



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Die Online-Medien in der internen Kommunikation –
Fortschritt versus Informationsflut

Verfasserin

Elisabeth Gallei, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Jänner 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft UniStG

Betreuerin: Ass.-Prof. Dr. Johanna Dorer

Danksagung

An erster Stelle möchte ich meinen Eltern und meiner Schwester danken. Ihr habt mich mit unendlicher Geduld, Liebe und Verständnis während des Studiums und der Erstellung meiner Magisterarbeit begleitet und mich stets unterstützt und motiviert. Ihr seid die wichtigsten Personen in meinem Leben und ohne euch wäre die Fertigstellung meiner Arbeit unmöglich gewesen.

Ein großes Dankeschön an meine besten Freundinnen Julia, Sabine und Ines, die mich stets aufgemuntert und ermutigt haben. Danke, dass ihr euch die Zeit genommen habt, meine Arbeit Korrektur zu lesen. Ich bin sehr dankbar, euch in meinem Leben zu haben.

Des Weiteren danke ich Ass.-Prof. Dr. Johanna Dorer für ihre konstruktiven Anregungen und Tipps und ihre fachliche Betreuung.

Herzlichen Dank an alle meine InterviewpartnerInnen, dass sie sich die Zeit genommen haben, mir meine Fragen ausführlich zu beantworten.

Danke Michi, für das Korrektur lesen meiner Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Fachbezug	2
Aufbau der Arbeit	2
1 Kommunikationswissenschaftliche Theorien.....	4
1.1 Theorien der Organisationskommunikation	4
1.1.1 Klassische Organisationstheorien.....	4
1.1.2 Neoklassische Organisationstheorien.....	5
1.1.3 Moderne Organisationstheorien.....	6
1.2 Theorien der Unternehmenskommunikation.....	8
1.3 Theoretische Konzepte interner PR	9
1.3.1 Situatives Konzept der internen PR nach Armbrecht	10
1.3.2 Symmetrisches Modell der internen Kommunikation nach Grunig	11
2 Interne Kommunikation.....	13
2.1 Definition.....	13
2.2 Ziele der internen Kommunikation.....	15
2.3 Funktionen interner Kommunikation	17
2.3.1 Informationsfunktion	17
2.3.2 Imagefunktion.....	17
2.3.3 Motivationsfunktion.....	17
2.3.4 Identifikationsfunktion	18
2.3.5 Integrationsfunktion	18
2.4 Kommunikationsrichtungen	19
2.4.1 Aufwärtskommunikation.....	19
2.4.2 Abwärtskommunikation.....	19
2.4.3 Horizontalkommunikation	20
2.5 Instrumente interner Kommunikation.....	20
2.5.1 Mündliche Kommunikation.....	21
2.5.2 Schriftliche, gedruckte Kommunikation	21
2.5.3 Elektronische Kommunikation.....	22
2.6 Kommunikationsstufigkeit.....	26
2.6.1 Einstufige Kommunikation	26
2.6.2 Mehrstufige Kommunikation	26
2.7 Kommunikationsstrukturen.....	26

2.7.1	Rad.....	27
2.7.2	Y und Kette.....	27
2.7.3	Kreis.....	27
2.7.4	Totale	28
2.8	Formalisierung interner Kommunikation	28
2.8.1	Formale Kommunikation.....	28
2.8.2	Informelle Kommunikation	28
2.9	Abgrenzung interne und externe Kommunikation	29
2.10	Ausgewählte Studien zu interner Kommunikation	30
2.10.1	Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen	30
2.10.2	Trendmonitor Interne Kommunikation 2011	30
2.10.3	Intranet-Studie 2011	31
3	Onlinekommunikation	33
3.1	Definition computervermittelter Kommunikation	33
3.2	Definition Online-Kommunikation	34
3.3	Merkmal der Zeitlichkeit bei Online-Kommunikation	34
3.3.1	Synchrone Kommunikation.....	34
3.3.2	Asynchrone Kommunikation	35
3.4	Sender-Empfänger-Struktur	35
3.5	Eigenschaften der Online-Kommunikation	36
3.5.1	Digitalisierung.....	36
3.5.2	Globalität und Zeitunabhängigkeit	37
3.5.3	Interaktivität.....	37
3.5.4	Entkörperlichung.....	38
3.5.5	Enträumlichung – Entzeitlichung.....	38
3.5.6	Entkontextualisierung	38
3.5.7	Textualität.....	39
3.5.8	Hypertextualität	39
3.5.9	Medienintegration	40
3.5.10	Multimedialität	40
3.6	Modelle der Online-Kommunikation	41
3.6.1	Medien- und kanalbezogene Modelle	41
3.6.2	Medienwahlmodelle.....	42
3.6.3	Individuumsbezogene Ansätze	44
3.7	Konkurrenz zwischen alten und neuen Medien	45
3.7.1	Substitution: Verdrängung alter Medien durch neue Medien.....	45

3.7.2	Komplementarität – Ergänzung alter durch neue Medien	47
3.8	Verarmung der sozialen Beziehungen durch Online-Kommunikation	49
3.9	Exkurs: E-Mail-Kommunikation	52
3.9.1	Vorteile der E-Mailkommunikation	53
3.9.2	E-Mail-Typen	53
3.9.3	Individuelle Bearbeitungsprofile nach Whittaker und Sidner	55
3.9.4	Sprache innerhalb der E-Mailkommunikation	55
3.9.5	Trends in der E-Mailkommunikation	56
3.9.6	Substitutionseffekt bei E-Mail-Kommunikation in Organisationen	56
4	Information	57
4.1	Definition	57
4.2	Informationsfluss	57
4.3	Informationsmodelle	58
4.3.1	Verteilermodell	58
4.3.2	Nachfragemodell	58
4.3.3	Einbettung in Informationsmanagement	59
4.3.4	Unterschiede der beiden Modelle	59
4.4	Konzept der Informationsverarbeitung	59
4.5	Prozesse der Informationsverarbeitung	60
4.6	Theorie der begrenzten Informationsverarbeitung – The Magical number seven	61
4.7	Definition Informationsüberflutung	61
4.8	Ansätze Informationsüberlastung	62
4.9	Gründe für die Entstehung der Informationsüberflutung	62
4.10	Auswirkungen der Informationsüberflutung	64
4.11	Maßnahmen gegen die Informationsüberflutung	66
4.12	Kommunikationskultur	67
5	Empirische Untersuchung	69
5.1	Untersuchungsinteresse	69
5.2	Forschungsleitende Fragen	69
5.3	Methode	71
5.3.1	ExpertInneninterview	71
5.3.2	Qualitative Inhaltanalyse	72
5.4	Auswahl der InterviewpartnerInnen	75
5.4.1	Auswahlkriterien	76
5.4.2	InterviewpartnerInnen	78
6	Auswertungsverfahren	84

6.1	Kategorienschema	84
6.2	Auswertungsschema.....	97
7	Darstellung der Ergebnisse	99
7.1	Ergebnisse des Fragebogens	99
7.1.1	Mündliche Kommunikation.....	99
7.1.2	Schriftliche Kommunikation	100
7.1.3	Elektronische Kommunikation.....	101
7.1.4	Sonstiges.....	102
7.2	Ergebnisse der Interviewauswertung	103
7.3	Beantwortung der forschungsleitenden Fragen	123
	Fazit/Zusammenfassung	127
	Literaturverzeichnis	131
	Zeitungs- und Zeitschriftenartikel.....	141
	Internetquellen.....	143
	Anhang.....	I
	I Fragebogen- Instrumente der internen Kommunikation.....	II
	II Interviewleitfaden	III
	III Auswertungen der Interviews	V
	IV Lebenslauf.....	XLIV
	V Abstract	XLV

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Kommunikationsstrukturen.....	27
Abb.2: Tabelle synchrone und asynchrone computervermittelte Kommunikation.....	35
Abb.3: Tabelle Sender-Empfänger-Strukturen im Vergleich	36
Abb.4: Logo Unicredit Bank Austria AG	79
Abb.5: Logo Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.....	79
Abb.6: Logo Henkel	79
Abb.7: Logo Microsoft.....	80
Abb.8: Logo ÖBB	80
Abb.9: Logo Orange.....	81
Abb.10: Logo Österreichisches Rotes Kreuz.....	81
Abb.11: Logo Strabag.....	82
Abb.12: Logo Universität Wien	82
Abb.13: Logo Volksbank AG	83
Abb.14: Logo Wiener Linien.....	83
Abb.15: Auswertungsbeispiel.....	98
Abb.16: Diagramm – Instrumente der mündlichen Kommunikation	99
Abb.17: Diagramm – Instrumente der schriftlichen Kommunikation.....	100
Abb.18: Diagramm – Instrumente der elektronischen Kommunikation	101
Abb.19: Diagramm – Sonstige Kommunikationsformen.....	102
Abb.20: Diagramm – Verortung der internen Kommunikation	103
Abb.21: Diagramm – Anzahl der MitarbeiterInnen	104
Abb.22: Diagramm – Zugang zu Online-Medien.....	104
Abb.23: Diagramm – Veränderung durch Online-Kommunikation.....	106
Abb.24: Diagramm – Vorteile der Online-Kommunikation.....	107
Abb.25: Diagramm – Nachteile der Online-Kommunikation.....	109
Abb.26: Diagramm – Verdrängung alter durch neue Medien.....	110
Abb.27: Diagramm – Mankos der Online-Kommunikation	111
Abb.28: Diagramm – Einschulungen.....	112
Abb.29: Diagramm – Kommunikationskultur/Richtlinien.....	113
Abb.30: Diagramm – Gründe für Informationsüberflutung	114
Abb.31: Diagramm – Konzept gegen	115
Abb.32: Diagramm – technische Hilfsmittel	116
Abb.33: Diagramm – Gegenteil.....	116
Abb.34: Diagramm – Auswirkungen der Informationsüberflutung	117
Abb.35: Diagramm – Instrumente innerhalb des Bürogebäudes.....	118
Abb.36: Diagramm – Instrumente außerhalb des Bürogebäudes	118
Abb.37: Diagramm – Örtlichkeiten für informelle Kommunikation	119
Abb.38: Diagramm – Reduktion von Online-Kommunikation.....	120
Abb.39: Diagramm – Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation	121
Abb.40: Diagramm – Stellenwert interner Kommunikation.....	121
Abb.41: Diagramm – Umfragen/Statistiken	122

Einleitung

In den letzten Jahren ist die Zahl der Online-Kommunikationsmedien stetig gestiegen und sie sind nach wie vor im Vormarsch. Auch in den Bereich der internen Kommunikation sind diese bereits vorgedrungen. In vielen Unternehmen findet die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen größtenteils elektronisch statt. Der Einsatz von Online-Kommunikationsmedien innerhalb der internen Kommunikation eröffnet den MitarbeiterInnen sowie den Kommunikationsverantwortlichen neue Chancen und vielfältige Nutzungsmöglichkeiten. Die Stärken und Schwächen der Online-Kommunikationsmedien liegen jedoch sehr nahe beieinander. Die Verwendung von Online-Medien kann den Kommunikationsprozess oft auch komplexer gestalten. Die Informationsflut am Arbeitsplatz stellt ebenfalls eine Gefahr dar, die man nicht unterschätzen sollte. Aus diesem Grund stellt man sich die Frage: Haben die Online-Medien innerhalb der internen Kommunikation einen Fortschritt ausgelöst oder leiden die Angestellten unter der Informationsflut am Arbeitsplatz?

Für die vorliegende Analyse interessiert, welche konkreten Veränderungen innerhalb der internen Kommunikation aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien wie z.B. E-Mails, Intranet entstanden sind? Ist es zu einer Verdrängung der alten Medien durch neue Medien gekommen?

Ein besonderes Augenmerk wird auch auf den Aspekt der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz gelegt. Dieser „Information Overflow“ ist ja auch eine Folge des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien, wie unter anderem dem E-Mail oder dem Intranet. Franz Lehner stellt in seinem Werk „Organisational Memory“ folgende These auf: „Die Vermehrung von Information und Wissen ist keine Lösung, sondern ein neues Problem“ (Lehner 2000, S.10). Einige WissenschaftlerInnen haben sich bereits mit dem Problem der Informationsüberflutung auseinandergesetzt und erforscht, welche Auswirkungen diese auf den Menschen hat. Die meisten Studien beziehen sich hierbei auf den privaten Bereich wie z.B. Medien und Werbung. Im Rahmen der Magisterarbeit liegt der Fokus jedoch auf der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz.

Ist der Aspekt der Informationsüberflutung ein Problem in der täglichen Arbeit? Welche Maßnahmen werden getroffen um dieser Problematik entgegenzuwirken?

Und geht der Einsatz von Online-Kommunikation auf Kosten sozialer Beziehungen innerhalb eines Unternehmens? Kommt es zu einer Verarmung der

zwischenmenschlichen Kontakte?

Im Zuge der Magisterarbeit soll auch erforscht werden, ob Unternehmen eine Kommunikationskultur definiert haben bzw. ob Richtlinien in Bezug auf den Umgang mit Information aufgestellt wurden, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren können.

Fachbezug

Die interne Kommunikation ist eine Teildisziplin der Public Relations und kämpft wie diese mit der Problematik, dass kein einheitliches Verständnis vorhanden ist. Es gibt zahlreiche Begriffe, die synonym verwendet werden, u.a. interne PR, Mitarbeiterinformation, innerbetriebliche Kommunikation, interne Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiter-PR etc. Die interne Kommunikation ist immer noch jener Teilbereich der Public Relations, dem am wenigsten Aufmerksamkeit bzw. Bedeutung beigemessen wird. (vgl. Schneeweiß 2008, S.139). Die interne Kommunikation bezeichnet man auch gerne als „Stiefkind“ der Kommunikationswissenschaft.

Isabelle Baumgartner (2009) betont in ihrer Diplomarbeit „Interne Kommunikation als Instrument der Mitarbeitermotivation“ die starke Interdisziplinarität interner Kommunikation. Neben der Kommunikationswissenschaft befassen sich unter anderem auch die Arbeits- und Sozialpsychologie, die Betriebswirtschaftslehre oder die Organisationssoziologie mit diesem Forschungsfeld. (vgl. Baumgartner 2009, S.33)

Aufbau der Arbeit

Kapitel eins befasst sich mit den Theorien der Kommunikationswissenschaft. Für diese Arbeit sind besonders die Theorien der Organisationskommunikation und die Konzepte der internen Kommunikation von Armbrrecht und Grunig relevant.

Das Kapitel zwei widmet sich ausschließlich der internen Kommunikation. Es werden unter anderem die Funktionen, Ziele und Instrumente der internen Kommunikation beschrieben. Es wird auch ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben.

In Kapitel drei werden die verschiedenen Modelle der Online-Kommunikation und die Eigenschaften der computervermittelten Kommunikation dargestellt. Es wird auch die Konkurrenz zwischen klassischen und neuen Medien diskutiert. Es gibt des Weiteren einen Exkurs in das Thema E-Mailkommunikation.

Kapitel vier beschäftigt sich mit dem Thema Information. Der Definition von Information folgt die Beschreibung von Informationsmodellen sowie Modellen der Informationsverarbeitung. Ein Schwerpunkt dieses Kapitels ist auch der Aspekt der Informationsüberflutung.

In Kapitel fünf wird das Untersuchungsinteresse erklärt, die forschungsleitenden Fragen vorgestellt und die für die Untersuchung verwendeten Methoden skizziert. Des Weiteren findet man in diesem Kapitel die Kriterien für die Auswahl der InterviewpartnerInnen und eine Beschreibung der untersuchten Unternehmen.

In Kapitel sechs wird auf das Auswertungsverfahren eingegangen.

Das Kapitel sieben beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse und die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen.

Den Schluss bilden eine Zusammenfassung der Arbeit und ein Fazit.

1 Kommunikationswissenschaftliche Theorien

1.1 Theorien der Organisationskommunikation

Die Organisationstheorien können in drei große Gruppen eingeteilt werden, in „Klassische Organisationstheorien“, in „Neoklassische Organisationstheorien“ und in „Moderne Organisationstheorien“ (Siedenbiedel 2010, S.48). W. Richard Scott hat diese Gliederung der organisationstheoretischen Ansätze bereits 1961 vorgenommen. (vgl. Siedenbiedel 2010, S.48) In Hinblick auf diese Arbeit ist es besonders von Bedeutung, welchen Stellenwert Kommunikation in den einzelnen Theorieansätzen einnimmt.

1.1.1 Klassische Organisationstheorien

Zu den klassischen Organisationstheorien zählen der explikative Bürokratische Ansatz nach Weber und die normativ angelegte „Traditionelle Managementlehre“ nach Tylor und Fayol. (vgl. Siedenbiedel 2010, S.49ff. und S.54ff.)

Die als „klassisch“ zusammengefassten Theorien sind sehr stark mit den Verhältnissen der Industrialisierung verbunden, die sich Ende des 18. Jahrhunderts in England ausgebreitet hat. (vgl. Heintz 1996, S.87)

Theis-Berglmair verwendet den Begriff „Klassische Strukturalisten“ und verbindet die Sichtweisen der angeführten Autoren mit der Definition, Organisationen seien „geschlossene, formale und statische Gebilde“ (Theis-Berglmair 2003, S.157). Weitere Merkmale dieses Ansatzes sind die „Arbeitsteilung, Spezialisierung und Zentralisierung sowie d(ie) hierarchisch gegliederten Autoritätsstrukturen“ (Theis-Berglmair 2003, S.157). Regeln, die die Führungsetage vorschreibt, spielen in diesen Ansätzen eine große Rolle. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.157) Kasper, Heimerl und Mühlbacher (2002, S.23) nehmen keine explizite Gliederung vor. Sie verwenden jedoch eine vergleichbare Definition von Organisation in ihrer Darstellung von „Organisation als Maschine“. Es gibt hier ebenfalls eine klare Arbeitsteilung mit Rollenzuteilungen der jeweiligen MitarbeiterInnen. Zusätzlich ist für die Autoren die Führungsspitze von großer Bedeutung. Für sie hängt es „vom Konstrukteur ab, eine Organisation zu schaffen, die seinen Zielen gerecht wird“ (Kasper/Heimerl/Mühlbacher 2002, S.23). Ein zentrales Merkmal ist auch eine

formale Sozialstruktur im Sinne einer Abstraktion der Rollenbilder von der tatsächlichen Persönlichkeit der MitarbeiterInnen, wie sie auch im Bürokratieansatz nach Weber vorkommt. (vgl. Siedenbiedel 2010, S.51)

Beim Bürokratischen Ansatz nach Weber stehen vor allem Macht und Rationalisierung im Vordergrund. Rationalität nimmt bei Bühner (2004, S.103f.) einen derart großen Stellenwert ein, dass er den Bürokratischen Ansatz und die Traditionelle Managementlehre („Scientific Management“) „Rationalisierungstheorien“ nennt und nicht wie Siedenbiedel „Klassische Organisationstheorien“.

Kommunikation nimmt in den klassischen Organisationsansätzen nur eine marginale Rolle ein. Sie wird für die Koordination von Aktivitäten sowie für die Kontrolle, in Form eines „Kontroll- und Befehlsmediums“ (Theis-Berglmair 2003, S.158) verwendet. Die Kommunikation geht vor allem schriftlich von statten und wird bloß top-down als notwendig angesehen. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.157f.)

1.1.2 Neoklassische Organisationstheorien

Durch den Übergang von der klassischen zur neoklassischen Organisationstheorie kommt es zu „einer Verschiebung von Strukturüberlegungen zu Motivationsüberlegungen“ (Heinl 1996, S.96). Zwei zentrale Ansätze der neoklassischen Organisationslehre sind nach Siedenbiedel (2010, S.62) der „Human-Relations-Ansatz“ und die „Betriebswirtschaftliche Organisationslehre“. Auf den Human-Relations-Ansatz wird als Beispiel für neoklassische Organisationstheorien genauer eingegangen.

Der Human-Relations-Ansatz

Zu den bedeutendsten Vertretern des Human-Relations-Ansatzes zählen Mayo, er leitete die Hawthorne-Experimente, sowie Roethlisberger und Dickson. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.161 und Siedenbiedel 2010, S.62)

Im Vergleich zum klassischen Organisationsansatz sind im Human-Relations-Ansatz „informal(e) Strukturen“ und die „psychischen und sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder“ (Theis-Berglmair 2003, S.161) von Bedeutung.

Der Human-Relations-Ansatz verfolgt dasselbe Ziel wie der klassische Ansatz, nämlich das Erreichen der Organisationsziele. Die Ansätze unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Mittel für Effizienz. Anstatt der vorhin genannten Befehls- und Kontrollkultur, ist nach dem Human-Relations-Ansatz die „Erfüllung individueller und

sozialer Bedürfnisse“ (Theis-Berglmair 2003, S.161) der ausschlaggebende Faktor für eine effiziente Arbeitsweise. Ein weiterer Unterschied beider Ansätze liegt in der internen Dynamik, die nur im Human-Relations-Ansatz vorkommt. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.161f.) Des Weiteren verlangt der Human-Relations-Ansatz nach einer „Zurückdrängung der Bürokratie“, „Mitbestimmungsmöglichkeiten“, „anspruchsvoll(en) Arbeitsinhalte(n)“, „Selbststeuerung“, „Selbstbestimmung“ und Rücksichtnahme auf individuelle Lebensführungen und Bedürfnisse (Siedenbiedel 2010, S.64).

Im Gegensatz zu den klassischen Ansätzen wird im Human-Relations-Ansatz auch die informelle Kommunikation als wichtig erachtet. Informelle Kommunikation kann funktional als auch dysfunktional sein und ist für die „Etablierung von Gruppennormen und individuellen Verhaltensmustern“ (Theis-Berglmair 2003, S.161) verantwortlich. Formelle Kommunikation ist dagegen für die arbeitsbezogenen Aspekte in Organisationen von Bedeutung. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.160f.)

Kommunikation nimmt im Human-Relations-Ansatz generell eine große Rolle ein, das Ausmaß variiert allerdings zwischen den bekannten VertreterInnen. Eine Annahme dabei ist, dass sich eine gut funktionierende Kommunikation in einer höheren Produktivität widerspiegelt. Dementsprechend wird „Kommunikation [] gleichgesetzt mit Motivation und Führung“ (Theis-Berglmair 2003, S.164). Im klassischen Ansatz sowie im Human-Relations-Ansatz sind die Kommunikationskanäle Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Der Human-Relations-Ansatz geht sogar darüber hinaus und schließt auch die Wahrnehmung der Kommunikation mit ein. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.165)

1.1.3 Moderne Organisationstheorien

Als letzte große Gruppe der Organisationstheorien führt Siedenbiedel (2010, S.75) die modernen Organisationstheorien an. Diese sind differenzierter als die klassischen und die neoklassischen Organisationstheorien. Als bekannteste Ansätze der modernen Organisationstheorien sind der „systemorientierte“, der „situative“ und der „entscheidungsorientierte“ Ansatz, wobei auf letzteren in Form der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie als Beispiel eingegangen wird, zu nennen.

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Für die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie sind vor allem die Autoren Bernard, March, Simon, Ceyert, Kirsch und Denrell relevant. (vgl. Theis Berglmair 2003, S.166 und Siedenbiedel 2010, S.76) Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Arbeiten zu dieser Theorie stehen vor allem die Fragen nach dem „Überleben der Organisation“ unter unterschiedlichen Bedingungen, die „Anpassung der Organisation“ bei Veränderungen und der „Zusammenhang von Organisationsstruktur und Verhalten der Organisationsteilnehmer“ (Siedenbiedel 2010, S.76).

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie sieht Organisationen als „System bewusst koordinierter Handlungen“ (Siedenbiedel 2010, S.76). Der Ansatz differenziert jedoch zwischen der Organisation und den Individuen, die zur Umwelt der Organisation gehören. Für die Organisation sind nicht nur die MitarbeiterInnen, sondern auch andere Personen wie GläubigerInnen, KundInnen, LieferantInnen oder die Eigentümer von Bedeutung (Siedenbiedel 2010, S.77). Trotz dieser geschilderten Bezugnahme auf die Umwelt bei Siedenbiedel, ist für Theis-Berglmair (2003, S.166 und S.174f.) die Beziehung zwischen System und Umwelt nicht vordergründig. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie steht demnach im engen Zusammenhang mit der Systemtheorie. Es können aber bedeutende Unterschiede zwischen den beiden Theorien gefunden werden.

Verglichen mit den klassischen Organisationstheorien und dem Human-Relations-Ansatz geht die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie nicht von einem einheitlichen Organisationsziel aus. Sie definiert Ziele als Kompromisse, die innerhalb einer Organisation von unterschiedlichen Positionen ausgehandelt werden. Entscheidungen werden aber nicht ausschließlich auf Grundlage von Rationalität getroffen. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.166ff.)

Zur Vereinfachung werden innerhalb der Organisationen Anleitungen für Verhaltensweisen in bestimmten Situationen festgelegt. Kommunikation ist vor allem in Zusammenhang mit der Ausarbeitung und der Auslösung der Strategien sowie auch für Unvorhergesehenes von Bedeutung. Kommunikationsprozesse können gegliedert werden in Kommunikation innerhalb der ausgearbeiteten Strategien („programmierbar(e) Aktivitäten“) und Kommunikation bei Unvorhergesehenem („nichtprogrammierbare Anlässe“). Kommunikation im Zusammenhang mit programmierbaren Aktivitäten ist unproblematischer, da hierfür ein technischer Code

ausgearbeitet werden kann. (vgl. March/Simon 1967, S.161, S.167 zit. nach Theis-Berglmair 2003, S.168f.)

Zur Schwierigkeit der Kommunikation innerhalb von Organisationen zählen March und Simon (March/Simon 1967, S.164 und S.167 zit. nach Theis-Berglmair 2003, S.169f.) die Verzerrungen, die Kommunikationsinhalte auf ihrem Weg durch die Organisation erfahren können. Es werden dadurch eher Schlussfolgerungen als tatsächliche, uninterpretierte Inhalte weitergegeben. Diese Annahme ist besonders dahingehend von Bedeutung, wenn auf Grundlage verzerrter Informationen Entscheidungen getroffen werden und der Stellenwert von Entscheidungen allgemein in dieser Theorie in Betracht gezogen wird. (vgl. Roberts et al. 1977, S.509 zit. nach Theis-Berglmair 2003, S.170) Infolgedessen kann Kommunikation sowie Information auch als eine Machtressource angesehen werden und wird auch als solche eingesetzt. (vgl. March/Simon 1967, S.166 und S.168 zit. nach Theis-Berglmair 2003, S. 170f.)

Neben der Instrumentalisierung von Kommunikation als Machtmittel, wird Kommunikation auch eine „Definitionsmacht“ zugeschrieben. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.174)

Abschließend lässt sich demzufolge festhalten, dass Kommunikation in der Entwicklungsgeschichte der Organisationstheorien unterschiedliche Rollen einnimmt. Es wurden zwar nur einzelne Ansätze der klassischen, neoklassischen und modernen Organisationstheorien miteinander verglichen, aber dennoch kann man einen unterschiedlichen Stellenwert der Kommunikation erkennen. Kommunikation wird im klassischen Paradigma noch rein schriftlich als Mittel für Befehle und Kontrolle angesehen. Im Human-Relations-Ansatz hat Kommunikation schon weit differenziertere Aufgaben, die bis hin zur Gleichsetzung von Kommunikation mit Motivation und Führung reicht. In den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien ist Kommunikation ein Instrument zur Vereinfachung sowie ein Machtmittel.

1.2 Theorien der Unternehmenskommunikation

Die Theorieentwicklung im Gebiet der Unternehmenskommunikation ist im deutschsprachigen Raum im Vergleich zu den USA noch relativ jung. In den USA hat

sich schon „wesentlich früher eine organisationstheoretisch orientierte PR-Forschung etabliert, die vor allem durch die Arbeit von James E. Grunig und seinen Forschungskollegen bekannt wurde“ (Mast 2008, S.30). Man unterscheidet bei der Unternehmenskommunikation zwischen Theorien auf der Mikro-, Meso- und Makroebene. Innerhalb der Unternehmenskommunikation sind besonders die „mesotheoretischen Ansätze der organisationsbezogenen PR“ (Mast 2008, S.30) von Bedeutung.

Mikrotheoretische Ansätze beziehen sich auf das „Kommunikationsverhalten von Individuen und Gruppen“ (Mast 2008, S.68). In den Theorien auf der Makroebene wird vor allem nach der „Rolle von Unternehmenskommunikation für die Gesellschaft“ (Mast 2008, S.68) gefragt. PR wird hier nicht als Funktion einer Organisation verstanden, sondern PR leistet vielmehr eine Funktion für das gesellschaftliche System. (vgl. Mast 2008, S.32)

Mesotheseoretische Ansätze analysieren die Funktionen von Kommunikation in Unternehmen. Hier ist besonders James E. Grunig mit seinen vier Grundmodellen der PR zu nennen. (vgl. Mast 2008, S.31) Des Weiteren stellt das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart ein wichtiges Modell für die Unternehmenskommunikation dar. Hier wird der Dialog in den Mittelpunkt gerückt. Das Konzept zeigt, dass durch Verständigung Konflikte zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeiten gelöst werden können. (vgl. Mast 2008, S.31)

1.3 Theoretische Konzepte interner PR

In der Literatur findet man in Hinblick auf den Bereich der internen PR eine Dreiteilung in gesellschafts-, marketing- und organisationstheoretische Ansätze. Laut Herbert Schneeweiß endet „mit der Verortung der internen Public Relations im Bereich der organisationstheoretischen Ansätze“ (Schneeweiß 2008, S.27) die theoretische Einteilung. Die organisationstheoretischen Ansätze wurden bereits in einem eigenen Kapitel genauer erläutert. Der internen Public Relations fehlt „eine breite theoretische Verhaftung“ (Schneeweiß 2008, S.27). Armbrrecht und Grunig haben zwei theoretische Konzepte zu interner PR aufgestellt, welche nachfolgend genauer vorgestellt werden.

1.3.1 Situatives Konzept der internen PR nach Armbrecht

Die interne PR zeichnet sich durch „komplexe und durch viele Einflüsse bestimmte Vorgänge“ (Armbrecht 1992, S.323) aus. In Armbrechts situativem Konzept zur Gestaltung interner PR nennt er die Elemente Organisation, Sozialsystem und Kommunikation als wichtigste Einflussgrößen interner PR, die in Wechselwirkung zueinander stehen. (vgl. Armbrecht 1992, S.323f.)

Unter Organisation versteht Armbrecht „soziotechnische Einheiten, die mit der Absicht gegründet werden, bestimmte Zwecke zu verfolgen und bestimmte Ziele zu erreichen“ (Armbrecht 1992, S.324).

Die Menschen in Organisationen, ihre Qualifikationen sowie ihre Werte und Interessen bilden den Begriff Sozialsystem. Die eben genannten Begriffe sind innerhalb einer Organisation jedoch nicht einheitlich verteilt. Dies führt oft zu Konflikten und die interne PR kann integrierend einwirken. (vgl. Armbrecht 1992, S.324)

Unter Kommunikation fallen die „Art des geplanten Vorgehens [] und die Frage der Kommunikationswirkung“ (Armbrecht 1992, S.324). Im Gegensatz zu den anderen beiden Größen ist Kommunikation „situationsübergreifend und umreißt das Leistungsspektrum der Funktion“ (Armbrecht 1992, S.324).

Die interne PR ist als „Resultat einer begrenzten Wahl begrenzter Wahlmöglichkeiten aufzufassen“ (Armbrecht 1992, S.324), die sehr stark durch externe Einflüsse bestimmt ist. Die PR-Beauftragten haben aber auch die Möglichkeit, die Gestaltung interner PR mitzubestimmen. Voraussetzung dafür ist aber die Verfolgung eines politischen Bewusstseins. (vgl. Armbrecht 1992, S.324f.) Armbrecht führt zwei Extrempositionen innerbetrieblicher PR an.

Die interne PR in der merkantilistischen Sichtweise verfolgt die Absicherung des Unternehmens nach innen und ist durch einseitige Information (z.B. Schwarze Brett oder Mitarbeiterzeitschrift) und enge Aktionsradien gekennzeichnet. Die Form der dialogischen Kommunikation findet man nur selten. (vgl. Armbrecht 1992, S.329)

Bei der demokratisch-geprägten Sichtweise steht hingegen die Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Organisation im Vordergrund und die Kommunikation ist von Dialog geprägt. In dieser Ansicht hat jeder die Möglichkeit seine Standpunkte einzubringen und die Organisation „wird als ihren Umwelten gegenüber offen angesehen“ (Armbrecht 1992, S.329ff.).

Armbrecht betont abschließend, dass es kein Idealmodell für die Gestaltung interner PR gibt. Jedes Unternehmen ist für eine funktionierende innerbetriebliche PR selbst verantwortlich. (vgl. Armbrecht 1992, S.331)

1.3.2 Symmetrisches Modell der internen Kommunikation nach Grunig

In Grunigs symmetrischem Modell der internen PR sind vor allem die Einhaltung symmetrischer Prinzipien wie unter anderem Offenheit, Vertrauen, Feedback, Toleranz, Reziprozität sowie Netzwerksymmetrie entscheidend für erfolgreiche interne Kommunikation. Diese Philosophie trägt zur Effizienz im Unternehmen und zur Motivation einzelner MitarbeiterInnen bei. (vgl. Grunig 1992, 558f.)

Grunig (1992, S.551ff.) definiert vier Charakteristika interner Kommunikation, die den Kommunikationserfolg beeinflussen:

- Kommunikationsklima
- die Beziehung zwischen Vorgesetzten und den MitarbeiterInnen
- Kommunikationszufriedenheit
- Qualitätsprüfung der Kommunikation

Das symmetrische Modell der internen Kommunikation basiert auch auf einigen Prinzipien, die Grunig (1992, S.557ff.) wie folgt formuliert:

- Systeme interner Kommunikation reflektieren die Prinzipien symmetrischer Kommunikation.
- Symmetrische Kommunikationssysteme sind in der Lage die Effektivität der Organisationen zu steigern, indem mit deren Hilfe offene und vertrauensvolle Beziehungen zu ihren MitarbeiterInnen aufgebaut werden.
- Ein gutes Verhältnis zu den Angestellten hängt auch mit deren Arbeitszufriedenheit zusammen.
- Organisationen mit organischen Strukturen (diese sind gekennzeichnet durch Dezentralisation, wenig formalisierte aber dafür komplexe Organisationsstrukturen und einem hohen Maß an Mitbestimmungsrecht und Partizipationsmöglichkeiten seitens der MitarbeiterInnen) verfügen über symmetrische Organisationsysteme. Hingegen findet man in technisch-mechanischen Organisationstypen (diese sind gekennzeichnet durch Zentralisation, sehr formalisierte aber dafür wenig komplexe

Organisationsstrukturen und die MitarbeiterInnen verfügen über wenig Mitbestimmungsrechte und haben kaum Partizipationsmöglichkeiten) asymmetrische Systeme.

- In organischen Organisationstypen herrscht eine höhere Arbeitszufriedenheit als in technisch-mechanischen.
- Durch symmetrische Kommunikation können organische Strukturen geschaffen werden.

2 Interne Kommunikation

2.1 Definition

Es gibt zahlreiche Definitionen für den Begriff „interne Kommunikation“, die sich in Bezug auf einzelne Aspekte leicht unterscheiden. Laut Armbrecht gibt es keine allgemeingültige Definition, „sondern immer mehrere, die unter Berücksichtigung situationsbedingter Faktoren dem Gegenstand angemessen sind“ (Armbrecht 1992, S.48). Die interne Kommunikation ist eine Teildisziplin der Public Relations und kämpft wie diese mit der Problematik, dass kein einheitliches Verständnis vorhanden ist. Es gibt zahlreiche Begriffe, die synonym verwendet werden:

- innerbetriebliche Kommunikation¹,
- innerbetriebliche PR²,
- Mitarbeiterinformation³,
- interne Öffentlichkeitsarbeit⁴,
- Mitarbeiterkommunikation⁵,
- interne Information⁶,
- interne Unternehmenskommunikation⁷,
- internal PR⁸,
- inner relations⁹.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit wird der Begriff „interne Kommunikation“ als Überbegriff verwendet, der alle anderen Teilaspekte miteinschließt.

¹ Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.223.

² Armbrecht 1992, S.66.

³ Meisert 1997, S.17.

⁴ Degen 1994, S.15.

⁵ Hoffmann 2001, S.17.

⁶ Kalmus 1998, S.13.

⁷ Mast 2008, S.253.

⁸ Bogner 1999, S.152.

⁹ Bogner 1999, S.152.

Für Hansjürgen Meisert ist interne Kommunikation ein „Sammelbegriff für die in aller Regel journalistisch aufbereitete Vermittlung von unternehmens- und arbeitsbezogenen Informationen an Mitarbeiter, die in Unternehmen (bzw. Unternehmensgruppen) der Industrie und des Handels, in Banken, Versicherungen, Dienstleistungsbetrieben, in Verwaltungen und gesellschaftlichen Institutionen tätig sind“ (Meisert 1997, S.17).

Hoffmann zählt die Mitarbeiterkommunikation zum Bereich der Organisationskommunikation, welche sowohl „Kommunikationswege in Organisationen als auch von Organisationen“ (Hoffmann 2001, S.17) einschließt. Die Form der internen Unternehmenskommunikation „wendet sich an Handlungsträger von Organisationen und steuert als Instrument der internen Handlungskoordination den Realgüterprozess“ (Hoffmann 2001, S.20). Die interne Kommunikation passiert zum einen zwischen Führungskräften und Organisationsleitung sowie unter den MitarbeiterInnen. (vgl. Hoffmann 2001, S.21)

Bruhn verweist in seiner Definition auch auf die Kommunikationsebenen: „Interne Kommunikation umfaßt alle Aktivitäten der Botschaftsvermittlung zwischen aktuellen und ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“ (Bruhn 1997, S.895).

Viele WissenschaftlerInnen betonen die Wichtigkeit, den Begriff „Mitarbeiterinformation“ von jenem der „Mitarbeiterkommunikation“ abzugrenzen. „Information ist nur ein Teil im gesamten Kommunikationsgeschehen und hat vor allem die Aufgabe, Aufmerksamkeit zu wecken, den Prozess einzuleiten und Wissen zu vermitteln“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.223). Hingegen versteht man unter Mitarbeiterkommunikation mehr als die reine Informationsweitergabe. „Im Sinne einer wechselseitigen Einflussausübung bezieht die Kommunikation die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen, in allen Funktionen und allen Standorten mit ein. Die Mitarbeiterkommunikation umfasse demnach alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.223).

Dieter Herbst verweist auch darauf, dass interne Kommunikation wesentlich zur Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen beiträgt und die Motivation auf Seiten der Angestellten mithilfe guter Kommunikation erheblich gesteigert werden kann. (vgl. Herbst 1999, S.16)

Mast merkt an, dass eine Informationsweitergabe an die MitarbeiterInnen und deren Einbindung in die Unternehmenskommunikation wichtige Faktoren für den ökonomischen Erfolg sind. (vgl. Mast 2008, S.253)

2.2 Ziele der internen Kommunikation

Für Meisert (1997, S.18) zielt interne Kommunikation darauf ab, den Informationsstand der MitarbeiterInnen zu verbessern. Damit wird auch die Meinungsbildung gefördert und es kommt zu einem „Zusammenwirken aller Kräfte in einem Unternehmen“ (Meisert 1997, S.18).

Manfred Bruhn (2003, S.288f.) definiert sieben unterschiedliche Ziele der internen Kommunikation:

- Mitarbeiter früher und umfassender informieren als externe Zielgruppen um „Überraschungen“ bei der internen Zielgruppe zu vermeiden.
- Durch aktive Informationspolitik das Selbstbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.
- Durch aktive Informationspolitik und Einbeziehung der Mitarbeiter die Identifikation mit den unternehmerischen Verhalten sowie die Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen zu erhöhen.
- Mitarbeiter vollständig informieren, damit sie kommunikationsbewusst ihre Rolle als „Botschafter“ des eigenen Unternehmens einnehmen können, denn sie sind die glaubwürdigsten Meinungsmultiplikatoren.
- Schaffung einer zielgruppen- und serviceorientierten Denkhaltung bei den Mitarbeitern.
- Entwicklung einer Kommunikationskultur, die als Bestandteil der Unternehmenskultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt.
- Durch die Entwicklung einer starken Kommunikationskultur die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen und gegenseitiges Vertrauen schaffen, um Krisensituationen unternehmensintern besser zu bestehen.

Oelert unterscheidet zwischen zwei Zielkategorien:

- Ökonomische und vor-/außerökonomische Ziele: zu den ökonomischen Zielen zählen messbare Größen wie z.B. „die Verbesserung der Arbeitsleistung bzw. Leistungssteigerung, die Senkung von Kosten oder die Steigerung von Ertrag“ (Oelert 2003, S.78).
- Unternehmensorientierte und mitarbeiterorientierte Ziele: in der deutschsprachigen Literatur findet man sehr oft die Unterteilung in unternehmensorientierte und mitarbeiterorientierte Ziele. Erstere sind unter anderem Meinungsbildung, Identifikation mit Unternehmenszielen und Schaffung eines Qualitäts- und Verantwortungsbewusstseins. Zu letzterem zählen die Entwicklung der MitarbeiterIn, Pflege persönlicher Beziehungen sowie die Einbindung in die Entscheidungsfindung. (vgl. Oelert 2003, S.79)

Bei Winterstein (1998, S.21) findet man zum Vergleich eine Unterscheidung zwischen funktionalen und additionalen Zielen.

- Funktionale Ziele: darunter versteht man „die Ermöglichung, Koordination und Kontrolle sowie die Verbesserung des Arbeitsprozesses“ (Winterstein 1998, S.21).
- Additionalen Ziele: diese gehen über die funktionalen, aufgabenbezogenen Ziele hinaus. Hier sind die MitarbeiterInnen nicht nur „handelnde Produktionsfaktoren, sondern sozial- und personalstrukturierte Wesen“ (Winterstein 1998, S.21).

Die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den MitarbeiterInnen zählt für Michael Kunczik zu den Hauptzielen interner PR. Dies führt auch zur Identifikation mit dem Unternehmen sowie zur Erhöhung der Motivation. (vgl. Kunczik 2002, S.327)

Man stößt bei der Definition der Ziele jedoch auch auf Problematiken, die Oelert (2003, S.79) wie folgt zusammengefasst hat:

- Unspezifische Verwendung des Zielbegriffs
- Unüberschaubare Anzahl und heterogene Auflistung von Zielen
- Problematik der empirischen Ergebnisse

2.3 Funktionen interner Kommunikation

In der Literatur stößt man auf etliche Funktionen interner Kommunikation, die unterschiedliche WissenschaftlerInnen aufgestellt haben.

2.3.1 Informationsfunktion

Es ist von großer Bedeutung, dass jede MitarbeiterIn alle Informationen über mitarbeiter- und unternehmensspezifische Themen erhält. (vgl. Merten 2000, S.152) Eine Umfrage hat ergeben (68 Prozent), dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Information besteht. Gut informierte MitarbeiterInnen fühlen sich mehr mit ihrer Arbeit verbunden. Es ist jedoch für ein gut funktionierendes Informationssystem entscheidend, vor der Informationsweitergabe den EmpfängerInnenkreis genau zu definieren und eine Selektion vorzunehmen. (vgl. Kalmus 1998, S.23)

2.3.2 Imagefunktion

Eine Folge der häufigen Personalisierung von Organisationen ist, dass diese ein Image auferlegt bekommen. Images begünstigen meist die Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine positive Assoziation mit der Organisation. Entscheidend jedoch ist, dass Images stets gepflegt werden. Ergebnissen zufolge ist das Image eines Unternehmens umso besser, je häufiger das Unternehmen in den Medien vorkommt. (vgl. Merten 2000, S.104ff.)

2.3.3 Motivationsfunktion

Eine gut informierte MitarbeiterIn fühlt sich von ihrer Vorgesetzten ernst genommen und entwickelt dadurch ein hohes Maß an Motivation. (vgl. Merten 2000, S.153) Motivation ist ein ausschlaggebender Faktor für einen hohen Einsatz im Unternehmen. (vgl. Kalmus 1998, S.22) Arbeitsmotivation bewirkt zum einen, Kräfte für die Bewältigung schwieriger, anspruchsvoller Aufgaben zu mobilisieren und wirkt andererseits als Antrieb, neue Fähigkeiten für die Aufgabenlösung bzw. -bewältigung zu entwickeln. (vgl. Kleinbeck 2009, S.10)

2.3.4 Identifikationsfunktion

Nach Merten tragen die interne Kommunikation und die Weitergabe von Werten und Normen maßgeblich dazu bei, eine gemeinsame Identität zu entwickeln. Es entsteht ein sogenanntes „Wir-Gefühl“. (vgl. Merten 2000, S.153) Die Etablierung dieses Gemeinschaftsgedankens ist notwendig, damit die MitarbeiterInnen zusammen und nicht gegeneinander arbeiten. (vgl. Herbst 1999, S.11)

Auch Meisert ist der Ansicht, dass die Kommunikation mit bzw. unter den MitarbeiterInnen ausschlaggebend ist, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln. (vgl. Meisert 1997, S.36)

Gunnar Sohn (2002, S.7) beschreibt in seinem Aufsatz „Die Kunst der Verständigung. Neue Wege in der Unternehmenskommunikation“, dass die interne Kommunikation auch auf unterhaltsame Inhalte setzen muss. Dadurch wird die Auseinandersetzung mit unternehmensinternen Ereignissen gefördert, dessen Folge wiederum eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen ist.

2.3.5 Integrationsfunktion

Zerfaß unterscheidet zwei Formen innerbetrieblicher Integration:

reputationsgestützte Integration: ExpertInnen üben Einfluss aus, „indem sie andere Organisationmitglieder belehren und so auf ihre Absichten einwirken“ (Zerfaß 2004, S.296).

wertgestützte Integration: diese liegt vor, wenn „Vorgesetzte in Betriebsversammlungen und persönlichen Gesprächen den Zusammenhalt, die Mythen und die Visionen des Unternehmens beschwören“ (Zerfaß 2004, S.296).

2.4 Kommunikationsrichtungen

Innerhalb des Unternehmens kann zwischen der Aufwärtskommunikation, der Abwärtskommunikation und der Horizontalkommunikation unterschieden werden.

2.4.1 Aufwärtskommunikation

Unter Aufwärtskommunikation versteht man die Kommunikation von den MitarbeiterInnen zu den Vorgesetzten. Laut Mast (2008, S.265) sollen durch diese Art von Kommunikation folgende Ziele erreicht werden:

- Informationen über aktuelle Arbeitsabläufe der MitarbeiterInnen werden den Leitungsebenen vermittelt.
- Ungelöste Probleme werden in die Entscheidungsebene getragen.
- Verbesserungsvorschläge der Belegschaft werden in Managementprozesse integriert.
- Wissen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen fließen in Zieldefinitionen und Problemlösungen ein.

Es gibt nur begrenzt Kommunikationswege bzw. -instrumente nach oben. Zu den Instrumenten der Aufwärtskommunikation zählen z.B. die Mitarbeiterbefragung, geschriebene Wege wie Berichte, E-Mails und Notizen oder das Beschwerdemanagement. (vgl. Mast 2008, S.265 und Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.243f.)

Wichtig für die Kommunikation nach oben ist die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen und den Vorgesetzten. Vor allem deshalb, da Angestellte sich oft nicht trauen Negatives anzusprechen und auf sozial erwünschte Antworten ausweichen. (vgl. Mast 2008, S.366)

2.4.2 Abwärtskommunikation

Hierunter fallen alle vertikalen Kommunikationsabläufe, also Kommunikation von oben nach unten. Diese Form wird auch als „Informationskaskade oder -dusche“ (Mast 2008, S.262) bezeichnet. Für Kalmus ist diese Art von Kommunikation eine „wichtige Voraussetzung für das selbstständige Handeln und Entscheiden des Mitarbeiters“ (Kalmus 1998, S.52). Die Ziele der Abwärtskommunikation (Mast 2008, S.262) sind:

- Arbeitsanweisungen an MitarbeiterInnen werden vermittelt.

- Informationen jeglicher Art werden an MitarbeiterInnen weitergeleitet.
- Begründungen von Managemententscheidungen werden gegeben.

