



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die interne Unternehmenskommunikation als
erfolgskritischer Faktor bei Betrieblicher
Gesundheitsförderung.

Eine Untersuchung der Betrieblichen Gesundheitsförderung
„sicher g'sund“ des Unternehmens Böhler Bleche“

verfasst von / submitted by

Lisa Langwieser, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, August 2016

Lisa Langwieser

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich bei meinen Eltern dafür bedanken, dass sie mich während meines gesamten Studiums bedingungslos unterstützt haben und mir immer den notwendigen Rückhalt geben. Mein Dank gilt aber auch genauso meinem Freund, der immer die Ruhe bewahrt, mich ermutigt und dessen Feedback mich stets vorwärts bringt.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Betreuerin Frau Professor Einwiller für ihre Unterstützung und ihre konstruktiven Feedbacks bedanken sowie natürlich bei dem Unternehmen Böhler Bleche, das diese empirische Untersuchung erst ermöglicht hat und das für einen reibungslosen Ablauf bei den Interviews gesorgt hat.

Danke auch an Christina und Maria, dass sie meine Arbeit gelesen und korrigiert haben sowie an Corinna, für die vielen hilfreichen und erkenntnisbringenden Gespräche über unsere Arbeiten in deinem Büro.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung & Erkenntnisinteresse	1
1.2	Relevanz des Themas.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit.....	4
I	Theoretische Grundlagen und Verortung.....	5
2.	Unternehmenskommunikation	5
2.1	Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation	5
2.1.1	Die externe Unternehmenskommunikation	7
2.1.2	Die interne Unternehmenskommunikation	7
3.	Interne Unternehmenskommunikation und Betriebliche Gesundheitsförderung .	9
3.1	Interne Unternehmenskommunikation	9
3.1.1	Ziele der internen Unternehmenskommunikation.....	10
3.1.2	Kommunikationsformen und Richtungen.....	11
3.1.2.1	Instrumente der Abwärtskommunikation	14
3.1.2.2	Instrumente der Aufwärtskommunikation	16
3.1.2.3	Instrumente der Horizontalkommunikation	18
3.2	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	21
3.2.1	Betriebliche Gesundheitsförderung am Beispiel von Böhler Bleche.....	22
3.2.1.1	Ausgangslage und Ziele von "sicher g'sund"	22
3.2.1.2	Maßnahmen von "sicher g'sund"	23
3.3	Interne Unternehmenskommunikation zur BGF	25
4.	Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung.....	30
4.1	Begriff und Formen der Evaluation	30
4.2	Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation zur BGF.....	31
4.2.1	Planungsprozessmodell der Kommunikation	31
4.2.1.1	Situationsanalyse	32
4.2.1.2	Definition der Ziele	33
4.2.1.3	Zielgruppendifferenzierung	33
4.2.1.4	Planung der Instrumente.....	33
4.2.1.5	Integration.....	33
4.2.1.6	Budget	34
4.2.1.7	Umsetzung	34
4.2.1.8	Erfolgskontrolle.....	34
4.3	Evaluation der Umsetzung	35
4.3.1	Wirkung der internen Kommunikation.....	35
4.3.2	Einfluss anderer Faktoren.....	38
4.3.2.1	Studienbefunde zu teilnahmefördernden/-hemmenden Faktoren.....	41

II Empirische Untersuchung	47
5. Untersuchungsdesign	47
5.1 Forschungsfragen	47
5.2 Methodische Vorgehensweise	48
5.2.1 Erhebungsmethoden	48
5.2.1.1 Das Leitfadeninterview	49
5.2.1.2 Das Experteninterview	50
5.2.2 Definition der Stichprobe	51
5.2.3 Ablauf der Untersuchung	53
5.2.4 Auswertungsmethode – Die qualitative Inhaltsanalyse	54
6. Darstellung der Ergebnisse	57
6.1 Ergebnisse der Experteninterviews	57
6.1.1 Kategorie Allgemeines (A1)	57
6.1.2 Situationsanalyse (A2)	58
6.1.3 Ziele (A3)	59
6.1.4 Zielgruppe (A4)	59
6.1.5 Kommunikationsinstrumente (A5)	60
6.1.6 Integration (A6)	62
6.2 Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews	64
6.2.1 Wissen über "sicher g'sund" und die interne Kommunikation (A1)	64
6.2.2 Akzeptanz des Kommunikationsangebotes (A2)	66
6.2.3 Veränderungsbereitschaft (A3)	75
6.2.4 Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation (A4)	77
6.2.5 Einstellung und Verhalten zur Gesundheit (B1)	79
6.2.6 Einstellung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (B2)	80
6.2.7 Gründe für die Teilnahme / Nichtteilnahme an der BGF (B3)	82
6.2.8 Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge zur BGF (B4)	85
7. Ergebnisinterpretation	88
7.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1	88
7.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2	91
8. Conclusio & Ausblick	101
III Quellenverzeichnis	104
IV Abbildungsverzeichnis	113
V Tabellenverzeichnis	113
VI Abkürzungsverzeichnis	114
VII Anhang	115
Anhang A: Interviewleitfaden Projektleitung	115
Anhang B: Kategoriensystem Projektleitung	117
Anhang C: Fragebogen Soziodemographische Daten Mitarbeiter	119

Anhang D: Interviewleitfaden Mitarbeiter	120
Anhang E: Kategoriensystem Mitarbeiter	122
Anhang F: Transkriptionsregeln	125
Anhang G: Abstrakt deutsch.....	126

1. Einleitung

In diesem ersten Kapitel soll zunächst das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit betrachtet werden. Ausgehend von der Darstellung der Problemsituation, soll im Anschluss auf das spezifische Erkenntnisinteresse, das Ziel dieser Arbeit und die forschungsleitenden Fragestellungen eingegangen werden. Danach wird die Relevanz der Arbeit erläutert und zuletzt noch der Aufbau der Arbeit erklärt, um damit die notwendige Orientierung zu geben.

1.1 Problemstellung & Erkenntnisinteresse

Laut WKO unterliegt Österreich einem demographischen Wandel, bei dem sich vor allem eine steigende Lebenserwartung von Männern und Frauen abzeichnet. Diese hat wiederum einen Einfluss auf viele Unternehmensstrukturen, da auch hier in Zukunft davon ausgegangen wird, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter größer sein wird als der der Jüngeren (vgl. WKO 2015). Gerade aufgrund dieser Entwicklung sollte es das Ziel von Unternehmen sein, für ihre zunehmend älter werdende Belegschaft Programme zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) bereitzustellen, um dadurch einen Beitrag zur Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu leisten, damit diese letztlich im Sinne des Unternehmens solange wie möglich gesund sind und dementsprechend ihrer Arbeit nachgehen können. Die WHO spricht in diesem Zusammenhang bereits von einer zunehmenden Bedeutung von BGF, da immer mehr Unternehmen erkennen, dass der Unternehmenserfolg auch vom Faktor "gesunde Mitarbeiter" wesentlich beeinflusst wird (vgl. World Health Organization 2015a).

Eines der Hauptprobleme ist jedoch, dass viele Mitarbeiter an den angebotenen Maßnahmen zur BGF nicht teilnehmen (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 23). Laut einem Artikel von Glasgow et al., in dem sie diverse Studien zur Teilnahme an BGF vergleichen, ist es schwierig, alle Mitarbeiter zu erreichen. Denn im Schnitt liegt die Beteiligung bei nur 1/4 bis maximal der Hälfte der Belegschaft (vgl. Glasgow et al. 1993, S. 392ff.).

So auch beim Unternehmen Böhler Bleche, das in dieser Arbeit als konkretes Fallbeispiel herangezogen wird. Dieses Unternehmen führt nun seit 2006 eine systematische BGF unter dem Namen "sicher g'sund" durch. Das Projekt bringt allerdings nicht den gewünschten Erfolg, denn generell beteiligen sich nur rund 1/5 der 500 Mitarbeiter. Konkret werden manche Maßnahmen besser genutzt, während andere nur sehr schlecht frequentiert sind. Dementsprechend stellt sich die Projektleitung und die Geschäftsführung die Frage, warum die Maßnahmen der BGF von den Mitarbeitern zu wenig angenommen werden.

Nachdem das grundlegende Ziel von BGF Nöhammer et al. zufolge darin liegt, das individuelle Verhalten der Mitarbeiter zu ändern (vgl. Nöhammer et al. 2010, S. 97), kann und soll die BGF in gewisser Weise als Veränderungsprozess verstanden werden. Dass Kommunikation in Veränderungsprozessen von entscheidender Bedeutung ist, wird in der Fachliteratur mehrfach betont. Laut einer Studie von Mutaree ist eine schlechte Kommunikation mitunter der häufigste Grund für das Scheitern eines Veränderungsprozesses (vgl. Mutaree 2013). Der Kommunikation wird in Veränderungsprozessen „der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten“ (Deutinger 2013, S. 3) als Kernaufgabe zugeschrieben. Es ist also deutlich zu erkennen, dass die Kommunikation allgemein in Veränderungsprozessen einen wichtigen Faktor in Bezug auf den Erfolg darstellt. Vor allem aber die interne Kommunikation und die Notwendigkeit, die „...interne Kommunikation zum integralen Bestandteil jedes größeren Veränderungsprojektes zu machen(...)“ (Schick 2014, S. 2) wird als wichtiger Faktor bei Veränderungsprozessen genannt. Schick verweist damit also im Speziellen auf die Wichtigkeit der Existenz einer internen Kommunikation in Zeiten der Veränderung.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, herauszufinden, inwieweit die interne Unternehmenskommunikation einen Faktor für den ausbleibenden Erfolg der BGF "sicher g'sund" von Böhler Bleche darstellt. Einfach gesagt, ob es mitunter an der internen Unternehmenskommunikation liegt, dass zu wenige Mitarbeiter an den Angeboten der BGF teilnehmen. Dementsprechend wird eine erste qualitative Evaluation der BGF in zwei aufeinanderfolgenden Schritten durchgeführt. Zunächst gilt es zu untersuchen, wie die interne Kommunikation zu Beginn der BGF geplant wurde und ob hier Unzulänglichkeiten in der Konzeption zu erkennen sind. Danach soll die Umsetzung der BGF der Böhler Bleche untersucht werden, wobei diese Evaluation wiederum in zwei Schritten erfolgt. Zunächst wird hier die Umsetzung der internen Kommunikation zur BGF evaluiert. Konkret wird dabei untersucht, wie die interne Kommunikation auf die für die Untersuchung ausgewählten Mitarbeiter wirkt.

Nachdem die Untersuchung der internen Unternehmenskommunikation hier möglicherweise zu kurz greift, wird in einem zweiten Schritt auch nach weiteren Faktoren gesucht, um mögliche andere begünstigende oder hemmende Faktoren zur Teilnahme bzw. Nichtteilnahme nicht auszuschließen. Dadurch sollen nicht nur Rückschlüsse darauf gezogen werden können, inwiefern die interne Kommunikation einen Faktor für den ausbleibenden Erfolg der BGF "sicher g'sund" darstellt, sondern eben auch, ob es andere Gründe dafür gibt. Die qualitative Evaluation dieser drei Bereiche ermöglicht es,

einen ersten Einblick in die aktuelle Situation der BGF der Böhler Bleche und ihrer dazugehörigen internen Kommunikation zu bekommen.

Dementsprechend wurden die folgenden Forschungsfragen generiert, die es mithilfe der explorativen Vorgehensweise zu untersuchen gilt:

FF1: Wie wurde die interne Unternehmenskommunikation im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung "sicher g'sund" konzipiert und sind Unzulänglichkeiten in dieser Konzeption zu erkennen?

FF2: Wie wird die Betriebliche Gesundheitsförderung "sicher g'sund" von den Mitarbeitern angenommen?

FF2.1: Welche Wirkung hat die interne Unternehmenskommunikation auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

FF2.2: Welchen Einfluss haben andere Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

1.2 Relevanz des Themas

Durch die Beschäftigung mit der internen Kommunikation im Rahmen der BGF ist klar, dass das Thema vor allem für die Unternehmenskommunikation eine besondere Rolle spielen wird. Dieser eingenommene Blickwinkel bedeutet jedoch nicht, dass das Resultat ausschließlich für die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft von Bedeutung sein kann. Schließlich soll die Arbeit im zweiten Teil der Evaluation Auskunft darüber geben, welche anderen Faktoren die Teilnahme an BGF beeinflussen können. Deshalb kann die Arbeit wiederum für an der BGF per se interessierte Wissenschaften, wie vor allem den Sportwissenschaften und den Gesundheitswissenschaften, interessant sein. Die vorliegende Themenstellung ist dennoch vorwiegend in die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft einzuordnen, weil die Untersuchung der internen Kommunikation klar den kommunikationswissenschaftlichen Bezug in den Vordergrund stellt.

Die Tatsache, dass der Literatur zufolge die interne Kommunikation im Rahmen von BGF kaum erforscht ist (vgl. Stummer et al. 2008, S.235; Walter et al. 2012, S.295), zeigt deutlich, dass es einer weiteren intensiven Beschäftigung mit der internen Kommunikation zur BGF bedarf, um neue Erkenntnisse zu generieren und die BGF sowie die dazugehörige interne Kommunikation zu professionalisieren. Außerdem ist Stummer et al. zufolge auch die Mitarbeiterperspektive in Bezug auf die BGF kaum erforscht (vgl. Stummer et al. 2008, S. 235). Dies bestätigt ein weiteres Mal die Notwendigkeit dieser explorativen Untersuchung, die klar die Sichtweise der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zwei große Bereiche, den folgenden theoretischen Teil und die im Anschluss darauf aufbauende Empirie gegliedert:

Im **theoretischen Teil** werden alle für die Arbeit relevanten Grundlagen aufgearbeitet. Zunächst wird die Unternehmenskommunikation als theoretische Grundlage kurz beleuchtet, um danach konkret die interne Unternehmenskommunikation und die BGF zu fokussieren. Den Abschluss des theoretischen Teils bildet die Auseinandersetzung mit der Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation sowie der Umsetzung der BGF.

Im **empirischen Teil** sollen zunächst die Forschungsfragen und die methodische Vorgehensweise vorgestellt werden. Hier wird konkret auf die Erhebungsmethode, die Stichprobe, den Ablauf der Untersuchung und die Auswertungsmethode eingegangen. Im Anschluss folgt dann die detaillierte Darstellung der aus der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse sowie eine Zusammenfassung und Interpretation dieser. Zuletzt folgt das Conclusio, in dem unter anderem der Projektleitung erste mögliche Handlungsanleitungen für die Verbesserung und zukünftige Vorgehensweise der internen Kommunikation zur BGF gegeben werden.

I Theoretische Grundlagen und Verortung

In diesem Teil der Arbeit sollen die theoretischen Grundlagen, die für die anschließende empirische Untersuchung relevant sind, aufgearbeitet werden. Um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, werden deshalb im Folgenden die Kapitel Unternehmenskommunikation, interne Unternehmenskommunikation und BGF sowie die Evaluation der BGF behandelt.

2. Unternehmenskommunikation

In diesem ersten Kapitel soll ein kurzer Einblick in das Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation gegeben werden. Obwohl sich die vorliegende Arbeit ausschließlich mit der internen Kommunikation beschäftigt, ist es zunächst wichtig kurz auf die Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche einzugehen, um damit eine theoretische Basis und Verortung der internen Kommunikation herzustellen. Für ein besseres Verständnis folgt davor aber noch die Definition des Begriffes.

2.1 Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation

So unterschiedlich wie die Perspektiven sind, aus denen die Unternehmenskommunikation betrachtet werden kann, so verschieden sind auch die Definitionsversuche. Nachdem nicht auf alle vorhandenen Definitionen eingegangen werden kann, sollen hier stellvertretend zwei für die Arbeit wesentliche Definitionen genannt werden.

Zerfaß (2014, S. 23) definiert Unternehmenskommunikation als

„alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“

Bei dieser Definition von Zerfaß geht ganz klar hervor, dass sich der Begriff Unternehmenskommunikation für ihn nur auf erwerbswirtschaftliche Organisationen bezieht und dementsprechend andere Organisationsformen wie Non-Profit-Organisationen ausschließt. Dementsprechend eignet sich diese Definition hier sehr gut, da auch der vorliegende Untersuchungsgegenstand eine gewinnorientierte Organisation darstellt.

Mast verwendet zwar die englische Bezeichnung Corporate Communications, meint damit aber genauso wie Zerfaß die Unternehmenskommunikation und hat ein sehr ähnliches Verständnis des Begriffes, den sie folgendermaßen definiert:

„Corporate Communications ist die Gesamtheit der nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen der Stakeholder zu beeinflussen oder zu verändern.“ (Mast 2013, S. 42)

Im Fokus dieser Definition steht eindeutig die bewusste Beeinflussung der internen und externen Stakeholder. Auch diese Sichtweise deckt sich gut mit der vorliegenden Arbeit, da es schließlich im Rahmen der BGF um die Beeinflussung des Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter geht.

Um die Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche als Grundlage für diese Arbeit beschreiben zu können, wurde das Modell von Zerfaß gewählt, weil dieses Konzept, passend für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, ausschließlich erwerbswirtschaftliche Organisationen in den Blickpunkt nimmt (vgl. Zerfaß 2014, S. 43):



Abbildung 1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2014, S. 44)

Dem Konzept von Zerfaß zufolge besteht die Unternehmenskommunikation aus zwei wesentlichen Teilen: die interne Kommunikation auf der einen Seite und die externe Kommunikation auf der anderen Seite (vgl. Zerfaß 2014, S. 42f.).

Die drei Teilbereiche, die in der Abbildung zu sehen sind, sind eben Teil der internen Unternehmenskommunikation beziehungsweise der externen Unternehmenskommunikation. Während die interne Unternehmenskommunikation selbsterklärend ist, gehören eben die Marktkommunikation und die Public Relations nach Zerfaß gleichermaßen zur externen Unternehmenskommunikation (vgl. Zerfaß 2014, S. 44).

Alle drei Bereiche der Unternehmenskommunikation, die interne Kommunikation, die Marktkommunikation sowie die Public Relations haben nach Zerfaß verschiedene Aufgaben zu lösen, wobei sie damit dennoch das gleiche Ziel, die Umsetzung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, verfolgen (vgl. Zerfaß 2014, S. 44). Während sich die interne Kommunikation auf zwei unterschiedliche Gruppen von Organisationsmitgliedern fokussiert, konzentriert sich die Marktkommunikation auf den Markt und die Public Relations auf den gesellschaftspolitischen Bereich (vgl. Zerfaß 2014, S. 44).

2.1.1 Die externe Unternehmenskommunikation

„Die *externe Unternehmenskommunikation* richtet sich [...] an jene Personen, Organisationen und Gruppen, die als Träger anderer gesellschaftlicher Rollen von strategischen Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind, sich betroffen fühlen oder auch bloß ein Interesse daran artikulieren.“ (Zerfaß 1996, S. 39)

Wie bereits kurz beschrieben, gliedert Zerfaß die externe Unternehmenskommunikation in die beiden Teilbereiche Marktkommunikation und Public Relations (vgl. Zerfaß 2014, S. 49). Die Marktkommunikation beinhaltet die kommunikativen Handlungen der Organisationsmitglieder und agiert damit im Marktumfeld, also dort wo es darum geht wirtschaftliche Beziehungen zu Lieferanten, Wettbewerbern oder Kunden auszuführen (vgl. Zerfaß 2014, S. 49ff.). Die PR konzentriert sich dagegen auf den gesellschaftspolitischen Bereich, konkret agiert diese also in der Politik, der Bildung sowie der Wissenschaft und steuert dort die kommunikativen Beziehungen (vgl. Zerfaß 2014, S. 49ff.).

Es soll hier aber nicht näher auf die externe Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche Marktkommunikation und Public Relations eingegangen werden, da diese für die zu untersuchenden Forschungsfragen nicht wesentlich sind. Es ist jedoch wichtig, hier einen kurzen Überblick über die Unternehmenskommunikation zu geben, damit das vorliegende Thema in einem Gesamtkontext betrachtet und eingeordnet werden kann.

2.1.2 Die interne Unternehmenskommunikation

Die interne Unternehmenskommunikation konzentriert sich Zerfaß zufolge auf zwei unterschiedliche Gruppen im Organisationsfeld. Im Konkreten sind das zum einen die verfassungskonstituierenden Organisationsmitglieder und zum anderen die "weiteren" Organisationsmitglieder (vgl. Zerfaß 2014, S. 45).

Diese beiden Gruppen unterscheiden sich dahingehend, dass die verfassungskonstituierenden Organisationsmitglieder, wie die Bezeichnung bereits vermuten lässt, die Unternehmensentscheidungen bestimmen, während die "weiteren"

Organisationsmitglieder diesen Entscheidungen folgen müssen. Konkret sind das unter anderem die Mitarbeiter (vgl. Zerfaß 2014, S. 45ff.).

Folgt man dieser Einteilung von Zerfaß, ist klar, dass es in dieser Arbeit um die Betrachtung beider Gruppen, also der Projektleitung als verfassungskonstituierende Organisationsmitglieder auf der einen Seite und der Mitarbeiter als weitere Organisationsmitglieder auf der anderen Seite, geht.

Näher darauf eingegangen wird im nun folgenden Kapitel, das sich ausführlich der internen Unternehmenskommunikation und der BGF widmet.

3. Interne Unternehmenskommunikation und Betriebliche Gesundheitsförderung

In diesem Kapitel sollen speziell die interne Unternehmenskommunikation und die BGF näher betrachtet werden. Zunächst wird auf die interne Kommunikation an sich näher eingegangen. Danach folgt ein Einblick in die BGF, wobei hier konkret der Untersuchungsgegenstand fokussiert wird. Zuletzt werden noch die vorhandenen Beiträge zur internen Kommunikation bei BGF betrachtet.

3.1 Interne Unternehmenskommunikation

Sichtet man die Literatur zur internen Unternehmenskommunikation, zeigt sich schnell ein zweiseitiges Problem der existierenden begrifflichen Vielfalt (Interne Kommunikation, Interne Organisationskommunikation, Interne PR,...) einerseits und der synonymen Begriffsverwendungen andererseits (vgl. Lies 2008, S.11; Einwiller et al. 2008, S.223; Schneider und Retzbach 2012, S.5f.).

Letztere begründen dieses Problem damit, dass sich neben der Kommunikationswissenschaft auch einige andere Disziplinen (z.B. Psychologie, BWL,...) mit der internen Kommunikation befassen, die diese aus jeweils anderen Perspektiven betrachten (vgl. Schneider und Retzbach 2012, S. 5f.).

Die zwei wichtigsten und am häufigsten eingesetzten Begriffe laut einer Studie von Verčič et al., sind "Interne Kommunikation" und "Mitarbeiterkommunikation" (vgl. Tkalac Verčič et al. 2012, S. 228). Dementsprechend sollen für diese beiden Begriffe nun zwei zentrale Definitionen, stellvertretend für die vielen Existierenden, genannt werden.

Mast zufolge beinhaltet die interne Unternehmenskommunikation „sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen“ (Mast 2014, S. 1123). Außerdem kümmert sie sich darum, „[...] dass[!] Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden“ (Mast 2014, S. 1123).

Einwiller et al. (2008, S. 223) verwenden dagegen den Begriff Mitarbeiterkommunikation und definieren diesen wie folgt: „Die Mitarbeiterkommunikation umfasst [...] alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen.“ Dabei ist ihnen zufolge die Integration der Sichtweisen sowie die Partizipation aller Mitarbeiter im Sinne der Wechselseitigkeit ganz wesentlich (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 223).

In dieser Arbeit werden die Begriffe interne Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterkommunikation synonym verstanden, wobei primär ersterer in der Kurzform interne Kommunikation verwendet wird, da auch das Unternehmen Böhler Bleche diesen Begriff bevorzugt.

3.1.1 Ziele der internen Unternehmenskommunikation

Auch bezüglich der Ziele existieren unterschiedliche Einteilungen und Aufzählungen. Hier sollen die Ziele nach einer Einteilung von Mast dargestellt werden, da diese einen sehr guten und umfangreichen Überblick gibt. Mast unterscheidet prinzipiell zwischen unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Zielen. Während die mitarbeiterbezogenen Ziele, der Bezeichnung entsprechend, die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten fokussieren, sind erstere auf die Vorstellungen des Unternehmens ausgerichtet (vgl. Mast 2013, S. 225). Ebenso Retzbach und Schneider treffen diese Unterscheidung. Sie betonen aber, dass die Grenzen nicht immer exakt sind und bringen in diesem Kontext das Beispiel der Gesundheitsförderung, da diese sowohl das Ziel hat dem Mitarbeiter als Mensch per se als auch dem Unternehmen im wirtschaftlichen Sinne zu nützen (vgl. Retzbach und Schneider 2012, S. 19).

Die Mitarbeiterkommunikation verfolgt nach Mast die folgenden acht wesentlichen Ziele, wobei eine Unterscheidung in unternehmensorientierte und mitarbeiterorientierte Ziele eigentlich kaum möglich ist, da bei allen Zielsetzungen schlussendlich in gewisser Weise Beide davon profitieren (vgl. Mast 2013, S.225f.):

- **Koordination und Vernetzung:** Die Mitarbeiterkommunikation koordiniert und vernetzt die verschiedenen Abteilungen und verfolgt damit das Ziel, Arbeitsprozesse zu verbessern. Einwiller et al. sprechen hier auch noch vom Ziel der Mitarbeiterkommunikation, den Austausch von Informationen zu ermöglichen (vgl. Einwiller et al. 2008, S.227f.).
- **Motivation:** Ein weiteres Ziel der Mitarbeiterkommunikation ist es, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, weil sich das wiederum positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann. Einwiller et al. betonen ferner die Möglichkeit der Mitarbeiterkommunikation, neben der Motivation das Engagement der Belegschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen, zu fördern (vgl. Einwiller et al. 2008, S.227f.).
- **Arbeitszufriedenheit:** Ein drittes wesentliches Ziel ist es, durch gelungene Information und Kommunikation, Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern herzustellen.

- **Vertrauen und Glaubwürdigkeit:** Transparente und ehrliche Information sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an der Kommunikation fördert das Vertrauen eben dieser in das Unternehmen, genauso wie dessen Glaubwürdigkeit und ist somit ein zentrales Ziel der Mitarbeiterkommunikation.
- **Integration und Identifikation:** Die Mitarbeiterkommunikation hat aber auch das Ziel, durch adäquates Informieren die Integration sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern. Einwiller et al. benutzen in diesem Zusammenhang die Bezeichnung loyale Mitarbeiter (vgl. Einwiller et al. 2008, S.227f.).
- **Betriebsklima und Unternehmenskultur:** Die Kultur eines Unternehmens wird maßgeblich von der Mitarbeiterkommunikation beeinflusst und deshalb ist es das Ziel dieser, eine offene Kultur und damit einhergehend verantwortungsbewusste und eigenständige Mitarbeiter zu fördern. Einwiller et al. erwähnen in diesem Kontext zudem die Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation, einen wesentlichen Beitrag dazu zu leisten, geteilte Werte und Ansichten in der Unternehmenskultur zu fördern (vgl. Einwiller et al. 2008, S.227f.).
- **Wissen und Veränderungsbereitschaft:** Nachdem viele Unternehmen mittlerweile mit Veränderungsprozessen konfrontiert sind, ist es ebenso ein Ziel der Mitarbeiterkommunikation, die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Veränderung zu fördern und damit das Unternehmen im Veränderungsprozess zu unterstützen.
- **Außenwirkung:** Obwohl es eigentlich nicht das primäre Ziel der Mitarbeiterkommunikation ist nach außen zu wirken, so darf dieser Punkt dennoch nicht unberücksichtigt bleiben. Die Mitarbeiter wirken als Multiplikatoren eben genauso nach außen, in die Unternehmensumwelt. Dementsprechend sind die Information und die Identifikation von Mitarbeitern hier ein wichtiges Ziel der internen Kommunikation.

Alle eben beschriebenen Ziele spielen in gewisser Weise eine Rolle für die BGF. Als besonders wichtig können aber die Ziele Veränderungsbereitschaft und Motivation im Zusammenhang mit der BGF hervorgehoben werden, weil es schließlich primär darum geht, die Mitarbeiter von einer Verhaltensänderung im Sinne eines gesundheitsfördernden Verhaltens zu überzeugen.

3.1.2 Kommunikationsformen und Richtungen

Die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation können nach vielen unterschiedlichen Dimensionen (z.B. Form, Inhalt, Zielgruppengröße, Kommunikationsorientierung,

Informationsfluss,...) und deren jeweiligen Ausprägungen systematisiert werden (vgl. Einwiller et al. 2008, S.238; vgl. Bruhn 1997, S.931).

Mast unterscheidet ganz grundlegend drei zentrale Kommunikationsformen der Unternehmenskommunikation: „Face-to-Face-, schriftliche bzw. gedruckte und elektronische Kommunikation“ (Mast 2013, S. 167). Neben der Systematisierung nach der Form der Kommunikation, werden die Instrumente außerdem oft den unterschiedlichen Kommunikationsrichtungen zugeteilt. Nach Mast können hier drei grundlegende Richtungen unterschieden werden: die Abwärtskommunikation, die Aufwärtskommunikation sowie die horizontale Kommunikation (vgl. Mast 2013, S. 233ff.). Auch Einwiller et al. teilen die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation diesen drei Richtungen zu, verweisen aber gleichzeitig darauf, dass die Zuordnungen nicht immer eindeutig sein können (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 238f.).

Die verschiedenen möglichen Kommunikationsrichtungen Abwärts (top-down), Aufwärts (bottom-up) und Horizontal (in-between), die zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften verlaufen können, sind in der folgenden Darstellung von Schneider und Retzbach gut ersichtlich (vgl. Schneider und Retzbach 2012, S. 6):

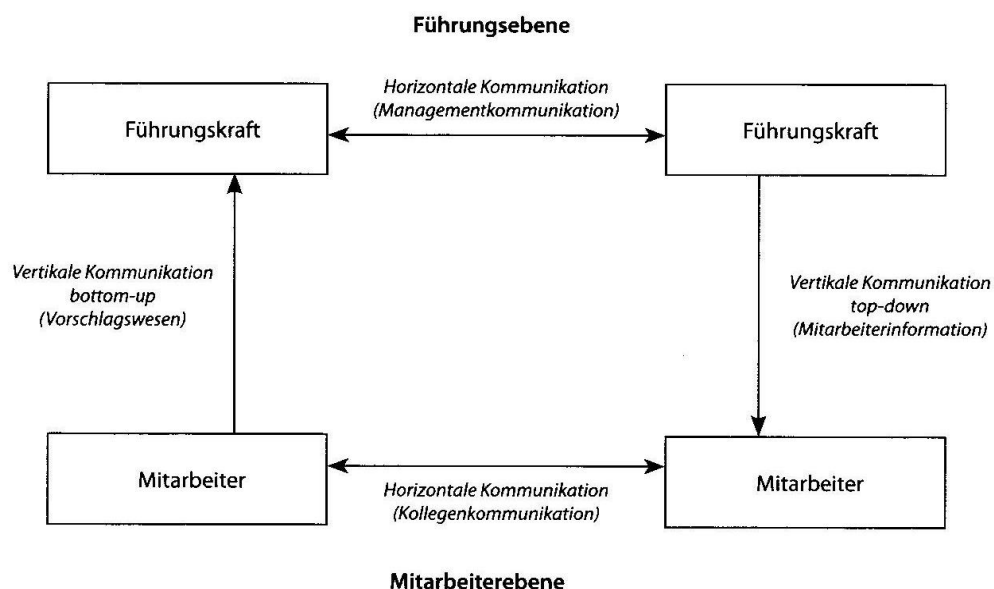


Abbildung 2: Kommunikationsrichtungen der internen Kommunikation (Schneider und Retzbach 2012, S.6)

Bei der Abwärtskommunikation fließt die Kommunikation sozusagen von oben nach unten, also von der Geschäftsführung bis zum letzten Arbeiter. Primär werden den Mitarbeitern damit Arbeitsanweisungen, Informationen oder Entscheidungen des

Managements und deren Begründungen übermittelt. Die reine Information über Verteilmedien, ohne wirkliche Feedback-Möglichkeiten, ist hier eindeutig das oberste Ziel (vgl. Mast 2013, S. 233f.).

Die Aufwärtskommunikation, bei der die Mitarbeiter zu den Vorgesetzten kommunizieren, hat nach wie vor in vielen Unternehmen noch nicht ihren festen Platz und dementsprechend sind die dafür notwendigen Kommunikationswege begrenzt (vgl. Mast 2013, S. 234f.). Zu den Zielen der Aufwärtskommunikation gehört es prinzipiell, die Führungskräfte und das Management zu informieren. Im Speziellen sind das Informationen über Probleme, über aktuelle Arbeitsabläufe, über Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter sowie über diverse Verbesserungsvorschläge und neue Ideen (vgl. Mast 2013, S. 234f.).

Kommunikationsabläufe, die auf einer Hierarchieebene stattfinden, gehören nach Mast zur horizontalen Kommunikation. Individuen und Gruppen, die sich auf einer Ebene befinden, kommunizieren hier miteinander (vgl. Mast 2013, S. 237). Diese Sichtweise entspricht jedoch nicht dem hier vorliegenden Verständnis, da hier in Anlehnung an Einwiller et al. auch zwischen verschiedenen Ebenen Horizontalkommunikation stattfinden kann (vgl. Einwiller et al. 2008, S.245).

Einwiller und Korn haben eine Systematisierung vorgenommen, in der sie wesentliche Instrumente der Kommunikationsform und der Richtung des Informationsflusses zugeteilt haben (vgl. Einwiller und Korn 2015, S. 242). In Bezug auf ihre Systematisierung halten sie fest, dass manche Instrumente nicht bloß einer, sondern mehreren Kategorien zuzuordnen sind. Des Weiteren betonen sie, dass eine exakte Trennung zwischen analog und digital nicht immer möglich und auch, im Hinblick auf eine anzustrebende integrierte Kommunikation, nicht sinnvoll ist (vgl. Einwiller und Korn 2015, S. 242f.).

In Anlehnung an ihre Systematisierung wurde eine eigene für diese Arbeit entwickelt, die eben nur jene Instrumente beinhaltet, die in der internen Kommunikation von Böhler Bleche theoretisch vorhanden sind und auf die deshalb im Folgenden näher eingegangen wird:

	mündlich	schriftlich (gedruckt)	elektronisch/ digital
top-down	Betriebsversammlung, Firmenevents	Mitarbeiterzeitung Druckschriften Schwarzes Brett Betriebsversammlung Firmenevents	Mitarbeiterzeitung Infoscreens
bottom-up	Mitarbeiterbefragung Mitarbeitergespräche	Mitarbeiterbefragung Beschwerdemanagement	Mitarbeiterbefragung Beschwerdema- nagement
in-between	Gruppengespräche Besprechungen Seminare Konferenzen Management-by- Walking-around Persönliche Kommunikation Informelle Kommunikation	Gruppengespräche Besprechungen Seminare Konferenzen	Elektronische Text- kommunikation: E-Mail, Chat, SMS Intranet

Abbildung 3: Systematisierung der Kommunikationsinstrumente (Eigene Darstellung in Anlehnung an Einwiller und Korn 2015, S.242)

3.1.2.1 Instrumente der Abwärtskommunikation

Die Instrumente der Abwärtskommunikation zeichnen sich vor allem durch die Möglichkeit der Informationsverbreitung an viele Personen aus, weshalb Feedback hier kaum bis gar nicht möglich ist. Diese Instrumente, die auch Verteilmedien genannt werden, gehören für viele Unternehmen zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 239).

Mitarbeiterzeitung

Eines der ältesten Instrumente der Abwärtskommunikation ist die klassische Mitarbeiterzeitung. Sie dient, charakteristisch für die Verteilmedien und aufgrund ihrer periodischen Erscheinung, primär der Information, soll aber ferner durch interessante Beiträge zur Diskussion im Unternehmen anregen. Zu den wichtigen Eigenschaften der Mitarbeiterzeitung gehören nach Einwiller et al. die gelungene optische Gestaltung der Zeitung sowie das Informieren über Ereignisse, Zusammenhänge oder auch Veränderungen. Die Schaffung von Transparenz sowie die Förderung des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter zum Unternehmen kann eben dadurch bestärkt werden. Mittlerweile sind viele Mitarbeiterzeitungen entweder zusätzlich oder ausschließlich online im Intranet verfügbar (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 239).

Durch die Einführung und Verbreitung elektronischer Systeme wie zum Beispiel dem Intranet, E-Mail oder Corporate TV spricht Mast von einer notwendigen Neupositionierung der Mitarbeiterzeitung. Diese Systeme, wie eben das Intranet,

können aktuelle Informationen viel schneller an die Mitarbeiter bringen als das die Mitarbeiterzeitung schaffen würde. Deshalb muss sich die Mitarbeiterzeitung neu positionieren und soll dementsprechend Hintergrundinformationen vermitteln und Zusammenhänge erklären (vgl. Mast 2013, S. 241). Aufgrund dieser neuen Ausrichtung hat die Mitarbeiterzeitung eine weitere Funktion, die sie nützen sollte. Sie kann das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen sowie ihre Motivation und Orientierung stärken (vgl. Mast 2013, S. 241).

Auch Schick spricht von einer neuen Schwerpunktsetzung der Mitarbeiterzeitung und meint damit konkret, dass diese nun vorwiegend die Unternehmensstrategie sowie auch Veränderungsprozesse unterstützen kann. Hilfreich ist dabei vor allem die Möglichkeit der Mitarbeiterzeitung, verschiedene journalistische (Reportagen, Interviews,...) und gestalterische Formen (Fotos, Abbildungen) zu verwenden, die emotionaler und meinungsbildender sind, als reine Informationen (vgl. Schick 2014, S. 152). Eine wichtige Rolle kommt der Mitarbeiterzeitung nach Schick in Veränderungsprozessen zu. Sie soll den Wandel unterstützen, indem sie Orientierung vermittelt, Perspektiven schafft und vor allem auch zur Partizipation anregt (vgl. Schick 2014, S. 157f.).

Druckschriften

Druckschriften werden dazu eingesetzt, dass die Mitarbeiter über spezifische Themen und fallbezogen informiert werden (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 240). Dazu gehören vor allem „...Broschüren, Rundschreiben, Mitteilungsblätter, Dokumentationen und Handbücher...“ (Einwiller et al. 2008, S. 240). Ein wesentliches Merkmal der Druckschriften, wodurch sie sich auch klar von der Mitarbeiterzeitung unterscheiden, ist die Tatsache, dass nicht immer alle Mitarbeiter erreicht werden wollen. Oft richten sich bestimmte Druckschriften nur an einzelne Unternehmensbereiche oder Verantwortungsebenen (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 240). Newsletter sind nach Herbst eine Form der schriftlichen Kurzinformation, weshalb sie ebenfalls zu den Druckschriften gezählt werden können. Auch mit dem Newsletter ist ein regelmäßiges Informieren sowohl aller Mitarbeiter als auch nur eines Teils der Belegschaft möglich (vgl. Herbst 2003, S. 82).

Schwarzes Brett

Ein weiteres Instrument der Informationsvermittlung von der Führungsebene an die Mitarbeiter ist das Schwarze Brett. Mithilfe dieses Instrumentes können Termine und Ankündigungen sehr schnell veröffentlicht und verbreitet werden. In diesem Sinne sollen die Informationen aber auch wirklich immer am aktuellsten Stand sein. Die Funktionen des Schwarzen Brettes hat mittlerweile Großteils das Intranet übernommen, wobei es in

vielen Unternehmen, in denen bestimmte Abteilungen nicht (leicht) auf das Intranet zugreifen können, sicher weiterhin eine wichtige Funktion einnehmen wird (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 240).

