



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

Der Einfluss von Unternehmensleitbildern auf den
Inhalt von Mitarbeiterzeitschriften

Verfasser

Erich Reichinger, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie

Wien, im September 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- u. Kommunikationswissenschaft

Betreuerin:

DDr. Julia Wippersberg

Diese Magisterarbeit widme ich meinen Eltern, die mir meine schulische
Ausbildung und das Studium erst ermöglicht haben.

Ohne ihre geistige, finanzielle und emotionale Unterstützung würde ich nicht
jener Mensch sein, der ich jetzt bin.

Dafür ein von Herzen kommendes DANKE!

Bedanken möchte ich mich auch bei den Verwandten, Bekannten und
Freunden die mich auf meinem bisherigen Weg begleitet und unterstützt
haben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Forschungsinteresse	12
Forschungsfragen und Hypothesen	13
Übersicht	17
Systemtheorie	19
Unternehmen als Prozess-System.....	22
Theorie der PR nach Ronneberger/Rühl.....	25
Kommunikation	27
Organisationskommunikation	31
Interne Kommunikation	33
Definition	33
Formelle, informelle und instrumentelle Kommunikation	34
Abwärts, aufwärts und horizontal gerichtete Kommunikation	37
Ziele der internen Kommunikation	38
Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations	39
Definition	39
Exkurs: Öffentlichkeit	41
Externe Öffentlichkeitsarbeit	45
Interne Öffentlichkeitsarbeit	47

Instrumente der internen Kommunikation	51
Face to Face Kommunikation	53
Mitarbeitergespräch.....	53
Besprechungen	53
Veranstaltungen/Events.....	53
Print-Kommunikation	54
Das Schwarze Brett	54
Druckschriften.....	55
Digital-Kommunikation.....	56
Intranet.....	56
Mitarbeiterfernsehen.....	58
Soziale Netzwerke und Weblogs.....	59
Mitarbeiterzeitschrift	61
Definition	61
Geschichte der Mitarbeiterzeitschrift	63
Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift	67
Information der MitarbeiterInnen	69
Motivation der Belegschaft	71
Verbesserung des Images.....	73
Förderung des Dialogs.....	73
Unternehmensleitbild	75
Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern	78
Erstellung eines Leitbildes	79
Unternehmenskultur.....	81
Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein.....	83
Funktionen der Unternehmenskultur	85
Komplexitätsreduktion	86
Koordiniertes Handeln	86

Identifikation.....	86
Kontinuität.....	87
Empirischer Teil	89
Wiederholung der Forschungsfragen und Hypothesen	89
Methode	91
Vorstellung der untersuchten Unternehmen.....	93
Austrian Airlines Group.....	93
Julius Blum GmbH.....	93
Oberösterreichische Versicherung AG.....	94
Österreichische Post AG.....	94
UNIQA Group Austria	95
Plansee Group.....	96
Lenzing AG.....	96
Orange Austria Telecommunication GmbH.....	97
Ergebnisse der Untersuchung.....	99
Ergebnisse der Leitbilduntersuchung	99
Austrian Airlines Group Ergebnisse der Untersuchung	107
Julius Blum GmbH Ergebnisse der Untersuchung	110
Lenzing AG Ergebnisse der Untersuchung	114
Oberösterreichische Versicherung AG Ergebnisse der Untersuchung	117
Orange Austria Telecommunication GmbH Ergebnisse der Untersuchung	120
Österreichische Post AG Ergebnisse der Untersuchung.....	123
Plansee Group Ergebnisse der Untersuchung.....	125
UNIQA Versicherungen AG Ergebnisse der Untersuchung.....	128
Beantwortung der Forschungsfragen	131
Fazit	137