Im Gegensatz zur Aufwärtskommunikation findet man in der Kommunikation von oben nach unten zahlreiche Instrumente. Typische Instrumente sind vor allem die Verteilermassen. Die Mitarbeiterzeitung, das Schwarze Brett, Mitarbeitergespräche und Betriebsversammlungen zählen zu den beliebtesten. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.239 und Mast 2008, S.264)

2.4.3 Horizontalkommunikation

Der Begriff Horizontalkommunikation „umfasst jene Formen der Kommunikation, die keiner der Kommunikationsformen zwischen den Verantwortungsebenen klar zuzuordnen sind. Zum einen ist das die Kommunikation zwischen Personen derselben Hierarchieebene und zum anderen die Kommunikation zwischen Personen auf verschiedenen Ebenen, die jedoch keinen direkten Weisungscharakter besitzt“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.245). Horizontale Kommunikation wird in Unternehmen nur wenig betrieben. Einzelne Bereiche sehen nicht die Notwendigkeit sich mit anderen Abteilungen auszutauschen. Sie befürchten, so den anderen die Möglichkeit zu bieten sich einzumischen. (vgl. Mast 2008, S.268) Wie auch in der Aufwärtskommunikation verfügt die horizontale Kommunikation über wenige Instrumente. In den letzten Jahren hat sich vor allem das Intranet, ein unternehmensinternes Netzwerk, in Unternehmen etabliert. Unter die Formen der Horizontalkommunikation fallen auch Teammeetings, Konferenzen sowie informelle Gespräche. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.247f. und Mast 2008, S.268)

2.5 Instrumente interner Kommunikation

Das Spektrum interner Kommunikationsinstrumente ist sehr umfassend. Die Bandbreite reicht von klassischen Mitteln (z.B. Mitarbeiterzeitung) bis hin zu neuen Medien (z.B. Newsletter). (vgl. Armbrrecht 1992, S.300) In der Literatur wird zwischen mündlichen, schriftlichen und elektronischen Medien unterschieden. Je nach Erfordernis bedient man sich der unterschiedlichen Medien. (vgl. Meisert 1997, S.18) Besonders in den letzten Jahren sind die elektronischen Kommunikationsmittel im Vormarsch.

2.5.1 Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist „die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation, da es mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllt: Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung“ (Mast 2008, S.276). Das Mitarbeitergespräch kann sowohl zu den Medien der Abwärts- als auch der Aufwärtskommunikation gezählt werden. Es gibt verschiedene Anlässe um ein Mitarbeitergespräch zu führen: Personaleinstellungen, Entlassungen, Beurteilungen, Beförderungen etc. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.242)

Das persönliche Gespräch trägt auch entscheidend zur Motivation der einzelnen MitarbeiterIn bei. Im Zeitalter der Online-Kommunikation ist es besonders schwierig, Zeitslots für die persönliche Kommunikation zu finden und auch einzuhalten. (vgl. Mast 2008, S.277) Im Mitarbeitergespräch zählt vor allem die Mimik und Gestik der GesprächspartnerIn. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.242)

Meetings

Teammeetings und Konferenzen erfüllen den Zweck, relevante Informationen auszutauschen. Innerhalb dieser Meetings wird zumeist eine „erfolgsversprechende und dialogische Kommunikation“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.247) erreicht.

Informelle Gespräche

Im Gegensatz zu formeller Kommunikation wird in informellen Gesprächen private Information ausgetauscht. Dieses „ungezwungene Gesprächsklima fördert den sozialen Austausch und die emotionale Befindlichkeit“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.247).

2.5.2 Schriftliche, gedruckte Kommunikation

Die schriftlichen Medien existieren bereits sehr lange in Unternehmen und prägen deren Kommunikationskultur. Heute stehen die gedruckten Medien oftmals in Konkurrenz zu den elektronischen. (vgl. Mast 2008, S.200)

Mitarbeiterzeitung

In vielen Unternehmen ist die Mitarbeiterzeitung „zentrales Mittel der Mitarbeiterinformation“ (Mast 2008, S.201) und erscheint in periodischen Abständen. Diese wird an alle MitarbeiterInnen verteilt sowie oft auch an KundInnen, Redaktionen oder bereits pensionierte Personen. Entscheidend für die Rezeption der Mitarbeiterzeitung ist, dass die Artikel interessant und informativ sind. Meist gibt es heute bereits eine Online-Version im Intranet, um die MitarbeiterInnen tagesaktuell zu informieren. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.239) Für Jürgen Fielstette (2001, S.182) ist die Mitarbeiterzeitung ein Medium zur Meinungsbildung.

Schwarzes Brett

Das Schwarze Brett zählt zu den ältesten Instrumenten der internen Kommunikation, hat jedoch durch die Etablierung des Intranets enorm an Bedeutung verloren. Hier werden für die MitarbeiterInnen Informationen angeschlagen und Termine angekündigt. Es ist jedoch stets darauf zu achten, dass die Aktualität gewährleistet ist (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.240) Das Schwarze Brett gibt es auch in elektronischer Form. Die Beiträge sind dort für einen bestimmten Zeitraum zugänglich. Eine Archivierung über die festgelegte Zeitspanne hinaus ist auch möglich und in den meisten Unternehmen auch üblich. (vgl. Rössler 1998, S.114)

2.5.3 Elektronische Kommunikation

Eine Vielzahl elektronischer Medien hat in Unternehmen Einzug gehalten. Ältere Medien müssen sich dadurch oftmals neu ausrichten.

Intranet

Unter dem Intranet versteht man ein „privates, unternehmensinternes und plattformunabhängiges Netz, das die für das Internet entwickelten Protokolle (z.B. HTML) und Dienste (z.B. Email) nutzt“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.245). Hoffmann (2001, S.113) definiert es wie folgt: „Das Intranet ist ein durchgängiges und geschlossenes, nicht-öffentliches Computernetzwerk in Organisationen auf Basis der Internet-Technologie“. Das Intranet „ermöglicht einen aktiven, zeitgleichen und hierarchieunabhängigen Austausch“ (Herbst 1999, S.109) zwischen den

MitarbeiterInnen eines Unternehmens und generiert einen „gemeinsamen, stets aktuellen Informations- und Wissenspool“ (Hoffmann 2001, S.87).

Die Vorteile des Intranets sind unter anderem die Aktualität, die Feedbackmöglichkeit, die Dialogfähigkeit und seine Flexibilität. Es „ermöglicht neue Formen des Austauschs von Informationen im Betrieb über elektronische Post (E-Mail), Abruf- und Verteildienste, Diskussionsgruppen (Newsgroups) und –foren (Chats) oder elektronische Schwarze Bretter (Bulletin Boards)“ (Hoffmann/Lang 2006, S.15ff. zit. nach Mast 2008, S.199).

Das Intranet ist zumeist nicht von außen zugänglich, damit die Datensicherheit gewährleistet ist. Für nichtvernetzte MitarbeiterInnen errichten Unternehmen an zentralen Orten meist Infoterminals, an denen alle Informationen eingeholt werden können. Man kann im Intranet aber auch geschlossene Bereiche definieren, die nur für eine bestimmte Personengruppe (z.B. Führungskräfte) einsehbar sind. (vgl. Herbst 1999, S.107f.)

Eine Untersuchung des Intranet-Auftritts des Zweiten Deutschen Fernsehens hat ergeben, dass das Intranet zum Leitmedium der internen Kommunikation avanciert ist. (vgl. Struppert 2008, S.233) Durch die Einführung des Intranets kam es zu einer Umorientierung bezüglich der Informationsbeschaffung. Eine Informationsbringschuld seitens des Unternehmens hat sich zu einer Informationsholschuld der MitarbeiterInnen entwickelt. (vgl. Struppert 2008, S.239)

E-Mail

Briefe wurden in Unternehmen immer mehr durch die elektronische Mail ersetzt. Die Nutzung von E-Mails bringt etliche Vorteile mit sich (Mast 2008, S.198): schnelle, gleichzeitige Erreichbarkeit mehrerer EmpfängerInnen, schnelle Antwortmöglichkeit und geringe Kosten. Eine negative Folge des E-Mailverkehrs ist die dadurch entstehende Informationsüberlastung (mehr in Kapitel 3.9), die aus den Mengen an eingehenden Nachrichten resultiert.

Wikis

Das Charakteristikum von Wikis ist, dass jede RezipientIn die Möglichkeit hat, Änderungen am Text auf der Webseite vorzunehmen. Jede InternetnutzerIn kann Texte erweitern, Änderungen vornehmen oder auch rückgängig machen. Nach den AutorInnen Eberbach, Glaser und Heigl ist ein Wiki „eine webbasierte Software, die

es allen Betrachtern einer Seite erlaubt, den Inhalt zu ändern, indem sie diese Seite online im Browser editieren“ (Ebersbach/Glaser/Heigl 2011, S.40). Anders formuliert ist Wiki eine „einfache und leicht zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Texten und Hypertexten“ (Ebersbach/Glaser/Heigl 2011, S.40). Alle NutzerInnen besitzen die gleichen Bearbeitungsrechte. Wikis können als echtes Many-to-many-Medium eingestuft werden. Ward Cunningham entwickelte 1995 das erste Wiki mit dem Namen WikiWikiWeb. (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011, S.40f.)

Newsletter

Newsletter werden heutzutage meist in elektronischer Form verschickt und werden zusätzlich zur Mitarbeiterzeitung verwendet. Der Newsletter beinhaltet alle für die MitarbeiterInnen relevanten Informationen und erscheint häufiger, aber dafür in geringerem Umfang. (vgl. Mast 2008, S.202)

Weblogs

In kürzester Zeit haben sich sogenannte Weblogs im Internet etabliert. Weblogs sind „regelmäßig aktualisierte Webseiten, die bestimmte Inhalte [] in umgekehrt chronologischer Reihenfolge darstellen“ (Schmidt 2006, S.13). Die RezipientIn hat meistens auch die Möglichkeit, Kommentare zu den einzelnen Blogbeiträgen zu verfassen. Diese Kommentarfunktion fördert den Dialogcharakter dieses Mediums. Die einzelnen BloggerInnen sind auch miteinander sehr gut vernetzt und weisen in ihren Beiträgen auch oft auf andere Blogs hin. Inzwischen hat sich bereits eine sogenannte „Blogsphäre“ gebildet. Schon zu Beginn der Einführung des Internets gab es die ersten Blogs. Den Begriff prägte 1997 Jorn Barger, es ist eine Zusammensetzung aus den Worten ‚Web‘ und ‚Logbuch‘. In den letzten Jahren konnte ein rasanter Anstieg an Blogs beobachtet werden. (vgl. Schmidt 2006, S.13f.)

Weblogs beinhalten zumeist nur Texte. BloggerInnen erweitern nun aber vermehrt auch die Darstellungsform indem sie Bilder in ihre Beiträge integrieren oder Audio-Dateien anhängen. (vgl. Schmidt 2006, S.13ff.)

Kommunikationswissenschaftlich betrachtet ordnet man Weblogs zwischen Webseiten und asynchronen Formen computervermittelter Kommunikation, z.B. E-Mail, ein. (vgl. Schmidt 2006, S.21)

Business-TV

Business-TV findet man eher nur in größeren Unternehmen. Die „Einsatzfelder des Business-TV reichen von der Verbreitung von Unternehmensnachrichten bis hin zu Service- und Vertriebschulungen mit Interaktionsmöglichkeiten“ (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, S.240).

Social Networks

In den sogenannten Social-Network-Diensten stehen der Mensch und seine Beziehungen stark im Mittelpunkt. Diese sozialen Netzwerke dienen meist dazu, Kontakte zu FreundInnen als auch zu KollegInnen und GeschäftspartnerInnen zu pflegen. Im Jahr 1997 wurde mit Sixdegrees das erste soziale Netzwerk entwickelt. Der Erfolg blieb aber aus und so wurde es vier Jahre später wieder eingestellt. Kurze Zeit später versuchten soziale Netzwerke wie Tribe oder LinkedIn erneut die Bevölkerung zu überzeugen und hatten großen Erfolg. Kurz nach der Einführung konnten bereits Millionen von Mitgliedern gewonnen werden. (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011, S.96)

Die Entstehung von sozialen Netzwerken basiert auf einem Schneeballsystem: eine NutzerIn wird Mitglied, erstellt ein persönliches Profil und lädt danach FreundInnen, KollegInnen, Bekannte etc. ein, sich ebenfalls dem Netzwerk anzuschließen. (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011, S.96)

Die AutorInnen Ebersbach, Glaser und Heigl (2011, S.96) definieren einige Merkmale sozialer Netzwerke:

- ist eine Registrierung notwendig
- es gibt Profilseiten mit Interessen und Tätigkeiten
- Beziehungen zu anderen Menschen werden dargestellt
- es liegt ein starker Bezug zu realen Sozialbindungen vor

2.6 Kommunikationsstufigkeit

In der Literatur unterscheidet man zwischen ein- und mehrstufiger Kommunikation.

2.6.1 Einstufige Kommunikation

Die einstufige Kommunikation kommt ohne Zwischenstellen aus und wird direkt der EmpfängerIn zugestellt. (vgl. Exinger 2004, S.79) Die Vorteile direkter Verbindungen sind eine schnelle Informationsübertragung, schnelle Verfügbarkeit, hohe Aktualität der Informationen und eine hohe Genauigkeit bei der Informationsübertragung. (vgl. Uhde 1996, S.40)

2.6.2 Mehrstufige Kommunikation

Bei der mehrstufigen Kommunikation fungieren mehrere EmpfängerInnen als InformationsverteilerIn, -verarbeiterIn oder –sammlerIn, bis die Information bei der eigentlichen EmpfängerIn ankommt. (vgl. Exinger 2004, S.79) Sie kommt vor allem in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen mit sehr formaler Kommunikation vor. Es werden indirekte Wege eingerichtet um dem großen EmpfängerInnenkreis alle Informationen zur Verfügung zu stellen. Neben Vorteilen wie z.B. geringe Kosten und Überschaubarkeit bringt die indirekte Kommunikation auch Nachteile mit sich. Dieser Kommunikationsprozess ist sehr störanfällig und es besteht die Gefahr der Informationsfilterung durch zwischengeschaltete Stationen. (vgl. Uhde 1996, S.41f.)

2.7 Kommunikationsstrukturen

In der Literatur (unter anderem Kirchler/Schrott 2011, S.540ff., Theis-Berglmair 2003, S.305ff. und Rosenstiel 2011, S.314) wird zwischen fünf Kommunikationsmustern unterschieden: Rad, Y, Kette, Kreis und Totale. Im Folgenden wird die Struktur als auch Vor- und Nachteile dieser Muster dargestellt.

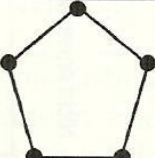
	Stern	Y	Kette	Kreis	Voll-Struktur
Beurteilungskriterium					
Zentralisation	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Kommunikationsvorgänge	sehr wenige	sehr wenige	mittel	viele	sehr viele
Führung	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Gruppenzufriedenheit	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch
individuelle Zufriedenheit der Führenden	hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig

Abb.1: Kommunikationsstrukturen (Rosenstiel 2011, S.314)

2.7.1 Rad

Innerhalb dieser Struktur vollzieht sich die Kommunikation von einer Person zu den restlichen KommunikationsteilnehmerInnen. Der Vorteil des „Rades“ ist die Schnelligkeit des Kommunikationsprozesses, auch die Genauigkeit der Informationsweitergabe wird als gut eingestuft. Die Zufriedenheit innerhalb der Gruppe ist jedoch gering und das „Rad“ wird bei der Verteilung und Lösung von einfachen Aufgaben verwendet. Diese Struktur ist auch gekennzeichnet durch eine starke Führung seitens einer Person. (vgl. Kirchler/Schrott 2011, S.541)

2.7.2 Y und Kette

Diese beiden Strukturen sind hierarchisch geprägt, mit mittlerer Zentralisierung. Der Informationsfluss ist eher langsam mit wenigen Kommunikationsvorgängen. Auch die Gruppenzufriedenheit ist gering. Diese Struktur sollte bei einer kleinen oder mittleren Gruppengröße angewendet werden und nur für Aufgaben mit mittlerer Schwierigkeit eingesetzt werden. (vgl. Kirchler/Schrott 2011, S.541)

2.7.3 Kreis

Hier findet man keine Zentralisation oder Führungsposition vor und die Kommunikationsschleife ist im Gegensatz zur Kette geschlossen. Auch hier ist die Geschwindigkeit der Informationsweitergabe gering. Es benötigt viele Kommunikationsvorgänge um ein Problem zu lösen. Im Großen und Ganzen sind die

Gruppenmitglieder zufrieden, die Gruppe sollte jedoch nicht allzu groß sein. (vgl. Kirchler/Schrott 2011, S.542)

2.7.4 Totale

Hier kommuniziert jede KommunikationsteilnehmerIn mit jedem Gruppenmitglied. Dadurch entstehen auch viele Kommunikationsvorgänge. Falls ein komplexes Problem vorherrscht, ist diese Struktur am besten geeignet es zu lösen. Eine zentrale Person, deren Aufgabe es wäre alle Informationen zu bündeln und weiterzuleiten, wäre damit mit Sicherheit überfordert. Bei der „Totale“ herrscht eine große Zufriedenheit innerhalb der Gruppe. (vgl. Kirchler/Schrott 2011, S.542)

2.8 Formalisierung interner Kommunikation

Eine Trennung zwischen formaler und informeller Kommunikation ist in der Praxis sehr schwer oder sogar überhaupt nicht möglich. (vgl. Winterstein 1998, S.40) Die formale und informelle Kommunikation sind gekennzeichnet durch ihre komplexen Wechselwirkungen. (vgl. Exinger 2004, S.80)

2.8.1 Formale Kommunikation

Unter formaler Kommunikation wird jene Kommunikation verstanden, die „von der Organisation intendiert oder institutionalisiert ist und die in Form von Stellenbeschreibungen, Handbüchern, Führungsanweisungen oder in Organisationsdiagrammen zum Ausdruck kommt“ (Exinger 2004, S.79). Exinger bezeichnet sie auch als „Hauptverkehrsader“ (Exinger 2004, S.80). Innerhalb der formalen Kommunikation sind je nach Kommunikationsanlass sowohl die KommunikatorInnen, die Kanäle sowie meist auch die Inhalte vorgegeben und es gibt Regeln, die einzuhalten sind. Die Kommunikation ist sehr aufgaben- und betriebsbezogen um die organisatorischen Ziele zu erreichen. Die Häufigkeit und die Menge des Informationsaustausches hängen von der jeweiligen Tätigkeit bzw. Position der MitarbeiterIn ab. (vgl. Winterstein1998, S.40)

2.8.2 Informelle Kommunikation

Die informelle Kommunikation ergänzt die formale Kommunikation und folgt keinen festgelegten Beziehungsstrukturen. (vgl. Mast 2008, S.222) Herbst beschreibt die

informelle Kommunikation als „Austausch über alle Instanzen hinweg, ohne Dienstwege zu beachten“ (Herbst 1999, S.65).

Im Zentrum der informellen Kommunikation ist der „Mensch als soziales Wesen mit seinen Interessen, Wünschen, Erwartungen und Bedürfnissen“ (Exinger 2004, S.80). Es werden auch gelegentlich aufgabenbezogene Inhalte auf informellem Weg ausgetauscht. Immer dann wenn die formale Kommunikation an ihre Grenzen stößt und nicht alle relevanten Informationen bereitstellen kann. (vgl. Exinger 2004, S.80)

Das Gerücht, als eine Erscheinungsform informeller Kommunikation, ist gefährlich, da es unhinterfragt weitererzählt wird und oft Unruhe innerhalb des Unternehmens auslöst. (vgl. Herbst 1999, S.65f.)

2.9 Abgrenzung interne und externe Kommunikation

Der größte Unterschied interner und externer Kommunikation ist, dass die Maßnahmen der externen PR nach außen gerichtet sind „mit dem Ziel der Beziehungspflege“ (Klöfer 2001, S.96) mit KundInnen. Hingegen erfolgt die interne Kommunikation stets nach innen und wird oft als Mitarbeiterkommunikation verstanden. Der Kommunikationswissenschaftler Peter Szyszka unterscheidet die beiden Formen wie folgt: „Externe Kommunikation bezeichnet alle operativen Kommunikationsmaßnahmen, mittels derer eine Organisation gegenüber verschiedenen Meinungsmärkten ihres gesellschaftlichen Umfeldes tätig wird“ (Szyszka 2008, S.588). Unter interne Kommunikation „fallen alle Kommunikationsprozesse, die sich mit der organisationspolitischen Entscheidungsfindung und –anweisung sowie mit der Anleitung, Koordination, Kontrolle und ggf. Korrektur aller den Leistungserstellungsprozess einer Organisation im primären Sinne betreffenden Kommunikationsprozesse befassen“ (Szyszka 2008, S.595).

2.10 Ausgewählte Studien zu interner Kommunikation

2.10.1 Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen

Mag. Ernestine Depner-Berger führte im November 2006 eine Untersuchung zur Evaluierung des Stellenwerts interner Kommunikation in österreichischen Unternehmen mithilfe 300 Telefoninterviews durch. 28 Prozent der Befragten antworteten, dass der Stellenwert interner Kommunikation stark zugenommen hat, 52 Prozent meinten „eher zugenommen“. Ob es für die interne Kommunikation eine verantwortliche Person bzw. Abteilung gibt, gaben 23 Prozent der Befragten an, dass ihr Unternehmen über eine eigene Abteilung verfügt. 17 Prozent der TeilnehmerInnen antworteten, dass eine eigene MitarbeiterIn für die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen zuständig ist. Die Untersuchung ergab auch, dass vermehrt neue Instrumente (64 Prozent) eingesetzt werden, Spitzenreiter ist das Intranet (72 Nennungen) gefolgt von dem Newsletter (22 Nennungen). 66 Prozent gaben auch an, dass mehr Ressourcen für interne Kommunikation zur Verfügung stehen als noch vor drei Jahren. In Bezug auf die Veränderung des Klimas innerhalb des Unternehmens sind die Ergebnisse zwiespalten. 46 Prozent empfinden die Atmosphäre als offener und persönlicher, 47 Prozent hingegen haben keine Veränderung bezüglich des Klimas in den letzten Jahren bemerkt.

55 Prozent der Befragten sehen im Erreichen der MitarbeiterInnen und 31 Prozent im rechtzeitigen Handeln die größte Herausforderung im Bereich der internen Kommunikation. (vgl. Depner-Berger 2006, <http://www.igf.at/>)

2.10.2 Trendmonitor Interne Kommunikation 2011

Mandy Thatcher ist der Ansicht, dass vor allem die Anforderungen für die Verantwortlichen interner Kommunikation erheblich gestiegen sind. Sie müssen über mehr Fähigkeiten verfügen als früher. (vgl. Thatcher, 2007, S.30)

Die Trendmonitorstudie „Interne Kommunikation 2011“ (177 Online-Befragungen), durchgeführt von der School for Communication and Management gemeinsam mit dem prmagazin, besagt ebenfalls, dass sich die Rolle der internen KommunikationsmanagerIn geändert hat. 55 Prozent sehen sich als BeraterIn, 50 Prozent als DienstleisterIn. Die befragten Personen sind in der Lage diesen Aspekt

sehr gut einzuschätzen, da 40 Prozent der BefragungsteilnehmerInnen bis zu zehn Jahre und 18 Prozent sogar länger als zehn Jahre im Bereich der internen Kommunikation beschäftigt sind. Über die Hälfte der Befragten gab an, ihren Medieneinsatz strategisch zu wählen. Allerdings verfügen nur zirka 40 Prozent der Befragten über ein schriftliches Konzept. Bei einem Drittel der TeilnehmerInnen entscheidet der Vorstand über die Kanäle für die interne Kommunikation.

56 Prozent antworteten, dass ihr Unternehmen über eine eigene Abteilung für interne Kommunikation verfügt, welche meist im Bereich der Unternehmenskommunikation eingegliedert ist. Das wichtigste Instrument der internen Kommunikation ist immer noch das persönliche Gespräch, gefolgt vom Intranet und der Mitarbeiterversammlung. Laut dieser Umfrage ist die Anwendung von Social Media-Tools innerhalb der internen Kommunikation noch nicht sehr verbreitet. 43 Prozent gaben an, Social Media-Kanäle zu benutzen. Wikis oder Blogs werden dagegen von den Befragten als weniger wichtig angesehen. 51 Prozent der Befragten sind auch der Ansicht, dass MitarbeiterInnen Social Media-Aktivitäten akzeptieren würden. (vgl. <http://www.scmonline.de>)

2.10.3 Intranet-Studie 2011

Die add-all AG führte von Mai bis Juli 2011 eine Online-Umfrage zum Thema Intranet in 318 Unternehmen durch. Hauptsächlich wurde im Rahmen der Umfrage nach den Zielen, welche mit dem Intranet erreicht werden sollen, und dem Einsatz von Social Media-Funktionen im Intranet gefragt.

Die meisten der teilnehmenden Unternehmen verfügen bereits seit mehr als fünf Jahren über ein Intranet, welches immerzu weiterentwickelt wird. 47 Prozent der Firmen wollen das Intranet technisch erweitern, 36 Prozent planen sogar einen kompletten Relaunch ihres Intranets.

Das Hauptziel des Intranets ist in beinahe allen Unternehmen (bei 97 Prozent) die Informationstransparenz im Unternehmen zu optimieren. Für 61 Prozent der Unternehmen trägt das Intranet zu einer verbesserten Zusammenarbeit sowie Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen bei und so können als Folge dessen auch die Arbeitsprozesse laufend verbessert werden.

Social Intranet wird erst in wenigen Unternehmen eingesetzt. Nach Angabe der Befragten besitzen 58 Prozent der Unternehmen noch keines, bei 36 Prozent ist es

in Planung. Nur bei sechs Prozent der Unternehmen findet man Social Media-Funktionen im Intranet.

Auch die Möglichkeiten der aktiven Beteiligung für MitarbeiterInnen im Intranet sind gestiegen. In 67 Prozent der Unternehmen können MitarbeiterInnen Feedback geben und der Dialogcharakter des Intranets wird gefördert. 61 Prozent der befragten Personen gaben an, selbst Beiträge einreichen oder Vorschläge geben zu können, die danach auch im Intranet veröffentlicht werden. (vgl. Thor 2012, <http://www.scmonline.de/>)

3 Onlinekommunikation

3.1 Definition computervermittelter Kommunikation

Computervermittelte Kommunikation (in weiterer Folge wird auch die Abkürzung „cvK“ verwendet) beschreibt jene Kommunikation, „bei der auf Seiten des Senders und des Empfängers einer Botschaft ein Computer zur En- und Dekodierung der Nachricht zum Einsatz kommt“ (Boos/Jonas/Kassenberg 2000, S.2).

Die cvK baut auf verschiedenen technischen Komponenten auf (Misoch 2006, S.37):

- ein Computer als Eingabegerät (Senderseite)
- ein Computer als Endgerät (Rezipientenseite)
- eine Vernetzung der Computer untereinander (mittels Koaxialkabeln oder kabellos)

Bei Joachim Höflich umfasst cvK jene Situation, „in denen ein technisches Medium in den Prozeß der Kommunikation zwischengeschaltet ist. [] Technisch vermittelte Kommunikation ist eine Form vermittelter Kommunikation“ (Höflich 1996, S.57).

Höflich stellt auch eine Typologie cvK auf (1996, S.58):

- Interpersonale mediatisierte Kommunikation: hierunter fällt zum Beispiel Kommunikation mittels E-Mail oder Telefon.
- Mediensimierte interpersonale Kommunikation: hierzu zählt man parasoziale Interaktion oder Hörerbeteiligung.
- Person-Computer Kommunikation: steht stellvertretend für die interpersonale Kommunikation und kann als Kommunikation mit einem Computerprogramm verstanden werden.

Mithilfe cvK ist es möglich über Zeit- bzw. Ortsgrenzen hinweg zu kommunizieren. Die neuen Medien sind ortsunabhängig und Kommunikation kann sowohl asynchron (E-Mails, Newsgroups etc.) oder synchron (Chat, MUD) erfolgen. (vgl. Schwalm 1998, S.46)

Nach Boos, Jonas und Kassenberg (2000, S.2) ist eine Klassifikation der cvK auf diesen Dimensionen möglich:

- synchron und asynchron
- textbasiert, auditiv und audiovisuell
- one-to-one (2 Personen) oder one-to-many (beliebig viele Personen)
- pull (EmpfängerIn muss sich selbst Zugang zur Information verschaffen) oder push (der EmpfängerIn wird die Botschaft geliefert)

3.2 Definition Online-Kommunikation

Der Begriff Online-Kommunikation kann als Weiterentwicklung der computervermittelten Kommunikation angesehen werden und ist noch ein junges Forschungsfeld innerhalb der Kommunikationswissenschaft. Die Online-Kommunikation ist entstanden aus einer „Weiterentwicklung und Anpassung des Begriffes Kommunikation an die neuen Medien und ihren (technischen) Möglichkeiten“ (Lämmermayer 2009, S.8). Einige Merkmale der Online-Kommunikation sind die Multimedialität, die Digitalität und die Interaktivität (diese Merkmale werden in Kapitel 3.6 genauer beschrieben).

3.3 Merkmal der Zeitlichkeit bei Online-Kommunikation

3.3.1 Synchrone Kommunikation

Unter Synchronizität versteht man, dass ein Kommunikationsaustausch zwischen zwei oder mehreren Personen gleichzeitig stattfindet. Die synchrone Kommunikation hat demnach einen „dialogischen Charakter“ (Döring 2003, S.43). Um diesen Zustand zu gewährleisten, „müssen die Prozesse der Encodierung, Botschaftsvermittlung, deren Dekodierung und die Versendung einer neuen Botschaft innerhalb einer sehr kurzen Zeit von statten gehen“ (Misoch 2006, S.54), damit die Kommunikation auch als zeitgleich angesehen wird. Bisher konnte schriftbasierter Kommunikationsaustausch nur zeitversetzt stattfinden z.B. mithilfe des Briefes. Durch die Entwicklung diverser computervermittelter Kommunikationsmedien wie dem Chat ist die synchrone textuelle Kommunikation möglich. Im virtuellen Raum des Chats können Personen zeitgleich miteinander kommunizieren, so dass „sich die Interaktionssituation trotz der Textualität einem Gespräch annähert“ (Misoch 2006, S.54). Im Internet ist die Kommunikation meist

interpersonal wie z.B. im Chatroom oder über ICQ. Sie kann aber auch gruppenbezogen (z.B. öffentlicher Chat) stattfinden. (vgl. Misoch 2006, S.54)

3.3.2 Asynchrone Kommunikation

Es gibt auch computervermittelte Kommunikationsmedien, die nicht zeitgleich von staten gehen. Als Hauptvertreter dieser Kategorie sind die E-Mail und der Newsletter zu nennen. Man spricht von asynchroner Kommunikation, wenn der Versand und das Empfangen einer Botschaft seitens der AdressantIn nicht zur selben Zeit passiert. Es liegt immer eine Zeitspanne zwischen Versand und Rezeption der Botschaft vor. Es geschieht kein zeitgleicher Kommunikationsaustausch und „es lassen sich über längere Zeiträume hinweg themenzentrierte Diskurse führen“ (Döring 2003, S.43). Der größte Vorteil asynchroner Kommunikation ist sicherlich, dass die KommunikationspartnerInnen nicht gleichzeitig online sein müssen. Es herrscht totale Zeit- bzw. Ortsungebundenheit. Asynchrone Kommunikation geschieht entweder interpersonal (E-Mail), gruppenbezogen (Mailinglisten) oder als Massenkommunikation (Website). (vgl. Misoch 2006, S.54f.)

Die Abbildung zeigt eine Differenzierung der Online-Medien in jene zwei Gruppen:

Synchrone Kommunikation	Asynchrone Kommunikation
• Chat • MUDs • Online-Spiele • Internet-Konferenzen • ICQ	• E-Mail • Newsgroups • Foren • Mailinglisten • Websites

Abb.2: Tabelle synchrone und asynchrone computervermittelte Kommunikation (Misoch 2006, S.55)

3.4 Sender-Empfänger-Struktur

Misoch (2006, S.55) unterscheidet zwischen drei Kommunikationssituationen, die hinsichtlich ihrer Reichweite bzw. ihrer Sender- und Empfängerstruktur differenzieren, unabhängig ob diese online oder offline stattfinden:

- One-to-one: Hierunter werden alle Kommunikationssituationen subsumiert, die einen Austausch zwischen zwei oder mehreren Individuen mit jeweils hauptsächlich dyadischer Kommunikationsstruktur umfassen; dieses Prinzip wird auch als interpersonale Kommunikation bezeichnet.

- Many-to-many: Dieses Prinzip bezeichnet alle Prozesse der Gruppenkommunikation, wenn mehrere Personen gleichzeitig mit mehreren anderen Personen kommunizieren können.
- One-to-many: Hierbei handelt es sich um eine Form der Massenkommunikation, wenn eine Person mit ihrer Botschaft mehrere andere Personen erreichen kann.

	One-to-one	One-to-many	Many-to-many
asynchron	E-Mail	WWW Weblog Homepage	Mailinglist Newsgroup Foren Weblog (kollektiv)
synchron	Chat MUD VoIP (Internet-Telefonie)	Interaktive WWW-Seiten (z.B. Gästebuch)	Chat MUD

Abb.3: Tabelle Sender-Empfänger-Strukturen im Vergleich (Misoch 2006, S.56)

3.5 Eigenschaften der Online-Kommunikation

3.5.1 Digitalisierung

Laut Klaus Beck, Peter Glotz und Gregor Vogelsang kann alles, „was sich als Information begreifen lässt, digitalisiert werden“ (Beck/Glotz/Vogelsang 2000, S.47) wie z.B. Sprache, Klänge, Zahlen, Bilder etc.

Misoch kommt zur Erkenntnis, dass die gesamte Kommunikation im Internet auf „digitalisierten Prozessen“ (Misoch 2006, S.61) basiert. Daraus folgt, dass alle Informationen auch gespeichert werden können oder verschiedene Medien miteinander verknüpft werden. (vgl. Misoch 2006, S.61)

Digitalität ist für Weiss das „Grundprinzip der Computertechnologie“ (Weiss 2003, S.6). Außerdem ist die Digitalität die „Grundvoraussetzung für das Konvergenzphänomen: Erst die Digitalisierung von Information oder Kommunikation und die Kompression von Daten ermöglicht multimediale Anwendungen im Konvergenzbereich von Computertechnologie, Telekommunikation und Medien“ (Weiss 2003, S.6).

Durch die Digitalisierung der Kommunikation bekommt die Weitergabe von Information und Wissen nach Guntrum und Nusch einen mobilen Charakter. (vgl. Nusch/Guntrum 1998, S.194)

3.5.2 Globalität und Zeitunabhängigkeit

Nach Arne Westermann bedeutet Globalität und Zeitunabhängigkeit „die prinzipiell weltweite und zeitlich nicht beschränkte Verfügbarkeit aller Kommunikations- und Informationsangebote, die im Internet bereitgestellt werden. Bezeichnend sind also die geografische und zeitliche Unabhängigkeit bei der Nutzung aller Internetdienste und den entsprechenden Angeboten sowie die daraus erwachsende Heterogenität der Nutzergruppen, deren Mitglieder den unterschiedlichsten Kulturen angehören können“ (Westermann 2004, S.107).

Die Entwicklung eines international gültigen Übertragungsstandards für das Internet ermöglicht ein Zusammenarbeiten diverser Computernetzwerke und -systeme. Das Internet ist somit das Netzwerk unter den Netzwerken, da es offen, global und dezentral ist. (vgl. Weiss 2003, S.6)

3.5.3 Interaktivität

Sebastian Vesper (1998, S.51) hat versucht eine Klassifizierung der verschiedenen Definitionen von Interaktivität vorzunehmen:

- Technisch-deskriptiv: Als interaktiv werden jene Dienste bezeichnet, die im Stande sind Feedback zu geben. Das Medium reagiert über einen Rückkopplungskanal auf Fragen bzw. Befehle der UserIn und beantwortet diese.
- Pragmatisch-funktionsorientiert: die NutzerIn kann bestimmte Informationen auswählen bzw. Informationen ausblenden, die irrelevant sind. Interaktivität kann man als Möglichkeit verstehen, selbst zu selektieren oder den Inhalt selbst zu beeinflussen.
- Philosophisch-interpretativ: Interaktivität beinhaltet hier, dass die NutzerIn in das Geschehen miteinbezogen wird.

Kennzeichnend für die Interaktivität ist, dass die UserIn Einfluss auf Darstellung und Inhalte nehmen kann oder die Möglichkeit hat, auf die Ebenen der interpersonalen Kommunikation zu wechseln um z.B. Informationen hinzuzufügen. (vgl. Westermann 2004, S.104)

Für Kilian und Langer ist bezeichnend für die Interaktivität, dass das Kommunikationsmedium nicht starr bzw. unveränderbar ist. Es muss auf die Handlungen der NutzerIn reagieren können. (vgl. Kilian/Langer 2010, S.20)

Durch die Interaktivität gewinnt die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens an Qualität, da die Informationen aktueller, umfangreicher und leichter verfügbar werden. (vgl. Krzeminski/Zerfaß 1998, S.363) Durch den Einsatz von interaktiven Medien ist auch die Etablierung eines effektiven Kommunikationsmanagements möglich. (vgl. Krzeminski/Zerfaß 1998, S.362)

3.5.4 Entkörperlichung

Innerhalb der computervermittelten Kommunikation ist der Körper als Zeichenträger nicht präsent, sondern die Sprache tritt an seine Stelle. Die Informationen bzw. Nachrichten werden „per Tastatur vom Sender eingegeben, als digitaler Code übertragen und vom Rezipienten am Bildschirm dekodiert“ (Misoch 2006, S.57). Der Körper tritt während des Prozesses nicht in Erscheinung. Körperzeichen müssen dementsprechend über einen anderen Weg übermittelt werden, sie müssen textualisiert werden. Bei der Online-Kommunikation kommt es zu einer Verschiebung. Ist sonst immer der Körper im Vordergrund, liegt jetzt das Hauptaugenmerk auf dem Inhalt. Die computervermittelte Kommunikation gewährleistet auch die Anonymität der einzelnen KommunikationsteilnehmerInnen. (vgl. Misoch 2006, S.57)

3.5.5 Enträumlichung – Entzeitlichung

Online-Kommunikation ist weder an Raum noch an Zeit gebunden. Die KommunikationsteilnehmerInnen können sich problemlos an verschiedenen Orten aufhalten. Sie können im virtuellen Raum kommunizieren. Die computervermittelte Kommunikation kann auch zeitversetzt stattfinden wie z.B. durch E-Mails. Bei der cvK „wird die Botschaft durch die Verschriftlichung automatisch dokumentiert und damit der Zeitlichkeit enthoben“ (Misoch 2006, S.59).

Nur bei der synchronen Kommunikation im Internet (z.B. Chat) muss die zeitgleiche Anwesenheit gewährleistet sein. (vgl. Misoch 2006, S.59f.)

3.5.6 Entkontextualisierung

Die Online-Kommunikation ist nicht wie die Face-to-Face-Kommunikation an einen bestimmten Kontext gebunden. Dieser fehlende gemeinsame Kontext bzw. Handlungshintergrund kann auch zu Problemen innerhalb der Verständigung führen. Im Internet sind auch die Inhalte entkontextualisiert. „Informationen werden durch die

nicht-lineare Hypertextstruktur aus ihren kontextuellen Zusammenhängen entnommen und in eine neue netzartige Struktur, in ein Gewebe von Inhalten und Bedeutungen, eingefügt“ (Misoch 2006, S.60).

3.5.7 Textualität

Wie bereits erwähnt, geschieht Online-Kommunikation meist schriftlich und wird über die Tastatur eingegeben. Da Körperzeichen schriftlich schwer vermittelbar sind, hat man Zeichen-Codes entwickelt. Zeichenkombinationen, die Gefühle darstellen, bezeichnet man als Emoticons. Es ist auch möglich, Geräusche durch sogenannte Soundwörter wie „hmmm“ zu verschriftlichen. Um die Kommunikation lebendiger zu gestalten, gibt es auch Aktionswörter. Sie werden vom Infinitiv der Verbform abgeleitet und stehen zwischen zwei Sternchen z.B. *zwinker*. Zur Beschleunigung der Kommunikation werden Wörter auch oft abgekürzt bzw. es werden nur die Anfangsbuchstaben der einzelnen Wörter aneinandergehängt. Solche sogenannten Akronyme sind unter anderem FYI (for your interest) oder LOL (laughing out loud). (vgl. Misoch 2006, S.57ff.)

3.5.8 Hypertextualität

Unter Hypertextualität fallen „Softwaretechnologien, die es dem Nutzer ermöglicht, aus frei ausgewählten Assoziationswegen, innerhalb einer mit Querverweisen verknüpften Datenbank zu arbeiten“ (Merten 2000, S.103).

Hyperlinks sind farblich hervorgehobene Wörter, die zu weiteren Internetseiten oder Textstellen verknüpfen. (vgl. Merten 2000, S.103)

Runkehl, Schlobinski und Siever (1998, S.208) sehen im Hypertext-Prinzip eine neue Qualität, in dreifacher Hinsicht:

- Der Hypertext ist multipel und offen, der hermeneutische Text wird zugunsten eines Textbegriffes mit weiterführendem Link aufgebrochen.
- Dies hat zur Folge, dass sich die klassische Leserperspektive auflöst und die LeserIn zur aktiven NutzerIn des Angebots wird.
- Mithilfe des Hypertexts ist es auch möglich, Bild- und Tonelemente zu integrieren. Dies hat eine größere Darstellungsvielfalt zur Folge.

3.5.9 Medienintegration

Der Begriff Medienintegration bedeutet, dass das „Medium Darstellungsformen, wie Text, Bild oder Ton, die ursprünglich im Kontext anderer Medien geprägt wurden, in einer Oberfläche integriert und [] modifiziert“ (Vesper 1998, S.29). Dadurch entstehen neue Nutzungsmöglichkeiten für die UserInnen.

Unter dem Stichwort „Technologische Integration“ versteht Krzeminski ein Zusammenwachsen der Medien zu digital vernetzten Multimedia-Systemen. (vgl. Krzeminski 1998, S.15) Die Medienintegration entwickelt sich unsichtbar sowie grenzenlos. (vgl. Beck/Glotz/Vogelsang 2000, S.49) Für den Bereich der Medienkonvergenz ist das Merkmal der Integration besonders relevant, da im Internet unterschiedliche Darstellungsformen von Rundfunk und Presse verknüpft werden können. (vgl. Weiss 2003, S.6)

3.5.10 Multimedialität

Multimedia „ermöglicht die Kombination von Text, Bild, Ton und Video und einen interaktiven Dialog zwischen den Nutzern. [] Multimedia ist die Bezeichnung für die Kombination von elektronischen Medien mit einer PC-Einrichtung“ (Merten 2000, S.199).

Thomas Kilian und Sascha Langer definieren Multimedialität als „simultane Verwendung unterschiedlicher Kommunikationsmittel“ (Kilian/Langer 2010, S.21). Bei der NutzerIn werden mehrere Sinnesorgane gleichzeitig angesprochen. Dies hat wiederum eine höhere Wahrnehmung seitens der RezipientIn zur Folge. Mithilfe des Einsatzes von Multimedia ist es möglich, komplexere Botschaften zu versenden. (vgl. Kilian/Langer 2010, S.21)

3.6 Modelle der Online-Kommunikation

Es existieren bereits eine Vielzahl theoretischer Modelle der Online-Kommunikation, die zwischen medien- bzw. kanalbezogenen Modellen, Medienwahlmodellen und individuumsbezogenen Ansätzen unterschieden werden. Die einzelnen Modelle widersprechen einander teilweise. Im Großen und Ganzen ergänzen sie sich jedoch. (vgl. Döring 2003, S.128) Nachfolgend werden ausgewählte Modelle genauer beschrieben.

3.6.1 Medien- und kanalbezogene Modelle

Jene Modelle befassen sich mit „den Eigenschaften des Mediums, auf die für den interpersonalen Austausch zur Verfügung stehenden Kanäle, und leiten davon ausgehend Folgen für die Kommunikation und die soziale Situation ab“ (Misoch 2006, S.63). Zu diesen Modellen zählen unter anderem das Kanalreduktionsmodell, das Filtermodell, der „Social Cues Filtered out Approach“ oder der Digitalisierungsansatz.

Kanalreduktionsmodell

Das Kanalreduktionsmodell (wird in der Literatur auch als Restriktionsmodell bezeichnet) geht davon aus, dass die Face-to-Face-Kommunikation die Idealform interpersonaler Kommunikation ist und „jede Form der medierten Kommunikation demgegenüber als defizitär oder restriktiv beschrieben werden müsse“ (Misoch 2006, S.68). Die computervermittelte Kommunikation ist immer auch eine Form der Kommunikation mit limitierter Zeichenübertragung und so kommt es zu einer Verarmung der Kommunikation. Begriffe wie Ent-Emotionalisierung oder Ent-Menschlichung beschreiben den Charakter der computervermittelten Kommunikation. (vgl. Döring 2003, S.149) Das Kanalreduktionsmodell ist sehr technikdeterministisch geprägt und wird oft als sach- und aufgabenorientiert interpretiert. Die meisten WissenschaftlerInnen sind der Ansicht, dass emotionale Inhalte kaum transportiert werden können. Diese Aussage ist jedoch empirisch nicht haltbar. Neuere Studien belegen, dass Online-Kommunikation auch emotional und persönlich sein kann. (vgl. Misoch 2006, S.70f.)

Filtermodell

Das Filtermodell (Herausfiltern sozialer Hinweisreize) wurde von Kiesler, Siegel und McGuire 1984 aufgestellt und beschäftigt sich mit den Folgen kanalreduzierter Kommunikation. (vgl. Kiesler/Siegel/McGuire 1984, 1123ff. und vgl. Misoch 2006, S.72) Innerhalb dieses Modells ist der Unterschied zwischen persönlicher Kommunikation und computervermittelter Kommunikation die „Nichtübertragung von social context cues“ (Misoch 2006, S.72) wie z.B. Geschlecht, Alter oder Hautfarbe. Das Herausfiltern dieser Merkmale hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen.

Es kommt oft zu einer „Egalisierung der Interaktionssituation“ (Misoch 2006, S.72). Dies kann in computervermittelten Diskussionen die Teilnahmebereitschaft fördern. Oft zeigen sich die Personen offener und es kommt vermehrt zu Prozessen der Selbstoffenbarung. (vgl. Misoch 2006, S.72)

Das Herausfiltern sozialer Hinweisreize fördert aber auch antisoziales und ungehemmtes Verhalten. Eine weitere negative Folge ist das onlinespezifische Phänomen ‚Flaming‘. Dieser Begriff bezeichnet aggressives, verbales Verhalten in Form von Beleidigungen und Beschimpfungen. Empirische Studien haben dieses Verhalten vermehrt bei Männern beobachtet. (vgl. Misoch 2006, S.72ff.)

3.6.2 Medienwahlmodelle

Durch die große Anzahl an Medienangeboten wird die Wahl eines Mediums immer schwieriger. Medienwahl heißt, „dass sich Individuen bei bestimmten Kommunikationsanlässen für die Verwendung eines bestimmten Mediums entscheiden“ (Misoch 2006, S.95). Hier unterscheidet man zwischen den Modellen der rationalen, sozialen, symbolischen, interpersonalen bzw. subjektiven Medienwahl.

Modell der rationalen Medienwahl

Bei dem Modell der rationalen Medienwahl werden die Entscheidungen zugunsten eines Mediums auf der Grundlage sachbezogener, rationaler Überlegungen getroffen. Dieses Modell basiert auch auf drei Theorieansätzen, der Theorie der sozialen Präsenz, der medialen Reichhaltigkeit und der aufgabenorientierten Medienwahl. (vgl. Misoch 2006, S.96)

Die soziale Präsenz bei der computervermittelten Kommunikation ist der subjektive Eindruck einer RezipientIn beim Mediengebrauch und ist nicht objektiv messbar. Die soziale Präsenz ist umso größer, je persönlicher oder wärmer die Kommunikation empfunden wird. (vgl. Döring 2003, S.132)

Die Media-Richness-Theory von Daft und Lengel (1986) besagt, dass es gravierende Unterschiede beim Transport von Inhalten und reichhaltigen Leistungen innerhalb der Kommunikationsformen gibt. Die mediale Reichhaltigkeit ist umso größer, je besser die Bearbeitung mehrdeutiger Informationen von einem Medium bewältigt wird.

Beim Medienreichtum sind vier Komponenten entscheidend (Mast 2008, S.184):

- Zeit und Umfang des Feedbackpotenzials (ein „reiches“ Medium ermöglicht sofortiges Feedback),
- Vermittlung vielfältiger Kommunikationsdimensionen, z.B. nonverbale und verbale Kommunikation,
- Gebrauch der menschlichen Sprache im Gegensatz zu technischen oder anderen Codes sowie
- soziale Präsenz der Partner.