Betriebsversammlungen und Firmenevents

Betriebsversammlungen oder Firmenevents gehören allein aufgrund der anzusprechenden Masse prinzipiell zur Abwärtskommunikation. Bildliche Veranschaulichungen, so wie Präsentationen oder diverse Druckschriften, können jedoch dabei helfen anschließende Gespräche zu initiieren (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 241). Dementsprechend können sie in gewisser Weise auch der Horizontalkommunikation zugeordnet werden. Das Wir-Gefühl der Belegschaft sowie deren Unternehmensidentifikation können durch derartige Veranstaltungen, bei denen entweder Erfolge gefeiert werden oder über Veränderungen oder Misserfolge informiert wird, gestärkt werden (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 241).

Infoscreens

Die Infoscreens sind eine weitere Form der Abwärtskommunikation, die in der Literatur oft auch als Business-TV bezeichnet werden (vgl. Einwiller et al. 2008, S.240). Bei Böhler Bleche sind diese aber eben als Infoscreens bekannt und dementsprechend wird auch hier diese Bezeichnung verwendet. Die Infoscreens können für diverse Aufgaben eingesetzt werden wie u.a. um aktuelle Meldungen über das Unternehmen zu verbreiten oder um über diverse Ausbildungsmöglichkeiten oder Schulungen aufmerksam zu machen. Besonders hervorzuheben ist bei den Infoscreens die Möglichkeit, Inhalte möglichst rasch und über den audiovisuellen Weg an viele Mitarbeiter vermitteln zu können (vgl. Bullinger und Brossmann, 1997¹ zit. nach Einwiller et al. 2008, S.240f.).

3.1.2.2 Instrumente der Aufwärtskommunikation

Obwohl diverse Autoren die Wichtigkeit der Aufwärtskommunikation postulieren, hat eben diese nicht denselben Stellenwert und auch nicht genauso viele Kommunikationswege zur Verfügung wie die Abwärtskommunikation (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 242f.). Diese Tatsache bestätigt sich im vorliegenden Untersuchungsgegenstand.

¹ Bullinger, H.J.; Brossmann, M. (Hg.) (1997): Business Television. Beginn einer neuen Informationskultur in den Unternehmen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Mitarbeiterbefragungen

Mithilfe der Mitarbeiterbefragung können „...wertvolle Einblicke in die Einstellungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter...“ (Einwiller et al. 2008, S. 243) gegeben werden. Dies gilt sowohl allgemein, als auch speziell für die Mitarbeiterkommunikation sowie für die Erfolgskontrolle (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 243).

Auch Schick attestiert der Mitarbeiterbefragung eine wichtige Funktion im Rahmen der internen Kommunikation zu, weil es ihm zufolge wichtig ist über die Meinungen der Mitarbeiter Bescheid zu wissen (vgl. Schick 2014, S. 162).

Prinzipiell unterscheidet er verschiedene Formen und Möglichkeiten der Mitarbeiterbefragung (vgl. Schick 2014, S. 162ff.):

- Strichprobe oder Gesamterhebung
- Standardisierter Fragebogen, strukturiertes Einzelinterview oder Gruppendiskussion
- schriftlich, mündlich (Telefon) oder online (Intranet)
- Ein Themenbereich oder verschiedenen Themenbereiche

Beschwerdemanagement

Damit es gar nicht erst zu wirklichen Problemen im Unternehmen kommt, weil diese rechtzeitig erkannt werden, ist die Einrichtung eines Beschwerdebriefkastens sinnvoll, mithilfe dessen die Mitarbeiter einen Kommunikationsweg haben, um ihre Unzufriedenheit auszudrücken und gleichzeitig Verbesserungsvorschläge einbringen zu können (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 244). Damit ein internes Beschwerdemanagement auch wirklich funktioniert, müssen nach Bruhn die vier Anforderungen, dass die Beschwerdeinstanz neutral und zentral ist, dass es alternative Beschwerdewege gibt und das angemessen auf Beschwerden reagiert wird, erfüllt sein (vgl. Bruhn 1997, S. 935f.).

Mitarbeitergespräche

Obwohl Einwiller et al. das Mitarbeitergespräch der Abwärtskommunikation zuordnen, soll es hier ganz bewusst bei den Instrumenten der Aufwärtskommunikation angeführt werden, weil bei einem Mitarbeitergespräch die Kommunikation nicht nur von der Führungskraft zum Mitarbeiter, sondern auch umgekehrt möglich ist. Gerade bei bestimmten Mitarbeitergesprächen (z.B. Einstellung, Entlassung, Personalentwicklung,...), haben sich Vorgaben etabliert, die es für beide Gesprächspartner einzuhalten gilt und die vor allem dem Mitarbeiter helfen, weil sie die Möglichkeiten der Aufwärtskommunikation fördern. Dazu gehört unter anderem, Inhalte und Ziele vor dem Gespräch aufzuzeigen, den Ablauf des Gesprächs zu regeln sowie anschließende Verbindlichkeiten, zum

Beispiel in Form eines Vertrages, festzulegen (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 242). Ein wichtiger Faktor bei Mitarbeitergesprächen ist auch die nonverbale Kommunikation, deren Einfluss auf den Gesprächspartner und den Erfolg der Gesprächssituation nicht unterschätzt werden darf (vgl. Einwiller et al. 2008, S.242).

3.1.2.3 Instrumente der Horizontalkommunikation

Wird entweder auf derselben Hierarchieebene oder zwischen verschiedenen Ebenen auf informelle und unverbindliche Weise kommuniziert, dann spricht man Einwiller et al. zufolge von Horizontalkommunikation (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 245). Diese Form der Kommunikation ist für „...die Koordination von Aufgaben sowie die sozio-emotionale Unterstützung der Mitarbeiter...“ (Einwiller et al. 2008, S. 245) sehr wichtig.

Elektronische Textkommunikation

Zur elektronischen Textkommunikation gehören nach Einwiller et al. neben dem E-Mail auch der Online Chat und die SMS. Gerade die E-Mail Kommunikation ist aus den Unternehmen heute nicht mehr wegzudenken. Durch dieses Instrument der Horizontalkommunikation ist es möglich, schnell mit Personen aus allen Hierarchieebenen schriftlich zu kommunizieren, die Nachrichten auszudrucken, diese nachzulesen oder gleich direkt nachzufragen. Außerdem hat das E-Mail durch diese Funktionen eine höhere Verbindlichkeit als mündliche Vereinbarungen. Des Weiteren bietet es die Möglichkeit nur mit einer Person oder genauso mit Vielen zu kommunizieren. Seit die Online-Mitarbeiterzeitung mittlerweile die Printausgabe in vielen Unternehmen abgelöst hat, hat das E-Mail eine weitere mögliche Funktion erhalten, nämlich alle Mitarbeiter gleichzeitig auf die aktuellsten Meldungen der Mitarbeiterzeitung aufmerksam zu machen (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 246).

Intranet

Das Intranet hat sich in den letzten Jahren zu einem sehr wichtigen Instrument der Mitarbeiterkommunikation entwickelt, mithilfe dessen die Mitarbeiter wo und wann sie möchten auf Informationen, die sie interessieren, zugreifen können (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 245). Einwiller et al. definieren das Intranet als „...ein privates, unternehmensinternes und plattformunabhängiges Netz, das die für das Internet entwickelten Protokolle (z.B. HTML) und Dienste (z.B. E-Mail) nutzt“ (Einwiller et al. 2008, S. 245).

Außerdem halten sie vier wichtige Funktionen des Intranets fest (Einwiller et al. 2008, S. 245):

- „Informationsaustausch und -management
- Informationssuche
- Kommunikation und computergestützte Gruppenarbeit
- Zugriff auf Applikationen“

Einwiller et al. verstehen das Intranet auch als sehr gut funktionierendes Dialoginstrument, weil die Mitarbeiter zeitgleich darauf zugreifen können und wo und wann sie möchten, mit unterschiedlichen Personen, also sowohl mit Kollegen derselben Hierarchieebene als auch mit ihren Führungskräften oder dem Top-Management, kommunizieren oder auch dem Chat als passive Leser einfach folgen können (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 246).

Ebenso Mast sieht das Intranet als eine Kommunikationsform mit hohem Potential, weil es vor allem durch seine Schnelligkeit, Aktualität und Flexibilität besticht und weil damit auf eine sehr kostengünstige Weise zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen kommuniziert werden kann (vgl. Mast 2013, S. 239). Hoffmann bestätigt diesen Stellenwert des Intranets im Rahmen seiner Studie ein weiteres Mal, indem er meint, dass sowohl die Einbindung der Mitarbeiter in die Kommunikationsflüsse als auch die Kommunikation zwischen Belegschaft und Geschäftsführung durch die Verwendung eines Intranets positiv beeinflusst werden (vgl. Hoffmann 2001, S. 267).

Aus Kostengründen hat es in manchen Unternehmen auch schon die Mitarbeiterzeitung verdrängt. Diese Vorgehensweise ist Schick zufolge jedoch kritisch zu bewerten, da die Mitarbeiterzeitung genauso, wie Mast bereits festhält, neue Funktionen erfüllen kann und vor allem auch, weil in manchen Unternehmen nicht alle Mitarbeiter einfach auf das Intranet zugreifen können (z.B. Produktionsmitarbeiter) (vgl. Schick 2014, S. 151f.).

Gruppengespräche, Besprechungen, Seminare, Konferenzen

Im Zusammenhang mit Ideen, Vorstellungen oder Problemen bevorzugen Mitarbeiter nach Klöfer und Nies das Gespräch in kleiner Runde oder überhaupt nur zu zweit (vgl. Klöfer und Nies 2001, S. 42).

Gespräche in Form eines "Jour Fixe" sind für kleine Gruppen oder für Abteilungen eine gute Möglichkeit, sich in einem geregelten Rahmen und mit strukturiertem Ablauf dialogorientiert auszutauschen. Diese Möglichkeit des authentischen Austausches sowie der gegenseitigen Hilfe bei Problemen funktioniert aber nur dann, wenn sich die Gesprächspartner vertrauen und das Kommunikationsklima offen ist (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 247).

Aber auch in einer größeren Gruppe, wie z.B. in einer Konferenz, meint Klöfer, ist eine erfolgreiche Kommunikation durch adäquate Vorbereitung möglich. Unterstützend wirken können dabei Präsentationen, Druckschriften und, für später anschließende Gespräche, auch Protokolle (vgl. Klöfer und Nies 2001, S. 42f.). Klöfer bezeichnet außerdem Seminare als „...intensive Kommunikationsmaßnahmen mit fachlichem Inhalt“ (Klöfer und Nies 2001, S. 43). In Seminaren ist es daher bei optimalem Gesprächsverlauf möglich, dass die Teilnehmer sowohl ihre fachliche Kompetenz als auch ihre Sozial- und Führungskompetenz weiterentwickeln (vgl. Klöfer und Nies 2001, S. 43).

Management-by-Walking-around

Ein weiteres wichtiges Instrument der Horizontalkommunikation ist das Management-by-Walking-around, bei dem die Führungskräfte mit den Mitarbeitern persönlich in Kontakt treten, indem sie die Mitarbeiter in ihren Büros oder in der Betriebskantine besuchen und unverbindliche Gespräche initiieren. Dieses Instrument fördert, ungeachtet der Hierarchiestufen, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene und dadurch wiederum das Vertrauen sowie die Kooperation (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 247).

Persönliche Kommunikation (Face-to-Face Kommunikation)

Mast zufolge bildet die persönliche Kommunikation einen zentralen Bereich der internen Kommunikation, weil damit sowohl Sachverhalte als auch vor allem Emotionen direkt übermittelt werden können. Außerdem fügt sie hinzu, dass auch die Motivation der Mitarbeiter und die persönliche Kommunikation eng miteinander verknüpft sind, indem das persönliche, interaktive Kommunizieren sowohl generell einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat als auch speziell bei der Motivation für Veränderungen (vgl. Mast 2013, S. 242). In diesem Sinne betont sie die Wichtigkeit eines systematischen und professionellen Einsatzes der persönlichen Kommunikation, da diese sowohl die medial vermittelten Inhalte unterstützen als auch Zusammenhänge herstellen kann (vgl. Mast 2013, S. 167).

Vor allem im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen schreibt auch Herbst der persönlichen Kommunikation eine hohe Bedeutung zu, da diese die Möglichkeit birgt, „...Informationen direkt geben zu können, Gegenmeinungen aufzunehmen und zu besprechen sowie mit dem Anlass verbundene Gefühle der Mitarbeiter zu beachten“ (Herbst 2003, S. 97).

Die DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) und die SCM (School for Communication and Management) haben in einer gemeinsamen Studie 372 Kommunikationsverantwortliche deutscher Unternehmen zu verschiedenen aktuellen

Themen der internen Kommunikation befragt. Auch hier wird dem persönlichen Gespräch ein hoher Stellenwert zugeschrieben, indem es von den Befragten als das wichtigste Instrument der internen Kommunikation genannt wurde, gefolgt vom Intranet auf dem zweiten und der Mitarbeiterversammlung auf dem dritten Platz (vgl. DPRG und SCM 2013).

Informelle Kommunikation

Neben den eben dargestellten formellen Instrumenten der Horizontalkommunikation existiert weiters die informelle Kommunikation in Form von informellen Gesprächen, die unabhängig von Berichtswegen, Hierarchieebenen oder sonstigen Regeln funktioniert (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 247). Einwiller et al. bezeichnen diese sogar als „...das wichtigste ‚Instrument‘ der horizontalen Kommunikation [...] (da sie, Anm.d.Verf.) die Koordination, den sozialen Austausch und die emotionale Befindlichkeit“ (Einwiller et al. 2008, S. 247) anregt.

Probleme in Form von Gerüchten können dann entstehen, wenn die informelle Kommunikation anstelle der formalen Kommunikation stattfindet und nicht zusätzlich zu dieser (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 248). Die interne Kommunikation kann Schick zufolge die informelle Kommunikation dahingehend unterstützen, dass Kommunikationsplattformen wie unter anderem Kaffeeecken, After-Work-Partys, Familienfeste, Sportturniere oder Social Media im Intranet, zur Förderung eben dieser, zur Verfügung gestellt werden (vgl. Schick 2014, S. 169ff.).

Nachdem die interne Kommunikation hier speziell im Zuge der BGF untersucht werden soll, wird im folgenden Kapitel nun näher auf die BGF an sich eingegangen.

3.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Das europäische Netzwerk für BGF definiert die BGF „as the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and well-being of people at work“ (World Health Organization 2015b). Außerdem wird für den Erfolg der BGF die Wichtigkeit der Partizipation der unterschiedlichen Stakeholder wie Mitarbeiter und Führungskräfte betont (vgl. World Health Organization 2015b).

Im Sinne des Definitionsversuches von Mast, dass alle internen und externen Veränderungen, die in einem Unternehmen auftreten und dieses beeinflussen können, als Veränderungsprozess definiert werden (vgl. Mast 2008, S. 405), soll auch die BGF als eben solch ein Veränderungsprozess verstanden werden. Konkret handelt es sich bei der BGF um eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter, da das grundlegende Ziel von BGF Nöhammer et al. zufolge darin liegt, das individuelle Verhalten der Mitarbeiter zu ändern (vgl. Nöhammer et al. 2010, S. 97).

Einer 2008 in Deutschland durchgeführten Umfrage an DAX-Unternehmen und den Top 250-Unternehmen zufolge, ist die geplante Verhaltensänderung bei Mitarbeitern mit rund 40% die vierthäufigste Form eines Veränderungsprozesses. Außerdem wird diese Form von den Befragten als eine der schwierigsten Veränderungsprozesse eingeschätzt. Dies trifft vor allem dann zu, wenn keine Notsituation vorliegt, die eine Verhaltensänderung verlangt. Die Mitarbeiter sehen dann oft keinen Sinn darin, ihr gewohntes Verhalten für ein Neues zu ändern (vgl. Mast 2009, S. 277ff.). Dieses Ergebnis kann wiederum sehr gut auf die BGF übertragen werden, da es sich auch bei der BGF um keine Notsituation handelt und sich die Verhaltensänderung der Mitarbeiter als dementsprechend schwierig gestalten kann. Außerdem ist Budde zufolge die Überzeugung der Zielgruppen von der Relevanz der BGF ein wichtiges Ziel der Kommunikation im Rahmen von BGF. Konkret meint sie damit, dass die Zielgruppen für ein gesundheitsförderndes Verhalten generell sowie speziell für die Teilnahme an der BGF animiert werden (vgl. Budde 2010a, S. 94).

3.2.1 Betriebliche Gesundheitsförderung am Beispiel von Böhler Bleche

Der Untersuchungsgegenstand ist die BGF "sicher g'sund" des Unternehmens Böhler Bleche GmbH & Co KG. Dieses Unternehmen, das 1991 gegründet wurde, gehört als Tochtergesellschaft zur voestalpine Edelstahl GmbH und ist auf die Produktion von Edelstahlblechen spezialisiert (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015c).

Das Unternehmen hat zwei Standorte in der Steiermark, das Hauptwerk in Mürzzuschlag sowie ein zweites Werk in Hönigsberg (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015b). An beiden Standorten zusammen sind ungefähr 500 Mitarbeiter beschäftigt (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015c).

3.2.1.1 Ausgangslage und Ziele von "sicher g'sund"

Basierend auf dem Ergebnis einer unternehmensinternen Befragung, demzufolge die Mitarbeiter der Böhler Bleche sehr an Gesundheit am Arbeitsplatz interessiert wären, wurde 2006 eine systematische BGF unter dem Namen "sicher g'sund" eingeführt (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a). In Anlehnung an die vom Netzwerk für BGF definierten Ziele für BGF (vgl. Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung 2015b), wurden bei Böhler Bleche folgende Zielstellungen für "sicher g'sund" definiert (BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a):

- „Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema Gesundheit sensibilisieren und motivieren
- Gemeinschaftsgefühl entwickeln und fördern
- Arbeits- und Lebenszufriedenheit

- „Gesund und leistungsbereit“

Basierend auf diesen Zielen wurden bisher die im folgenden Kapitel dargestellten Maßnahmen entwickelt und durchgeführt.

Außerdem ist das "sicher g'sund-Team" zu erwähnen, das aus der Projektleitung sowie aus mehreren Mitarbeitern der unterschiedlichen Abteilungen besteht. Dieses Team trifft sich regelmäßig, um "sicher g'sund" zu koordinieren und zu planen und trägt damit wesentlich zum Funktionieren der BGF bei.

3.2.1.2 Maßnahmen von "sicher g'sund"

Im Rahmen des Projektes "sicher g'sund" werden während dem ganzen Jahr die unterschiedlichsten Aktivitäten zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter durchgeführt (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a). Die folgenden Maßnahmen stellen einen Auszug aus den wichtigsten Aktivitäten dar, wobei nicht alle davon derzeit angeboten werden:

Rückenanalyse & Wirbelsäulengymnastik

Nachdem die Belastung des Rückens sowohl für die Angestellten als auch für die Arbeiter ein großes Problem darstellen kann, wurde den Mitarbeitern eine professionelle Analyse der Rückenmuskulatur ermöglicht, bei der sie individuell beraten wurden (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a). Neben der Rückenanalyse ist außerdem die Wirbelsäulengymnastik ein wichtiger Bestandteil der Haltungsprävention. Bei der Wirbelsäulengymnastik können neben den Mitarbeitern auch deren Partner kostenlos teilnehmen (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Obstaktionen

Zwischen September und Mai können die Mitarbeiter an beiden Standorten des Unternehmens saisonale Äpfel kaufen, wobei hier auch ganz besonders auf die Regionalität der Produkte gesetzt wird (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Angepasster Gehörschutz

Eine weitere wichtige Aktivität, vor allem für Mitarbeiter, die hohen Lärmbelastungen ausgesetzt sind, war die Umsetzung des angepassten Gehörschutzes 2008. Dieser Gehörschutz wird individuell auf den jeweiligen Mitarbeiter angepasst, um dadurch eine genaue Passform sicherzustellen und mögliche langfristige Gehörschäden zu vermeiden (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Wanderungen

Im Rahmen von "sicher g'sund" werden ebenso Aktivitäten in der Freizeit der Mitarbeiter angeboten. Dazu gehören zum Beispiel diverse Wanderungen, die bisher organisiert wurden (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Läufe

Auch das Laufen ist Bestandteil der Aktivitäten von "sicher g'sund". Hier wird vor allem die Teilnahme an diversen Wettbewerben wie unter anderem dem Businesslauf Bruck an der Mur oder dem Stadtlauf in Müzzzuschlag unterstützt. Dabei konnten in den letzten Jahren in der Team- und Einzelwertung immer wieder tolle Erfolge gefeiert werden (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Kochkurs

Angelehnt an die chinesische Medizin wurde einmal ein 5 Elemente Kochkurs angeboten (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Vorträge

Neben den aktiven Maßnahmen werden aber auch Vorträge zu diversen Themen wie unter anderem Laufen oder Mentale Fitness angeboten. Durchgeführt werden diese oft von erfolgreichen Sportlern wie unter anderem Felix Gottwald (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Gesundheitszentren - Zuschüsse

In dem nahegelegenen Gesundheitszentrum Dr. Schaflinger, in dem unter anderem Massagen oder Gewichtsreduktionsprogramme angeboten werden, bekommen die Mitarbeiter der Böhler Bleche ermäßigte Preise für die diversen Behandlungen (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Auch für den Besuch des direkt in Müzzzuschlag gelegenen Gesundheitszentrums Vivax, das neben Hallenbad, Fitnessraum und Sporthalle auch Massagen und Physiotherapie anbietet, bekommen die Mitarbeiter ermäßigte Preise (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Die Fitcard

Die Fitcard ist mittlerweile ein fixer Bestandteil der BGF "sicher g'sund". Der Sinn dieser Karte ist der, dass die Mitarbeiter Punkte sammeln können, indem sie an den verschiedenen angebotenen Aktivitäten teilnehmen, die mit jeweils unterschiedlich vielen Punkten bewertet sind. Zum Ende jeden Jahres werden die 20 Mitarbeiter mit den

meisten Punkten mit Preisen belohnt. Die Fitcard wurde also aus motivatorischen Gründen eingeführt, um die Mitarbeiter zur Teilnahme zu aktivieren (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Weitere Aktivitäten

Außerdem werden im Rahmen der BGF "sicher g'sund" Gripeschutzimpfungen, Gesundenuntersuchungen oder ergonomische Sitzpolster angeboten. Auch Jausenplätze wurden für die Mitarbeiter am Betriebsgelände eingerichtet (vgl. BÖHLER Bleche GmbH & Co KG 2015a).

Die derzeitige Beteiligung der Mitarbeiter an den angebotenen Maßnahmen entspricht, wie bereits erwähnt, nicht den Erwartungen der Projektleitung. In Anbetracht der Sinnhaftigkeit und der Kosten des Projektes stellt sich deshalb die Projektleitung und die Geschäftsführung aktuell die Frage, worin die Ursache für die zu geringe Beteiligung liegt und ob konkret die Kommunikation mit den Mitarbeitern einen möglichen Faktor für den ausbleibenden Erfolg von "sicher g'sund" darstellt. Im folgenden Kapitel wird nun auf Beiträge eingegangen, die sich konkret mit der internen Kommunikation zur BGF auseinandersetzen.

3.3 Interne Unternehmenskommunikation zur BGF

Sichtet man die Literatur, zeigt sich sehr schnell, dass eine spezifische Beschäftigung mit der internen Kommunikation zur BGF bisher kaum stattgefunden hat. Lediglich einige wenige Wissenschaftler haben sich bis dato konkret mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Auf deren Beiträge soll nun kurz eingegangen werden.

Stummer et al.: Interne Kommunikation und betriebliche Gesundheitsförderung

Stummer et al. von der Privaten Universität für Gesundheitswissenschaften in Tirol haben sich bisher als eine der Wenigen konkret mit der internen Kommunikation im Zusammenhang mit BGF beschäftigt. Nachdem ihnen zufolge die Gründe für die Teilnahme bzw. Nicht-Teilnahme von Mitarbeitern an der BGF kaum erforscht sind, haben sie 2008 eine qualitative Studie durchgeführt, bei der sie in drei verschiedenen Organisationen, die seit mehreren Jahren BGF betreiben, Mitarbeiter und BGF-Verantwortliche sowie externe Gesundheitsexperten problemzentriert interviewt haben (vgl. Stummer et al. 2008, S. 235f.). Diese Studie beschäftigt sich konkret mit möglichen mitarbeiterbezogenen Hemmfaktoren bei der Durchführung von BGF und fokussiert dabei vor allem die interne Kommunikation als solch einen Faktor (vgl. Stummer et al. 2008, S. 235).

Die Ergebnisse ihrer Untersuchung zeigen grundsätzlich, dass zwischen Hemmnissen bezüglich der Angebotsgestaltung und der Information unterschieden werden kann, wobei im Detail auf die informationsbezogenen Hemmnisse eingegangen wird und dafür konkret vier zentrale Ergebnisse generiert werden konnten (vgl. Stummer et al. 2008, S. 237). Dem ersten Ergebnis zufolge fühlen sich die befragten Mitarbeiter schlecht informiert und schlagen im Gegenzug transparente und dialogisch geführte Information vor. Des Weiteren wird der Einsatz zu vieler Medien wie unter anderem Rundschreiben, E-Mails und Intranet kritisch gesehen. Um diesem Problem entgegenzuwirken wird von den Befragten vor allem die persönliche Information und Kommunikation durch Vorgesetzte vorgeschlagen. Außerdem soll der Zeitpunkt der Information gut geplant sein und nicht im Widerspruch zu möglichen (negativen) Entwicklungen des Unternehmens stehen. Zuletzt konnte in Bezug auf die Informationshemmnisse noch festgestellt werden, dass die BGF niemals als Muss kommuniziert werden sollte (vgl. Stummer et al. 2008, S. 238).

Bezüglich der Hemmnisse zur Angebotsgestaltung konnte zum einen grundlegend festgestellt werden, dass nie alle Mitarbeiter mit der BGF erreicht werden, da ein gewisser Prozentsatz die Angebote der BGF immer ablehnen wird. Zum anderen können auch eine fehlende Professionalität und Sinnhaftigkeit der Angebote hemmende Faktoren bezüglich der Teilnahme darstellen (vgl. Stummer et al. 2008, S. 238).

Die Studie von Stummer et al. zeigt also, dass die interne Kommunikation einen erfolgskritischen Faktor für die BGF darstellt. Konkret können die Ergebnisse so zusammengefasst werden, dass die BGF, wenn möglich, durch Personen, der Situation des Unternehmens entsprechend sowie dialogorientiert kommuniziert werden sollte (vgl. Stummer et al. 2008, S. 239). Zu dieser Untersuchung kann insofern Kritik geäußert werden, als die Ergebnisse aufgrund der qualitativen Methodik nicht repräsentativ sind. Dennoch liefern Stummer et al. damit erste interessante und wertvolle Erkenntnisse, die es zu berücksichtigen gilt.

Walter et al.: Dialogorientierte Kommunikation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Neben Stummer et al. (2008) haben sich auch Walter et al. in einem 2012 veröffentlichten Literaturbeitrag mit Kommunikation und BGF auseinandergesetzt und dabei den Fokus speziell auf die 'Dialogorientierte Kommunikation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement' gelegt. Vor dem Hintergrund, dass es oft schwierig ist die Mitarbeiter zur Partizipation an der BGF zu überzeugen, dafür aber nicht alle Kommunikationsinstrumente geeignet sind, haben sie eine bislang nicht existierende Systematisierung dazu vorgenommen, um eine geeignete Auswahl an

Kommunikationsinstrumenten für die BGF zu erhalten. Schließlich haben die Kommunikationsinstrumente die wichtige Aufgabe, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter zur BGF positiv zu beeinflussen. Konkret beschäftigen sie sich in ihrem Beitrag mit der Frage, welche Kommunikationsinstrumente zum einen für die Information über BGF und zum anderen für die Anregung zur Teilnahme an der BGF geeignet sind (vgl. Walter et al. 2012, S. 295).

Basierend auf einer in der Literatur vorhandenen Einteilung von Kommunikationsinstrumenten wählen sie die sechs Instrumente PR, Sales Promotion, Event Marketing, Mediawerbung, Direct Communications und Personal Communications aus, die ihnen zufolge für die BGF relevant sind. Diese Instrumente ordnen sie dann auf einem in Anlehnung an Hartley und Pickton (1999) entwickelten Modell zwischen persönlicher und nicht-persönlicher Kommunikation der Dialog-, Marketing- und Unternehmenskommunikation zu, wobei es natürlich Überschneidungen gibt und die Zuordnung nicht endgültig ist (vgl. Walter et al. 2012, S. 296):

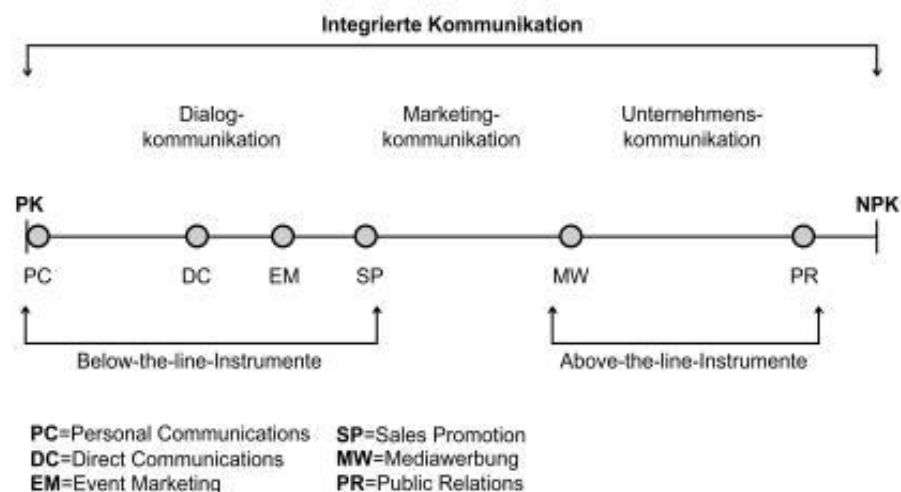


Abbildung 4: Modell zur Systematisierung von Kommunikationsinstrumenten für die BGF (Walter et al. 2012, S.298 in Anlehnung an Hartley und Pickton 1999)

In Bezug auf die beabsichtigte Verhaltensänderung der Mitarbeiter hin zu einem gesundheitsfördernden Verhalten sowie aufgrund der Aufgabe der internen Kommunikation bei BGF, nicht nur Informationen zu verteilen sondern auch mögliche Hemmfaktoren zu beseitigen, ist Walter et al. zufolge im Zuge der BGF vor allem die Dialogkommunikation wichtig. Damit kommen sie zum gleichen Ergebnis wie schon Stummer et al. (2008). Konkret meinen sie damit, dass die Bereiche Sales Promotion, Event Marketing, Direct Communications und Personal Communications für die BGF wesentlich sind und davon gerade eben jene Instrumente, die entweder den persönlichen Dialog oder zumindest eine Feedbackfunktion ermöglichen (vgl. Walter et al. 2012, S. 299).

Bezogen auf diese vier dialogorientierten Bereiche der Kommunikation messen sie hinsichtlich der gewünschten Verhaltensänderung vor allem der persönlichen Kommunikation eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Walter et al. 2012, S. 299). Dabei verweisen sie auf Schick, der der face-to-face Kommunikation die wesentlichen Vorteile der direkten Feedbackmöglichkeit und Erfolgskontrolle, der Vertraulichkeit sowie der individuellen Differenzierungsmöglichkeiten zuschreibt (vgl. Schick 2014, S.51). Welche weiteren Vorteile eine persönliche Kommunikation mit sich bringt, ist außerdem bereits in Kapitel 3.1.2.3 näher erklärt. An diesem Beitrag kann kritisiert werden, dass die Autoren zum einen keine eigene empirische Untersuchung dazu unternommen haben und dass zum anderen keine konkreten Instrumente aus dem Bereich der Dialogkommunikation, bis auf die persönliche Kommunikation, genannt werden. Trotzdem liefert auch dieser Beitrag interessante und grundlegende Erkenntnisse, die zudem die Ergebnisse von Stummer et al. bestätigen und die in dieser Arbeit dementsprechend untersucht werden.

Auch Budde beschäftigt sich in zwei unterschiedlichen Beiträgen mit der Kommunikation zur BGF, wobei sie sich in einem der Beiträge sowohl mit der internen als auch mit der externen Kommunikation dazu befasst (Budde 2010a) und in dem anderen dagegen ausschließlich auf die interne Kommunikation eingeht (Budde 2010b). In Ersterem argumentiert sie, dass die Überzeugung der Zielgruppen von der Relevanz der BGF ein wichtiges Ziel der Kommunikation im Rahmen von BGF ist. Konkret meint Budde damit, dass die Zielgruppen für ein gesundheitsförderndes Verhalten generell sowie speziell für die Teilnahme an der BGF animiert werden sollen (vgl. Budde 2010a, S. 94).

Vor dem Hintergrund, dass die Gesundheit etwas sehr Persönliches und Individuelles darstellt (vgl. Budde 2010a, S. 93) und dementsprechend auch die BGF etwas Spezielles im Unternehmen ist, muss Budde zufolge bedacht werden, dass eben nicht immer alle Beteiligten sofort davon begeistert sind (vgl. Budde 2010b, S. 313f.). Gerade deshalb sieht sie es als die Aufgabe von interner Kommunikation mögliche Widerstände mithilfe von Informations- und Überzeugungsarbeit zu beseitigen (vgl. Budde 2010b, S. 314).

Aufgrund dessen, dass die BGF an sich ein komplexes Thema darstellt und zudem mit anderen Themen des betrieblichen Alltags in Konkurrenz tritt, hat Budde zufolge vor allem die persönliche Kommunikation gegenüber der medial vermittelten Kommunikation einen besonderen Stellenwert im Rahmen der BGF. Denn durch die Möglichkeit direkt nachzufragen oder Feedback zu geben wirkt die persönliche Kommunikation in diesem Kontext intensiver als diverse mediale Instrumente (vgl. Budde 2010b, S. 322). Damit bestätigt sie ein weiteres Mal die Erkenntnisse von Stummer et al. (2008) und Walter et al. (2012).

Es kann hier dementsprechend zusammengefasst werden, dass die Beiträge, die sich bisher mit der Thematik zur internen Kommunikation im Rahmen von BGF auseinandergesetzt haben, in Summe zu dem gleichen Ergebnis kommen. Bei der internen Kommunikation zur BGF sollte insbesondere der persönlichen Kommunikation ein besonderer Stellenwert beigemessen werden. Diese Erkenntnisse sollen aufgrund der fehlenden Repräsentativität jedoch nur als Ausgangsbasis verstanden werden. Sie werden aber in die empirische Untersuchung dieser Arbeit miteinbezogen, um herauszufinden, welche Rolle die persönliche Kommunikation im Rahmen der internen Kommunikation zur BGF der Böhler Bleche spielt. Damit wird das Ziel verfolgt, die Forschung zu dieser Thematik voranzutreiben. Im folgenden Kapitel soll es nun um die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zur Evaluation der BGF gehen.

4. Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung

In diesem letzten Kapitel des theoretischen Teils wird auf die Grundlagen der Evaluation näher eingegangen. Im Detail geht es zunächst um eine begriffliche Annäherung und die Formen der Evaluation. Danach folgt die Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation und im Anschluss die Evaluation der Umsetzung, wobei diese wiederum in zwei Schritte unterteilt wird, die Evaluation der Wirkung der internen Kommunikation auf die Mitarbeiter sowie die Evaluation des Einflusses anderer Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF.

4.1 Begriff und Formen der Evaluation

Besson definiert die PR-Evaluation als „die geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und die Effektivität der PR-Arbeit misst“ (Besson 2003, S. 27). Im Detail meint sie damit, dass es bei einer Evaluation vor dem Hintergrund der Ziel- und Zweckorientierung nicht bloß darum gehen sollte, Resultate zu bewerten, sondern auch die Ausgangssituation, Planung, Durchführung sowie das Erreichen von Zielen zu erfassen (vgl. Besson 2003, S. 27). Nachdem die Begriffe Evaluation und Erfolgskontrolle sowohl in der Literatur als auch in der Praxis mehrfach synonym verwendet werden (vgl. Einwiller 2016; Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung 2015a), werden diese auch hier als gleichbedeutend verstanden. Bezüglich der Kommunikation wird außerdem häufig der Begriff Kommunikations-Controlling verwendet (vgl. Zerfaß 2008) und dieser wird insofern verstanden, als es „...die Rückwärtsbetrachtung von Kommunikationsplanung und -umsetzung“ (Rolke und Zerfaß 2014, S. 874) ist.

In der Literatur wird zwischen summativen Ergebniskontrollen und formativen Prozesskontrollen unterschieden (vgl. Zerfaß 2008, S. 439; Flick 2006, S.14). Im Gegensatz zur Ergebnisevaluation, die wie die Bezeichnung bereits vermuten lässt, nach Beendigung der BGF durchgeführt wird, kann und soll die Prozessevaluation während der Durchführung der BGF erfolgen. Diese dient vor allem auch als Handlungsgrundlage für den weiteren Verlauf der BGF (vgl. Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung 2015a).

Im Rahmen dieser Arbeit ist, abgesehen von der Konzeptevaluation, die eine Sonderstellung einnimmt, von einer formativen Prozesskontrolle auszugehen, da es sich bei „sicher g'sund“ um ein laufendes Projekt handelt. Diese formative Evaluation bezieht sich also auf die Durchführung der BGF, wobei konkret die Wirkung der internen Kommunikation sowie der Einfluss möglicher anderer Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter untersucht werden. Zunächst steht jedoch die Konzeptevaluation im Fokus.

4.2 Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation zur BGF

Dieser erste Teil beschäftigt sich konkret damit, die Planung der internen Kommunikation zur BGF zu evaluieren und damit herauszufinden, ob möglicherweise bereits Fehler in der Konzeption der internen Kommunikation seitens der Projektleitung gemacht wurden. Obwohl Besson sich in ihrem integrierten PR-Evaluationsmodell detailliert mit der Konzeptionsevaluation auseinandersetzt, ist ihre Vorgehensweise aus zwei Gründen für die hier geplante Evaluation der Konzeption nicht ideal. Zum einen soll Besson zufolge die Konzeptionsevaluation abgeschlossen sein, bevor eine Kampagne durchgeführt wird, und zum anderen empfiehlt sie Checklisten als Evaluationsinstrument (vgl. Besson 2003, S. 110ff.). Ersteres ist hier schlicht nicht mehr möglich, weil die BGF seit mittlerweile zehn Jahren läuft und auch die Checklisten sind insofern nicht geeignet, als sie den Fokus auf die Konzeptionsstruktur und die Arbeitsabläufe legen (vgl. Communication Controlling 2015). Deshalb werden für die Evaluation der Konzeption Leitfadeninterviews mit der Projektleitung durchgeführt. Es handelt sich hier also um keine Konzeptionsevaluation in dem Sinne, wie sie Besson empfiehlt, sondern um eine im Nachhinein ansetzende Evaluation. Als theoretische Grundlage dafür dient das im folgenden Kapitel dargestellte Planungsprozessmodell der Kommunikation (vgl. Bruhn 2011, S.133; Einwiller et al. 2008, S.234ff.), wobei dieses teilweise, passend zum Untersuchungsgegenstand, adaptiert wurde.

4.2.1 Planungsprozessmodell der Kommunikation

Bruhn und Einwiller et al. sind sich einig, dass die genaue Planung interner Kommunikationsprozesse wichtig für eine effiziente Mitarbeiterkommunikation ist und sie betonen damit die Notwendigkeit eines Planungsprozesses, durch den das möglich ist (vgl. Bruhn 2011, S.1165f.; Einwiller et al. 2008, S.233). Sowohl Bruhn als auch Einwiller et al. beschäftigen sich im Detail mit dem Planungsprozess und legen diesbezüglich zwei sich zum Teil voneinander unterscheidende Vorgehensmodelle dar (vgl. Bruhn 2011, S.133; Einwiller et al. 2008, S.234ff.).

