for this thesis. Various sciences provide approaches of explanations of organizational theories to the point of concept of man. Communication technologies within the organizational environment have been studied specifically for their information service. As a result, so far no relevance was attributed to the intranet beyond this. The question to be settled within the framework of this thesis, distanced from a purely technological point of view, is what function the intranet fulfills as a tool of internal organizational communication.

For the first time, the present study moves beyond the question of the informational mandate of the intranet and reviews capabilities and effects when intranet is used as an instrument. What image is shaped through such a communication medium in the minds of employees and subsequently carried to the outside world? For the practical application, a small segment of the real world is shown on the basis of one of the biggest organizations of our country:

The Austrian Federal Economic Chamber.

10.4. Curriculum Vitae

Zuname: Luthra

Vorname: Sunita

Geburtsdaten: Bad Aussee, 03. September 1981

Staatsbürgerschaft: Österreich

Schulbesuch

- 1988 – 1992: Volksschule II, Bad Aussee (Schwerpunkt Musik)
- 1992 – 1996: Hauptschule I, Bad Aussee (Schwerpunkt Musik)
- 1996 – 2001: BORG, Bad Aussee (Schwerpunkt Musik + Instrument: Geige)
- 2001: Matura in den Fächern Religion, Deutsch, Englisch, Mathematik, Biologie und Umweltkunde, Chemie

Studium

- 2001 -2002 : Ordentliche Inskription des Diplomstudiums Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, Zweifach Anglistik und Amerikanistik
- 2002 - 2003: Diplomstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Fächerkombination Soziologie und Psychologie
- 2008 Abschluss Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
- 2008 – 2001: Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Berufliche Erfahrung

- 2001 – 2002 Redakteurin Redaktion RELAX, 1080
- 2003 – 2004 Assistentin bei Musik Marketing
- 2004 – 2009 Call Center Team Support – CCC AG; 1050
- 2009 Projekt Managerin – Styria Börse Express GmbH; 1090
- 2009 – 2011 Kommunikationsbeauftragte – Inhouse GesmbH der WKÖ, 1040
- 2011 – heute Organisationsmanagerin – mensch & marke; 1140

Sprachkenntnisse

- Englisch (1. Fremdsprache, sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift)
- Französisch (2. Fremdsprache, Grundkenntnisse in Wort und Schrift)
- Italienisch (3. Fremdsprache, Grundkenntnisse in Wort und Schrift)