Die Face-to-Face-Kommunikation ist das reichste Medium, da es alle vier Komponenten erfüllt. Reiche Medien sind geeignet um mehrdeutige Inhalte, die unterschiedlich interpretiert werden können, zu transportieren. Zu den ärmeren Medien zählen unter anderem Berichte. (vgl. Mast 2008, S.184f. und Döring 2003, S.132)

Bei der dritten Säule dieses Modells, der aufgabenorientierten Medienwahl, müssen innerhalb der organisationsinternen Kommunikation vier Komponenten erfüllt sein, damit die Kommunikation als zufriedenstellend eingestuft wird. Die Informationen müssen zum einen schnell weitergegeben werden können und eine rasche Feedback-Möglichkeit muss vorhanden sein. Komplexe Informationen müssen von allen KommunikatorInnen verstanden werden können und die Genauigkeit der Information muss stets gewährleistet sein. Zu guter Letzt ist es entscheidend, dass vertrauliche Informationen sicher übertragen werden können. (vgl. Misoch 2006, S.96)

Die Theorien der rationalen Medienwahl sind heutzutage sehr umstritten und empirisch nicht haltbar, da Handlungen nicht bloß auf rationale Erwägungen zurückzuführen sind. (vgl. Misoch 2006, S.99)

Modell der interpersonalen Medienwahl

Die Beziehung der Akteure ist bei diesem Modell entscheidend für die Medienwahl, das von Höflichs Theorie der technisch vermittelten interpersonalen Kommunikation abgeleitet ist. (vgl. Misoch 2006, S.108)

Dieses Modell geht von zwei Grundannahmen aus (Misoch 2006, S.109):

- Personen stimmen ihre Medienwahl in der jeweiligen Kommunikationssituation bewusst auf die KommunikationspartnerIn und deren eventuelle Medienvorlieben oder Medienverhalten ab.
- das eigene Medienverhalten wird durch das Medienverhalten der KommunikationspartnerIn beeinflusst.

3.6.3 Individuumsbezogene Ansätze

Diese Ansätze beschäftigen sich mit den Auswirkungen von Online-Kommunikation auf das Verhalten, die Kommunikation bzw. die Selbstdarstellungen der Individuen. Die Theorie der sozialen Informationsverarbeitung und der SIDE-Ansatz gehören dieser Kategorie an, um nur zwei zu nennen. (vgl. Misoch 2006, S.115)

Theorie der sozialen Informationsverarbeitung

Die Theorie der sozialen Informationsverarbeitung von Walther (1992) ist kulturalistisch ausgerichtet und besagt, dass es zu keiner Verarmung der Kommunikationsmedien kommen muss. Die Menschen müssen Wege finden um die Informationslücken zu kompensieren. Die KommunikatorInnen sind hier gefordert, fehlende nonverbale Informationen auf andere Weise zu vermitteln, z.B. mit Emoticons. (vgl. Döring 2003, S.161f.)

Walther geht in seinem Ansatz von vier Prämissen aus: „(1) beziehungsorientierte Motivationsfaktoren bringen die Kommunikanden dazu, (2) Eindrücke der Anderen durch das Decodieren der textbasierten Kommunikation zu entwickeln, um daraus (3) psychosoziale Hintergrundinformation über diese zu erlangen. Wenn dies stattfindet, dann (4) können Beziehungsveränderungen bewältigt und selbst Beziehungen mittels computervermittelter Kommunikation gestaltet werden“ (Walther 1992, S.67 zit. nach Misoch 2006, S.125).

3.7 Konkurrenz zwischen alten und neuen Medien

In den letzten Jahren beschäftigte sich die Forschung sehr stark mit der Konkurrenz zwischen den Medien. Die Meinungen der WissenschaftlerInnen gehen in Bezug auf dieses Thema weit auseinander. Die einen sind der Ansicht, dass alte Medien durch neue ersetzt werden, dies nennt man Substitution. Die andere Seite vertritt die Meinung, dass sich neue und alte Medien ergänzen. Dies wird in der Wissenschaft als Komplementarität bezeichnet. (vgl. Mögerle 2009, S.55f.)

Innerhalb der Literatur findet man drei unterschiedliche Formen von Substitution und Komplementarität (Mögerle 2009, S.56f.):

- zeitliche Substitution bzw. Komplementarität
- funktionale Substitution bzw. Komplementarität
- Prognose-Substitution bzw. Komplementarität

Der Forschungsstand ist wie bereits oben erwähnt sehr uneinheitlich. Es ist überaus schwierig, valide Aussagen zur Verdrängung alter durch neue Medien zu erhalten. Dies ist unter anderem auf methodische Probleme bei der Messung von Veränderungen zurückzuführen. „Die gleichzeitige Veränderung der Nutzung unterschiedlicher Medien muss nicht in direktem Zusammenhang stehen“ (Schweiger 2007, S.338). Es müssen auch Drittvariablen berücksichtigt werden. Es fehlt im Forschungsbereich der Komplementarität auch an aussagekräftigen Theorien, da man bloß über empirische Befunde verfügt. (vgl. Schweiger 2007, S.337ff.)

Horst Stipp konnte bei seiner Analyse zu den Auswirkungen des Internets auf die Nutzung des Fernsehers in den USA keine Verdrängung zwischen Computer und Fernsehen feststellen. Es kommt vermehrt zu einer parallelen Nutzung dieser beiden Medien. Stipp postuliert, dass Medien sich immer ähnlicher werden und in Folge dessen konvergieren. (vgl. Stipp 2000, S.27f.)

3.7.1 Substitution: Verdrängung alter Medien durch neue Medien

Unter Substitution innerhalb der Medien versteht man „die teilweise oder vollständige Ersetzung (als Kontinuum) eines Mediums durch ein anderes Medium (oder eine nicht-mediale Alternative). Sie kann idealtypisch sowohl aufgrund geringerer Kosten (bei gleichen Nutzen) als auch in Folge eines besseren Nutzens (bei gleichen

Kosten) eines Mediums gegenüber einem anderen zustande kommen“ (Mögerle 2009, S.128).

Nach Lerg ist es unumstritten, dass durch die Etablierung neuer Medien eine gewisse Veränderung innerhalb der Nutzung und den Funktionen alter Medien entstanden ist. (vgl. Lerg 1981, S.193) Verschiedene WissenschaftlerInnen haben sich mit dem Phänomen „Substitution“ auseinandergesetzt, wobei ihre Erkenntnisse sich bloß in ihrer Begrifflichkeit unterscheiden als in ihrem Inhalt. Es wird angenommen, dass neue Medien ältere mittel- oder langfristig entweder teilweise als auch vollständig ersetzen. (vgl. Mögerle 2009, S.58)

McLuhans Substitutions-Hypothese

Marshall McLuhan hat die technologisch deterministische Substitutionsthese aufgestellt. Sie besagt, dass das Auftreten eines neuen Mediums zu einer Ersetzung des ihm technisch unterlegenen Mediums führt. (vgl. Mögerle 2009, S.60) Nach McLuhan beeinflusst ein über längere Zeit dominantes Medium auch die „soziale Struktur, den Kulturcharakter sowie die kognitiven und Persönlichkeitsstrukturen der Individuen einer Gesellschaft“ (Mögerle 2009, S.59). Es kam jedoch Kritik von Seiten der Soziologie, da die Beziehungen zwischen den Medien viel komplexer sind und ein neues, dominantes Medium alte Medien nicht obsolet macht. (vgl. Mögerle 2009, S.60)

McCombs Substitutions-Hypothese

Nach McCombs „Principle of Relative Cantanscy“ wenden Menschen nur eine begrenzte Zeit für die Mediennutzung auf, die über die Jahre hinweg konstant bleibt. Bei Etablierung einer neuen Technologie wie z.B. dem Internet kommt es zu einer Umverteilung der Mediennutzungszeit, meist auf Kosten älterer Medien. (vgl. Mögerle 2009, S.60)

Putnams Substitutions-Hypothese

Putnams kulturpessimistische Substitutions-Hypothese bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf die Konkurrenz zwischen den Medien sondern schließt auch das Sozialleben mit ein. Putnam stellt die These auf, dass durch neue Medien soziale Aktivitäten und Beziehungen eingeschränkt werden. Aufgrund der begrenzten Zeit der Menschen herrscht eine Konkurrenz zwischen der Nutzungszeit neuer Medien

und jener, die für soziale Aktivitäten aufgewendet wird. Innerhalb der Kommunikationswissenschaft wird Putnams Theorie kritisiert, da Medienfunktionen nicht berücksichtigt wurden und die Argumente in der Empirie nicht haltbar sind. (vgl. Mögerle 2009, S.60f.)

3.7.2 Komplementarität – Ergänzung alter durch neue Medien

Komplementarität bedeutet „die ergänzende Nutzung zweier Medien entweder aufgrund funktionaler Unterschiedlichkeit (Komplementarität durch unterschiedlichen Nutzen) oder aufgrund eines starken Themeninteresses des Rezipienten“ (Mögerle 2009, S.128).

Es besteht demnach immer eine positive Korrelation zwischen Gütern. Das Fernsehen und die Programmzeitschrift stellen ein klassisches Beispiel für Komplementarität im Mediensektor dar. (vgl. Schmitt-Walter 2004, S.29f.)

Riepls Gesetz der Komplementärfunktion

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts stellte Wolfgang Riepl sein Gesetz der Komplementärfunktion auf. Riepl sagt, dass neue Medien alte Medien niemals verdrängen können. (vgl. Riepl 1913, S.60) Seine Überlegungen basieren auf der Beobachtung der Entwicklung von Nachrichtenmedien im Altertum. Seine These wird bis heute von WissenschaftlerInnen anerkannt, da es bis heute anscheinend noch nicht gelungen ist, ein altes Medium durch ein neues zu verdrängen. Das Gesetz der Komplementärfunktion hat auch auf dem Sektor der Online-Medien Bestand. Laut empirischen Studien sind für das Überleben eines Mediums aber auch inhaltliche und formale Anpassungen an neue Medien entscheidend. (vgl. Mögerle 2009, S.64ff.)

Konzepte der funktionalen Beziehungen zwischen Medien

Den funktionalen Ansätzen zur Konkurrenz zwischen Medien liegt zugrunde, dass „funktionale Verhältnisse zwischen Medien ausschlaggebend sind, ob sie sich gegenseitig verdrängen oder ergänzen“ (Mögerle 2009, S.66). Damit eine Komplementarität zustande kommt, sind eine funktionale Aufteilung und eine daraus resultierende Ko-Existenz zwischen neuen und alten Medien erforderlich. (vgl. Mögerle 2009, S.66)

Konzept der funktionalen Ähnlichkeit

Funktionale Ähnlichkeit zwischen zwei Medien bedeutet, dass diese Medien ähnliche Funktionen aufweisen und eines demnach substituiert wird. (vgl. Mögerle 2009, S.66)

Konzept der funktionalen Differenzierung

Das Konzept der funktionalen Differenzierung ist eine Weiterentwicklung jenes der funktionalen Ähnlichkeit. Unterschiedliche funktionale Aufteilungen zwischen den Medien führen zu einer zeitlichen Nutzungsveränderung. Bei der funktionalen Differenzierung kann also eine Ko-Existenz von alten und neuen Medien entstehen bzw. die Nutzung alter Medien kann sogar erhöht werden. (vgl. Mögerle 2009, S.67)

Konzept der funktionalen Reorganisation

Innerhalb des Konzepts der funktionalen Reorganisation geht man davon aus, dass die Etablierung neuer Medien eine teilweise Übernahme bestimmter Funktionen zur Folge hat. Die anderen Funktionen des älteren Mediums können sich noch stärker ausprägen. Falls ältere Medien in der Lage sind, sich funktional zu verändern und sich neuen Medien anzupassen, ist eine Komplementarität beider Medien sehr wahrscheinlich. (vgl. Mögerle 2009, S.67)

Konzept der funktionalen Konvergenz

Einige WissenschaftlerInnen gingen noch weiter und stellten das Konzept der funktionalen Konvergenz auf. Dieses Konzept meint „die simultane Erfüllung mehrerer Funktionen durch zwei ursprünglich getrennte Medien, die aufgrund der technischen Konvergenz zu einem einzigen Medium verschmelzen können“ (Mögerle 2009, S.67f.).

Diese oben beschriebenen Konzepte konnten empirisch verifiziert werden. Die Untersuchungen ergaben, dass eine schrittweise Funktionsverschiebung bei älteren Medien erfolgt ist und keine völlige Funktionsverdrängung durch neue. (vgl. Mögerle 2009, S.68)

Nischentheorie

Die Theorie der Nische hat ihren Ursprung in der Ökologie. Die Ausgangsthese ist, dass „Ressourcen einer bestimmten Umwelt limitiert sind“ (Mögerle 2009, S.68). Dies kann eine Konkurrenz zwischen Populationen einer Gemeinschaft zur Folge haben.

Diese Konkurrenz kann sich innerhalb drei verschiedener Varianten äußern: Die dominante Population verdrängt die unterlegene, sie gliedert die schwächere Population ein oder beide Populationen bestehen nebeneinander, wobei die dominante hierarchisch der unterlegenen übergeordnet ist. Die Beziehung zwischen den Populationen wird anhand zweier Konzepte beschrieben:

Der Grad der Spezialisierung ist in der Nischenbreite manifestiert. Je mehr Ressourcen eine Population besitzt desto breiter ist ihre Nische. Die Nischenüberschneidung beschreibt, wie stark Populationen von gleichen Ressourcen abhängen. Je ausgeprägter die Überschneidung desto größer ist das Konkurrenzverhältnis.

Die Theorie der Nische kann man auch auf den Medienbereich ummünzen. Mehrere Medien kämpfen um knappe Ressourcen und es kann eine „Increase-Decrease“-Beziehung vermutet werden. Folglich der Theorie der Nische ist es jedoch auch möglich, dass alte und neue Medien koexistieren falls bestimmte Anpassungen erfolgen. Ist dies der Fall kann man von einem „Increase-Increase“-Prozess sprechen. (vgl. Mögerle 2009, S.68f.)

3.8 Verarmung der sozialen Beziehungen durch Online-Kommunikation

Man stößt in der Wissenschaft immer auf die These, dass der Einsatz von Online-Medien auf Kosten von sozialen Beziehungen geht. (vgl. Döring 2003, S.478) In der Fachliteratur lassen sich zwei Richtungen in Bezug auf die Auswirkung von Online-Kommunikation bzw. computervermittelter Kommunikation feststellen. Einerseits wird der Rückgang der „spontanen, non-verbalen, emotionalen und kollektiven“ (Boos/Jonas/Kassenberg 2000, S.3) Kommunikation angeprangert. Dieser Ansatz findet in der Destruktionshypothese seine theoretische Verortung und beinhaltet ähnliche Standpunkte wie die kulturpessimistische Einstellung in der öffentlichen Diskussion. Innerhalb dieser Denkrichtung stößt man auch oft auf den Begriff der Entmenschlichung der Kommunikation. (vgl. Boos/Jonas/Kassenberg 2000, S.3) Andererseits vertreten WissenschaftlerInnen wie z.B. Walther oder Garton die Meinung, dass die Online-Kommunikation ein großes Spektrum an Handlungs- sowie Identifikationsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Diese Kernaussage lässt sich auch in der Theorie des Technikoptimismus wiederfinden. (vgl. Boos/Jonas/Kassenberg 2000, S.3) Damit mediale Kommunikation funktioniert und sozial befriedigend ist,

müssen die Kommunikationsmedien nach Nicola Döring (2000, S.35) bewusst gewählt werden. Es ist auch unabdinglich, dass jede RezipientIn einschätzen kann, welches Medium für welche Art bzw. welchen Inhalt der Kommunikation geeignet ist. Die KommunikatorIn muss ihr Kommunikationsverhalten stets auf das gewählte Medium anpassen.

Thomas Mikeleit (2000, S.183) hat die Beobachtung gemacht, dass mit dem zunehmenden Einsatz von Online-Kommunikationsmedien und der Digitalisierung, der Wunsch nach persönlicher Kommunikation zunimmt. Diese Tatsache stellt für Mikeleit kein Paradoxon dar, sondern ist „eine natürliche Reaktion auf eine unpersönliche Kommunikation“ (Mikeleit 2000, S.183). Er verweist auch auf zwei gegensätzliche Positionen in Bezug auf die Auswirkungen der Online-Medien. Die AnhängerInnen der Reduktions- und Filterhypothese kritisieren den kaum emotionalen, unpersönlichen Charakter der computervermittelten Kommunikation. Informationen, die die Identifikation mit dem Unternehmen fördern und sich positiv auf die Stimmung der MitarbeiterInnen auswirken, werden laut den ExpertInnen in der Online-Kommunikation herausgefiltert. Im Gegensatz dazu vertreten immer mehr WissenschaftlerInnen die Ansicht, dass durch die Online-Kommunikation eine neue Dynamik entstanden ist. Mithilfe dieser neuen Dynamik haben sich auch neue Identifikations- und Motivationsmöglichkeiten entwickelt. Mithilfe von interaktiven oder audiovisuellen Elementen können individuelle Mängel kompensiert werden. Die VertreterInnen dieser sogenannten Kompensations- bzw. Konstruktionshypothese postulieren, dass Defizite innerhalb der zwischenmenschlichen Kommunikation durch eine verbesserte Kommunikationstechnologie behoben werden können. (vgl. Mikeleit 2000, S.184f.)

Laut Laborexperimenten ist die computervermittelte Kommunikation vermehrt unpersönlich, aufgabenorientiert und sogar feindselig. Innerhalb der Feldstudien kamen ForscherInnen hingegen zu anderen Ergebnissen. Es wurden Studien in echten Organisationen durchgeführt mit dem Resultat, dass die computervermittelte Kommunikation auch warm und freundlich von statten gehen kann. Innerhalb virtueller Gruppen kam es auch sehr häufig zu einer Unterstützung der KommunikationspartnerIn. (vgl. Walther 2000, S.13 und Beck 2006, S.171)

Untersuchungen haben aber auch ergeben, dass der Aufbau von sozialen Beziehungen innerhalb der Online-Kommunikation meist länger dauert als es bei der persönlichen Kommunikation der Fall ist. (vgl. Walther 2000, S.14f.)

Joseph Walther analysierte auch die Auswirkungen von computervermittelter Kommunikation auf interpersonale Beziehungen, indem er die Kommunikation von Online-Arbeitsgruppen und Gruppen, die Face-to-Face kommunizierten, verglich. Er konnte weder feststellen, dass innerhalb der Online-Gruppen weniger Vertrautheit zwischen den TeilnehmerInnen aufgebaut wurde oder dass die interpersonale Kommunikation gelitten hat. (vgl. Walther 1995, S.186ff.) Auch Sara Kiesler, Jana Siegel und Timothy W. McGuire führten bereits im Jahr 1984 eine Untersuchung zu einer vergleichbaren Thematik durch und kamen zu ähnlichen Ergebnissen. (vgl. Kiesler/Siegel/McGuire 1984, S.1123ff.)

Bernd Chibici (2010) kritisiert in seinem Artikel „Endstation E-Mail“ den vermehrten Einsatz von E-Mails innerhalb der internen Kommunikation, da diese seiner Meinung nach die Verständigung lähmen und eine „skurrile Form von Einsamkeit“ (Chibici 2010, <http://www.kleinezeitung.at>) entstehen lassen.

3.9 Exkurs: E-Mail-Kommunikation

Wie bereits in Kapitel 3.7 erwähnt, konkurrieren klassische Medien mit neuen Medien. Zum Beispiel werden Briefe in Unternehmen immer mehr durch die elektronische Nachricht ersetzt. MitarbeiterInnen erhalten tagtäglich eine Vielzahl an E-Mails und haben mit der immer größer werdenden E-Mailflut zu kämpfen. Die E-Mail-Kommunikation verursacht neben dem Problem der Informationsflut zusätzlich noch sozialen Stress, da die sozialen Normen besagen, auf Anfragen schnellstmöglich reagieren zu müssen. (vgl. Kielholz 2008, S.118)

Laut Kielholz sind auch unklare Zuweisungen von Verantwortung und mangelnde Verantwortungsübernahme Faktoren für die Entstehung der E-Mailflut. Man spricht in diesem Zusammenhang von Verantwortungsdiffusion. Innerhalb der E-Mail-Kommunikation zeigt sich das Problem der Verantwortungsdiffusion unterschiedlich. Das Hauptproblem ist mit Sicherheit, dass viele E-Mails ohne klare Rollenzuweisung an MitarbeiterInnen ausgeschickt werden. Dies hat zur Folge, dass niemand die Verantwortung für die Aufgabenerledigung übernimmt. Die E-Mailflut ist also teilweise auch eine Frage der Organisation und der Unternehmenskultur. (vgl. Kielholz 2008, S.118)

Christiane Funken kritisiert in ihrem Aufsatz „Digitalisierung betrieblicher Kommunikation“, dass es noch keine konkreten Regeln für die computervermittelte Kommunikation gibt und der Digitalisierungsprozess demnach ungesteuert verläuft. Funken erläutert die Problematik anhand der Nutzung von E-Mails in Arbeitsorganisationen. Dabei stützt sie sich auf die Ergebnisse empirischer Studien, die zwischen 2001 und 2003 in deutschen Niederlassungen von zwei internationalen Konzernen durchgeführt wurden. Die Studie besagt, dass die Kommunikationsdichte in Unternehmen massiv zugenommen hat. Dadurch ist aber auch der „Information-Overflow“ entstanden. Viele MitarbeiterInnen kritisieren, dass sie zu viele Informationen erhalten. Andererseits nutzt nur ein Bruchteil der MitarbeiterInnen technische Organisationshilfen, die jene Informationsflut einschränken würde. Des Weiteren hat die Studie ergeben, dass die MitarbeiterInnen durch die vielen E-Mails stets unterbrochen werden und auch in der Konzentration gestört werden. Und dass sich die vielen E-Mails negativ auf das Zeitmanagement der Angestellten auswirken. (vgl. Funken 2008, S.113) Auf die Problematik der Informationsüberflutung wird in einem anderen Kapitel noch ausführlicher eingegangen.

Einen weiteren Nachteil der E-Mailkommunikation führt Jens Oenicke an (1996, S.24). Er macht in seinem Buch „Online-Marketing. Kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter“ darauf aufmerksam, dass es sich bei E-Mails immer noch um ein eher unsicheres Medium handelt. Zum einen haben fremde Personen die Möglichkeit, sich Zugang zum Computersystem zu verschaffen und so die versendeten Informationen zu lesen. Zweitens gibt es bisher noch keine rechtliche Verordnung, die mit dem Postgeheimnis vergleichbar ist.

3.9.1 Vorteile der E-Mailkommunikation

Der Einsatz von E-Mails hat zweifelsohne eine Vielzahl an Vorteilen auf Seiten der EmpfängerIn aber auch der SenderIn zur Folge.

Zum einen ist der Versand sehr kostengünstig, man erspart sich das Porto des Briefes und die elektronische Post ist durch die Reduzierung des Papierverbrauchs zugleich auch umweltfreundlich. Man hat im Anhang einer E-Mail die Möglichkeit, Text-, Bild- oder Videodateien zu versenden. Personen können auf diesem Weg umfangreiche Informationen auf einfache Weise einem unbestimmten Personenkreis zukommen lassen. Die Dateien sind nach dem Versenden auch elektronisch abgelegt und daher stets nachvollziehbar. (vgl. Kruse 2000, S.10)

Gerit Götzenbrucker verweist in ihrer Arbeit „Soziale Netzwerke in Unternehmen“ auf die verbesserte Kommunikation zwischen dezentralen Strukturen durch den Einsatz von E-Mails. (vgl. Götzenbrucker 2005, S.5)

3.9.2 E-Mail-Typen

Eingegangene Nachrichten lassen sich ganz allgemein zwei Kategorien zuordnen. Es gibt E-Mails, die rein der Information dienen und nicht beantwortet werden müssen. Andererseits gibt es Nachrichten, die eine Antwort erfordern. Innerhalb der E-Mailkommunikation unterscheidet man auch zwischen unterschiedlichen Typen von Nachrichten (Voigt 2003, S.23f. und Beck 2006, S.86ff.):

To-Read-Mails

Diese E-Mails dienen der Information der MitarbeiterIn. Die Bearbeitung dieser Nachrichten ist trotzdem zeitaufwendig, da diese meist relativ lang sind und das Lesen viel Zeit in Anspruch nimmt.

To-Do-Mails

Innerhalb dieser Nachricht steckt meist ein Arbeitsauftrag für die RezipientIn und verlangt eine Beantwortung.

Ongoing Conversation Mails

Innerhalb dieses Nachrichtentypus erstreckt sich der E-Mailverkehr über mehrere Nachrichten. Oft sind ungenaue Anweisungen bzw. Antworten verantwortlich für den umfangreichen Austausch.

Mails mit „Indeterminate Status“

Hierunter fallen Nachrichten, welche nicht zweifelsfrei einem der drei oben genannten Typen zugeordnet werden können. Verantwortlich für diese fehlende Eindeutigkeit sind fehlende Betreffzeilen, Nachrichten von unbekannten AbsenderInnen etc.

Spam-Mails

Unter Spam-Mails versteht man unerwünschte, massenhaft ausgesandte Nachrichten, die meist für die unterschiedlichsten Produkte werben.

Copy-Mails

Die cc-Mails zählen zu den unbeliebtesten Mailformen, da sie die E-Mailflut enorm erhöhen und meist ein Unsicherheitsgefühl auslösen. Viele MitarbeiterInnen wissen nicht, welcher Auftrag bzw. ob überhaupt ein Auftrag für sie mit dieser E-Mail verbunden ist. Kielholz fasst die Problematik wie folgt zusammen: „E-Mails, insbesondere cc-Mails, haben das Potenzial, auf der Empfängerseite unnötigen Arbeitsaufwand zu beschern, ohne dass die Senderseite dies wahrnimmt oder dafür sanktioniert wird“ (Kielholz 2008, S.124). In der Literatur findet man einige Motive für das Versenden von cc-Mails. Viele MitarbeiterInnen glauben, durch den Versand von cc-Mails sich gegenüber anderen MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung absichern zu können und so auch die Verantwortung abzugeben. Oft werden auch Vorgesetzte auf cc gesetzt, um Druck auf die KollegInnen auszuüben. Dies schürt jedoch nur das Konfliktpotenzial und sollte unbedingt vermieden werden. Viele Menschen versenden cc-Mails aber auch nur mit der guten Absicht, alle informieren zu wollen, die an dem Thema interessiert sein könnten. (vgl. Kielholz 2008, S.124f)

3.9.3 Individuelle Bearbeitungsprofile nach Whittaker und Sidner

Unvollständig bearbeitete E-Mails verbleiben meist im Posteingang und nach einer gewissen Zeitspanne droht dieser dann überzuquillen. Whittaker und Sidner (1997, S.287ff.) unterscheiden drei individuelle Bearbeitungsprofile von Nachrichten. Deren Grundlage sind die Nutzung von Ordnern und die Häufigkeit des Aufräumens der Inbox.

Die „No Filer“ legen keine Ordner an und belassen alle E-Mails in der Inbox, die dementsprechend voll ist. Das Löschen von E-Mails beschränkt sich auf wenige Male im Jahr. Diese Vorgehensweise nennt man auch „Ansammel-Strategie“. Personen, die dieser Kategorie angehören, antworten meist sehr rasch auf Nachrichten. Die beantworteten E-Mails bleiben dennoch in der Inbox. Dies hat zur Folge, dass nicht bearbeitete E-Mails aus dem Blickfeld verschwinden.

Das Profil des „Frequent Filer“ ist charakterisiert durch die tägliche Aufräumung der Inbox und der Verwendung zahlreicher Ordner. In der Inbox befinden sich nur aktuelle E-Mails. Diese Typen verwenden sozusagen die „Aufräumstrategie“. Die Inbox innerhalb dieses Profils gleicht auch gewissermaßen einer To-Do-Liste. Diese Strategie lässt sich meistens nur dann anwenden, wenn die Anzahl der eingegangenen Nachrichten ein geringes Ausmaß einnimmt.

Das dritte Bearbeitungsprofil ist jenes des „Spring Cleaners“. Dieses Profil nennt man auch „Frühjahrsputzstrategie“, da hier die gesammelten E-Mails meist monatlich im Rahmen großer Aufräumaktionen bearbeitet werden. Diese Personengruppe verwendet auch zahlreiche Ordner für die Archivierung. Das Profil des „Spring Cleaners“ lässt sich zwischen den beiden oben genannten Typen einordnen. (vgl. Whittaker/Sidner 1997, S.287ff.)

3.9.4 Sprache innerhalb der E-Mailkommunikation

Innerhalb des E-Mailverkehrs greifen die KommunikationspartnerInnen vermehrt auf „expressive Ausdrucksmittel“ (Beck 2006, S.89) wie unter anderem Akronyme, Emoticons, Sound- und Aktionswörter (die einzelnen Begriffe wurden in Kapitel 3.6.7 erklärt) zurück. So versucht man mithilfe eines Emoticon die emotionale Ebene in die computervermittelte Kommunikation zu integrieren. Eine Gefühlsregung kann z.B. durch Emoticons sehr gut zum Ausdruck gebracht werden. Da das geschriebene Wort auch mehr Zeit in Anspruch nimmt als das gesprochene, greifen

KommunikatorInnen vermehrt auf Akronyme, das sind Abkürzungen, zurück. Der Schreibstil hat sich mit den Jahren auch geändert: man findet eher kurze Texte, die eindeutig und lebendig formuliert sind. (vgl. Esser 1998, S.65f. und Förster 1999, S.48f.)

Es kommt aber auch innerhalb der computervermittelten Kommunikation zu einem „ungezügelter, zum Teil enthemmten Kommunikationsverhalten“ (Höflich 1998, S.80). Dieses Phänomen bezeichnet man als Flaming. (vgl. Höflich 1998, S.80)

3.9.5 Trends in der E-Mailkommunikation

Jan Peter Kruse hat in seinem Aufsatz „Trends in der E-Mail- und Internetkommunikation“ die wichtigsten Trends zusammengefasst. In Bezug auf die KundenInnenkommunikation geht Kruse davon aus, dass die Anzahl der E-Mailkontakte in Zukunft erheblich ansteigen wird. Des Weiteren gewinnt die Bedeutung eines professionellen E-Mailmanagements in Unternehmen an Stellenwert. Kruse sieht auch in der Schulung von MitarbeiterInnen in die Funktionsweisen dieser E-Mailmanagements einen Trend. (vgl. Kruse 2000, S.16)

3.9.6 Substitutionseffekt bei E-Mail-Kommunikation in Organisationen

Es lässt sich innerhalb von Organisationen beobachten, dass die E-Mailnutzung zugenommen hat. Sie tritt vermehrt anstelle der Briefpost oder des Faxgerätes. Eine Substitution durch E-Mail hat aber nicht bei allen Kommunikationsmedien stattgefunden, es herrscht also nur eine eingeschränkte Substitution. Unternehmen wägen stets ab, ob E-Mails für den jeweiligen Kommunikationsanlass geeignet sind. Etliche Studien haben ergeben, dass E-Mails meist bei kurzen Anfragen bzw. Antworten, Terminvereinbarungen oder zur Informationsweiterleitung verwendet werden. Diese Untersuchungen haben auch gezeigt, dass E-Mails in Unternehmen meist auf die sachliche Ebene reduziert sind, also die Sache bzw. der Inhalt stehen im Mittelpunkt. Der Beziehungsaspekt sowie der soziale Aspekt sind kaum Thema in E-Mails. (vgl. Voigt 2003, S.86f.)

4 Information

4.1 Definition

Laut Bernard Favre-Bulle wird der Begriff Information sehr weitläufig verwendet. Der Informationsbegriff wird in zahlreichen Disziplinen definiert, wobei der Fokus sich innerhalb der Forschungsstränge verlagert. (vgl. Favre-Bulle 2001, S.16)

Den Ursprung dieses Begriffes findet man im Lateinischen und bedeutet Bildung sowie Belehrung. (vgl. Favre-Bulle 2001, S.16)

Favre-Bulle versteht auch unter Information „den Inhalt in Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozessen“ (Favre-Bulle 2001, S.16) sowie „ein in passende Form gebrachtes Wissen“ (Favre-Bulle 2001, S.16).

Information steht auch in engem Zusammenhang mit Wissen. Laut Vogel wird Wissen „dann zu Information, wenn es in einen aktuellen und zweckorientierten Handlungszusammenhang gestellt wird“ (Vogel 1992, S.13f.).

Im Bereich des Journalismus wird Information immer mit etwas Neuem oder etwas Überraschendem in Verbindung gesetzt. Es wird stets von einem Wissen gesprochen, welches bis dahin unbekannt war. (vgl. Merten, 2000, S.114)

4.2 Informationsfluss

Laut Ralph Bosler (1982, S.129f.) ist es auch notwendig, zwischen gezielter und ungezielter Informationsweitergabe in Unternehmen zu unterscheiden. Beim gezielten Informationsfluss wird immer ein bestimmtes Ziel verfolgt, es steckt eine bestimmte Absicht dahinter. Jede Form der informellen Kommunikation fällt unter den Begriff der ungezielten Kommunikation. Diese Art der Informationsweitergabe dient lediglich dem Zweck, persönliche Informationen auszutauschen und hat keine unternehmensbezogenen Inhalte als Thema.

4.3 Informationsmodelle

In Hinblick auf die Problematik der Informationsüberflutung ist es wichtig, wie mit Informationen in Unternehmen umgegangen wird bzw. in welcher Form diese weitergegeben werden. Anna Maria Theis-Berglmair führt in ihrem Werk „Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen“ zwei Informationsmodelle, das Verteilermodell und das Nachfragemodell, an. Dies sind „theoretische Konstrukte, mittels derer die organisatorische Informationspolitik typisiert werden kann“ (Theis-Berglmair 2003, S.342).

4.3.1 Verteilermodell

Im Verteilermodell erfolgt die Weitergabe von Information nach einem bestimmten Schlüssel. Organisationen sind aber bereits so komplex, dass das „Verteilermodell unrealistisch und teilweise sogar kontraproduktiv“ (Theis-Berglmair 2003, S.342) ist. Das Modell wird aufgrund folgender Gründe als unrealistisch eingestuft: nach diesem Modell sind Organisationen zentral gesteuert, in der Informationen von oben nach unten oder auch umgekehrt fließen. Das Verteilermodell beschäftigt sich auch nicht mit der Erzeugung oder mit den Arten von Informationen. Es geht einfach von eigenständig existierenden Informationen aus ohne die Entstehung derer genauer zu hinterfragen. Andererseits ist das Modell deshalb kontraproduktiv, da es oft fehlende Information, unbrauchbare Information oder eine Informationsüberflutung zur Folge hat. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.342)

4.3.2 Nachfragemodell

Das Nachfragemodell geht davon aus, dass „sich bei gegebenen Hintergrundwissen spezifische Informationsbedürfnisse ergeben, die dann in eine Informationsnachfrage münden“ (Theis-Berglmair 2003, S.343). Innerhalb dieses Modells wird auch eine Selektionsleistung seitens der NachfragerIn vollzogen. Im Nachfragemodell wird auch zwischen Faktenwissen und Hintergrundwissen unterschieden. Das Hintergrundwissen „ermöglicht es, Fakten in einen Zusammenhang zu stellen und einen Informationsbedarf überhaupt erst aufzuzeigen“ (Theis-Berglmair 2003, S.343).

4.3.3 Einbettung in Informationsmanagement

Das Nachfragemodell ist auch innerhalb des Informationsmanagements von Bedeutung, welches es zur Aufgabe hat die Informationsversorgung eines Unternehmens optimal zu gestalten. Es soll weder ein Informationsmangel oder eine Informationsüberflutung entstehen. In Hinblick auf den vermehrten Einsatz von Online-Kommunikation wird die Kommunikation in Unternehmen weiter ansteigen. (vgl. Theis-Berglmair 2003, S.343f.) In diesem Zusammenhang zieht Theis-Berglmair diese Schlussfolgerung: „Ein Informationsmanagement, welches ausschließlich von feststehenden, zentral bestimmten Informationsnotwendigkeiten ausgeht, ist jedoch nicht in der Lage, die Menge aller in einer Organisation kursierenden Daten und Mitteilungen unter Kontrolle zu bringen“ (Theis-Berglmair 2003, S.344). Aufgrund dieser Schlussfolgerung sollten Organisationen eher das Nachfragemodell anwenden statt des Verteilermodells, da dieses Modell eine Informationsflut auch erheblich eindämmen würde.

4.3.4 Unterschiede der beiden Modelle

Der Hauptunterschied beider Modelle ist, dass beim Verteilermodell die SenderIn entscheidet, welche Information für die EmpfängerIn relevant ist. Beim Nachfragemodell ist dies genau umgekehrt. Hier hat der Mensch spezielle Informationsbedürfnisse, die er infolgedessen selbst erfragt.

4.4 Konzept der Informationsverarbeitung

In der Literatur wird zwischen technischer Informationsverarbeitung und Informationsverarbeitung im menschlichen Körper unterschieden. (vgl. Hecker 1999, S.26) Im Rahmen dieser Arbeit sind die Modelle der menschlichen Informationsverarbeitung von Interesse.

Das Konzept der Informationsverarbeitung, ein Konzept zur Erklärung von Kognitionen, analysiert wie Menschen Informationen verarbeiten. Laut Anderson werden „kognitive Aufgaben in einer Abfolge abstrakter Informationsverarbeitungsschritte zerlegt“ (Anderson 2001, S.14). In der Wissenschaft sind zahlreiche Modelle zur Informationsverarbeitung zu finden. Diese sind jedoch alle ähnlich aufgebaut und unterscheiden sich nur geringfügig.

Hierzu wird kurz auf das Modell der menschlichen Informationsverarbeitung von Tam und Ho eingegangen. Zu Beginn nimmt das Individuum einen Stimulus bzw. eine

Information wahr. Danach wird der Stimulus bzw. die Information enkodiert, es erfolgt eine Speicherung und die Informationen können nun abgerufen werden, um sie auch nutzen zu können. Die Informationen bilden in späterer Folge die Grundlage für Entscheidungen, worauf eine Reaktion folgt. (vgl. Tam/Ho 2006, S.868 zit. nach Krämer 2009, S.14) Es gibt auch zahlreiche Modelle der Informationsverarbeitung, die darauf abzielen die einzelnen Informationsverarbeitungsprozesse in Gruppen zu analysieren.

4.5 Prozesse der Informationsverarbeitung

Hecker hat in seinem Werk „Informationsüberflutung und deren Vermeidung“ die Informationsverarbeitung in drei Informationsprozesse eingeteilt (vgl. Hecker 1999, S.27ff.):

Zuallererst erfolgt die Informationsbeschaffung, dies ist ein Prozess der in mehrere Schritte unterteilt ist. Man unterscheidet auch zwischen aktiver und passiver Informationsbeschaffung. Unter aktiver Informationsbeschaffung versteht man das Suchen nach Information, bei der passiven das bloße Entgegennehmen von Information. Die Informationstransformation ist der Kernbereich der Informationsverarbeitung. Personen nehmen Informationen meist nicht in jener Form auf, wie diese sie benötigen. Meist geschieht eine Veränderung des Inhalts z.B. durch Verknüpfungen mit bereits bestehendem Wissen. Innerhalb der Informationsspeicherung werden durch chemische Prozesse im Gehirn Informationen gespeichert. Die Speicherung der Information kann kurzfristig oder langfristig erfolgen. Eine hohe Wahrscheinlichkeit der Speicherung ist dann gegeben, wenn die Information einige Merkmale beinhaltet wie z.B. wenn man diese bereits mehrmals aufgenommen hat. Informationen können auch nach der Speicherung im Gehirn vergessen werden. Darum ist es die Aufgabe des Menschen, Strategien zu entwickeln, die diesem Problem entgegenwirken.

4.6 Theorie der begrenzten Informationsverarbeitung – The Magical number seven

In Rahmen der Magisterarbeit ist es auch interessant zu erfassen, welche Informationsmengen Menschen überhaupt verarbeiten können. Der Psychologe George Miller hat sich intensiv mit den Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitung auseinandergesetzt. Er hat festgestellt, dass ein Mensch nur eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität besitzt. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass das menschliche Kurzzeitgedächtnis nicht mehr als sieben Informationseinheiten (Items) gleichzeitig verarbeiten bzw. speichern kann. Diese Kapazität schwankt bei Menschen höchstens um plus oder minus zwei Einheiten. (vgl. Miller 1956, S.87)

4.7 Definition Informationsüberflutung

Unter Informationsüberflutung versteht man nicht nur die Menge an Information, der jeder Mensch gegenübersteht, sondern auch die Kluft zwischen der Fülle an Information und den Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität. (vgl. Voigt 2003, S.65f.) MitarbeiterInnen verbringen ein Viertel der täglichen Arbeit mit der Organisation von Information. Zu diesem Ergebnis kam der IT-Dienstleister Atos. Es muss immer mehr Zeit für die Organisation der Information aufgewendet werden, sei es für die Sichtung, Priorisierung oder Archivierung. (vgl. Fryba 2012, <http://business-panorama.de>)

Eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien hat ergeben, dass 60 Prozent der befragten Führungskräfte in österreichischen Unternehmen mehr Informationen erhalten, als sie benötigen würden. (vgl. Deuretzbacher 1997, <http://www.wirtschaftsblatt.at/>) In einer anderen Studie meinten 60 Prozent der befragten Personen, 15 Minuten ihrer täglichen Arbeitszeit für die Suche nach Dokumenten aufzuwenden, die eine KollegIn oder sie selbst verfasst haben. Bei 15 Prozent der Personen nimmt die Suche sogar 30 Minuten am Tag in Anspruch. Diese Daten basieren auf den Ergebnissen einer Untersuchung von Nick Parnell zum Thema „Managing Information Overload“. Er führte 200 Interviews mit Führungskräften der größten Unternehmen Englands. (vgl. Parnell 2001, S.48)

4.8 Ansätze Informationsüberlastung

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen haben sich mit dem Aspekt der Informationsüberlastung auseinandergesetzt und ihre Ansätze entwickelt. Bork (1994, S.15ff.) geht auf drei Disziplinen genauer ein.

Psychologie: Bei Ansätzen aus der Psychologie liegt das Hauptaugenmerk meist auf der kognitiven Belastungsgrenze von Individuen.

Rechnungswesen: Diese Ansätze konzentrieren sich darauf, inwieweit sich die steigende Informationsbelastung auf die Entscheidungseffizienz auswirkt.

Organisationstheorie: Diese Disziplin untersucht, inwiefern es durch organisatorisches Gestalten möglich ist, die Informationsverarbeitungskapazität zu erweitern.

4.9 Gründe für die Entstehung der Informationsüberflutung

Es ist unbestreitbar, dass in den letzten Jahren die Fülle und das Angebot diverser Informationsmedien und –kanäle stark zugenommen haben. Das ist ein Hauptgrund, warum man im Alltag oder am Arbeitsplatz mit einer derartigen Informationsflut konfrontiert ist.

Informationsüberflutung ist ein Resultat aus der Diskrepanz zwischen der Menge an Informationen, die jede MitarbeiterIn täglich erhält, und der eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität jeder Einzelnen. Keine Person ist in der Lage, alle eingehenden Informationen im Gehirn zu verarbeiten bzw. zu behalten. (vgl. Soucek/Moser 2010, S.1459)

Nach Richard Breyer beeinflussen einige Faktoren den „Grad der Informationsüberflutung“ (Breyer 1992, S.146f.):

- welches Medium für die Informationsweitergabe gewählt wird
- die Zahl der erhaltenen Informationen über einen bestimmten Zeitraum hinweg
- die Form der Information
- die Relevanz der erhaltenen Information

Eine Studie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (195 Personen wurden mithilfe eines Fragebogens befragt), durchgeführt von Klaus Moser, Katja Preising, Anja Göritz und Karsten Paul, kam zu dem Ergebnis, dass die Menge an nutzlosen Informationen, die eine MitarbeiterIn erhält, gestiegen ist. Auch die Qualität der Nachrichten hat abgenommen und sie sind eher durch Oberflächlichkeit geprägt. Dies sind Gründe für die Entstehung einer Informationsflut. (vgl. Moser/Preising/Göritz/Paul 2002, S.49ff.)

Für Moser und Preising liegen die Gründe für die Informationsflut auch im Fehlen von Filtern und sie kritisieren die Art und Weise, wie elektronisch kommuniziert wird. (vgl. Moser/Preising 2002, S.60) Laut Kielholz sind auch unklare Zuweisungen von Verantwortung und mangelnde Verantwortungsübernahme Faktoren für die Entstehung der E-Mailflut. Man spricht in diesem Zusammenhang von Verantwortungsdiffusion. Innerhalb der E-Mail-Kommunikation zeigt sich das Problem der Verantwortungsdiffusion unterschiedlich. Das Hauptproblem ist mit Sicherheit, dass viele E-Mails ohne klare Rollenzuweisung an MitarbeiterInnen ausgesickt werden. Dies hat zur Folge, dass niemand die Verantwortung für die Aufgabenerledigung übernimmt. Die E-Mailflut ist also teilweise auch eine Frage der Organisation und der Unternehmenskultur. (vgl. Kielholz 2008, S.118)

Die i2s research hat von Mai bis Juni 2002 eine Bestandaufnahme zum Thema „Einsatz und Umgang von Electronic Mail in deutschsprachigen Unternehmen der Schweiz“ durchgeführt. 48 Prozent der Befragten stimmten zu, dass E-Mails die Informationsflut verursachen. Die Studie zeigt auch die Probleme im Umgang mit E-Mails auf. 44 Prozent meinten, dass teilweise die Informationen in E-Mails falsch interpretiert und missverstanden werden. Laut der Umfrage fehlt es bei 44 Prozent der Befragten in ihrem Unternehmen an einer Richtlinie bzw. Strategie im Umgang mit E-Mails. (vgl. Ottinger/Schaffner/Scherer 2002, S.66ff.) Innerhalb einer Untersuchung von Thomas Rachfall, im Auftrag des Unternehmens Dressler und Partner, gaben 83 Prozent der Befragten an, keinerlei Schulungen in Bezug auf den richtigen Gebrauch von E-Mail und Internet erhalten zu haben. Es wurden insgesamt 40 MitarbeiterInnen aus dem Back Office von acht unterschiedlichen Unternehmen interviewt. Natürlich trägt das fehlende Wissen in Bezug auf den richtigen Einsatz von Online-Medien zur Informationsüberflutung am Arbeitsplatz bei. (vgl. Rachfall 2010, <https://www.dressler-partner.com>)

4.10 Auswirkungen der Informationsüberflutung

Die WissenschaftlerInnen Moser, Preising, Göritz und Paul haben im Rahmen der BAuA-Studie 2002 auch qualitative Interviews zum Thema „Informationsüberflutung am Arbeitsplatz“ in zwölf verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Neben zahlreichen positiven Effekten durch den Einsatz von Online-Kommunikation, stießen die AutorInnen aber auch auf negative Aspekte. Die MitarbeiterInnen müssen enorme Mengen an Informationen bewältigen und dies führt oft zu einer Überforderung. Dies hat wiederum Konzentrationsschwierigkeiten und Stress zur Folge. (vgl. Moser/Preising/Göritz/Paul 2002, S.24ff.)

Auch Barbara Kleber beschreibt in ihrem Buch „Professioneller Umgang mit der Informationsflut“ die negativen Aspekte der aus der Online-Kommunikation resultierten Informationsflut. Kleber stellt fest, dass die Informationsflut „unsere Leistungsfähigkeit in mehrerer Hinsicht beeinträchtigt“ (Kleber 2002, S.99). Sie führt zu Konzentrationsschwierigkeiten, viele Personen bekommen deswegen oft ein Zeitproblem und die Aufmerksamkeit wird auch auf zu viele Dinge gleichzeitig gelenkt. (vgl. Kleber 2002, S.100)

Die im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführte Studie (Details zum Studiendesign sind im Kapitel „Gründe für die Entstehung der Informationsüberflutung“ nachzulesen) zeigt ebenfalls die negativen Folgen der Informationsüberflutung auf. Zehn Prozent der 195 Befragten berichten über erhebliche Arbeitsprobleme, 15 Prozent klagen über subjektive Beeinträchtigungen wie Müdigkeit oder Entspannungsprobleme und zehn Prozent fühlen sich am Arbeitsplatz von Informationen richtig überflutet. Die Folgen dieses Stresses sind psychisch bedingte körperliche Beschwerden, sinkende Arbeitszufriedenheit und Zunahme von Krankheitstagen. (vgl. Moser/Preising/Göritz/Paul 2002, S.57ff.) Eine ähnliche Studie zu neuen Technologien im Büro der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2011 kommt zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Der Umgang mit neuen Medien wird als ein Stressor angesehen und die Wechselwirkung mit anderen Faktoren hat Beeinträchtigungen und Schädigungen zur Folge. Laut dieser Studie ist die Informationsflut auch nicht einem einzigen Faktor zuzuschreiben,

diese hat vielfältige Ursachen und Gründe. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2011, <http://www.baua.de>)

Klaus Moser und Katja Preising fassen in ihrem Artikel „Informationsüberflutung am Arbeitsplatz“ die durch den Einsatz von elektronischen Kommunikationsmedien entstandenen Auswirkungen unter sechs Punkte zusammen (Moser/Preising 2002, S.59): Erschwerung und Unterbrechung der Arbeit, Funktionsstörung, Ablenkung, Planungsunsicherheit, Zeitdruck und Monotonie.