Nachdem beide Modelle ihre Vor- und Nachteile haben, wird hier eine eigene Darstellung eines idealtypischen Planungsprozesses angeführt, die versucht, beide Modelle im Hinblick auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand zu vereinen:

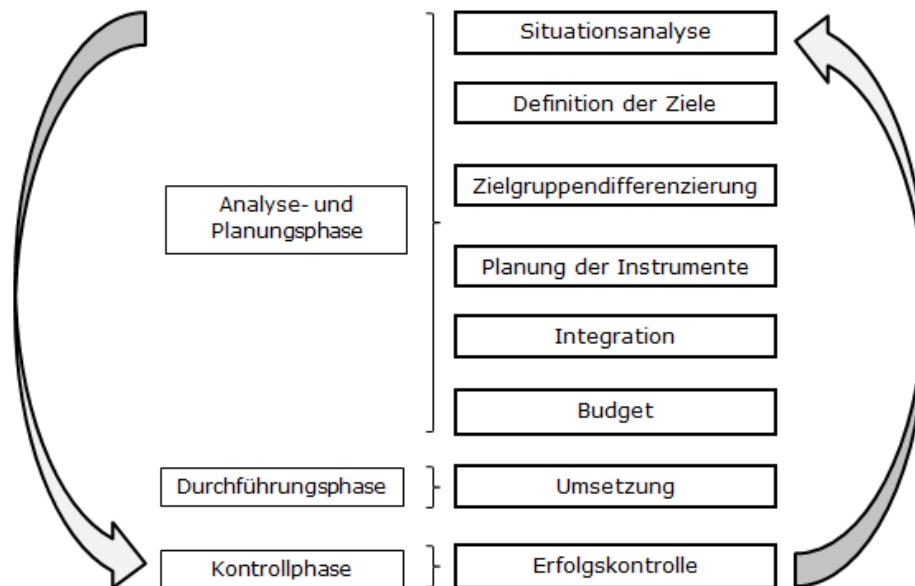


Abbildung 5: Planungsprozessmodell der Kommunikation (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2011, S.133; Einwiller et al. 2008, 234ff.)

Der Planungsprozess besteht aus den vier grundlegenden Phasen Analyse und Planung, Durchführung und Kontrolle, die die großen Meilensteine des Vorgehens darstellen. Jede dieser vier Phasen hat dann wiederum einzelne konkrete Schritte zugeordnet, in denen genau definiert ist, was hier jeweils gemacht werden soll. Diese acht Schritte werden im Folgenden erklärt, wobei für die Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation eben nur die Schritte der Analyse- und Planungsphase als theoretische Grundlage relevant sind.

4.2.1.1 Situationsanalyse

Zu Beginn des Planungsprozesses steht die Situationsanalyse, bei der die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen ermittelt werden. Im Zuge dieser Situationsanalyse sollen wesentliche Informationen zu Strukturen und Prozessen des Unternehmens, zu Ressourcen und Budgets sowie zu externen Einflüssen erhoben werden. Außerdem gilt es Informationen darüber zu generieren, wie die eingesetzten Kommunikationsinstrumente wirken, wie die Mitarbeiter das Unternehmen wahrnehmen und welche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse diese haben (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 234). Nachdem der Planungsprozess wie ein Kreislauf verläuft, sollen auch die Erkenntnisse der Erfolgskontrolle wieder in die Situationsanalyse einfließen (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 234). Im Anschluss an diese Analyse der Kommunikationssituation folgt die Planungsphase, die konkret die Ziele, Zielgruppen, Instrumente, Integration und das Budget beinhaltet.

4.2.1.2 Definition der Ziele

Basierend auf der Situationsanalyse, den Zielen der Gesamtkommunikation sowie den weiter oben vorgestellten allgemeinen Zielen der Mitarbeiterkommunikation sollen im Zuge des Planungsprozesses wiederum Teilziele formuliert werden, die es mithilfe von Maßnahmen zu erreichen gilt (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 235f.). Diese Ziele sollen konkret „...messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert...“ (Einwiller et al. 2008, S. 236) sein.

4.2.1.3 Zielgruppendifferenzierung

Die Zielgruppenplanung im Rahmen der internen Kommunikation funktioniert anders als in der externen Kommunikation. Hier ist es, im Gegensatz zur externen Kommunikation, nicht möglich einfach gewisse Stakeholder unbeachtet zu lassen, da alle Mitarbeiter gleichermaßen zur Zielgruppe der internen Kommunikation gehören (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 235).

Bei der internen Kommunikation geht es vielmehr um eine Differenzierung der Zielgruppen nach gewissen Faktoren wie Führungsfunktion oder Position im Unternehmen. Es kann aber genauso nach einem bestimmten Standort, einer Region oder speziellen Gruppen wie unter anderem neue Mitarbeiter oder Angehörige differenziert werden (vgl. Mast 2002, S. 276). Im nächsten Schritt des Planungsprozesses ist es dann wichtig, „...dass die speziellen Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der jeweiligen Zielgruppe(n) hinsichtlich Inhalten und Art der Kommunikation berücksichtigt werden“ (Einwiller et al. 2008, S. 235).

4.2.1.4 Planung der Instrumente

Nach der Differenzierung der Zielgruppen folgt die Planung der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente. Hier ist es Einwiller et al. zufolge vor allem wichtig zu überlegen, mithilfe welcher Instrumente die festgelegten Ziele am besten erreicht und die unterschiedlichen Themen und Inhalte am besten kommuniziert werden können. Bei dieser Planung stehen unterschiedliche Instrumente der Aufwärts-, Abwärts- und Horizontalkommunikation zur Verfügung (siehe Kap. 3.1.2), die eingesetzt werden können, wobei aber auch auf das Zusammenwirken der einzelnen Instrumente geachtet werden sollte (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 238).

4.2.1.5 Integration

Nachdem die Planung der Instrumente abgeschlossen ist, folgt ein weiterer wichtiger Schritt: Die Integration der internen Kommunikation, die auf zwei verschiedenen Ebenen stattfinden soll. Zum einen ist die Abstimmung der internen Kommunikation mit der Gesamtkommunikation des Unternehmens und deren Zielen und Instrumenten wichtig.

Hier kann wiederum zwischen der gestalterischen, der inhaltlichen und der zeitlichen Integration unterschieden werden. Erstere meint, dass das Corporate Design eingehalten werden soll, wohingegen die beiden anderen betonen, dass die kommunizierten Inhalte nicht widersprüchlich und zeitlich abgestimmt sein sollten (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 248f.).

Zum anderen muss eine Integration aber auch innerhalb der internen Kommunikation erfolgen, indem die einzelnen Instrumente aufeinander abgestimmt werden. Eine gegenseitige Unterstützung und Verstärkung der Instrumente ist für die Zielerreichung wichtig. Einwiller et al. zufolge sollte bei dieser Integration ebenso darauf geachtet werden, dass inhaltlich und zeitlich abgestimmte Maßnahmen, die regelmäßig eingesetzt werden, teuren Einzelmaßnahmen vorzuziehen sind (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 249).

4.2.1.6 Budget

Auch im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation bedarf es einer Planung der finanziellen Ressourcen. Nach Bruhn geht es vor allem darum, das Gesamtbudget zu berechnen und dieses auf die Kommunikationsinstrumente aufzuteilen (vgl. Bruhn 2011, S. 138f.). Nachdem das Budget für die Kommunikation zur BGF aber klarerweise geheim ist, wird hier und auch in der empirischen Untersuchung nicht näher darauf eingegangen.

4.2.1.7 Umsetzung

Anschließend an die Analyse- und Planungsphase folgt die Durchführungsphase der Kommunikation. Im Zuge dieser sollen Bruhn zufolge die zuvor in der Planungsphase definierten Inhalte auch dementsprechend umgesetzt werden (vgl. Bruhn 2011, S. 139). Die BGF der Böhler Bleche befindet sich derzeit nach wie vor in der Durchführungsphase. Gerade deshalb soll sich auch der zweite Teil der folgenden Untersuchung mit der Evaluation der Umsetzung der internen Kommunikation und der BGF per se auseinandersetzen. Dementsprechend dient dieses Planungsprozessmodell nicht nur als Grundlage für die Evaluation der Konzeption, sondern ebenso als allgemein zu verstehende theoretische Basis für die Umsetzung.

4.2.1.8 Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle ist ein wesentlicher Teil des Planungsprozesses, mithilfe derer Stärken und Schwächen der internen Kommunikation ermittelt und daraus Anhaltspunkte für die weitere Durchführung gezogen werden können (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 250). Dies begründet auch die Entscheidung, angesichts der vorliegenden Problemstellung hier eine Erfolgskontrolle der BGF der Böhler Bleche durchzuführen, um konkrete Stärken und Schwächen der internen Kommunikation und der BGF an sich zu ermitteln.

4.3 Evaluation der Umsetzung

Die Evaluation der Umsetzung erfolgt wie bereits weiter oben kurz erwähnt in zwei Schritten. Zunächst geht es darum, die interne Kommunikation auf ihre Wirkung bei den Mitarbeitern hin zu überprüfen, da die Mitarbeiter schließlich die Zielgruppe der BGF sind und die interne Kommunikation diese dementsprechend erreichen will. Diese Evaluation erfolgt auf der Basis des im folgenden Kapitel dargestellten Wirkungsstufenmodelles. Nachdem diese Evaluation alleine aber möglicherweise zu kurz greift, weil es durchaus plausibel erscheint, dass die interne Kommunikation nicht alleine ein erfolgskritischer Faktor ist, wird in einem zweiten Teil untersucht, welche anderen Faktoren das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF beeinflussen. Daraus können im besten Fall wiederum Rückschlüsse darauf gezogen werden, wo die interne Kommunikation ansetzen sollte.

4.3.1 Wirkung der internen Kommunikation

Eine Erfolgsmessung der internen Kommunikation ist Einwiller zufolge aus zwei Gründen entscheidend. Zum einen können mit der Erfolgskontrolle sowohl Stärken als auch Schwächen der internen Kommunikation ermittelt werden, die dann wiederum hilfreich für die weitere Planung und Umsetzung der Kommunikation sind (vgl. Einwiller 2016, S. 20). Außerdem „dient die Erfolgsmessung vor dem Hintergrund immer lauter werdender Forderungen nach Wirkungsnachweisen auch für ‚weiche‘ Erfolgsfaktoren der internen Legitimation und Argumentation um Ressourcen“ (Einwiller 2016, S. 20).

Wie es im Unternehmensalltag bezüglich des Kommunikations-Controllings aussieht, zeigt die bereits weiter oben vorgestellte Befragung der DPRG und der SCM zur internen Kommunikation: Obwohl fast 80% der befragten Kommunikationsverantwortlichen ein Kommunikationskonzept für wichtig halten, verfügen nur rund 41% auch über solch ein schriftliches Konzept für die interne Kommunikation. Dementsprechend schwach fällt hier deshalb auch die Durchführung von Erfolgskontrollen der internen Kommunikation (rund 25%) aus (vgl. DPRG und SCM - School for Communication and Management 2013). Diese Ergebnisse zeigen Einwiller zufolge, dass die Erfolgsmessung von interner Kommunikation in der Praxis nach wie vor in den Kinderschuhen steht (vgl. Einwiller 2016, S. 3) und sie sind zudem ein weiterer Grund für die Relevanz der weiter unten folgenden empirischen Untersuchung.

Nachdem eben nicht nur Kommunikationsprozesse an sich, sondern auch die Wirkungsprozesse darin sehr komplex sind, wurde 2009 von Wissenschaftlern und Fachexperten aus Kommunikation und Controlling ein gemeinsames Wirkungsmodell

der Kommunikation, der sogenannte 'DPRG/ICV- Bezugsrahmen', entwickelt (vgl. Rolke und Zerfaß 2010, S. 50).

Zwei wesentliche Gründe sprechen für die Verwendung dieses Prozessmodells: Zum einen bezieht der DPRG/ICV Bezugsrahmen ältere etablierte Evaluationsansätze (Watson und Noble 2007; Lindenmann 2003) mit ein und zum anderen erfüllt er aber ebenso eine Praxistauglichkeit, weil er bereits mehrfach in Unternehmen Anwendung findet (vgl. Rolke und Zerfaß 2014, S. 875). Diese Praxistauglichkeit ist auch für diese Arbeit von Bedeutung, da das vorliegende Untersuchungsproblem sehr praxisbezogen ist und ein dementsprechendes Modell, das Theorie und Praxis verbinden mag, ideal erscheint.

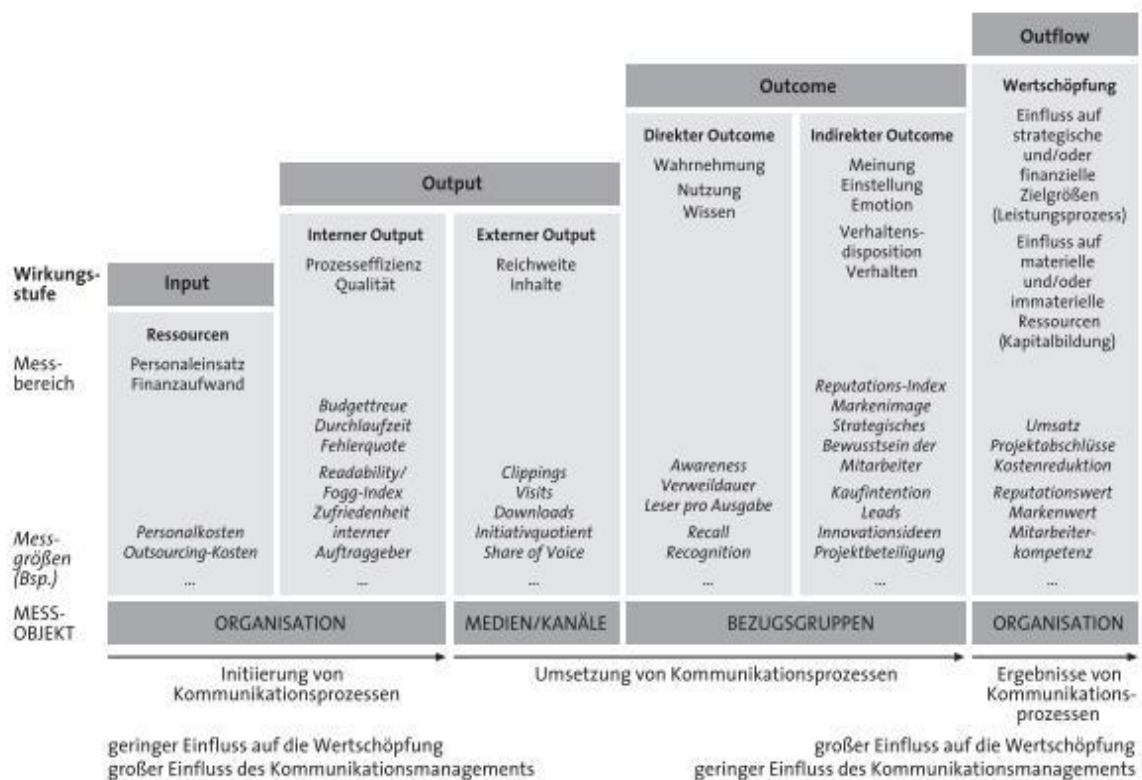


Abbildung 6: DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Rolke und Zerfaß 2010, S.52)

Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen besteht grundlegend aus Input und Output, wobei auf der Output-Ebene fünf verschiedene Wirkungsstufen zu unterscheiden sind. Der Input fragt zu Beginn danach, welche Ressourcen (Personaleinsatz, Finanzaufwand) für die Kommunikation von seitens der Organisation aufgewendet werden müssen. Auch beim internen Output, der ersten Wirkungsstufe auf der Output-Ebene, bildet die Organisation das Messobjekt. Vor dem Hintergrund hier die Kommunikationsprozesse zu initiieren, steht die Frage nach der Leistung des Unternehmens im Sinne von Prozesseffizienz und

Qualität im Fokus. Für die Ermittlung des externen Outputs sind dagegen die Medien und Kanäle relevante Messobjekte. Auf dieser Ebene geht es konkret um die Kommunikationsangebote an die Bezugsgruppen und deren Inhalte und Reichweite. Wesentlich ist, dass diese Wirkungsstufe eine Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikationsprozesse ist, aber nichts über eine Wirkung bei den Bezugsgruppen aussagt (vgl. Rolke und Zerfaß 2010, S.55).

Erst der direkte Outcome befasst sich als eine von zwei Ebenen mit den Wirkungen der Kommunikation auf die Zielgruppe. Konkret beschäftigt sich diese Ebene mit der Wirkung der Kommunikationsangebote auf die drei zentralen Faktoren Wissen, Wahrnehmung sowie Nutzung (vgl. Einwiller 2016, S. 7). Der zweite Bereich, der sich auf die Bezugsgruppen als Messobjekt konzentriert, ist der indirekte Outcome, bei dem die Beeinflussung der Meinungen und Absichten im Fokus steht. Verschiedene Messgrößen helfen dabei, die Meinungen, Einstellungen und Emotionen, aber auch Verhaltensdispositionen und das Verhalten der Bezugsgruppen zu ermitteln (vgl. Einwiller 2016, S. 7).

Zuletzt folgt im DPRG/ICV-Bezugsrahmen der Outflow, der als fünfte Wirkungsstufe wiederum die Organisation betrachtet. Konkret geht es hier um die Frage, wie die Kommunikation zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt. Dies kann in den Bereichen Leistungsprozess des Unternehmens und Kapitalbildung gemessen werden (vgl. Rolke und Zerfaß 2010, S. 56).

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Erfolgskontrolle der internen Kommunikation auf Basis der Outcome-Ebene durchgeführt. Dies lässt sich insofern begründen, als die Mitarbeiter aufgrund des vorliegenden Erkenntnisziels den Kern der Untersuchung bilden und der Outcome eben die Wirkung der Kommunikation bei der Zielgruppe untersucht (vgl. Einwiller 2016, S.7).

Im Detail heißt das, dass hier zunächst der direkte Outcome, also die Wirkung der Kommunikationsangebote mit den Variablen Wissen, Wahrnehmung und Nutzung, im Fokus steht. Basierend auf einer von Einwiller dargelegten Einteilung gelten auch hier die Werttreiber Wissen und Akzeptanz der Kommunikationsangebote (Wahrnehmung, Nutzung) für den direkten Outcome. Beim indirekten Outcome, bei dem die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten zentral sind, bildet hier dagegen die Veränderungsbereitschaft den Werttreiber (vgl. Einwiller 2016, S. 8f.). Die dazugehörigen Wirkungsindikatoren sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

Wirkungsstufe	Werttreiber	Wirkungsindikatoren
Direkter Outcome	Wissen	Kenntnis von BGF und Angeboten sowie den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten
	Akzeptanz der Kommunikationsangebote	Wahrgenommene Menge an Informationen Wahrgenommene Qualität der Kommunikationsangebote Nutzung der Kommunikationsangebote
Indirekter Outcome	Veränderungsbereitschaft	Teilnahme an BGF-Programmen

Tabelle 1: Wirkungsstufen, Werttreiber und Wirkungsindikatoren (Eigene Darstellung in Anlehnung an Einwiller 2016, S.8f.)

Die Wirkungsstufe Outcome hat jedoch einen wesentlichen Nachteil. Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen besagt, dass mit der Annäherung an die Wirkungsstufe Outflow der Einfluss auf die Wertschöpfung zwar steigt, dieser aber gleichzeitig beim Kommunikationsmanagement geringer wird, da auch andere Faktoren hier neben der Kommunikation an Bedeutung gewinnen (vgl. Rolke und Zerfaß 2010, S. 56). Dies begründet ferner die Entscheidung, andere mögliche Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF in der Untersuchung zu berücksichtigen.

4.3.2 Einfluss anderer Faktoren

Neben der bereits beschriebenen Evaluation der Wirkung der internen Kommunikation soll in dieser Arbeit aber auch untersucht werden, inwiefern andere Faktoren das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen, an der BGF "sicher g'sund" teilzunehmen oder eben nicht teilzunehmen. Die Entscheidung diesen Bereich in die empirische Untersuchung miteinzubeziehen, kann damit begründet werden, dass die interne Kommunikation an sich möglicherweise nicht alleine oder überhaupt nicht einflussnehmend auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der BGF wirkt. Dementsprechend ist es sowohl für die Wissenschaft als auch für das Unternehmen interessant weitere mögliche Einflussfaktoren zu untersuchen. Auf den ersten Blick geht es hier also nicht primär um die interne Kommunikation zur BGF, es ist jedoch insofern von Bedeutung, als die Kommunikation im besten Fall bei den jeweiligen potentiellen Faktoren ansetzt, die das Verhalten bezüglich der BGF beeinflussen.

Dafür stehen vor allem aus dem Bereich des Gesundheitsverhaltens und der Gesundheitspsychologie unterschiedliche Modelle zur Verfügung (vgl. Glanz et al. 2008, S. 32). Für die hier geplante Untersuchung soll die Theorie des geplanten Verhaltens, im Original Theory of Planned Behavior (TPB) von Ajzen, als theoretische Grundlage verwendet werden. Bonfadelli und Friemel verstehen die TPB als eine von mehreren

speziell auf den Gesundheitsbereich ausgerichtete Theorie (vgl. Bonfadelli und Friemel 2010, S. 66). Dass die TPB vor allem im Rahmen des vorliegenden Erkenntnisinteresses eine gute Basis zu sein scheint, um den Einfluss weiterer Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF zu untersuchen, wird zusätzlich dadurch bestätigt, dass laut Knoll et al. die TPB für das Vorhersagen und Erklären des Gesundheitsverhaltens sehr oft herangezogen wird (vgl. Knoll et al. 2005, S.36² zit. nach Bonfadelli und Friemel 2010, S.72). Die TPB ist als eine Erweiterung der etablierten TRA entstanden (vgl. Schwarzer 2004, S. 51).

In der Literatur finden sich verschiedene Darstellungen der TPB. Sie unterscheiden sich in der Detailliertheit (vgl. Ajzen 2005, S.126ff.; Schwarzer 2004, S.53), im Kern sind sie aber alle gleich. Nachdem es wenig sinnbringend ist, hier auf alle Varianten einzugehen, soll im Folgenden die einfachere Darstellung von Ajzen abgebildet werden (Ajzen 2005, S.126):

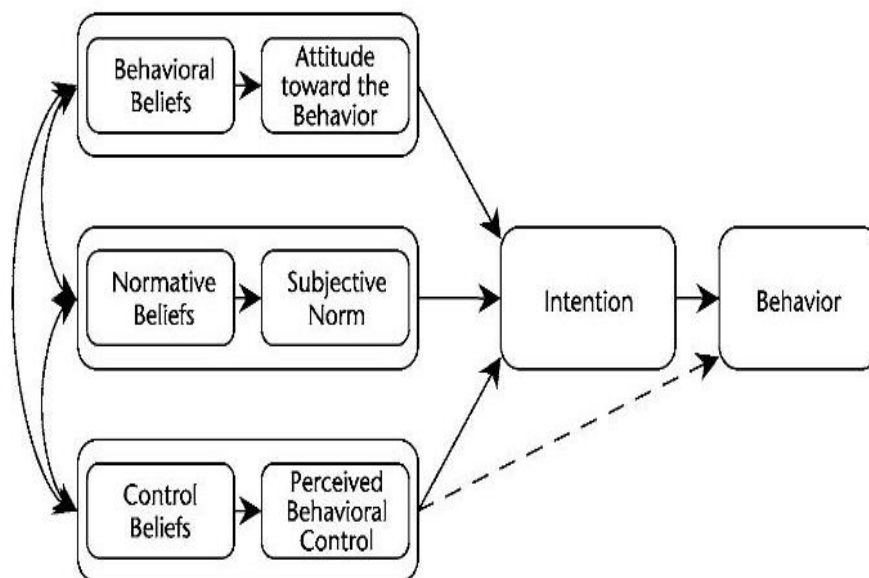


Abbildung 7: Theory of planned behavior (TPB) (Ajzen 2005, S. 126)

Die TPB besteht also grundlegend aus drei verschiedenen Komponenten, der Einstellung (Attitude toward the behavior), der subjektiven Norm (Subjective Norm) und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (Perceived behavioral control) (vgl. Schwarzer 2004, S. 52).

Die Einstellung betrifft den intrapersonalen Bereich, indem hier die Bewertung eines Verhaltens (positiv/negativ) durch eine Person im Vordergrund steht. Bei der subjektiven

² Knoll, N.; Scholz, U.; Rieckmann, N. (2005): Einführung in die Gesundheitspsychologie. München/Basel.

Norm geht es dagegen um den interpersonalen Bereich, konkret um den sozialen Druck. Die Verhaltensintention wird dieser Theorie zufolge eben auch davon beeinflusst, wie andere das Verhalten bewerten (vgl. Rossmann 2011, S. 17).

Bezüglich der BGF können diese beiden Faktoren insofern umgelegt werden, als es hier zum einen um die Einstellung des Einzelnen zur Gesundheit sowie zur BGF geht und zum anderen darum, wie die Kollegen die Teilnahme an der BGF bewerten. Einfach gesagt heißt das, dass Mitarbeiter eher an Angeboten der BGF teilnehmen, wenn sie denken, dass auch andere der Meinung sind, dass sie mitmachen sollten.

Der wesentliche Unterschied zur TRA besteht in der Aufnahme der dritten Komponente, also der Kontrollierbarkeit (vgl. Schwarzer 2004, S. 52). Die sogenannte wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist jener Teil der TPB, der danach fragt, wie schwierig oder leicht die Ausführung eines bestimmten Verhaltens ist (vgl. Ajzen 2005, S. 111). Diese wahrgenommene Verhaltenskontrolle beinhaltet sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren: Neben den notwendigen Fähigkeiten und der Zeit (intern) sind ebenso externe Einflussfaktoren, wie unter anderem ein Zugang, wichtig für die Verhaltensintention und das Verhalten (vgl. Rossmann 2011, S. 23f.). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle bedeutet angewandt auf die BGF konkret, dass eben die Fähigkeit, die BGF auszuführen sowie die notwendige Zeit und ein prinzipieller Zugang wichtige Faktoren darstellen.

Aufgrund dieser Aufnahme der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle in die Theorie gibt es nun auch zwei Varianten des Ablaufs. Zum einen besteht der klassische Weg, der über die durchgezogenen Pfeile dargestellt wird. Hier beeinflussen die drei genannten Faktoren die Intention, die wiederum das Verhalten beeinflusst. Zum anderen gibt es nun aber auch den potentiellen Weg über den gestrichelten Pfeil. Konkret ist hier gemeint, dass es zusätzlich zu dem indirekten Einfluss über die Intention ebenso möglich ist, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle das Verhalten direkt beeinflusst (vgl. Schwarzer 2004, S. 52f.). Dies ist dann der Fall, „...wenn sich in der Kontrollierbarkeit nicht nur die wahrgenommene, sondern auch die tatsächliche Kontrolle ausdrückt“ (Schwarzer 2004, S. 53f.). Also einfach gesagt, wenn trotz ausreichender Intention Ressourcen oder Möglichkeiten fehlen, um eine Handlung abzuschließen (vgl. Schwarzer 2004, S. 53).

Diese Faktoren liegen wiederum gewissen Vorstellungen (Behavioral Beliefs, Normative Beliefs, Control Beliefs) zugrunde (vgl. Rossmann 2011, S. 27).

Obwohl die Vorstellungen natürlich auch wichtig sind, wird hier nicht näher darauf eingegangen. Der Grund liegt darin, dass sich eben diese eigentlich nur quantitativ, im

Rahmen des Erwartungs-Bewertungs-Modells messen lassen (vgl. Rossmann 2011, S. 19ff.) und dementsprechend mit der hier geplanten qualitativen Methodik nicht kompatibel sind.

Die TPB beinhaltet außerdem noch externe Variablen, wie unter anderem Soziodemografische- oder Persönlichkeitsmerkmale. Diese werden in der empirischen Forschung jedoch kaum untersucht (vgl. Schwarzer 2004, S. 54), weshalb sie auch hier weder in der Abbildung vorhanden sind noch näher darauf eingegangen wird. Im Fokus stehen generell überwiegend „...die Kernvariablen Einstellung, subjektive Norm, Verhaltenskontrolle, Intention und Verhalten...“ (Schwarzer 2004, S. 54).

4.3.2.1 Studienbefunde zu teilnahmefördernden/-hemmenden Faktoren

Betrachtet man die Literatur zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im europäischen Raum, liest man hauptsächlich die Autorennamen Nöhammer, Stummer, Schusterschitz oder Eitzinger. Diese Wissenschaftler der Privaten Universität für Gesundheitswissenschaften haben sich in den vergangenen Jahren auf der Basis unterschiedlicher Studien und Beiträge intensiv mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung und ihrem Nutzen, den Effekten sowie den möglichen fördernden und hemmenden Faktoren vor allem seitens der Mitarbeiter beschäftigt. Die Tatsache, dass alle durchgeführten Studien in österreichischen Unternehmen und Organisationen stattgefunden haben, ist deshalb positiv hervorzuheben, da die hier geplante Untersuchung dadurch auf relevanten Erkenntnissen aus der österreichischen Forschung aufgebaut werden kann. Gerade wegen dieses Bezugs wird im Folgenden näher auf zwei für diese Untersuchung relevanten Studien und Ergebnisse besagter Autoren eingegangen.

Nöhammer et al.: Employee perceived barriers to participation in worksite health promotion

Basierend auf dem eingangs erwähnten Problem, dass viele Mitarbeiter an den Maßnahmen zur BGF nicht teilnehmen, eine hohe Beteiligung jedoch natürlich erwünscht wäre, haben Nöhammer et al. eine quantitative Studie in vier österreichischen Unternehmen durchgeführt, um mögliche Barrieren seitens der Mitarbeiter bezüglich der Teilnahme an der BGF herauszufinden (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 23).

Unter Bezugnahme auf ältere Studien, die sich bereits mit Gründen für eine geringe Teilnahme an BGF beschäftigt haben, haben Nöhammer et al. 22 mögliche Barrieren festgelegt, die sie in ihrer Studie untersuchen. Die Studie konnte 237 Antworten generieren, wobei davon rund 55% Frauen waren und das Durchschnittsalter rund 44 Jahre betrug. Außerdem enthält ihre Studie verschiedene Analyseansätze (Frequency

analyses, Principal Component Analysis (PCA), multiple correspondence analysis (MCA) und multiple regression analyses), mit denen sie jeweils unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt haben (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 24ff.).

Die erste Analyse (frequency analysis) zeigt, dass 1. kein Interesse am Programm, 2. die geringe Erwartung von persönlichen Vorteilen, 3. die schwierige Integration in das tägliche Leben sowie die Kosten von den befragten Mitarbeitern als größte Barrieren in Bezug auf die Teilnahme an der BGF wahrgenommen werden. In einem zweiten Schritt wurden mithilfe der PCA sechs Typen von Barrieren festgestellt (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 26ff.). Dazu gehören: „integration, information, imbalance, involvement, interpersonal, and incredibility“ (Nöhammer et al. 2014, S. 29).

Zur Integration gehört der Faktor, dass es schwierig ist, die BGF in den Alltag zu integrieren. Bei der Information geht es darum, dass die Information zur falschen Zeit, am falschen Platz und im falschen Design übermittelt wird. Das Ungleichgewicht beschreibt dagegen das Problem, dass die Vorteile nicht in Relation zu den möglichen Nachteilen (Kosten) stehen. Die Barriere der Beteiligung beinhaltet dagegen sowohl einen vollen Terminplan als auch die generelle Ablehnung von Aktivitäten mit Kollegen. Die zwischenmenschliche Barriere besteht, wenn die Teilnahme an BGF innerhalb des Unternehmens von Kollegen oder Führungskräften nicht unterstützt wird. Wird die BGF als ein kostensparendes Schein-Programm wahrgenommen, bei dem die Gesundheit der Mitarbeiter nicht vorrangig ist, dann betrifft das die Barriere der Unglaubwürdigkeit (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 29).

Die Untersuchung ergab in diesem Zusammenhang außerdem, dass das Ungleichgewicht als Barriere am stärksten ausfällt, gefolgt von der Schwierigkeit der Integration an zweiter und der Information an dritter Stelle. Konkret heißt das für Ersteres, dass die Wahrnehmung, durch die Teilnahme an BGF mehr zu verlieren als zu gewinnen, eine wesentliche Barriere darstellen kann (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 28).

Die letzte Analyse der Studie (regression analysis) zeigt zum einen, dass Frauen eher an BGF teilnehmen als Männer. Andere soziodemographische Faktoren sind dagegen nicht relevant. Zum anderen ergab diese Analyse, dass die Angst, aus physischen Gründen nicht an der BGF teilnehmen zu können, eine wesentliche Barriere darstellt (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 28f.).

Die Studie von Nöhammer et al. kann insofern kritisiert werden, als in den untersuchten Unternehmen nur Angestellte beschäftigt sind, von denen zudem viele einen hohen Bildungsgrad aufweisen (vgl. Nöhammer et al. 2014, S. 29f.). Dementsprechend wird in dieser Arbeit bewusst darauf geachtet, dass sowohl Angestellte als auch Arbeiter in die

Untersuchung miteinbezogen werden. Nichtsdestotrotz bringt die Studie interessante Ergebnisse hervor, die für die vorliegende Arbeit relevant sind.

Nöhammer et al.: Employee perceived effects of workplace health promotion

Im International Journal of Workplace Health Management veröffentlichen Nöhammer et al. 2013 einen Artikel zu einer ihrer Studien, in der sie sich mit der Frage, welche Effekte und Vorteile sich die Mitarbeiter durch BGF erwarten, auseinandersetzen. Dazu wurde eine quantitative Untersuchung durchgeführt, die auf den Ergebnissen einer qualitativen Befragung aufbaut und diese testen sollte (vgl. Nöhammer et al. 2013, S. 38ff.).

Die Befragung zeigt, dass prinzipiell vier Teilbereiche festgelegt werden können, in denen Effekte gespürt werden: cognitive, convenience/pleasure, emotional und social. Innerhalb dieser Bereiche werden die folgenden Effekte von den befragten Mitarbeitern am meisten wahrgenommen: das Ausprobieren der Angebote (cognitive), die gefühlte Wertschätzung (emotional), sowie einige Effekte, die zum Bereich convenience/pleasure gehören wie die Leistbarkeit der Prävention sowie der Vorteil, sich nicht selbst darum kümmern zu müssen, die Freude an der Teilnahme, die Prävention von beginnenden Gesundheitsproblemen sowie die arbeitsmedizinische Hilfe. Die Effekte, die zum Bereich convenience/pleasure gehören, werden dabei von den befragten Mitarbeitern als am stärksten empfunden (48%), wohingegen sowohl die kognitiven und emotionalen (jeweils rund 24%) als auch die sozialen Effekte (17%) nicht mithalten können (vgl. Nöhammer et al. 2013, S. 44ff.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diese Studie einen guten Überblick über mögliche Effekte von BGF aus der Sicht der Mitarbeiter gibt, wobei die hier festgestellten Effekte bei weitem nicht als endgültig und als allumfassend zu verstehen sind (vgl. Nöhammer et al. 2013, S. 50f.). Neben der generellen Information über die Effekte von BGF sollen Nöhammer et al. zufolge vor allem Effekte der Bereiche convenience/pleasure kommuniziert werden (vgl. Nöhammer et al. 2013, S. 51).

Kritisiert werden kann auch an dieser Studie, dass nur Angestellte und keine Arbeiter befragt wurden. Nöhammer et al. halten diesbezüglich fest, dass die Ergebnisse durch das Miteinbeziehen der Arbeiter in eine Untersuchung von den hier vorgestellten Effekten abweichen können (vgl. Nöhammer et al. 2013, S. 51). Diese Lücke soll im Rahmen dieser Untersuchung geschlossen werden, indem hier nicht nur Angestellte, sondern auch Arbeiter interviewt werden.

Neben den eben dargestellten zwei Studien soll nun außerdem noch auf einige Ergebnisse von amerikanischen Studien eingegangen werden. Aufgrund der besseren Übersichtlichkeit erfolgt diese Darstellung in der folgenden Tabelle. Es soll aber auch

klargestellt werden, dass nicht alle existierenden Studien in der Tabelle vorhanden sind, weil das schlicht nicht möglich ist. Es wurde aber versucht eine angemessene Auswahl an viel zitierten Studien zu treffen, wobei der Fokus auf jenen liegt, die sich mit umfassenden Programmen zur BGF und nicht nur mit spezifischen Bereichen (Rauchen, Ernährung,...) befasst haben.

Die in der folgenden Tabelle dargestellten Faktoren wurden aus den Studien Middlestadt et al. 2011, S.502-509; Robroek et al. 2009, o.S.; Glasgow et al. 1993, S.391-408; Veitch et al., 1999, S.505-510; Schwetschenau et al. 2008, S.371-380 sowie Anspaugh et al. 1996³ zit. nach Olson, Chaney 2009; Kruger et al. 2007⁴ zit. nach Olson, Chaney 2009; Williams und Bruno 2007, S.154-156 herangezogen:

Einfluss	Faktoren	Autoren (Jahr)
fördernd	>Angebote während der Arbeitszeit	Middlestadt et al. (2011); Williams und Bruno (2007); Kruger et al. (2007) zit.nach Olson und Chaney (2009)
	>Angebote am Arbeitsplatz (Männer)	Williams und Bruno (2007)
	>Anreize (verfügbare Zeit, flexible Zeiteinteilung, finanziell, Preise,...)	Robroek et al. (2009); Glasgow et al. (1993); Kruger et al. (2007) zit.nach Olson und Chaney (2009)
	>mehrteilige/vielfältige Programme	Robroek et al. (2009); Glasgow et al. (1993)
	>weiblich	Robroek et al. (2009)
	>verheiratet	Robroek et al. (2009)
	>jung	Robroek et al. (2009)
	>Ausrichtung auf unterschiedliches gesundheitsbezogenes Verhalten, nicht nur auf Sport	Robroek et al. (2009)
	>Management-Unterstützung	Glasgow et al. (1993)
	>soziale Unterstützung (Männer)	Williams und Bruno (2007)
hemmend	>Zeitmangel	Middlestadt et al. (2011); Kruger et al. (2007) zit.nach Olson und Chaney (2009)
	>Angebote ausschließlich außerhalb der Arbeit	Middlestadt et al. (2011)
	>männlich	Robroek et al. (2009)

³ Anspaugh, D; Hunter, S.; Savage, P. (1996): Enhancing employee participation in corporate health promotion programs. In: American Journal of Health Behavior. 20(3). S.112.

⁴ Kruger, J.; Yore, M.; Bauer, D.; Kohl, H. (2007): Selected barriers and incentives for worksite health promotion services and policies. In: American Journal of Health Promotion. 21(5). S.439-447.

	>älter	Robroek et al. (2009)
	>zu beschäftigt zu sein	Anspaugh et al. (1996) zit. nach Olson und Chaney (2009)
	>kulturelle Einflüsse & Wahrnehmungen	Anspaugh et al. (1996) zit. nach Olson und Chaney (2009)
	>fehlendes Bewusstsein von potentiellen Vorteilen (Männer)	Veitch et al. (1999)
	>prinzipieller Widerstand gegen Teilnahme (Männer)	Veitch et al. (1999)
	>Kosten (Männer)	Veitch et al. (1999)
	>ungünstige Auswirkungen auf Produktivität (Männer)	Veitch et al. (1999)
	>Peinlichkeit vor anderen Sport zu machen	Schwetschenau et al. (2008)
	>unzureichende Einrichtung/Infrastruktur	Schwetschenau et al. (2008)

Tabelle 2: Studienergebnisse zu hemmenden und fördernden Faktoren bezüglich der Teilnahme an BGF (Eigene Darstellung)

Mithilfe der TPB und den eben dargestellten Ergebnissen diverser Studien wird sich zeigen, welche der Faktoren das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF am meisten beeinflussen (vgl. Rossmann und Ziegler 2013, S. 394f.). Aufbauend auf diesen Faktoren kann dann festgestellt werden, wo die Kommunikation ansetzen sollte, „...um [...] zu überzeugen und zu einem gesundheitsfördernden Verhalten zu bewegen“ (Rossmann und Ziegler 2013, S. 386).