Literaturverzeichnis	141
Abbildungsverzeichnis	145
Anhang.....	147
Codebuch Mitarbeiterzeitschrift.....	148
Codierbogen Mitarbeiterzeitschrift	153
Codebuch Leitbilder.....	154
Das Unternehmensleitbild der Julius Blum GmbH.....	159
Das Unternehmensleitbild der UNIQA Versicherungen AG.....	162
Das Unternehmensleitbild der Oberösterreichische Versicherung AG	165
Das Unternehmensleitbild der Lenzing AG	167
Das Unternehmensleitbild der Österreichischen Post AG	169
Das Unternehmensleitbild der Austrian Airlines Group.....	172
Das Unternehmensleitbild der Plansee Group	174
Das Unternehmensleitbild der Orange Autria Telecommunication GmbH	180
Lebenslauf	183
Zusammenfassung der Magisterarbeit.....	185

Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit soll eine Verbindung zwischen der Kultur eines Unternehmens und der internen Kommunikation aufzeigen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von Themen des Unternehmensleitbildes und den Inhalten der Mitarbeiterzeitschrift. Da Unternehmenskultur und Öffentlichkeitsarbeit beides Themen sind die sich nicht nur aus einer Richtung betrachten lassen, wird nicht nur ein Publizistik- und kommunikationswissenschaftlicher Ansatz betrachtet sondern auch auf Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und teilweise der Psychologie eingegangen.

Unternehmenskultur ist für jeden Mitarbeiter in einem Unternehmen gegenwärtig. Nicht immer wird dies jedoch wahrgenommen. Jede Handlung und jede Entscheidung in einem Unternehmen richtet sich im Grunde nach aktuellen Werten und Richtlinien die im Unternehmen vorherrschen. Gleiches gilt für die Kommunikation eines Unternehmens. Sei es nun die Kommunikation nach Außen oder die interne Kommunikation.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich Unternehmenskultur und -kommunikation gegenseitig beeinflussen. Die Kommunikation muss sich der Kultur anpassen, kann aber auch dafür verwendet werden, die Kultur eines Unternehmens zu verändern.

Diese Arbeit zeigt wie verschiedene Unternehmen mittels Mitarbeiterzeitschrift die Themen des Unternehmensleitbildes transportieren, oder aber auch nicht.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden Themen wie "Interne Kommunikation" und "Unternehmenskultur" genauer betrachtet. Ebenfalls wird auf die Systemtheorie eingegangen, mit Hilfe derer diese 2 Bereiche miteinander verknüpfbar gemacht werden. Da es bei der Systemtheorie nicht

um einzelne Menschen geht, sondern um die Beziehung der Kommunikation zwischen einzelnen Systemen, die sich gegenseitig beeinflussen, kann sie als Basis für diese Arbeit verwendet werden.

Im empirischen Teil der Arbeit werden die Mitarbeiterzeitschriften von acht österreichischen Unternehmen und deren Leitbilder auf inhaltliche Gemeinsamkeiten untersucht.

Forschungsinteresse

Das allgemeine Forschungsinteresse an dieser Arbeit besteht für mich darin, dass ich die PR Arbeit und im Speziellen die Arbeit an Mitarbeiterzeitschriften als Kombination von Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit sehe und diese Bereiche einen Großteil des Publizistik- und Kommunikationswissenschaft Studiums abdecken.

Ein weiterer Punkt, der mich an dieser Arbeit interessiert, ist jener, dass die Mitarbeiterzeitschrift kaum an Bedeutung verloren hat, obwohl man annehmen könnte, dass durch die laufende Digitalisierung das Intranet an ihre Stelle getreten wäre.

Ein Vergleich zwischen Inhalten von Leitbildern und von Mitarbeiterzeitschriften wurde soweit mir bekannt ist noch nicht vollzogen. Daher war es interessant zu erfahren ob dieser Vergleich überhaupt zulässig ist und welche Überschneidungen zwischen diesen beiden Medien feststellbar sind.

Forschungsfragen und Hypothesen

In diesem Kapitel werden die forschungsleitenden Fragen und die dazugehörigen Hypothesen vorgestellt. Übergeordnet soll folgende Frage in dieser Arbeit geklärt werden:

Welche Rolle spielen die mittels Unternehmensleitbild verschriftlichten Inhalte der Unternehmenskultur bei der Gestaltung einer Mitarbeiterzeitschrift und deren Inhalten?