WissenschaftlerInnen des Londoner King's Collage haben erhoben, dass ein permanenter Strom elektronischer Nachrichten den Intelligenzabbau fördert. Sogar Menschen die Marihuana konsumieren schnitten bei durchgeführten Tests besser ab als jene, die jeden Tag einer E-Mailflut gegenüberstehen. (vgl. Chibici 2010, <http://www.kleinezeitung.at>)

Gloria Mark, Victor M. Gonzalez und Justin Harris ermittelten per Stoppuhr die Arbeitsabläufe von ManagerInnen, ProgrammiererInnen und AnalystInnen in einer Hi-Tech-Firma. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass sich jede MitarbeiterIn im Durchschnitt elf Minuten mit einem Thema beschäftigt, bevor sie unterbrochen wird. Die WissenschaftlerInnen fanden auch heraus, dass sich nach jeder Unterbrechung die MitarbeiterIn mindestens zwei anderen Aufgaben zuwendet ehe sie wieder zur ursprünglichen Tätigkeit zurückkehrt, 25 Minuten später. Es vergehen acht Minuten, bis die MitarbeiterIn wieder das Konzentrationslevel erreicht, welches sie vor der Unterbrechung hatte. Wie bereits oben erwähnt stehen jeder Person elf Minuten für die effektive Arbeit ohne Unterbrechungen zur Verfügung. Also bleiben laut dieser Analyse nur noch drei Minuten bis zur nächsten Unterbrechung. (vgl. Mark/Gonzalez/Harris 2005, <http://www.ics.uci.edu>)

Thomas Rachfall erkannte in seiner Studie zum Thema „Information Overload“ (Details zum Studiendesign sind im Kapitel „Gründe für die Entstehung der Informationsüberflutung“ nachzulesen), dass Menschen bei Informationsüberlastung zu folgenden Gegenmaßnahmen greifen: Informationen werden zum Teil gar nicht bearbeitet oder übersprungen, es treten bei der Verarbeitung der Information Fehler auf oder die Information wird ungenau verarbeitet und ab einem gewissen Informationslevel kommt es zu einer Resignation, die Information wird nicht mehr verarbeitet und in Folge dessen auch nicht aufgenommen. (vgl. Rachfall 2010, <https://www.dressler-partner.com>)

4.11 Maßnahmen gegen die Informationsüberflutung

Im Rahmen einer Studie der IABC Research Foundation haben WissenschaftlerInnen sieben Vorschläge erarbeitet, wie man die Informationsflut reduzieren kann. Dazu haben sie die Kommunikation großer Unternehmen analysiert. Entscheidend ist, dass zu Beginn jeder Information ein Überblick gegeben wird. Zur Reduktion der Informationsüberlastung trägt auch das richtige Timing der Informationsweitergabe bei, sowie die Visualisierung und Strukturierung der Information. Die persönliche Ansprache fördert auch die Informationsaufnahme und eine Interaktivität sowie Zugänglichkeit zur Information sollte immer gewährleistet sein. (vgl. Eppler/ Mengis 2009, S.4f.)

Unternehmen versuchen auch auf unterschiedlichste Weise die Informationsflut, ganz besonders die E-Mailflut, zu reduzieren. Manche Unternehmen, wenn auch nur sehr wenige, haben bereits sogenannte Richtlinien in Bezug auf den Umgang mit E-Mails. Diese Regeln beinhalten unter anderem ein Weiterleitungsverbot von „Junk-Mails“ oder einen beschränkten Versand von Nachrichten an die gesamte Belegschaft. Viele Firmen legen ihren MitarbeiterInnen auch den Einsatz von Filter-Programmen nahe oder stellen ihren Angestellten nur einen bestimmten Speicherplatz für E-Mails zur Verfügung. (vgl. Voigt 2003, S.85)

Im Rahmen der BAuA-Studie haben die WissenschaftlerInnen Moser, Preising, Göritz und Paul auch organisationsbezogene Maßnahmen gegen die Informationsüberflutung entwickelt. In Bezug auf die E-Mailkommunikation ist es hilfreich, bereits die Betreffzeile präzise zu formulieren und Firewalls zu installieren. Auch die Einführung eines geeigneten Wissensmanagementsystems würde die mangelnde Kompetenz bei der Suche nach Information ausgleichen. Laut den AutorInnen scheitert die Informationsbewältigung bereits daran, dass sich viele MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit nicht richtig einteilen. Darum empfehlen WissenschaftlerInnen Unternehmen, ihren Angestellten ein Zeitmanagement-Training anzubieten. (vgl. Moser/Preising/Göritz/Paul 2002, S.146)

Ines Deuretzbacher fordert in ihrem Artikel „Manager klagen über Informationsüberflutung“ im Wirtschaftsblatt vom 15. Februar 1997 eine höhere BenutzerInnenfreundlichkeit für technische Hilfsmittel zur Informationsbeschaffung.

Information soll immer mehr zu einer Holschuld werden. MitarbeiterInnen möchten selbst bestimmen, welche Informationen sie benötigen. (vgl. Deuretzbacher 1997, <http://www.wirtschaftsblatt.at/>)

Wie bereits oben angesprochen ist auch auf dem Gebiet der Technik noch Aufholbedarf. Technische Hilfsmittel gegen die Informationsflut wären z.B.

E-Mailverwaltungsprogramme, die unter anderem in der Lage sind, unerwünschte Nachrichten sofort zu filtern. (vgl. Soucek/Moser 2010, S.1459)

Gary F. Grates ist der Ansicht, dass sich die Rolle der internen KommunikatorInnen ändern muss, damit die Informationsflut eingeschränkt werden kann. Laut Grates sollten diese die Rolle eines „Tour Guides“ einnehmen, indem sie MitarbeiterInnen durch das Informationsangebot navigieren und Hilfestellungen leisten. Unternehmen sollten auch vermehrt auf sogenannte pull-Medien setzen, wie das Intranet. Diese Medien bieten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, nach den benötigten Informationen selbst zu suchen. (vgl. Grates 2005, S.22ff.)

4.12 Kommunikationskultur

Durch den Einsatz von Online-Kommunikation in Unternehmen ist eine Informationsflut entstanden. Franz Lehner meint „um dies nicht zu einer unkontrollierten werdenden Kraft werden zu lassen, bedarf es insgesamt einer neuen Kommunikationskultur“ (Lehner 2000, S.10).

Davenport spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit eine Kultur in Bezug auf den Umgang mit Informationen zu etablieren. Laut Davenport ist eine solche noch nicht vorhanden. Er meint jedoch, dass einige praktische Erfahrungen bereits vorliegen. (vgl. Lehner 2000, S.73) Davenport fasst diese in seinem Werk „Information Ecology“ unter „Tactics for Information Behaviour Management“ zusammen (Davenport 1997, S.104):

- Communicate that information is valuable.
- Clarify the organization's information strategy and objectives.
- Identify needed information competencies.
- Focus on managing specific types of information content.
- Assign responsibility for information behaviour, making it part of the organizational structure.
- Create a committee or network to address information behaviour issues.

- Educate employees about information behaviour.
- Raise sticky information management issues with everyone.

Neben den beiden oben genannten Autoren ist es auch für Soucek und Moser unumgänglich, dass Unternehmen Richtlinien für den E-Mailgebrauch am Arbeitsplatz aufstellen wie z.B. in Bezug auf einen adäquaten Einsatz von cc-Mails. (vgl. Soucek/Moser 2010, S.1459)

Ein weiteres Problem in Bezug auf den Umgang mit Information ist dessen Mehrdeutigkeit. Jede Information kann von verschiedenen MitarbeiterInnen unterschiedlich interpretiert werden. In Folge dessen ist es unbedingt notwendig, einheitliche Begriffsverwendungen in Unternehmen einzuführen. (vgl. Lehner 2000, S.73)

5 Empirische Untersuchung

5.1 Untersuchungsinteresse

Im Rahmen der Magisterarbeit soll erforscht werden, welche konkreten Veränderungen innerhalb der internen Kommunikation aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien wie z.B. E-Mails, Intranet entstanden sind? Wurden die alten Medien von den neuen Medien ersetzt?

Ein besonderes Augenmerk wird auch auf den Aspekt der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz gelegt. Dieser „Information Overflow“ ist ja bekanntlich auch eine Folge des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien wie unter anderem dem E-Mail oder dem Intranet. Franz Lehner stellt in seinem Werk „Organisational Memory“ folgende These auf: „Die Vermehrung von Information und Wissen ist keine Lösung, sondern ein neues Problem“ (Lehner 2000, S.10). Einige WissenschaftlerInnen haben sich bereits mit dem Problem der Informationsüberflutung auseinandergesetzt und erforscht welche Auswirkungen diese auf den Menschen hat. Die meisten Studien beziehen sich hierbei auf den privaten Bereich wie z.B. Medien und Werbung. Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf die Informationsüberflutung am Arbeitsplatz.

Ist der Aspekt der Informationsüberflutung ein Problem in der täglichen Arbeit? Welche Maßnahmen werden getroffen um dieser Problematik entgegenzuwirken?

Für die vorliegende Untersuchung interessiert außerdem, ob Unternehmen eine Kommunikationskultur definiert haben bzw. ob Richtlinien in Bezug auf den Umgang mit Information aufgestellt wurden, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren können.

Und geht der Einsatz von Online-Kommunikation auf Kosten sozialer Beziehungen innerhalb eines Unternehmens? Kommt es zu einer Verarmung der zwischenmenschlichen Kontakte?

5.2 Forschungsleitende Fragen

Frage 1: Welche konkreten Veränderungen innerhalb der internen Kommunikation sind aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien entstanden?

Frage 2: Stichwort: Substitution. Inwiefern haben Online-Kommunikationsmedien die klassischen Medien im Bereich der internen Unternehmenskommunikation ersetzt?

Frage 3: Welche Richtlinien bzw. Vorgaben in Bezug auf den Umgang mit Information definieren Unternehmen, an denen sich MitarbeiterInnen orientieren können?

Frage 4: Welche Maßnahmen werden getroffen um der Problematik der Informationsüberflutung entgegenzuwirken?

Frage 5: Leiden die sozialen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien?

5.3 Methode

Die Untersuchung dieser Fragestellungen erfolgt qualitativ anhand von ExpertenInneninterviews mithilfe eines Leitfadens. Danach wird das Textmaterial mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Phillip Mayring ausgewertet.

5.3.1 ExpertInneninterview

Bei Gläser und Laudel nimmt die ExpertIn „eine spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser/Laudel 2009, S.12) ein. „Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser/Laudel 2009, S.12).

Im Rahmen der Arbeit wurde eine mündliche, teilstrukturierte Befragung mithilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt (der Leitfaden ist im Anhang abgebildet). In Hinblick auf das Forschungsziel ist diese Form der Befragung am geeignetsten. Beim Interview handelt es sich um offene Fragen, damit die befragte Person ihre Antworten frei formulieren kann. (vgl. Atteslander 2006, S.125)

Bei der Beobachtung eines Leitfadeninterviews wird man nur sehr wenige Unterschiede zu einem normalen, natürlichen Gespräch finden können. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S.111) Für Atteslander liegt der „entscheidende Unterschied zwischen der alltäglichen und der wissenschaftlichen Befragung in der theoriegeleiteten Kontrolle der gesamten Befragung“ (Atteslander 2006, S.103).

Der Leitfaden beinhaltet die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Die Reihenfolge der Fragen sowie die Frageformulierungen sind nicht verbindlich. So kann der Leitfaden auch als Richtschnur gesehen werden. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S.42) Entscheidend für einen zufriedenstellenden Interviewverlauf ist, dass die InterviewerIn die Fähigkeit besitzt, die richtigen Fragen im passenden Moment zu stellen. (vgl. Atteslander 2006, S.132)

Helfferich (2011, S.180) hat sich sehr detailliert mit der Konstruktion eines Leitfadens befasst und Anforderungen formuliert, die man beim Erstellen eines Leitfadens beachten sollte:

- die Grundprinzipien der qualitativen Forschung müssen berücksichtigt werden
- adäquate Anzahl an Fragen
- Übersichtlichkeit und einfache Handhabbarkeit sind entscheidend

- der Leitfaden soll dem natürlichen Erinnerungsfluss folgen
- die Fragen sollen frei gestellt werden und nicht abgelesen werden
- spontane Erzählung hat Priorität

Cornelia Helfferich hat außerdem Prinzipien zur Leitfadenkonstruktion, das sogenannte SPSS-Prinzip, erstellt (Helfferich 2011, S.182ff.):

- S – Sammeln von Fragen
- P – Prüfen: Durcharbeiten der Fragen, dabei müssen die Aspekte des Vorwissens und der Offenheit berücksichtigt werden
- S – Sortieren: die Liste der Fragen wird in eine bestimmte Reihenfolge gebracht
- S – Subsumieren: in diesem Schritt erhält der Leitfaden seine Form

Die Dauer eines qualitativen Interviews kann sehr stark variieren und ist vorab nicht abzusehen. Die Interviewdauer ist unter anderem abhängig von der Gesprächsbereitschaft, Gegenstand der Befragung, Kompetenz der GesprächspartnerIn etc. (vgl. Lamnek 2010, S.323)

5.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

„Der Begriff Inhaltsanalyse ist die Übersetzung des englischen ‚content analysis‘. Mittels Inhaltsanalysen lassen sich Kommunikationsinhalte wie Texte, Bilder und Filme untersuchen, wobei der Schwerpunkt auf der Analyse von Texten liegt“ (Atteslander 2006, S.181). „Ein Ziel der Inhaltsanalyse neben der Beschreibung und Auswertung des eigentlichen Textinhaltes ist es also, aus den manifesten Merkmalen eines Textes auf Zusammenhänge seiner Entstehung und Verwendung zu stoßen“ (Atteslander 2006, S.182). Bei der Textanalyse können folgende Problembereiche untersucht werden: SenderIn, EmpfängerIn und die soziale Situation, in der der Kommunikationsprozess abläuft. (vgl. Atteslander 2006, S.183)

Im Rahmen der Arbeit wurde das Textmaterial mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Phillip Mayring analysiert. Hierbei wurden Kategorien gebildet, um eine Reduktion des Datenmaterials zu erwirken. (vgl. Mayring 2007, S.13) Eine Liste der einzelnen Kategorien bzw. Subkategorien inklusive deren Beschreibung findet man in Kapitel 6.1.

Philip Mayring hat ein neunstufiges Ablaufmodell entworfen, dass bei jeder Inhaltsanalyse angewendet wird (Mayring 2003, S.47ff.):

1. Festlegung des Materials

Zu Beginn muss genauestens definiert werden, welches Material für die Analyse herangezogen wird. (vgl. Mayring 2003, S.47) Im Rahmen dieser Magisterarbeit handelt es sich bei dem Analysematerial um zwölf ExpertInneninterviews. Die Länge der einzelnen Interviews variiert zwischen 20 und 60 Minuten.

2. Analyse der Entstehungssituation

Im nächsten Schritt werden Informationen über die Entstehungssituation gesammelt. (vgl. Mayring 2003, S.47) Die Teilnahme an dieser Befragung beruhte auf Freiwilligkeit und es wurde bereits bei der Terminvereinbarung geklärt, ob die InterviewpartnerIn damit einverstanden ist, dass das Interview mit einem Diktiergerät aufgezeichnet wird.

3. Formale Charakteristika des Materials

Es muss nachvollziehbar sein, in welcher Form das Material vorliegt. (vgl. Mayring 2003, S.47) Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert.

4. Richtung der Analyse

Es ist auch entscheidend, dass man sich bewusst ist, was man eigentlich aus dem Material interpretieren möchte. (vgl. Mayring 2003, S.50) Der Fokus dieser Analyse lag auf dem Gegenstand des Protokolls, also auf dem Thema.

5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Dies heißt, dass „die Fragestellung der Analyse vorab genau geklärt sein muß, theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden und in aller Regel in Unterfragestellungen differenziert werden muß“ (Mayring 2003, S.52).

6. Bestimmung der Analysetechnik

Hier wird entschieden, welches Interpretationsverfahren angewendet wird. Es gibt drei inhaltsanalytische Vorgehensweisen: Zusammenfassung, (dieses Verfahren wurde in dieser Arbeit angewandt), Explikation und Strukturierung. (vgl. Mayring 2003, S.58)

7. Definition der Analyseeinheit

In dieser Phase wird das Textmaterial bestimmt, welches ausgewertet werden soll. (vgl. Mayring 2003, S.53)

8. Analyse des Materials

In diesem Schritt wird nun das Material analysiert. (vgl. Mayring 2003, S.53)

9. Interpretation

Schlussendlich „werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert“ (Mayring 2003, S.53).

5.4 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Als mögliche InterviewpartnerInnen wurden LeiterInnen bzw. MitarbeiterInnen interner Kommunikationsabteilungen von Unternehmen oder auch von anderen Kommunikationsabteilungen herangezogen. Zuerst wurde recherchiert, welche Unternehmen über eine interne Kommunikationsabteilung verfügen. Da das Erkenntnisinteresse vorrangig im Wandel der internen Kommunikation liegt, sollten die InterviewpartnerInnen mindestens seit drei Jahren im Bereich der internen Kommunikation arbeiten. Dies ist Voraussetzung, um über ein fundiertes ExpertenInnenwissen zu verfügen und auch den Prozess der Veränderung erlebt zu haben. Es wurden auch Auswahlkriterien aufgestellt, die bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen berücksichtigt wurden. Die einzelnen Auswahlkriterien werden in Kapitel 5.4.1 genauer beschrieben. Das Unternehmen, für das die jeweilige GesprächspartnerIn arbeitet, musste mindestens ein Kriterium erfüllen. Danach wurden die möglichen Personen kontaktiert und es wurde ihnen das Vorhaben und das Forschungsziel erklärt. Falls sich diese als ExpertInnen für das Thema angesehen haben, wurde ein Interviewtermin mit ihnen vereinbart. Insgesamt wurden zwölf ExpertInneninterviews durchgeführt. Es waren mündliche Einzelinterviews (bis auf eine Ausnahme: bei dem Gespräch mit der Universität Wien nahmen Mag. Kai-Uwe Garrels und AR Monika Beringer-Ermer teil) mit offen gestellten Fragen, die am Leitfaden orientiert waren. Jedes Gespräch wurde mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Bei der Terminvereinbarung wurde bereits ein Einverständnis bezüglich der Aufzeichnung des Interviews von den InterviewpartnerInnen eingeholt. Es wurde auch ein Probeinterview durchgeführt. Dafür wurde das Unternehmen Strabag ausgewählt. Der Pretest hat am 4. Juni 2012 um 11 Uhr stattgefunden. Als Gesprächspartnerin hat sich Frau Mag. Paula Rys, Mitarbeiterin der Konzernkommunikation bei Strabag, bereiterklärt. Das Interview hat 26 Minuten in Anspruch genommen. Es hat sich herausgestellt, dass keine Änderungen beim Aufbau bzw. der Strukturierung des Leitfadens als auch bei der Formulierung der Fragen vorgenommen werden mussten. Nach der Durchführung der Befragung und der nachträglichen Rezeption der Aufnahme sind zwei weitere Fragen, die für das Forschungsinteresse als wichtig erachtet wurden, aufgetaucht. Diese beiden Fragen wurden nach dem Pretest in den Leitfaden aufgenommen.

1. Frage: Jedes Unternehmen ist auf gut informierte MitarbeiterInnen angewiesen. Hat Informationsüberflutung nicht manchmal genau eine Gegenbewegung zur Folge?
2. Frage: Gibt es Umfragen oder Statistiken, wie die Online-Kommunikationsmedien der internen Kommunikation von den MitarbeiterInnen aufgenommen werden?

Es wurde auch ein Fragebogen erstellt, in dem alle bekannten Instrumente der internen Kommunikation aufgelistet waren. Der Fragebogen war in vier Kategorien gegliedert: mündliche Kommunikation, schriftliche Kommunikation, elektronische Kommunikation und Sonstiges. Zu Beginn des Interviews wurde den GesprächspartnerInnen dieser Fragebogen ausgehändigt, mit der Bitte die jeweiligen Instrumente der internen Kommunikation anzukreuzen, über die ihr Unternehmen verfügt. Der Fragebogen ist im Anhang abgebildet. Dieser Fragebogen wurde danach quantitativ ausgewertet und die Ergebnisse werden in Kapitel 7.1 beschrieben.

5.4.1 Auswahlkriterien

- großes Unternehmen
Ein Kriterium der Auswahl war, dass das Unternehmen über einen großen MitarbeiterInnenstamm verfügt. Ein Unternehmen wurde als groß eingestuft, wenn mehr als 1.000 Personen zu den MitarbeiterInnen zählen. Bis auf Microsoft Österreich, der Universität für Angewandte Kunst und dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie überschreiten alle untersuchten Unternehmen diese Personenanzahl.
- internationales Unternehmen
Eine Überlegung bei der Auswahl war das Kriterium der Internationalität. Gerade bei Unternehmen, die Partnerunternehmen im Ausland haben mit denen sie regelmäßig kommunizieren, liegt der vermehrte Einsatz von Online-Kommunikationsmedien sehr nahe. Zu den Unternehmen mit internationalem Charakter zählen Henkel Central Eastern Europe GmbH, Microsoft und Orange Austria Telecommunication GmbH.

- Unternehmen, in denen die MitarbeiterInnen auf mehrere Standorte verteilt sind

Die interne Kommunikation erweist sich besonders dann als sehr schwierig, wenn die MitarbeiterInnen des Unternehmens auf mehrere Standorte verteilt sind. Aus diesem Grund war die Aufteilung der MitarbeiterInnen auf mehrere Standorte ein weiteres Kriterium der Auswahl. Dieses Kriterium wurde von allen Unternehmen erfüllt.

- Unternehmen mit fortschrittlichem Image

Gerade von Unternehmen die ein fortschrittliches Image nach außen präsentieren nimmt man an, dass sie vermehrt auf neue Technologien, besonders innerhalb der internen Kommunikation, zurückgreifen. Darum ist dieser Faktor bei der Entscheidung hineingeflossen. Die Unternehmen Microsoft und Orange Austria Telecommunication GmbH erfüllen dieses Kriterium.

- traditionelles Unternehmen

Ein Unternehmen wurde als traditionell eingestuft, wenn es vor über 100 Jahren gegründet wurde. Dieses Charakteristikum war deshalb entscheidend, da vermutlich gerade traditionelle Unternehmen noch vermehrt auf klassische Kommunikationsmedien setzen. Ein Unternehmen, das schon lange Bestand hat, ist unter anderem Henkel Central Eastern Europe GmbH.

- Institution am wissenschaftlichen Sektor

Die Zielgruppen von Institutionen am wissenschaftlichen Sektor sind sehr unterschiedlich. Zum einen gibt es die große Zielgruppe der StudentInnen, das wissenschaftliche Personal sowie das allgemeine Personal (Verwaltung, Administration etc.). Die interne Kommunikation auf diese Zielgruppen abzustimmen ist dementsprechend eine schwierige Aufgabe. Zu den befragten Institutionen, die dem wissenschaftlichen Sektor angehören, zählen die Universität Wien und die Universität für Angewandte Kunst.

- Unternehmen mit positivem Image nach außen

Zu den Unternehmen mit positivem Image nach außen zählen Institutionen, die einen sozialen Charakter aufweisen, wie das Österreichische Rote Kreuz. Die MitarbeiterInnen dieser Institution arbeiten zu einem großen Teil auf freiwilliger Basis und arbeiten unentgeltlich für den guten Zweck.

Entscheidend für die Auswahl war auch, dass die Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen angesiedelt sind. Da sich die Kommunikation in den verschiedenen Branchen vermutlich unterscheidet.

- Unternehmen des Technologiesektors
Darunter fallen unter anderem die Unternehmen Henkel Central Eastern Europe GmbH, Microsoft und Orange Austria Telecommunication GmbH.
- Unternehmen des Wirtschaftssektors
Dazu zählen die Banken Unicredit Bank Austria AG und die Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft.
- Unternehmen des Verkehrssektors
Darunter fallen die Unternehmen Wiener Linien GmbH & Co KG und die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB).
- staatliche Institutionen bzw. Unternehmen
Als Institution des staatlichen Sektors wurde das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie befragt.

5.4.2 InterviewpartnerInnen

Im Folgenden werden die zwölf Interviewsituationen (Datum, Dauer etc.) kurz skizziert. Außerdem werden einige Informationen über das Unternehmen angeführt.

Interview A: Universität für Angewandte Kunst

Name der Interviewpartnerin: Mag. Marietta Böning, MAS

Funktion: Presse & Marketing

Datum und Uhrzeit des Interviews: Donnerstag, den 28. Juni 2012, um 17 Uhr

Dauer des Interviews: 33 Minuten

Ort des Interviews: Büro der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement (Oskar Kokoschka-Platz 2, 1010 Wien)

Über das Unternehmen/Institution: Die Universität für Angewandte Kunst wurde im Jahre 1867, damals noch als Kunstgewerbeschule geführt, gegründet. Seit der Einführung des neuen Universitätsgesetzes 2002 darf sich die Angewandte vollrechts als Universität bezeichnen. Derzeit umfasst die Universität für Angewandte Kunst zirka 1.600 StudentInnen, 200 Lehrende sowie 140 Personen in der Planung, Verwaltung etc. (www.dieangewandte.at)

Interview B: Unicredit Bank Austria AG

Name des Interviewpartners:

Mag. Alexander Tröbinger

Funktion: Head of Internal Communication

Datum und Uhrzeit des Interviews: Freitag, den 15. Juni 2012, um 11 Uhr

Dauer des Interviews: 38 Minuten

Ort des Interviews: Büro von Herrn Mag. Tröbinger (Lassallestraße 1, 1020 Wien)

Über das Unternehmen: Das Unternehmen Unicredit Bank Austria AG ist seit 2005 Mitglied der UniCredit, einem der größten Bankengruppen Europas. Man findet insgesamt 290 Geschäftsstellen der Unicredit Bank Austria AG österreichweit und das Unternehmen beschäftigt insgesamt 7.500 MitarbeiterInnen.
(www.bankaustria.at)



Member of  UniCredit

Abb.4: Logo Unicredit Bank Austria AG

Interview C: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Name der Interviewpartnerin: Karin Kromer

Funktion: Abteilungsleiterin Kommunikation

Datum und Uhrzeit des Interviews:

Freitag, den 8. Juni 2012, um 10 Uhr

Dauer des Interviews: 32 Minuten

Ort des Interviews: Büro von Frau Kromer
(Radetzkystraße 2, 1030 Wien)

Über das Unternehmen: Das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie verfügt über eine sehr komplexe Organisationsstruktur mit zirka 800 MitarbeiterInnen. Diese Personen arbeiten über die Bundesgrenze hinweg und sind in ganz Österreich verstreut. (www.bmvit.gv.at)



Abb.5: Logo Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Interview D: Henkel Central Eastern Europe GmbH

Name des Interviewpartners: Mag. Michael Sgiarovello

Funktion: Leiter Unternehmenskommunikation Österreich

Datum und Uhrzeit des Interviews: Mittwoch, den 13. Juni 2012, um 15 Uhr

Dauer des Interviews: 30 Minuten

Ort des Interviews: Büro von Herrn Mag. Sgiarovello (Erdbergstraße 29, 1030 Wien)



Abb.6: Logo Henkel

Über das Unternehmen: Das Unternehmen Henkel wurde 1867 gegründet und ist weltweiter Marktführer unter anderem in den Geschäftsfeldern Oberflächentechnik oder Haarkosmetik. Henkel hat seinen Hauptsitz in Düsseldorf. Es gibt auch einen Sitz in Wien, die Henkel Central Eastern Europe GmbH. In Wien sind zirka 9.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. (www.henkel.at)

Interview E: Microsoft Österreich GmbH



Abb.7: Logo Microsoft

Name der Interviewpartnerin: Sonja Murczek

Funktion: Internal Communications Specialist

Datum und Uhrzeit des Interviews: Montag, den 18. Juni 2012, um 10 Uhr

Dauer des Interviews: 60 Minuten

Ort des Interviews: Sofa im Eingangsbereich der Microsoft Österreich GmbH (Am Euro Platz 3, 1120 Wien)

Über das Unternehmen: Seit dem Jahr 1994 hat Microsoft Österreich einen Sitz in Wien und seit 2006 gibt es auch eine Niederlassung in Graz. Microsoft Österreich arbeitet mit zirka 5.000 Partnerunternehmen zusammen. Insgesamt 340 Personen zählen zu den Angestellten von Microsoft Österreich. (www.microsoft.com/de-at)

Interview F: ÖBB-Holding AG



Abb.8: Logo ÖBB

Name der Interviewpartnerin: Mag. Monika Kerck

Funktion: stellvertretende Leiterin Interne Kommunikation

Datum und Uhrzeit des Interviews: Montag, den 11. Juni 2012, um 14 Uhr

Dauer des Interviews: 20 Minuten

Ort des Interviews: Besprechungszimmer in den Räumlichkeiten der ÖBB-Holding AG (Vienna Twin Tower, Wienerbergstraße 11, 1100 Wien)

Über das Unternehmen: Als umfassender Mobilitätsdienstleister ist der ÖBB-Konzern österreichweit für die Beförderung von Personen und Gütern verantwortlich und zählt zu den pünktlichsten Bahnen Europas. Konzernweit arbeiten rund 40.800 MitarbeiterInnen bei Bahn und Bus. Die ÖBB-Holding AG setzt sich aus diversen Gesellschaften zusammen. (<http://konzern.oebb.at/>)

Interview G: Orange Austria Telecommunication GmbH

Name der Interviewpartnerin: Mag. Ursula Müller

Funktion: Interne Kommunikation/Mitarbeiterin Cooperate Communications

Datum und Uhrzeit des Interviews: Mittwoch, den 20. Juni 2012, um 14 Uhr

Dauer des Interviews: 33 Minuten

Ort des Interviews: Garten der Orange Austria Telecommunication GmbH (Brünner Straße 52, 1210 Wien)

Über das Unternehmen: Das Unternehmen Orange Austria Telecommunication GmbH ist im Oktober 1998 in den Markt eingetreten. Orange verfügt österreichweit über 97 Orange-Shops und über 1.700 Vertriebsstellen. Im Dezember 2010 wurden insgesamt rund 800 Orange-MitarbeiterInnen gezählt. (www.orange.at)



Abb.9: Logo Orange

Interview H: Österreichisches Rotes Kreuz

Name des Interviewpartners: Mag. Gerald Czech

Funktion: Marketing und Kommunikation

Datum und Uhrzeit des Interviews: Mittwoch, den 27. Juni 2012, um 10 Uhr

Dauer des Interviews: 31 Minuten

Ort des Interviews: Büro von Herrn Mag. Czech (Wiedner Hauptstraße 32, 1040 Wien)

Über das Unternehmen: Das Österreichische Rote Kreuz setzt sich aus hauptberuflichen und freiwilligen MitarbeiterInnen zusammen und wurde 1880 gegründet. Die 8.300 hauptberuflichen Angestellten und rund 56.700 Freiwilligen sind auf über 1.000 Standorte in ganz Österreich verteilt. (www.rotekreuz.at)



Aus Liebe zum Menschen.

Abb.10: Logo Österreichisches Rotes Kreuz

Interview I: Strabag SE

Name der Interviewpartnerin: Mag. Paula Rys

Funktion: Konzernkommunikation/

Cooperate Communications

Datum und Uhrzeit des Interviews: Montag, den 4. Juni 2012, um 11 Uhr

Dauer des Interviews: 26 Minuten

Ort des Interviews: Besprechungszimmer in den Räumlichkeiten der Strabag SE (Donau-City-Straße 9, 1220 Wien)

Über das Unternehmen: Strabag ist Österreichs größtes Bauunternehmen und wurde 1835 gegründet. Insgesamt verfügt das Unternehmen über rund 10.300 MitarbeiterInnen. (www.strabag.at)



Abb.11: Logo Strabag

Interview J: Universität Wien

Name der InterviewpartnerInnen: Kai-Uwe Garrels, M.Sc./AR Monika Beringer-Ermer

Funktion: Webmanagement und interne Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit und

Veranstaltungsmanagement

Datum und Uhrzeit des Interviews: Mittwoch, 13. Juni 2012, um 10 Uhr

Dauer des Interviews: 42 Minuten

Ort des Interviews: Büro von Herrn Garrels, M.Sc. (Universitätsring 1, 1010 Wien)

Über das Unternehmen: Die Universität Wien wurde von Herzog Rudolf IV 1365 gegründet. An der Universität Wien können 188 verschiedene Studien belegt werden. Derzeit umfasst die Universität Wien 91.000 StudentInnen und 9.400 MitarbeiterInnen. Diese setzen sich wiederum aus wissenschaftlichem (6.700 Personen) sowie allgemeinem Personal (2.700 Personen) zusammen. Die einzelnen Institute der Universität sind auf sehr viele Standorte verteilt. (www.univie.ac.at)



universität
wien

Abb.12: Logo Universität Wien

Interview K: Österreichische



Abb.13: Logo Volksbank AG

Volksbanken-Aktiengesellschaft

Name des Interviewpartners: Mag. Johann Garstenauer

Funktion: Stellvertretender Stabsstellenleiter Personalmanagement/HR bzw. Leiter HR Development & Learning

Datum und Uhrzeit des Interviews: Montag, den 11. Juni 2012, um 10 Uhr

Dauer des Interviews: 20 Minuten

Ort des Interviews: Cafeteria der Volksbank AG (Kolingasse 14-16, 1090 Wien)

Über das Unternehmen: Derzeit umfasst die Volksbank 62 Institute mit der Österreichischen Volksbanken-AG als Spitzeninstitut. Die Volksbank verfügt über 540 Geschäftsstellen in ganz Österreich und 5.000 Personen zählen zu dem MitarbeiterInnenstamm. (www.volksbank.at)

Interview L: Wiener Linien GmbH & Co KG



Abb.14: Logo Wiener Linien

Name des Interviewpartners:

Mag. Answer Lang, MAS

Funktion: Leiter Unternehmenskommunikation

Datum und Uhrzeit des Interviews: Mittwoch, den 6. Juni 2012, um 16:45 Uhr

Dauer des Interviews: 27 Minuten

Ort des Interviews: Cafe Area (Gonzagagasse 11, 1010 Wien)

Über das Unternehmen: Die Wiener Linien GmbH & Co KG sind eine Tochtergesellschaft der Wiener Stadtwerke Holding AG. 8.000 MitarbeiterInnen sorgen täglich für einen reibungslosen Ablauf von rund 120 Linien mit U-Bahnen, Autobussen und Straßenbahnen. (www.wienerlinien.at)

6 Auswertungsverfahren

Bei dem Auswertungsmaterial handelt es sich um zwölf Interviews. Die Dauer der einzelnen Interviews variiert zwischen 20 und 60 Minuten. Die Durchschnittsdauer der Interviews beträgt 33 Minuten. Es liegt insgesamt ein Material von 392 Minuten vor. Das gesprochene Wort wurde mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die Analyse des Materials wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Hierbei werden Kategorien gebildet, um eine Reduktion des Datenmaterials zu erwirken. (vgl. Mayring 2003, S.13)

6.1 Kategorienschema

Im ersten Schritt wurden Hauptkategorien gebildet, die sich an den forschungsleitenden Fragen sowie an den Fragen des Interviewleitfadens orientieren. Eine Hauptkategorie setzt sich wiederum aus mehreren Subkategorien zusammen. Das Auswertungsmaterial diente als Grundbasis zur Bildung der Haupt- bzw. Subkategorien. Es wurden bestimmte Textstellen, die für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen relevant sind, ausgewählt und unter einer passenden Hauptkategorie zusammengefasst. In Folge dessen war es erforderlich, für die Hauptkategorien auch entsprechende Subkategorien zu entwerfen.

Insgesamt lag ein Kategorienschema mit 22 Hauptkategorien bzw. 124 Subkategorien für die Untersuchung bereit.

Kategorie 1 – Verortung der internen Kommunikation

Innerhalb der Kategorie 1 fallen Inhalte die abklären, in welchem Bereich eines Unternehmens die interne Kommunikation angesiedelt ist. Die Verortung der internen Kommunikation im Organigramm ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.

1.1 Department Identity

1.2 Cooperate Communications

1.3 Konzernkommunikation/Cooperate Communications

1.4 Unternehmenskommunikation

1.5 Marketing/Kommunikation

1.6 Präsidium

1.7 PR

1.8 Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement

1.9 Konzernkommunikation/Marketing

Kategorie 2 – Anzahl der MitarbeiterInnen

In Kategorie 2 fallen alle Angaben über die Personenanzahl, der für die interne Kommunikation zuständigen MitarbeiterInnen.

2.1 eine MitarbeiterIn

2.2 zwei bis fünf MitarbeiterInnen

2.3 mehr als fünf MitarbeiterInnen

Kategorie 3 – Zugang zu Online-Medien

In der Kategorie 3 soll geklärt werden, inwieweit die MitarbeiterInnen Zugang zu den Medien der Online-Kommunikation haben. Hier ist entscheidend, ob die einzelnen Angestellten eines Unternehmens die Möglichkeit haben, Online-Medien zu rezipieren.

3.1 alle

3.2 teilweise

3.3 kein Zugang

Kategorie 4 – Veränderung durch Online-Kommunikation

In Kategorie 4 fallen alle Inhalte, die eine Veränderung des Kommunikationsverhaltens innerhalb eines Unternehmens zum Thema haben. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

4.1 Einsatz von viralem Marketing

Der Einsatz von viralem Marketing zur Verbreitung bestimmter Information nimmt stetig zu.

4.2 Teleworking

Die MitarbeiterInnen haben durch die Etablierung von Online-Medien innerhalb der Unternehmenskommunikation die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten.

4.3 Geschwindigkeit

Die Informationsweitergabe geschieht seit dem Einsatz von Online-Medien sehr viel schneller.

4.4 Vielfalt

Durch die Einführung von Online-Medien hat auch der Umfang der angebotenen Medien zugenommen.

4.5 gesteigerte Nutzung

Die einzelnen Medien werden von den MitarbeiterInnen viel stärker genutzt.

4.6 Flüchtigkeit

Die Informationen sind flüchtig geworden.

4.7 Durchdringung zu Personen erschwert

Es ist schwieriger mit Informationen zu den einzelnen Personen durchzudringen. Da die Vielfalt gestiegen ist, sind Angestellte oftmals nicht mehr in der Lage alle empfangenen Inhalte aufzunehmen.

4.8 kein fixer Arbeitsplatz

Durch den Einsatz von Online-Medien sind MitarbeiterInnen nicht mehr an einen fixen Arbeitsplatz gebunden. Es ist möglich, die Arbeit an einem beliebigen Ort zu verrichten.

4.9 kein reines Führungsinstrument

Seit der Einführung von Online-Kommunikationsmedien ist Mitarbeiterinformation bzw. interne Kommunikation kein reines Führungsinstrument mehr. Die Grenzen haben sich verschoben und jede MitarbeiterIn ist in der Lage, Informationen weiterzugeben.

4.10 verspätete/schrittweise Veränderung

Diese Inhalte beziehen sich auf die Art der Veränderung.

4.11 grafische Identität

Mithilfe von Online-Medien verstärken Unternehmen auch die Corporate Identity des Unternehmens. Durch einheitliche Grafiken und Designs wird die Corporate Identity verstärkt kommuniziert.

4.12 Bringschuld

Die Bringschuld seitens der Kommunikationsverantwortlichen ist als Folge des Einsatzes von Online-Medien gestiegen.

4.13 ständige Entwicklung

Die Veränderung der Online-Kommunikation innerhalb der internen Kommunikation wird als ein ständiger Prozess verstanden.

4.14 Einführung neuer Formate

Durch die Einführung von Online-Medien sind neue Kommunikationsformate im Einsatz.

4.15 Veränderung der Kommunikationsart

Die Etablierung der Online-Medien hat eine Veränderung der Kommunikationsart zur Folge.

4.16 jede KommunikatorIn

Durch den Einsatz von Online-Medien hat jede Person die Möglichkeit, die Rolle der KommunikatorIn einzunehmen.

Kategorie 5 – Vorteile der Online-Kommunikation

In Kategorie 5 fallen alle Inhalte, die die Vorteile der Medien der Online-Kommunikation behandeln. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

5.1 Vernetzung

Die Vernetzung mit den einzelnen MitarbeiterInnen des Unternehmens ist um ein Vielfaches einfacher geworden.

5.2 Interaktivität

Die NutzerIn wird selbst in das Geschehen miteinbezogen und hat die Möglichkeit Feedback zu geben.

5.3 Schnelligkeit

Die Informationen können auf viel schnellerem Weg weitergeleitet werden.

5.4 ökonomischer Faktor

Mithilfe der Kommunikation über Online-Medien können Kosten minimiert werden.

5.5 kürzere Entscheidungswege

Die einzelnen Entscheidungswege können mithilfe des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien erheblich verkürzt werden.

5.6 Flexibilität

Die Kommunikation wird flexibler.

5.7 Orts- und Zeitungebundenheit

Beim Einsatz von Online-Kommunikationsmedien ist man weder an Ort noch an Zeit gebunden.

5.8 Verfügbarkeit

Die Informationen sind für alle MitarbeiterInnen jederzeit verfügbar und werden oft lokal abgespeichert, damit jeder darauf zugreifen kann.

5.9 Aktualität

Die Informationen sind aktuell und so sind die MitarbeiterInnen stets auf den neuesten Informationsstand.

5.10 Dialog

Personen haben die Möglichkeit auf verschiedenste Art und Weise miteinander einen Dialog zu eröffnen.

5.11 geringer Aufwand

Der Einsatz von Online-Medien ist mit einem geringen Aufwand verbunden.

5.12 Erreichbarkeit

Die einzelnen MitarbeiterInnen sind mithilfe der Online-Medien auf einfachste Art erreichbar.

5.13 Unkompliziertheit

Die Kommunikation via Online-Medien erweist sich als sehr unkompliziert.

Kategorie 6 – Nachteile der Online-Kommunikation

In Kategorie 6 fallen alle Inhalte, die die Nachteile der Medien der Online-Kommunikation beschreiben. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

6.1 Abgrenzung zwischen Öffentlichkeit und Privatem

Die Grenzen zwischen Öffentlichkeit und Privatem verschwimmen. Es ist oftmals nicht absolut eindeutig, ob man als Privatperson kommuniziert oder im Auftrag des Unternehmens.

6.2 Anonymität

Es ist nicht einheitlich erforderlich, dass man seine Daten preisgibt und kann ohne Angabe seines Namens kommunizieren.

6.3 Abnahme der Gesprächskultur

Eine Folge des Einsatzes von Online-Medien ist, dass die Gesprächskultur innerhalb eines Unternehmens leidet. Es werden bestimmte Regeln der Kommunikation nicht eingehalten.

6.4 Generationsproblem

Nicht alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind mit den neuen Technologien in einem Unternehmen vertraut und weigern sich auch diese zu benutzen. Dies ist ein Problem, dass zumeist generationsabhängig ist.

6.5 Übersättigung der MitarbeiterInnen

Durch die Vielzahl von Online-Medien innerhalb eines Unternehmens fühlen sich die MitarbeiterInnen übersättigt und oft auch überfordert.

6.6 Reduktion der Kreativität

Die Kreativität büßt durch den Einsatz von Online-Medien ein.

6.7 Schnellebigkeit

Es wird verlangt, dass man auf Informationen bzw. Anfragen sofort reagiert.

6.8 ständige Erreichbarkeit

Man ist ständig erreichbar und es ist schwierig, die Grenze zwischen der ständigen Verfügbarkeit und der Freizeit zu ziehen.

6.9 Präferenzen kennen

Die Kommunikationsverantwortlichen müssen sich im Klaren sein, welche Vorlieben die MitarbeiterInnen in Bezug auf die einzelnen Kommunikationsmedien als auch auf die Informationsinhalte haben.

6.10 Oberflächlichkeit

Die Oberflächlichkeit der Informationen nimmt zu.

6.11 Unübersichtlichkeit

Da sehr viele Informationen vorhanden sind, nimmt in Folge dessen auch die Gefahr der Unübersichtlichkeit stark zu.

6.12 hoher Arbeitsaufwand

Da viele Medien zu bedienen sind nimmt auch der Arbeitsaufwand zu.

6.13 Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen

Durch den fehlenden Zugang zu den Online-Medien mancher MitarbeiterInnen ist keine vollständige Erreichbarkeit aller Angestellten gewährleistet.

Kategorie 7 – Verdrängung alter durch neue Medien

In der Kategorie 7 ist entscheidend, ob die InterviewpartnerInnen eine Verdrängung von klassischen Medien zugunsten von Online-Medien beobachten konnten.

7.1 Verdrängung

Klassische Medien wie z.B. eine gedruckte Mitarbeiterzeitung findet man in diesen Unternehmen nicht mehr. Die Online-Medien sind an den Platz der klassischen Medien gerückt.

7.2 keine Verdrängung

Es werden immer noch sowohl klassische Medien als auch Online-Medien genutzt. Es hat keine Verdrängung der klassischen Medien innerhalb des Unternehmens stattgefunden.

7.3 teilweise Verdrängung

Einige klassische Medien wurden von den Online-Medien verdrängt. Dies ist aber nicht in allen Bereichen der Fall.

Kategorie 8 – Mankos der Online-Kommunikation

In Kategorie 8 fallen alle Inhalte, die die Mankos der Online-Kommunikationsmedien beschreiben. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

8.1 fehlende Haptik

Die Medien kann man nicht mehr angreifen bzw. durchblättern.

8.2 Verkümmern der Sprache

Es wird innerhalb der Online-Kommunikation sehr wenig Wert auf die Sprache gelegt. In Folge dessen kommt es zu einer Verkümmern der Sprache.

8.3 Entstehung von Community-Sprachen

Die einzelnen Communitys bilden Sprachen, die eine Außenstehende nicht verstehen kann.

8.4 Technikabhängigkeit

Man ist sehr von der Technik abhängig. Wenn diese fehlerhaft ist oder es zu einem Technikausfall kommt, lassen sich viele Medien nicht mehr bedienen.

8.5 Spamfilter-Problem

Der Spam-Filter ist oft fehlerhaft eingestellt und wichtige E-Mails werden sofort in den Spam-Ordner geschoben.

8.6 fehlender Zugang

Ein Problem ist, dass nicht alle MitarbeiterInnen Zugang zu den Online-Medien besitzen.

8.7 Mankos bei Interaktivität

In manchen Unternehmen sind die Online-Medien noch nicht dementsprechend ausgebaut, dass eine Interaktivität gewährleistet ist.

8.8 Datenschutzproblem

E-Mailadressen geraten sehr leicht in Umlauf und sind sehr leicht für Außenstehende recherchierbar.

8.9 Qualitätsverlust

Durch den Einsatz von Online-Medien nimmt auch gleichzeitig die Qualität der Information ab.

8.10 Oberflächlichkeit

Die Kommunikation mittels Online-Medien ist vermehrt oberflächlich.

8.11 keine

Es sind keine Mankos der Online-Medien bekannt.

Kategorie 9 – Einschulungen

In Kategorie 9 fallen Inhalte die abklären, ob Unternehmen ihren MitarbeiterInnen Einschulungen in die Funktionsweisen neuer Technologien zur Verfügung stellen.

9.1 vorhanden

9.2 nicht vorhanden

9.3 teilweise vorhanden

Kategorie 10 – Kommunikationskultur und Richtlinien

In Kategorie 10 fallen alle Inhalte, die beschreiben, ob es eine Kommunikationskultur gibt, an die sich die MitarbeiterInnen orientieren können. Oder ob Richtlinien in Bezug auf die Weitergabe von Informationen vorliegen. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

10.1 vorhanden

10.2 Eigenverantwortung

10.3 gelebte Praxis

Kategorie 11 – Gründe für Informationsflut im Unternehmen

In Kategorie 11 fallen alle Inhalte, die die Gründe für die Informationsflut in Unternehmen zum Thema haben. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

11.1 Angebot/Nachfrage

11.2 Menge

Durch die Menge der Information nimmt in Folge dessen auch die Informationsüberflutung in Unternehmen zu.

11.3 persönliche Befindlichkeit

Viele MitarbeiterInnen sind der Meinung, dass ihre Information für die gesamte Belegschaft relevant ist und deshalb an alle kommuniziert werden muss.