Dazu gibt es einen interessanten Zugang von Rossmann und Brosius, die sich in einer Studie der Deutschen Diabetes-Stiftung konkret mit zwei Fragen zum Gesundheitsverhalten beschäftigt haben: Zum einen fragen sie danach, wie die Ansprache der Bevölkerung über Gesundheitskampagnen aussehen muss, damit diese ihre körperliche Aktivität steigern. Zum anderen geht es in einem weiteren Schritt um die Frage, welche Botschaften in den Kampagnen geeignet sind, damit die Zielgruppe ihr Verhalten auch wirklich ändert (vgl. Rossmann und Brosius 2010, S. 607).

Basierend auf der TPB und dem integrierten Verhaltensmodell, einer Erweiterung der TPB, haben sie im Rahmen einer qualitativen Vorstudie (10 Leitfadeninterviews) und einer quantitativen Hauptumfrage (1006 Personen via Telefon) deutsche Bundesbürger im Alter von 30 bis 60 befragt (vgl. Rossmann und Brosius 2010, S. 607ff.). Bezüglich der drei Hauptkomponenten der TPB (Einstellung, subjektive Norm, wahrgenommene Verhaltenskontrolle) war das Ergebnis eindeutig: Obwohl die Intention zur körperlichen Aktivität prinzipiell durch alle drei Komponenten erklärt werden kann, ist diese Verhaltensintention durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle eindeutig am stärksten geprägt. Die Untersuchung diverser Drittvariablen (integriertes

Verhaltensmodell) zeigte dagegen, dass diese die Intention zur körperlichen Aktivität kaum beeinflussen (vgl. Rossmann und Brosius 2010, S. 609ff.).

Basierend auf dem zentralen Ergebnis, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der entscheidende Faktor für die Verhaltensintention zur körperlichen Aktivität ist, wurden in einem zweiten Schritt die dementsprechend verhaltenswirksamen Vorstellungen in Bezug auf die Kampagne ermittelt. Die Untersuchung ergab hier, dass neben dem Faktor Zeit vor allem die gemeinsame Aktivität mit anderen wichtig ist. Auf Basis dieser Ergebnisse ist es Rossmann und Brosius zufolge dann möglich, konkrete Botschaften für die Kampagne zu entwickeln, die genau auf diese Faktoren der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle abzielen (vgl. Rossmann und Brosius 2010, S. 610f.).

Die Ergebnisse dieser Studie sind aus zweierlei Hinsicht für die vorliegende Arbeit interessant. Zum einen, weil die Autoren damit die TPB und ihre Hauptkomponenten als Theorie für die Erklärung von Verhaltensintentionen zur körperlichen Aktivität bestätigen (vgl. Rossmann und Brosius 2010, S. 611). Zum anderen, aber vor allem auch, weil sie die Verknüpfung zur Kommunikation herstellen, indem sie aufzeigen, dass die Kommunikation an den ermittelten Faktoren ansetzen muss, um das Gesundheitsverhalten von Personen positiv ändern zu können.

II Empirische Untersuchung

In diesem zweiten Teil der Arbeit folgt nun die empirische Untersuchung. Zuerst werden die Forschungsfragen sowie die methodische Vorgehensweise vorgestellt. Im Anschluss werden dann die einzelnen Ergebnisse der beiden Untersuchungen in Kategorien präsentiert und zum Schluss werden diese interpretiert und die Forschungsfragen beantwortet.

5. Untersuchungsdesign

Dieses Kapitel bildet sozusagen den Übergang von der Theorie zur Empirie. Zunächst werden die generierten Forschungsfragen vorgestellt. Danach folgt die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise. Im Detail wird also kurz auf das Leitfadeninterview und das Experteninterview, als Erhebungsmethode, die Stichprobe und den Ablauf der Untersuchungen sowie auf die qualitative Inhaltsanalyse, als Auswertungsmethode, eingegangen.

5.1 Forschungsfragen

Basierend auf dem Erkenntnisinteresse und den theoretischen Grundlagen wurden zwei Forschungsfragen für die nun folgende Untersuchung generiert. Die erste Forschungsfrage beschäftigt sich konkret mit der Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation, wohingegen die zweite Forschungsfrage die Durchführung der BGF in den Blickpunkt nimmt und dazu wiederum zwei spezifische Fragen beinhaltet. Es wurden hier bewusst keine Hypothesen gebildet, da im Zuge der qualitativen Methodik hypothesengenerierend gearbeitet wird.

FF1: Wie wurde die interne Unternehmenskommunikation im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung "sicher g'sund" konzipiert und sind Unzulänglichkeiten in dieser Konzeption zu erkennen?

Wie bereits kurz beschrieben, befasst sich diese erste Forschungsfrage mit der Evaluation der Konzeption der internen Kommunikation. Konkret soll also damit untersucht werden, wie die Projektleitung damals, vor Beginn der Durchführung der BGF, die interne Kommunikation dazu geplant hat. Ferner gilt es zu untersuchen, ob bei dieser Planung der internen Kommunikation zu "sicher g'sund" Fehler passiert sind.

FF2: Wie wird die Betriebliche Gesundheitsförderung "sicher g'sund" von den Mitarbeitern angenommen?

FF2.1: Welche Wirkung hat die interne Unternehmenskommunikation auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

FF2.2: Welchen Einfluss haben andere Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

Diese zweite Forschungsfrage beschäftigt sich konkret mit der Evaluation der Umsetzung der BGF. Dazu wird prinzipiell danach gefragt, wie die BGF von den Mitarbeitern angenommen wird. Da diese Frage alleine aber noch zu unspezifisch wäre, wurden hier zwei Unterfragen entwickelt.

Die erste der beiden Fragen beschäftigt sich konkret mit der Wirkung der internen Kommunikation auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF. Im Detail heißt das, dass hier auf der Basis der Outcome-Ebene des Wirkungsstufenmodelles untersucht werden soll, welche direkte und indirekte Wirkung die interne Kommunikation bei den befragten Mitarbeitern hat. Während sich die direkte Wirkung auf das Wissen und die Akzeptanz des Kommunikationsangebotes bezieht, beschäftigt sich die indirekte Wirkung mit der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit mit dem eigentlichen Ziel der Kommunikation, das Verhalten zu ändern.

Nachdem es durchaus plausibel erscheint, dass nicht die Kommunikation alleine ein erfolgskritischer Faktor ist, wurde eine zweite Frage generiert, die nach anderen Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die BGF fragt. Damit soll konkret herausgefunden werden, welche Faktoren die Teilnahme der Mitarbeiter an der BGF fördern oder hemmen. Auf Basis dieser Ergebnisse zeigen sich im besten Fall erste Tendenzen, wo die interne Kommunikation dementsprechend ansetzen sollte, um die Mitarbeiter zu einem gesundheitsfördernden Verhalten zu bringen. Diese gilt es dann in einer weiteren Untersuchung quantitativ zu überprüfen.

5.2 Methodische Vorgehensweise

In den folgenden vier Unterkapiteln wird zunächst auf die beiden Erhebungsmethoden eingegangen. Danach folgen eine kurze Darstellung der Stichprobe sowie die Erklärung des Ablaufes der Untersuchung. Zuletzt wird noch die qualitative Inhaltsanalyse, die für die Auswertung und Interpretation der Interviews verwendet wird, beschrieben.

5.2.1 Erhebungsmethoden

Im Rahmen der Untersuchung sollen die aus dem Erkenntnisinteresse generierten Forschungsfragen mithilfe von qualitativen Interviews beantwortet werden. Primär liegt

es an der Entscheidung der Geschäftsführung von Böhler Bleche, die eine quantitative Befragung abgelehnt haben. Zudem gibt es aber auch Kontexte, in denen sich eine quantitative Vorgehensweise nicht so gut eignet (vgl. Flick 2006, S.19). Dies ist Flick zufolge vor allem dann der Fall, wenn es darum geht, die Perspektiven der Beteiligten zu berücksichtigen. In diesem Fall empfiehlt er, wie auch hier geplant, Interviews durchzuführen (vgl. Flick 2006, S.19). Auch Schick zufolge eignen sich Interviews und insbesondere Einzelinterviews besonders für die interne Kommunikation, um Meinungen, Bedürfnisse sowie Vorstellungen zu erfragen (vgl. Schick 2014, S. 166). Dies bestätigt, warum es hier durchaus sinnvoll ist, qualitative Interviews durchzuführen, denn auch im vorliegenden Forschungskontext geht es darum, die Meinungen der Mitarbeiter sowie deren Bedürfnisse und Vorstellungen in Bezug auf die interne Kommunikation im Rahmen der BGF zu ermitteln. Dementsprechend wird hier auf die Generierung von neuen Erkenntnissen und nicht auf quantitativ repräsentative Ergebnisse abgezielt. Nachdem für die Beantwortung der Forschungsfragen sowohl die Projektleitung als auch die Mitarbeiter befragt werden, muss hier im Zuge der Durchführung der Interviews noch zwischen dem Leitfadeninterview (Mitarbeiter) und dem Experteninterview (Projektleitung) unterschieden werden.

5.2.1.1 Das Leitfadeninterview

Mithilfe des Leitfadeninterviews werden 16 Mitarbeiter zur internen Kommunikation im Rahmen der BGF befragt. Obwohl diese Interviews im Ablauf der Untersuchung erst nach den Experteninterviews durchgeführt werden, wird das Leitfadeninterview hier dennoch zuerst beschrieben, weil sich das Experteninterview in seiner Struktur und seinem Ablauf an den Vorgaben zum Leitfadeninterview orientiert.

Das Leitfadeninterview kann Scholl zufolge zwischen narrativen und standardisierten Interviews eingeordnet werden. Wesentlich ist bei dieser Form des Interviews der Interviewleitfaden, in dem die relevanten Themen mit dementsprechenden Fragestellungen festgelegt sind (vgl. Scholl 2015, S. 68). Geeignet ist es für kleine Stichproben, bei denen die Tiefenperspektive der Befragten im Fokus steht (vgl. Scholl 2015, S. 68).

Beim Ablauf des Leitfadeninterviews gibt es nach Przyborski und Wohlrab-Sahr vier wichtige Kriterien zu beachten: Offenheit, Spezifität, Kontextualität und Relevanz (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009, S. 140ff.). Im Detail heißt das, dass sich das Leitfadeninterview vom Allgemeinen zum Spezifischen entwickeln soll. Eine narrative Einstiegsfrage, im Sinne des Kriteriums der Offenheit, soll dabei den Anfang bilden. Im Anschluss daran sollen spezifischere Fragen folgen (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009, S. 140f.).

Bei der Durchführung des Leitfadeninterviews betonen sie außerdem, Systematik und Flexibilität zu verbinden. Konkret meinen sie damit, dass es zum einen wichtig ist, einen systematisch aufgebauten und in inhaltliche Themenbereiche gegliederten schriftlichen Leitfaden zu haben und dementsprechend gut vorbereitet zu sein. Zum anderen betonen sie aber auch, dass es für ein erfolgreiches Interview gleichermaßen wesentlich ist, dass der Interviewer für Flexibilität bereit ist. Es ist wichtiger, dass alle Themen ausreichend beantwortet sind, als dass die Fragen in einer systematischen Reihenfolge abgearbeitet werden (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009, S. 142f.).

Mithilfe des Leitfadeninterviews ist es sehr gut möglich, Details und persönliche Meinungen der Befragten herauszufinden. Ein standardisierter Fragebogen, der zwar durchaus mehr Mitarbeiter in die Untersuchung miteinbeziehen würde, kann jedoch nicht in diesem Ausmaß spezifische Informationen und Tiefenperspektiven herausfiltern. Mithilfe der Leitfadeninterviews kann so eine Interviewsituation geschaffen werden, in der die Informationen über "Fragebogen-Antworten" weit hinausgehen können, weil durch die persönliche Gesprächssituation Vertrauen aufgebaut werden kann, das wiederum zu mehr Akzeptanz bezüglich der Befragung führt (vgl. Scholl 2015, S. 37f.). Gerade auch im Hinblick auf die schlechteren Rücklaufquoten bei schriftlichen (online) Befragungen, erscheint das persönliche Interview mit ausgewählten Personen als sinnvoll (vgl. Brosius et al. 2012, S. 104). Die beiden Interviewleitfäden sind im Anhang A und D zu finden.

5.2.1.2 Das Experteninterview

Mithilfe des Experteninterviews wird zu Beginn der Untersuchung die Projektleitung von "sicher g'sund" befragt. Das Experteninterview soll hier, wie auch zum Teil in der Literatur, als eine spezielle Form des Leitfadeninterviews verstanden werden (vgl. Scholl 2015, S. 68f.). Dementsprechend sind sowohl der Aufbau als auch die Durchführung dessen an den Kriterien des oben beschriebenen Leitfadeninterviews orientiert.

Es gibt beim Experteninterview in Bezug auf die Durchführung jedoch einige Besonderheiten zu beachten. Dazu gehört primär zu definieren, wer ein Experte ist, um daraus anschließend eine Auswahl treffen zu können (vgl. Scholl 2015, S. 69). Meuser und Nagel halten fest, dass jemand dann als Experte bezeichnet werden kann, wenn diese Person zum einen Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe hat und zum anderen über einen Zugang zu wichtigen personen- oder entscheidungsbezogenen Informationen verfügt (vgl. Meuser und Nagel 1991, S. 443). Im Sinne der genannten Definition, kann und soll im Rahmen dieser empirischen Untersuchung die Projektleitung als Experten verstanden werden.

Eine weitere Ausnahme bei Experteninterviews ist Meuser und Nagel zufolge, dass die Experten entweder selbst die Zielgruppe der Befragung sind und dementsprechend über ihr eigenes Handlungsfeld sprechen, genauso aber auch über andere Zielgruppen berichten können (vgl. Meuser und Nagel 1991, S. 445). In dieser Untersuchung werden die Experten über ihr eigenes Handlungsfeld, im Sinne der Planung des Kommunikationskonzeptes, sprechen.

Die dritte Besonderheit, die das Experteninterview vom allgemeinen Leitfadeninterview unterscheidet, sind gewisse Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit auch wertvolle Informationen generiert werden können. Konkret beinhaltet das für Meuser und Nagel, dass der Experte offen mit den Informationen umgeht, das Expertenwissen dem Interviewer verständlich erklärt, diesen auch nicht für die Selbstdarstellung missbraucht und nicht über Interna spricht (vgl. Meuser und Nagel 1991, S. 449f.).

5.2.2 Definition der Stichprobe

Nachdem es bei der ersten Untersuchung um die Evaluation der Planung der internen Kommunikation zur BGF "sicher g'sund" geht, wurden dafür die zwei Projektleiterinnen interviewt. Ein Gespräch fand mit der Dame, die hauptsächlich für die interne Kommunikation bei Böhler Bleche und dementsprechend auch für "sicher g'sund" zuständig ist, statt. Im darauffolgenden Interview wurde die zweite Projektleiterin, die für die Personalentwicklung zuständig ist, befragt. Beide sitzen in der Personalabteilung von Böhler Bleche, am Standort Müzzzuschlag. Die Wahl für diese zwei Interviewpartner kann dadurch begründet werden, dass die Beiden im Kernteam von "sicher g'sund" und dementsprechend hauptverantwortlich für das Projekt zuständig sind.

Für die Interviews mit den Mitarbeitern wurden im Sinne des Theoretical Sampling (vgl. Lamnek 2010, S.236f.) 16 Personen benötigt, die folgenden Kriterien entsprechen sollten: gleichmäßiges Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten sowie zwischen Männern und Frauen, Personen zwischen 15-30, 31-50 und 51-62 sowie Mitarbeiter, die an der BGF mehr teilnehmen und andere, die wenig oder gar nicht daran teilnehmen. Die jeweiligen Mitarbeiter wurden vom Unternehmen ausgesucht, angeschrieben und informiert. Das Unternehmen versuchte dabei, soweit als möglich, den zuvor beschriebenen Anforderungen zu entsprechen. Im Folgenden wird im Detail auf die Zusammensetzung des Samples eingegangen:

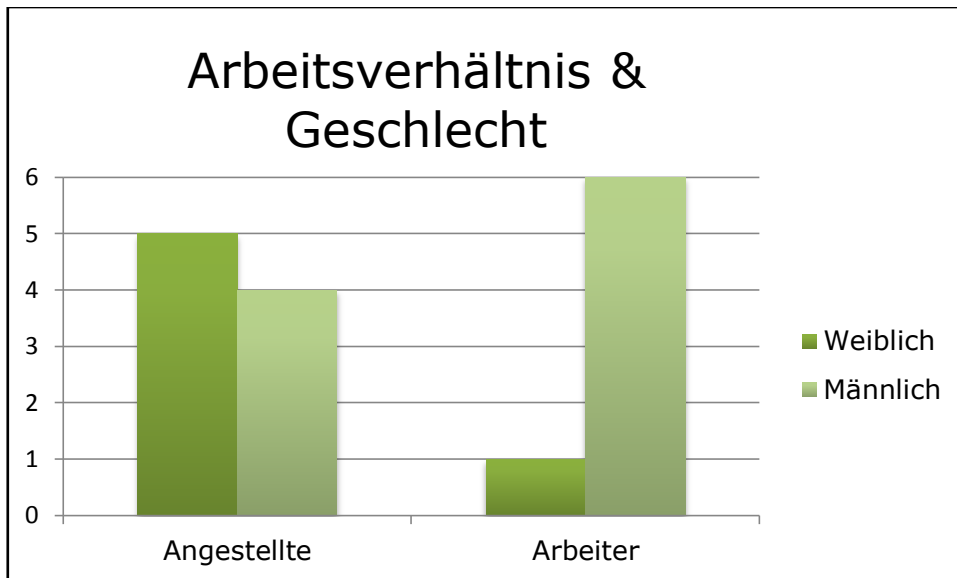


Abbildung 8: Arbeitsverhältnis & Geschlecht der befragten Mitarbeiter

Der ursprüngliche Plan, acht Arbeiter und acht Angestellte zu interviewen, von denen wiederum jeweils vier Frauen und vier Männer sind, konnte in dieser Form nicht umgesetzt werden, weil es nur eine Arbeiterin im Betrieb gibt und alle weiblichen Lehrlinge zum Interviewtermin in der Berufsschule waren. Deshalb wurden alternativ neun Angestellte und sieben Arbeiter interviewt. Bei den Angestellten nahmen vier Männer und fünf Frauen teil. Es wurde hier vom Unternehmen bewusst eine Frau mehr gewählt, weil bei den Arbeitern ohnehin nur eine Frau interviewt werden konnte. Dafür wurden vom Unternehmen sechs männliche Arbeiter für die Interviews eingeteilt. In Anbetracht der begrenzten Möglichkeiten gilt diese alternative Einteilung als akzeptabel.

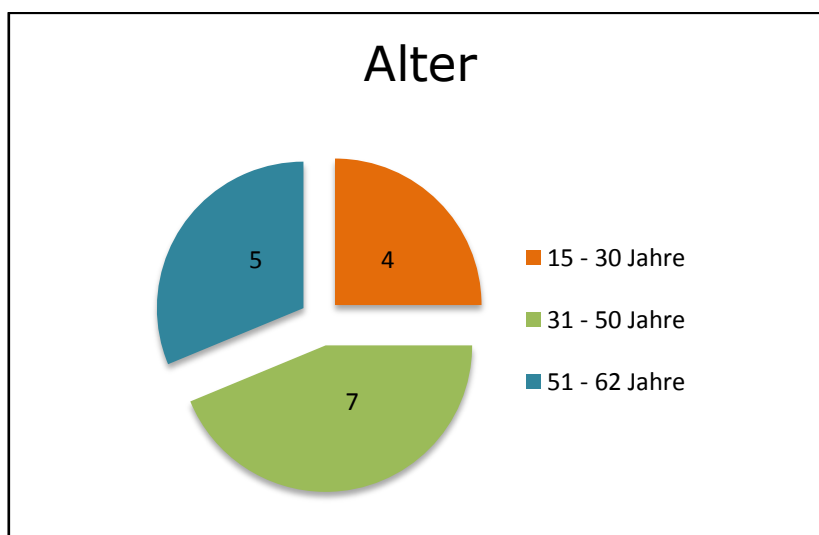


Abbildung 9: Alter der befragten Mitarbeiter

Beim Alter konnte dagegen ein gutes Verhältnis gewährleistet werden, da die Interviewpartner alle drei geforderten Altersgruppen repräsentieren. Konkret sind vier der Teilnehmer zwischen 14-30 Jahre alt, sieben Interviewpartner gehören zur Gruppe der 31-50 Jährigen und die restlichen Fünf sind zwischen 51-62 Jahre alt. Die Gruppe der 31-50 Jährigen bildet dabei die größte Gruppe, was weiter nicht stört, weil sie damit generell das Alter der Mehrheit der Belegschaft abbilden.

Auch die Länge des Arbeitsverhältnisses wurde im Zuge der soziodemographischen Daten erhoben, um zu sehen, ob die Befragten schon länger im Unternehmen arbeiten oder erst kurz dort beschäftigt sind, da dies wiederum beeinflusst, inwieweit sie die BGF bereits nutzen konnten. Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass die befragten Mitarbeiter im Durchschnitt rund 15 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Konkret sind mehr als die Hälfte der Interviewpartner länger als 10 Jahre im Unternehmen und kennen somit die BGF, die vor 10 Jahren gegründet wurde, seit Beginn. Nur ein paar wenige der Befragten sind erst seit ein paar Jahren Mitarbeiter bei Böhler Bleche.

Ebenso gewährleistet werden konnte eine gute Verteilung von Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern. Es kann hier zusammengefasst werden, dass sowohl Personen dabei waren, die regelmäßig an Aktivitäten oder Angeboten teilnehmen als auch solche, die nur wenig oder gar nicht teilnehmen. Es war allerdings niemand dabei, der überall teilnimmt. Letzteres verwundert jedoch nicht, da es schlicht unrealistisch erscheint, jemanden zu finden, der jedes Angebot in Anspruch nimmt.

5.2.3 Ablauf der Untersuchung

Basierend auf dem Ziel dieser Arbeit, wurde zunächst die Erfolgskontrolle der Planung der internen Kommunikation durchgeführt. Dazu wurde auf der Basis des Planungsprozessmodelles der Kommunikation ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser Interviewleitfaden wurde am 11.5.2016 einem Pretest unterzogen, der vor allem der Prüfung des Leitfadens auf Struktur, Logik und Verständlichkeit sowie dem Training des eigenen Interviewverhaltens dienen sollte. Die Interviews mit beiden Projektleiterinnen fanden am 13.5.2016 im Büro der Personalabteilung von Böhler Bleche, am Standort Müzzzuschlag, statt. Das erste Interview startete um 11:00 und dauerte ungefähr 45 Minuten. Mit dem zweiten Interview wurde um 11:50 begonnen und es dauerte ungefähr 30 Minuten. An den darauffolgenden Tagen folgte die Transkription der Interviews (siehe beigelegte CD) in Anlehnung an das Transkriptionssystem von Froschauer und Lueger (2003, S.223f.) sowie die Erstellung des Kategoriensystems. Zuletzt folgten für diesen ersten Teil der Untersuchung die Auswertung der beiden Interviews nach den einzelnen Kategorien und die Interpretation der Ergebnisse.

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse wurde auch für die Interviews mit den Mitarbeitern ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Anschluss durch die Betreuerin geprüft wurde. In der Woche vor den Interviews, konkret am 9.6.2016 sowie am 10.6.2016 wurden dann zwei Pretests durchgeführt. Diese Tests dienten vor allem dazu Fehler im Leitfaden zu erkennen und diese auszubessern sowie das eigene Interviewverhalten zu trainieren. Die Interviews wurden dann am Montag, den 13.6.2016 sowie am Dienstag, den 14.6.2016 durchgeführt. Am ersten Tag waren neun Personen eingeteilt und am zweiten Tag dann die restlichen Sieben. An beiden Tagen wurde um 09:30 begonnen und für jedes Interview waren 30 Minuten sowie fünf Minuten Pause eingeplant. Eine längere Dauer wurde vom Unternehmen nicht gewährt, da vor allem die Arbeiter nach maximal einer halben Stunde zurück zu ihren Maschinen mussten. Diese zeitliche Beschränkung war aber insofern kein Problem, als alle Interviews 35 Minuten nicht überschritten. Der reibungslose Ablauf an beiden Interviewtagen lässt sich vor allem auf die gute Organisation seitens der Projektleitung sowie die Verlässlichkeit und Pünktlichkeit der Interviewteilnehmer zurückführen. Es ist auch zu erwähnen, dass sehr individuell auf die Mitarbeiter und ihre Erzählungen eingegangen wurde, weshalb die Fragen im Interviewleitfaden nicht immer in der gleichen Reihenfolge sowie nicht immer auf die gleiche Art gestellt und formuliert wurden. Manchmal wurden, je nach Interviewsituation, auch Fragen ausgelassen oder andere Fragen gestellt. Im Großen und Ganzen konnte aber die Leitfadenstruktur eingehalten werden. Außerdem wurde in allen Interviews in Umgangssprache gesprochen, um den Interviewpartnern damit die Situation so angenehm wie möglich zu machen. Prinzipiell wurden alle Interviewpartner gesiezt, bis auf zwei junge Arbeiter. Diesen wurde das Du-Wort angeboten, da es aufgrund des gleichen Alters die Interviewsituation für sie angenehmer machte. Auch bei diesen Interviews folgte im Anschluss die Transkription (siehe beigelegte CD) sowie die Erstellung des Kategoriensystems in Anlehnung an den Interviewleitfaden, mithilfe dessen die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen werden konnten.

5.2.4 Auswertungsmethode – Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung aller Interviews erfolgte anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Mayring unterscheidet bei der qualitativen Inhaltsanalyse zwischen drei Grundformen der Interpretation des Materials: Zusammenfassung, Explikation sowie Strukturierung (vgl. Mayring 2007, S. 58). Bei der Zusammenfassung wird das Material gekürzt, sodass letztlich nur mehr die wesentlichen Inhalte übrig sind, die das Grundmaterial abbilden. Bei der Explikation soll hingegen weiteres Material hinzugezogen werden, um diverse fragliche Teile wie Sätze oder Begriffe zu erklären.

Bei der dritten Grundform, die er Strukturierung nennt, geht es um das Herausfiltern einer bestimmten Struktur, mithilfe eines Kategoriensystems (vgl. Mayring 2007, S. 58). In Bezug auf die Auswertung der Interviews und die Beantwortung der Forschungsfragen eignet sich die Analyseform der Strukturierung hier am besten.

Innerhalb der Strukturierung können dann wiederum vier verschiedene Formen unterschieden werden: formal, typisierend, skalierend und inhaltlich. Die ersten drei Strukturierungen wollen entweder formale Gesichtspunkte (formale Strukturierung) oder markante Ausprägungen des Materials (typisierende Strukturierung) herausfiltern oder das Material mithilfe von Skalenpunkten auf einer Skala einschätzen (skalierende Strukturierung) (vgl. Mayring 2007, S. 85). Nachdem hier aber die Inhalte des Gesagten im Fokus stehen, sind diese drei Formen für die vorliegende Untersuchung nicht relevant. Deshalb ist die inhaltliche Strukturierung, die darauf ausgerichtet ist „...bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring 2007, S. 89), die geeignetste Methode für die Auswertung der vorliegenden Interviews.

Das für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse entwickelte Kategoriensystem besteht aus zwei Ebenen: den Hauptkategorien und den Kategorien. Während die Kategorien die einzelnen Themen im Detail behandeln, werden bei den Hauptkategorien die Ergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Beide Kategoriensysteme wurden in Anlehnung an den jeweiligen Interviewleitfaden erstellt, wobei hier nur eine kurze überblicksartige Darstellung erfolgt:

Hauptkategorie	Kategorie
(A) Planung interne Kommunikation	(A1) Allgemeines (A2) Situationsanalyse (A3) Ziele (A4) Zielgruppen (A5) Kommunikationsinstrumente (A6) Integration

Tabelle 3: Überblick Kategoriensystem Projektleitung (Eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Kategorie
(A) Wirkung der internen Kommunikation	(A1) Wissen über die BGF und die Kommunikationsinstrumente (A2) Akzeptanz des Kommunikationsangebotes (A3) Veränderungsbereitschaft (A4) Vorstellungen & Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation
(B) Einfluss anderer Faktoren	(B1) Einstellung und Verhalten zur Gesundheit (B2) Einstellung zur BGF (B3) Gründe für Teilnahme / Nicht-Teilnahme an der BGF (B4) Vorstellungen & Verbesserungsvorschläge zur BGF

Tabelle 4: Überblick Kategoriensystem Mitarbeiter (Eigene Darstellung)

Die beiden vollständigen Kategoriensysteme, auf deren Basis die Ergebnisdarstellung im nächsten Kapitel erfolgt, sind im Anhang (B,E) beigelegt.

6. Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der Interviews mit der Projektleitung und im Anschluss die Erkenntnisse aus den Mitarbeiterinterviews nach den einzelnen Kategorien dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel werden diese Ergebnisse dann zusammengefasst, interpretiert und die Forschungsfragen beantwortet.

6.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Im Folgenden werden die durch die Auswertung der Interviews mit der Projektleitung gewonnenen Ergebnisse dargestellt. Zu diesem Zweck wird hier auf die weiter oben angeführten Kategorien (siehe Tabelle 3) einzeln eingegangen.

6.1.1 Kategorie Allgemeines (A1)

Mithilfe der Kategorie Allgemeines (A1) sollte zunächst herausgefunden werden, inwieweit die Projektleiterinnen Unterstützung bei der internen Kommunikation im Rahmen der Einführung von "sicher g'sund" hatten und ob die interne Kommunikation zur BGF in einem schriftlichen Konzept festgehalten wurde. Als Unterstützung ist sowohl jene durch externe Berater als auch durch andere Abteilungen oder Personen innerhalb des Betriebes gemeint.

Bezüglich der Unterstützung kann prinzipiell festgehalten werden, dass diese nur intern stattgefunden hat. Obwohl ein externer Berater zu Beginn des Projektes hinzugezogen wurde, der dabei geholfen hat, das Projekt "sicher g'sund" einzuführen, ging von dieser Person keine Beratung hinsichtlich interner Kommunikation aus, beziehungsweise wurde diese auch nicht verlangt wie es eine der beiden Projektleiterinnen verdeutlicht:

„Also wir haben, bei der Einführung des Projektes schon einen externen Berater//also der ist uns zur Verfügung gestanden aber jetzt speziell jetzt für das Thema nicht.“ (PL2 S.2, Z.55-56)

Betreffend die interne Hilfe nannten die Projektleiterinnen jeweils andere Unterstützer. Zum einen wurde betont, dass es in jeder Abteilung zumindest eine Ansprechperson für das Projekt gab, der die jeweiligen Informationen mit der Bitte übermittelt wurden, diese in der Abteilung zu verteilen beziehungsweise zu verkünden:

„...in jeder Abteilung hat man eine Ansprechs(!)person gehabt. Das war meistens die Zeitbeauftragte..ah..und der hat man das geschickt und gesagt, bitte häng es auf und mach es bei euch publik in der Abteilung.“ (PL1 S.5, Z.144-146)

Die zweite Projektleiterin spricht davon, dass *„die ersten Kommunikatoren nach außen [...] der Kern des sicher g'sund Teams“*(PL2 S.2, Z.62-63) waren und meint damit, dass gerade eben auch am Anfang der BGF die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" in den verschiedenen Abteilungen als Kommunikatoren unterstützend gewirkt haben.

Auf die Frage, ob die interne Kommunikation zu Beginn von "sicher g'sund" in einem schriftlichen Konzept festgehalten wurde, gab es von Beiden die gleiche eindeutige Antwort: Nein. Eine Projektleiterin holt dazu noch weiter aus und meint:

„Es ist einfach so, [...] das war einfach die übliche Vorgangsweise damals...wurscht jetzt was man jetzt publik machen will...und so ist das immer gemacht worden wenn es irgendwas zum weiterinformieren gegeben hat und das hat eben funktioniert oder nicht funktioniert.“ (PL1 S.5, Z.155-158)

Diese Aussage verdeutlicht bereits sehr stark, dass die Kommunikation immer nach dem gleichen Schema abgelaufen ist und nicht projektspezifisch geplant wurde. Die Projektleiterin setzt dem dann zwar noch entgegen, dass mit der Einführung des Intranets 2014 begonnen wurde, mehr zu planen. Diese Planung bezieht sich jedoch lediglich auf Aufzeichnungen, wie unter anderem zum Brainstorming, und kann deshalb nicht als eine fundierte schriftliche Planung verstanden werden.

6.1.2 Situationsanalyse (A2)

Mit dem Ziel herauszufinden, inwieweit eine Analyse der Kommunikationssituation vor Beginn der BGF "sicher g'sund" durchgeführt wurde, wurde diese Kategorie generiert. Allgemein kann hier zusammengefasst werden, dass keine theoretisch fundierte Situationsanalyse stattgefunden hat. Nur gewisse einzelne Informationen wurden bewusst oder auch unbewusst erhoben. So wurde zum Beispiel noch vor der Einführung von "sicher g'sund" 2006 eine Umfrage unter dem Namen *Wellnessbarometer* durchgeführt, bei der kurz erfasst wurde *„...inwieweit Böhler Bleche Mitarbeiter interessiert sind an Gesundheitsthemen [...] und dann ist gleich abgefragt worden welche Themen das interessant wären.“ (PL2 S.4, Z.130-133)*

Die Ergebnisse dieser Umfrage haben also prinzipiell dazu geführt, dass "sicher g'sund" bei Böhler Bleche überhaupt eingeführt wurde. Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter oder die Wirkung der bisher eingesetzten Kommunikationsinstrumente wurden bei dieser Umfrage jedoch nicht erhoben.

Einzig im Rahmen des Gesundheitszirkels, betonen beide Projektleiterinnen im Interview, in dem Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Abteilungen vertreten waren und nach wie vor sind, wurde das Projekt von Anfang an gemeinsam besprochen und es war, wie es eine Projektleiterin verdeutlicht *„...eine enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Weil einfach die Ideen nicht nur das sicher g'sund Team geliefert hat sondern auch eben die ganze Belegschaft.“ (PL2 S.4, Z.118-120)*

Bei diesen Treffen wurde auch darüber gesprochen, wie die Mitarbeiter am besten informiert werden, aber es wurde nicht erhoben, welche Kommunikationswege es schon gab, weil ohnehin nur die wenigen vorhandenen Kommunikationswege verwendet

wurden, ohne deren tatsächliche Wirkung zu kennen. Auch zu anderen Faktoren wie Ressourcen, Budgets oder Strukturen im Unternehmen wurden keine Informationen erhoben. Es wurde in diesem Sinne keine Situationsanalyse durchgeführt, lediglich einzelne Informationen zur Einführung der BGF an sich und zu gewissen Ideen und Meinungen der Mitarbeiter wurden ermittelt.

6.1.3 Ziele (A3)

Kategorie A3 thematisiert die Frage nach der Definition von Zielen der internen Kommunikation zur BGF. Die Antworten dazu waren eindeutig, denn beide Projektleiterinnen betonen, dass keine Ziele für die interne Kommunikation definiert wurden. Die für interne Kommunikation hauptverantwortliche Projektleiterin betont das, indem sie sagt:

„Nein, überhaupt nicht. Das hat sich einfach so ergeben [...] da hat es die interne Kommunikation noch nicht gegeben als eigenen Bereich..das ist alles nebenbei mitgelaufen.“ (PL1 S.10, Z.305-309)

Auch die zweite Projektleiterin verdeutlicht, dass keine Ziele für die interne Kommunikation definiert wurden. Lediglich für die BGF an sich wurden ein paar Schlagwörter festgelegt, wobei aber auch dafür keine genauen Kennzahlen definiert wurden. Auch die Aussage *„...da war ja an und für sich nicht die Kommunikation im Vordergrund, sondern wirklich das sicher g’sund“*(PL2 S.5, Z.151-152) zeigt ein weiteres Mal den geringen Stellenwert der internen Kommunikation im Rahmen der Planung der BGF "sicher g’sund".

6.1.4 Zielgruppe (A4)

Die Kategorie A4 beschäftigt sich mit den Aussagen zur Definition von Zielgruppen sowie zu einer Differenzierung dieser Zielgruppen. Beide Projektleiterinnen betonen gleich zu Beginn, dass prinzipiell alle Angebote der BGF allen Mitarbeitern gleichermaßen zur Verfügung stehen:

Egal „...ob das jetzt ein Angestellter ist oder ein Arbeiter oder ein Lehrling oder wie auch immer oder Leiharbeiter.“ (PL2 S.5f, Z.173-174)

Neben der Hauptzielgruppe der Mitarbeiter definieren beide aber auch die Familien der Mitarbeiter, also Partnerinnen und Partner sowie Kinder, als weitere Bezugsgruppe gewisser BGF Maßnahmen. Konkret sind *„...die Bewegungskurse und Wanderungen [...] speziell ausgerichtet auf Familie...“* (PL 1 S.11, Z.368-369)

Abgesehen von den Familien der Mitarbeiter gibt es den Beiden zufolge eine Zielgruppendifferenzierung nur anlassbezogen, bei gewissen Themenschwerpunkten, die eben nur einen Teil der Mitarbeiter betreffen. Hier wird vor allem zwischen Angestellten und Arbeitern differenziert.

Beispiele, bei denen nur die Arbeiter angesprochen werden, sind unter anderem Schlaf und Schichtarbeit, Physiotherapie oder Nachtschicht und Suppe. Neben der themenbezogenen Differenzierung zwischen Angestellten und Arbeitern gibt es aber auch fallweise bereichsbezogene Differenzierungen (z.B. Zugluft am Arbeitsplatz).

Obwohl die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen durchaus bewusst sind und diese dementsprechend auch unterschiedlich bedient werden, wurde auch hier keine strategisch überlegte Definition sowie Differenzierung der Zielgruppen vorgenommen. Der Satz einer Projektleiterin *„Es hat sich ergeben, wir haben ja auch einfach keine Erfahrungswerte gehabt, was gescheit ist [...] so richtig gewusst wie es bei uns funktionieren wird haben wir zu dem Zeitpunkt nicht...“* (PL1 S.12, Z.394-399) zeigt ein weiteres Mal, dass zwar gewisse Überlegungen stattgefunden haben, diese jedoch mehr durch "Hausverstand-Denken" als durch eine strategisch fundierte Vorgehensweise geprägt waren.

6.1.5 Kommunikationsinstrumente (A5)

Kategorie A5 thematisiert primär die Frage nach den festgelegten und eingesetzten Kommunikationsinstrumenten zur BGF. Es sollte mithilfe dieser Kategorie aber auch ermittelt werden, inwieweit die Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter hinsichtlich der Kommunikation berücksichtigt wurden.