Um diese Frage beantworten zu können müssen einige Folgefragen gestellt werden, deren Beantwortung für die Falsifikation bzw. die Verifikation der dazugehörigen Hypothesen unumgänglich sind.

- I. Inwieweit wird die Mitarbeiterzeitschrift dazu verwendet, die Punkte des Unternehmensleitbildes ihren Mitarbeitern näherzubringen bzw. ins Gedächtnis zu rufen?

H I. Wenn ein Bereich des Unternehmensleitbildes für das Unternehmen wichtig ist, dann wird dieser Bereich auch häufiger als andere in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert.

II. Mit welchen publizistischen Darstellungsformen können Mitarbeiterzeitschriften Werte, die für ein Unternehmen wichtig sind, an die Mitarbeiter vermitteln?

H II.1 Wenn es sich um ein Thema der gesellschaftlichen Verantwortung handelt, dann werden eher Berichte und Reportagen zur Vermittlung verwendet.

H II. 2 Bei Themen die das Betriebsklima betreffen werden eher Kommentare und Interviews gedruckt.

H II. 3 Bei Themen der Kundenzufriedenheit werden Berichte und Meldungen verwendet.

III. Welche Bereiche der Unternehmenskultur werden in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert?

H III. 1. Wenn es sich um ein Unternehmen im Dienstleistungssektor handelt, dann werden Themen die die Kundenzufriedenheit betreffen eher thematisiert.

H III. 2 Wenn es sich um ein Unternehmen im industriellen Sektor handelt werden Themen die die soziale Verantwortung thematisieren eher gedruckt.

H III. 3 Bei Unternehmen des Informationssektors werden Betriebsklima und Kundenzufriedenheit eher thematisiert.

Um diese Fragen beantworten zu können, werden mittels Inhaltsanalyse die Leitbilder und Mitarbeiterzeitschriften mehrerer Unternehmen verglichen. Die daraus resultierenden Forschungsergebnisse sind nicht generalisierbar, können aber Schlussfolgerungen zulassen, die in weiteren, den Rahmen dieser Magisterarbeit sprengenden, Untersuchungen vertieft werden könnten.

Übersicht

Im Kapitel **Systemtheorie** wird versucht dieses Erkenntnismodell zu erklären. Dies ist wichtig, da Organisationen und Unternehmen als Systeme verstanden werden sollen, denn nur so kann von Handlungen und Kommunikation des Unternehmens gesprochen werden. Des Weiteren ist es wichtig die Systemtheorie zu erörtern, da verschiedene Theorien der PR auf diese aufbauen.

Das nächste Kapitel befasst sich mit dem Begriff **Kommunikation**. Da dieser in vielen Varianten und Formen verwendet wird, war es wichtig sich einen Überblick über die Funktionen der Kommunikation zu verschaffen.

Eine spezielle Form der Kommunikation ist die **Organisationskommunikation** welche im dritten Punkt der Arbeit vorgestellt wird. Organisationskommunikation oder auch Unternehmenskommunikation kann man in Kommunikation nach Innen oder Außen teilen.

Interne Kommunikation ist das Thema des vierten Kapitels dieser Arbeit. Darin wird erörtert in welche Unterpunkte sich diese aufgliedern lässt und welche Funktionen die interne Kommunikation für ein Unternehmen erfüllt.

Das Kapitel **Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations** befasst sich mit der Definition dieses Begriffes und der Unterscheidung von externer und interner Öffentlichkeitsarbeit. Des weiteren wird versucht den Begriff Öffentlichkeit zu bestimmen.

Der Bereich **Instrumente der internen Kommunikation** soll einen Überblick über die verschiedenen Formen der internen Kommunikationsmittel bieten.