11.4 Pflicht, Informationen weiterzugeben

Manche MitarbeiterInnen sind auch verpflichtet, bestimmte Informationen an die gesamte Kollegschaft weiterzuleiten.

11.5 Schnelligkeit der Informationsweitergabe

Je schneller die Informationen weitergegeben werden können, desto schneller steigt auch die Menge der Information.

11.6 E-Mails/cc-Funktion

11.7 Aufmerksamkeitsbedürfnis

11.8 jede KommunikatorIn

Jede Person hat die Möglichkeit die Rolle der KommunikatorIn einzunehmen.

11.9 fehlende Steuerung der Kommunikation

11.10 keine

Kategorie 12 –Konzepte gegen Informationsflut

In Kategorie 12 fallen Inhalte die abklären, ob in Unternehmen theoretische Konzepte zur Reduktion der Informationsflut vorliegen.

12.1 vorhanden

12.2 nicht vorhanden

Kategorie 13 – technische Hilfsmittel

In Kategorie 13 fallen alle Inhalte die beschreiben, ob es in Unternehmen technische Hilfsmittel gibt, mit deren Hilfe die Informationsüberflutung eingedämmt werden kann. Den InterviewpartnerInnen war es möglich, mehrere Antworten innerhalb dieser Kategorie zu geben.

13.1 Funktionen normaler E-Mailprogramme

13.2 RSS-Feeds

13.3 Regeln/persönliche Agenden

13.4 Spam-Filter

Kategorie 14 – Gegentrend

In Kategorie 14 fallen alle Inhalte die beschreiben, ob zu viel Information nicht einen Gegentrend zur Folge hat.

14.1 Selektion entscheidend

14.2 Folge: Überforderung

14.3 Abstumpfung

14.4 pauschal nicht beantwortbar

14.5 keine Angabe

Kategorie 15 – Auswirkungen der Informationsüberflutung

In Kategorie 15 fallen Inhalte die abklären, ob die InterviewpartnerInnen Auswirkungen der Informationsüberflutung beobachten konnten.

15.1 keine Belege

15.2 Überforderung

15.3 Abnahme an Krankheitstagen

Kategorie 16 – Instrumente zur Förderung der persönlichen Kommunikation

In Kategorie 16 fallen Inhalte die abklären, ob das Unternehmen über Instrumente zur Förderung der persönlichen Kommunikation verfügt.

16.1 vorhanden

16.2 nicht vorhanden

Kategorie 17 – Instrumente zur Förderung sozialer Beziehungen außerhalb des Bürogebäudes

In Kategorie 17 fallen Inhalte die abklären, ob das Unternehmen über Instrumente zur Förderung sozialer Beziehungen außerhalb des Unternehmens verfügt.

17.1 vorhanden

17.2 nicht vorhanden

Kategorie 18 – Örtlichkeiten für informelle Kommunikation

In Kategorie 18 soll geklärt werden, ob in Unternehmen Örtlichkeiten für die informelle Kommunikation vorhanden sind.

18.1 vorhanden

18.2 nicht vorhanden

18.3 standortabhängig

Kategorie 19 – Reduktion von Online-Kommunikation

In Kategorie 19 fallen Inhalte die beschreiben, ob das Unternehmen in Zukunft den Einsatz von Online-Kommunikationsmedien reduzieren möchte, um andere Kommunikationsformen zu forcieren.

19.1 geplant

19.2 nicht geplant

Kategorie 20 –Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation

In Kategorie 20 fallen Inhalte die abklären, ob theoretische Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation in Unternehmen vorliegen.

20.1 vorhanden

20.2 nicht vorhanden

Kategorie 21 – Stellenwert interner Kommunikation

In Kategorie 21 fallen Inhalte, die den Stellenwert der internen Kommunikation innerhalb des Unternehmens beschreiben.

21.1 hoher Stellenwert

21.2 sehr hoher Stellenwert

21.3 Credo: intern vor extern

21.4 Stellenwert nimmt zu

21.5 keine Trennung zwischen interner und externer Kommunikation

Kategorie 22 – Umfragen/Statistiken

In Kategorie 22 fallen Inhalte die abklären, ob Umfragen oder Statistiken in Bezug auf die Rezeption von internen Kommunikationsmedien vorliegen.

22.1 keine Präferenzen

Innerhalb der MitarbeiterInnen gibt es keine Präferenzen in Bezug auf die verschiedenen Medien der internen Kommunikation.

22.2 Intranet: Nummer 1 Medium

In vielen Unternehmen ist das Intranet das beliebteste Medium innerhalb der internen Kommunikation.

22.3 Zufriedenheitsumfragen

Unternehmen führen in bestimmten Abständen Umfragen durch. Diese Umfragen zielen darauf ab, den Zufriedenheitsgrad innerhalb der Belegschaft zu messen.

22.4 Klickzahlen

22.5 Statistiken

22.6 nicht vorhanden

22.7 keine Angabe

6.2 Auswertungsschema

Die Auswertung der zwölf Interviews erfolgte in tabellarischer Form. Die gesamte Auswertung ist im Anhang nachzulesen.

Die tabellarische Auswertung unterteilt sich in sieben Spalten:

- Spalte 1: hier ist der Codierungsbuchstabe des Interviews aufgelistet. Die untersuchten Unternehmen wurden alphabetisch gereiht und in Folge dessen mit einem Codierungsbuchstaben versehen.

Liste der Unternehmen:

A: Angewandte (Universität für Angewandte Kunst)

B: Bank Austria (Unicredit Bank Austria AG)

C: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

D: Henkel Central Eastern Europe GmbH

E: Microsoft Österreich GmbH

F: ÖBB-Holding AG

G: Orange Austria Telecommunication GmbH

H: Österreichisches Rotes Kreuz

I: Strabag SE

J: Universität Wien

K: Volksbank (Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft)

L: Wiener Linien GmbH & Co KG

- Spalte 2: beinhaltet die Seitenzahl des Transkriptionsmanuskripts, in dem alle zwölf Interviews in Reihenfolge ihres Codierungsbuchstabens abgebildet sind.
- Spalte 3: hier ist die jeweilige Kategorienummer angeführt.
- Spalte 4: Paraphrase der Aussage:
Die Kernaussage der Textstelle wird beschrieben. Alle Wiederholungen, Umschreibungen und ausschmückenden Textteile werden gestrichen. (vgl. Mayring 2003, S.61 und Lamnek 2010, S.473)

- Spalte 5: Generalisierung der Aussage:
Die Gegenstände der Paraphrasen werden auf die definierte Abstraktionsebene generalisiert. (vgl. Lamnek 2010, S.473)
- Spalte 6: Reduktion der Aussage
Bedeutungsgleiche Paraphrasen werden gestrichen. (vgl. Lamnek 2010, S.473)
- Spalte 7: in der letzten Spalte werden die Subkategorien angeführt.

Codierungs- buchstabe	Seite	Kategorie- nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
B	10	5	Die K. ist rascher und die Entscheidungswege sind kürzer. Der Meetingtourismus kann reduziert werden.	Die K. ist schneller und Entscheidungen werden schneller getroffen. Und MitarbeiterInnen gehen weniger auf Dienstreisen.	Schnelligkeit, ökonomischer Faktor und kürzere Entscheidungswege	Schnelligkeit; kürzere Entscheidungswege; ökonomischer Faktor

Abb.15: Auswertungsbeispiel

7 Darstellung der Ergebnisse

7.1 Ergebnisse des Fragebogens

Um abzuklären, über welche Instrumente der internen Kommunikation das befragte Unternehmen verfügt, wurde zu Beginn des Gesprächs ein Fragebogen ausgehändigt. Die InterviewpartnerInnen wurden gebeten, die vorhandenen Instrumente anzukreuzen. Der Fragebogen war in vier Bereiche gegliedert: mündliche Kommunikation, schriftliche Kommunikation, elektronische Kommunikation und Sonstiges.

7.1.1 Mündliche Kommunikation

Hierunter fallen alle Instrumente der internen Kommunikation in denen mündlich, face-to-face kommuniziert wird.

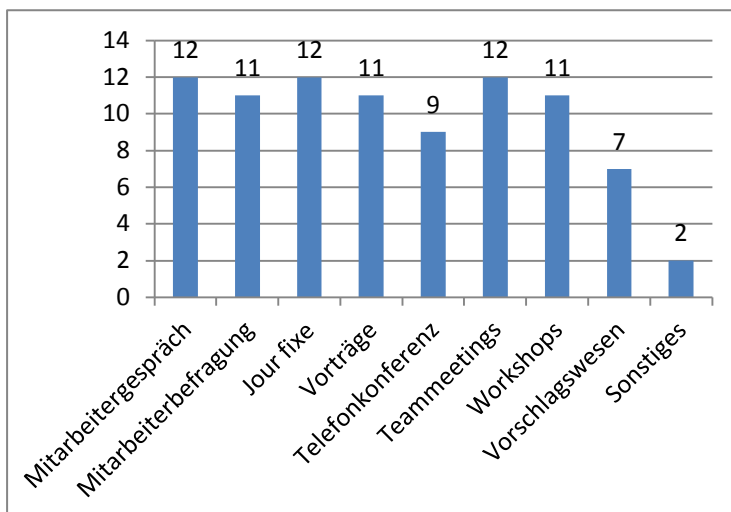


Abb.16: Diagramm – Instrumente der mündlichen Kommunikation

Die Ergebnisse der Befragung mittels Fragebogen zeigen, dass die mündliche Kommunikation in allen untersuchten Unternehmen einen hohen Stellenwert genießt. In allen Unternehmen wird das persönliche Gespräch zwischen den MitarbeiterInnen aber auch zwischen MitarbeiterInnen und

Führungskräften gesucht. Alle InterviewpartnerInnen gaben an, dass in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche (meistens einmal im Jahr zwischen MitarbeiterIn und Vorgesetzten), Jour fixes und Teammeetings stattfinden. In elf der befragten Unternehmen werden auch regelmäßig MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt, Vorträge abgehalten und Workshops angeboten. Neun Unternehmen nutzen die Möglichkeit über Telefonkonferenzen zu kommunizieren und sieben Unternehmen verfügen über ein Vorschlagswesen. Die Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft bietet seinen MitarbeiterInnen besondere Formate an, die die persönliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens forcieren. Es

gibt ein sogenanntes Kaptains Breakfast, wo der Vorstand für Fragen der MitarbeiterInnen zur Verfügung steht. Des Weiteren werden „Kamingespräche“ abgehalten, das ist ein Kommunikationsformat zum Informationsaustausch zwischen Vorstand und Führungskräften.

7.1.2 Schriftliche Kommunikation

Hierunter fallen alle Instrumente der internen Kommunikation in denen über schriftliche Kommunikationsformen kommuniziert wird und es sich um gedruckte

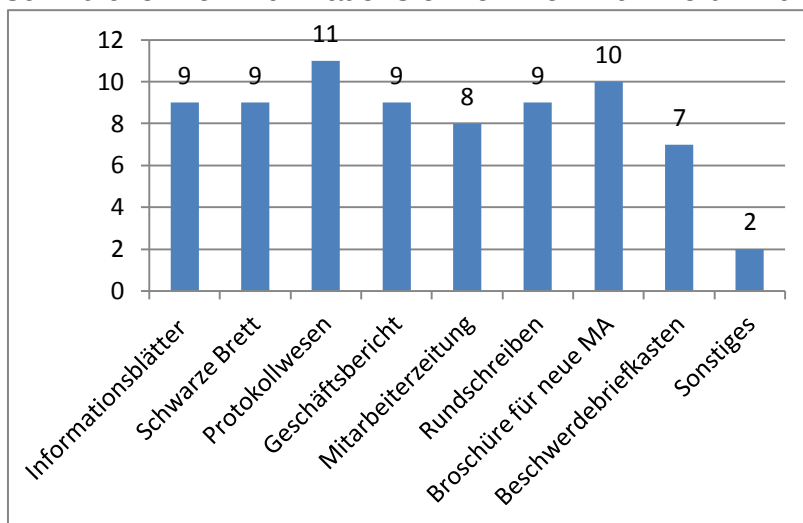


Abb.17: Diagramm – Instrumente der schriftlichen Kommunikation

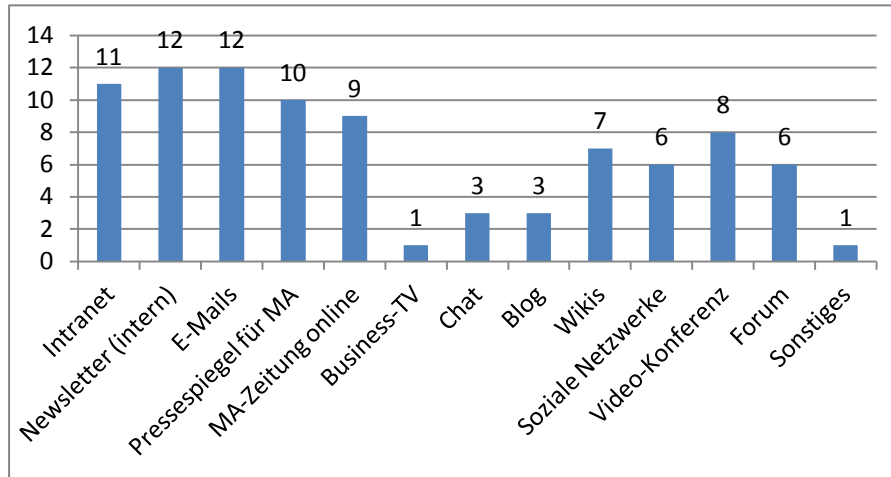
Medien handelt.

In den befragten Unternehmen lassen sich in manchen mehr in manchen weniger Dokumente in gedruckter Form finden. Besonders Microsoft verzichtet auf Printmedien, sie verfügen nur über einen Geschäftsbericht in Print-

Form. In allen Unternehmen außer Microsoft werden Protokolle zu diversen Meetings und Besprechungen verfasst. Neun Unternehmen verfügen über Informationsblätter, ein Schwarzes Brett, einen Geschäftsbericht und über Rundschreiben. In acht Unternehmen findet man auch immer noch die MitarbeiterInnenzeitung als Print-Version. Zehn Unternehmen händigen neuen MitarbeiterInnen bei ihrem Arbeitsantritt eine Broschüre mit den wichtigsten Informationen zum Unternehmen aus. In sieben Unternehmen hängt ein Beschwerdebriefkasten, in den MitarbeiterInnen ihre Anregungen, Wünsche und Verbesserungsvorschläge deponieren können. Die Unicredit Bank Austria AG versendet auch regelmäßig Magazine an ehemalige MitarbeiterInnen um diese über die Geschehnisse im Unternehmen am Laufenden zu halten.

7.1.3 Elektronische Kommunikation

Unter diese Kategorie fallen alle Instrumente, bei denen die Kommunikation elektronisch von statten geht.



Die elektronischen Medien haben in den meisten der befragten Unternehmen bereits Einzug gehalten. Alle Unternehmen

Abb.18: Diagramm – Instrumente der elektronischen Kommunikation

verwenden E-Mails für die interne Kommunikation und besitzen einen internen Newsletter. Alle Unternehmen außer der Universität für Angewandte Kunst verfügen über ein Intranet. In zehn Unternehmen gibt es einen Pressespiegel für MitarbeiterInnen und neun Unternehmen stellen ihren Angestellten die MitarbeiterInnenzeitung auch in einer Online-Version zur Verfügung. Acht Unternehmen führen regelmäßig Videokonferenzen durch, sieben Unternehmen haben Wikis und sechs Unternehmen kommunizieren über soziale Netzwerkplattformen oder posten Neuigkeiten in ein Forum. Drei der befragten Unternehmen führen einen Blog und haben auch eine Chatfunktion für die MitarbeiterInnen eingerichtet. Business-TV hat sich noch kaum in den Unternehmen durchgesetzt. Nur Orange Austria Telecommunication GmbH verfügt bereits über dieses Kommunikationsmedium.

7.1.4 Sonstiges

Hierunter fallen alle Instrumente die außerhalb des Bürogebäudes eingesetzt werden, einen sozialen Charakter aufweisen und die persönlichen Beziehungen innerhalb der Belegschaft fördern.

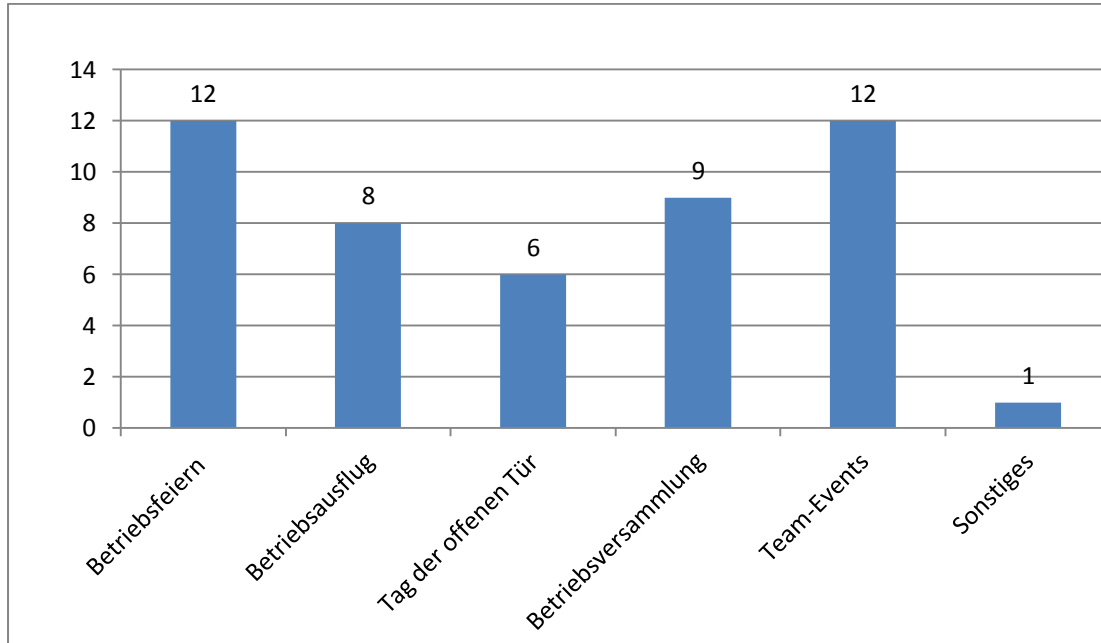
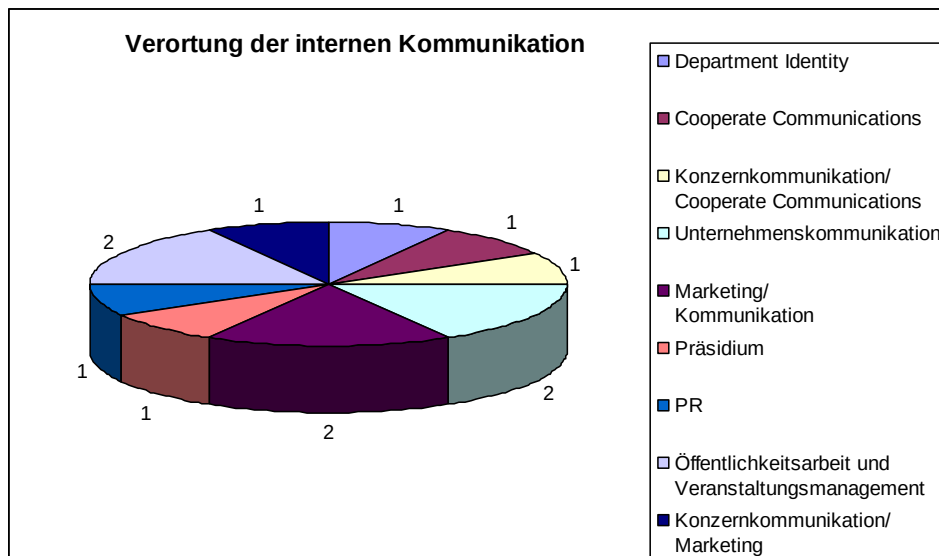


Abb.19: Diagramm – Sonstige Kommunikationsformen

Alle befragten Unternehmen legen sehr darauf Wert, dass die sozialen Kontakte innerhalb des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Aus diesem Grund werden viele Veranstaltungen organisiert, die das Ziel verfolgen, die persönlichen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen zu stärken. In allen Unternehmen finden regelmäßig Betriebsfeiern (z.B. Weihnachtsfeiern) und Team-Events wie unter anderem Sportveranstaltungen statt. Die Strabag organisiert z.B. einen eigenen Triathlon oder das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie veranstaltet für ihre MitarbeiterInnen Skimeisterschaften. In acht Unternehmen wird jedes Jahr ein Betriebsausflug unternommen und in neun Unternehmen finden Betriebsversammlungen statt. Einen Tag der offenen Tür veranstalten sechs der befragten Unternehmen.

7.2 Ergebnisse der Interviewauswertung

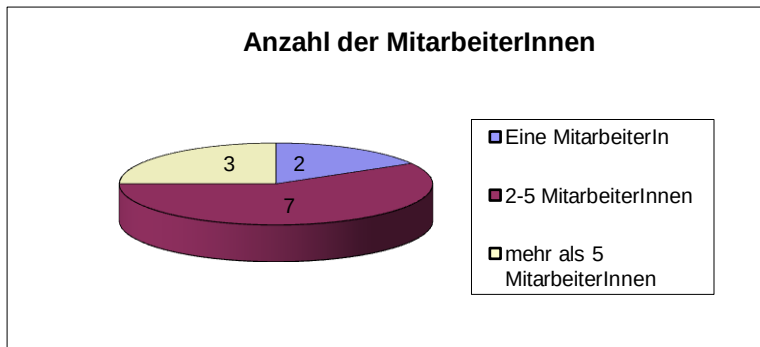
In diesem Kapitel der Arbeit werden die Kategorien sowie Subkategorien quantitativ ausgewertet und interpretiert. Die Ergebnisse der einzelnen Kategorien werden gemeinsam mit der dazugehörigen Grafik dargestellt. Die Definitionen der Kategorien und ihren Subkategorien wurden bereits in Kapitel 6.1 formuliert.



Die Abteilung, in der die interne Kommunikation **verortet** ist, wird in den befragten Unternehmen unterschiedlich benannt. In

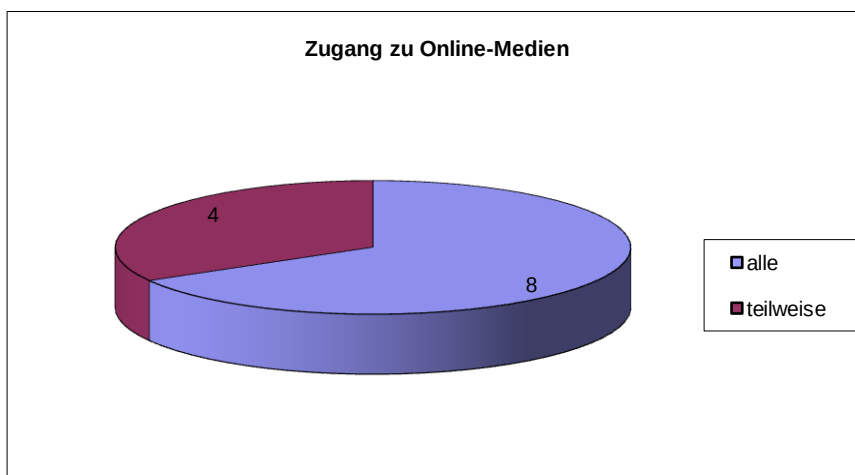
Abb.20: Diagramm – Verortung der internen Kommunikation

zwei Unternehmen heißt die Abteilung Marketing/Kommunikation. In zwei Unternehmen ist die interne Kommunikation in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement angesiedelt und in zwei anderen im Bereich Unternehmenskommunikation. „Die interne Kommunikation ist im Wesentlichen in der Stabstelle Unternehmenskommunikation organisiert“, meint Mag. Answer Lang, MAS, Leiter der Unternehmenskommunikation der Wiener Linien GmbH & Co KG. Bei der Unicredit Bank Austria AG ist die interne Kommunikation im Department Identity zu finden, so Mag. Alexander Tröbinger, Head of Internal Communication: „Es gibt das Department Identity and Communication bestehend aus zwei Säulen, das eine ist Identity, das andere ist Communications. Unter Identity ist auch die interne Kommunikation abgebildet.“ Diese Begriffe wurden von den InterviewpartnerInnen einmal genannt: Cooperate Communications, Konzernkommunikation/Cooperate Communications, Präsidium, PR und Konzernkommunikation/Marketing.



In zwei der befragten Unternehmen ist eine **MitarbeiterIn für die interne Kommunikation** verantwortlich. Die meisten InterviewpartnerInnen haben

Abb.21: Diagramm – Anzahl der MitarbeiterInnen angegeben, dass zwei bis fünf Personen (sieben Nennungen) für die interne Kommunikation im Unternehmen zuständig sind. Diese MitarbeiterInnen sind jedoch oft nicht dezidiert nur für die interne Kommunikation verantwortlich, sondern auch für die externe Kommunikation. Bei der Orange Austria Telecommunications GmbH setzt sich die Abteilung laut Mag. Ursula Müller aus drei Mitarbeiterinnen zusammen: *Ich, eine Kollegin die Teilzeit beschäftigt ist und meine Vorgesetzte, die die interne und externe Kommunikation verantwortet, kümmern sich um die interne Kommunikation bei Orange.*“ In drei der untersuchten Unternehmen kümmern sich mehr als fünf MitarbeiterInnen um die interne Kommunikation. Beim Österreichischen Roten Kreuz ist die interne Kommunikation ein Querschnittsthema und ist einerseits im Bereich Marketing/Kommunikation angesiedelt und andererseits bei jeder Führungskraft im Unternehmen.



In acht der insgesamt zwölf befragten Unternehmen besitzen alle MitarbeiterInnen einen **Zugang** zu den Online-Medien. Diese Personen verfügen

Abb.22: Diagramm – Zugang zu Online-Medien

über einen Computerarbeitsplatz bzw. besitzen zusätzlich einen Laptop. Sie können sich jederzeit mit Hilfe der Online-Kommunikationsmedien über Neuigkeiten im Unternehmen informieren. Karin Kromer, Abteilungsleiterin Kommunikation des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, erklärt: *„Es hat prinzipiell jeder eine E-Mailadresse, jeder einen Laptop oder PC, je nachdem, wie beweglich er sein muss. Es ist also jeder erreichbar.“*

In vier Unternehmen hat nur ein Teil der MitarbeiterInnen freien Zugang zu den Online-Medien. Viele Angestellte haben ihren Arbeitsplatz mobil und es steht ihnen deshalb kein Computerarbeitsplatz zur Verfügung. Dies ist in den Unternehmen Henkel Central Eastern Europe GmbH, ÖBB, Strabag und Wiener Linien der Fall.

Zum Beispiel verfügen bei den Österreichischen Bundesbahnen nach Aussage von Mag. Monika Kerck zirka die Hälfte der 40.000 MitarbeiterInnen über einen Computerarbeitsplatz. *„25.000 MitarbeiterInnen von den insgesamt 40.000 haben Computerarbeitsplätze und die können wir wirklich sofort mit aktuellen News versorgen. An die anderen MitarbeiterInnen kommen wir mit so was nicht ran.“* Diese Unternehmen kommunizieren sowohl über Online-Medien als auch klassisch mithilfe von gedruckten Kommunikationsmedien. Diese zweigleisige Kommunikation wird solange bestehen, bis jede MitarbeiterIn auch Zugang zu den Online-Medien besitzt. Die Unternehmen sind auch stets auf der Suche nach Ideen und Lösungsansätzen, wie man die „mobilen“ MitarbeiterInnen am besten mit Informationen versorgen kann. Die Wiener Linien haben zu diesem Zweck ein „Extranet“ eingeführt. Dieses Kommunikationsformat beinhaltet den Großteil der Intranet-Inhalte und ist auch von Zuhause aus abrufbar.

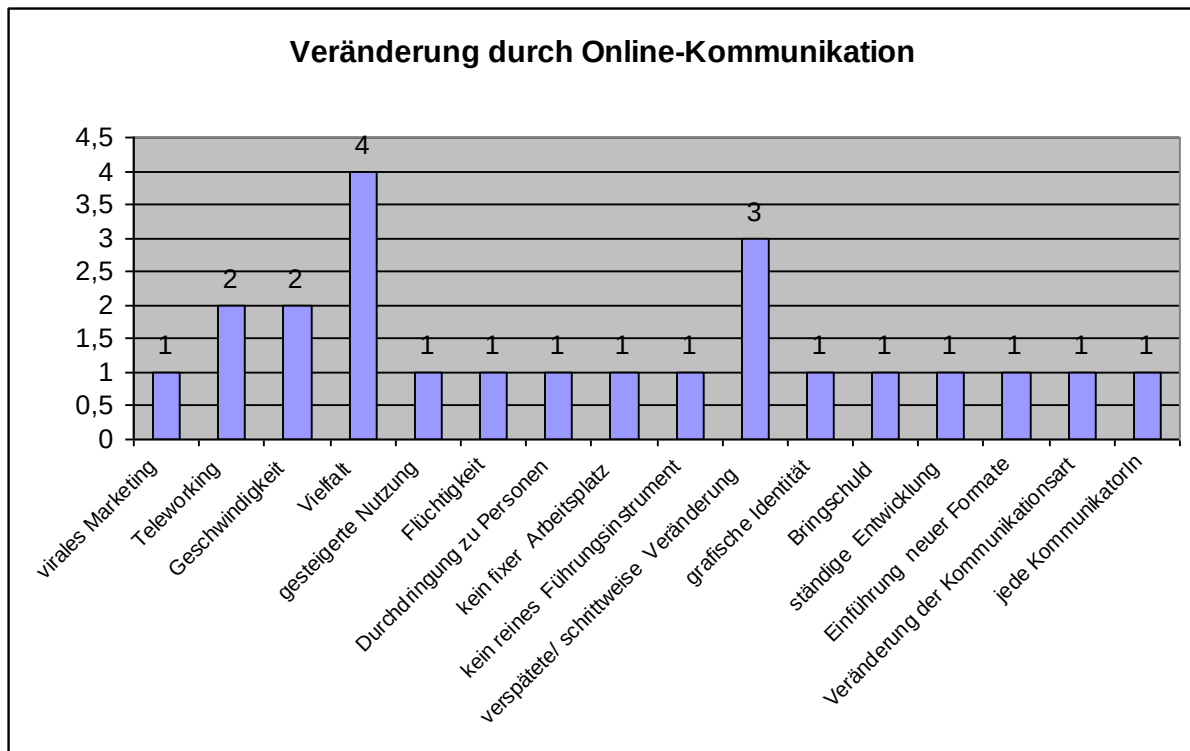


Abb.23: Diagramm – Veränderung durch Online-Kommunikation

Die größte **Veränderung**, die durch den Einsatz von Online-Medien entstanden ist, ist die Zunahme der Medienvielfalt. Vier der befragten InterviewpartnerInnen haben diesen Umstand als Erstes genannt. Mag. Michael Sgiarovello, Leiter der Unternehmenskommunikation bei Henkel Central Eastern Europe, hat die Zunahme der Medienvielfalt in seinem Unternehmen beobachten können: *„Es hat sich jetzt insofern verändert, dass es mehr Instrumente gibt.“* Zwei Personen sind auch der Ansicht, dass sich die Kommunikationsgeschwindigkeit enorm erhöht hat. Die MitarbeiterInnen bei Microsoft und der Unicredit Bank Austria AG nehmen auch immer mehr die Möglichkeit in Anspruch, Teleworking zu machen. Der Einsatz von Online-Medien hat auch in einem Unternehmen zu einer gesteigerten Nutzung bzw. Rezeption der internen Kommunikation geführt. Der größte Unterschied bei Microsoft Österreich ist, dass MitarbeiterInnen über keine fixen Arbeitsplatz mehr verfügen. Sonja Murczek, Internal Communications Specialist, dazu: *„Wir haben das Büro Ende des Jahres umgebaut und jetzt ist es so, dass die Angestellten keinen fixen Arbeitsplatz haben. Ich komme in der Früh und je nachdem was ich zu tun habe, wähle ich mir meinen Arbeitsplatz. Ich lebe also das papierlose Büro.“* Drei Interviewpersonen gaben an, dass die Veränderungen innerhalb der Kommunikation schrittweise oder sogar verspätet (im Vergleich zu anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens) eingetreten sind. Die Etablierung der Online-Medien hat

in einem Unternehmen eine Veränderung der Kommunikationsart zur Folge. Durch den Einsatz von Online-Medien hat laut einer Gesprächspartnerin jede Person die Möglichkeit, die Rolle der KommunikatorIn einzunehmen. Die Informationsbringschuld des Unternehmens ist noch größer geworden und die interne Kommunikation ist nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten (jeweils eine Nennung). Die Veränderung der Online-Kommunikation innerhalb der internen Kommunikation wird in einem der befragten Unternehmen als ein ständiger Prozess verstanden. Mag. Mariette Böning, MAS, Mitarbeiterin der Abteilung Presse & Marketing der Universität für Angewandte Kunst, ist der Meinung, dass „*nun vermehrt virales Marketing zum Einsatz kommt*“. Des Weiteren wurden diese Umstände jeweils einmal von den InterviewpartnerInnen genannt: Flüchtigkeit, erschwerte Durchdringung zu Personen, Einführung neuer Kommunikationsformate und grafische Identität.

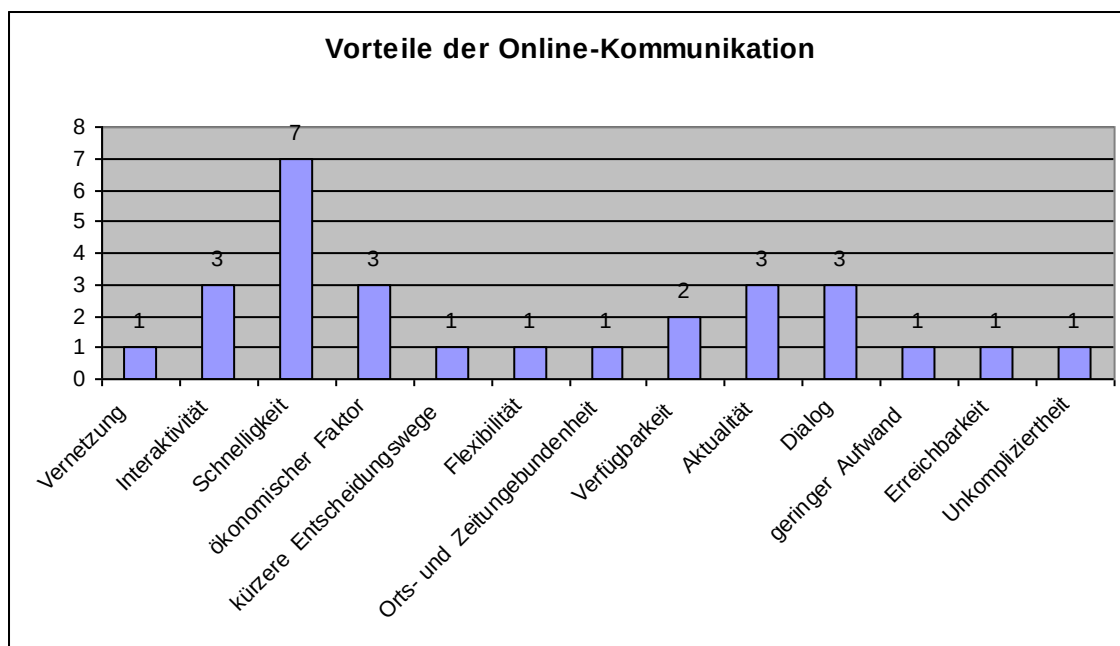


Abb.24: Diagramm – Vorteile der Online-Kommunikation

Zu den **Vorteilen** der Online-Kommunikation zählt deren Schnelligkeit (sieben Nennungen). So auch für Mag. Gerald Czech, Mitarbeiter der Abteilung Marketing & Kommunikation beim Österreichischen Roten Kreuz: „*Was mit Sicherheit ein Vorteil ist, ist die Geschwindigkeit der Kommunikation, auch die Geschwindigkeit des Rückkanals.*“ Als sehr positiv haben die GesprächspartnerInnen auch die Verfügbarkeit der Online-Medien (zwei Nennungen) eingestuft. Jede MitarbeiterIn hat mit ihrem Computer jederzeit Zugriff auf die Online-Medien und auf abgespeicherte

Dokumente. Durch den Einsatz von Online-Medien können Unternehmen auch einen erheblichen Teil an Kosten sparen. Diesen Umstand haben drei Personen genannt. Die Zahl der Dienstreisen kann minimiert werden, da viele Besprechungen nun via Video- bzw. Telefonkonferenz abgehalten werden. Die Druckkosten für die Printmedien können ebenfalls reduziert werden. Mag. Sgiarovello führt an: *„Die Online-Medien sind sehr günstig. Währenddessen wenn ich etwas drucke, ist das einfach kostspieliger und aufwändiger durch Grafik, Druck, Vertrieb und so weiter.“* Ein Vorteil der Online-Medien ist auch deren Interaktivität (drei Nennungen) und die Möglichkeit, in einen Dialog mit den KollegInnen (drei Nennungen) zu treten. Die Angestellten eines Unternehmens sind auch in ihrer Arbeitsweise flexibler (eine Nennung) geworden und sind nicht mehr an Ort und Zeit gebunden (eine Nennung). Die Entscheidungswege innerhalb eines Unternehmens können erheblich verkürzt werden (eine Nennung) und auch die Informationen für die MitarbeiterInnen sind viel aktueller (drei Nennungen). Mag. Paula Rys, Mitarbeiterin der Abteilung Konzernkommunikation bei Strabag, führt an: *„Der größte Vorteil ist, dass einfach die Aktualität erhöht wird.“* Die einzelnen MitarbeiterInnen sind mithilfe der Online-Medien auf einfache Art und Weise erreichbar (eine Nennung). Der Vorteil der Vernetzung innerhalb des Unternehmens, der geringe Aufwand und die Unkompliziertheit der Kommunikation mittels Online-Medien wurden auch jeweils einmal als Antwort gegeben.

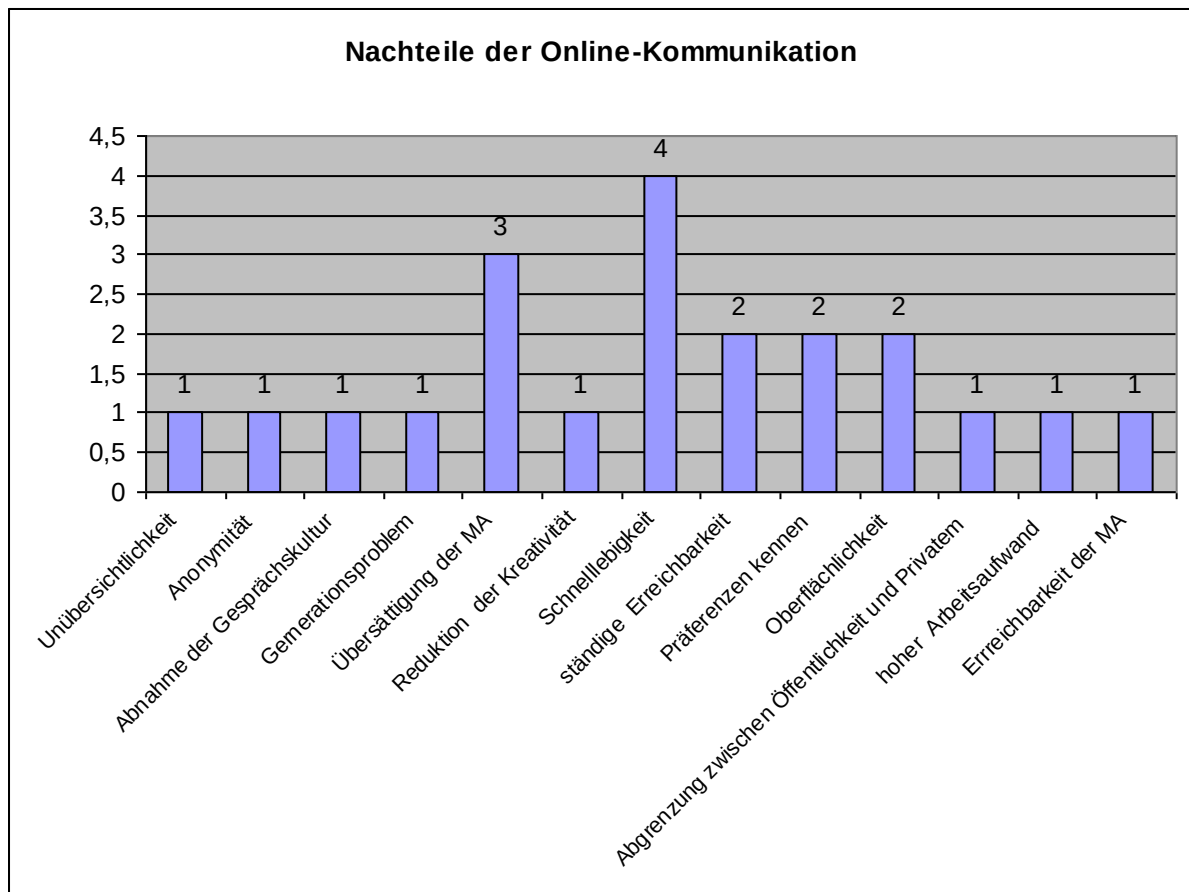


Abb.25: Diagramm – Nachteile der Online-Kommunikation

Der Einsatz von Online-Medien zieht neben zahlreichen positiven Aspekten auch **negative Auswirkungen** mit sich. Vier InterviewpartnerInnen kritisieren die Schnelllebigkeit der Kommunikation. Dies ist eine Folge der hohen Kommunikationsgeschwindigkeit. Frau Murczek meint: *„Die Online-Kommunikation ist sehr schnelllebig und nicht so dauerhaft wie etwas am Papier.“* Für zwei Personen ist es auch entscheidend, dass man die Präferenzen der MitarbeiterInnen bezüglich der Kommunikationsform bzw. -inhalte kennt. Jede KommunikationsexpertIn muss in der Lage sein, diese Medien richtig einzusetzen. Dies birgt jedoch oft auch Risiken. Durch den Einsatz von Online-Medien ist die Gefahr auch gestiegen, dass sich die MitarbeiterInnen übersättigt fühlen (drei Nennungen). Für Mag Johann Garstenauer, stellvertretender Stabstellenleiter Personalmanagement/HR der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft, ist es unbedingt notwendig, *„vor dem Versand von Informationen zuerst zu selektieren, sonst ist das Informationsangebot grenzenlos und die MitarbeiterInnen fühlen sich überfordert.“* Ein Problem ist auch, dass durch den fehlenden Zugang zu den Online-Medien mancher MitarbeiterInnen keine vollständige Erreichbarkeit aller Angestellten (eine Nennung) gewährleistet ist.

Jeweils zwei GesprächspartnerInnen kritisieren die Oberflächlichkeit der Online-Kommunikation und die ständige Erreichbarkeit. Die Anonymität (eine Nennung) der MitarbeiterInnen hat auch zugenommen. Zum Beispiel können sich Personen hinter den Online-Medien verstecken und müssen Kritik nicht mehr persönlich anbringen. Weitere negative Aspekte sind die Abnahme einer Gesprächskultur (eine Nennung) innerhalb des Unternehmens, die Reduktion der Möglichkeiten, sich beim Mediengebrauch kreativ entfalten zu können (eine Nennung) und der hohe Aufwand, alle Online-Medien (eine Nennung) zu bedienen. Durch den Einsatz von Online-Medien ist man auch mit einem Generationsproblem (eine Nennung) konfrontiert. Die jungen MitarbeiterInnen kommunizieren meist nur noch online und die ältere Generation weigert sich oft diesen Trend mitzugehen. Ein negatives Kriterium ist auch die Unübersichtlichkeit (eine Nennung) mancher Online-Medien. Als weiteren Punkt wurde die schwierige Abgrenzung zwischen Öffentlichkeit und Privatem (eine Nennung) genannt. Es ist besonders bei sozialen Plattformen kompliziert zu trennen, wann eine Angestellte als Privatperson und wann als MitarbeiterIn kommuniziert.

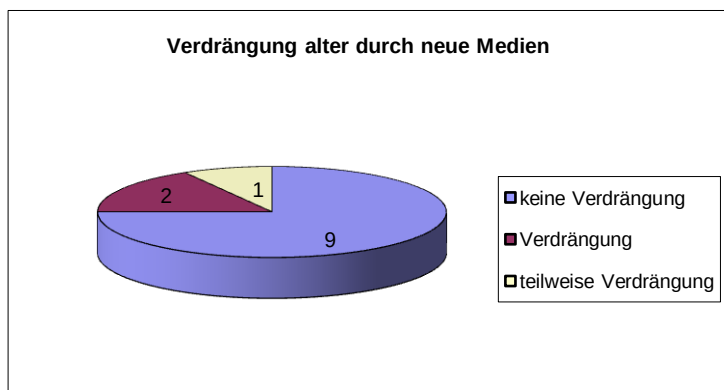


Abb.26: Diagramm – Verdrängung alter durch neue Medien

Trotz des vermehrten Einsatzes von Online-Medien in allen Unternehmen wurden in neun der zwölf befragten Firmen die klassischen Medien nicht von den neuen Medien **verdrängt**.

Dies ist zum einen deshalb der Fall, da in vier Unternehmen

nicht alle MitarbeiterInnen über

einen Zugang zu den Online-Medien verfügen. Diese Unternehmen müssen zweigleisig (sowohl über Online-Medien als auch mithilfe von Printmedien) kommunizieren, damit die gesamte Belegschaft die relevanten Informationen auch erhält. Laut Mag. Rys hat bei Strabag absolut keine Verdrängung stattgefunden. „*Es leben weiterhin die gedruckten Berichte und weiterhin das Mitarbeitermagazin als Print-Version.*“ Zwei Gesprächspersonen haben angegeben, dass in ihrem Unternehmen eine Verdrängung der klassischen Printmedien stattgefunden hat. Dies zeigt sich unter anderem dadurch, dass die MitarbeiterInnenzeitung nur mehr in elektronischer Form vorhanden ist und die Printversion eingestellt wurde. Microsoft

kommuniziert kaum mehr über Printmedien. In diesem Unternehmen erfolgt die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ausschließlich auf elektronischem Weg. Frau Murczek antwortet: „Bei uns ist die interne Kommunikation seit Jahren nur online gestützt.“ In einem der zwölf befragten Unternehmen kam es zu einer teilweisen Verdrängung. Es sind immer noch Printmedien vorhanden, manche sind jedoch abgeschafft worden.