Bezüglich ersterem ist hier eine Unterscheidung zwischen dem Anfang des Projektes "sicher g'sund" und der aktuellen Situation zu treffen, da sich seither einiges in der Infrastruktur der Kommunikationsinstrumente geändert hat. Bei der Einführung und in der Anfangsphase der BGF wurden keine Kommunikationsinstrumente festgelegt, es wurden schlicht all jene Instrumente für die Information der Mitarbeiter verwendet, die vorhanden waren:

„Wir haben die E-Mails gehabt, die haben die Angestellten erreicht und wir haben die schwarzen Bretter und Schaukästen gehabt oder die Beilagen bei den Lohnzetteln und Gehaltszetteln. Mehr haben wir ja nicht gehabt, wir haben nicht mehr Möglichkeiten gehabt.“ (PL 1 S.10, Z.324-327)

Nach einiger Zeit hat es dann auch eine Zeitung zur BGF "sicher g'sund" gegeben, die den Mitarbeitern quartalsmäßig nach Hause geschickt wurde. Mithilfe dieser Zeitung wollte man sowohl die Mitarbeiter als auch deren Familien erreichen, indem darin auf die diversen Aktivitäten aufmerksam gemacht wurde. Diese Zeitung existiert mittlerweile jedoch nicht mehr. Sie wurde dann von dem Flugblatt "Aktuell" abgelöst, das ungefähr zwei Seiten umfasst und in regelmäßigen Abständen erscheint und dann sowohl via E-Mail verschickt oder auf Pinnwänden und in Jausenräumen aufgehängt wird. Zusätzlich dazu werden auch fallweise Artikel in der Betriebsratszeitung veröffentlicht, aber nur

sofern es zeitlich passt. Bezüglich der Printmedien wird immer wieder das Mitarbeitermagazin des voestalpine Konzerns genutzt, um diverse Beiträge zur Böhler Bleche generell, aber eben auch speziell zur BGF "sicher g'sund" zu schalten.

Auch die persönliche Kommunikation hat sich nach Aussagen der Projektleitung erst im Laufe der Zeit entwickelt, denn am Anfang von "sicher g'sund" *„ist ja auch keiner hinaus gegangen und hat mit den Leuten direkt gesprochen damals.“ (PL 1 S.10, Z.329-330)*

Beide Projektleiterinnen betonen die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern. Vor allem aber die für interne Kommunikation zuständige Projektleiterin betont die Wichtigkeit, den persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern zu suchen und direkt mit ihnen über das Projekt zu sprechen:

„...ich gehe einfach vielmehr in den Betrieb hinaus und so ist jetzt eigentlich unsere ganze Abteilungsphilosophie, das man sagt wir müssen persönlich mehr Kontakt aufnehmen zu den Leuten und auch zu den Leuten einmal hingehen und nicht warten bis sie zu uns kommen.“ (PL1 S.8, Z.249-253)

Die zweite Projektleiterin räumt neben der persönlichen Kommunikation aber auch der informellen Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Konkret meint sie, dass gerade die informellen Gespräche unter Kollegen auch sehr positiv zur Motivation, an Maßnahmen teilzunehmen, beitragen können, weil sich dann oft eine Eigendynamik oder in gewissen Fällen auch eine Wettkampfstimmung entwickelt. Sie nennt ein Beispielprojekt, bei dem Schrittzähler an die Mitarbeiter ausgeteilt wurden, dass diese Situation sehr gut beschreibt:

„Nicht nur wie sie sich intern austauschen, sondern auch wie auf einmal der Ehrgeiz anfängt. Das heißt bei den Schritten zum Beispiel, da hat man nachher schon wirklich gesehen, die Leute sehen schon wie viele hat der, wie viel hat der...die matchen sich da schon gegenseitig.“ (PL 2 S.8f, Z.279-282) Dadurch sind gewisse Projekte sehr publik und das kann sich ihrer Meinung nach möglicherweise positiv auf Mitarbeiter auswirken, die bisher vielleicht noch bei keiner Aktivität teilgenommen haben.

Eine große Veränderung im Bereich der internen Kommunikation und somit auch bei den Kommunikationsinstrumenten hat es gegeben, als Ende 2014 das Intranet eingeführt wurde. Mit dieser Einführung haben sich dann andere Möglichkeiten geboten, um mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Es wird aber auch von beiden Interviewpartnerinnen betont, dass die Kommunikation über das Intranet nicht mit allen Mitarbeitern gleich gut funktioniert. Eine der Beiden verdeutlicht dieses Problem sehr gut, indem sie sagt, dass *„wir uns leichter tun im Angestelltenbereich, da sitzt jeder vor seinem PC und kriegt die Information sofort. Die Arbeiter haben keinen eigenen PC, [...] die haben Möglichkeiten die Information über Infoterminals in den Jausenräumen zu bekommen, da können sie ins Intranet quasi selbstständig einsteigen und müssen sich die Information selbstständig*

holen wenn sie die wollen.“ (PL1 S.6, Z.167-172) Diese Aussage zeigt, dass es eben schwieriger ist auch die Arbeiter über das Intranet zu erreichen. Dementsprechend wird zum einen nach wie vor auf die altbewährten Methoden wie schwarze Bretter und Schaukästen zurückgegriffen, um damit speziell die Arbeiter zu erreichen. Zum anderen wurden deswegen aber auch mittlerweile fünf Bildschirme im Werk aufgehängt, die damit sozusagen die Vorteile des Intranets für die Angestellten nun genauso für die Arbeiter bieten sollen. Diese Infoscreens sind aber erst in der Anfangsphase, weshalb bisher auch erst ein paar Wenige im ganzen Werk montiert sind. Zukünftig sollen hier alle Bereiche des Werkes mit Bildschirmen ausgestattet werden, damit auch die Arbeiter einen schnellen Zugang zur elektronischen Information haben oder wie es eine Projektleiterin ausdrückt „...*wo er hinschauen kann..wo er berieselt wird..*“ (PL1 S.13, Z.441-442)

Bezüglich der Frage, inwieweit bei der Kommunikation auf die Interessen, Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter geachtet wird, ist bereits weiter oben zu erkennen, dass darauf Rücksicht genommen wird. Konkret zeigt sich das in der eben beschriebenen Einführung der Infoscreens, wo bewusst versucht wird die Schwächen des Intranets aus Sicht der Arbeiter zu kompensieren. Aber auch der geschaffene Zugang zum Intranet über die Infoterminals bei den Jausenstationen zeigt, dass hier bewusst auf die Bedürfnisse der Arbeiter eingegangen wird. Ebenso die Entscheidung, trotz der Infoterminals und der derzeit entstehenden Infoscreens nach wie vor auf alte Methoden, wie unter anderem die Schaukästen oder die schwarzen Bretter, zurückzugreifen, zeigt ein weiteres Mal, dass hier vor allem darauf geachtet wird, dass oft *„die Kompetenz fehlt, dass eben der Computer bedient wird.“* (PL2 S.6, Z.207)

6.1.6 Integration (A6)

Mithilfe der Kategorie A6 sollte ermittelt werden, inwieweit die interne Kommunikation zur BGF "sicher g'sund" zum einen mit der Gesamtkommunikation von Böhler Bleche abgestimmt ist. Zum anderen sollte damit herausgefunden werden, inwiefern eine Abstimmung der Instrumente innerhalb der internen Kommunikation vorliegt.

Die Abstimmung mit der Gesamtkommunikation gestaltet sich etwas schwierig, weil einerseits aus den Interviews hervorgeht, dass das Verständnis, was es heißt die interne Kommunikation mit der Gesamtkommunikation abzustimmen, fehlt. Andererseits besteht das Problem, dass auch die Gesamtkommunikation an sich nicht strategisch geplant wurde. Der Satz einer der beiden Projektleiterinnen *„Es ist eigentlich die ganze Kommunikation damals über die gleiche Schiene gelaufen...[...] E-Mail, Aushang..also das ist..egal..immer für alles gleich..“* (PL 1 S.16, Z.510-512) verdeutlicht dieses Problem sehr gut.

Basierend auf diesem eben beschriebenen Grundproblem wurde auch nicht auf eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung der internen Kommunikation zur BGF mit der Gesamtkommunikation Rücksicht genommen. Lediglich bei der Gestaltung wurde in gewisser Weise darauf geachtet, die interne Kommunikation zu "sicher g'sund" mit der Gesamtkommunikation abzustimmen. Vor allem in Bezug auf das Logo, indem das "sicher g'sund" Logo dem Firmenlogo farblich angepasst wurde.

Bei den Instrumenten innerhalb der internen Kommunikation wurde dagegen bewusster auf eine Integration geachtet. Vor allem die zeitliche Abstimmung im Sinne einer gleichzeitigen Übermittlung der Informationen an alle Mitarbeiter wird stark forciert, wie eine der beiden Projektleiterinnen betont:

„Also das ist das Ziel, ja. Auf alle Fälle, dass wirklich wenn man zum Beispiel übers Intranet die Aushänge eben verschickt, dass die dann auch gleich auf dem schwarzen Brett wieder zu finden sind. Also dass das wirklich zeitgleich auch dann allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird.“ (PL 2 S.10, Z.328-331)

Die zweite Projektleiterin betont hier aber auch, dass sie glaubt, dass sich vor allem die Arbeiter nicht zeitgleich informiert fühlen werden, weil diese sich der Informationen selber bedienen müssen und *„wenn er das nicht tut hat er die Information nicht, aber grundsätzlich hat jeder die Möglichkeit die Information zum gleichen Zeitpunkt zu holen, sich selber, oder zu bekommen.“ (PL 1 S.17, Z.554-556)* Die gestalterische und inhaltliche Abstimmung der Instrumente innerhalb der internen Kommunikation kann insofern gewährleistet werden, als die interne Kommunikation von nur einer Person, eben einer der befragten Projektleiterinnen, ausgeht und sie nach eigener Aussage sehr darauf achtet.

6.2 Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews

Auch in diesem Kapitel wird nun auf die einzelnen Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews nach den jeweiligen Kategorien eingegangen. Im nächsten Kapitel folgen dann die Zusammenfassung und Interpretation dieser Ergebnisse und dementsprechend auch die Beantwortung der Forschungsfragen.

6.2.1 Wissen über "sicher g'sund" und die interne Kommunikation (A1)

Mithilfe dieser Kategorie sollte primär herausgefunden werden, was die Mitarbeiter über "sicher g'sund" und die dazugehörigen Angebote wissen. Außerdem sollte damit erfragt werden, welche Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation von Böhler Bleche die befragten Mitarbeiter überhaupt kennen.

Bezüglich dem Wissen zu "sicher g'sund" allgemein sowie zu den konkreten Angeboten kann gesagt werden, dass die meisten der befragten Mitarbeiter ein Basiswissen über die BGF haben. Im Detail heißt das, dass sie wissen, dass es "sicher g'sund" gibt und dass sie mehr oder weniger ein paar Details zur Organisation oder zum Programm kennen. Vier Mitarbeiter fallen sehr positiv auf, weil sie sogar sehr viel über die Organisation oder auch den Aufbau von "sicher g'sund" wissen. Im Gegenzug gibt es aber auch drei Mitarbeiter, die nicht wirklich etwas zu "sicher g'sund" erzählen können. Eine dieser drei Personen verdeutlicht das, indem sie sagt, dass sie bei gewissen Angeboten oft gar nicht weiß, *„ob das sicher g'sund ist oder ob das sowieso einfach ein Firmenangebot ist.“* (MA 12 S.1, Z.10) Es kommt in diversen Interviews auch immer wieder vor, dass manchen Mitarbeitern der Name "sicher g'sund-Team" nicht einfällt. Stattdessen werden Bezeichnungen wie Gesundheitszirkel oder Vorstand verwendet oder es wird überhaupt danach gefragt. Gesundheitszirkel hat es früher geheißen, bevor es zum "sicher g'sund-Team" wurde. Diese Unklarheit zeigt, dass die Projektleitung das "sicher g'sund-Team" besser publik machen sollte und auch, dass die Mitglieder dieses Teams selbst aktiver als Repräsentanten auftreten sollten. Dass die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" eben nicht so aktiv sind, bringt die Aussage eines Mitarbeiters gut hervor:

„Dass sie jetzt [...] durchgehen und sagen so und so schaut es aus und fragen mal und reden mit den Leuten, [...] das machen sie nicht. Oder wäre mir noch nicht aufgefallen, dass sie so etwas machen.“ (MA 16 S.2, Z.34-36)

Auch bei der Frage, welche konkreten Angebote die befragten Mitarbeiter von "sicher g'sund" kennen, zeigt sich, dass manche Mitarbeiter mehr wissen und andere weniger. Generell erwähnt niemand der Befragten alle vorhandenen Programme, es gibt aber zwei Angebote von "sicher g'sund", die eindeutig am öftesten von verschiedenen Mitarbeitern genannt werden. Dazu gehören zum einen die Impfaktionen und zum

anderen die Obstaktionen. Immerhin acht der befragten Mitarbeiter kennen die Apfelaktionen, wo sie sehr günstig regionale Äpfel im Unternehmen kaufen können. Sieben Mitarbeiter erwähnen die Impfaktionen als Bestandteil von "sicher g'sund". Ein paar Mal erwähnt werden auch noch die Raucherentwöhnung, die Wanderungen, die Läufe und die Rezepte, die einmal wöchentlich über E-Mail ausgeschickt werden, oder die Vorträge. Bei den Läufen zeigt sich zusätzlich, dass manche Personen konkret wissen, dass die Läufe finanziell unterstützt und teilweise auch organisiert werden. Viele andere Angebote werden dann nur mehr von einzelnen Personen genannt. Dazu gehören die Vorsorgeuntersuchungen, die Jausenplätze im Freien, Zuschüsse beim Fitnessstudio, Fußball, Kochkurse, Slingfit oder Smoothie Workshops, die Nachtschichtsuppe, Kooperationen mit dem Naturpark, Essensmarkerl, die Wirbelsäulengymnastik, der ärztliche Dienst oder das Schwerpunktthema des heurigen Jahres, die Haut. Ein paar der eben aufgezählten Angebote hat es schon länger nicht mehr gegeben, wie die Wirbelsäulengymnastik oder die Kochkurse, und manche Angebote gibt es wiederum schon sehr lange, wie die Jausenplätze, das Fußball oder die Kooperation mit dem Naturpark. Bei diesen Angeboten ist es deshalb weniger verwunderlich, dass sie nur vereinzelt genannt wurden, weil sie eben gerade nicht präsent sind oder schon so selbstverständlich, dass möglicherweise im Moment des Interviews nicht daran gedacht wurde. Sehr interessant ist dagegen, dass das Schwerpunktprojekt Haut nur zweimal und der Smoothie Workshop überhaupt nur einmal erwähnt wurden, da der Workshop zum Zeitpunkt der Interviews ein sehr aktuelles Thema war und auch das Hautprojekt dieses Jahr das Schwerpunktthema im Rahmen von "sicher g'sund" darstellt. Im Sinne von "sicher g'sund" und dem Unternehmen sollten also definitiv mehr Personen darüber Bescheid wissen.

Die zweite Frage in dieser Kategorie bezieht sich auf das Wissen über die vorhandenen Kommunikationsinstrumente zur BGF. Die Interviewaussagen zeigen dazu, dass die Mitarbeiter generell sehr gut über die wesentlichen Instrumente Bescheid wissen. Vor allem das Intranet hat mittlerweile eine starke Präsenz im Unternehmen eingenommen, da alle befragten Mitarbeiter es kennen. Es gibt nur einen Mitarbeiter, der zwar prinzipiell auch weiß, dass es das Intranet gibt, der aber selber keinen Zugang dazu hat und dementsprechend auch nichts darüber weiß. Auch das schwarze Brett und die Infoscreens werden von fast allen Mitarbeitern genannt. Bezüglich der Infoscreens gibt es zwei Mitarbeiter, die dieses Kommunikationsinstrument natürlich auch kennen, die jedoch nicht mehr darüber wissen, weil bei ihnen keine Infoscreens hängen. Im Kontext dieser Frage wird aber auch sehr oft erzählt, dass die persönliche Kommunikation im Zuge von "sicher g'sund" sehr präsent ist. Das E-Mail wird hier nicht ganz so oft erwähnt,

wobei das aber nicht daran liegen kann, dass die Mitarbeiter das E-Mail nicht kennen. Schließlich benutzen das E-Mail fast alle im Zuge der täglichen Arbeit und außerdem ist das Intranet sozusagen mit dem E-Mail verbunden, indem dass die Mitarbeiter via E-Mail einen Link für die Neuigkeiten im Intranet bekommen. Dass das E-Mail hier nicht öfters genannt wird, liegt also sehr wahrscheinlich eher daran, dass jene Mitarbeiter in diesem Moment nicht daran gedacht haben, weil es so selbstverständlich ist. Zuletzt ist hier noch zu erwähnen, dass vier Mitarbeiter auch eine Mitarbeiterzeitung kennen, wobei zwei sie nur kennen und die anderen zwei diese auch wirklich bekommen. Das liegt daran, dass nur die Arbeiter die Mitarbeiterzeitung erhalten und eben zwei der Mitarbeiter, die die Mitarbeiterzeitung kennen, Angestellte sind und die anderen zwei Arbeiter. Generell kann gesagt werden, dass die befragten Mitarbeiter in Summe die bestehenden Kommunikationsinstrumente, die eben auch für "sicher g'sund" verwendet werden, sehr gut kennen.

Diese Kategorie kann insofern zusammengefasst werden, als die Mehrheit der befragten Mitarbeiter ein allgemeines Verständnis von "sicher g'sund" hat. Einige Wenige fallen diesbezüglich sowohl positiv als auch negativ auf. Bei den Angeboten sind es sowohl die Obstaktionen als auch die Impfkationen, die von mehreren Mitarbeitern genannt werden. Generell gibt es einige Mitarbeiter, die viele Angebote kennen und andere wiederum, die eben nicht viel darüber wissen. Aufgefallen ist auch, dass einige Personen den Namen "sicher g'sund- Team" nicht kennen und entweder andere Bezeichnungen dafür verwenden oder danach fragen. Hier sollte in jedem Fall daran gearbeitet werden, dass das "sicher g'sund-Team" und seine Mitglieder präsenter sind. Zum Wissen über die Kommunikationsinstrumente lässt sich sagen, dass alle Mitarbeiter das Intranet kennen und auch sonst prinzipiell sehr gut über die vorhandenen Instrumente wie das schwarze Brett oder die Infoscreens Bescheid wissen.

6.2.2 Akzeptanz des Kommunikationsangebotes (A2)

Diese Kategorie thematisiert die Akzeptanz des Kommunikationsangebotes, wobei hier im Detail zwischen den zwei Bereichen Wahrnehmung und Nutzung unterschieden wird. Bei ersterem geht es konkret um Fragen nach der wahrgenommenen Menge an Informationen sowie der wahrgenommenen Qualität der Kommunikationsangebote. Bei zweitem liegt der Fokus dagegen darauf, wie die Mitarbeiter über die verschiedenen Angebote von "sicher g'sund" erfahren und welche Kommunikationsinstrumente sie bevorzugt nutzen, um sich über die BGF zu informieren.

Teil 1: Wahrnehmung

Bezüglich der wahrgenommenen Menge an Informationen zeigt sich klar, dass die Mehrheit der befragten 16 Mitarbeiter sehr zufrieden damit ist. Diese Zufriedenheit zeigt sich in Aussagen wie:

„Ich sage die Info was man selber haben will, oder was jeder haben will, ist glaube ich ausreichend. Es ist nicht zu viel und auch nicht zu wenig.“ (MA 10 S.4, Z.100-101) oder „...es ist glaube ich ein guter Mix, von der Menge her wie es kommt.“ (MA 15 S.3, Z.91-92)

Begründet wird diese Zufriedenheit bezüglich der Menge der Informationen auch mehrmals damit, dass *„...wenn es etwas Neues gibt, werden wir regelmäßig informiert, also es passiert nicht, dass einmal eine Information durchrutscht...“ (MA 4 S.2, Z.58-59).* Diese Aktualität und Regelmäßigkeit scheint also für jene 12 Mitarbeiter stark zur Zufriedenheit bezüglich der Menge an Information beizutragen.

Lediglich ein Interviewpartner erzählt, dass die Information an manchen Stellen etwas mehr sein könnte, denn *„...zu viel ist es auf keinen Fall, Information.“ (MA 13 S.2, Z.53)* Konkret wünscht sich diese Person einen Gesamtüberblick, in dem alle Angebote von "sicher g'sund" aufgelistet sind und nicht nur die Aktuellen. Auf diesen Punkt wird im Rahmen der Kategorie A4 noch näher eingegangen. Drei Befragte äußern sich dazu zu wenig konkret, sodass ihre Antworten hier nicht berücksichtigt werden können.

Bis auf Zwei der 16 befragten Mitarbeiter, halten alle anderen prinzipiell sehr viel von den vorhandenen Kommunikationsinstrumenten. Diese beiden Personen sind die Einzigen, die hierzu ein wenig Kritik äußern. Eine der Beiden meint zwar, dass das Intranet generell toll ist, weil man immer darauf zugreifen kann, gleichzeitig bringt es dieser Person zufolge aber auch den Nachteil mit sich, dass dadurch ein wenig *„...die persönliche Kommunikation verschwindet...“ (MA 6 S.3, Z.67).* Die zweite Person ist dazu noch etwas kritischer, denn ihr zufolge *„...kann's nur ein Anfang sein...“ (MA 7 S.4, Z.124).* Konkret sollten die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" noch aktiver in der Kommunikation mit den Mitarbeitern werden. Darauf wird noch genauer im Zuge der Kategorie A4 eingegangen. Die anderen 14 Mitarbeiter äußern sich, wie gesagt, prinzipiell sehr positiv gegenüber den vorhandenen Kommunikationsinstrumenten. Im Detail wird vor allem das Intranet, das eben ein sehr neues Kommunikationsinstrument im Unternehmen darstellt, für sehr gut gehalten. Das Intranet ist sehr informativ, es ist möglich rasch an die Informationen zu kommen und um es mit den Worten eines Mitarbeiters auf den Punkt zu bringen, *„...ohne dem würde es glaube ich nicht gehen.“ (MA 2 S.2, Z.55)* Ein weiterer Mitarbeiter, der zudem am zweiten Standort in Hönigsberg sitzt, betont auch den Vorteil des Intranets, dass seit der Einführung dessen die Informationen rascher verteilt werden können und auch eine Gleichzeitigkeit des

Informierens gewährleistet ist. Ohne Intranet war das nicht möglich und da galt laut diesem Mitarbeiter der Spruch, „...*wenn die Gerüchte bei uns in Hönigsberg sind, dann sind sie schon wahr (lacht).*“ (MA 9 S.3, Z.67-68) Aber auch die Infoscreens werden mehrmals gelobt und vereinzelt werden noch die Aushänge, E-Mails sowie die persönliche Kommunikation für wichtig gehalten.

Zur Frage wie nützlich die vorhandenen Kommunikationsinstrumente für die Mitarbeiter sind, konnten nicht so viele aussagekräftige Antworten generiert werden. Das liegt daran, dass sechs Interviewpartner trotz erneutem Nachfragen und Korrigieren keine konkreten Aussagen dazu getroffen haben, indem sie entweder generell zu allgemein geantwortet haben oder indem sie entweder über die BGF an sich und nicht die Kommunikation oder über die Kommunikation allgemein und nicht über die Kommunikation zur BGF gesprochen haben. Das mag mitunter auch an der Formulierung der Fragestellung gelegen haben und sollte deshalb in künftigen Untersuchungen genau beachtet werden. Es lag aber sicher nicht nur daran, denn immerhin haben trotzdem zehn Mitarbeiter beschrieben, warum sie gewisse Kommunikationsinstrumente nützlich finden. Drei Mitarbeiter beziehen sich nicht auf ein spezielles Kommunikationsinstrument, sondern meinen ganz allgemein für alle Instrumente, dass diese sehr nützlich sind, weil man dadurch sehen kann, ob es etwas Neues gibt oder auch wie es einer dieser Mitarbeiter formuliert, „...*weil man es nachlesen kann, wenn mich was interessiert...*“ (MA 10 S.3, Z.91-92). Auch das Intranet wird von drei Personen als sehr nützlich empfunden, weil es zum Beispiel ermöglicht, Beiträge hineinzustellen oder Kommunikationsforen zu bilden. Des Weiteren wird das E-Mail von zwei Mitarbeitern als nützlich empfunden. Für die eine Person ist es sehr praktisch, da sie ohnehin im Zuge der Arbeit die E-Mails abarbeiten muss und dabei dementsprechend auch die E-Mails von "sicher g'sund" liest. Die zweite Person empfindet es deshalb als nützlich, weil es einfach die Mehrheit der Leute erreicht. Ein Mitarbeiter erwähnt dann noch das persönliche Gespräch mit Kollegen, mit der Begründung „...*weil man neue Sachen erfährt.*“ (MA 11 S.3, Z.74-75) Und ein anderer Interviewpartner meint dazu noch, dass er die Infoscreens nützlicher findet als die Anschlagtafeln, weil diese seiner Meinung nach nicht immer aktuell sind.

Nach dem Kommunikationsklima wurde in den Interviews zwar nicht konkret gefragt, aber es gibt einige interessante Aussagen dazu, weshalb hier nun auch noch kurz darauf eingegangen wird. Das Kommunikationsklima scheint sowohl im Unternehmen generell als auch speziell zu "sicher g'sund" sehr gut zu sein. Mehrere Mitarbeiter berichten

unaufgefordert über ein gutes Kommunikationsklima. Das folgende Beispiel eines Mitarbeiters ist dafür selbstsprechend:

„...du kannst jederzeit da hergehen, du kannst anrufen, du kannst herkommen, [...] also so lange da wer sitzt können die Leute immer kommen. Es wird nie wer sagen ich habe keine Zeit. Das wird keiner sagen. Und wenn sie wirklich nicht erreichbar ist, dann gibst du es entweder weiter, wenn sie Fragen haben oder irgendwelche Anliegen und sie kümmert sich halt am nächsten Tag dann darum, wenn du ihnen nicht weiterhelfen hast können.“ (MA 6 S.2, Z.33-39)

Teil 2: Nutzung

Der zweite Teil dieser Kategorie beschäftigt sich mit der Nutzung des Kommunikationsangebotes durch die Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang wurde zunächst ganz allgemein danach gefragt, wie die Mitarbeiter bisher immer über die Angebote von "sicher g'sund" erfahren haben, um damit einen Ersteindruck bezüglich der Präferenzen der Mitarbeiter zu bekommen. Um noch detailliertere Antworten zu erhalten, wurden die Mitarbeiter im späteren Verlauf der Interviews noch konkreter gefragt, wie die Kommunikation typischerweise abläuft und welche Instrumente die Mitarbeiter viel und welche sie wenig verwenden. Dabei wurde unter anderem auch speziell auf die Kommunikation mit den Kollegen eingegangen.

Hinsichtlich der Frage, wie die Mitarbeiter bisher immer über die Angebote erfahren haben, kann festgehalten werden, dass das Intranet in diesem Zusammenhang von 13 Mitarbeitern genannt wird. Überwiegend sind das natürlich Angestellte, aber auch vier Arbeiter erwähnen hier das Intranet. Das liegt daran, dass diese Arbeiter einen eigenen PC an ihrem Arbeitsplatz im Werk haben. Vor der Einführung des Intranets 2014 waren noch Rundschreiben, Beilagen bei Lohnzetteln oder eine Zeitung die Wege, über die die Mitarbeiter über die Angebote erfahren haben. Das E-Mail sowie das schwarze Brett werden im Zuge dieser Frage auch öfters genannt. Während es beim E-Mail zwischen Arbeitern und Angestellten sehr ausgeglichen ist, wird das schwarze Brett fast ausschließlich von Arbeitern erwähnt. Dass hier ein Angestellter auch das schwarze Brett nennt, ist dadurch zu erklären, dass diese Person nach eigenen Angaben dafür zuständig ist, die Aushänge zu aktualisieren. Es ist hier also bereits bei der ersten Frage die Tendenz erkennbar, dass das Intranet eher von Angestellten und das schwarze Brett eher von Arbeitern genutzt wird. Gerade bezüglich des schwarzen Brettes ist interessant, dass die Infoscreens nicht öfters als drei Mal genannt werden, sind diese doch sozusagen die moderne Variante der schwarzen Bretter. Das mag aber auch daran liegen, dass einige Mitarbeiter erzählen, dass sie den Infoscreen in ihrer Abteilung erst seit kurzem haben. Vereinzelt wird dann noch der persönliche Kontakt mit Kollegen,

Personen des "sicher g'sund-Teams" oder der Projektleitung als Möglichkeiten genannt, wie über die Angebote erfahren wird. Ein Mitarbeiter, der erste seit einem Jahr im Unternehmen ist, erwähnt zudem noch, dass er in der Einschulungsphase mehrere Präsentationen bekommen habe, wo auch unter anderem "sicher g'sund" und die Angebote vorgestellt wurden. Das zeigt, dass "sicher g'sund" mittlerweile wirklich ein fixer Bestandteil des Unternehmens ist, da auch neue Mitarbeiter sofort darüber informiert werden.

Auch die Frage zum typischen Ablauf der Kommunikation zur BGF bestätigt, dass viele der befragten Mitarbeiter die Informationen über das Intranet erhalten. Der typische Ablauf wird oftmals wie folgt beschrieben:

Ich „...bekomme [...] das per E-Mail mit einem Link und da steige ich auf dem Link ein und dann komme ich auf die Intranetseite wo dann das pdf aufgeht oder die Informationsseite.“ (MA 1 S.4, Z.94-96) Neben E-Mail und Intranet ergänzen einige dieser Mitarbeiter auch noch, dass es zeitgleich beziehungsweise gleich danach auf den schwarzen Brettern ausgehängt und auf den Infoscreens eingespielt wird. Sieben Personen erzählen außerdem, dass nach der Kommunikation über die medialen Instrumente auch die informelle Kommunikation mehr oder weniger zum typischen Ablauf gehört. Ein Mitarbeiter meint: *„Dann wird fallweise darüber geredet, vor allem wenn einer da Interesse hat.“ (MA 15 S.4, Z.102-103)* Andere meinen wiederum, dass das persönliche Gespräch im Anschluss an die mediale Kommunikation in jedem Fall zum typischen Ablauf gehört. Oder um es mit den Worten eines Mitarbeiters an einem Beispiel auszudrücken: *„Grundsätzlich ist es so, dass wir, wenn wir das lesen, uns sicher irgendwann am Tag einmal treffen, sei es in der Küche, sei es irgendwo am Gang: Hast du schon gehört, oder hast du schon gelesen was es jetzt wieder gibt? Und so wird das natürlich auch ins Bewusstsein gerufen, weil manchmal liest man etwas und nimmt es aber nicht richtig auf, weil wenn man nur so dazwischen was liest, und da glaube ich, ist das Gespräch auch wieder ganz wichtig um das zu vertiefen und das passiert bei uns sehr häufig.“ (MA 9 S.6, Z.189-194)*

Bei der konkreten Frage zur Nutzung der Kommunikationsinstrumente zeigt sich erneut, dass das Intranet sehr gerne von den befragten Mitarbeitern genutzt wird. Bis auf zwei Personen erzählen alle anderen, dass sie das Intranet sehr viel oder sogar am meisten verwenden. Jene beiden Arbeiter nutzen es nicht, weil einer der Beiden gar keinen Zugang dazu hat und der andere meint, dass die Zeit einfach auch nicht da ist, das Intranet zu nutzen. Auch der Mitarbeiter, der ohnehin keinen Zugang zum Intranet hat, erklärt, dass er keinen Zugang braucht, weil er es über das schwarze Brett auch erfährt

und weil er meint, „...*ich müsste mir kurz Zeit nehmen, dass ich reinkomme, was oft nicht der Fall ist.*“ (MA 11 S.4, Z.97-98)

Bei den 14 Mitarbeitern, die das Intranet sehr viel verwenden, werden auch diverse Gründe für die Nutzung genannt. Mehrere Mitarbeiter beschreiben zum Beispiel, dass das Intranet sehr informativ und aktuell ist. Es wird auch mehrfach betont, dass das Intranet das einfachste Medium ist, weil eben auch so schnell und unkompliziert darauf zugegriffen werden kann. Ein Mitarbeiter erklärt dann noch interessanterweise, dass er das Intranet in der Arbeit eigentlich nicht so viel verwendet, dafür aber zu Hause täglich darauf zugreift, weil es ihn interessiert und er dann auch die Zeit hat. Oder wie er es mit eigenen Worten formuliert: „*Also man stöbert eigentlich mehr herum und schaut was tut sich Neues.*“ (MA 10 S.3, Z.65-66) Dass das Intranet so viel genutzt wird, liegt einerseits sicher daran, dass es einfach ein sinnvolles Instrument ist, um auf einfachem Weg möglichst viele Leute zu erreichen. Aber „...*vielleicht ist es auch, weil es neu ist.*...“ (MA 9 S.4, Z.109), um es mit den Worten eines Mitarbeiters zu sagen. Plausibel erscheint Beides.

Auch die E-Mails werden in diesem Zusammenhang sehr häufig von den Mitarbeitern genannt. Das liegt, wie es ein Mitarbeiter treffend formuliert, vor allem daran, „...*weil einfach alles ausgesendet wird per E-Mail und da bekommen wir die ganzen Links und alles zugeschickt.*“ (MA 14 S.2, Z.37-38) Konkret meint diese Person damit, dass die Mitarbeiter über E-Mail mit jeweiligem Link informiert werden, wenn etwas Neues im Intranet zu finden ist. E-Mail und Intranet sind also sozusagen miteinander verknüpft.

Bei den Infoscreens und den schwarzen Brettern bestätigt sich ebenso, was sich bereits in der Anfangsfrage abgezeichnet hat. Mehrere Arbeiter erzählen, dass sie die Infoscreens oder auch die schwarzen Bretter sehr viel benutzen, um sich über "sicher g'sund" zu informieren. Bei beiden Instrumenten wird vor allem gesagt, dass man ständig daran vorbeikommt und deshalb immer wieder darauf schaut. Lediglich ein Angestellter erzählt, dass er die Infoscreens auch nützt, wenn er im Werk unten ist. Interessanterweise erklärt diese Person, dass diese Infoscreens vor allem dafür gut sind, dass Interesse zu wecken, um sich dann im Anschluss nähere Informationen im Intranet zu holen. Im Gegenzug dazu gibt es eben einige Angestellte, die erklären, dass sie die schwarzen Bretter oder die Infoscreens nicht nutzen, „...*weil ich einfach nicht vorbeikomme.*...“ (MA 12 S.3, Z.74) oder weil „...*gezielt hingehen tue ich jetzt nicht.*...“ (MA 15 S.3, Z.64-65), um es mit den Worten zweier Angestellter zu sagen. Das liegt vor allem daran, weil die Infoscreens nur in den Werkshallen montiert sind, nicht jedoch in den Bürogebäuden. Aber auch beim schwarzen Brett, das sowohl für die Arbeiter als auch für die Angestellten zur Verfügung steht, meinen einige Angestellte, dass sie es

nicht nützen. Woran das liegt, formuliert ein Angestellter mit den folgenden Worten sehr treffend: *„Ich muss jetzt ehrlich sagen, ich achte jetzt nicht bewusst was auf der Infotafel steht, lies da jetzt nicht bewusst über sicher g’sund welche Aktionen gibt’s, durch das das [...] dann sowieso meine Hauptinformationsquelle der Sharepoint ist.“* (MA 8 S.2, Z.55-57) Als Sharepoint wird von einigen Mitarbeitern das Intranet bezeichnet. Auch hier ist es umgekehrt lediglich ein Arbeiter, der die schwarzen Bretter nicht nutzt und auch allgemein nicht mehr für wichtig hält, weil diese seiner Meinung nach nicht mehr so wirksam sind wie die neuen Infoscreens. Seine Einstellung begründet er damit, dass er eine der Personen ist, die sich um die schwarzen Bretter kümmert und dabei immer wieder merkt, dass viele Leute nicht wissen, was darauf steht. Ferner meint ein Angestellter, dass er sowohl die schwarzen Bretter als auch die Infoscreens etwas kritisch sieht, weil seiner Meinung nach Beides nicht so funktioniert. Den großen Nachteil beim schwarzen Brett sieht dieser Mitarbeiter in seiner Passivität, dass also die Mitarbeiter extra dort hingehen müssen. Ihm zufolge muss die Kommunikation aktiv sein und auf die Leute zugehen und nicht umgekehrt. Bei den Infoscreens kritisiert er auch, dass die Leute dort bewusst hingehen müssen. Das Problem liegt ihm zufolge darin, dass es während der Arbeitszeit nicht möglich und auch nicht in Ordnung ist und während den Pausen fehlt ebenso die Zeit, weil die Wege innerhalb des Werkes zu lange sind, um zu den Infoscreens zu kommen. Ein anderer Mitarbeiter meint dagegen wiederum bezüglich Infoscreens und schwarzen Brettern, dass es gut ist, dass es trotz der Infoscreens auch noch die schwarzen Bretter gibt, weil *„...es ist auch die Macht der Gewohnheit, insbesondere bei den älteren Mitarbeitern, fällt es mir auf, dass die gerne noch auf Papier lesen.“* (MA 9 S.1, Z.23-25) Die Meinungen zur Nutzung von Infoscreens und schwarzen Brettern gehen hier etwas auseinander und es wäre interessant, diesen Bereich in einer quantitativen Untersuchung noch näher zu betrachten.

Ein paar Mal wird auch das Telefon ausschließlich von Angestellten als ein Kommunikationsinstrument genannt, das sie nutzen, um sich zu informieren. Außerdem ist hier noch das persönliche Gespräch zu erwähnen, das auch von einigen Mitarbeitern als ein gern verwendeter Kommunikationsweg beschrieben wird, um sich über "sicher g’sund" zu informieren oder einfach darüber zu sprechen. Darauf wird nun in einem eigenen Abschnitt noch näher eingegangen.

Im weiteren Verlauf der Interviews wurde eben auch danach gefragt, inwieweit mit den Kollegen vor oder nach bestimmten Aktivitäten über "sicher g’sund" gesprochen wird, beziehungsweise inwieweit diese andere motivieren oder auch selbst motiviert werden, teilzunehmen. Aus den Interviews geht hervor, dass vor allem die Kommunikation vor

den diversen Aktivitäten groß ist. Bis auf drei Mitarbeiter, die sich dazu nicht konkret äußern, beschreiben alle anderen sowohl allgemein als auch an konkreten Beispielen, wie die Kommunikation mit den Kollegen vor den Aktivitäten aussieht. Zwei Personen erzählen, dass sie generell mit anderen darüber reden und konkret fragen, ob es diese Personen interessiert, ob sie auch mitgehen oder ob sie schon angemeldet sind. Ein anderer Mitarbeiter meint wiederum, dass es auf die Veranstaltung an kommt, ob darüber gesprochen wird. Große Aktivitäten wie unter anderem die Läufe sind mehr Gesprächsthema als Vorträge, meint dieser. Zwei andere Mitarbeiter meinen konkret zu den Laufveranstaltungen, dass im Vorhinein oft mit anderen darüber gesprochen wird, wie fit sie sind oder wie gut das Training läuft. Wiederum ein anderer Mitarbeiter meint in diesem Zusammenhang, dass diese Kommunikation vor Aktivitäten vor allem jene betrifft, die daran teilnehmen. Dass die persönliche Kommunikation oft sogar schneller ist als das Intranet, zeigt sich in der folgenden Aussage eines Mitarbeiters: *„...du weißt zwar, es steht da irgendwas drinnen, und schaust dann aber gar nicht mehr nach, weil du eh schon darüber gesprochen hast.“* (MA 8 S.3, Z.67-69)

Zur Anschlusskommunikation äußern sich generell nicht ganz so viele Personen. Lediglich zu den Laufveranstaltungen wird von sechs Mitarbeitern erzählt, dass danach immer viel darüber gesprochen wird. Konkret werden dann eben Ergebnisse ausgetauscht oder es wird gefragt, wie es den anderen gefallen hat. Ein Mitarbeiter meint dazu, dass vor allem bei größeren Veranstaltungen, wie eben zum Beispiel dem Brucker Businesslauf, *„...wo viele dabei sind...“* (MA 15 S.4, Z.114) anschließend darüber gesprochen wird. Außer den Laufevents gibt es keine konkreten Aussagen der Mitarbeiter zur Anschlusskommunikation.