Ausgliedert aus dem vorherigen Kapitel wurden die **Mitarbeiterzeitschrift** und das **Unternehmensleitbild** gesondert betrachtet, da diese für die Arbeit besonders wichtig sind und genauere Betrachtung erforderten.

Ein Kapitel über die **Unternehmenskultur** beendet den theoretischen Teil der Arbeit indem es auf die Aufgaben und Funktionen der Kultur eines Unternehmens eingeht.

Der **Empirische Teil** der Arbeit widmet sich den Ergebnissen der Untersuchung und gibt Antwort auf die Forschungsfragen. Des Weiteren werden hier auch die untersuchten Unternehmen kurz präsentiert.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass versucht wurde diese Arbeit Gender gerecht zu verfassen. Falls in einer Passage der Arbeit eine geschlechterspezifische Differenzierung nicht vorgenommen wurde, gelten die entsprechenden Begriffen dennoch im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Systemtheorie

Die Systemtheorie ist ein Erkenntnismodell, das Systeme zur Beschreibung und Erklärung verschiedenster Phänomene heranzieht. Durch das Analysieren dieser Systeme, bzw. deren Strukturen und Funktionen sollen Vorhersagen über deren Verhalten getroffen werden.

"A system can be defined as a set of elements standing in interrelations. Interrelation means that elements, p , stand in relations, R , so that the behavior of an element p in R is different from its behavior in another relation, R' . If the behaviors in R and R' are not different, there is no interaction, and the elements behave independently with respect to the relations R and R' ."¹

Als System versteht man eine Menge von Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und innerhalb eines abgegrenzten Bereiches wirken. Systeme unterscheiden sich voneinander bzw. lassen sich unterscheiden und stellen für das jeweils andere Umwelt dar. Grundsätzlich kann man zwischen offenen und geschlossenen Systemen unterscheiden.

Geschlossene Systeme werden durch ihre Umwelt nicht beeinflusst und verändern sich nicht.

Offene Systeme hingegen stehen in ständiger Wechselwirkung zu ihrer Umwelt. Durch die andauernden Umwelteinflüsse ist ein offenes System gezwungen sich immer wieder selbst zu erschaffen bzw. zu erhalten.²

Es gibt verschiedene Arten von Systemen. Luhmann unterscheidet dabei Maschinen, Organismen, soziale Systeme und psychische Systeme. Die

¹ Bertalanffy, 1968 S. 55f zit nach Sperka 1996 S. 16

² Sperka 1996 S. 90

sozialen Systeme kann man wiederum in Interaktionen, Organisationen und Gesellschaften unterteilen.

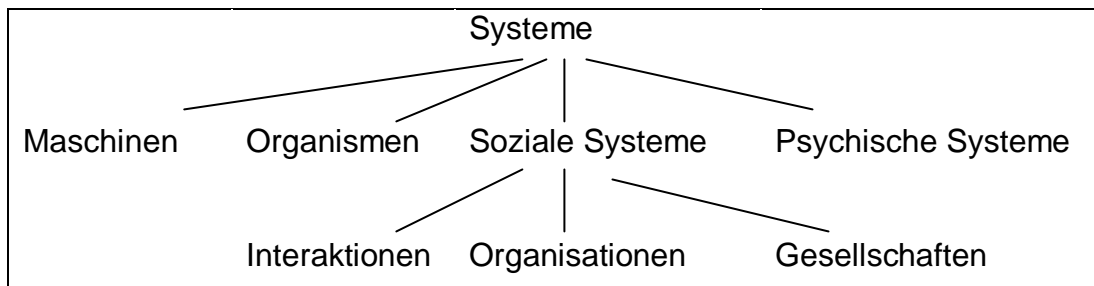


Abbildung 1: Analyseebenen von Systemen: Luhmann 1984 S. 16

Soziale Systeme sind Systeme menschlicher Handlungen. Sie bestehen nicht aus einzelnen Personen sondern aus deren konkreten Handlungen. Personen sind aus Sicht der Systemtheorie selbst Systeme die durch ihre Handlungen mit anderen Sozialsystemen verknüpft sind.³

Soziale Systeme entstehen und erhalten sich durch Operationen. Sie sind immer Folge von bisherigen Operationen und Wegbereiter für weitere Operationen. Diese basieren auf Sinn und sind somit auch Selektionsleistungen durch welche ein System die Komplexität der Umwelt verarbeitet.