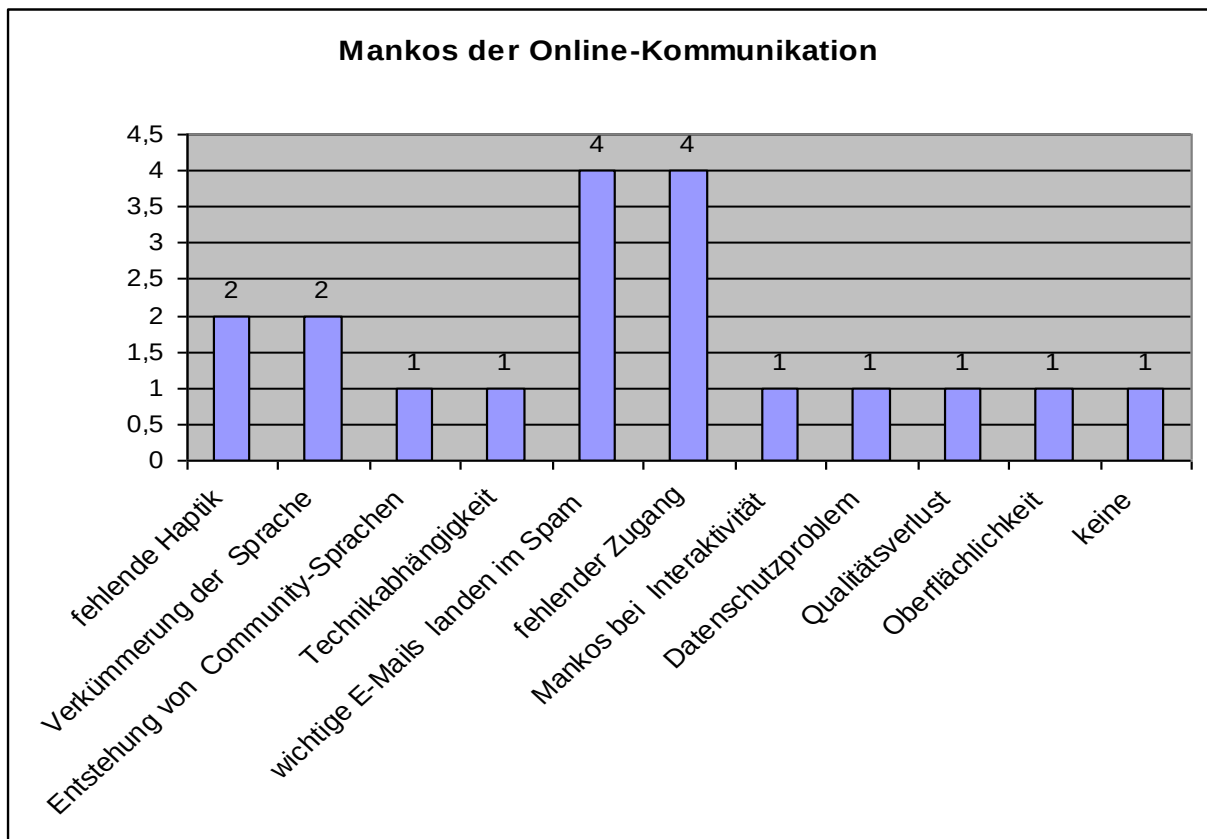


Abb.27: Diagramm – Mankos der Online-Kommunikation

Die Technologien der einzelnen Online-Medien sind bereits sehr weit fortgeschritten. Dennoch weisen die Online-Medien noch einige **Mankos** auf bzw. gibt es einen Optimierungsbedarf seitens des Unternehmens. Ein Problem, an dem jene betroffenen Unternehmen arbeiten, ist der fehlende Zugang (vier Nennungen) mancher MitarbeiterInnen zu den Online-Medien. Man ist stets auf der Suche nach Vorschlägen und Ideen, wie man diese Problematik lösen könnte. Ein Manko der Filter-Funktion von E-Mails ist, dass auch wichtige Nachrichten oftmals im Spam-Ordner (vier Nennungen) landen. Zwei GesprächspartnerInnen kritisieren die Verkümmern der Sprache. Mag. Tröbinger äußert seine Bedenken zu diesem Thema: „Mein Problem mit den neuen Medien ist ein wenig die Verkümmern der

Sprache, diese Short Messages.“ Auch die Entstehung von Community-Sprachen als Folge der Online-Kommunikation ist einmal Thema. Diese Mankos wurden jeweils einmal genannt: Technikabhängigkeit, Datenschutzproblem, Oberflächlichkeit und Qualitätsverlust. Ein Interviewpartner hat angegeben, dass in seinem Unternehmen die Interaktivitätsfunktionen der Online-Medien noch verbessert werden müssen. Die fehlende Haptik von Online-Medien wurde von zwei Personen als Manko bewertet. Für Mag. Czech gibt es Dinge, die die Online-Kommunikationsmedien nicht erfüllen können wie z.B. „*die Haptik von einem guten Papier*“. Diese Personen wollen Medien angreifen und durchblättern. Eine Gesprächspartnerin sieht keine Mankos im Einsatz von Online-Medien innerhalb der internen Kommunikation.

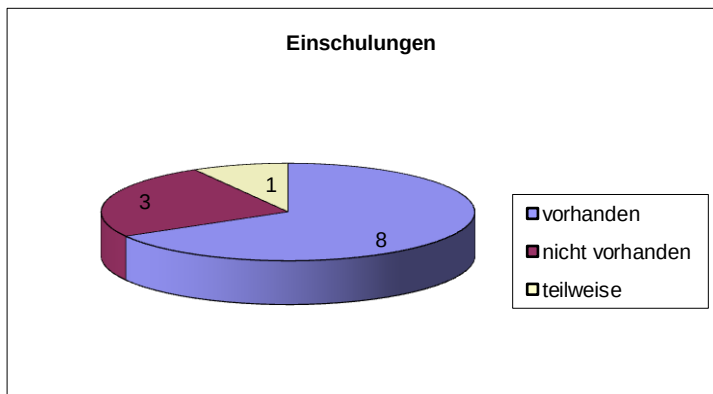


Abb.28: Diagramm – Einschulungen

Die Funktionsweisen mancher Technologien sind oftmals sehr komplex und ohne vorherige **Einschulung** schwer zu bedienen. Acht von zwölf der befragten Unternehmen stellen ihren MitarbeiterInnen Einschulungen in die

Funktionsweisen bestimmter Technologien zur Verfügung. Besonders neue MitarbeiterInnen erhalten bei Arbeitsantritt eine Einführung in die Bedienung der IT-Systeme. Diese Erklärungen werden in den befragten Unternehmen in unterschiedlichster Form und Umfang angeboten. Bei der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft gibt es nach Angabe von Mag. Garstenauer „*eine Infoveranstaltung für neue MitarbeiterInnen am ersten Arbeitstag, wo so grundlegende Informationen über das Personal- und auch über das EDV-System im Haus weitergegeben werden.*“ In einem Unternehmen kommt es darauf an, in welchem Bereich die MitarbeiterIn arbeitet, ob sie Einschulungen erhält oder ob dies nicht notwendig ist. Drei Gesprächspersonen haben angegeben, dass ihre verwendeten Technologien selbsterklärend sind. „*Wir haben versucht, das Intranet so zu konzipieren, dass es selbsterklärend ist*“, so Kai-Uwe Garrels, M.Sc., Webmanger der Universität Wien. Aus diesem Grund ist es nicht von Nöten, eigene Einschulungen anzubieten.

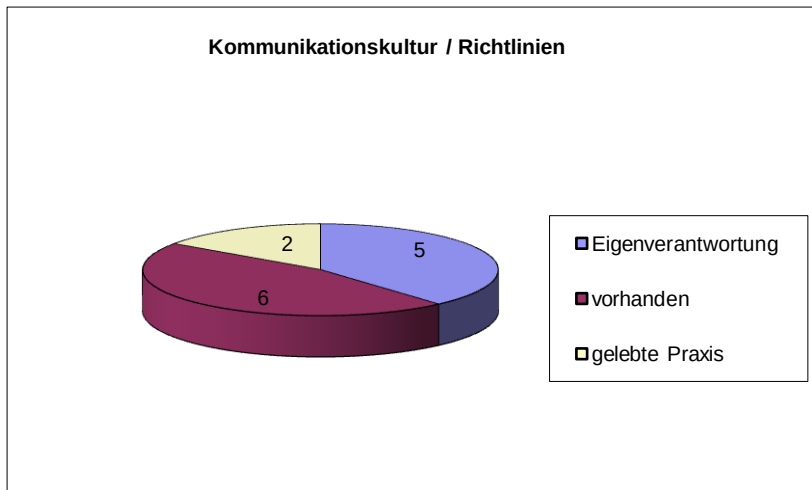


Abb.29: Diagramm – Kommunikationskultur/Richtlinien

Sechs GesprächspartnerInnen haben angegeben, dass es in ihrem Unternehmen eine **Kommunikationskultur** gibt bzw. **Richtlinien**, welche die Informationsweitergabe betreffen, vorhanden

sind, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren können. Die Wiener Linien verfügen über ein „*Organisationshandbuch mit grundsätzlichen Richtlinien, wie sich die MitarbeiterInnen kommunikativ zu verhalten haben.*“ Manche Unternehmen haben auch Richtlinien aufgestellt, in welcher Form Nachrichten verfasst werden sollen bzw. die Adressierung der Personen betreffend. In zwei Unternehmen sollte die interne Kommunikation zumeist über die Führungskräfte passieren, also top-down. Es ist in diesen Unternehmen auch erwünscht, dass E-Mails an die gesamte Belegschaft vermieden werden. Ein Unternehmen verfügt über Regeln zum Thema Vertraulichkeit. Es ist definiert, welche Nachrichten in welcher Form an die Öffentlichkeit gehen dürfen.

In zwei Unternehmen gibt es keine Kommunikationskultur oder Richtlinien. Man orientiert sich an eine gelebte Praxis. Diese ist nicht festgeschrieben, doch die MitarbeiterInnen halten sich größtenteils daran.

Fünf der befragten Unternehmen setzen auf die Eigenverantwortung ihrer MitarbeiterInnen. Sie wollen ihre Angestellten nicht entmündigen und überlassen es deshalb jeder Einzelnen, wie sie dieses Thema handhabt. Innerhalb der Universität für Angewandte Kunst ist nach Angaben von Frau Mag. Böning „*im Grunde jede Abteilung selbst verantwortlich. Und das ist auch gut so, das hat auch bestimmte Gründe, weil einfach jede künstlerische Abteilung für sich funktioniert.*“

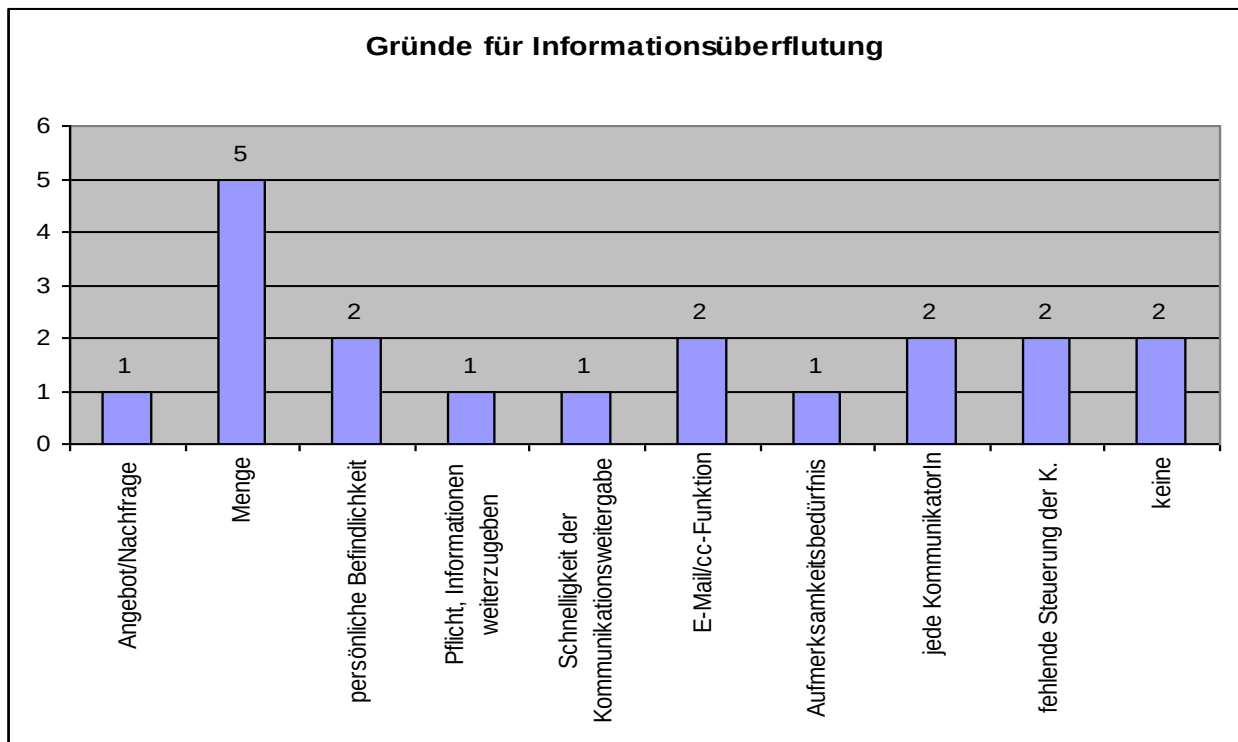
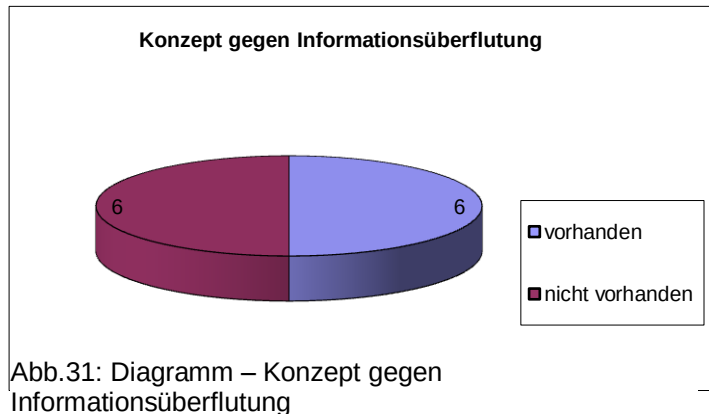


Abb.30: Diagramm – Gründe für Informationsüberflutung

Laut den InterviewpartnerInnen gibt es einige **Gründe für die Entstehung der Informationsüberflutung** in Unternehmen. Für den Großteil der Befragten ist die steigende Menge (fünf Nennungen) an Informationen ausschlaggebend für die Informationsüberflutung. Frau Mag. Kerck ist der Meinung, *„dass die Menge der Information Schuld an der Informationsflut ist. Gerade die Österreichischen Bundesbahnen müssen eine Masse an Themen abdecken.“* Die Informationsüberflutung hängt auch damit zusammen, dass durch den Einsatz von Online-Medien nun jede Person auch gleichzeitig KommunikatorIn (zwei Nennungen) ist und dies auch praktiziert. Die persönliche Befindlichkeit der MitarbeiterInnen (zwei Nennungen) spielt ebenfalls eine maßgebliche Rolle. Jede Angestellte glaubt ihre Information ist für die Allgemeinheit relevant und muss deshalb an alle MitarbeiterInnen verschickt werden. Für Mag. Tröbinger *„ist es auch ein menschliches Streben und ein menschliches Bedürfnis, dass jeder glaubt, er hat jetzt etwas, was Gott und die Welt erfahren muss“*. Auch das Aufmerksamkeitsbedürfnis (eine Nennung) ist bei vielen Personen gewachsen. Für zwei InterviewpartnerInnen ist der Einsatz von E-Mails bzw. die cc-Funktion mitverantwortlich für die steigende Informationsflut und es fehlt auch an einer Steuerung der Kommunikation (zwei Nennungen). Zwei Personen gaben an, dass sie sich mit keiner Informationsüberflutung konfrontiert fühlen und sie deshalb auch keine Gründe

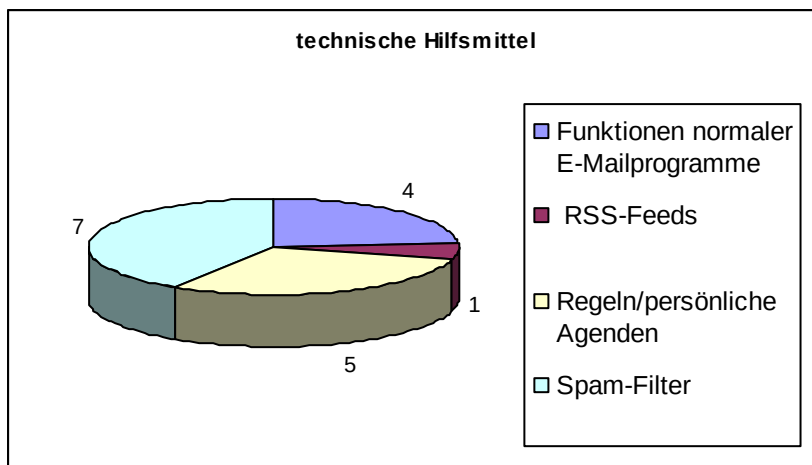
nennen können. Eine Person nennt Angebot und Nachfrage als Grund und für eine Person ist die Schnelligkeit der Informationsweitergabe maßgeblich für die Informationsflut verantwortlich.



Die Hälfte der befragten Unternehmen haben **Konzepte zur Reduzierung der Informationsüberflutung** am Arbeitsplatz erstellt. Zwei Unternehmen verfügen über SharePoint. Das ist eine Plattform zur gemeinsamen

Bearbeitung von Dokumenten. Die Dateien müssen dadurch nicht mehr an alle MitarbeiterInnen verschickt werden, sondern können dort bearbeitet werden. Ein Unternehmen ist bemüht, die Kommunikation zu verlagern. Man will weniger E-Mails versenden und vermehrt auf das Intranet zurückgreifen. In einem Unternehmen wurden im Intranet Themenseiten programmiert, die bei der Suche nach der gewünschten Information helfen sollen. Herr Garrels erklärt: *„Um Informationen leichter zu finden, haben wir Themenseiten generiert. Diese sind alphabetisch strukturiert, das heißt man findet zu jedem Thema, zu dem das Intranet Auskunft geben kann, egal von wo die kommt oder wer dafür zuständig ist, einen Eintrag in diesem Themenalphabet.“* Die Reduktion bestimmter Kommunikationsformate wie z.B. dem internen Newsletter ist auch ein Versuch in diese Richtung. Ein Unternehmen hat auch einen Test gestartet das Intranet zu personalisieren, damit jede MitarbeiterIn nur jene Informationen erhält, die sie benötigt. Mag. Kerck stellt das Konzept vor: *„Beim ÖBB-Personenverkehr gibt es den Ansatz, das Intranet zu personalisieren. Das heißt, dass zum Beispiel jemand der am Infopoint sitzt und aus der Steiermark ist, regionale News erhält, die für seine Position relevant sind.“*

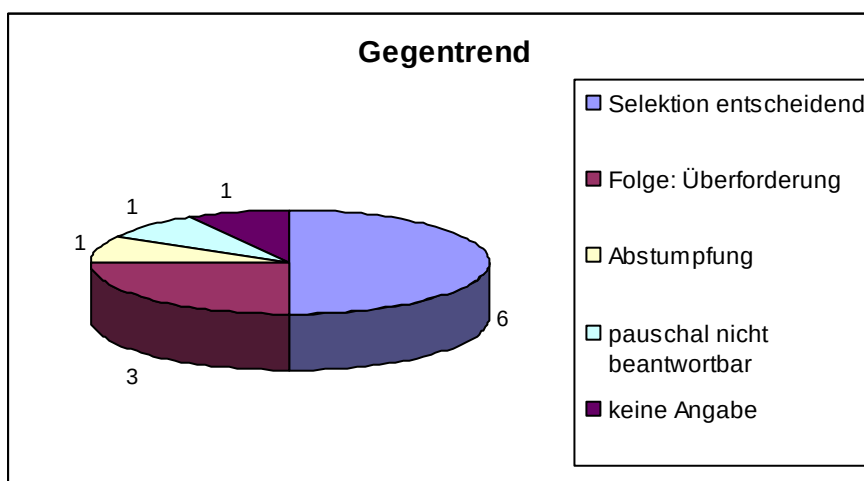
In sechs Unternehmen sind diesbezüglich keine theoretischen Konzepte vorhanden.



Vier der befragten Personen meinten, dass sie über keine **technischen Hilfsmittel** verfügen, die über die Funktionen normaler E-Mailprogramme hinausgehen. Sieben

Abb.32: Diagramm – technische Hilfsmittel

InterviewpartnerInnen haben explizit den Spam-Filter als technisches Hilfsmittel genannt. Sie haben aber auch angemerkt, dass dieser oft fehlerhaft ist und wichtige Nachrichten sofort in den Spam-Ordner leitet. Manche MitarbeiterInnen erstellen sich auch Regeln bzw. persönliche Agenden (fünf Nennungen). Frau Murczek dazu: „*Man kann sich Regeln erstellen. Ich hab auch gehört, dass das manche KollegInnen machen. Zum Beispiel wenn man auf cc ist, kommen all diese E-Mails in einen bestimmten Ordner.*“ Ein Unternehmen will RSS-Feeds einführen, die jede MitarbeiterIn abonnieren kann. „*Woran wir jetzt arbeiten, da sind wir auch gerade in der Konzeptionsphase bzw. Testphase, ist, dass wir RSS-Feeds zur Verfügung stellen, die auch abonniert werden können*“, so Tröbinger.



Für die Mehrheit ist es entscheidend, dass man einen Weg findet die relevanten Informationen zu selektieren (sechs Nennungen). Dann kann es auch nicht

Abb.33: Diagramm - Gegenteil

soweit kommen, dass die Informationsflut einen **Gegentrend** auslöst und sich MitarbeiterInnen nicht mehr informiert bzw. überfordert fühlen. Mag. Müller ist der Ansicht, dass „*es nie ein zu viel an Information gibt. Man muss in der Lage sein zu filtern, was für einen wichtig ist.*“ Drei Personen sind jedoch sehr wohl der Ansicht,

dass die Informationsüberflutung auch eine Überforderung der MitarbeiterInnen zur Folge haben kann. Wenn die Grenze der Informationsaufnahme erreicht ist, kann es passieren, dass diese MitarbeiterInnen nicht mehr in der Lage sind neue Informationen zu rezipieren. Die Informationsüberflutung kann auch eine Abstumpfung der MitarbeiterInnen (eine Nennung) auslösen. Eine Interviewpartnerin ist der Meinung, dass sich diese Frage nicht pauschal beantworten lässt. Im Pre-Test wurde diese Frage nicht gestellt und deshalb findet man auch nur elf Antworten.

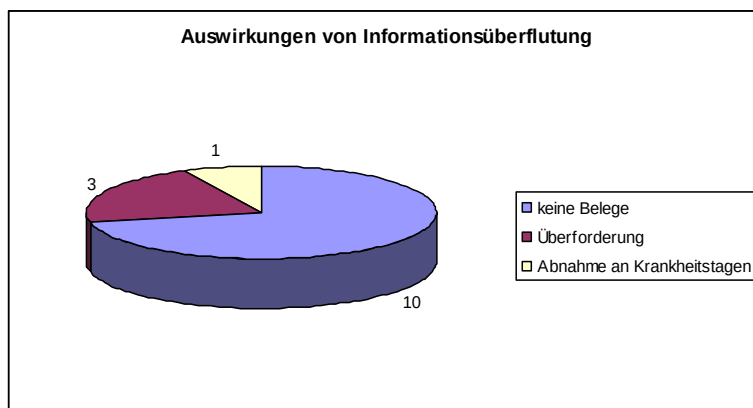


Abb.34: Diagramm – Auswirkungen der Informationsüberflutung

In zehn der befragten Unternehmen gibt es keine Belege, ob die Informationsüberflutung **negative Auswirkungen** wie z.B. Konzentrations-schwierigkeiten oder die Zunahme von

Krankheitstagen zur Folge hat. Es wurde auch erwähnt, dass dies durchaus bei manchen MitarbeiterInnen der Fall sein könnte, man aber den Grund für diese Beschwerden nicht allein der Informationsüberflutung zuschreiben könnte. Drei der befragten Personen können sich durchaus vorstellen, dass die Informationsüberflutung bei manchen MitarbeiterInnen eine Überforderung auslöst. Dies kommt immer auf die Belastbarkeitsgrenze der einzelnen MitarbeiterIn an. Laut Frau Kromer, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, *„gibt es Zeiten, in denen ein erheblicher Prozentsatz schon überfordert ist. Man merkt, dass sie psychisch labil werden und darunter leidet dann auch der ganze Betrieb.“* In einem Unternehmen konnte die Beobachtung gemacht werden, dass die Anzahl der Krankheitstage sogar abgenommen hat. Den Grund für diese Verringerung konnte die Gesprächspartnerin jedoch nicht nennen. Bei den ÖBB *„gehen die Krankheitstage gerade ein bisschen zurück. Aber das hat glaub ich andere Gründe.“*

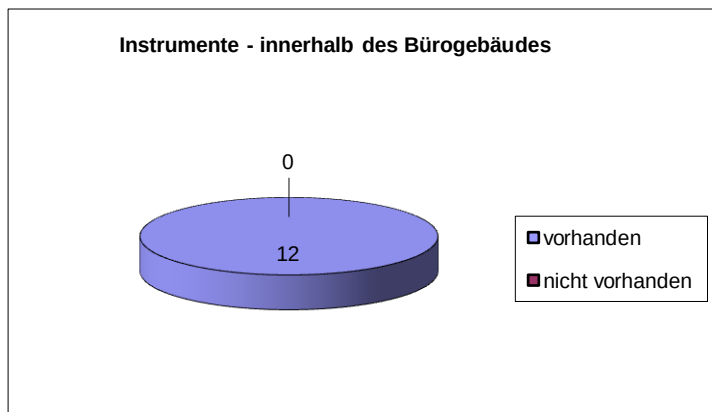


Abb.35: Diagramm – Instrumente innerhalb des Bürogebäudes

Alle befragten Unternehmen verfügen über **Kommunikationsinstrumente innerhalb des Bürogebäudes**, die die persönliche Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen fördern. Es wurden zwar in manchen Unternehmen die Printmedien verdrängt, aber eine

Verdrängung der Face-to-Face-Kommunikation hat nicht stattgefunden. Die GesprächspartnerInnen haben ausnahmslos angegeben, dass die persönliche Kommunikation auch trotz der Einführung von Online-Medien sehr wichtig ist und nicht unter ihnen leidet. Answer Lang, Wiener Linien, bekräftigt dies: *„Das Wichtigste der internen Kommunikation und dann kommt lange nichts, ist das persönliche Gespräch. Das ist das Um und Auf.“* Es wird in allen Firmen einmal im Jahr ein MitarbeiterInnengespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterIn geführt. In diesem Rahmen hat auch jede Angestellte die Möglichkeit, Wünsche und Anregungen zu äußern. Man hält nach wie vor regelmäßig Teammeetings, Workshops, Seminare und Jour fixes ab. Es werden auch immer wieder Vorträge für die Belegschaft organisiert. Bei der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft *„gibt es das Kaptains-Breakfast. Hier haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, mit dem Vorstand zu sprechen und Wünsche und Anregungen zu äußern.“*

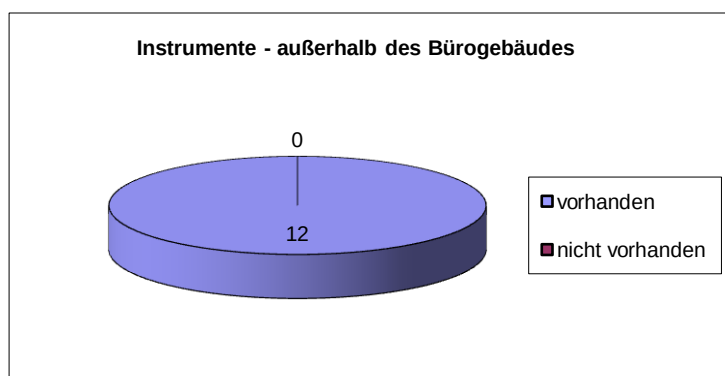


Abb.36: Diagramm – Instrumente außerhalb des Bürogebäudes

Alle InterviewpartnerInnen haben angegeben, dass in regelmäßigen Abständen **Events** für die MitarbeiterInnen organisiert werden, die die **sozialen Kontakte innerhalb**

der Belegschaft fördern. Dies geschieht in Form von Betriebsausflügen, Weihnachtsfeiern, Sommerfesten etc. Manche Unternehmen veranstalten auch Sportevents. Die MitarbeiterInnen des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie nehmen jährlich an den Bundesskimeisterschaften teil und das Unternehmen Strabag organisiert einen firmeninternen Triathlon. Die Strabag hat auch ein sogenanntes Stra-Cafe eingeführt, das ist eine Art Speed-Dating bei dem sich die MitarbeiterInnen besser kennen lernen können. *„Wir haben ein Stra-Cafe. Hier sitzt man nach der Arbeit zusammen und es ist eine Mischung zwischen Afterwork-Event und Speed-Dating. Dann gibt es noch einen Stra-Tria, einen Triathlon auf der Donauinsel, wo MitarbeiterInnen aus verschiedenen Ländern teilnehmen, was ziemlich interessant ist“*, so Mag. Rys. Bei der Unicredit Bank Austria AG gibt es alle zwei Jahre einen „Working Family Day“, der bei den MitarbeiterInnen sehr beliebt ist. Mag. Tröbinger erzählt: *„Wir laden alle zwei Jahre alle MitarbeiterInnen mit ihren Familien sowie ehemalige MitarbeiterInnen zum ‚Working Family Day‘ ein. Den veranstalten wir von der internen Kommunikation in Kooperation mit den KollegInnen aus dem Event-Management. Dieser Tag bietet sehr viel Entertainment als auch Information, also Infotainment.“* Die Österreichischen Bundesbahnen sind auch jedes Jahr mit einer Vielzahl an Teams beim Business-Run vertreten und sie organisieren auch immer wieder konzernweite Projekte, zurzeit ein Gesundheitsprojekt, an denen die MitarbeiterInnen teilnehmen können.

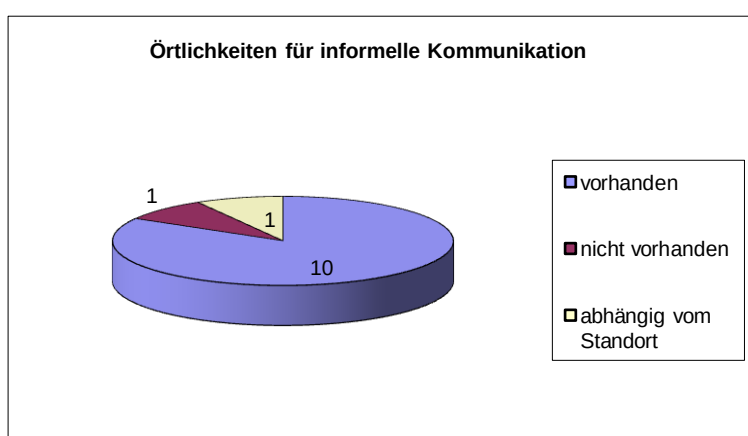


Abb.37: Diagramm – Örtlichkeiten für informelle Kommunikation

In zehn der befragten Unternehmen stehen den MitarbeiterInnen diverse **wohnlich gestaltete Örtlichkeiten für die informelle Kommunikation** zur Verfügung. Einige Personen gaben an, dass die meiste informelle

Kommunikation in der Teeküche von statten geht. Der Großteil der Unternehmen verfügt auch über eine Cafeteria bzw. Kantine, die die MitarbeiterInnen für den persönlichen Austausch nutzen. Die Unicredit Bank Austria AG möchte in der neuen

Unternehmenszentrale vermehrt sogenannte Kommunikationsinseln für die MitarbeiterInnen einplanen. Mag. Tröbinger betont: *„Wir bauen gerade eine neue Unternehmenszentrale. Dort wird es sogenannte Kommunikationsinseln viel stärker geben, bei denen sich die Angestellten treffen können.“* Zwei Unternehmen verfügen auch über einen Garten in dem sich die MitarbeiterInnen sehr gerne aufhalten. Es gibt bei Strabag eine Art-Lounge. Das ist ein kleines Museum bzw. eine Galerie, die wohnlich eingerichtet wurde und für die persönliche Kommunikation genutzt werden kann. *„Wir haben eine Art-Lounge, die ist wie ein kleines Museum. Wir haben uns gedacht, dass wir diese viel intensiver nutzen können. Wir haben deshalb die Lounge wohnlich eingerichtet. Es gibt eine Couch und eine Kaffeemaschine. Diese wird sehr gerne von den MitarbeiterInnen genutzt“*, meint Mag. Rys.

In einem Unternehmen sind derartige Örtlichkeiten aus Platzmangel nicht vorhanden. Bei den Österreichischen Bundesbahnen ist das Vorhandensein dieser Örtlichkeiten vom Standort abhängig. Konzernweit sind diese Plätze nicht vorhanden.

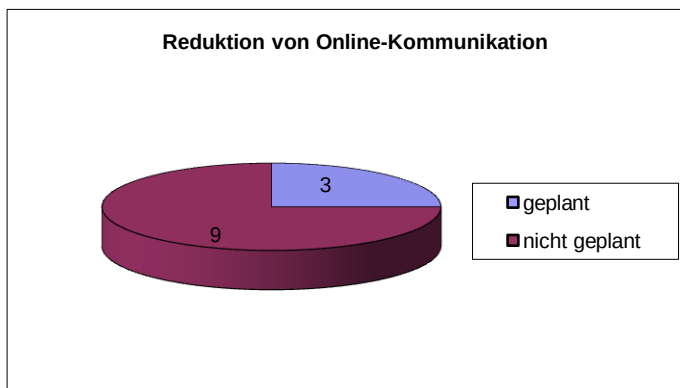
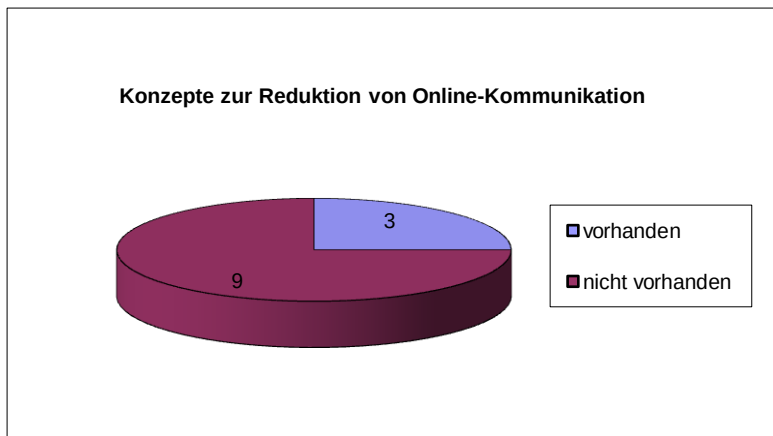


Abb.38: Diagramm – Reduktion von Online-Kommunikation

In neun von zwölf befragten Unternehmen sieht man keine Notwendigkeit darin, die **Online-Kommunikation zu reduzieren**. Die Befragten gaben an, dass ein sehr gutes Gleichgewicht zwischen Online-Kommunikation, Kommunikation über Printmedien und persönlicher Kommunikation herrscht.

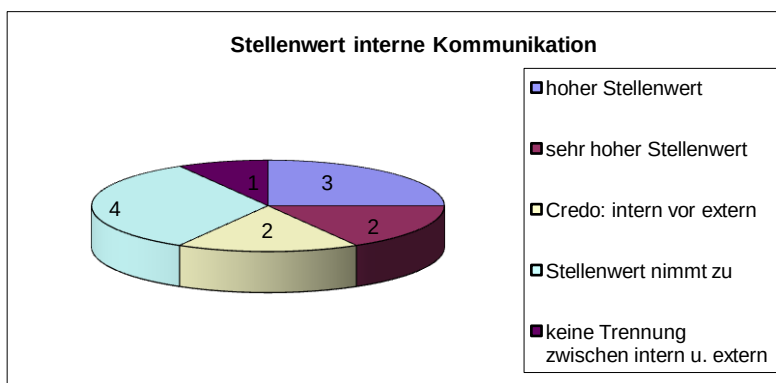
Drei Unternehmen planen die Online-Kommunikation in bestimmten Bereichen zu reduzieren um wieder andere Formen der Informationsweitergabe zu forcieren. Bei der Volksbank gibt es die Überlegung die MitarbeiterInnenzeitung auch wieder in gedruckter Form den MitarbeiterInnen zu Verfügung zu stellen. Bei Henkel Central Eastern Europe ist geplant, die persönliche Kommunikation noch mehr zu fördern. Beim Österreichischen Roten Kreuz gibt es auf regionaler Ebene den Wunsch, die Online-Kommunikation ein wenig zu reduzieren. *„Das ist wahrscheinlich eher auf regionaler Ebene der Fall. Man entwirft neue Mitarbeitermagazine, damit man wieder mehr zum Papier zurückkommt“*, vermutet Mag. Czech.



Neun Unternehmen verfügen über **keine theoretischen Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation**, da es auch keine Pläne in diesem Bereich gibt. Es gibt unter anderem bei der Volksbank

Abb.39: Diagramm – Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation

AG Diskussionen, ob die MitarbeiterInnenzeitung auch wieder in gedruckter Form aufliegen sollte. Beim Österreichischen Roten Kreuz ist man auf regionaler Ebene gerade auf der Suche nach dem richtigen Kommunikationsmix. Bei Henkel Central Eastern Europe sollen in Zukunft wichtige Themen vermehrt im Rahmen von Workshops den MitarbeiterInnen näher gebracht werden. *„Wir versuchen die persönliche Kommunikation stärker zu ergänzen. Dazu setzen wir vermehrt auf Workshops“*, so Mag. Sgiarovello.

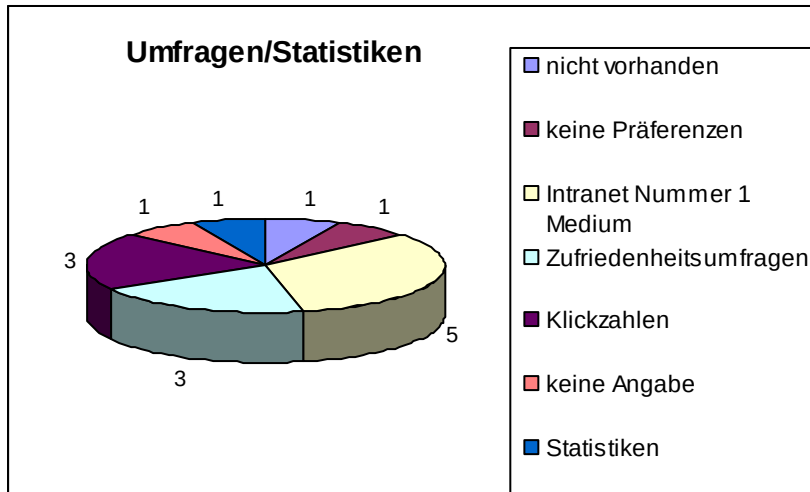


Der **Stellenwert der internen Kommunikation** ist in den einzelnen befragten Unternehmen unterschiedlich hoch. Zwei InterviewpartnerInnen stufen den Stellenwert der internen Kommunikation in

Abb.40: Diagramm – Stellenwert interne Kommunikation

ihrem Unternehmen als sehr hoch, drei Personen hingegen als hoch ein. In zwei Unternehmen gilt das Credo: intern vor extern. Das heißt, dass die MitarbeiterInnen bei für sie relevanten Informationen stets zuerst informiert werden müssen. Erst danach darf die Nachricht an die Öffentlichkeit kommuniziert werden. *„Wir kämpfen innerhalb der internen Kommunikation sehr stark dafür, dass die MitarbeiterInnen vorab oder zumindest zeitgleich über wichtige Neuigkeiten informiert werden“*, meint Mag. Kerck. Die interne Kommunikation gewinnt auch in vier Unternehmen an Bedeutung. Sie wurde in diesen Unternehmen ein wenig vernachlässigt und ist nun im Aufbau. *„Die interne Kommunikation ist bei uns am aufsteigenden Ast“*, freut sich

Frau Murczek, Verantwortliche für die interne Kommunikation bei Microsoft. Beim Österreichischen Roten Kreuz gibt es keine definitive Trennung zwischen interner und externer Kommunikation.



Umfragen haben ergeben, dass das Intranet das Nummer Eins Medium (fünf Nennungen) der internen Kommunikation ist. Die meisten MitarbeiterInnen greifen bei der Suche nach der gewünschten

Abb.41: Diagramm – Umfragen/Statistiken

Information auf das Intranet zurück. „*Wir wissen, dass das Intranet bei uns das Nummer 1 Medium der internen Kommunikation ist und setzen deshalb unseren Fokus darauf*“, so Mag. Lang. Drei Unternehmen sehen sich auch regelmäßig die Klickzahlen zu den einzelnen Intranet-Beiträgen an. So lassen sich die Präferenzen der MitarbeiterInnen erkennen und man bekommt ein Feedback, welche Themen gerne von den KollegInnen rezipiert werden. Diese Erkenntnisse fließen in die tägliche Arbeit mit ein und dienen zur Verbesserung der internen Kommunikationsinstrumente. „*Wir haben Zahlen, wie oft das Intranet täglich genutzt wird. Man kann sagen, dass zirka zehn Prozent der MitarbeiterInnen das Intranet täglich nutzen*“, erklärt Herr Garrels. Es wird auch in drei Unternehmen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhoben, sei es ob sie sich genügend informiert fühlen oder wie bestimmte Events oder Instrumente der internen Kommunikation bewertet werden. Ein Unternehmen verfügt über Statistiken wie viele Personen die einzelnen MitarbeiterInnenevents besuchen. In einem Unternehmen konnten keine Präferenzen in Bezug auf bevorzugte interne Kommunikationsmedien festgestellt werden. Es werden alle Instrumente seitens der MitarbeiterInnen gleichermaßen genutzt. In einem Unternehmen werden keine derartigen MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt. Im Pre-Test wurde diese Frage nicht gestellt und deshalb findet man einmal keine Angabe.

7.3 Beantwortung der forschungsleitenden Fragen

In diesem Abschnitt werden die forschungsleitenden Fragen beantwortet. Dafür wurden die Ergebnisse der relevanten Kategorien herangezogen.

Frage 1: Welche konkreten Veränderungen innerhalb der internen Kommunikation sind aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien entstanden?

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage 1 wird die Kategorie 4: Veränderung durch Online-Kommunikation, die Kategorie 5: Vorteile der Online-Kommunikation und die Kategorie 6: Nachteile der Online-Kommunikation herangezogen.

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass nicht eine konkrete Veränderung stattgefunden hat sondern sehr viele kleinere. Ein Kriterium ist öfter genannt worden: durch den Einsatz von Online-Kommunikationsmedien ist eine größere Vielfalt entstanden, das Spektrum der verschiedenen Medien hat sich erweitert. Die Kommunikation bzw. die Informationsweitergabe geht um einiges schneller von statten und ist aktueller. Die MitarbeiterInnen eines Unternehmens haben durch die Etablierung von Online-Medien auch die Möglichkeit von Zuhause aus zu arbeiten, da sie nun zeit- und ortsungebunden sind. Die interne Kommunikation erhält auch durch die neuen Medien einen interaktiven, dialogischen Charakter. Ein großer Vorteil der Online-Medien ist laut den Ergebnissen der Befragung, dass durch diese erhebliche Kosten (Druckkosten, Reisekosten etc.) gespart werden können.

Durch den Einsatz der Online-Medien laufen die Kommunikationsverantwortlichen aber auch Gefahr, den MitarbeiterInnen zu viel Information bereitzustellen und diese sich als Folge dessen übersättigt fühlen. Die Analyse der Interviews hat auch ergeben, dass in Unternehmen die Gesprächskultur unter der Online-Kommunikation leiden kann.

Frage 2: Stichwort: Substitution. Inwiefern haben Online-Kommunikationsmedien die klassischen Medien im Bereich der internen Unternehmenskommunikation ersetzt?

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage 2 berief man sich auf die Ergebnisse des Fragebogens sowie auf die Kategorie 7: Verdrängung alter durch neue Medien.

Durch die Analyse der Interviews sowie der Auswertung der Fragebögen konnte keine Verdrängung der klassischen Medien festgestellt werden. Neun der zwölf befragten Gesprächspersonen gaben an, dass es zu keiner Verdrängung in ihrem Unternehmen gekommen ist. Dies ist zum einen deshalb der Fall, da in vier Unternehmen nicht alle MitarbeiterInnen über einen Zugang zu den Online-Medien verfügen. Diese Unternehmen müssen ihre MitarbeiterInnen sowohl über Online-Medien als auch mithilfe von Printmedien informieren, damit die Informationsversorgung der gesamten Belegschaft gewährleistet ist. Lediglich zwei InterviewpartnerInnen haben angegeben, dass in ihrem Unternehmen die klassischen Medien verdrängt wurden und in einem Unternehmen kam es zu einer teilweisen Verdrängung. Die Hypothese, dass neue Medien an die Stelle der klassischen Medien rücken muss falsifiziert werden.

Frage 3: Welche Richtlinien bzw. Vorgaben in Bezug auf den Umgang mit Information definieren Unternehmen, an denen sich MitarbeiterInnen orientieren können?

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage 3 wird die Kategorie 10: Kommunikationskultur und Richtlinien herangezogen.

Die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über eine Kommunikationskultur bzw. über Richtlinien bezüglich der Informationsweitergabe, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren können. Diese Regeln sind aber in den meisten Fällen nicht verbindlich, sondern dienen den MitarbeiterInnen als bloße Hilfestellung. Auf die Angestellten warten keinerlei Sanktionen, wenn diese nicht ordnungsgemäß eingehalten werden.

In zwei Unternehmen gibt es weder eine Kommunikationskultur noch Richtlinien. Man orientiert sich an eine gelebte Praxis. Diese ist jedoch nirgendwo festgeschrieben.

Fünf der befragten Unternehmen setzen auf die Eigenverantwortung ihrer MitarbeiterInnen. Es wird den Angestellten selbst überlassen, wie sie dieses Thema handhaben. Nach Angaben der InterviewpartnerInnen würde die Aufstellung bestimmter Regeln einer Entmündigung der MitarbeiterInnen gleichkommen.

Frage 4: Welche Maßnahmen werden getroffen um der Problematik der Informationsüberflutung entgegenzuwirken?

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage 4 berief man sich auf die Kategorie 12: Konzepte gegen Informationsflut, die Kategorie 13: technische Hilfsmittel und die Kategorie 20: Konzepte zur Reduktion von Online-Medien.

Die Hälfte der befragten Unternehmen haben Konzepte zur Reduzierung der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz erstellt. In sechs Unternehmen sind diesbezüglich keine theoretischen Konzepte vorhanden. Die Annahme, dass Unternehmen über Konzepte verfügen, die die Informationsflut reduzieren, kann weder falsifiziert noch verifiziert werden.

Laut den Angaben der InterviewpartnerInnen verfügen die befragten Unternehmen auch kaum über technische Hilfsmittel zur Eindämmung der Informationsflut, die über die normalen Funktionen von standardisierten E-Mailprogrammen hinausgehen.

Neun Unternehmen verfügen über keine theoretischen Konzepte zur Reduktion von Online-Kommunikation. In diesen Unternehmen sieht man auch nicht die Notwendigkeit die Online-Kommunikation einzuschränken. In lediglich drei der befragten Unternehmen wurden derartige Konzepte erstellt. Die Annahme, dass Unternehmen Schritte einleiten um die Online-Kommunikation zu reduzieren, muss falsifiziert werden.

Frage 5: Leiden die sozialen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien?

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage 5 wird die Kategorie 16: Instrumente zur Förderung der persönlichen Kommunikation, die Kategorie 17:

Instrumente zur Förderung der sozialen Beziehungen außerhalb des Bürogebäudes und die Kategorie 18: Örtlichkeiten für informelle Kommunikation herangeholt.

Alle InterviewpartnerInnen haben im Laufe des Gesprächs explizit betont, dass das persönliche Gespräch immer an erster Stelle steht und innerhalb der internen Kommunikation enorm wichtig ist. In allen befragten Unternehmen werden auch regelmäßig Teammeetings, Jour fixes, Workshops etc. abgehalten, die die persönliche Kommunikation innerhalb der Belegschaft fördern. Alle zwölf Unternehmen organisieren auch zahlreiche Veranstaltungen, die außerhalb des Bürogebäudes stattfinden und die sozialen Beziehungen stärken. Nach Angaben der InterviewpartnerInnen stehen in zehn der befragten Unternehmen den MitarbeiterInnen diverse wohnlich gestaltete Örtlichkeiten für die informelle Kommunikation zur Verfügung. Diese Ergebnisse zeigen, dass die interne Kommunikation innerhalb der Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert genießt. In nur einem Unternehmen sind diese Örtlichkeiten aufgrund eines Platzmangels nicht vorhanden und in einem Unternehmen ist es vom Standort abhängig, ob man über derartige Örtlichkeiten verfügt.

Die Annahme, dass die sozialen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen eines Unternehmens aufgrund des Einsatzes von Online-Medien leiden, muss falsifiziert werden.

Fazit/Zusammenfassung

Die Online-Kommunikationsmedien haben auch innerhalb der internen Kommunikation Einzug gehalten und sie sind nicht mehr wegzudenken. Jedes Unternehmen bedient sich in unterschiedlichstem Ausmaß und Intensität der Online-Kommunikationsmedien für die interne Kommunikation.

Der Einsatz diverser Online-Medien kann ohne Zweifel als Fortschritt bezeichnet werden. Das Kommunikationsverhalten hat durch die Einführung computervermittelter Medien einige Veränderungen bzw. Verbesserungen erfahren und es lassen sich etliche Vorteile erkennen.

Die interne Kommunikation erhält durch die neuen Medien einen interaktiven, dialogischen Charakter. Die MitarbeiterInnen haben auf einfachste Weise die Gelegenheit, miteinander in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Des Weiteren hat sich die Geschwindigkeit des Informationsaustausches um ein Vielfaches erhöht und die MitarbeiterInnen können stets mit den aktuellsten Nachrichten versorgt werden. Auch die Bandbreite der internen Kommunikationsmedien ist deutlich gestiegen. Angestellte können je nach persönlicher Vorliebe entscheiden, welches Medium sie für die Rezeption interner Informationen wählen. Der Einsatz von Online-Medien hat auch den MitarbeiterInnen die Möglichkeit eröffnet, ihre Arbeit von Zuhause aus zu verrichten, da sie nun orts- und zeitungebunden sind. Die Form des Teleworkings erfreut sich bei den Angestellten großer Beliebtheit. „Working at home“ ist in vielen Unternehmen sehr stark im Vormarsch und ist nur der ausgereiften Entwicklung der Online-Medien zu verdanken.