Die Interviews haben außerdem gezeigt, dass es durchaus einige Mitarbeiter gibt, die andere Kollegen auf ihre Art mehr oder weniger zur Teilnahme an diversen Veranstaltungen motivieren. Ein paar Interviewpartner meinen dazu, dass sie andere nicht direkt animieren, sondern einfach darauf ansprechen, ob sie interessiert wären mitzugehen und ob sie Zeit haben. Ein Mitarbeiter umschreibt das mit den Worten *„...die in meiner näheren Umgebung, die Leute, die rede ich schon an, wenn ich wo hingehere und ich weiß, die könnte das auch interessieren...“* (MA 12 S.7, Z.204-206) ganz gut. Einige andere wiederum versuchen wirklich Kollegen zur Teilnahme an gewissen Veranstaltungen zu motivieren, so wie zum Beispiel ein Mitarbeiter, der das Hallenfußball organisiert und sich immer Mühe gibt, dass viele Personen kommen oder auch ein anderer Mitarbeiter, der die Lehrlinge ganz bewusst anspricht und damit konfrontiert, warum sie nicht mitmachen. Beide Mitarbeiter erzählen, dass sie damit auch schon erfolgreich waren, weil sie andere dadurch zur Teilnahme bewegt haben.

Ein weiterer Interviewpartner erzählt auch, dass es ihm und einigen anderen einmal gelungen ist, einen Kollegen, der das Ganze zu Beginn nur belächelt hat, so zu motivieren, dass er heute noch aktiv teilnimmt. Wie sie das geschafft haben, lässt sich am besten mit den eigenen Worten jenes Mitarbeiters beschreiben:

„Wir haben halt fest geredet, und immer wieder erzählt, und wie lustig und das es etwas bringt und das sogar andere Kollegen auch mitmachen, die eben vorher auch so dagegen waren. Ja und irgendwie, dass es gesund ist und, dass man ein bisschen etwas tun muss. Ja und irgendwie hat ihn das überzeugt, schauts aus.“ (MA 13 S.10, Z.310-314)

Es gibt dann auch noch einzelne Mitarbeiter, die erzählen, dass sie durch Kollegen bereits motiviert wurden, selber aber noch niemanden motiviert haben oder auch genau umgekehrt jene, die andere motivieren, sich selber nach eigener Aussage aber nicht beeinflussen lassen. Zusätzlich gibt es auch noch einen Mitarbeiter, der erzählt, dass er sowohl andere motiviert als auch selbst motiviert wird. Die Kommunikation unter Kollegen vor gewissen Aktivitäten scheint also nicht unwesentlich zu sein, vor allem auch im Hinblick auf die Bereitschaft, daran teilzunehmen. Interessant ist aber auch, dass manche Mitarbeiter erwähnen, dass auch die Projektleitung selbst sehr bemüht ist und immer wieder versucht die Leute zur Teilnahme zu motivieren. Konkret sieht das dann einem Mitarbeiter zufolge so aus: *„...es wird angerufen und gesagt macht mit, machts und schauts her, das ist nicht schlecht und da wäre etwas, zum Beispiel...“ (MA 3 S.1, Z.10-11)*. Es scheint also auch der persönliche Einsatz der Projektleitung zu sein, der Mitarbeiter motivieren kann.

Dass die persönliche und die informelle Kommunikation im Zusammenhang mit BGF offensichtlich sehr wichtig sind, lässt sich mit den Worten eines Mitarbeiters sehr gut zusammenfassen: *„Es gibt so viele Instrumente, aber von Mensch zu Mensch ist es trotzdem noch die beste Kommunikation, die beste Kommunikation meines Erachtens. Ich glaube so kann ich Informationen am eindringlichsten weiterbringen...“ (MA 9 S.2, Z.35-57)*

Diese Kategorie kann in zwei Bereiche zusammengefasst werden. Zur Wahrnehmung kann gesagt werden, dass die befragten Mitarbeiter die vorhandene Menge an Informationen zu "sicher g'sund" in Summe sehr passend finden. Auch zur Relevanz lässt sich sagen, dass fast alle Interviewpartner die vorhandenen Kommunikationsinstrumente sehr gut finden, wobei hier vor allem konkret das Intranet und die Infoscreens am meisten genannt werden. Zur Nützlichkeit konnten nicht so viele brauchbare Antworten generiert werden, wobei einzelne Mitarbeiter schon beschreiben, warum sie gewisse Instrumente nützlich finden und andere nicht. Das

Kommunikationsklima im Unternehmen generell sowie speziell zur BGF ist laut Aussagen einiger Mitarbeiter sehr gut.

Bezüglich der Nutzung kann festgehalten werden, dass das Intranet zusammen mit dem E-Mail vor dem schwarzen Brett und den Infoscreens die meistgenutzten Kommunikationsinstrumente der befragten Mitarbeiter im Rahmen von "sicher g'sund" sind, wobei sowohl die Infoscreens als auch die schwarzen Bretter fast ausschließlich von Arbeitern genannt werden und die Meinungen dazu zum Teil sehr unterschiedlich sind. Aber auch die persönliche und die informelle Kommunikation sind für einige Mitarbeiter scheinbar sehr wichtig. Vor allem die Kommunikation mit Kollegen vor bestimmten Angeboten von "sicher g'sund" wird mehrfach mit Beispielen beschrieben. In diesem Zusammenhang spielt auch die Motivation keine unbedeutende Rolle. Es wird immer wieder erwähnt, dass Mitarbeiter andere ansprechen und motivieren oder auch selber motiviert werden an der BGF teilzunehmen. Genauso wird aber auch die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung positiv hervorgehoben. Schlussfolgernd kann für diese Kategorie gesagt werden, dass natürlich an einigen Stellen Verbesserungsbedarf besteht, dass die befragten Mitarbeiter das vorhandene Kommunikationsangebot im Großen und Ganzen aber sehr gut akzeptieren.

6.2.3 Veränderungsbereitschaft (A3)

Diese Kategorie fragt danach, ob die Mitarbeiter prinzipiell an "sicher g'sund" teilnehmen und in weiterer Folge je nach Antwort, woran sie konkret teilnehmen beziehungsweise bereits teilgenommen haben. Damit soll herausgefunden werden, wie veränderungsbereit die Mitarbeiter in Bezug auf die BGF eigentlich sind und wo bevorzugt teilgenommen wird.

Zunächst wurde also danach gefragt, ob die Mitarbeiter prinzipiell teilnehmen. Generell kann gesagt werden, dass keiner der befragten 16 Mitarbeiter alles oder fast alles in Anspruch nimmt. Prinzipiell zeigen sich diesbezüglich auch keine Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern oder Männern und Frauen.

Es gibt drei Personen, die erzählen, dass sie regelmäßig an diversen Angeboten teilnehmen. Sieben der befragten Mitarbeiter erklären jedoch, dass sie teilweise an Angeboten teilnehmen und teilweise aber auch nicht. Die Teilnahme wird von jenen hauptsächlich mit der verfügbaren Zeit oder dem Interesse begründet, wie es die beiden folgenden Aussagen zweier Mitarbeiter gut verdeutlichen: „*Ja, ja da wo ich Zeit habe nehme ich teil.*“ (MA 16 S.6, Z.169) oder „*Also ja, schon, alles was mich anspricht.*“ (MA 5 S.5, Z.143)

Es sind aber auch sechs Mitarbeiter dabei, die meinen, dass sie generell nicht oder so gut wie gar nicht teilnehmen. Interessant ist, dass drei dieser Personen auch bei

konkreterem Nachfragen nach den Angeboten dabei bleiben, dass sie nicht teilnehmen. Eine der drei Personen beschreibt das mit den Worten: *„Nein, aber ich weiß um was es geht und ich kenne Kollegen die das gerne nutzen. Aber mich selbst betrifft es eher nicht so.“* (MA 2 S.5, Z.148-149) Bei den drei anderen zeigt sich, dass sie zwar prinzipiell die Teilnahme verneinen, bei näherem Nachfragen dann aber doch ein paar einzelne Angebote aufzählen, die sie schon in Anspruch genommen haben. Interessant ist hier, dass alle drei in diesem Zusammenhang die Impfungen oder die Vorsorgeuntersuchungen nennen.

Bei der anschließenden Frage zu den konkret genutzten Angeboten, zeigt sich, dass es drei Angebote von "sicher g'sund" gibt, die am häufigsten genannt und dementsprechend wohl auch am ehesten genutzt werden. Dazu gehören die Impfaktionen, die verschiedenen Läufe sowie die Vorsorgeuntersuchungen. Die Impfaktionen nennen überwiegend Angestellte, das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist dagegen ausgewogen. Bei den Vorsorgeuntersuchungen sind es interessanterweise ausschließlich Angestellte, die angeben, dass sie an den Vorsorgeuntersuchungen teilnehmen beziehungsweise schon teilgenommen haben und es sind zudem drei Frauen und ein Mann. Bei den Läufen ist es dagegen genau umgekehrt. Hier sind es vier Arbeiter und ein Angestellter, die erzählen, dass sie an den Läufen teilnehmen oder bereits teilgenommen haben, sowie davon vier Männer und eine Frau. Auch die Vorträge werden ausschließlich von vier Angestellten erwähnt, wovon auch drei weiblich und einer männlich sind. Diese Ergebnisse sind natürlich nicht repräsentativ, aber sie zeigen interessante Tendenzen, die in einer quantitativen Studie weiter untersucht werden könnten. Vereinzelt werden dann auch noch diverse andere Angebote genannt, an denen teilgenommen wird beziehungsweise die in Anspruch genommen werden. Dazu gehören Angebote wie das Fußballspielen, Augenuntersuchungen, Slingfit-Kurse, Fitnessstudio-Ermäßigungen, die Vivax Karte, Wanderungen, Fitness-Checks, Zumba, die Physiotherapeuten, die Schrittzähler sowie die Apfelaktionen und die Rezepte. Diese Angebote, die teilweise nur von einzelnen Mitarbeitern genannt werden, sind Großteils solche, die nur einmal stattgefunden haben oder schon länger zurück liegen. Dementsprechend ist hier auch zu berücksichtigen, dass es möglicherweise nicht nur daran liegt, dass die meisten der befragten Mitarbeiter nicht daran teilgenommen haben, sondern vielleicht auch daran, dass diese sich während des Interviews nicht daran erinnern haben.

Ein paar Mitarbeiter nennen zudem bewusst auch Angebote, an denen sie nicht teilnehmen. Dazu gehören für diese Mitarbeiter die Laufveranstaltungen, das

Fußballspielen, diverse Vorträge genauso wie die Wanderungen, Wirbelsäulengymnastik und Zumba.

Diese Kategorie kann also insofern zusammengefasst werden, als die Mehrheit der befragten 16 Mitarbeiter teilweise an den Angeboten von "sicher g'sund" teilnimmt. Es gibt aber auch fast so viele, die so gut wie gar nicht oder gar nicht teilnehmen. Lediglich drei Mitarbeiter nehmen sehr regelmäßig an verschiedenen Angeboten teil. Die Aktivitäten, die von den befragten Mitarbeitern am meisten angenommen werden, sind die Impfkationen, die Läufe sowie die Vorsorgeuntersuchungen und die Vorträge. Bei den drei Letzteren sind jedoch deutliche Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern sowie Frauen und Männern zu erkennen. Diverse andere Angebote werden dann nur mehr vereinzelt genannt. Warum die Mitarbeiter an den unterschiedlichen Aktivitäten teilnehmen oder eben nicht teilnehmen, wird in einer anderen Kategorie (B3) behandelt.

6.2.4 Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation (A4)

Kategorie A4 beschäftigt sich einerseits mit den Vorstellungen zur internen Kommunikation, konkret also was den befragten Mitarbeitern bei der Kommunikation zur BGF wichtig ist, und andererseits mit möglichen Verbesserungsvorschlägen für eben diese. Auch wenn sich diese Kategorie nicht auf das Wirkungsstufenmodell bezieht, wurde sie generiert weil damit zusätzlich interessante Erkenntnisse gewonnen werden können.

Bis auf vier Mitarbeiter, die zu den Vorstellungen keine Äußerungen machen, weil sie mit der Frage nichts anfangen können oder keine Meinung dazu haben und dementsprechend nicht wissen, was sie sagen sollen, nennen alle anderen konkrete Beispiel dafür, was ihnen bei der Kommunikation zur BGF wichtig ist. Sehr wesentlich scheint in diesem Zusammenhang die Information über das Angebot zu sein, da sechs der befragten Personen erklären, dass ihnen Informationen wie das Datum, die Uhrzeit, Details zur Anmeldung und dem Ablauf sowie über die Inhalte sehr wichtig sind, wie es ein Mitarbeiter mit den Worten „...*das eben dann alle wichtigen Informationen zu diesem Vortrag, wer diesen Vortrag abhält, wann diese Veranstaltung ist, dass dann alles beschrieben ist, ...*“ (MA 2 S.4, Z.106-108) festhält. Es ist einigen Mitarbeitern aber auch wichtig, dass mit der Kommunikation „...*möglichst viele Leute erreicht werden [...], also dass man nicht nur einen gewissen Teil von den Leuten erreicht, sondern dass alle einfach das mitbekommen...*“ (MA 14 S.4, Z.98-99).

Einzelne Personen beschreiben dann noch, dass es ihnen wichtig ist, dass sie einen schnellen Zugang zu den Informationen haben, dass diese verständlich sowie prägnant sind. Unter Letzterem versteht ein Mitarbeiter konkret *„...so wenig Informationen wie möglich, so viel als nötig.“* (MA 8 S.4, Z.123)

Außerdem wird im Zusammenhang mit den Vorstellungen von einem Mitarbeiter auch noch die positive Kommunikation als wichtiger Faktor genannt. Im Detail meint diese Person damit, dass Mitarbeiter manches falsch auffassen und gewisse Angebote zur Gesundheit oder zur Arbeitssicherheit mehr als Kontrolle oder als Schikane sehen. Deshalb betont er, ist es wichtig das *„...positiv zu kommunizieren, weil das sind alles Dinge, die werden für uns angeboten und nicht gegen uns.“* (MA 9 S.7, Z.213-214)

Bezüglich der Verbesserungsvorschläge kann festgehalten werden, dass mehr als die Hälfte der Befragten keine Verbesserungen oder Anregungen für die interne Kommunikation hat. Das liegt nach Aussagen jener Mitarbeiter daran, dass diese entweder sehr zufrieden damit sind, wie die Kommunikation zu "sicher g'sund" abläuft oder ihnen im Rahmen des Interviews so schnell nichts einfällt. Es sind aber mehr Mitarbeiter, die mit der Kommunikation zufrieden sind und die das auch zum Beispiel mit folgenden Worten betonen:

„Ich könnte jetzt momentan keine Verbesserung, keine Anregung bringen, weil wir eben sehr gut informiert sind...“ (MA 9 S.8, Z.238-239).

Es gibt aber natürlich einzelne Personen, die sehr wohl ein paar konkrete Vorschläge für die interne Kommunikation zu "sicher g'sund" bringen. Es wird zum Beispiel erwähnt, dass es gut wäre, einmal einen Fragebogen an die Mitarbeiter auszuschicken, indem danach gefragt wird, was die Mitarbeiter bezüglich den Angeboten der BGF eigentlich wollen und was ihnen wichtig wäre. Des Weiteren wird ein interessanter Punkt beschrieben, der sich auf die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" bezieht. Konkret meinen drei Mitarbeiter im Interview, dass die Personen dieses Teams in dreierlei Hinsicht aktiver sein könnten. Konkret sollten sie erstens als Personen und als Team präsenter sein. Zweitens wird vorgeschlagen, "sicher g'sund" sozusagen generell als Idee und als Marke proaktiv nach außen an die Mitarbeiter zu bringen, *„...und nicht nur jetzt weil wir gerade eine Aktion haben, sondern einfach einmal eine Information, schauts her sicher g'sund, das gibt's, das haben wir und immer wieder ins Gedächtnis bringen und nicht immer nur mit..mit verbunden mit irgendwelchen Aktionen oder Veranstaltungen.“* (MA 8 S.4, Z.132-135) Drittens wird vorgeschlagen, dass die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" auch generell in der Kommunikation mit den Mitarbeitern aktiver sein könnten, indem sie *„...ab und zu einmal [...] auftauchen würden und sagen, so wie schauts aus, wie geht's, was machen wir, was tun wir...“* (MA 7 S.2, Z.44-46), um es mit den Worten eines Interviewpartners zu sagen.

Ein weiterer Punkt, der bemängelt wird, ist der fehlende Überblick über das Programm von "sicher g'sund". Es wird diesbezüglich von einem Mitarbeiter vorgeschlagen, eine Auflistung der vergangenen, aktuellen und zukünftig geplanten Angebote im Intranet zur Verfügung zu stellen, um zu sehen, welche Möglichkeiten es gibt und geben wird.

Bezüglich des Intranets wird außerdem gesagt, dass es sinnvoll wäre, wenn es möglich ist auch von zu Hause darauf zugreifen zu können, weil „...zu Hause setzt man sich leichter mal hin und schaut einmal, wenn gerade nichts im Fernsehen ist...“ (MA7 S.4, Z.102-103). Von einem anderen Mitarbeiter wird dazu noch ergänzt, dass es sinnvoll wäre, wenn auch im Werk die Möglichkeit bestehen würde, an gewissen Terminals in das Intranet einsteigen zu können. Interessant ist bei diesen beiden Aussagen jedoch, dass ein anderer Mitarbeiter in seinem Interview nebenbei erzählt, dass er von zu Hause auf das Intranet zugreifen kann und auch die Projektleitung erklärt im Interview, dass solche Infoterminals, an denen man ins Intranet einsteigen kann, im Werk vorhanden sind. Es zeigt sich hier also wiederum, dass nicht alle der befragten Mitarbeiter auf dem gleichen Informationsstand bezüglich den Kommunikationsinstrumenten sind. Dies ist auf jeden Fall ein Bereich, der in der internen Kommunikation zur BGF noch verbessert werden kann und soll.

Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass es einigen der befragten Mitarbeitern bezüglich der Kommunikation wichtig ist, dass sie Informationen über die Angebote bekommen, die neben Fakten wie Datum und Uhrzeit auch die Inhalte und den Ablauf beinhalten. Manchen ist aber auch wichtig, dass möglichst alle Mitarbeiter mit der Kommunikation erreicht werden. Die Kommunikation zu "sicher g'sund" scheint außerdem ganz gut akzeptiert zu sein, weil mehr als die Hälfte der Befragten keine Verbesserungsvorschläge hat. Einzelne Personen bringen konkrete Anregungen, die aber auch sehr konstruktiv und umsetzbar sind.

6.2.5 Einstellung und Verhalten zur Gesundheit (B1)

Mithilfe dieser Kategorie sollte herausgefunden werden, welchen Stellenwert Gesundheit allgemein für die Mitarbeiter hat und wie wichtig konkret eben gesunde Ernährung und Sport für sie sind.

Prinzipiell betonen alle befragten Mitarbeiter, dass Gesundheit generell für sie einen hohen Stellenwert hat, weil die Gesundheit, wie es ein Mitarbeiter treffend formuliert, „...ein wichtiger Part in meinem Leben...“ (MA 16 S. 5, Z.152) ist.

In weiterer Folge wurde dann auch speziell nach gesunder Ernährung und Sport gefragt, um konkreter sehen zu können, wie das Verhältnis zwischen theoretischer Wichtigkeit und tatsächlicher Umsetzung aussieht.

Die überwiegende Mehrheit erzählt, dass sie auf ihre Ernährung achtet und sich dementsprechend bewusst und ausgewogen ernährt. Es gibt aber immerhin fünf Mitarbeiter, die sich zwar objektiv der Wichtigkeit von Gesundheit bewusst sind und trotzdem zugeben, dass sie sich nicht ganz so bewusst ernähren.

Noch eindeutiger zeigt sich das bei den Antworten zum Sport. Hier ist das Verhältnis zwischen jenen sieben, die erzählen viel Sport zu betreiben und den anderen sieben, die angeben, dass sie unregelmäßig sportlich aktiv sind, ausgewogen. Zwei Mitarbeiter erzählen überhaupt, dass sie kaum Sport machen. Es ist hier demnach sehr spannend zu sehen, dass neun der befragten Mitarbeitern Gesundheit theoretisch zwar wichtig ist, diese Personen aber gleichzeitig auch erzählen, dass sie nur unregelmäßig oder fast gar keinen Sport ausüben, wie es ein Mitarbeiter sehr gut zum Ausdruck bringt:

„...sollte wichtiger sein, als es ist. Keine Frage..ahm....wichtig, ich empfinde es als wichtig, aber ich tue es nicht. Das heißt, ich bewege mich zu wenig, ich esse nicht zu viel aber ich bewege mich für das was ich esse zu wenig, ok das weiß ich.“ (MA 7 S.7, Z.218-220)

Hier ist also teilweise ein Ungleichgewicht zwischen theoretischer Wichtigkeit und tatsächlicher Umsetzung beim Sport zu erkennen. Es muss hier aber auch klargestellt werden, dass diese Fragen zur Einstellung und zum individuellen Gesundheitsverhalten sehr persönliche Fragen darstellen und dementsprechend eine soziale Erwünschtheit in den Antworten nicht auszuschließen ist. Vor allem muss auch berücksichtigt werden, dass die Erzählungen zum sportlichen Verhalten natürlich sehr subjektiv sind, weil viel oder wenig Sport sehr unterschiedlich verstanden werden kann.

Zusammenfassend kann für diese Kategorie gesagt werden, dass alle 16 befragten Mitarbeiter der Gesundheit objektiv einen hohen Stellenwert beimessen. Es gab auch keine Person, die erzählte, gar nicht auf Ernährung oder Sport zu achten, aber es gab schon einige Interviewpartner, die Gesundheit theoretisch für wichtig halten, die in der Umsetzung dann aber nicht dementsprechend darauf achten. Das zeigt sich, wie zuvor beschrieben, vor allem beim Sport.

6.2.6 Einstellung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (B2)

Die Kategorie B2 thematisiert die Einstellung zur BGF, wobei hier zwischen der generellen Einstellungen zum Thema BGF und der Einstellung zur BGF der Böhler Bleche, also zu "sicher g'sund", unterschieden wird.

Zunächst kann zur Einstellung zur BGF allgemein gesagt werden, dass alle befragten Mitarbeiter sehr positiv dem Thema BGF gegenüber eingestellt sind und sie finden es auch wichtig, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Unternehmen für die

Mitarbeiter angeboten werden. Es wird in diesem Zusammenhang auch immer wieder betont, dass das Thema BGF immer wesentlicher wird, *„...weil wir immer älter werden und weil wir immer länger arbeiten müssen, das heißt es scheint so zu sein, dass man ganz früh damit beginnen muss, weil meine Altersgruppe schon merkt, wie schnell man abbaut und wie wichtig es ist, dass man Unterstützung bekommt.“* (MA9 S.8f., Z.272-275)

Bei der Einstellung zu "sicher g'sund" speziell kann wiederum zwischen zwei Bereichen unterschieden werden. Zum einen wurde danach gefragt, wie die Mitarbeiter es finden, dass Böhler Bleche eine BGF anbietet und zum anderen wurden diese auch gefragt, warum sie glauben, dass das Unternehmen "sicher g'sund" ermöglicht. Letzteres diene vor allem dazu, herauszufinden, ob eine mögliche Skepsis bezüglich der Motivation des Unternehmens seitens der Mitarbeiter besteht.

Bezüglich ersterem hat sich gezeigt, dass die befragten Mitarbeiter nicht nur gegenüber dem Thema BGF allgemein sehr positiv eingestellt sind, sondern dass sie es auch sehr gut finden, dass Böhler Bleche "sicher g'sund" anbietet. Gründe die dafür genannt werden sind unter anderem die Förderung des Zusammenhaltes der Mitarbeiter durch gemeinsame Aktivitäten im Rahmen von "sicher g'sund", sowie die mögliche Stärkung der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen durch solche Aktivitäten. Des Weiteren wird zum Beispiel gesagt, dass "sicher g'sund" toll ist, weil *„...man sich eben nicht nur als Arbeiter oder Angestellter fühlt, sondern wirklich als Mensch beteiligt ist und dass die[!] Firma auch das Wohl des Einzelnen wichtig ist...“* (MA 2 S.7, Z.225-227)

Dass "sicher g'sund" für einige Mitarbeiter schon ein fixer Bestandteil des Unternehmens ist, zeigt sich in Aussagen wie dieser: *„Jaa...ich persönlich ich kann mir es nicht mehr wegdenken da jetzt von Böhler Bleche.“* (MA 4 S.9, Z.292-293)

Dass die befragten Mitarbeiter "sicher g'sund" für gut heißen und es befürworten, dass sich auch das Unternehmen um ihre Gesundheit kümmert, wird durch die folgende Aussage eines Mitarbeiters noch einmal deutlich:

„Ja das ist auf jeden Fall eine Bereicherung. Auf jeden Fall gut, dass sich wer darum kümmert auch um die Leute, um die Gesundheit.“ (MA 14 S.5, Z.136-137)

Bezüglich der Frage, warum die Mitarbeiter glauben, dass Böhler Bleche "sicher g'sund" anbietet, kann prinzipiell gesagt werden, dass sechs Mitarbeiter klar unternehmensorientierte Interessen als Grund nennen, weil es ein *„...großer wirtschaftlicher Faktor ist, dass man gesunde Mitarbeiter hat. Krankenstandskosten, das ist glaube ich, Ausfallstunden, das Ganze ist nicht zum Unterschätzen.“* (MA8 S.9, Z.301-303) Es ist hier aber auch anzumerken, dass dennoch keine dieser Personen dies in einem negativen Kontext erzählt.

Immerhin sieben Mitarbeiter nennen ausschließlich mitarbeiterorientierte Interessen als Gründe für das Vorhandensein von "sicher g'sund". Diese Mitarbeiter beschreiben BGF zum Beispiel als eine Möglichkeit für die Mitarbeiter, „...*dass die Leute gesund bleiben...*“ (MA 7 S.10, Z. 335) Drei Interviewteilnehmer nennen sowohl unternehmensorientierte als auch mitarbeiterorientierte Gründe, wie es das folgende Beispiel gut verdeutlicht:

„...ein gesunder Arbeiter kostet einen weniger, weil der bringt einen Ertrag und [...] vom Charakter her finde ich, dass sie einfach auch lässige Leute sind, die wollen, dass wir nicht krank herumliegen irgendwo.“ (MA 11 S.8, Z.244-249) Ein Mitarbeiter meint noch, dass auch die Führungskräfte sehr gesundheitsbewusst sind und deshalb die BGF wollen. Vier andere Mitarbeiter beschreiben zusätzlich zu den eben genannten Hauptgründen auch noch, dass sie glauben, dass ein positives Image ein Grund für die Einführung von "sicher g'sund" war. Die Aussagen der befragten Mitarbeiter zeigen, dass diese keine Skepsis bezüglich der Motivation des Unternehmens, "sicher g'sund" durchzuführen, haben.

Es kann also für die Kategorie B2 zusammengefasst werden, dass die befragten Mitarbeiter sowohl gegenüber der BGF allgemein als auch speziell gegenüber "sicher g'sund" positiv eingestellt sind. Diese Mitarbeiter finden es offensichtlich gut, dass ihr Unternehmen ihnen eine BGF ermöglicht. Außerdem wurde nicht der Eindruck erweckt, dass die Mitarbeiter skeptisch gegenüber den Motiven des Unternehmens sind, eine BGF durchzuführen. Auch diejenigen, die ausschließlich die wirtschaftlichen Gründe nannten, taten dies in keinem negativen Kontext. Sie sehen es vielmehr als selbstverständlich, dass das Unternehmen auch davon profitieren möchte.

6.2.7 Gründe für die Teilnahme / Nichtteilnahme an der BGF (B3)

Diese Kategorie thematisiert die Fragen nach den Gründen für oder gegen eine Teilnahme an den Angeboten von "sicher g'sund". Im Fokus stehen dabei natürlich klar die eigenen Gründe der befragten Mitarbeiter. Es wurde in den Interviews aber auch zusätzlich nach den möglichen Gründen der Kollegen gefragt, um zu sehen, wie sich diese 16 Mitarbeiter sowohl selber als auch andere einschätzen.

Prinzipiell kann gesagt werden, dass fast alle befragten Mitarbeiter diverse Gründe sowohl für eine Teilnahme als auch gegen eine Teilnahme an den Angeboten von "sicher g'sund" nennen, weil es in diesem Fall niemanden gibt, der alles in Anspruch nimmt. Lediglich zwei Mitarbeiter nennen dagegen jeweils nur Gründe gegen eine Teilnahme. Sowohl bei den Gründen dafür als auch jenen dagegen, sind Tendenzen zu erkennen. Der am häufigsten genannte Grund der befragten Mitarbeiter, ein Angebot von "sicher

g'sund" in Anspruch zu nehmen, ist das Interesse am Angebot beziehungsweise am Thema generell. Immerhin neun Mitarbeiter nannten im Interview das als einen wichtigen Grund für die Teilnahme, wie es ein Mitarbeiter mit den Worten „...*wenn mich irgendwas interessiert, dann nehme ich teil...*“ (MA 12 S.5, Z.163) treffend formuliert. Dieses Interesse am Thema sowie am Angebot wurde gleichzeitig aber auch teilweise von den gleichen Personen und teilweise von weiteren Mitarbeitern als wesentlicher Grund gegen eine Teilnahme an der BGF genannt, weil es gewisse Aktivitäten gibt, „...*die mich einfach nicht interessieren.*“ (MA 12 S.6, Z.171) Das Interesse scheint bei den befragten Mitarbeitern demnach sowohl in die positive als auch in die negative Richtung ein wesentlicher Faktor zu sein.

Es gibt auch noch zwei weitere Gründe für eine Teilnahme, die mehrfach von den Interviewteilnehmern genannt werden. Zum einen wird immer wieder der Kontakt mit Kollegen als Teilnahmegrund positiv hervorgehoben, wie es diese Aussage eines Mitarbeiters sehr gut verdeutlicht: „...*bei diversen Veranstaltungen bist du nicht alleine, es sind recht viele Kollegen und es ist auch angenehm wenn du die Kollegen auch privat ein wenig kennen lernst oder mit denen ein bisschen zusammen bist.*“ (MA 4 S.7, Z.217-219) Zum anderen wird aber auch mehrfach erwähnt, dass die Angebote von "sicher g'sund" genutzt werden, weil sie ganz einfach gesundheitsfördernd sind. Hier ist interessant, dass dieser Grund von nur einem Angestellten aber von vier Arbeitern, wovon eine Frau dabei ist, genannt wird.

Vereinzelt werden dann noch diese weiteren Gründe für eine Teilnahme genannt: Förderung der Gemeinschaft, der Spaß sowie dass es zeitlich passt oder auch dass es nicht aufwendig, praktisch und komfortabel ist. Letzteres wurde vor allem im Zusammenhang mit den Apfelaktionen oder den Vorsorgeuntersuchungen genannt. Einzelne Personen nannten außerdem noch die Weiterbildung zu einem bestimmten Thema, die gute Organisation der Veranstaltungen, die Chance zu nutzen, wenn das Unternehmen so etwas anbietet, den Zeitvertreib sowie die Fitcard als Gründe, die eine Teilnahme an "sicher g'sund" begünstigen. Zur Fitcard muss aber noch gesagt werden, dass mit Ausnahme dieser einen Person, einige Mitarbeiter offen sagen, dass sie die Fitcard zwar haben, diese aber nicht nutzen, weil ihnen die Punkte beziehungsweise die Preise egal sind oder sie einfach vergessen, diese eintragen zu lassen. Ein Mitarbeiter bringt es mit den Worten „...*ich tue Dinge sowieso, die mich interessieren. Ob ich jetzt eine Fitcard habe oder nicht, ist bei mir egal*“ (MA 9 S.9, Z.307-308) auf den Punkt.

Bei den Gründen gegen eine Teilnahme ist neben dem bereits erwähnten fehlenden Interesse am Thema beziehungsweise am Angebot die Zeit der meistgenannte Faktor. Immerhin elf der 16 Mitarbeiter nennen den Zeitmangel als den entscheidenden Grund, warum sie nicht teilnehmen.

Interessanterweise meinen drei Mitarbeiter, dass die Zeit als Grund nicht teilzunehmen eigentlich nur eine Ausrede oder ein Vorwand ist, denn *„...für gewisse Sachen muss man sich einfach die Zeit nehmen. Und ein bisschen eine Zeit hat man immer“* (MA 5 S.8, Z. 222-223) und *„...wenn ich etwas will, dann kann ich mir meine Zeit nehmen...“*. (MA 3 S.9, Z.288-289)

Neben dem Interesse und der Zeit werden noch vereinzelt weitere Gründe genannt, wie die Distanz zwischen Wohnort und Arbeitsort oder das gewisse Dinge bevorzugt im privaten Bereich erledigt werden wie Ernährung oder Untersuchungen. In Bezug auf bestimmte Aktivitäten, die wie das Wandern oder Ausflüge fast ausschließlich in der Freizeit stattfinden, wurde auch von drei Personen erklärt, dass sie diese lieber mit der Familie oder mit Freunden unternehmen.

Interessant war hier auch die Frage, wie wichtig es den Befragten ist, ob ihre Kollegen an den Angeboten teilnehmen oder nicht teilnehmen. Es muss aber auch klargestellt werden, dass es hier nicht um die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und dementsprechend um den daraus folgenden Einfluss auf die Teilnahme geht. Hier geht es unabhängiger von der Kommunikation darum, wie wichtig es den Mitarbeitern im Sinne der subjektiven Norm der TPB ist, wie die Kollegen die Teilnahme an der BGF bewerten. Bis auf zwei Mitarbeiter, die dazu keine Aussage machen, besteht hier ein Gleichgewicht.

Zum einen sind es eben sieben Mitarbeiter, die meinen, dass es ihnen wichtig ist, ob ihre Kollegen teilnehmen, *„...weil irgendwo die motivieren dich ja auch dazu. Es ist// Das motiviert dich jemand, dass du sagst du gehen wir gemeinsam und da kommst du nicht auf die Idee boah..heute mag ich doch nicht (lacht) und nein, ja du reißt dich schon mit.“* (MA 6 S.9, Z.287-289)

Zum anderen sind es aber auch genauso viele, denen es nicht wichtig ist, was die Kollegen tun, weil sie es für sich selbst bestimmen, wie dieses Beispiel gut verdeutlicht: *„...wenn das Angebot für mich passt und das Interesse da ist, beeinflusst mich eigentlich das eigentlich nicht. Wenn ich der Einzige aus der Abteilung wäre oder aus unserem ganzen Haus da jetzt, und es würde mich interessieren, dann würde ich es auch tun. Umgekehrt, würden es alle machen und mich interessiert das überhaupt nicht, nein, also da hätte ich selber für mich keine Freude und da würde ich keinen Nutzen einfach daraus ziehen.“* (MA 8 S.7, Z.219-224) Es kann hier auch noch ergänzt werden, dass diejenigen, auf die es einen Einfluss hat, hauptsächlich Arbeiter sind. Zwischen Männern und Frauen ist das Verhältnis hier dagegen ausgewogen. Bei jenen, die erzählen, dass es sie nicht beeinflusst, ist es genau umgekehrt. Hier sind es bis auf einen Arbeiter nur Angestellte und davon überwiegend Männer. Diese Erkenntnis ist natürlich nicht

repräsentativ, könnte aber in einer quantitativen Folgeuntersuchung berücksichtigt werden.

Die Gründe, die die Mitarbeiter nennen, warum sie glauben, dass ihre Kollegen teilnehmen oder nicht teilnehmen, sind ihren Eigenen sehr ähnlich. Auch hier werden das Interesse oder der Stellenwert der Gesundheit mehrfach als teilnahmefördernde Faktoren genannt. Die Zeit und das fehlende Interesse stehen auch hier als teilnahmemehmende Gründe an erster Stelle. Es werden aber auch vereinzelt Gründe angeführt, die sie für sich selber nicht genannt haben. Dazu gehören unter anderem die Gruppendynamik oder auch die Fitcard auf der einen Seite und ein generell fehlendes sportliches Interesse, gesundheitliche oder körperliche Probleme oder eine allgemeine Ablehnung gegenüber BGF auf der anderen Seite.

Diese Kategorie kann insofern zusammengefasst werden, als es für die befragten Mitarbeiter diverse Gründe für oder gegen ein Teilnahme an den Angeboten von "sicher g'sund" gibt. Das Interesse ist dabei der meistgenannte Grund auf beiden Seiten. Daneben scheinen der Kontakt mit Kollegen und der Stellenwert der Gesundheit aber auch der Zeitmangel wichtige Faktoren zu sein. Die vermuteten Gründe der Kollegen sind den eigenen Gründen der Mitarbeiter sehr ähnlich, da auch hier das Interesse, der Stellenwert der Gesundheit oder das Zeitproblem am meisten genannt werden.

6.2.8 Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge zur BGF (B4)

Mithilfe dieser Kategorie B4 sollte herausgefunden werden, welche Vorstellungen die befragten Mitarbeiter allgemein von einer funktionierenden BGF haben und ob es Verbesserungsvorschläge bezüglich dem Angebot von "sicher g'sund" gibt.

Prinzipiell kann für ersteres festgehalten werden, dass die befragten Mitarbeiter diverse Vorstellungen haben, was für eine funktionierende BGF wichtig ist. Es ist hier aber auch anzumerken, dass sich diese Frage nicht direkt auf "sicher g'sund" bezog, sondern nach den allgemeinen Vorstellungen fragte, um ein generelles Bild davon zu bekommen, was den Mitarbeitern wichtig ist. Weit mehr als die Hälfte der Befragten, konkret 12 Mitarbeiter, denken, dass die Kommunikation ein wichtiger Faktor für eine funktionierende BGF ist. Denn, um es mit den Worten eines Mitarbeiters zu beschreiben, *„...es hilft das beste Programm nichts, wenn da nicht kommuniziert wird richtig...“*. (MA 6 S.10, Z.330-331)

Es werden diverse konkrete Punkte beschrieben, die ihnen bezüglich der Kommunikation wichtig sind. Diese Ausführungen können in zwei wesentliche Gruppen zusammengefasst werden. Zum einen soll die technische Seite der Kommunikation funktionieren, was im Detail bedeutet, dass jeder Mitarbeiter die Informationen erhält,

dass die Kommunikation auf den Punkt gebracht wird und die Mitarbeiter dementsprechend nicht mit zu vielen Informationen überhäuft werden sowie dass die Aufmachung der Kommunikation passt und diese die Mitarbeiter anspricht.

Zum anderen wird immer wieder die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation betont. Damit meinen sie vor allem, dass sowohl die Projektleitung also auch die Führungskräfte aktiv auf die Mitarbeiter zugehen sollen, um mit ihnen darüber zu sprechen, dass diese die BGF auch generell ohne bestimmte Aktivitäten bewerben, sowie Anregungen geben oder motivieren. Diese Aussagen bestätigen, was sich bereits im Zusammenhang mit der Wirkung der internen Kommunikation, konkret mit der persönlichen Kommunikation, gezeigt hat.

Ein Mitarbeiter meint zudem, dass es wichtig ist, die persönliche Kommunikation mit medialen Instrumenten wie dem Intranet oder den Infoscreens zu kombinieren und dabei auch auf Emotionen zu achten. Ein weiterer interessanter Aspekt, den ein Mitarbeiter im Zusammenhang damit nennt, ist die positive Kommunikation. Konkret meint diese Person damit, dass es wichtig ist, *„...alles was mit Betrieblicher Gesundheitsfürsorge im Zusammenhang steht, so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter merken, das tut mir gut. Ich werde nicht kontrolliert, sondern es tut mir gut.“* (MA 9 S.12, Z.382-384)

Neben der Kommunikation werden aber auch die Organisation sowie ein abwechslungsreiches Angebot und interessante Themen mehrmals als wichtige Faktoren genannt. Bei der Organisation ist gemeint, dass es Personen gibt, *„...die was halt dahinter sind, die sich halt auch darum kümmern...“*. (MA 14 S.8, Z.249)

Vereinzelt werden dann noch Faktoren wie das notwendige Bewusstsein der Mitarbeiter, Geld und Zustimmung der Geschäftsführung, die Wahrnehmung von Wünschen der Mitarbeiter, der gleichberechtigte Zugang zum Angebot oder auch die tatsächliche Ausführung des Angekündigten genannt, die das Funktionieren einer BGF nach Meinung der Befragten auch beeinflussen. Ein weiterer Mitarbeiter ergänzt dazu noch die Gruppendynamik als wichtiges Element, weil *„...eine Betriebliche Gesundheitsvorsorge kann nur funktionieren, wenn das Ganze als Gruppe oder oder als Kollektiv gesehen wird und nicht nur als Einzelner...“*. (MA 8 S.8, Z.263-264)

Bezüglich der Verbesserungsvorschläge haben nur sechs der befragten 16 Mitarbeiter konkrete Anregungen gegeben. Die anderen zehn äußern sich nicht dazu oder sie erklären, dass ihnen nichts einfällt. Manche betonen auch, dass sie sehr zufrieden mit dem Angebot sind und deshalb keine Verbesserungsvorschläge haben. Hier soll jedoch angemerkt werden, dass bei manchen Interviewpartnern der Eindruck entstand, dass sie mit möglicher Kritik niemanden und vor allem nicht der Projektleitung schaden möchten und sich dementsprechend zurückgehalten haben. Im Detail schlagen drei der sechs Personen vor, dass es interessant wäre, gemeinsame Radtouren zu veranstalten.

Interessant ist diesbezüglich aber, dass ein anderer Mitarbeiter, der keine Verbesserungsvorschläge hat, nebenbei erwähnt, dass es Radtouren bereits gibt. Hier zeigt sich erneut, dass nicht alle der befragten Mitarbeiter über die angebotenen Aktivitäten Bescheid wissen, weshalb das ein Bereich ist, der wie zuvor bereits erklärt, in der internen Kommunikation noch verbessert werden kann. Aktivitäten, die es in der Vergangenheit bereits gegeben hat, die jedoch schon länger nicht mehr stattgefunden haben, wie Wanderungen oder Kurse zur Wirbelsäulengymnastik, werden auch von drei Mitarbeitern erwähnt, die diese Angebote gerne wieder hätten. Des Weiteren wird von einem Mitarbeiter noch vorgeschlagen, dass es interessant wäre, wenn in der Arbeitszeit kurze Gymnastikeinheiten durchgeführt werden. Ein anderer Mitarbeiter meint auch noch, dass die Impfungen, die zwar extern bei der Gebietskrankenkasse angeboten werden, besser in der Firma stattfinden sollten, weil es derzeit so umständlicher und zeitlich aufwendiger ist.

Es kann hier zusammenfassend gesagt werden, dass die Mitarbeiter sehr konkrete Vorstellungen von einer funktionierenden BGF haben. Die Kommunikation steht als Faktor bei den befragten Mitarbeitern an erster Stelle und dabei wird neben den technischen Anforderungen auch immer wieder die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation betont. Aber auch die Organisation, die dahinter steht, sowie das Angebot und die Themen sind für die Interviewteilnehmer wichtige Kriterien für eine gelungene BGF. Verbesserungsvorschläge werden nicht sehr viele gemacht, weil Einigen nichts einfällt oder weil manche Mitarbeiter erzählen, dass sie sehr zufrieden mit den Angeboten sind. Inwieweit diese Zufriedenheit wirklich stimmt, ist vor allem in Anbetracht der mäßigen Teilnahme schwer zu sagen. Lediglich ein paar der Befragten nennen Radtouren, Wanderungen oder Wirbelsäulengymnastik als Vorschläge für die Zukunft.

7. Ergebnisinterpretation

In diesem Kapitel soll es nun darum gehen, die eben dargestellten einzelnen Ergebnisse zu interpretieren und dementsprechend die zuvor aufgestellten Forschungsfragen zu beantworten. Außerdem werden hier auf Basis der Ergebnisse und aufgrund der hypothesengenerierenden Vorgehensweise auch dort Hypothesen formuliert, wo es möglich ist und sinnvoll erscheint.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1

Wie wurde die interne Unternehmenskommunikation im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung "sicher g'sund" konzipiert und sind Unzulänglichkeiten in dieser Konzeption zu erkennen?

Allgemein kann festgehalten werden, dass die Kommunikation nach Aussagen der Projektleiterinnen immer gleich abgelaufen ist und nicht projektspezifisch geplant wurde. Es gab auch weder eine professionelle Unterstützung für die Planung der internen Kommunikation noch ein schriftliches Konzept dazu. Dementsprechend kann bereits die Ausgangsbasis der internen Kommunikation kritisiert werden, wobei ein fehlendes schriftliches Konzept auch nicht ganz überrascht, wenn man eben die Ergebnisse der Umfrage der DPRG und scm (2013) betrachtet und zusätzlich bedenkt, dass die interne Kommunikation bis 2014, also konkret bis zur Einführung des Intranets, einen sehr geringen Stellenwert hatte. Diese Tatsache soll dennoch keine Entschuldigung für ein fehlendes Konzept sein, sie zeigt lediglich die Realität. Interessant ist aber auch das vorliegende Verständnis der Projektleiterinnen von interner Kommunikation. Es fällt eben auf, dass sie die Kommunikation als Maßnahme verstehen und außerdem hauptsächlich von Information und informieren sprechen und nicht von Kommunikation und kommunizieren. Dass die interne Kommunikation zu "sicher g'sund" sehr informationsbezogen ist, zeigt sich auch später bei der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage.

Im Zuge der Planung und Einführung der BGF "sicher g'sund" hat auch keine Situationsanalyse stattgefunden. Lediglich ein paar einzelne Informationen wurden erhoben, wie unter anderem im Zuge der Befragung "*Wellnessbarometer*". Eine fundierte Analyse der Kommunikationssituation hat es jedoch nie gegeben.

Genauso wenig wurden Ziele für die interne Kommunikation zur BGF definiert. Dies verwundert aber insofern nicht, als auch für die BGF per se nur ein paar wenige

Schlagworte (siehe Kapitel 3.2.1.1) und keine wirklich messbaren Ziele definiert wurden. Im Zuge dieser Frage hat sich auch deutlich gezeigt, dass die interne Kommunikation vor allem zu Beginn von "sicher g'sund" keine wesentliche Bedeutung hatte.

Bezüglich der Definition und Differenzierung der Zielgruppen sieht es dagegen etwas besser aus. Hier wurde zumindest besprochen und bewusst entschieden, wer prinzipiell mit den Maßnahmen erreicht werden soll. Außerdem wurden hier auch gewisse Differenzierungen bezüglich Arbeitern und Angestellten oder Themenschwerpunkten vorgenommen. Den Aussagen der Projektleiterinnen zufolge wurden diese Entscheidungen jedoch mehr nach Gefühl getroffen und nicht strategisch geplant. Dieses Problem kann eigentlich bei allen Punkten der Planung der internen Kommunikation zur BGF "sicher g'sund" festgestellt werden und ist teilweise sicher auf das Ausgangsproblem der fehlenden professionellen Unterstützung sowie des fehlenden schriftlichen Konzeptes zurückzuführen.

Bei den Kommunikationsinstrumenten wurde vergleichsweise am meisten überlegt, wobei auch hier prinzipiell nicht strategisch festgelegt wurde, welche Kommunikationsinstrumente verwendet werden sollen. Das ist vor allem zu Beginn der BGF darauf zurückzuführen, dass einfach alle der wenig vorhandenen Kommunikationsinstrumente (E-Mail, schwarze Bretter, Aushänge, Lohnzettel-Beilagen) eingesetzt wurden. Erst im Laufe der Jahre sind andere Instrumente und Kommunikationswege dazugekommen, wie unter anderem die bewusste persönliche Kommunikation durch die Projektleitung, das Intranet und seit neuestem die Infoscreens. Konkrete Überlegungen haben bezüglich der Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der Arbeiter stattgefunden, weil diese eben nicht so einfach erreicht werden können wie die Angestellten. Durch die Schaffung der Infoterminals in den Jausenräumen wurde ermöglicht, dass auch die Arbeiter auf das Intranet zugreifen können. Weil dieser Weg jedoch nicht immer so ideal funktioniert, wurde außerdem vor kurzem damit begonnen, die Infoscreens einzuführen, durch die die Arbeiter noch einfacher die Möglichkeit haben, sich zu informieren. Es wurde aber genauso auf die Kompetenzen der Arbeiter geachtet, indem nach wie vor Schaukästen oder die schwarzen Bretter verwendet werden, weil nicht alle Arbeiter mit dem PC umgehen können oder auch wollen. Dass die meisten Überlegungen im Bereich der Kommunikationsinstrumente stattgefunden haben und immer noch stattfinden, überrascht insofern nicht, als sich aufgrund der Interviewaussagen schnell gezeigt hat, dass das Verständnis der Projektleiterinnen und dadurch deren Fokus eindeutig auf der Kommunikation als Maßnahme liegt und diese nicht als gesamter Prozess verstanden wird.

Bezüglich der Integration kann festgehalten werden, dass eine Abstimmung der internen Kommunikation zur BGF mit der Gesamtkommunikation von Böhler Bleche nur

gestalterisch, konkret im Sinne des Logos, stattfindet. Eine weitere Abstimmung existiert diesbezüglich nicht, weil auch die Gesamtkommunikation an sich nicht dementsprechend geplant wird. Innerhalb der internen Kommunikation wird dagegen mehr auf eine Abstimmung der Instrumente geachtet. Vor allem die Gleichzeitigkeit ist den Projektleiterinnen hier sehr wichtig, damit alle Mitarbeiter die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt bekommen.

Zusammenfassend kann für die erste Forschungsfrage gesagt werden, dass die interne Kommunikation nicht strategisch geplant wurde, sondern bis 2014 ohnehin nur nebenbei stattgefunden hat. Demensprechend sind, wie zu erwarten, auch viele Fehler passiert. Das Fehlen eines schriftlichen Konzeptes, die nicht durchgeführte Situationsanalyse sowie das Fehlen von definierten Zielen können als gravierende Unzulänglichkeiten verstanden werden. Bei der Definition und Differenzierung der Zielgruppen, den Kommunikationsinstrumenten sowie der Integration sind richtige Ansätze vorhanden, denn hier haben vergleichsweise gewisse Überlegungen stattgefunden. Nichtsdestotrotz fehlt aber auch hier eine fundierte und vor allem schriftlich festgehaltene Planung.

Obwohl offensichtlich diverse grundlegende Fehler in der Planung der internen Kommunikation zur BGF passiert sind, konnte in der zweiten Untersuchung mit den Mitarbeitern nicht festgestellt werden, dass diese fehlende Planung zumindest die Akzeptanz des Kommunikationsangebotes bei jenen 16 Mitarbeitern beeinflusst. Dies lässt sich vermutlich aber durch den persönlichen Einsatz der Projektleitung hinsichtlich der internen Kommunikation begründen und soll natürlich nicht heißen, dass eine Planung der internen Kommunikation nicht ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Im Gegenteil, die strategische Planung der internen Kommunikation sollte in jedem Fall ein fixer Bestandteil der BGF sein, weil diese nach Bruhn (2011) und Einwiller et al. (2008) zentrale für eine effiziente Mitarbeiterkommunikation ist. In diesem Sinne sollte eine strategisch fundierte Planung auf jeden Fall nachgeholt werden.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2

Die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird in drei Schritten durchgeführt. Zuerst erfolgt die Beantwortung der Fragen 2.1 und 2.2 und zum Schluss wird die übergeordnete Forschungsfrage 2 beantwortet, da diese schließlich die Ergebnisse der beiden anderen Fragen zusammenfasst.

Welche Wirkung hat die interne Unternehmenskommunikation auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

Zunächst geht es um die Beantwortung der Frage zur Wirkung der internen Kommunikation. Die Kategorien Wissen und Akzeptanz des Kommunikationsangebotes, die zur Wirkungsstufe des direkten Outcome gehören, beantworten zwar nicht direkt die eigentliche Forschungsfrage, es ist aber trotzdem wichtig darauf einzugehen, weil diese Faktoren die Voraussetzung für den indirekten Outcome, und somit für die Wirkung der internen Kommunikation auf Einstellung und Verhalten, bilden.

Beim Wissen ließ sich feststellen, dass ein gewisses Grundverständnis zu "sicher g'sund" da ist. Das Wissen speziell über die Angebote ist sehr unterschiedlich, wobei vor allem die Obstaktionen und die Impfkaktionen mehrheitlich bekannt sind. Dass nicht mehr als zwei Mitarbeiter über das Hautprojekt, als Schwerpunktthema des heurigen Jahres Bescheid wissen, ist sehr kritisch zu betrachten. Dieses Thema sollte ob seiner Aktualität eindeutig präsenter bei den Mitarbeitern sein. Mängel gibt es außerdem noch beim Wissen über das "sicher g'sund-Team", also das Projektteam, das aus Mitarbeitern und der Projektleitung besteht, und die sich einmal im Monat treffen, um "sicher g'sund" zu koordinieren und die Angebote zu gestalten. Konkret hat sich mehrfach gezeigt, dass Mitarbeiter den Namen "sicher g'sund-Team" nicht kennen und auch nicht wissen, wer aktuell von den Mitarbeitern Mitglied in diesem Team ist. Es lässt sich also diesbezüglich sagen, dass an der Präsenz des Teams und der einzelnen Mitglieder noch gearbeitet werden sollte. Das Wissen über die vorhandenen Kommunikationsinstrumente wie vor allem das Intranet, aber auch das schwarze Brett oder die Infoscreens ist dagegen wiederum allgemein sehr gut.

Zum direkten Outcome kann außerdem gesagt werden, dass die befragten Mitarbeiter das Kommunikationsangebot sehr gut akzeptieren. Diese sind in Summe mit der erhaltenen Menge an Informationen zu "sicher g'sund" sehr zufrieden und auch sonst werden die vorhandenen Kommunikationsinstrumente, und allen voran das Intranet für relevant und nützlich empfunden. Außerdem wird das Kommunikationsklima, ohne das

danach gefragt wurde, sowohl im Unternehmen generell als auch speziell zu "sicher g'sund" als sehr positiv beschrieben. Genutzt wird von den befragten Mitarbeitern im Zusammenhang mit "sicher g'sund" am meisten das Intranet und E-Mail, gefolgt vom schwarzen Brett und den Infoscreens, wobei die beiden letzteren hauptsächlich von Arbeitern genannt werden und die Meinungen dazu doch teilweise unterschiedlich sind. Nachdem die Arbeiter einerseits nicht so einfach auf das Intranet zugreifen können wie die Angestellten, sie dafür aber eben die schwarzen Bretter und die Infoscreens im Werk haben, verwundert dieses Ergebnis nicht. Die Tendenz, dass die Angestellten eher das Intranet und die Arbeiter eher die schwarzen Bretter sowie die Infoscreens nutzen, ist dementsprechend nicht überraschend, sollte hinsichtlich der Repräsentativität aber natürlich quantitativ überprüft werden. Die Vermutung einer der beiden Projektleiterinnen, dass sich die Arbeiter nicht zeitgleich informiert fühlen, weil sie sich die Informationen selber holen müssen, kann zumindest bei den befragten Mitarbeitern nicht bestätigt werden, da keiner der Arbeiter dieses Problem beschreibt. Es bedarf aber auch hier natürlich einer quantitativen Überprüfung um auf die Gesamtbelegschaft schließen zu können.

Außerdem wird die informelle Kommunikation von den befragten Mitarbeitern immer wieder genutzt, um vor allem mit Kollegen über bestimmte Aktivitäten oder über "sicher g'sund" allgemein zu sprechen. Zusätzlich wird hier aber auch mehrheitlich die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung als sehr positiv gesehen.

Zusammenfassend kann für den direkten Outcome gesagt werden, dass sich die größten Mängel beim Wissen über das "sicher g'sund-Team" und bei gewissen vorhandenen Angeboten zeigen. Dementsprechend sollte das Team präsenter sein und die einzelnen Mitglieder könnten aktiver auftreten und in diesem Sinne die persönliche und informelle Kommunikation mit den Kollegen forcieren. Bezüglich des teilweise fehlenden Wissens über die Angebote könnte eine aktuelle Übersicht helfen, wie es auch von einem Mitarbeiter im Zuge der Verbesserungsvorschläge erwähnt wird. Abgesehen davon ist die direkte Wirkung der internen Kommunikation, konkret im Sinne der Akzeptanz des Kommunikationsangebotes, auf jene befragten 16 Mitarbeiter in Summe sehr positiv. Die Voraussetzungen für den indirekten Outcome, also die Wirkung auf Einstellung und Verhalten, sind damit gegeben.

Die Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter sind zwar nicht Bestandteil des direkten Outcome des DPRG-ICV Bezugsrahmens, es wurde aber trotzdem danach gefragt, weil es im Sinne der explorativen Vorgehensweise interessant ist, zu erfahren, welche Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge die Mitarbeiter für

die interne Kommunikation haben. Den durchgeführten Interviews zufolge ist es wichtig, dass es detaillierte Informationen zu den Angeboten gibt und das möglichst alle damit erreicht werden. Die Akzeptanz des Kommunikationsangebotes wird noch einmal dadurch bestätigt, dass es kaum Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation gibt. Ein paar wenige Verbesserungsvorschläge, wie die Durchführung einer Befragung oder eine Übersicht über alle Angebote, werden gemacht. Interessant ist aber vor allem, dass hier einige Mitarbeiter hauptsächlich Verbesserungsvorschläge zur Präsenz des "sicher g'sund-Teams" und "sicher g'sund" als Marke bringen. Damit bestätigen sie nicht nur, was sich bereits weiter oben beim fehlenden Wissen zum "sicher g'sund-Team" gezeigt hat, sondern sie fordern Informationen hierzu sogar ein.

Trotz der zuvor beschriebenen Akzeptanz des Kommunikationsangebotes nimmt die Mehrheit der 16 Mitarbeiter die Angebote von "sicher g'sund" nur teilweise in Anspruch. Am ehesten angenommen werden die Impfkationen, die Läufe sowie die Vorsorgeuntersuchungen und die Vorträge. Wenn an Aktivitäten teilgenommen wird, liegt das zum einen an diversen Gründen, auf die im Zuge der FF2.2 näher eingegangen wird. Zum anderen zeigt sich in den Interviews aber auch, dass hier zwei Bereiche der internen Kommunikation eine zentrale Bedeutung haben: die informelle und die persönliche Kommunikation.

Die eigentliche Forschungsfrage 2.1 kann nun insofern beantwortet werden, als eben ein spezieller Bereich der internen Kommunikation eine Wirkung auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter zur BGF haben kann. Konkret betrifft das die persönliche Kommunikation auf zwei Ebenen. Zum einen hat sich in den Interviews gezeigt, dass vor allem die informelle Kommunikation zwischen den Kollegen die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter zu "sicher g'sund" positiv beeinflussen kann, weil die Kollegen sich gegenseitig ansprechen, andere von dem Programm überzeugen und anregen mitzumachen. Zum anderen hat sich aber auch gezeigt, dass die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung selbst einen positiven Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter, an den Angeboten von "sicher g'sund" teilzunehmen, haben kann.

Dass die persönliche Kommunikation im Kontext von BGF wichtig ist, haben bereits Stummer et al. (2008) in ihrer qualitativen Studie herausgefunden. Deren Ergebnis, dass vor allem die Kommunikation durch Vorgesetzte wichtig ist, kann durch die hier durchgeführte Untersuchung insofern bestätigt werden, als auch hier die Kommunikation durch die Projektleitung als positiv und animierend gesehen wird. Ein Unterschied zu Stummer et al. (2008) ist der, dass sie nur von den Vorgesetzten sprechen, während hier

eben auch die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern als wichtiger Faktor hinzukommt. Ein weiteres Ergebnis von Stummer et al. (2008), dass nicht zu viele Medien eingesetzt werden sollen, kann hier nicht bestätigt werden, da im Rahmen von "sicher g'sund" diverse Medien wie das Intranet, die schwarzen Bretter, die Infoscreens und fallweise noch andere eingesetzt werden, um die Mitarbeiter zu informieren. Niemand der Befragten meinte dazu, dass zu viele Instrumente eingesetzt werden. Die Mitarbeiter sind mit dem Kommunikationsangebot zufrieden und dementsprechend kann die These, dass nicht mehrere Instrumente gleichzeitig eingesetzt werden sollen, hier nicht unterstützt werden. Auch bezüglich dem Beitrag von Walter et al. (2012), in dem sie festhalten, dass gerade in Bezug auf die gewünschte Verhaltensänderung der Mitarbeiter die persönliche Kommunikation sehr wichtig ist, kann hier zugestimmt werden.

Basierend auf diesen qualitativ explorativen Erkenntnissen können zwei Hypothesen formuliert werden, die es im Rahmen einer quantitativen Untersuchung zu überprüfen gilt:

H1: Die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern beeinflusst die Einstellung und das Verhalten Einzelner zur Betrieblichen Gesundheitsförderung positiv.

H2: Die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung beeinflusst die Einstellung und das Verhalten Einzelner zur Betrieblichen Gesundheitsförderung positiv.

Die medial vermittelte interne Kommunikation wird von den befragten Mitarbeitern dagegen als Informationsquelle gesehen. Im Detail heißt das, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter Informationen zu einem Angebot holen, das sie aber prinzipiell bereits interessiert. Die Einstellung oder das Verhalten der Mitarbeiter werden dadurch nicht nachweislich beeinflusst. Nichtsdestotrotz ist es genauso wichtig, dass die medial vermittelte Kommunikation zur BGF über Intranet, Infoscreens oder schwarze Bretter gut funktioniert, damit der jeweilige Mitarbeiter nicht durch ein möglicherweise schlechtes Informationsangebot wieder von seiner Einstellung oder Verhaltensabsicht abkommt.

Aufgrund dessen lässt sich folgern, dass ein kombinierter Einsatz von informeller und persönlicher Kommunikation, vor allem zur Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens, und medialen Kommunikationsinstrumenten, zum Informieren, sinnvoll erscheint. Die informelle Kommunikation kann seitens der Projektleitung in zweierlei Hinsicht positiv beeinflusst werden. Zum einen, indem, wie es Schick (2014) bereits festhält, Möglichkeiten und Infrastrukturen innerhalb und außerhalb des Unternehmens geschaffen werden, damit die Mitarbeiter ideale Bedingungen für informelle Gespräche

mit unterschiedlichen Kollegen vorfinden. Zum anderen sollten aber auch die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" konkret dazu beauftragt werden, mit ihren Kollegen regelmäßig über "sicher g'sund" zu sprechen. Außerdem wäre es zusätzlich denkbar, dass weitere Mitarbeiter, die nicht Teil des "sicher g'sund-Teams" sind, die aber selber sehr viel an der BGF teilnehmen, als Gesundheits-Multiplikatoren eingesetzt werden, um andere Mitarbeiter auch davon zu begeistern. Dementsprechend lässt sich auch hier eine Hypothese formulieren, die es quantitativ zu prüfen gilt:

H3: Im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ist ein kombinierter Einsatz von persönlicher und informeller Kommunikation sowie medialer Information geeignet.

Bevor nun die Beantwortung der Forschungsfrage 2.2 erfolgt, wird noch auf die allgemeinen Vorstellungen sowie auf konkrete Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zur BGF eingegangen, da diese zwar nicht direkt die Forschungsfrage beantworten, aber trotzdem interessante Erkenntnisse liefern. Bezüglich der Vorstellungen zeigt sich, dass vor allem die Kommunikation, aber auch die Organisation und das Angebot sowie die Themen den befragten Mitarbeitern zufolge für eine funktionierende BGF sehr wichtig sind. Die interne Kommunikation wird dabei am meisten genannt und das bestätigt ein weiteres Mal den Stellenwert dieser im Rahmen von BGF. Im Großen und Ganzen gibt es auch kaum Verbesserungsvorschläge, lediglich vereinzelt werden einige Angebote genannt, die es in Zukunft (wieder) geben sollte. Letzteres ist insofern interessant, als trotz der wenigen Verbesserungsvorschläge die Teilnahme, wie bereits weiter oben beschrieben wurde, bei der Mehrheit der befragten Mitarbeiter nicht überragend ist. Diese Zurückhaltung bezüglich der Verbesserungsvorschläge ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter der Projektleitung durch Kritik an deren Arbeit nicht schaden möchten.

Welchen Einfluss haben andere Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung?

Um diese Forschungsfrage konkret beantworten zu können, wird nun näher auf die Ergebnisse zur Einstellung zur Gesundheit und zur BGF sowie auf die Gründe für oder gegen eine Teilnahme eingegangen.

Zur Einstellung zur Gesundheit kann gesagt werden, dass alle befragten Mitarbeiter der Gesundheit theoretisch einen hohen Stellenwert beimessen. Auch gegenüber der BGF im Allgemeinen sowie gegenüber "sicher g'sund" im Speziellen sind sie positiv

eingestellt und halten es für gut, dass ihr Unternehmen eine BGF anbietet. Es ist auch keine Skepsis gegenüber den Motiven des Unternehmens zu erkennen. Umso interessanter ist, dass trotz dieser positiven Einstellung sowohl gegenüber der Gesundheit allgemein als auch gegenüber der BGF die meisten der befragten Mitarbeiter nur teilweise oder unregelmäßig an den Angeboten teilnehmen. Es kann hier demnach die These aufgestellt werden, dass eine positive Einstellung gegenüber der Gesundheit und auch gegenüber der BGF nicht gleich bedeutet, dass die Mitarbeiter (mehr) an den Angeboten der BGF teilnehmen. Es kann hier also nicht, wie es in der TPB beschrieben ist, bestätigt werden, dass sich eine positive Einstellung zur Gesundheit und zur BGF auch dementsprechend automatisch auf das Gesundheitsverhalten, konkret also auf die Teilnahme an den Angeboten, auswirkt. Dieses Problem zeigt sich auch bereits davor, da die Mehrheit der befragten Mitarbeiter Sport theoretisch für wichtig hält, während die Umsetzung dessen nicht so einfach ist. Inwieweit die subjektive Norm, also der soziale Druck durch andere, im Zuge der BGF eine Rolle spielt, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht festgestellt werden und bleibt deshalb offen. Konkret besteht hier nämlich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen jenen, denen die Bewertung der BGF durch die anderen Kollegen wichtig ist und jenen, die das für sich selber entscheiden ohne auf die Meinung der anderen über "sicher g'sund" zu achten. Zumindest haben Letztere das so in den Interviews erzählt, inwiefern hier wiederum eine soziale Erwünschtheit vorhanden ist, bleibt offen.

Ergänzt werden kann dazu noch, dass es hauptsächlich Arbeiter sind, die erzählen, dass es sie beeinflusst und umgekehrt sind es überwiegend angestellte Männer, die sich davon nicht beeinflussen lassen. Dieses Ergebnis ist, wie bereits erklärt, nicht repräsentativ, aber es wäre interessant diesen Punkt in einer quantitativen Studie weiter zu verfolgen.

Dagegen zeigt sich eindeutig, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle im Sinne des internen Faktors Zeit das Verhalten der befragten Mitarbeiter in Bezug auf die BGF stark beeinflusst. Konkret wird eben die fehlende Zeit von der Mehrheit der befragten 16 Mitarbeiter als Grund dafür genannt, dass sie nicht oder nur teilweise an den Angeboten der BGF teilnehmen. Sowohl Nöhammer et al. (2014) als auch Middlestadt et al. (2011), Kruger et al. (2007) und Anspaugh et al. (1996) haben in ihren Studien bereits festgestellt, dass der Zeitmangel ein hemmender Faktor bezüglich der Teilnahme an BGF sein kann. Während Middlestadt et al. (2011) und Kruger et al. (2007) wortwörtlich von Zeitmangel sprechen, beschreiben es Nöhammer et al. (2014) als die schwierige Integration in das täglich Leben und Anspaugh et al. (1996) sprechen davon, zu beschäftigt zu sein. Gemeint ist mit diesen beiden Aussagen aber wohl letztlich auch die fehlende Zeit. Es ist hier interessanterweise noch zu erwähnen, dass eben zwei

Mitarbeiter in den Interviews erzählen, dass die fehlende Zeit eigentlich eine Ausrede ist. Es bleibt also offen, inwieweit der Grund Zeitmangel ein Vorwand ist oder nicht.

Die anderen Faktoren der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle wie die Fähigkeiten oder der Zugang konnten hier dagegen nicht festgestellt werden. Auch der direkte Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das Verhalten konnte in dieser Untersuchung nicht ermittelt werden.

Unabhängig von den Faktoren der TPB werden noch diverse andere Faktoren von den befragten Mitarbeitern genannt, die ihre Teilnahme fördern oder hemmen. Dazu gehört primär das Interesse, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Konkret hat die Untersuchung diesbezüglich ergeben, dass es für die befragten Mitarbeiter wichtig ist, ob sie ein Angebot interessiert oder nicht, um sich dafür oder dagegen zu entscheiden. Dieses Ergebnis verwundert jedoch nicht, denn es scheint ziemlich offensichtlich, dass das Interesse etwas sehr Grundlegendes ist. Bereits Nöhammer et al. (2014) kommen in einer ihrer quantitativen Studien zu dem Ergebnis, dass das Interesse eine wesentliche Barriere bezüglich der Teilnahme an BGF darstellen kann.

Neben dem Interesse gibt es laut den Interviews noch zwei weitere wesentliche teilnahmefördernde Faktoren. Dazu gehört zum einen der Kontakt mit den Kollegen und zum anderen einfach die Tatsache an sich, dass es gesundheitsfördernd ist. Der Kontakt mit den Kollegen wird in keiner der dargestellten Studien (siehe Kapitel 4.3.2.1) als teilnahmefördernder Grund genannt. Es ist also interessant zu sehen, dass das für die Mehrheit der befragten Mitarbeiter der Böhler Bleche ein wichtiger Faktor ist.

Aufgrund dessen soll hier eine Hypothese dazu formuliert werden, die es wiederum quantitativ zu prüfen gilt:

H4: Je wichtiger einem Mitarbeiter der Kontakt mit Kollegen im Unternehmen ist, desto eher nimmt diese Person an Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung teil.

Auch zur Tatsache, dass es gesundheitsfördernd ist, kann gesagt werden, dass dieser Grund so in keiner der zuvor erwähnten Studien vorkommt. Lediglich bei einer der Studien von Nöhammer et al. (2013) zeigt sich, dass die Prävention von beginnenden Gesundheitsproblemen mithilfe der BGF von den Mitarbeitern als positiver Effekt wahrgenommen wird. Der wesentliche Unterschied zu dieser Untersuchung besteht jedoch darin, dass die befragten Mitarbeiter der Böhler Bleche nicht nur die Prävention als positiven Faktor sehen, sondern generell dass die BGF an sich gesundheitsfördernd ist. Interessant ist hier auch, dass dieser Faktor fast ausschließlich von Arbeitern genannt wird, weshalb dieses Ergebnis in anschließenden quantitativen Untersuchungen miteinbezogen werden sollte.

Obwohl es die Mitarbeiter nicht direkt sagen, scheint es so, als ob das Anbieten von Angeboten während der Arbeitszeit, wie es bereits Middlestadt et al. (2011), Kruger et al. (2007) oder Williams und Bruno (2007) festgestellt haben, einen fördernden Einfluss auf die Teilnahme der Mitarbeiter an der BGF hat. Denn auch in dieser Untersuchung werden vor allem die Angebote mehrheitlich im Zusammenhang mit einer Teilnahme genannt, die im Unternehmen und hauptsächlich während der Arbeitszeit stattfinden, wie unter anderem die Apfelaktionen oder die Impfkaktionen. Auch das wäre ein interessanter Bereich, der in einer quantitativen Folgeuntersuchung berücksichtigt werden sollte.

Alle anderen Faktoren, die von den diversen Autoren in ihren Studien (siehe Kapitel 4.3.2.1) gefunden wurden, können hier nicht bestätigt werden. Dazu gehören auch die soziodemographischen Daten wie Geschlecht und Alter. So kann das Ergebnis von Nöhammer et al. (2014) und Robroek et al. (2009), dass Frauen eher teilnehmen als Männer, hier nicht festgestellt werden. Genauso wenig hat sich in dieser Untersuchung gezeigt, dass, wie Robroek et al. (2009) ermittelt haben, jüngere Mitarbeiter eher teilnehmen als ältere Kollegen.

Auch dem zentralen Ergebnis von Nöhammer et al. (2014), dass das Ungleichgewicht mit der Teilnahme an BGF mehr zu verlieren als zu gewinnen, eine wesentliche Barriere darstellt, kann hier nicht zugestimmt werden. Ebenso wenig bestätigt werden kann, dass, wie es Nöhammer et al. (2013) in einer anderen Studie herausgefunden haben, Effekte wie die Leistbarkeit der Prävention sowie der Vorteil, sich nicht selbst darum kümmern zu müssen, die Freude an der Teilnahme, die Prävention von beginnenden Gesundheitsproblemen sowie die arbeitsmedizinische Hilfe von den Mitarbeitern am meisten wahrgenommen werden.

Dass diese Ergebnisse hier nicht festgestellt werden konnten, ist eben auch möglicherweise darauf zurückzuführen, dass besagte Autoren in ihren Studien nur Angestellte und keine Arbeiter miteinbezogen haben. Es bedarf hier aber auch einer anschließenden quantitativen Untersuchung um über repräsentative Ergebnisse berichten zu können. Außerdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass die befragten Mitarbeiter gewisse hemmende Faktoren aufgrund einer sozialen Erwünschtheit nicht erzählt haben. In einem anonymen Fragebogen könnte diesem Problem entgegengewirkt werden.

Wie bereits im Theorieteil erklärt wurde, beschäftigt sich die eben diskutierte Forschungsfrage nicht primär mit der internen Kommunikation. Dennoch spielt auch hier die Kommunikation keine unbedeutende Rolle, denn schließlich soll diese an den wesentlichen Gründen gegen eine Teilnahme ansetzen, wie es bereits Rossmann und

Brosius (2010) erklären. In diesem konkreten Fall könnte die interne Kommunikation vor allem bei den Faktoren Zeit und Interesse ansetzen. Bevor dazu aber eine konkrete Kampagne entwickelt wird, sollten diese Ergebnisse zuvor noch quantitativ überprüft werden, um zu sehen, ob die Zeit und das Interesse für alle Mitarbeiter der Böhler Bleche wesentliche Hemmfaktoren sind.

Zuletzt folgt nun die Beantwortung der Forschungsfrage 2, die den eben behandelten Forschungsfragen 2.1 und 2.2 übergeordnet ist:

Wie wird die Betriebliche Gesundheitsförderung "sicher g'sund" von den Mitarbeitern angenommen?

Prinzipiell kann diese Frage insofern beantwortet werden, als die BGF der Böhler Bleche von den 16 Mitarbeitern in zweierlei Hinsicht gut angenommen wird. Zum einen weil diese Mitarbeiter das Kommunikationsangebot akzeptieren und zum anderen weil sie es prinzipiell gut finden, dass ihr Unternehmen ein derartiges Programm anbietet. Die interne Kommunikation zu "sicher g'sund" funktioniert, so wie sie jetzt läuft, laut diesen Mitarbeitern sehr gut. Es gibt nur wenige Punkte, die ihnen zufolge verbessert werden sollten. Dazu gehört vor allem, dass das "sicher g'sund-Team" präsenter wird. Gemeint ist damit einerseits, dass "sicher g'sund" als Marke noch mehr unter die Mitarbeiter gebracht wird. Zweitens sollen die Mitglieder selbst präsenter sein, aktiver auftreten und dabei vor allem die persönliche sowie die informelle Kommunikation mit den Kollegen über "sicher g'sund" mehr forcieren. Dass die interne Kommunikation zu "sicher g'sund" gut angenommen wird, liegt, trotz der fehlenden Planung, vor allem am persönlichen Einsatz der Projektleitung. Auch die BGF per se wird von den befragten Mitarbeiter insofern angenommen, als diese es prinzipiell befürworten, dass Böhler Bleche "sicher g'sund" anbietet und auch keine falschen Motive des Unternehmens vermuten, warum dieses eine BGF durchführt. Trotzdem ist die Teilnahme der befragten Mitarbeiter nicht überragend und dementsprechend kann hier auch argumentiert werden, dass die BGF in Bezug auf die tatsächliche Teilnahme nicht gut angenommen wird. Das ist gerade deshalb so interessant, weil es im Widerspruch mit der zuvor erklärten Akzeptanz der BGF steht. Es ist zu erkennen, dass gewisse Angebote besser angenommen werden und andere weniger. Jene, die mehr genutzt werden, finden hauptsächlich im Unternehmen und während der Arbeitszeit statt, mit Ausnahme der Laufbewerbe, die auch außerhalb der Arbeitszeit gut genutzt werden.

Es kann also für die zweite Forschungsfrage zusammengefasst werden, dass die interne Kommunikation an sich besser angenommen wird als die Angebote von "sicher g'sund" selbst. Damit die Aktivitäten von den Mitarbeitern in Zukunft mehr genutzt werden, sollte

die interne Kommunikation hier bewusst ansetzen. Konkret könnte das so aussehen, dass die persönliche und die informelle Kommunikation, sowohl durch die Projektleitung als auch durch jene Mitarbeiter, die Teil des "sicher g'sund-Teams" sind, noch mehr forciert werden. Aktuell ist die interne Kommunikation zu sehr darauf konzentriert, Informationen über die medialen Instrumente zu verbreiten und nicht die persönliche und informelle Kommunikation durch die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" oder eben auch durch weitere motivierte Mitarbeiter zu nutzen. Trotzdem gilt es natürlich auch weiterhin die mediale Kommunikation zu erhalten und voranzutreiben. Dass nie alle Mitarbeiter mit einer BGF erreicht werden darf dabei auch nicht vergessen werden, aber die persönliche und die informelle Kommunikation können dabei offensichtlich wichtige Faktoren für den Erfolg der BGF, im Sinne einer Verhaltensänderung, sein.

8. Conclusio & Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, inwieweit die interne Kommunikation einen Faktor für den ausbleibenden Erfolg der BGF "sicher g'sund" darstellt, die von den Mitarbeitern eben nicht so angenommen wird wie es von der Projektleitung und der Geschäftsführung erwünscht wäre. Dazu wurde zum einen die Konzeption der internen Kommunikation evaluiert und zum anderen wurde die Durchführung der internen Kommunikation, im Sinne einer Wirkungskontrolle bei 16 Mitarbeitern der Böhler Bleche, untersucht. Nachdem die reine Evaluation der internen Kommunikation in diesem Kontext aber möglicherweise zu kurz greift, wurde in einem weiteren Schritt evaluiert, welchen Einfluss andere Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter haben.

Im Zuge der ersten Untersuchung zur Konzeption konnte mithilfe von qualitativen Interviews mit der Projektleitung herausgefunden werden, dass eine professionelle Planung der internen Kommunikation vor Beginn der BGF nie stattgefunden hat. Gewisse Aspekte wie zum Beispiel die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente wurden vorab festgelegt und es wurde über eine Zielgruppendifferenzierung und Integration inhaltlich nachgedacht, aber direkt geplant wurde auch das nicht. Nachdem die Planung der internen Kommunikation aber sehr wichtig ist, sollte diese in jedem Fall zumindest nachgeholt werden. Interessant ist, dass die interne Kommunikation, trotz der Fehler in der Planung, zumindest bei den befragten Mitarbeitern insofern gut angenommen wird, als diese das Kommunikationsangebot akzeptieren. In den Interviews wurde der Eindruck geweckt, dass das vor allem auf den persönlichen Einsatz der Projektleitung zurückzuführen ist.