In der heutigen Zeit schwingt auch stets der wirtschaftliche Faktor in allen Überlegungen innerhalb der Führungsebene mit. Deshalb setzen Unternehmen vermehrt Online-Medien ein, da mit ihnen ein großer Teil der Kosten gespart werden kann. Meetings können per Video abgehalten werden und so können unnötige Reisekosten vermieden werden. Es muss auch um ein Vielfaches weniger in den Druck von Printmedien investiert werden.

Neben den vielen positiven Aspekten der Online-Kommunikation darf man aber auch nicht die Gefahren bzw. Nachteile der Online-Medien außer Acht lassen. Die Technik ist sehr weit fortgeschritten und die Online-Medien sind auf die Bedürfnisse der Personen abgestimmt. Nichts desto trotz stößt auch die Technik an ihre Grenzen. Ein

häufig auftretendes Problem innerhalb der E-Mailkommunikation ist, dass manche Nachrichten sofort in den Spam-Ordner geleitet werden. Deshalb kommt es sehr häufig vor, dass wichtige E-Mails nicht gelesen und Informationen übersehen werden. Ein Ausfall der Technik hätte auch schwerwiegende Folgen. Im schlimmsten Fall würde sogar die Kommunikation im gesamten Unternehmen stillliegen.

Es kann auch sehr leicht passieren, dass die Gesprächskultur innerhalb eines Unternehmens durch die ständige computervermittelte Kommunikation leidet. Manche Personen bemängeln an den Online-Medien wiederum deren fehlende Haptik. Sie wollen Medien angreifen und durchblättern können. Durch die Online-Medien sind Angestellte für ihre KollegInnen und Vorgesetzten nun auch ständig erreichbar. Dies kann sich jedoch negativ auf Personen auswirken, die nicht in der Lage sind, sich in ihrer Freizeit von der Arbeit abzukapseln und sich deshalb vermehrt überfordert fühlen. Die Kommunikationsverantwortlichen müssen auch stets darauf achten, ihre MitarbeiterInnen nicht mit Informationen zu bombardieren, damit diese sich in Folge dessen nicht übersättigt fühlen. Online-Medien verfügen zwar über technische Hilfestellungen wie z.B. persönliche Agenden oder Regeln, mit denen die eingehenden Informationen sortiert werden können. Diese werden von den meisten Angestellten jedoch kaum angewendet. Ein Grund dafür, ist mit Sicherheit das mangelnde Wissen über deren Funktionsweisen. Aber auch in Unternehmen die über derartige Einschulungen verfügen wenden sehr wenige MitarbeiterInnen diese technischen Hilfsmittel an.

Besonders den Aspekt der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz sollte man nicht unterschätzen. Durch den Einsatz von Online-Medien hat die Informationsflut ohne Zweifel stark zugenommen. Einige Gründe sind zum Einen die stets steigende Menge der Informationsmedien und andererseits die Schnelligkeit der Informationsweitergabe. Früher musste man Briefe mühsam adressieren und verschicken, heute reicht ein einziger Mouse-Klick und die Information erscheint auf den Bildschirmen der MitarbeiterInnen. Auch die persönliche Befindlichkeit und das Aufmerksamkeitsbedürfnis vieler Personen sind Mitschuld an der erhöhten Informationsmenge. Jede hat nun die Möglichkeit, die Funktion der KommunikatorIn einzunehmen. Sie sind oft der Ansicht, ihre Nachricht den KollegInnen nicht vorenthalten zu dürfen.

Trotz dieser Entwicklung hat die Analyse ergeben, dass nur sehr wenige Unternehmen die Online-Kommunikation reduzieren möchten, um wieder andere Formen der Kommunikation zu forcieren. Die Informationsüberflutung wurde zwar als Problem eingestuft. Man sieht zumeist aber nicht die Notwendigkeit, Maßnahmen zu setzen, mithilfe derer die Überflutung eingedämmt werden könnte.

Franz Lehner postuliert in seinem Werk „Organisational Memory“ um die Informationsflut „nicht zu einer unkontrolliert werdenden Kraft werden zu lassen, bedarf es insgesamt einer neuen Kommunikationskultur“ (Lehner 2000, S.10). Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung hat ergeben, dass bloß die Hälfte der befragten Unternehmen über eine derartige Kommunikationskultur bzw. über Richtlinien bezüglich der Informationsweitergabe verfügen. In einem der untersuchten Unternehmen ist ein Organisationshandbuch vorhanden, das den MitarbeiterInnen als Orientierung dienen soll. Eine Firma hat auch den Versuch gestartet, Richtlinien aufzustellen, in welcher Form Nachrichten verfasst werden sollen bzw. Vorschriften formuliert, die sich auf den Vertraulichkeitsgrundsatz beziehen. Einige Unternehmen setzen jedoch auf die Eigenverantwortung ihrer Angestellten. Laut Aussage der InterviewpartnerInnen würden Regeln einer Entmündigung der MitarbeiterInnen gleichkommen.

Die Notwendigkeit, eine Kultur in Bezug auf den Umgang mit Informationen innerhalb eines Unternehmens zu etablieren, ist unbestreitbar. Diesem Bereich wird mit Sicherheit zu wenig Bedeutung beigemessen und hier gibt es noch Handlungsbedarf.

In den letzten Jahren beschäftigte sich die Forschung auch sehr stark damit, inwiefern Medien miteinander konkurrieren. Die Meinungen der WissenschaftlerInnen gehen in Bezug auf dieses Thema weit auseinander. Die einen sind der Ansicht, dass alte Medien durch neue ersetzt werden. Die andere Seite vertritt die Meinung, dass sich neue und alte Medien ergänzen. (vgl. Mögerle 2009, S.55f.)

Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass es zu keiner Verdrängung der klassischen Medien innerhalb der Unternehmen gekommen ist. Es sind auch heute sowohl Online-Medien als auch klassische Printmedien im Einsatz. Auch das persönliche Gespräch hat trotz der computervermittelten Kommunikation nicht an Bedeutung verloren. Es ist nach Angabe der InterviewpartnerInnen das wichtigste Medium der internen Kommunikation. Es finden immer noch regelmäßig

Teammeetings, Workshops etc. statt, die die Face-to-Face-Kommunikation nicht aussterben lassen.

Man kann die Prognose wagen, dass die persönliche Kommunikation auch noch in zehn Jahren in Unternehmen gelebt wird. Die Online-Medien werden diesen Platz nicht einnehmen. Es wäre jedoch äußerst interessant, diesen Aspekt in 15 Jahren nochmals zu untersuchen und die Ergebnisse mit den heutigen zu vergleichen.

Es ist auch überaus erfreulich, dass der internen Kommunikation in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung beigemessen wird. In der Vergangenheit wurde die interne Kommunikation auch immer gerne als Stiefkind der Kommunikation bezeichnet, da sie immer der Bereich war, der sehr gerne vernachlässigt wurde. Seit einigen Jahren haben die Kommunikationsverantwortlichen wie auch die Führungsebene die Wichtigkeit der internen Kommunikation erkannt. Jede MitarbeiterIn eines Unternehmens ist gleichzeitig auch MultiplikatorIn und muss deshalb auch gefördert werden.

Die Online-Medien haben mit Sicherheit in jedem Bereich der Kommunikation Vorteile gebracht, auch innerhalb der internen Kommunikation. Es ist aber durchaus entscheidend, dass sich die KommunikationsexpertInnen im Klaren sind, wie die einzelnen Medien einzusetzen sind. Ist dies der Fall, steht dem Fortschritt innerhalb der internen Kommunikation nichts im Weg.

Literaturverzeichnis

ANDERSON, John R. (2001): Kognitive Psychologie. 3. Auflage, Heidelberg [u.a.]: Spektrum, Akademischer Verlag.

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

ATTESLANDER, Peter (2006): Methoden empirischer Sozialforschung. 11. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

BAUMGARTNER, Isabelle (2009): Interne Kommunikation als Instrument der Mitarbeitermotivation. Wien: Diplomarbeit.

BECK, Klaus (2006): Computervermittelte Kommunikation im Internet. München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

BECK, Klaus/ GLOTZ, Peter/ VOGELSANG, Gregor (2000): Die Zukunft des Internet. Internationale Delphi-Befragung zur Entwicklung der Online-Kommunikation. Konstanz: UVK-Medien.

BOGNER, Franz M. (1999): Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wien [u.a.]: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

BOOS, Margarete (Hrsg.) (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

BOOS, Margarete/ JONAS, Kai J./ SASSENBERG, Kai (2000): Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In: Boos, Margarete (Hrsg.) (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie. S.1-7.

BORK, Thomas A. (1994): Informationsüberlastung in der Unternehmung. Eine Mehrebenenanalyse zum Problem „information overloaded“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main; Wien [u.a.]: Lang.

BOSLER, Ralph/ KURTZ, Hans Jürgen (1982): Training der betrieblichen Information und Kommunikation. Ein Programm für Führungskräfte. 2. Auflage. Herford; Bonn: Maximilian Verlag.

BREYER, Richard (1992): Die Informationsversorgung marktorientierter Topmanger. Marketing Management Informationssysteme – Versuch einer ganzheitlichen Betrachtung aus theoretischer und praktischer Sicht, dargestellt an Unternehmungen der schweizerischen Uhrenindustrie. Bern; Wien [u.a.]: Haupt.

BRUHN, Manfred (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente. München: Vahlen.

BÜHNER, Rolf (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

DAVENPORT, Thomas H./ PRUSEK, Laurence: Information Ecology. Mastering the information and knowledge environment. New York [u.a.]: Oxford University Press.

DEGEN, Ursula (1994): Erfolg durch PR. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit selbstgemacht. Zürich: Orell Füssli.

DÖRING, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internets für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen: Hogrefe.

DÖRING, Nicola (2000): Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden?. In: Boos, Margarete (Hrsg.) (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie. S.27-40.

EBERSBACH, Anja/ GLASER, Markus/ HEIGL, Richard (2011): Social Web. 2. völlig überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

EINWILLER, Sabine/ KLÖFER, Franz/ NIES, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

ESSER, Michael (1998): E-Mail im betrieblichen Einsatz. Frechen: Datakontext-Fachverlag.

EXINGER, Beatrix (2004): Kommunikation in Organisationen. Eine LISREL-Untersuchung über unterschiedliche interne Kommunikationsformen und über bedeutende Einflussfaktoren der symmetrischen internen Kommunikation. Wien: Dissertation.

FAVRE-BULLE, Bernard (2001): Information und Zusammenhang. Informationsfluss in Prozessen der Wahrnehmung, des Denkens und der Kommunikation. Wien [u.a.]: Springer.

FIELSTETTE, Jürgen (2001): Anwalt der Wirklichkeit sein und Orientierung geben. FERRUM, eine überbetriebliche Mitarbeiterzeitschrift von PfalzMetall. In: Klöfer, Franz (Hrsg.) (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 25 Praxisbeispielen. Neuwied [u.a.]: Luchterhand. S.177-183.

FÖRSTER, Hans-Peter (1999): Der E-Mail-Kompass: vom richtigen Umgang mit der elektronischen Post; mit einem Crash-Kurs für Anfänger, einem Diätplan für Süchtige und einer Anleitung für das Management. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

FUNKEN, Christiane (2008): Digitalisierung betrieblicher Kommunikation. In: Thimm, Caja (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Frankfurt am Main; Wien [u.a.]: Lang.

GLÄSER, Jochen/ LAUDEL, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

GÖTZENBRUCKER, Gerit (2005): Soziale Netzwerke in Unternehmen. Potenziale computergestützter Kommunikation in Arbeitsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verlag.

GRUNIG, James E. (Hrsg.) (1992): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale [u.a.]: Erlbaum.

HECKER, Martin (1999): Informationsüberflutung und dessen Vermeidung. Computergestützte Informationsflutdämmung unter Berücksichtigung biologischer Ansätze. Hamburg: Kovač.

HEINL, Martin (1996): Ultramoderne Organisationstheorien: Management im Kontext des sozial- und naturwissenschaftlichen Paradigmenwechsels. Frankfurt am Main; Wien: Lang.

HELFFERICH, Cornelia (2011): Die Qualität quantitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

HERBST, Dieter (2003): Interne Kommunikation. Kommunikation langfristig und systematisch planen und steuern, Kommunikation als Management- und Führungsaufgabe, Mitarbeitermotivation durch Kommunikation. Berlin: Cornelsen.

HERBST, Dieter (Hrsg.) (1999): Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied [u.a.]: Luchterhand.

HOFFMANN, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

HÖFLICH, Joachim R. (1998): Interaktive Medien und organisationsinterne Kommunikation. Erkenntnisse und Perspektiven. In: Krzeminski, Michael/ Zerfaß,

Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main: IMK. S.73-92.

HÖFLICH, Joachim (1996): Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution "elektronischer Gemeinschaften". Opladen: Westdeutscher Verlag.

KALMUS, Michael (1998): Praxis der internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet. Essen: Stamm-Verlag.

KASPER, Helmut/ HEIMERL, Peter/ MÜHLBACHER, Jürgen (2002): Von Organisationskulturen zu lernenden Organisation. In: Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. 3. Auflage. Wien: Linde Verlag. S.19-93.

KASPER, Helmut/ MAYRHOFER, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation. 3. Auflage. Wien: Linde Verlag.

KIELHOLZ, Annette (2008): Online-Kommunikation. Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

KIESLER, Sara (1997): Culture of the Internet. Erlbaum: Mahwah.

KILIAN, Thomas/ LANGER, Sascha (2010): Online-Kommunikation. Kunden zielsicher verführen und beeinflussen: Wiesbaden: Gabler Verlag/ GWV Fachverlage GmbH.

KIRCHLER, Erich (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage. Wien: Facultas WUV.

KIRCHLER, Erich/ SCHROTT, Andrea (2011). Entscheidungen. In: Kirchler, Erich (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage. Wien: Facultas WUV.

KLEBER, Barbara (2002): Professioneller Umgang mit der Informationsflut. München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.

KLEINBECK, Uwe (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich; Wien [u.a.]: Papst Science Publishers.

KLÖFER, Franz (Hrsg.) (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 25 Praxisbeispielen. Neuwied [u.a.]: Luchterhand.

KRÄMER, Sylvia (2009): Informations- und Kommunikationsmanagement in virtueller Teamarbeit. Hamburg: Kovač.

KRUSE, Jan Peter (Hrsg.) (2000): E-Mail-Management. Wiesbaden: Gabler.

KRUSE, Jan Peter (2000): Trends in der E-Mail und Internetkommunikation. In: Kruse, Jan Peter (Hrsg.) (2000): E-Mail-Management. Wiesbaden: Gabler. S.9-17.

KRZEMINSKI, Michael/ ZERFAß, Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main: IMK.

KRZEMINSKI, Michael (1998): Interaktivität und Vernetzung. Zur Rolle neuer Medien in der Unternehmenskommunikation. In: Krzeminski, Michael/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main: IMK. S.13-29.

KRZEMINSKI, Michael/ ZERFAß, Ansgar (1998): Zukunftsperspektiven der interaktiven Unternehmenskommunikation. In: Krzeminski, Michael/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main: IMK. S.359-364.

KUNCZIK, Michael (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien. 4. völlig überarbeitete Auflage. Köln; Wien [u.a.]: Böhlau.

LÄMMERMAYER, Nina (2009): Die Rolle des Internets als Kommunikations- und Informationsmedium zwischen Unternehmen und zukünftigen Medien. Wien: Diplomarbeit.

LAMNEK, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.

LEHNER, Franz (2000): Organisational Memory. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München; Wien: Hanser.

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

MAYRING, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim [u.a.]: Beltz.

MECKEL, Miriam/ SCHMID, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

MEISERT, Hansjürgen (1997): Mitarbeiter besser informieren. Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit. Frankfurt am Main: IMK.

MERTEN, Klaus (2000): Das Handwörterbuch der PR. A-Q. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformation.

MISOCH, Sabina (2006): Online-Kommunikation. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

MÖGERLE, Ursina (2009): Substitution oder Komplementarität? Die Nutzung von Online- und Printzeitungen im Wandel. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

MOSER, Klaus (Hrsg.) (2002): Steigende Informationsflut am Arbeitsplatz. Belastungsgünstiger Umgang mit elektronischen Medien (Internet, E-Mail). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. Verlag für neue Wissenschaft.

NUSCH, Friedmar/ GUNTRUM, L. Nikolaus (1998): Hoechst Online Relations - Digitalisierung der Konzernkommunikation und veränderte interne Kommunikation. In: Krzeminski, Michael/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main: IMK. S.193-208.

OELERT, Jochen (2003): Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

OENICKE, Jens (1996): Online-Marketing. Kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

PIWINGER, Manfred/ ZERFAß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.

PROMMER, Elizabeth/ VOWE, Gerhard (Hrsg.) (1998): Computervermittelte Kommunikation. Öffentlichkeit im Wandel. Konstanz: UVK-Medien.

RIEPL, Wolfgang (1913): Das Nachrichtenwesen des Altertums. Mit besonderer Rücksicht auf die Römer. Leipzig [u.a.]: Teubner.

ROSENSTIEL, Lutz von/ NERDINGER, Friedmann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

RÖSSLER, Patrick (1998): Information und Meinungsbildung am elektronischen „Schwarzen Brett“. Kommunikation via Usenet und mögliche Effekte im Licht klassischer Medienkonvergenz. In: Prommer, Elizabeth/ Vowe, Gerhard (Hrsg.) (1998): Computervermittelte Kommunikation. Öffentlichkeit im Wandel. Konstanz: UVK-Medien. S.113-139.

RUNKEHL, Jens/ SCHLOBINSKI, Peter/ SIEVER, Torsten (1998): Sprache und Kommunikation im Internet. Überblick und Analysen. Opladen [u.a.]: Westdeutscher Verlag.

SCHICK, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

SCHMIDT, Jan (2006): Weblogs. Eine kommunikationssoziologische Studie. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

SCHMITT-WALTER, Nikolaus (2004): Online-Medien als funktionale Alternative. Über die Konkurrenz zwischen den Mediengattungen. München: Fischer.

SCHNEEWEIß, Herbert (2008): Interne Public Relations. Theoretische Bestandaufnahme mit Neuverortung und praktischer Umsetzung mittels Basiskonzepts. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

SCHWALM, Carola (1998): Globale Kommunikation. Der Wandel der Beziehungen durch die Kommunikation in Computernetzwerken. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.

SCHWEIGER, Wolfgang (2007): Theorien der Mediennutzung: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

SIEDENBIEDEL, Georg (2010): Organisation. Leicht verständlich. Stuttgart: Lucius & Lucius.

STRUPPERT, Annika (2008): Das Intranet als Medium der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer Untersuchung beim Zweiten Deutschen Fernsehen. In: Thimm, Caja (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Frankfurt am Main; Wien [u.a.]: Lang. S.233-248.

THEIS-BERGLMAIR, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster [u.a.]: LIT-Verlag.

THIMM, Caja (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Frankfurt am Main; Wien [u.a.]: Lang.

UHDE, Olaf V. (1996): Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen. Wiesbaden: Lüneburg.

VESPER, Sebastian (1998): Das Internet als Medium. Auftrittsanalysen und neue Nutzungsoptionen. Bardowick: Wissenschaftler-Verlag.

VOGEL, Elisabeth (1992): Informationsmanagement. Berufliche Anforderungen und Konsequenzen für die Ausbildung. Konstanz: Universitäts-Verlag.

VOIGT, Susanne (2003): E-Mail-Kommunikation in der Organisation. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien. München: Reinhard Fischer.

WALTHER, Joseph B. (2000): Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams. In: Boos, Margarete (Hrsg.) (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie. S.11-25.

WEISS, Julian (2003): Das Internet und die klassischen Medien. Konvergenz – Konkurrenz oder Komplementierung? Eine medienpolitische Betrachtung. Frankfurt am Main; Wien [u.a.]: Lang.

WESTERMANN, Arne (2004): Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen. Berlin: Vistas-Verlag.

WHITTAKER, Steve/ SIDNER, Candance L. (1997): Email Overload. Exploring Personal Information Management of Email. In: Kiesler, Sara (1997): Culture of the Internet. Erlbaum: Mahwah. S.277-295.

WINTERSTEIN, Hans (1998): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München [u.a.]: Hampp.

ZERFAß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zeitungs- und Zeitschriftenartikel

EPPLER, Martin J./ MENGIS, Jeanne (2009): How communicators can fight information overload. In: Communication World, Nr. 26, Issue 3, S.4-7.

GRATES, Gary F. (2005): Taking aim at Information Overload. In: Communication World, Nr. 22, Issue 6, S.22-25.

KIESLER, Sara/ SIEGEL, Jana/ McGUIRE, Timothy W. (1984): Social Psychological aspects of Computer-Mediated Communication. In: American Psychologist, Nr. 39, S.1123-1134.

LERG, Winfried B. (1981): Verdrängen oder ergänzen die Medien einander? Innovation und Wandel in Kommunikationssystemen. In: Publizistik, Nr. 26(2), S.193-201.

MIKELEIT, Thomas (2000): Face-to-Face in virtualisierten Unternehmen. Für eine neue Balance in der internen Unternehmenskommunikation. In: Public Relations Forum 6, Nr. 4, S.183-188.

MILLER, George A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two – Some Limits on our Capacity for Processing Information. In: Psychological Review, Nr. 63, S.81-97.

MOSER, Klaus/ PREISING, Katja (2002): Informationsüberflutung am Arbeitsplatz. Perspektiven eines belastungsgünstigen Umgangs mit elektronischen Medien. In: OrganisationsEntwicklung, 21. Jahrgang, Nr. 3, S.58-63.

OTTINGER, Beat/ SCHAFFNER, Dorothea/ SCHERER, Eric (2002): Kommunikationsmedium E-Mail. Ergebnisse einer Umfrage. In: OrganisationsEntwicklung, 21. Jahrgang, Nr. 3, S. 66-69.

PARNELL, Nick (2001): Managing Information Overload. In: Business Information Review, Nr. 18, S.45-50.

SOHN, Gunnar (2002): Die Kunst der Verständigung. Neue Wege der UK. In: Public Relations Forum 8, Nr. 1, S.6-7.

SOUCEK, Roman/ MOSER, Klaus (2010): Coping with information overload in email communication. Evaluation of a training intervention. In: Computers in Human Behaviour, Nr. 26(6), S.1458-1466.

STIPP, Horst (2000): Nutzung alter und neuer Medien. Neue Erkenntnisse über die Wechselwirkung zwischen Online- und Fernsehkonsum. In: Media Perspektiven, Nr. 3, S.127-134.

THATCHER, Mandy (2007): How to get ahead in internal communication. In: Strategic Communication Management, Feb/March, S.28-31.

WALTHER, Joseph B. (1995): Relational Aspects of computer-mediated-communication: Experimental Observations over time. In: Organization Science, Nr. 6(2), S.186-203.

Internetquellen

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (BAuA) (2011): Technologien im Büro. Chancen und Risiken im Umgang mit PC, E-Mail & Co. http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A62.pdf;jsessionid=32F1883561FDB577B1C76D556AAB0ABD.1_cid246?_blob=publicationFile&v=9, 22.08.2012.

CHIBICI, Bernd (2010): Endstation E-Mail. Mit Vollgas in die Sackgasse. <http://www.kleinezeitung.at/allgemein/jobkarriere/2315644/endstation-e-mail-vollgas-sackgasse.story>, 19.07.2012.

DEPNER-BERGER, Ernestine (2006): Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen. <http://www.igf.at/Documents/Presseartikel/interne-komm.pdf>, 06.07.2012.

DEURETZBACHER, Ines (1997): Manager klagen über Informationsüberlastung. <http://wirtschaftsblatt.at/archiv/karriere/989190/index>, 19.07.2012.

FRYBA, Martin (2012): Ende der Informationsüberflutung per E-Mail nicht in Sicht. <http://business-panorama.de/news.php?newsid=125031>, 19.07.2012.

HENKEL-WEBSEITE. <http://www.henkel.at>, 09.08.2012.

MARK, Gloria/ GONZALEZ, Victor M./ HARRIS, Justin (2005). No task left behind? Examining the Nature of Fragmented Work. <http://www.ics.uci.edu/~gmark/CHI2005.pdf>, 02.08.2012.

MICROSOFT-WEBSEITE. <http://www.microsoft.com/de-at>, 09.08.2012.

ÖBB-WEBSEITE. <http://konzern.oebb.at/>, 09.08.2012.

ORANGE AUSTRIA TELECOMMUNICATION GmbH-WEBSEITE. <http://www.orange.at>, 09.08.2012.

RACHFALL, Thomas (2010): Information Overload. Research Study zur Vermeidung von Informationsüberlastung im Back Office Bereich.

https://www.dressler-partner.com/downloads/casestudies/Information_Overload.pdf, 01.02.2012.

STRABAG SE-WEBSEITE. <http://www.strabag.at>, 09.08.2012.

THOR, Martina (2012): IntraNET-Studie 2011: Das Intranet auf dem Weg ins Social Web?!.
http://www.scmonline.de/sites/default/files/scm_ikimfokus_012012.pdf, 07.07.2012.

TRENDMONITOR INTERNE KOMMUNIKATION 2011.

http://www.scmonline.de/sites/default/files/download_files/scm_trendmonitor_interne_kommunikation_2011_kurzversion_3_0.pdf, 06.07.2012.

UNICREDIT BANK AUSTRIA AG-WEBSEITE.

<http://www.bankaustria.at>, 09.08.2012.

VOLKSBANKEN AG-WEBSEITE. <http://www.volksbank.at>, 09.08.2012.

WEBSEITE DER UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE KUNST.

<http://www.dieangewandte.at>, 09.08.2012.

WEBSEITE DER UNIVERSITÄT WIEN. <http://www.univie.ac.at>, 09.08.2012.

WEBSEITE DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE. <http://www.bmvit.gv.at>, 09.08.2012.

WEBSEITE DES ÖSTERREICHISCHEN ROTEN KREUZES.

<http://www.rotekreuz.at>, 09.08.2012.

WIENER LINIEN GmbH & CO KG-WEBSEITE. <http://www.wienerlinien.at>, 09.08.2012.

Anhang

I.	Fragebogen – Instrumente der internen Kommunikation	S.II
II.	Interviewleitfaden	S.III
III.	Auswertung der Interviews	S.V
IV.	Lebenslauf	S.XLIV
V.	Abstract	S.XLV

I Fragebogen - Instrumente der internen Kommunikation

Name der InterviewpartnerIn

Unternehmen:

Funktion:

Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch	
Mitarbeiterbefragung	
Jour fixe	
Vorträge	
Telefonkonferenz	
Teammeetings	
Workshops bzw. Seminare	
Vorschlagswesen	
Sonstiges	

Schriftliche Kommunikation

Information- bzw. Flugblätter	
Schwarze Brett	
Protokollwesen	
Geschäftsbericht	
MitarbeiterInnenzeitung	
Rundschreiben	
Broschüre für neue MitarbeiterInnen	
Beschwerdebrieffkasten	
Sonstiges	

Elektronische Kommunikation

Intranet	
Newsletter (intern)	
E-Mails	
Pressespiegel für MitarbeiterInnen	
MitarbeiterInnenzeitung online	
Business-TV	
Chat	
Blog	
Wikis	
Soziale Netzwerkplattformen	
Video-Konferenz	
Forum	
Sonstiges	

Sonstiges

Betriebsfeiern (Weihnachtsfeier etc.)	
Betriebsausflug	
Tag der offenen Tür	
Betriebsversammlung	
Team-Events	
Sonstiges	

II Interviewleitfaden

- Aufbau der internen Kommunikation
 - Wie ist die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen aufgebaut?
 - Hat jede MitarbeiterIn Zugang zu Online-Medien?
- Themenblock: Veränderungen der internen Kommunikation durch den Einsatz von Online-Medien
 - Welche größte Veränderung konnten Sie in Ihrem Unternehmen beobachten, die auf den Einsatz von Online-Medien in der internen Kommunikation zurückzuführen ist?
 - Können Sie mir Ihrer Erfahrung nach den größten Vorteil im Einsatz von Online-Medien in der internen Kommunikation für Ihr Unternehmen nennen?
 - Und wo sehen Sie die größte Schwierigkeit in Ihrem Unternehmen?
 - Haben Sie in Ihrem Unternehmen die Beobachtung gemacht, dass innerhalb der internen Kommunikation die klassischen Medien wie z.B. die Mitarbeiterzeitung durch Online-Medien ersetzt wurden?
 - Es landen oft E-Mails im Spamfilter oder man wartet auf eine dringende E-Mail von einer KollegIn. Wo sehen Sie das größte Manko innerhalb der Online-Kommunikation in Ihrem Unternehmen?
 - Gibt es Einschulungen in die Funktionsweisen neuer Kommunikationstechnologien in Ihrem Unternehmen für neue MitarbeiterInnen? Wenn ja, welche?
- Themenblock: Informationsüberflutung
 - Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Kommunikationskultur bzw. Richtlinien, die Informationsweitergabe betreffend, an die sich die MitarbeiterInnen orientieren können bzw. müssen?
 - Welche Umstände sind Ihrer Meinung nach für die Informationsüberflutung in Ihrem Unternehmen hauptverantwortlich?
 - Heutzutage erhalten MitarbeiterInnen bereits zu viel Information. Gibt es in Ihrem Unternehmen theoretische Überlegungen bzw. Konzepte, wie man die Informationsüberflutung in den Griff bekommen kann?
 - Jedes Unternehmen ist auf gut informierte MitarbeiterInnen angewiesen. Hat Informationsüberflutung nicht manchmal genau eine Gegenbewegung zur Folge?

- Verfügt Ihr Unternehmen über technische Hilfsmittel, mit deren Hilfe die Informationsüberflutung eingedämmt werden kann?
- Es gibt Studien, die herausgefunden haben, dass Informationsüberflutung am Arbeitsplatz Konzentrationsschwierigkeiten sowie die Zunahme von Krankheitstagen zur Folge hat. Haben Sie derartige Beobachtungen auch in Ihrem Unternehmen gemacht?
- Themenblock: Einfluss von Online-Kommunikation auf soziale Kontakte
 - Der Einsatz neuer Kommunikationstechniken geht meist auf Kosten sozialer Beziehungen. Mit welchen Mitteln wirkt man in Ihrem Unternehmen dieser Entwicklung entgegen?
 - Gibt es in Ihrem Unternehmen wohnlich gestaltete Nischen bzw. Plätze, die den MitarbeiterInnen für die informelle Kommunikation zur Verfügung stehen?
 - Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßige Veranstaltungen außerhalb des Bürogebäudes statt, die zur Stärkung des Teamgeistes beitragen?
- Themenblock: Wende – Entwicklung zurück
 - Gibt es in Ihrem Unternehmen Bereiche, in denen Sie die Online-Kommunikation reduzieren möchten, um wieder andere Formen der Kommunikation zu forcieren?
 - Wenn ja, gibt es dazu bereits theoretische Überlegungen bzw. Modelle?
- Themenblock: Stellenwert – Zahlen/Umfragen
 - Wie würden Sie den Stellenwert der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen einstufen?
 - Gibt es Umfragen oder Statistiken, wie die Online-Kommunikationsmedien der internen Kommunikation von den MitarbeiterInnen aufgenommen werden?
- Gibt es Ihrerseits noch wichtige Punkte bzw. Anmerkungen, die noch nicht angesprochen wurden?

III Auswertungen der Interviews

Universität für Angewandte Kunst

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
A	1	1	Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement ist für die interne K. zuständig.	Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement kümmert sich um die interne Kommunikation.	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement
A	1	2	Bei uns sind vier MitarbeiterInnen für die interne Kommunikation zuständig.	Vier MitarbeiterInnen sind für die interne K. verantwortlich.	vier MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
A	1	3	Alle MA haben Zugang zu den Online-Medien.	Alle MA haben Zugang.	alle	alle
A	2	4	Wir machen sehr viel virales Marketing.	Es wird sehr viel virales Marketingeingesetzt.	virales Marketing	virales Marketing
A	2	5	Die leichte Vernetzung mit den Leuten, die Interaktivität. Das sind meiner Meinung nach große Vorteile.	Die Vorteile sind die einfache Vernetzung und die Interaktivität.	Vernetzung und Interaktivität	Vernetzung; Interaktivität
A	2f.	6	Ich sehe die Schwierigkeit besonders bei den Social Media-Plattformen, eine Trennung zwischen persönlichem und öffentlichem Auftreten vollziehen zu können.	Es ist schwierig, das persönliche und das öffentliche Auftreten abzugrenzen.	Die Abgrenzung zwischen Öffentlichkeit und Privatem	Die Abgrenzung zwischen Öffentlichkeit und Privatem

A	3	7	Wir greifen auch immer noch auf Printmedien zurück.	Es findet keine Verdrängung statt.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
A	4	8	Technische Probleme sind immer lösbar.	Technische Probleme sind immer lösbar.	keine Mankos	keine
A	4	9	Es gibt Einschulungen und immer wieder gibt es auch Weiterbildungsprogramme.	Ja, die gibt es.	vorhanden	vorhanden
A	4	10	Nein, das ist jedem selbst überlassen.	Es gibt keine, das ist jedem selber überlassen.	Eigenverantwortung	Eigenverantwortung
A	4f.	11	Meiner Meinung nach ist Angebot und Nachfrage mitverantwortlich für die Informationsflut.	Angebot und Nachfrage sind verantwortlich.	Angebot/Nachfrage	Angebot/Nachfrage
A	5	12	Nein, gibt es nicht.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
A	5	13	Nichts was über die Funktionen normaler E-Mailprogramme hinausgeht.	Nur die Funktionen normaler E-Mailprogramme.	Funktionen normaler E-Mailprogramme	Funktionen normaler E-Mailprogramme
A	5f.	14	Das kann ich pauschal nicht beantworten.	Das kann pauschal nicht beantwortet werden.	Pauschal nicht zu beantworten	Pauschal nicht beantwortbar
A	6	15	Nein, solche Beobachtungen konnte ich keine machen.	So etwas wurde nicht beobachtet.	keine Belege	keine Belege

A	6	16	Unsere Abteilung dient oft als Vermittlungsstelle zwischen den anderen Abteilungen und kommuniziert bezüglich diverser Angelegenheiten oft mit diesen Abteilungen.	Unsere Abteilung ist Vermittlungsstelle und kommuniziert oft mit anderen Bereichen der Universität.	vorhanden	vorhanden
A	6	17	Wir haben oft Ausstellungseröffnungen, eine Weihnachtsfeier. Es gibt die Jahresausstellung. Es gibt Feste wenn z.B. wichtige Leute emeritiert werden. Es gibt auch einen Betriebsausflug.	Es gibt zahlreiche Veranstaltungen, die die sozialen Beziehungen innerhalb der Belegschaft fördern.	vorhanden	vorhanden
A	6f.	18	Die StudentInnen haben ihre Plätze in den Klassen oder bei der HUFAC. Es gibt auch eine Cafeteria, in der sehr viel informell kommuniziert wird.	Es gibt unter anderem eine Cafeteria.	vorhanden	vorhanden
A	7	19	Nein, wir haben ein gutes Gleichgewicht gefunden.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht geplant
A	7	20	Nein, es gibt keine Konzepte.	Es gibt keine Konzepte.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
A	7f.	21	Bei uns wird sehr viel Wert auf interne K. gelegt.	Die interne K. genießt einen hohen Stellenwert.	hoher Stellenwert	hoher Stellenwert
A	8	22	Es wurden keine Umfragen gemacht.	Es gibt keine Umfragen.	nicht vorhanden	nicht vorhanden

Unicredit Bank Austria AG

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
B	8	1	Unter dem Department Identity findet man die interne Kommunikation.	Das Department Identity ist für die interne K. verantwortlich.	Department Identity	Department Identity
B	8	2	Das Team besteht aus 9 fixen MA und einem Studenten.	Es sind 9 fixe MA und ein Student für die interne K. verantwortlich.	9,5 MA	mehr als fünf MitarbeiterInnen
B	8	3	Jeder MA hat Zugang zu den Online-Medien.	Jeder MA hat einen Zugang.	alle	alle
B	9f.	4	Es gibt die Möglichkeit einen Teleworkingtag zu machen. Die K. ist viel rascher geworden, die Menge ist gestiegen.	Man kann Teleworking machen, die K. ist viel schneller und die Vielfalt ist gestiegen.	Teleworking, Geschwindigkeit und Vielfalt	Teleworking; Geschwindigkeit; Vielfalt
B	10	5	Die K. ist rascher und die Entscheidungswege sind kürzer. Der Meetingstourismus so kann reduziert werden.	Die K. ist schneller und Entscheidungen werden schneller getroffen. MA gehen auch weniger auf Dienstreisen.	Schnelligkeit, ökonomischer Faktor und kürzere Entscheidungswege	Schnelligkeit; kürzere Entscheidungswege; ökonomischer Faktor
B	10	6	Man kann sich gut hinter Medien verstecken und manche MA vergreifen sich im Ton.	Die Leute sind anonym und sind oft unhöflicher in der Online-Kommunikation.	Anonymität und Abnahme der Gesprächskultur	Anonymität; Abnahme der Gesprächskultur
B	11	7	Ich bin der Meinung, dass Medien immer komplementär bleiben. Es hat bei uns keine Verdrängung stattgefunden.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung

B	11f.	8	Ich sehe die Verkümmern der Sprache als Manko der Online-Kommunikation. Und jede Community hat ihre eigene Sprache, die ein Außenstehender nicht versteht.	Ein Manko ist die Verkümmern der Sprache und die Entwicklung einer eigenen Sprache innerhalb von Communitys.	Verkümmern der Sprache und Entstehung von Community-Sprachen	Verkümmern der Sprache; Entstehung von Community-Sprachen
B	12	9	Ja, es gibt Einschulungen.	Ja, gibt es.	vorhanden	vorhanden
B	12	10	Jeder MA muss selber entscheiden, wie er mit diesem Thema umgeht. Wir wollen MA nicht entmündigen.	Jeder MA muss das für sich handhaben.	Eigenverantwortung	Eigenverantwortung
B	13	11	Die Menge an Informationen und die persönliche Befindlichkeit des Einzelnen, dass seine Info für alle wichtig ist, sind verantwortlich.	Die Menge der Informationen und die persönliche Befindlichkeit sind verantwortlich für die Informationsüberflutung.	Menge und persönliche Befindlichkeit	Menge; persönliche Befindlichkeit
B	13	12	Wir werden Sharepoints einführen. Da können alle MA Dokumente bearbeiten und diese müssen nicht mehr verschickt werden.	Es werden Sharepoints eingeführt.	Sharepoints	vorhanden
B	13	13	Wir wollen RSS-Feeds einführen, die jeder abonnieren kann.	Die Einführung von RSS-Feeds.	RSS-Feeds	RSS-Feeds
B	14	14	Das glaube ich nicht. Jeder MA muss in der Lage sein zu selektieren.	Jeder muss sich seine relevanten Infos filtern.	Selektion	Selektion

B	14f.	15	Dazu gibt es keine Belege. Und wenn man sich ein selektives Rezeptionsverhalten aneignet, kann es nie zu Stress kommen.	Es gibt keine Belege.	keine Belege	keine Belege
B	15	16	Es gibt natürlich regelmäßige Teammeetings, Jour fixe, Mitarbeitergespräche etc.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	vorhanden	vorhanden
B	15	17	Es gibt alle zwei Jahre einen Working Family Day und wir veranstalten eine Road Show, die heißt Impulse. Wir haben natürlich auch Betriebsfeiern, Betriebsausflüge etc.	Es werden einige Veranstaltungen außerhalb des Bürogebäudes angeboten.	vorhanden	vorhanden
B	15	18	Ja, die gibt es. In der neuen Unternehmenszentrale wird es sehr stark auch sogenannte Kommunikationsinseln für MA geben.	Ja, es gibt solche Plätze, in Zukunft noch verstärkter.	vorhanden	vorhanden
B	15	19	Nein, wollen wir nicht.	Nein, es ist nichts geplant.	keine	nicht geplant
B	15	20	Es gibt keine theoretischen Konzepte.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
B	15f.	21	Bei uns gilt das Credo intern vor extern. Interne K. hat sehr hohen Stellenwert.	Immer intern vor extern und interne K. hat auch sehr hohen Stellenwert.	Credo: intern vor extern	Credo: intern vor extern
B	16	22	Alle Medien sind gleich wichtig, ich möchte keines hervorheben.	Alle Medien sind gleich wichtig.	keine Präferenzen	keine Präferenzen

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
C	16	1	Die Abteilung "Präsidium" kümmert sich um die interne Kommunikation.	Die interne Kommunikation ist im Bereich "Präsidium" angesiedelt.	Präsidium	Präsidium
C	16	2	Insgesamt kümmern sich zwölf MitarbeiterInnen um die interne K.	Es sind zwölf MA für die interne K. verantwortlich.	12 MitarbeiterInnen	mehr als fünf MitarbeiterInnen
C	16	3	Bei uns haben alle MA Zugang zu den Online-Medien.	Es haben alle MA Zugang.	alle	alle
C	17	4	Die K. wurde umfangreicher und in den letzten Jahren nutzen die MA diese Medien auch mehr.	Die Vielfalt hat zugenommen und es kam zu vermehrter Nutzung.	Vielfalt und gesteigerte Nutzung	Vielfalt; gesteigerte Nutzung
C	17	5	Die Online-Kommunikation ist kostengünstiger, die Erreichbarkeit ist einfacher geworden und es geht viel schneller.	Ein Vorteil ist die Schnelligkeit, die Erreichbarkeit und der Kostenfaktor.	Schnelligkeit, ökonomischer Faktor und Erreichbarkeit	Schnelligkeit; ökonomischer Faktor; Erreichbarkeit
C	17	6	Es gibt ein Generationsproblem. Wir haben unterschiedliche Zielgruppen und es ist schwer die Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen.	Es gibt ein Generationsproblem.	Generationsproblem	Generationsproblem
C	17f.	7	Print-Produkte wird es bei uns immer geben. Aber vermehrt nutzen wir Online-Medien, es gibt auch keine gedruckte MitarbeiterInnenzeitung.	Es hat eine teilweise Verdrängung stattgefunden.	teilweise	teilweise

C	18	8	Man ist auf die Technik angewiesen, bei einem Ausfall geht dann gar nichts. Und das Spam-Problem.	Ein Manko ist, dass man sehr abhängig ist von der Technik und das Spam-Problem.	Technikabhängigkeit und wichtige E-Mails landen im Spam	Technikabhängigkeit; wichtige E-Mails landen im Spam
C	18	9	Ja, die gibt es immer wieder.	Ja, gibt es.	vorhanden	vorhanden
C	18f.	10	So etwas gibt es nicht wirklich, das ist jedem selber überlassen.	Nein, gibt es nicht. Jeder MA muss da selbst einen Weg finden.	nicht vorhanden, man setzt auf Eigenverantwortung	nicht vorhanden; Eigenverantwortung
C	19	11	Zum einen gibt es Bereiche, die Informationen weitergeben müssen. Und dann die persönliche Befindlichkeit mancher MA.	Es ist Pflicht Infos weiterzuleiten und die Befindlichkeit der MA.	Pflicht und persönliche Befindlichkeit	Pflicht; persönliche Befindlichkeit
C	19	12	Nein, es gibt keine theoretischen Konzepte.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
C	20	13	Manche MA erstellen sich Regeln und natürlich gibt es auch einen Spam-Filter.	Manche MA nutzen Regeln und es gibt Spam-Filter.	Regeln und Spam-Filter	Regeln; Spam-Filter
C	20f.	14	Ich denke zu viel Information überdeckt oft wichtige Informationen und die werden dann nicht mehr gelesen.	Es kommt zu einer Überforderung und wichtige Informationen werden nicht mehr rezipiert.	Überforderung	Überforderung
C	21	15	Ich habe die Beobachtung gemacht, dass es Zeiten gibt, wenn viel zu tun ist, dass die MA überfordert sind.	Eine Überforderung wurde beobachtet.	Überforderung	Überforderung

C	21	16	Das persönliche Gespräch ist bei uns ganz wichtig, auch weil man gutes Feedback von den MA erhält. Es gibt natürlich regelmäßige Teammeetings, Jour fixes, etc.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	diverse Meetings	vorhanden
C	22	17	Es gibt die Bundesskimeisterschaften, Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern etc. Es gibt auch zahlreiche sportliche Angebote oder Sprachkurse, an denen die MA teilnehmen können.	Es gibt zahlreiche Angebote, um die sozialen Beziehungen zu stärken.	vorhanden	vorhanden
C	22	18	Das gibt es leider aus Platzmangel nicht.	Es fehlt der Platz.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
C	22f.	19	Nein, bei uns ist Online-Kommunikation im Vormarsch.	Nein, gibt es nicht.	keine	nicht geplant
C	23	20	Nein, es gibt keine theoretischen Konzepte.	Nein, gibt es nicht.	keine	nicht vorhanden
C	23	21	Die interne K. ist im Vormarsch.	Der Stellenwert nimmt zu.	Stellenwert nimmt zu	Stellenwert nimmt zu
C	24	22	Das Intranet ist bei uns vorrangig.	Intranet ist sehr beliebt.	Intranet	Intranet Nummer 1 Medium

Henkel Central Eastern Europe GmbH

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
D	25	1	Die interne K. ist bei uns in der Abteilung Unternehmenskommunikation aufgehängt.	Die interne K. ist bei uns in der Abteilung Unternehmenskommunikation angesiedelt.	Unternehmenskommunikation	Unternehmenskommunikation
D	25	2	Bei uns sind zwei MitarbeiterInnen für die interne K. zuständig.	Zwei MitarbeiterInnen kümmern sich um die interne. Kommunikation.	zwei Personen	2-5 MitarbeiterInnen
D	25	3	Mitarbeiter in der Produktion oder im Zentrallager haben keinen Zugriff auf Online-Medien.	Es haben nicht alle MA Zugriff auf Online-Medien.	teilweise	teilweise
D	25f.	4	Wir setzen mehr Instrumente ein, die Kommunikation ist sehr flüchtig geworden und es ist schwer zu den Leuten durchzudringen.	Es gibt mehr Instrumente, K. ist flüchtig und Leute sind schwer erreichbar.	Vielfalt, Flüchtigkeit und Durchdringung zu Personen erschwert	Vielfalt; Flüchtigkeit; Durchdringung zu Personen erschwert
D	26	5	Die Vorteile sind mit Sicherheit die Schnelligkeit, die Flexibilität und der geringere Aufwand und die geringeren Kosten.	Die Vorteile sind Schnelligkeit, die Flexibilität und geringerer Aufwand und geringere Kosten.	Schnelligkeit, Flexibilität und geringerer Aufwand und Kosten	Schnelligkeit; Flexibilität; geringerer Aufwand; ökonomischer Faktor
D	26	6	Die größte Schwierigkeit ist, dass sich die Leute nicht übersättigt fühlen.	Die Schwierigkeit ist, die MA nicht zu übersättigen.	Übersättigung der MA	Übersättigung der MA

D	26f.	7	Nein, bei Henkel fährt man zweigleisig, da nicht alle MA auch Online-Medien rezipieren können.	Bei Henkel findet eine zweigleisige K. statt.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
D	27	8	Bei uns fehlt noch der Schritt mehr in Richtung Interaktivität, derzeit ist es noch eher Einwegkommunikation und dass nicht alle MA Zugang zu Online-Medien haben.	Der Schritt von Einwegkommunikation zu Interaktivität fehlt und der fehlende Zugang.	Mankos bei Interaktivität und Zugang	Mankos bei Interaktivität; fehlender Zugang
D	27f.	9	Nein, gibt es eigentlich nicht.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
D	28	10	An sich schon. Ein Memo sollte so aufgebaut sein, dass man sich vorher überlegt wen man in Kopie setzt oder weman Blindkopie verwendet. Es liegt aber an der Person, wie er das handhabt, das kann man in Wahrheit nicht vorschreiben.	Es gibt Richtlinien, wie man Memos verfasst und an welchen Personenkreis diese versendet werden sollen.	Richtlinien beim Verfassen von Memos	vorhanden
D	28	11	Weil schneller kommuniziert wird, wird nicht mehr darüber nachgedacht ob die Informationen, die ich verschicke, auch wirklich für andere relevant sind. Für mich sind E-Mails hauptverantwortlich.	Die Gründe sind Schnelligkeit der Informationsweitergabe und der Einsatz von E-Mails.	Schnelligkeit der Informationsweitergabe und E-Mail	Schnelligkeit der Informationsweitergabe; E-Mail
D	28	12	Nein, es gibt keine Konzepte.	Nein, es gibt keine.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
D	29	13	Nichts was über die Funktionen normaler E-Mailprogramme hinausgeht.	Nur die Funktionen normaler E-Mailprogramme.	Funktionen normaler E-Mailprogramme	Funktionen normaler E-Mailprogramme