Im zweiten Teil der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die 16 befragten Mitarbeiter mit der internen Kommunikation zur BGF grundsätzlich zufrieden sind und das Kommunikationsangebot, wie eben bereits erwähnt, akzeptieren. Ein wesentlicher Verbesserungsbedarf besteht vor allem beim Wissen über das "sicher g'sund-Team" und zu gewissen Angeboten. Daran sollte in Zukunft in jedem Fall bewusst gearbeitet werden. Trotz der Akzeptanz des Kommunikationsangebotes zu "sicher g'sund" zeigte sich eben auch, dass die Mehrheit der Mitarbeiter nur teilweise an den Programmen teilnimmt. Der Zeitmangel und das Interesse bilden dabei die wesentlichen Faktoren, warum nicht an der BGF teilgenommen wird. Inwieweit es auch an der internen Kommunikation liegt, dass die befragten Mitarbeiter die angebotenen Aktivitäten nur teilweise annehmen, ist dagegen nicht so einfach festzustellen. Nachdem das

Kommunikationsangebot prinzipiell akzeptiert wird, sind auch die Voraussetzungen für die Wirkung der internen Kommunikation auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter gegeben. Bezüglich der gewünschten Verhaltensänderung hat sich gezeigt, dass die persönliche Kommunikation und die informelle Kommunikation sehr wichtig sind. Im Hinblick auf eine bessere Beteiligung der Mitarbeiter könnte die interne Kommunikation deshalb vor allem diese beiden Formen der Kommunikation mehr fokussieren, da hier, bis auf die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung, noch zu wenig darauf geachtet wird. Konkret ist damit sowohl die Förderung der persönlichen Kommunikation durch die Mitglieder des "sicher g'sund-Teams" sowie der informellen Kommunikation unter den Mitarbeitern gemeint.

Natürlich hat aber auch die mediale Kommunikation über die diversen zur Verfügung stehenden Instrumente eine wichtige Funktion im Rahmen der BGF "sicher g'sund". Deshalb soll nun noch kurz auf ein paar Verbesserungsvorschläge und Anregungen bezüglich diverser Kommunikationsinstrumente eingegangen werden:

Mehrere Gründe sprechen dafür (Schick 2014), eine Mitarbeiterzeitung vor allem in Veränderungsprozessen einzusetzen. Dementsprechend wird der Projektleitung auch hier nahegelegt, darüber nachzudenken, die Mitarbeiterzeitung wieder für alle Mitarbeiter und nicht mehr nur für die Arbeiter zur Verfügung zu stellen. Auch das so genannte Management-by-Walking-around sollte vor allem bei den Mitgliedern des "sicher g'sund-Teams" im Sinne der Förderung der persönlichen Kommunikation noch mehr forciert werden. Ansonsten gilt es bezüglich der Instrumente natürlich auch den Ausbau der Infoscreens weiter voranzutreiben, sodass in Zukunft alle Mitarbeiter möglichst rasch den Zugriff auf die Bildschirme haben, sowie weiterhin die schwarzen Bretter zu verwenden, zumindest so lange noch nicht überall die Infoscreens vorhanden sind, und das Intranet weiter zu entwickeln.

In Anbetracht dieser ersten Erkenntnisse ist es durchaus möglich, dass die interne Kommunikation mitunter einen Faktor für den ausbleibenden Erfolg der BGF, vor allem im Hinblick auf den zu geringen Einsatz von persönlicher und informeller Kommunikation, darstellt. Definitiv gesagt werden kann das jedoch erst aufgrund einer quantitativen Folgeuntersuchung. Nichtsdestotrotz kann auch hier bereits festgehalten werden, dass die interne Kommunikation auf jeden Fall einen erfolgskritischen Faktor bei BGF darstellt und dementsprechend strategisch geplant und umgesetzt werden sollte.

Die qualitative Vorgehensweise in der zweiten Untersuchung stellt die größte Limitation der vorliegenden Arbeit dar. Obwohl die durchgeführte Untersuchung, wie eben beschrieben, erste interessante Erkenntnisse liefert, sind diese nicht repräsentativ und können dementsprechend sowohl für das Unternehmen Böhler Bleche als auch allgemein gesehen nicht generalisiert werden. Die Befragung der Mitarbeiter wurde nicht auf einer quantitativen Basis durchgeführt, weil das Unternehmen dies nicht erlaubte, sondern nur qualitativen Interviews zustimmte. Es wäre aber aus zwei wesentlichen Gründen sehr interessant, eine darauf aufbauende Vollerhebung durchzuführen. Zum einen, um die hier gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen quantitativ zu überprüfen und zum anderen, um den Anspruch der Repräsentativität gewährleisten zu können. Auch beim Sample ist eine gewisse Limitation, konkret bezüglich der Anzahl der weiblichen Arbeiter, vorhanden. Es konnte hier nur eine Dame interviewt werden, weil es nicht mehr weibliche Mitarbeiter in der Produktion gibt und die weiblichen Lehrlinge zum Zeitpunkt der Interviews in der Berufsschule waren. Darauf sollte in zukünftigen Untersuchungen bei der Terminwahl für die Interviews geachtet werden.

Ein Punkt, der in dieser Untersuchung offen bleibt, ist die Evaluation des externen Outputs im Sinne des Wirkungsstufenmodells. Die Untersuchung der Medien und Kanäle wurde hier nicht durchgeführt, weil es schlicht den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Es wäre aber für die Zukunft sehr interessant, eben auch diesen Bereich sowie die anderen Stufen des DPRG-ICV Bezugsrahmens zu untersuchen, da so ein noch besseres Gesamtbild zur Wirkung der Kommunikation zur BGF entstehen würde.

Außerdem wäre es interessant, mithilfe von quantitativen Untersuchungen konkret auf die möglichen Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten sowie Männern und Frauen einzugehen, da hier einige Tendenzen erkennbar waren.

Zusammenfassend kann noch einmal gesagt werden, dass die vorliegende Arbeit erste interessante Erkenntnisse sowohl zur Wirkung der internen Kommunikation als auch zum Einfluss anderer Faktoren in Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter bei der BGF liefert. Diese Erkenntnisse gilt es nun in quantitativen Untersuchungen zu überprüfen und weiter voranzutreiben, denn dass die interne Kommunikation zur BGF sehr wichtig ist, hat sich in dieser Untersuchung bestätigt.

III Quellenverzeichnis

Literatur

- Ajzen, Icek (2005): Attitudes, Personality, and Behavior. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Badura, Bernhard; Walter, Uta; Hehlmann, Thomas (Hg.) (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2.Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bentele, Günter; Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar (Hg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas.
- Besson, Nanette Aimee (2003): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bonfadelli, Heinz; Friemel, Thomas N. (2010): Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich. Grundlagen und Anwendungen. 2.Auflage. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 6.Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung, Strategien, Instrumente. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2.Auflage. München: Franz Vahlen.
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hg.) (2016): Handbuch Kommunikation (Band 4). Controlling der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. Im Druck.
- Budde, Christina (2010a): Gesundheitskommunikation und Projektmarketing. In: Dieter Kroll und Jürgen Dzudzek (Hg.): Neue Wege des Gesundheitsmanagements. "Der gesunderhaltende Betrieb" - Das Beispiel Rasselstein. Wiesbaden: GWV Fachverlage. S. 92–103.

- Budde, Christina (2010b): Interne Kommunikation. In: Bernhard Badura, Uta Walter und Thomas Hehlmann (Hg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2.Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. S. 313–323.
- Deutinger, Gerhild (2013): Kommunikation im Change. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. S. 221–260.
- Einwiller, Sabine; Korn, Christine (2015): Interne Kommunikation. Digitale Strategien für Mitarbeiter und Führungskräfte. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2. Auflage. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. S. 237–252.
- Einwiller, Sabine (2016): Messung des Kommunikationserfolges der Mitarbeiterkommunikation. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner (Hg.): Handbuch Kommunikation (Band 4). Controlling der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1–25. Im Druck.
- Flick, Uwe (2006): Qualitative Evaluationsforschung zwischen Methodik und Pragmatik. Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt. S.9-29.
- Flick, Uwe (Hg.) (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Glanz, Karen; Rimer, Barbara K.; Viswanath, Kasisomayajula (2008): Theory, Research, and Practice in health behavior and health education. In: Karen Glanz, Barbara K. Rimer und Kasisomayajula Viswanath (Hg.): Health Behavior and Health Education. Theory, Research, and Practice. 4.Auflage. San Francisco: Jossey-Bass. S. 23–40.

- Glanz, Karen; Rimer, Barbara K.; Viswanath, Kasisomayajula (Hg.) (2008): Health Behavior and Health Education. Theory, Research and Practice. 4.Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glasgow, Russel E.; McCaul, Kevin D.; Fisher, John K. (1993): Participation in Worksite Health Promotion. A Critique of the Literature and Recommendations for Future Practice. In: Health Education Quarterly. 20 (3). S. 391–408.
- Hartley, Bob; Pickton, Dave (1999): Integrated marketing communications requires a new way of thinking. In: Journal of Marketing Communications. 5(2). S.97-106.
- Herbst, Dieter (2003): Interne Kommunikation. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet: ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren ; mit 25 Praxisbeispielen. 2.Auflage. Neuwied: Luchterhand.
- Kroll, Dieter; Dzudzek, Jürgen (2010): Neue Wege des Gesundheitsmanagements. "Der gesunderhaltende Betrieb" - Das Beispiel Rasselstein. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5.Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lies, Jan (2008): Architektur zentraler Kommunikationsbegriffe. In: Jan J. Lies (Hg.): Public Relations. Ein Handbuch. 1. Auflage. Konstanz: UVK Verl.Ges. S.11-15.
- Lies, Jan J. (Hg.) (2008): Public Relations. Ein Handbuch. 1.Auflage. Konstanz: UVK Vel.Ges.
- Lindenmann, Walter (2003): Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. 2.Auflage. Gainesville: Institute for Public Relations.
- Maier, Michaela; Schneider, Frank M.; Retzbach, Andrea (Hg.) (2012): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe.
- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius.

- Mast, Claudia (2008): Change Communication. Balancieren zwischen Emotion und Kognition. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. S. 403–434.
- Mast, Claudia (2009): Mitarbeiterkommunikation ,Change und Innovationskultur. Balance von Informationen und Emotionen. In: Ansgar Zerfaß und Kathrin M. Möslin (Hg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 271–288.
- Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5.Auflage. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1121–1140.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Detlef Garz und Klaus Kraimer (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 441–471.
- Middlestadt, Susan E.; Sheats, Jylana L.; Geshnizjani, Alireza; Sullivan, Margaret R.; Arvin, Christopher S. (2011): Factors associated with participation in work-site wellness programs. Implications for increasing willingness among rural service employees. In: Health Education & Behavior. 38(5). S.502-509.
- Nöhammer, Elisabeth; Schusterschitz, Claudia; Stummer, Harald (2010): Determinants of employee participation in workplace health promotion. In: International Journal of Workplace Health Management. 3 (2). S. 97–110.
- Nöhammer, Elisabeth; Schusterschitz, Claudia; Stummer, Harald (2013): Employee perceived effects of workplace health promotion. In: International Journal of Workplace Health Management. 6 (1). S. 38–53.

- Nöhammer, Elisabeth; Stummer, Harald; Schusterschitz, Claudia (2014): Employee perceived barriers to participation in worksite health promotion. In: Journal of Public Health. 22 (1). S. 23–31.
- Pfannenberger, Jörg (Hg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage. München: Oldenbourg.
- Retzbach, Andrea; Schneider, Frank M. (2012): Ziele der internen Organisationskommunikation. In: Michaela Maier, Frank M. Schneider und Andrea Retzbach (Hg.): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe. S. 17–38.
- Robroek, Suzan J.W.; Lenthe van, Frank J.; Empelen van, Pepijn; Burdorf, Alex (2009): Determinants of participation in worksite health promotion programmes: a systematic review. In: International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. 26(6). ohne Seitenangaben (o.S.).
- Rolke, Lothar; Zerfaß, Ansgar (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation. Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: Jörg Pfannenberger (Hg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch. S. 50–60.
- Rolke, Lothar; Zerfaß, Ansgar (2014): Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation. Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 863–885.
- Rossmann, Constanze (2011): Theory of Reasoned Action - Theory of Planned Behavior. Baden-Baden: Nomos-Verl.
- Rossmann, Constanze; Brosius, Hans-Bernd (2010): Eine Kampagne zur Förderung körperlicher Aktivität. Theorie- und evidenzbasierte Planung. In: Der Diabetologe. 6 (7). S. 607–612.
- Rossmann, Constanze; Ziegler, Lena (2013): Gesundheitskommunikation. Medienwirkungen im Gesundheitsbereich. In: Wolfgang Schweiger und Andreas

Fahr (Hg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 385–400.

- Schick, Siegfried (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5.Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schneider, Frank M.; Retzbach, Andrea (2012): Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation. In: Michaela Maier, Frank M. Schneider und Andrea Retzbach (Hg.): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe. S. 3–16.
- Scholl, Armin (2015): Die Befragung. 3.Auflage. Konstanz, München: UVK Verl.-Ges.
- Schwarzer, Ralf (2004): Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie. 3.Auflage. Göttingen, Bern, Toronto: Hogrefe Verlag.
- Schweiger, Wolfgang; Fahr, Andreas (Hg.) (2013): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schwetschenau, Heather M.; O'Brien, William H.; Cunningham, Christopher J.L.; Jex, Steve M. (2008): Barriers to physical activity in an on-site corporate fitness center. In: Journal of Occupational Health Psychology. 13(4). S.371-380.
- Stummer, Harald; Nöhammer, Elisabeth; Schaffenrath-Resi, Martina; Eitzinger, Christian (2008): Interne Kommunikation und betriebliche Gesundheitsförderung. Informationshemmnisse bei der Umsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Prävention und Gesundheitsförderung. 3(4). S. 235–240.
- Tkalc Verčič, Ana; Verčič, Dejan; Sriramesh, Krishnamurthy (2012): Internal communication. Definition, parameters, and the future. In: Public Relations Review. 38 (2). S. 223–230.
- Veitch, Jenny; Clavisi, Ornella; Owen, Neville (1999): Physical activity initiatives for male factory workers: gatekeepers' perceptions of potential motivators and barriers. In: Australian and New Zealand Journal of Public Health. 23(5). S.505-510.
- Walter, Utz. N.; Wäsche, H.; Sander, M. (2012): Dialogorientierte Kommunikation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Prävention und Gesundheitsförderung. 7(4). S. 295–301.

- Watson, Tom; Noble, Paul (2007): Evaluating public relations. 2.Auflage. London: Kogan Page.
- Williams, Scott; Bruno, Aimee (2007): Worksite Wellness Programs - What is working. In: American Journal of Men's Health. 1(2). S.154-156.
- Zerfaß, Ansgar (1996): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In: Günter Bentele, Horst Steinmann und Ansgar Zerfaß (Hg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas. S. 23–58.
- Zerfaß, Ansgar (2008): Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. S. 435–469.
- Zerfaß, Ansgar; Möslin, Kathrin M. (Hg.) (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Strategie, Management und Controlling. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 21–79.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, Ansgar; Pleil, Thomas (Hg.) (2015): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2.Auflage. Konstanz: UVK-Ver.-Ges.

Onlinequellen

- BÖHLER Bleche GmbH & Co KG (2015a): Betriebliche Gesundheitsförderung. Online verfügbar unter <http://www.bohler-bleche.com/deutsch/gesundheitsfoerderung.php> (zuletzt geprüft am 30.12.2015).
- BÖHLER Bleche GmbH & Co KG (2015b): Geschichte. Online verfügbar unter <http://www.bohler-bleche.com/deutsch/geschichte.php> (zuletzt geprüft am 30.12.2015).

- BÖHLER Bleche GmbH & Co KG (2015c): Profil. Online verfügbar unter <http://www.bohler-bleche.com/deutsch/profil.php> (zuletzt geprüft am 30.12.2015).
- Communication Controlling (2015): Wertschöpfung durch Kommunikation: Konzeptevaluation. Online verfügbar unter <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/prozesse-und-qualitaet/konzeptevaluation.html> (zuletzt geprüft am 30.04.2016).
- DPRG; SCM - School for Communication and Management (2013): Trendmonitor Interne Kommunikation 2013. Kurzauswertung. Online verfügbar unter <http://dprg.de/Meldungen/Erste-Ergebnisse-des-Trendmonitors-Interne-Kommunikation-2013-Interne-Kommunikation-auch-2013-weitgehend-ohne-Konzept/1027> (zuletzt geprüft am 13.01.2016).
- Mutaree (2013): Mutaree Change Barometer 3. Veränderungsprozesse und ihre Einflussfaktoren. Online verfügbar unter http://www.mutaree.com/downloads/mutaree_change_barometer_3_-_ergebnisse_einflussfaktoren_auf_veraenderungsprozesse_final.pdf (zuletzt geprüft am 29.02.2016).
- Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (2015a): Erfolgsmessung. Online verfügbar unter <http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/content/contentWindow?contentid=10007.701082&action=2&viewmode=content> (zuletzt geprüft am 09.06.2016).
- Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (2015b): Nutzen und Vorteile. Online verfügbar unter <http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/content/contentWindow?contentid=10007.751451&action=2&viewmode=content> (zuletzt geprüft am 19.04.2016).
- Olson, Amy; Chaney, Don J. (2009): Overcoming barriers to employee participation in WHP programs. In: American Journal of Health Studies. 24(3). Online verfügbar unter <http://www.biomedsearch.com/article/Overcoming-barriers-to-employee-participation/308743744.html> (zuletzt geprüft am 12.08.2016).
- WKO (2015): Demografische Entwicklung in Österreich. Online verfügbar unter https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html (zuletzt geprüft am 18.08.2015).

- World Health Organization (2015a): WHO | Workplace health promotion. Online verfügbar unter http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/ (zuletzt geprüft am 18.08.2015).
- World Health Organization (2015b): WHO | Workplace health promotion. Online verfügbar unter http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/index1.html (zuletzt geprüft am 18.08.2015).

IV Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: TEILBEREICHE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	6
ABBILDUNG 2: KOMMUNIKATIONSRICHTUNGEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION	12
ABBILDUNG 3: SYSTEMATISIERUNG DER KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE	14
ABBILDUNG 4: MODELL ZUR SYSTEMATISIERUNG VON KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTEN FÜR DIE BGF	27
ABBILDUNG 5: PLANUNGSPROZESSMODELL DER KOMMUNIKATION	32
ABBILDUNG 6: DPRG/ICV-BEZUGSRAHMEN FÜR KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING	36
ABBILDUNG 7: THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (TPB)	39
ABBILDUNG 8: ARBEITSVERHÄLTNIS & GESCHLECHT DER BEFRAGTEN MITARBEITER	52
ABBILDUNG 9: ALTER DER BEFRAGTEN MITARBEITER	52

V Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: WIRKUNGSSTUFEN, WERTTREIBER UND WIRKUNGSINDIKATOREN	38
TABELLE 2: STUDIENERGEBNISSE ZU HEMMENDEN UND FÖRDERNDEN FAKTOREN BEZÜGLICH DER TEILNAHME AN BGF	45
TABELLE 3: ÜBERBLICK KATEGORIENSYSTEM PROJEKTLEITUNG	55
TABELLE 4: ÜBERBLICK KATEGORIENSYSTEM MITARBEITER	56

VI Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
bzw.	beziehungsweise
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
et al.	und andere
ICV	Internationaler Controller Verein
TPB	Theory of Planned Behavior
TRA	Theory of Reasoned Action
vgl.	Vergleich

VII Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden Projektleitung

Interviewleitfaden Projektleitung

Datum: 13.5.2016

Ort: Besprechungszimmer Personalabteilung

Einleitung:

- Einleitende Worte zur Magisterarbeit sowie zum Ablauf und Ziel der Interviews (Umgangssprache, Fragen...)
FF1: Wie wurde die interne Kommunikation im Rahmen der BGF konzipiert und sind Unzulänglichkeiten in dieser Konzeption zu erkennen?
- Anonymitäts-/Tonbandhinweis

Allgemeines:

- Welche Maßnahmen/Aktivitäten der BGF haben Sie bisher eigentlich umgesetzt? Welche Maßnahmen werden am meisten/wenigsten genutzt?
- Was verstehen Sie unter „interner Kommunikation“?
- Haben bzw. hatten Sie für die interne Kommunikation generell sowie speziell zur BGF Unterstützung innerhalb (andere Abteilungen) oder außerhalb des Unternehmens (externe Berater)? Wenn ja, für welche Aufgaben?
- Inwieweit haben Sie die Planung der internen Kommunikation zur BGF in einem schriftlichen Konzept festgehalten?

Situationsanalyse:

- Inwieweit haben Sie die Kommunikationssituation vor Beginn der BGF analysiert?
 - Spezifisches Nachfragen:
Wurden vor der Einführung der BGF Informationen zu:
Ressourcen, Budgets, Strukturen und Prozessen des Unternehmens, zu externen Einflüssen erhoben?,
welche Kommunikationswege- und -mittel gab es schon?,
wie die eingesetzten Kommunikationsinstrumente wirken?,
wie die MA das Unternehmen wahrnehmen?,
welche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse die MA haben?
Welche Einstellung die MA zur BGF haben?

Ziele:

- Welche Ziele wurden im Zuge der Planung für die interne Kommunikation zur BGF definiert?
 - Spezifisches Nachfragen:
was soll damit bis wann erreicht werden? (Zeitlich definiert),
haben Sie bisher kontrolliert, ob diese Ziele oder Teile davon erreicht wurden? (erreichbar)
wenn ja, wie wird kontrolliert, ob die Ziele erreicht wurden (quant.Zahlen, qualitat.Erfolgsindikatoren)? (messbar)

Inwiefern sind diese Ziele schriftlich/vertraglich festgelegt? (verpflichtend)

Zielgruppen:

- Welche Zielgruppen wurden im Zuge der Planung der internen Kommunikation festgelegt?
 - Spezifisches Nachfragen:
Inwieweit wurde eine Differenzierung der internen Zielgruppen in Bezug auf die BGF nach Faktoren wie Funktion (Führungsfunktion)/ fachliche Position (Ingenieur, Verkauf,...), Standort, Region, speziellen Gruppen (neue Mitarbeiter, Angehörige) durchgeführt?

Kommunikationsinstrumente:

- Welche Kommunikationsinstrumente wurden für die interne Kommunikation zur BGF festgelegt?
 - Spezifisches Nachfragen:
Inwiefern haben sie die Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter hinsichtlich Inhalten und Art der Kommunikation berücksichtigt?

Integration:

- Inwieweit ist die interne Kommunikation zur BGF mit den Zielen, Inhalten und Instrumenten der Gesamtkommunikation von Böhler Bleche abgestimmt?
 - Spezifisches Nachfragen:
gestalterische Integration: wird das Corporate Design eingehalten?,
inhaltliche Integration: sind die kommunizierten Inhalte nicht widersprüchlich zwischen interner und externer Kommunikation?,
zeitliche Integration: Inhalte zeitlich abgestimmt?
- Inwieweit sind die Instrumente innerhalb der internen Kommunikation miteinander abgestimmt?

Abschluss:

- Bedanken, Erklärung weitere Vorgehensweise

Anhang B: Kategoriensystem Projektleitung

Überkategorie	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
(A)Planung interne Kommunikation	(A1) Allgemeines	Alle Äußerungen zur anfänglichen Organisation der internen Kommunikation im Hinblick auf eine eventuelle Unterstützung und ein schriftliches Konzept.	„in jeder Abteilung hat man eine Ansprechperson gehabt...das würde ich schon als Unterstützung von den anderen sehen.“ (PL1 S.5, Z.144-147)	
	(A2) Situationsanalyse	Äußerungen, die beschreiben, inwieweit eine Situationsanalyse durchgeführt wurde.	„natürlich haben wir diesbezüglich was gemacht, nur in einer unspektakulären Art und Weise. Wir haben uns immer zusammengesetzt im Gesundheitszirkel und haben natürlich Ideen aufgegriffen..“ (PL1 S.7, Z.202-205)	
	(A3) Ziele	Alle Äußerungen, die die Definition von Zielen der internen Kommunikation widerspiegeln.	„Also da sind ein paar Schlagworte, die definiert worden sind, aber betreffend Internen Kommunikation ist da vorab nichts definiert worden.“ (PL2 S.5, Z.147-149)	Kodiert wird hier alles, was auf die Definition der Ziele hindeutet; nicht beachtet werden hier hingegen die Zielgruppen
	(A4) Zielgruppen	Äußerungen über die Festlegung und Differenzierung der Zielgruppen.	„Es gibt natürlich Schwerpunktthemen, sag ich, die speziell auf einen gewissen Arbeitsbereich ausgelegt sind...“ (PL1 S.11, Z.362-363)	Kodiert wird alles, was auf die Zielgruppen hindeutet
	(A5) Kommunikationsinstrumente	Alle Äußerungen, die eingesetzte Kommunikationsinstrumente beschreiben und inwieweit die Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter damit berücksichtigt werden.	„Ja sicher wir haben Bildschirme hängen, Infoscreens..“ (PL1 S.13, Z.426)	Kodiert wird alles, was auf die Kommunikationsinstrumente (Ab-, Aufwärts, Horizontal) hindeutet Kodiert wird alles, was auf die Berücksichtigung

				ng der Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen der Mitarbeiter bezüglich der Kommunikationsinstrumente hindeutet
	(A6) Integration	Alle Äußerungen, die sowohl die Abstimmung der internen Kommunikation mit der Gesamtkommunikation als auch die Abstimmung der Instrumente innerhalb der internen Kommunikation beschreiben.	„Also das ist das Ziel, ja. Auf alle Fälle, das wirklich wenn man zum Beispiel übers Intranet die Aushänge eben verschickt, dass die dann auch gleich mal auf dem schwarzen Brett wieder zu finden sind.“ (PL2 S.10, Z.328-330)	

Anhang C: Fragebogen Soziodemographische Daten Mitarbeiter

Fragebogen für soziodemographische Daten

Liebe Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung im Rahmen meiner Magisterarbeit.

Bevor wir mit dem Interview beginnen, bitte ich Sie, die folgenden Fragen kurz zu beantworten.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich und anonymisiert behandelt.

Vielen Dank!

1. GESCHLECHT

Weiblich ☐

Männlich ☐

2. ALTER

15 - 30 ☐

31 - 50 ☐

51 - 62 ☐

3. DIENSTVERHÄLTNIS

Angestellte/r ☐

Arbeiter/in ☐

4. LÄNGE ARBEITSVERHÄLTNIS IN JAHREN

Anhang D: Interviewleitfaden Mitarbeiter

INTERVIEWLEITFADEN MITARBEITER – BÖHLER BLECHE

Datum: 13. & 14. 6. 2016

Ort: Besprechungszimmer Personalabteilung

Einleitung:

Einleitende Worte zur Magisterarbeit sowie zum Ablauf und Ziel der Interviews

Anonymitäts-/Tonbandhinweis

Zeit: 30min, Umgangssprache, Danke, jederzeit Fragen

Soziodemographische Daten

Interne Kommunikation:

- Was wissen Sie über "sicher g'sund" und die Angebote?
- Wie haben Sie bis jetzt immer über die verschiedenen Angebote von "sicher g'sund" erfahren?
- Welche Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation von Böhler Bleche kennen Sie?
 - (Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett, Newsletter, Betriebsversammlung, Firmenevents, Infoscreens, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeitergespräche, Beschwerdebriefkasten, Gruppengespräche, Besprechungen, Seminare, Konferenzen, Management-by-walking-around, Elektronische Textkommunikation: Chat, E-Mail, Intranet, Persönliche Kommunikation, Informelle Kommunikation)
- Wie viele Informationen erhalten Sie über diese einzelnen Instrumente über die BGF?
- Was halten Sie von den vorhandenen Kommunikationsinstrumenten?
- Wie nützlich sind diese vorhandenen Kommunikationsinstrumente für Sie und warum?
- Welche Kommunikationsinstrumente nutzen Sie am meisten bzw. am wenigsten im Zusammenhang mit "sicher g'sund"?
 - Warum?
- Stellen Sie sich vor, es wird ein neues Programm (Bezug auf zuvor genannte Aktivitäten) ausgeschrieben – wie läuft die Kommunikation dann typischerweise ab? Was ist Ihnen dann bezüglich der Kommunikation dazu wichtig?

- Also sie haben nun bei einer Aktivität (Bezug auf zuvor genannte Aktivitäten) teilgenommen, inwieweit haben Sie dann vorher und nachher auch mit Kollegen darüber gesprochen?
- Stellen Sie sich vor, Sie sind für die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu "sicher g'sund" verantwortlich. Würden Sie etwas anders machen? Wenn ja, was?

Gesundheit allgemein:

- Welchen Stellenwert hat Gesundheit allgemein für Sie?
 - Wie wichtig ist für Sie (gesunde) Ernährung?
 - Wie wichtig ist für Sie Bewegung und Sport?
 - Welchen Sport machen Sie?
 - Was halten Sie allgemein von BGF?

Einstellung & Verhalten zur BGF:

- Jetzt gibt es "sicher g'sund" ja bereits seit 10 Jahren – Nehmen Sie teil?
 - Woran haben Sie schon teilgenommen bzw. wo nehmen Sie teil?
- Warum nehmen Sie an den unterschiedlichen Programmen von "sicher g'sund" teil/ nicht teil?
 - Gibt es ein Programm, das es bisher noch nicht gibt, das Sie gerne hätten?
- Wie wichtig ist es Ihnen, ob Ihre Kollegen teilnehmen/nicht teilnehmen?
- Inwieweit haben Sie schon andere dazu motiviert an BGF teilzunehmen?
- Was glauben Sie, warum nehmen Ihre Kollegen an den Programmen von "sicher g'sund" teil/nicht teil?
- Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, dass BGF in einem Unternehmen funktioniert?
- Warum glauben Sie, dass Böhler Bleche "sicher g'sund" anbietet?
- Wie finden Sie es, dass Böhler Bleche "sicher g'sund" anbietet?

Abschluss:

Bedanken für Teilnahme

Anhang E: Kategoriensystem Mitarbeiter

Überkategorie	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
(A) Wirkung interne Kommunikation	(A1) Wissen	Alle Äußerungen über sicher g'sund und die Angebote und die jeweils bekannten Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation.	„Das sicher g'sund ist einmal, ich sage das Rahmenprogramm über die gesamte Gesundheitsvorsorge und über das Angebot an die Mitarbeiter, das über den Sharepoint vermittelt wird.“ (MA 7 S.1, Z.3-5)	
	(A2) Akzeptanz des Kommunikationsangebotes	Äußerungen über die wahrgenommene Menge an Informationen, sowie über die wahrgenommene Qualität der Kommunikation. Alle Äußerungen, die beschreiben, wie sie über die Angebote erfahren, wie die Kommunikation abläuft, welche Kommunikationsinstrumente und –wege am meisten bzw. am wenigsten genutzt werden und warum, sowie jene Äußerungen, die sich speziell auf die persönliche Kommunikation mit Kollegen beziehen.	„Ich sage die Info was man selber haben will, oder was jeder haben will, ist glaube ich ausreichend. Es ist nicht zu viel und auch nicht zu wenig.“ (MA 10 S.4, Z.100-101) „Ich muss jetzt ehrlich sagen, ich achte jetzt nicht bewusst was auf der Infotafel steht, lies da jetzt nicht bewusst über sicher g'sund welche Aktionen gibt's, durch das das [...] dann sowieso meine Hauptinformationquelle der Sharepoint ist.“ (MA 8 S.2, Z.55-57)	Kodiert wird bei der wahrgenommenen Qualität alles, was die Relevanz und den Nutzen der Kommunikationsinstrumente betrifft.
	(A3) Veränderungsbereitschaft	Alle Äußerungen zur prinzipiellen Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an der BGF und die jeweiligen Aktivitäten an denen teilgenommen wird.	„Nein, aber ich weiß um was es geht und ich kenne Kollegen die das gerne nutzen. Aber mich selbst betrifft es eher nicht so.“ (MA 2 S.5, Z.148-149)	

	(A4) Vorstellungen & Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation	Äußerungen, die einerseits die Vorstellungen einer idealen Kommunikation und andererseits mögliche Verbesserungsvorschläge für die interne Kommunikation beschreiben.	„Ja einmal die Information, wo was ist, wann was ist, wie das abläuft, wo es zum Anmelden ist, ob es finanzielle Unterstützung gibt.“ (MA 4 S.3, Z.98-99) „Ich könnte jetzt momentan keine Verbesserung, keine Anregung bringen, weil wir eben sehr gut informiert sind...“. (MA 9 S.8, Z.238-239)	Kodiert werden hier nur Verbesserungsvorschläge zur Kommunikation und nicht zur BGF allgemein.
(B) Einfluss anderer Faktoren	(B1) Einstellung und Verhalten zur Gesundheit	Alle Äußerungen über die Einstellung und das Verhalten zur Gesundheit allgemein.	„...sollte wichtiger sein, als es ist. Keine Frage..ahm....wichtig, ich empfinde es als wichtig, aber ich tue es nicht. Das heißt, ich bewege mich zu wenig, ich esse nicht zu viel aber ich bewege mich für das was ich esse zu wenig, ok das weiß ich.“ (MA 7 S.7, Z.218-220)	Kodiert wird alles, was die Gesundheit allgemein betrifft, inklusive Äußerungen zu Sport und Ernährung; nicht jedoch zur BGF.
	(B2) Einstellung zur BGF	Alle Äußerungen, die einerseits die Einstellung zur BGF allgemein und andererseits die Einstellung speziell zur BGF der Böhler Bleche beschreiben.	„Jaa...ich persönlich ich kann mir es nicht mehr wegdenken da jetzt von Böhler Bleche.“ (MA 4 S.9, Z.292-293)	Kodiert wird hier alles was die Einstellung zur BGF allgemein und speziell zur Böhler Bleche betrifft, nicht jedoch die Gesundheit allgemein.
	(B3) Gründe für Teilnahme/Nicht-Teilnahme an der BGF	Alle Äußerungen über die eigenen Gründe für oder gegen eine Teilnahme und die möglichen Gründe der Kollegen.	„...bei diversen Veranstaltungen bist du nicht alleine, es sind recht viele Kollegen und es ist auch angenehm wenn du die Kollegen auch privat ein wenig kennen	Kodiert werden hier nur die Gründe für eine Teilnahme oder Nicht-Teilnahme und nicht, ob die Mitarbeiter prinzipiell teilnehmen und an welchen Angeboten sie

			lernst oder mit denen ein bisschen zusammen bist.“ (MA 4 S.7, Z.217-219)	teilnehmen.
	(B4) Vorstellungen & Verbesserungsvorschläge zur BGF	Alle Äußerungen über allgemeine Vorstellungen für eine funktionierende BGF sowie Verbesserungsvorschläge das Angebot betreffend.	„Ja eine gute Kommunikation, dass das, wie gesagt, jeden irgendwie erreicht. Dann ... Leute, die was halt dahinter sind, die sich halt auch darum kümmern und die die Leute motivieren können...“. (MA 14 S.8, Z.248-250)	Kodiert wird hier bei den Verbesserungsvorschlägen alles, was Verbesserungsvorschläge bezüglich des Programms sind, nicht aber Verbesserungsvorschläge bezüglich der internen Kommunikation.

Anhang F: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln:

Die Interviews wurden mit REC (jeweilige Nummer) bezeichnet. Die Interviewerin ist immer mit der Abkürzung (I) gekennzeichnet. Für die Projektleitung wird (PL1, PL2) und für die Mitarbeiter (MA1-MA16) verwendet.

Die Transkription der Interviews erfolgte in Anlehnung an die hier dargestellten Transkriptionsregeln nach Froschauer und Lueger (2003, S.223f.), wobei auch zusätzlich eigene Zeichen dazugekommen sind:

Regel	Ausprägung
Pausen	...
Nicht verbale Äußerungen (lachen etc.)	(lachen)
Situationspezifische Geräusche	>Störung<
Betonung	<u>Etwa so</u>
Schlecht verständliches	(etwa so)
Gedehnte Sprachweise	E t w a s o
Satzabbruch	//
Wortabbruch	/

Anhang G: Abstrakt deutsch

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit der internen Unternehmenskommunikation als erfolgskritischen Faktor im Rahmen von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF). Die BGF, die einen Veränderungsprozess im Sinne einer Verhaltensänderung der Mitarbeiter darstellt, wird von diesen nicht immer so angenommen wie es vom Unternehmen gewünscht ist. Die BGF "sicher g'sund" des Unternehmens Böhler Bleche ist genau von diesem Problem betroffen und deshalb wird sie hier als Untersuchungsgegenstand herangezogen. Bis dato bestehen kaum Studien, die sich mit der internen Unternehmenskommunikation zur BGF beschäftigen und gerade deshalb besteht hier die Notwendigkeit weiterer Forschungsarbeiten.

Im Sinne einer explorativen Vorgehensweise werden in dieser Arbeit sowohl die Planung der internen Kommunikation als auch die Umsetzung der BGF untersucht. Für die Evaluation der Planung wird das Planungsprozessmodell der Kommunikation als theoretische Grundlage verwendet. Auf der Basis dieses Modells wird die Projektleitung von "sicher g'sund" mithilfe von qualitativen Experteninterviews befragt. Die Forschungsfrage dazu kann dahingehend beantwortet werden, dass keine fundierte Planung der internen Kommunikation zur BGF stattgefunden hat. In Bezug auf den Planungsprozess wurden lediglich einzelne Informationen, wie zu den einzusetzenden Kommunikationsinstrumenten oder der Zielgruppendifferenzierung, erhoben. Dementsprechend sind sehr viele Unzulänglichkeiten in der Planung der internen Kommunikation zu erkennen.

In einem zweiten Teil folgt die Evaluation der Umsetzung der BGF, wobei hier 16 Mitarbeiter mithilfe von qualitativen Leitfadeninterviews befragt werden. Konkret besteht diese Untersuchung wiederum aus zwei Teilen: Zum einen wird nach der Wirkung der internen Kommunikation auf die Einstellung und das Verhalten, unter Bezugnahme auf den DPRG-ICV Bezugsrahmen, gefragt. Zum anderen wird aber auch der Einfluss anderer Faktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter untersucht. Dieser zweite Teil lässt sich damit begründen, dass die Evaluation der internen Kommunikation möglicherweise zu kurz greift, indem auch andere Faktoren die Teilnahme an der BGF beeinflussen können.

Die Forschungsfrage zur Wirkung der internen Kommunikation kann insofern beantwortet werden, als die persönliche Kommunikation durch die Projektleitung sowie die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern die Einstellung und das Verhalten bezüglich der BGF positiv beeinflussen können. Bei der medialen Kommunikation kann dieser Zusammenhang dagegen nicht festgestellt werden. Bezüglich der zweiten Evaluation kann zusammengefasst werden, dass es diverse andere Faktoren, wie die Zeit, das Interesse oder der Kontakt mit Kollegen, gibt, die das Verhalten der Mitarbeiter

bezüglich der BGF sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Es ist auch hier wieder die Aufgabe der internen Kommunikation, vor allem bei jenen Faktoren anzusetzen, die die Teilnahme negativ beeinflussen. Inwieweit es mitunter an der internen Kommunikation liegt, dass die Mitarbeiter die BGF nicht, wie gewünscht, annehmen, ist dagegen schwieriger zu sagen. An der Akzeptanz des Kommunikationsangebotes liegt es nicht. Dagegen könnte die persönliche und informelle Kommunikation noch mehr eingesetzt werden, da diese das Verhalten positiv beeinflussen und bislang zu wenig im Fokus stehen. Um über repräsentative Ergebnisse berichten zu können, bedarf es jedoch einer quantitativen Folgeuntersuchung.