D	29	14	Ja. Ich glaube, da nicht jeder immer die wichtigen Informationen filtern kann, kommt es irgendwann zu einer Überforderung und man kann nicht mehr das aufnehmen, was wirklich wichtig ist.	Es kommt zu einer Überforderung und wichtige Informationen werden nicht mehr rezipiert.	Überforderung	Überforderung
D	29f.	15	Ich glaube, dass durch die ständige Erreichbarkeit die Gefahr größer geworden ist, dass sich Leute überlastet fühlen. Ich kann es nicht ausschließen.	Es ist nicht genau belegbar. Überlastung nimmt zu.	Zunahme an Überlastung	Überforderung
D	30	16	Wir haben immer noch regelmäßige Teammeetings, Jour Fixes und Mitarbeitergespräche.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	gibt diverse Meetings	vorhanden
D	30	17	Wir haben Teammeetings, Konferenzen mit anschließendem Socialising und Mitarbeitererevents mit Teamspielen. Die Kommunikationsabteilung hat zweimal im Jahr ein internationales Meeting.	Es gibt Konferenzen, Events inklusive Rahmen für Socialising.	diverse Events	vorhanden
D	30	18	Wir haben in jedem Stockwerk einen Küchenbereich, unten gibt es eine Kantine, ein Rauchereck, da wird immer sehr viel geplaudert. Ansonsten plaudert man im Büro.	Es gibt im ganzen Haus Plätze für die informelle K.	es sind Örtlichkeiten vorhanden	vorhanden

D	30f.	19	Schritt zurück würde ich das nicht nennen. Wir wollen die persönliche Kommunikation mit Hilfe von Workshops noch intensivieren.	Es soll die persönliche K. mit Hilfe von Workshops gefördert werden.	Förderung der persönlichen Kommunikation	geplant
D	31	20	Wir wollen eben mehr Workshops veranstalten.	Workshops durchführen	Workshops	vorhanden
D	31	21	Die interne K. wird gut aufgenommen.	hoher Stellenwert	hoher Stellenwert	hoher Stellenwert
D	31	22	Für Henkel Live hat es Umfragen gegeben. Es wurde gefragt, wie die Workshops von den Leuten erlebt wurden und wie sie mit dem Online-Auftritt zufrieden sind.	So etwas hat es gegeben, sei es für Online-Auftritt, Workshops oder Henkel Live.	vorhanden, Zufriedenheit wurde abgefragt	Zufriedenheitsumfragen

Microsoft Österreich GmbH

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
E	32	1	Die interne K. ist bei uns in der Abteilung PR aufgehängt.	Die interne K. ist bei uns in der Abteilung PR angesiedelt.	PR	PR
E	32	2	Ich bin zuständig für interne K.	Eine Person ist für die interne K. verantwortlich.	eine Person	eine MitarbeiterIn
E	32	3	Jede MitarbeiterIn hat Zugang zu den Online-Medien.	Jede MitarbeiterIn hat Zugang.	alle	alle
E	32	4	Die interne K. ist seit Jahren nur online gestützt, Microsoft hat nie klassisch kommuniziert. Die MA haben keinen fixen Arbeitsplatz.	Es gibt sehr viel online gestützte Kommunikation. Es gibt kaum Druckwerke und keinen fixen Arbeitsplatz.	nur Online-Kommunikation, kaum klassische Medien, kein fixer Arbeitsplatz und Möglichkeit für Teleworking	kein fixer Arbeitsplatz; Teleworking
E	32	5	Der größte Vorteil ist, dass wir Online-Kommunikation leben können. Das Motto ist: "My office is where I am". Die Verfügbarkeit der Unterlagen für alle MitarbeiterInnen ist ein weiterer Vorteil.	MA können arbeiten, wann und wo sie möchten und die Verfügbarkeit der Information ist von Vorteil.	nicht an Ort und Zeit gebunden, Informationen sind leicht zugänglich	Orts- und Zeitungebundenheit Verfügbarkeit
E	32f.	6	Ich sehe die ewige Erreichbarkeit als Nachteil der Online-Medien an und der Alltag wird schnelllebiger. Die Kreativität nimmt durch den Einsatz von Online-Medien ab.	Die Kreativität büßt ein, man ist ständig erreichbar und die K. wird schnelllebiger.	Reduktion der Kreativität, Schnelllebigkeit und ständige Erreichbarkeit	Reduktion der Kreativität; Schnelllebigkeit; ständige Erreichbarkeit
E	33	7	Bei Microsoft hat eine Verdrängung der klassischen Medien stattgefunden.	Die klassischen Medien sind verdrängt worden.	Verdrängung hat stattgefunden	Verdrängung

E	33	8	Wenn jemand permanent online kommuniziert, leidet auch die Sprache und es ist nichts zum Angreifen vorhanden.	Die Sprache verkümmert und es ist nichts zum Angreifen und Durchblättern vorhanden.	Verkümmierung der Sprache und fehlende Haptik	Verkümmierung der Sprache; fehlende Haptik
E	34	9	Es gibt Einschulungen. Das ist eine 2-tägige Eingewöhnungsphase, wo erklärt wird, was Microsoft alles macht.	Es gibt eine 2-tägige Eingewöhnungsphase.	2 Einschulungstage	vorhanden
E	34	10	Wir versuchen die E-Mailflut dahingehend einzudämmen, indem wir immer auf unser Intranet aufmerksam machen. Wir sind weg von einer Bloggingkultur hin zu einer Appkultur. Es kam zur Einführung eines Newsflashes. Und wenn eine Person einen Task hat, muss diese in die To-Line, bei nur zur Info in die cc-Line. Wir haben auch Verteilerlisten.	Man legt statt E-Mails den MA die Intranetnutzung nahe und es kam zu einer Entwicklung zu einer Appkultur und neuen Kommunikationsformen. Die richtige Adressierung von Personen ist entscheidend.	weniger E-Mails schreiben, mehr Intranet verwenden, Veränderung bei Kommunikationsart- und -formen, richtige Adressierung von Personen	vorhanden
E	35	11	Jeder ist heutzutage Kommunikator und will im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit sein. Stichwort: Ten seconds fame.	Jeder ist bereits Kommunikator und will Aufmerksamkeit für seine Botschaft.	alle sind Kommunikatoren und gesteigertes Aufmerksamkeitsbedürfnis	jede KommunikatorIn; Aufmerksamkeitsbedürfnis
E	35	12	Es gibt nichts neues, Sharepoints haben wir bereits.	Sharepoints gibt es bereits.	Sharepoints	vorhanden
E	35	13	Man kann sich Regeln erstellen, dass bestimmte E-Mails in Ordner verschoben werden und im Junk werden E-Mails vorgefiltert.	Man kann sich Regeln erstellen und es gibt Junk-Filter.	Regeln und Junk-Filter	Regeln; Spam-Filter
E	35f.	14	Auf jeden Fall gibt es ein zu viel an Information. Zuviel ist niemals förderlich.	Zu viel Information hat negative Folgen.	Überforderung	Überforderung

E	36	15	Mir ist nichts bekannt. Man muss sich selber abgrenzen und es liegt bei jedem Einzelnen dies auch zu tun.	Es ist nichts bekannt. Dies liegt in der Eigenverantwortung des Einzelnen.	keine Belege; Eigenverantwortung des Einzelnen	keine Belege; Eigenverantwortung
E	36	16	Wir machen immer noch unsere Meetings. Es muss aber die Möglichkeit geben auch online daran teilzunehmen.	Meetings und persönliche Gespräche finden nach wie vor statt.	Meetings; persönliche Gespräche	vorhanden
E	36	17	Es finden immer wieder Feiern statt, wie z.B. eine Weihnachtsfeier oder im Sommer gibt es immer ein Grillfest.	Es gibt z.B. eine Weihnachtsfeier oder eine Grillfest für die MA.	diverse Feiern vorhanden	vorhanden
E	36	18	Es gibt im ganzen Haus Plätze, die für die informelle K. den MA zur Verfügung stehen. Es gibt eine Kantine und einen Garten.	Es gibt im ganzen Haus Plätze für die informelle K.	es sind Örtlichkeiten vorhanden	vorhanden
E	37	19	Nein, da ist kein Need vorhanden.	Es ist nicht geplant die Online-Kommunikation zu reduzieren.	nicht geplant	nicht geplant
E	37	20	Da wir es nicht planen, gibt es auch keine theoretischen Konzepte.	Es gibt keine Konzepte.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
E	37	21	Ich sag einmal so, es ist am aufsteigenden Ast. Meine Aufgabe ist es, die Leute abzuholen.	Der Stellenwert nimmt zu.	Stellenwert nimmt zu	Stellenwert nimmt zu
E	37	22	Das Intranet wird gut angenommen, genaue Zahlen habe ich aber keine.	Das Intranet ist sehr beliebt, sonst gibt es keine genauen Zahlen.	Intranet	Intranet Nummer 1 Medium

ÖBB-Holding AG

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
F	38	1	Die Abteilung Konzernkommunikation & Marketing kümmert sich um die interne Kommunikation.	Die interne K. ist in der Abteilung Konzernkommunikation & Marketing angesiedelt.	Konzernkommunikation & Marketing	Konzernkommunikation & Marketing
F	38	2	Es sind fünf MitarbeiterInnen für die interne K. verantwortlich.	Es sind fünf MitarbeiterInnen für die interne K. verantwortlich.	fünf MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
F	38	3	Also von 40.000 MA haben 25.000 einen Computerarbeitsplatz.	Es haben nicht alle MA Zugriff auf Online-Medien.	teilweise	teilweise
F	38	4	Wir wollen das Intranet-Portal erweitern z.B. mehr Funktionen einbauen und den Dialog intensivieren.	Die Erweiterung des Intranet-Portals.	ständige Weiterentwicklung	ständige Weiterentwicklung
F	38	5	Der größte Vorteil ist, dass die Information immer tagesaktuell ist und man einfach interagieren kann.	Ein Vorteil ist die Tagesaktualität und die Möglichkeit der Interaktion.	Aktualität und Interaktivität	Aktualität; Interaktivität
F	38	6	Wir erreichen nicht alle MA online. Die Gefahr die MitarbeiterInnen mit zu viel Information zu übersättigen und zu wissen, was die MA lesen wollen, ist sehr schwierig.	Erreichbarkeit der MA, die Fülle der Information und zu wissen, was MA lesen möchte, ist schwierig.	Erreichbarkeit, die Gefahr der Übersättigung und Präferenzen der MA zu kennen	Erreichbarkeit; Übersättigung der MA; Präferenzen der MA zu kennen
F	39	7	Nein, bei den ÖBB ist das nicht der Fall, weil so viele MA keinen Computerarbeitsplatz haben.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung

F	39	8	Online-Kommunikation hat technisch meiner Meinung nach keine Mankos. Nur dass nicht alle MA Zugang zu Online-Medien haben.	Es gibt keine Mankos in der Technik. Nur der fehlende Zugang ist ein Manko.	fehlender Zugang	fehlender Zugang
F	39	9	Nein, die Tools sollten selbsterklärend sein.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
F	39f.	10	Wir setzen stark auf die Führungskräfte und die sollen sogenannte Managementinfos an MA weitergeben.	Führungskräfte sollen Infos an MA weitergeben.	Informationsfluss über Führungskräfte	vorhanden
F	40	11	Der Umfang und die Masse an Themen, die die ÖBB abdecken. Der Themenumfang der ÖBB ist sehr breit.	Die ÖBB müssen viele Themen abdecken.	Menge	Menge
F	40	12	Es gibt den Versuch, das Intranet zu personalisieren. MA bekommt dann nur die Infos, die für ihn relevant sind. Dies wird aber aus diversen Gründen vermutlich nicht realisierbar sein.	Es gibt den Versuch, das Intranet zu personalisieren.	Abstimmung des Intranets auf MA	vorhanden
F	40	13	Nein, da gibt es nichts, außer Spam-Filter.	Gibt es keine, außer Spam-Filter.	Spam-Filter	Spam-Filter
F	40	14	Ich glaube MA picken sich aus der Masse das heraus, was sie interessiert. Niemand kann alles lesen.	Selektion seitens des MA.	Selektion	Selektion

F	41	15	Da gibt es keine Belege, die Krankheitstage gehen gerade sogar ein bisschen zurück.	Es gibt keine Belege, die Krankheitstage werden eher weniger.	keine Belege, Abnahme der Krankheitstage	keine Belege; Abnahme der Krankheitstage
F	41	16	Wir haben immer noch unsere Jour fixes, Teammeetings etc. Also persönliche K. findet statt.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	gibt diverse Meetings	vorhanden
F	41	17	Wir nehmen am Businessrun teil, es gibt konzernweite Projekte, im Moment ein Gesundheitsprojekt, an denen die MA teilnehmen können. Es gibt diverse Betriebsfeiern, Arbeitertage oder Managementtage.	Es finden diverse Events außerhalb des Bürogebäudes statt.	vorhanden	vorhanden
F	41	18	Konzernweit gibt es das nicht. Bei Railcargo gibt es jetzt statt Raucherbereiche eine Bibliothek. Das ist vom Standort abhängig. Ansonsten erfüllt die Küche diese Funktion.	Diese sind nicht konzernweit vorhanden.	Standort abhängig	Standort abhängig
F	42	19	Also weg überhaupt nicht. Es wäre schön als Zusatz, den direkten Kontakt zu den operativen MA zu intensivieren.	Es ist nichts geplant. Es gibt den Wunsch, den direkten Kontakt zu operativen MA zu fördern.	nicht vorhanden	nicht geplant
F	42	20	Es gibt keine theoretischen Konzepte dazu.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden

F	42f.	21	Für uns ist es wichtig, zuerst intern zu informieren und dann erst extern. Es ist oft schwierig das einzuhalten.	Es ist wichtig intern vor extern zu kommunizieren.	Credo: intern vor extern	Credo: intern vor extern
F	43	22	Es gibt Umfragen, wie den MA spezielle Events wie die Mitarbeitertage gefallen haben. Wir schauen uns auch an, welche Beiträge im Intranet am meisten angeklickt werden.	Es gibt Zufriedenheitsumfragen und Klickzahlen im Intranet.	vorhanden, Klickzahlen und Abfrage der Zufriedenheit	Klickzahlen; Zufriedenheitsumfragen

Orange Austria Telecommunication GmbH

Interview	Seite	Kategorienr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
G	44	1	Die interne K. ist angesiedelt in der Abteilung Cooperate Communications.	Die interne K. ist in der Abteilung Cooperate Communications angesiedelt.	Cooperate Communications	Cooperate Communications
G	44	2	Ein Kollegin, die ist Teilzeit beschäftigt, meine Vorgesetzte und ich sind verantwortlich für die interne K.	Eine Kollegin, meine Vorgesetzte und ich sind für die interne K. zuständig.	2,5 MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
G	44	3	Alle MA haben Zugang zu den Online-Medien.	Alle MA haben Zugang.	alle	alle
G	44f.	4	Die K. findet jetzt einfach viel schneller statt. Es wurden auch neue Informationsformate eingeführt wie z.B. den Blickpunkt.	Die K. ist schneller und es wurden neue Informationsformate eingeführt.	Einführung neuer Informationsformate und Schnelligkeit	Einführung neuer Informationsformate; Geschwindigkeit
G	45	5	Die Interaktivität ist gegeben und der Dialog wird gefördert.	Ein Vorteil ist die Interaktivität und die Möglichkeit des Dialogs.	Interaktivität und Dialog	Dialog; Interaktivität
G	45	6	Die K. wird meiner Meinung nach oberflächlicher und sie ist schnelllebig.	Ein Nachteil ist, dass die K. oberflächlicher wird und sie ist sehr schnelllebig.	Oberflächlichkeit und Schnelllebigkeit	Oberflächlichkeit; Schnelllebigkeit
G	46	7	Nein, das würde ich nicht sagen. Bei uns hat keine Verdrängung stattgefunden.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
G	46	8	Ein Manko ist, dass wichtige E-Mails gleich im Spam-Ordner landen.	Wichtige E-Mails werden nicht gelesen weil sie sofort im Spam-Ordner landen.	wichtige E-Mails landen im Spam	wichtige E-Mails landen im Spam

G	46	9	Es gibt eine Einführungsveranstaltung, die nennt sich Orange Start. Da ist ein Punkt auch die interne K.	Es gibt eine Einführungsveranstaltung.	vorhanden	vorhanden
G	47	10	Informationen werden bei uns sehr viel in persönlichen Gesprächen weitergegeben, in unterschiedlichster Form. Die Informationen werden bei uns also top down weitergegeben.	Das persönliche Gespräch ist bei der Informationsweitergabe sehr wichtig und der Infofluss passiert top down.	Persönliche Gespräch im Vordergrund und Infofluss ist top down	vorhanden
G	47f.	11	Die Menge der vorhandenen Informationen ist sicher ein Grund für die Informationsflut.	Die Menge an Informationen.	Menge	Menge
G	48	12	Wir versuchen den internen Newsletter möglichst nicht mehr zu verschicken.	Wir versuchen auf den internen Newsletter vermehrt zu verzichten.	Reduktion bestimmter Kommunikationsformate	vorhanden
G	48	13	Nichts was über die Funktionen normaler E-Mailprogramme hinausgeht.	Nur die Funktionen normaler E-Mailprogramme.	Funktionen normaler E-Mailprogramme	Funktionen normaler E-Mailprogramme
G	48	14	Ich glaube, dass es nie zu viel an Information gibt. Es liegt am Einzelnen, die für ihn wichtigen Informationen herauszufiltern.	Es ist entscheidend, die Informationen zu filtern.	Selektion	Selektion
G	48	15	Mir ist nichts bekannt.	Es gibt keine Belege.	keine Belege	keine Belege
G	48f.	16	Bei uns ist die persönliche K. auf keinen Fall im Hintergrund. Es gibt viele Teammeetings, Jour fixes, Workshops etc.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	diverse Meetings	vorhanden

G	49	17	Es gibt einmal im Jahr ein "Late O-Time". Das ist eine Infoveranstaltung mit anschließendem Socialising. Es gibt ein Sommerfest und ein Winterfest.	Es finden diverse Events außerhalb der Arbeitszeiten statt.	vorhanden	vorhanden
G	49	18	Es gibt einen Garten, der von den MA sehr gerne genutzt wird, wir haben Kaffeeküchen, eine Kantine und eine Lounge.	Es stehen etliche Plätze für die informelle K. zur Verfügung.	vorhanden	vorhanden
G	49	19	Nein, solche Pläne gibt es nicht.	Nein, ist nicht geplant.	nicht vorhanden	nicht geplant
G	49	20	Nein, es gibt keine Konzepte.	Es gibt keine Konzepte.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
G	50	21	Bei uns genießt die interne K. sehr hohe Akzeptanz.	Der Stellenwert ist sehr hoch.	sehr hoher Stellenwert	sehr hoher Stellenwert
G	50	22	Umfragen haben ergeben, dass das Intranet sehr beliebt ist. Nur die Teeküche wird für die interne K. noch mehr genutzt.	Das Intranet ist ganz oben auf der Beliebtheitsliste.	Intranet Nummer 1	Intranet Nummer 1 Medium

Österreichisches Rotes Kreuz

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
H	50	1	Die Abteilung Marketing & Kommunikation kümmert sich um die interne Kommunikation.	Die interne Kommunikation ist im Bereich Marketing & Kommunikation" angesiedelt.	Marketing & Kommunikation	Marketing & Kommunikation
H	50	2	Bei uns kümmert sich jede Führungskraft um die interne K.	Es ist jede Führungskraft für die interne K. verantwortlich.	jede Führungskraft	mehr als fünf MitarbeiterInnen
H	50f.	3	Alle MA haben Zugang zu den Online-Medien.	Alle MA haben Zugang.	alle	alle
H	51	4	Die Veränderung der K. ist nachhinkend im Vergleich zu vielen Prozessen in anderen Bereichen. Information ist auch nicht mehr führungsimmanent.	Die Veränderung der Kommunikation ist nachhinkend. Information ist nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten.	späte Veränderung der Kommunikation und kein reines Führungsinstrument	verspätete/schrittweise Veränderung der Kommunikation; kein reines Führungsinstrument
H	51	5	Die Informationen können schneller weitergegeben werden und der Dialog ist möglich.	Die Vorteile sind die Schnelligkeit der Informationsweitergabe und die Dialogfähigkeit.	Schnelligkeit und Dialog	Schnelligkeit; Dialog
H	52	6	Die K. wird schnelllebig, auch die Oberflächlichkeit nimmt zu, sehr viel Irrelevantes wird kommuniziert.	Die K. wird schnelllebig und ein Nachteil ist auch die Oberflächlichkeit.	Schnelllebigkeit und Oberflächlichkeit	Schnelllebigkeit; Oberflächlichkeit
H	52	7	Nein, bei uns hat keine Verdrängung stattgefunden und das ist zielgruppenbedingt.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
H	53	8	Die fehlende Haptik ist ein Manko. Viele Leute brauchen Broschüren, die sie anfassen und durchblättern können.	Ein Manko ist die fehlende Haptik.	fehlende Haptik	fehlende Haptik

H	53	9	Teilweise gibt es die, teilweise ist es ein "train on the job".	Die gibt es teilweise.	teilweise	teilweise
H	53f.	10	Nein, gibt es nicht. Das ist jedem selber überlassen wie er das handhabt.	Es gibt keine, das ist jedem selber überlassen.	Eigenverantwortung	Eigenverantwortung
H	54	11	Ich empfinde die Menge an Information nicht als negativ.	Informationsmenge ist nicht negativ.	keine, da nicht negativ	keine
H	54	12	Nein, gibt es nicht.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
H	54	13	Manche MA erstellen sich Regeln und natürlich haben wir auch einen Spamfilter.	Manche verwenden Regeln und es gibt Spamfilter.	Regeln und Spamfilter	Regeln; Spamfilter
H	55	14	Jeder MA muss fähig sein, relevante Informationen zu selektieren.	Selektion der Information ist entscheidend.	Selektion	Selektion
H	55	15	Da habe ich keine Zahlen.	Es gibt keine Belege.	keine Belege	keine Belege
H	55	16	Bei uns gibt es sehr viel Teamarbeit im Dienst. Ansonsten gibt es viele Teammeetings, Jour fixes, Workshops etc.	Teamarbeit wird bei uns gelebt, ansonsten gibt es viele Meetings, die die persönliche K. fördern.	vorhanden	vorhanden
H	55	17	Es gibt immer wieder Treffen nach der Arbeit, es gibt Social Events, Bundesbewerbe etc.	Es finden diverse Events außerhalb des Bürogebäudes statt.	vorhanden	vorhanden
H	55	18	Es gibt Plätze mit Sofas, die werden sowohl für die informelle K. als auch für Meetings genutzt. Ansonsten bespricht man sich im Büro.	Es gibt Plätze, die der informellen K. zur Verfügung stehen.	vorhanden	vorhanden
H	55f.	19	Das ist eher auf regionaler Ebene der Fall.	Auf regionaler Ebene ist das der Fall.	regionale Ebene	geplant

H	56	20	In Salzburg ist man gerade auf der Suche nach dem richtigen Kommunikationsmix.	Man will Kommunikationsmix finden.	Kommunikationsmix	vorhanden
H	56	21	Bei uns gibt es keine definitive Trennung zwischen interner und externer K.	Es gibt keine Trennung zwischen interner und externer K.	keine Trennung	keine Trennung
H	56	22	Wir machen alle drei Jahre Umfragen zum Thema Leitbild, Kommunikationskultur, Organisationskultur, etc. oder ob sich die MA gut informiert fühlen.	Wir machen immer wieder diverse Umfragen.	diverse Umfragen	Zufriedenheitsumfragen

Strabag SE

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
I	56	1	Die Konzernkommunikation kümmert sich um die interne K.	Die Sparte Konzernkommunikation ist für die interne K. verantwortlich.	Konzernkommunikation	Konzernkommunikation
I	56	2	Bei Strabag sind zirka fünf Personen für die interne Kommunikation zuständig.	Bei Strabag kümmern sich fünf Personen um die interne K.	5 MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
I	56	3	Das gewerbliche Personal, das auf der Baustelle arbeitet, hat keinen Zugriff auf die Online-Medien.	Es haben nicht alle MA Zugriff auf Online-Medien.	teilweise	teilweise
I	56	4	Es gibt keine sehr großen Veränderungen, nicht seit dem ich bei Strabag arbeite. Diese findet eher schrittweise statt.	Es gibt eine schrittweise Veränderung.	schrittweise Veränderung	schrittweise Veränderung
I	56f.	5	Die Aktualität wird erhöht und die Verfügbarkeit nimmt zu.	Ein Vorteil ist die gesteigerte Aktualität und die leichtere Verfügbarkeit.	Aktualität und Verfügbarkeit	Aktualität; Verfügbarkeit
I	57	6	Ein Nachteil ist die ständige Erreichbarkeit.	Die ständige Erreichbarkeit ist ein Nachteil.	ständige Erreichbarkeit	ständige Erreichbarkeit
I	57	7	Absolut nicht. Es leben weiterhin die gedruckten Berichte, das Mitarbeitermagazin, etc.	Es findet keine Verdrängung statt.	keine Verdrängung	keine Verdrängung

I	57f.	8	E-Mailadressen sind leicht recherchierbar und dadurch wird man von der Außenwelt oft zugemüllt. Es gibt das Problem, dass Mails im Spamordner landen und dass nicht alle MA Zugang zu Online-Medien haben.	Die E-Mail-Adressen sind leicht zugänglich, E-Mails landen im Spamordner und der fehlende Zugang ist problematisch.	Datenschutzproblem, wichtige E-Mails landen im Spam und fehlender Zugang	Datenschutzproblem; wichtige E-Mails landen im Spam; fehlender Zugang
I	58	9	Ja, wir haben Einschulungen für neue MA. Hier wird alles erklärt, sei es die Philosophie des Unternehmens, die IT-Systeme, welche Bereiche es gibt, etc.	Es gibt Einschulungen.	vorhanden	vorhanden
I	58	10	Es gibt Richtlinien aber keine Regeln. Es gibt das Thema Vertraulichkeit, an das man sich natürlich halten muss. Es sollen Rundmails an alle MA vermieden werden. Die Handhabung obliegt der einzelnen Person.	Es gibt Regeln zum Thema Vertraulichkeit und Rundmails sollte man vermeiden.	Regeln zum Thema Vertraulichkeit und Vermeidung von Rundmails	vorhanden
I	58f.	11	Ich merke nicht unbedingt eine Informationsüberflutung.	Die Informationsüberflutung ist kein Thema.	keine Infoflut	keine
I	58f.	12	Nein, es gibt keine Konzepte	Nein, gibt es keine.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
I	59	13	Wir haben einen Spamfilter aber sonst nichts, was über die normalen Funktionen eines E-Mailprogrammes hinausgeht.	Es gibt Spamfilter, aber es wurde nichts Zusätzliches programmiert.	Spamfilter und Funktionen der E-Mailprogramme	Spamfilter; Funktionen der E-Mailprogramme
I	59	14	Diese Frage wurde im Pre-Test nicht abgefragt.	Nicht gefragt bei Pre-Test	keine Angabe	keine Angabe

I	59	15	Nein, ich habe von so etwas noch nicht gehört.	Nein, habe nichts gehört.	keine Belege	keine Belege
I	59f.	16	Wir haben immer noch regelmäßige Teammeetings, Jour Fixes, Workshops und Mitarbeitergespräche.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	gibt diverse Meetings	vorhanden
I	60	17	Es gibt ein Stra-Cafe, das ist so eine Art Speed-Dating. Wir haben Mitarbeitererevents, einen Stra-Tria, also einen Triathlon. Wir veranstalten Betriebsausflüge.	Es finden diverse Events außerhalb des Bürogebäudes statt.	diverse Events	vorhanden
I	60	18	Das Thema "Sozialraum" kam wieder vermehrt ins Gespräch, weil wir nicht wirklich Einrichtungen dafür hatten. Wir haben eine Kantine, eine Art-Lounge, dies ist eine Art kleines Museum das wir wohnlich eingerichtet haben.	Es sind Plätze für die informelle K. vorhanden.	vorhanden	vorhanden
I	60	19	Nein, gibt es eigentlich nicht. Wir haben ein gutes Level an Online-Medien und ein gutes Level an traditioneller K. Das passt so.	Nein, gibt es nicht. Es herrscht ein gutes Gleichgewicht.	nicht vorhanden	nicht geplant
I	60	20	Nein, es gibt keine Konzepte.	Es gibt keine Konzepte.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
I	60	21	Interne K. ist bei uns sehr wichtig. Das ist ein richtig großes Thema.	Der Stellenwert ist sehr hoch.	sehr hoher Stellenwert	sehr hoher Stellenwert
I	60	22	Diese Frage wurde im Pre-Test nicht abgefragt.	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe

Universität Wien

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
J	61	1	Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement ist für die interne K. zuständig.	Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement kümmert sich um die interne Kommunikation.	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement
J	61	2	Bei uns sind zwei MitarbeiterInnen für die interne Kommunikation zuständig.	Zwei MitarbeiterInnen sind für die interne K. verantwortlich.	zwei MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
J	61f.	3	Alle MA haben Zugang zu den Online-Medien.	Alle MA haben Zugang.	alle	alle
J	62	4	Die Veränderung ist tröpfchenweise geschehen. Wir haben eine grafische Identität durch ein einheitliches Design der einzelnen Websites geschaffen und das Angebot ist vielfältiger geworden.	Es gab eine tröpfchenweise Veränderung und eine grafische Identität wurde entwickelt. Das Angebot ist vielfältiger geworden.	schrittweise Veränderung, Vielfalt und grafische Identität	schrittweise Veränderung; grafische Identität; Vielfalt
J	63	5	Die einseitige K. konnte aufgebrochen werden, man kann nun eine Rückmeldung geben. Die Informationen sind viel aktueller und die K. geht viel schneller von statten.	Die Vorteile sind unter anderem die Dialogmöglichkeit, die Aktualität und die Schnelligkeit.	Dialog, Aktualität und Schnelligkeit	Dialog; Aktualität; Schnelligkeit;
J	63	6	Die Online-Medien sind oft unübersichtlich und die K. wird schnelllebig.	Nachteile sind die Unübersichtlichkeit und die Schnelllebigkeit.	Unübersichtlichkeit und Schnelllebigkeit	Unübersichtlichkeit; Schnelllebigkeit.

J	63	7	Unter den Online-Angeboten hat printmäßig nichts gelitten.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
J	63f.	8	Der Dialog hat wenig Qualität in manchen Bereichen.	Es kommt zu einem Qualitätsverlust.	Qualitätsverlust	Qualitätsverlust
J	64	9	Nein, gibt es nicht. Wir haben versucht z.B. das Intranet so aufzubauen, dass es selbsterklärend ist.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
J	64f.	10	Es gibt keine Richtlinien, das ist jedem selbst überlassen. Es gibt eine gelebte Praxis.	Es gibt keine Richtlinien, sondern eine gelebte Praxis.	Selbstverantwortung und gelebte Praxis	Selbstverantwortung; gelebte Praxis
J	66	11	Jeder ist auf einmal Kommunikator. Meiner Meinung nach ist die Menge der Informationen und die cc-Funktion verantwortlich.	Die Gründe sind die steigende Menge, dass jeder kommunizieren darf und die cc-Funktion.	steigende Informationsmenge, alle Kommunikator und die cc-Funktion.	Menge; cc-Funktion; jede KommunikatorIn
J	66	12	Wir haben im Intranet Themenseiten eingeführt, um die Suche nach der gewünschten Information zu erleichtern.	Die Einführung von Themenseiten.	Themenseiten	vorhanden
J	66	13	Wir haben einen sehr gut funktionierenden Spam-Filter. Manche MA erstellen sich auch persönliche Agenden.	Die Hilfsmittel sind ein Spam-Filter und persönliche Agenden.	Spam-Filter und persönliche Agenden.	Spam-Filter; persönliche Agenden.
J	66.	14	Es ist wichtig, dass die MA Informationen selektieren.	Selektion der Information ist entscheidend.	Selektion	Selektion

J	67	15	Nein, wir konnten so etwas an der Universität Wien nicht beobachten.	Es wurden keine Beobachtungen gemacht.	keine Belege	keine Belege
J	67	16	Das ist bei uns kein Thema. Bei uns ist die persönliche K. auf keinem Fall im Hintergrund. Es gibt viele Teammeetings, Jour fixe, Workshops etc.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	vorhanden	vorhanden
J	67	17	Es gibt Bereichevents, Betriebsfeiern, Team-Events, Tag der offenen Tür etc.	Es finden diverse Events außerhalb der Universität statt.	vorhanden	vorhanden
J	68	18	Es gibt so eine Art Esszimmer und auch Kommunikationsräume.	Es sind Räumlichkeiten für die informelle K. vorhanden.	vorhanden	vorhanden
J	68	19	Nein, da sind mir keine Pläne bekannt.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht geplant
J	68	20	Es gibt keine theoretischen Konzepte.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
J	68	21	Wir sind im Status Nascendi, also eine interne K. ist im werden.	Die interne K. wird gerade aufgebaut.	im Aufbau	Stellenwert nimmt zu
J	68f.	22	Wir haben Zahlen, wie oft das Intranet täglich genutzt wird. Man kann sagen, dass 10 Prozent der MA das Intranet täglich nutzen.	Es gibt Nutzungszahlen zum Intranet.	Nutzungszahlen/ Intranet	Klickzahlen/ Intranet Nummer 1 Medium

Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
K	69	1	Die Abteilung Marketing & Kommunikation ist für die interne K. verantwortlich.	Die Abteilung Marketing & Kommunikation kümmert sich um die interne K.	Marketing & Kommunikation	Marketing & Kommunikation
K	69	2	Umgerechnet ist eine Vollzeitkraft für die interne K. zuständig.	Eine MitarbeiterIn ist für die interne K. zuständig.	eine MitarbeiterIn	eine MitarbeiterIn
K	69	3	Alle MA haben Zugang zu den Online-Medien.	Alle MA haben Zugang.	alle	alle
K	69	4	Bei uns gibt es eine Bewegung weg von den E-Mails hin zur Intranet-Information.	Es gibt eine Entwicklung von E-Mailkommunikation zu K. über das Intranet.	Veränderung der Kommunikationsform	Veränderung der Kommunikationsform
K	70	5	Ein großer Vorteil ist die Unkompliziertheit und die Schnelligkeit.	Die Vorteile sind die Unkompliziertheit und die Schnelligkeit.	Unkompliziertheit und Schnelligkeit	Unkompliziertheit; Schnelligkeit
K	70	6	Die Schwierigkeit liegt darin, die MitarbeiterInnen nicht mit Informationen zu überhäufen und in Folge dessen in der richtigen Selektion, da man die Präferenzen der MitarbeiterInnen kennen muss.	Die MA nicht mit Informationen zu überhäufen und die Selektion der Information stellen uns vor eine Schwierigkeit.	Übersättigung der MA und die Präferenzen kennen	Übersättigung der MA; Präferenzen kennen
K	70	7	Ja, bei uns sind die klassischen Medien verdrängt worden.	Es hat eine Verdrängung stattgefunden.	Verdrängung hat stattgefunden	Verdrängung
K	70	8	Die ganze K. wird oberflächlicher.	Die Kommunikation wird oberflächlich.	Oberflächlichkeit	Oberflächlichkeit

K	70	9	Es gibt eine Infoveranstaltung am ersten Tag und da gibt es auch eine Einschulung in das EDV-System des Hauses.	Es gibt eine Infoveranstaltung am ersten Tag.	Infoveranstaltung	vorhanden
K	70f.	10	Nein, es gibt keine schriftliche sondern eine gelebte Praxis. Das ist auch abteilungsspezifisch. Idealerweise geht Info über Vorstand, zu Führungskräften, zu den MA.	Es gibt keine schriftliche sondern eine gelebte Praxis. Die Informationsweitergabe erfolgt über mehrere Ebenen.	keine schriftliche sondern eine gelebte Praxis	gelebte Praxis
K	71	11	Die Menge an Informationen.	Menge	Menge	Menge
K	71	12	Wir wollen E-Mailkommunikation reduzieren und vermehrt auf das Intranet zurückgreifen.	E-Mails sollen reduziert werden und das Intranet soll forciert werden.	Verlagerung der K.	vorhanden
K	71	13	Manche MA benutzen persönliche Agenden.	Es werden persönliche Agenden benutzt.	persönliche Agenden	persönliche Agenden
K	71	14	Ich glaube wir kennen gar nicht alle Auswirkungen. Ich glaube es kommt zu einer Abstumpfung von Seiten des MA.	Es kommt zu einer Abstumpfungen von Seiten des MA.	Abstumpfung ist die Folge	Abstumpfung
K	72	15	Ich kann keinen genauen Zusammenhang ableiten. Man ist heutzutage sicherlich stressanfälliger, die Gefahr sehe ich sehr wohl.	Es gibt keine Belege dazu. Man ist sicherlich stressanfälliger.	keine Belege und Stressanfälligkeit nimmt zu	keine Belege; Überforderung

K	72	16	Es gibt natürlich Jour fixes, Teammeetings etc. Dann gibt es das Captains-Breakfast, der Vorstand ist hier mit dem MA im Gespräch oder es gibt sogenannte Kamingespräche, hier kommuniziert der Vorstand mit den Führungskräften. Ich glaube, die meiste informelle K. findet in der Küche statt.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	gibt diverse Meetings	vorhanden
K	73	17	Es gibt eine intensive Sportsektion mit Rad fahren über Schwimmen etc. Es gibt Bereichevents, Betriebsfeiern, Team-Events, Betriebsversammlungen etc.	Es finden diverse Events oder sportliche Aktivitäten außerhalb des Bürogebäudes statt.	vorhanden	vorhanden
K	73	18	Ja, darauf wird sehr viel Wert gelegt. In jedem Stockwerk gibt es zwei Küchen und es gibt sonstige Plätze für die informelle K.	Es gibt im ganzen Haus Plätze für die informelle K.	es sind Örtlichkeiten vorhanden	vorhanden
K	74	19	Ich sehe momentan nicht die Notwendigkeit. Das einzige was ich mir vorstellen kann ist, dass wir in Zukunft die Mitarbeiterzeitung auch wieder in physischer Form herausgeben.	Es gibt keine Notwendigkeit, außer vielleicht die gedruckte Mitarbeiterzeitung wieder einzuführen.	nicht vorhanden, außer vielleicht gedruckte Mitarbeiterzeitung	geplant
K	74	20	Vielleicht wird in Zukunft die Mitarbeiterzeitung auch wieder in physischer Form herausgegeben.	Es wird vielleicht wieder eine gedruckte Mitarbeiterzeitung geben.	gedruckte Mitarbeiterzeitung	vorhanden

K	74	21	Früher war die interne K. eher eine Randabteilung, aber der Stellenwert nimmt jetzt zu.	Früher wurde die interne K. weniger beachtet, der Stellenwert nimmt jetzt zu.	Stellenwert nimmt zu	Stellenwert nimmt zu
K	74	22	Wir schauen uns die Klickzahlen der Intranetbeiträge an. Es gibt Statistiken, wie viele MA die einzelnen Events besuchen.	Es gibt Statistiken zu Intranetbeiträgen und BesucherInnenzahlen zu diversen Events.	Statistiken und Klickzahlen im Intranet	Statistiken; Klickzahlen

Wiener Linien GmbH & Co KG

Interview	Seite	Kategorie-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Subkategorie
L	72	1	Die interne K. ist in der Stabstelle Unternehmenskommunikation organisiert.	Die Stabstelle Unternehmenskommunikation ist für interne K. zuständig.	Unternehmenskommunikation	Unternehmenskommunikation
L	72	2	Es gibt drei MA, die für die interne K. zuständig sind.	Drei MitarbeiterInnen sind für die interne K. verantwortlich.	drei MitarbeiterInnen	2-5 MitarbeiterInnen
L	72	3	Von 8.000 MA haben 4.000 keinen Computerarbeitsplatz.	Die Hälfte der MA hat keinen Zugang zu den Online-Medien.	teilweise	teilweise
L	73	4	Die Kommunikationsmittel haben sich erweitert und die Bringschuld des Unternehmens ist größer geworden.	Es gibt mehr Kommunikationsmittel und die Bringschuld ist gewachsen.	Vielfalt und Bringschuld	Vielfalt; Bringschuld
L	73f.	5	Die Kommunikation ist viel schneller geworden.	Die Schnelligkeit ist ein großer Vorteil.	Schnelligkeit	Schnelligkeit
L	74	6	Der Arbeitsaufwand ist gestiegen.	Zu den Schwierigkeiten zählt der vermehrte Arbeitsaufwand.	hoher Arbeitsaufwand	hoher Arbeitsaufwand
L	74	7	Nein, bei uns hat keine Verdrängung stattgefunden. Ich halte von der These, dass neue Medien alte verdrängen nicht viel.	Es hat keine Verdrängung stattgefunden.	keine Verdrängung	keine Verdrängung
L	74f	8	Ein Manko ist, dass nicht alle MA Zugang haben und dass E-Mails im Spam-Filter landen.	Ein Manko ist der fehlende Zugang für alle MA und das Spam-Filter-Problem.	fehlender Zugang und wichtige E-Mails landen im Spam	fehlender Zugang; wichtige E-Mails landen im Spam

L	75	9	Es gibt zwei Einschulungstage, wo MA auch in die Funktionsweisen der internen Kommunikationsinstrumente eingewiesen werden.	Es gibt zwei Einschulungstage.	vorhanden	vorhanden
L	75	10	Es gibt ein Organisationshandbuch mit Richtlinien, wie man sich kommunikativ verhalten soll.	Es gibt ein Organisationshandbuch	Organisationshandbuch	vorhanden
L	75f.	11	Die Menge der Information ist daran schuld und man muss gezielter informieren.	Die Menge und man muss gezielter informieren.	Menge und fehlende Steuerung	Menge; fehlende Steuerung
L	76	12	Nein, gibt es nicht.	Nein, gibt es nicht.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
L	76	13	Nein, so etwas gibt es nicht. Außer dem klassischen Spam-Filter.	Nein, gibt es außer dem Spamfilter nicht.	Spamfilter	Spamfilter
L	76	14	Es ist die Aufgabe des Einzelnen zu wissen, was relevant ist.	Jeder muss für sich selektieren.	Selektion	Selektion
L	76	15	Also empirisch hab ich da gar nichts.	Das ist empirisch nicht belegbar.	keine Belege	keine Belege
L	76f.	16	Wir haben einmal im Jahr Mitarbeiterorientierungsgespräche, es gibt Teammeetings, Workshops etc.	Es gibt diverse Meetings, die die persönliche K. fördern.	gibt diverse Meetings	vorhanden

L	77	17	Es gibt Informationsveranstaltungen, einmal im Jahr eine sehr große Infoveranstaltung. Das ist eine Art interne Pressekonferenz. Ansonsten gibt es teilweise auch Betriebsfeiern und Teamevents.	Es werden diverse Veranstaltungen organisiert.	vorhanden	vorhanden
L	77	18	Es gibt in den Busbahnhäfen etc. Sozialräume für die MA. Es gibt eine Kantine.	Es gibt Sozialräume und eine Kantine.	vorhanden	vorhanden
L	77	19	Nein, einen Schritt zurück wollen wir nicht machen.	Es ist nichts geplant.	nicht vorhanden	nicht geplant
L	77	20	Es gibt Überlegungen wie man MA, die mobil unterwegs sind, einbeziehen kann. Man hat auch versucht, jeden MA eine E-Mailadresse zu geben, hat aus diversen Gründen nicht funktioniert.	Es gibt bloße Überlegungen bezüglich der Einbindung aller MA.	nicht vorhanden	nicht vorhanden
L	78	21	Bei uns ist die interne K. gleichrangig mit jeder anderen Form der K.	Interne K. genießt einen hohen Stellenwert.	hoher Stellenwert	hoher Stellenwert
L	78	22	Intranet ist bei uns das Nummer 1 Medium und darum ist auch da unser Fokus.	Intranet ist Nummer 1 Medium.	Intranet	Intranet Nr. 1 Medium

IV Lebenslauf

■ Persönliche Daten

Name:	Elisabeth Gallei
Geburtsdatum:	12.07.1988
Geburtsort:	Wiener Neustadt
Familienstand:	Ledig
Staatsangehörigkeit:	Österreich

■ Schulbildung

September 1994 – Juni 1998	VS-Scheiblingkirchen
September 1998 – Juni 2002	HS-Scheiblingkirchen
September 2002 – Juni 2006	Bundesoberstufenrealgymnasium Wiener Neustadt

■ Ausbildung/Studium

September 2006 – Februar 2010	Bakkalaureatsstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften
März 2010 – heute	Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften

■ Praktische Erfahrung

März 2010 - Juni 2010	Umweltkulturpraktikum bei GLOBAL 2000 Bereich Eventmanagement
Juli 2010	Praktikum bei AustriaTech – Gesellschaft des Bundes für technologiepolitische Maßnahmen GmbH Bereich Kommunikation/Public Relations
September 2010 – Oktober 2012	Teilzeitbeschäftigung bei AustriaTech – Gesellschaft des Bundes für technologiepolitische Maßnahmen GmbH Marketing- und PR-Assistentin ITS World Congress 2012

V Abstract

Deutsch

In den letzten Jahren ist die Zahl der Online-Kommunikationsmedien stetig gestiegen und sie sind nach wie vor im Vormarsch. Auch in den Bereich der internen Kommunikation sind diese bereits vorgedrungen. Die Masterarbeit mit dem Thema „Die Online-Medien in der internen Kommunikation. Fortschritt versus Informationsflut“ untersucht unter anderem die Fragestellung, welche konkreten Veränderungen innerhalb der internen Kommunikation aufgrund des Einsatzes von Online-Medien entstanden sind.

Die theoretische Analyse befasst sich mit grundlegenden Merkmalen, Theorien, Zielen und Funktionen interner Kommunikation sowie der Online-Kommunikation und beleuchtet das Thema Information bzw. Informationsüberflutung. Die Literaturanalyse widmet sich auch speziell den Theorien der Organisationskommunikation. Hier ist besonders von Interesse, welchen Stellenwert Kommunikation in den einzelnen theoretischen Ansätzen einnimmt.

Weitere zentrale Fragestellungen der Arbeit sind: Inwiefern haben Online-Kommunikationsmedien die klassischen Medien im Bereich der internen Unternehmenskommunikation ersetzt? Welche Richtlinien bzw. Vorgaben in Bezug auf den Umgang mit Information definieren Unternehmen, an denen sich MitarbeiterInnen orientieren können? Welche Maßnahmen werden getroffen um der Problematik der Informationsüberflutung entgegenzuwirken? Leiden aufgrund des Einsatzes von Online-Kommunikationsmedien die sozialen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens?

Die forschungsleitenden Fragen wurden mittels ExpertInneninterviews und anschließender qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht.

Die Analyse des Datenmaterials hat ergeben, dass sich nicht eine konkrete Veränderung festhalten lässt, die auf den Einsatz von Online-Kommunikationsmedien zurückzuführen ist. Es haben mehrere kleinere stattgefunden. Mithilfe der Untersuchung konnte auch festgestellt werden, dass Unternehmen kaum über eine festgeschriebene, firmeninterne Kommunikationskultur verfügen.

Recently, the number of online communication media has steadily increased and it is still rising. Online communication media have already reached the field of internal communication. The master's thesis with the topic "Online media in internal communications. Improvement versus Information Overload" examines, among other things, the question which specific changes have arisen due to the use of online media within the internal communication.

The theoretical analysis is concerned with fundamental characteristics, theories, objectives and functions of internal communication as well as online communication and illuminates the subject of information and information overload. The literature analysis also addresses specifically the theories of organisational communication.

The importance of communication in these individual theoretical approaches is of particular interest.

Additional central issues of the research work are: In what extent have online communication media replaced the traditional media in the field of internal communication? Which guidelines or rules concerning the use of information are defined by companies, which employees can use for reference? What measures are to be taken in order to counteract the problem of information overload? Do social relationships between the employees within a company suffer from the use of online communication media?

The research questions were examined by expert interviews and a subsequent content analysis by Mayring.

The analysis of the data has shown, that there is not one particular change because of the use of online communication media. There have been several smaller ones. Based on the study, it was possible to discover, that companies rarely have an established, company-internal communication culture.