Systeme sind selbstreferentiell, müssen sich also selbst beobachten um so Informationen zu gewinnen, mit Hilfe derer sie sich wiederum selbst reproduzieren können.

"Die Theorie selbstreferentieller Systeme behauptet, daß [sic!] eine Ausdifferenzierung von Systemen nur durch Selbstreferenz zustandekommen kann, das heißt dadurch, daß [sic!] die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren

³ vgl Burkard 2002 S. 159

Operationen auf sich selbst (sei es auf Elemente desselben Systems, sei es auf Operationen desselben Systems, sei es auf die Einheit desselben Systems) Bezug nehmen."⁴

Ein System kann nicht unabhängig von seiner Umwelt existieren; System und Umwelt beziehen sich aufeinander. Nur durch die Abgrenzung, durch die Differenzierung vom System zu seiner Umwelt wird es erst zum System. Dieses Phänomen wird in der Systemtheorie Autopoiesis genannt.

Systeme müssen also immer auch eine Selektion von Input bzw. Output treffen um fortzubestehen. Diese Auswahl ist allerdings eine sehr komplexe Angelegenheit, da man immer mit kontingenten Handlungen rechnen muss. Kontingenz bedeutet, dass es immer eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt. Handlungen bzw. Reaktionen sind nicht statisch festgelegt, sondern können unvorhergesehen, überraschend, variabel und offen sein. Es kann etwas so sein, aber auch anders.⁵

Wurde vorhin von, auf Sinn basierenden Operationen gesprochen muss nun geklärt werden was unter Sinn zu verstehen ist. Sinn beinhaltet eine selektive Beziehung zwischen System und Umwelt. Er regelt sozusagen, was als sinnvoll und sinnlos zu gelten hat. Was in dem einen System als sinnvoll erachtet wird, kann in einem anderen System als sinnlos gelten. Sinn ist also ein Mechanismus, der zur Differenzierung von Systemen beiträgt.⁶ Des Weiteren ist Sinn als Prämisse der Erlebnisverarbeitung zu verstehen. Er ermöglicht eine Auswahl aus einer fast endlosen Gesamtheit möglicher Ereignisse. Luhmann versteht unter dieser Gesamtheit Komplexität und Sinn kann als die Art und Weise verstanden werden, in der Komplexität reduziert wird.

⁴ Luhmann 1987 S. 25

⁵ vgl. Willke 2000 S. 26

⁶ vgl. ebd. S. 41f

Der funktional-strukturelle Ansatz von Luhmann sieht den Sinn von Systemen überhaupt nur in der Abgrenzung von einer nicht-dazugehörigen Umwelt.⁷

Da die Komplexität immer höher wird, nehmen Selektionsmöglichkeiten zu und damit auch die Kontingenzerfahrungen. Wird das Selektionsverhalten am Verhalten des jeweiligen Gegenübers orientiert und geht das System davon aus, dass andere Systeme auch kontingent sind, entsteht die sogenannte doppelte Kontingenz oder auch die Erwartungserwartung. Das Verhalten von einem selbst und das vom Gegenüber sind kontingent..⁸

Unternehmen als Prozess-System

In einer systemtheoretischen Modellierung sieht man ein Unternehmen als ein sich selbst organisierendes Sozialsystem innerhalb des "Wirtschaftssystems".

Identität erlangt es dann, wenn es seine, sowohl internen als auch externen Kommunikationsprozesse so aufeinander abstimmt, dass diese einerseits flexibel genug sind um auf Veränderungen reagieren zu können, andererseits aber keine Widersprüche in der Kommunikation auftreten. Um als Einheit mit eigenständiger Identität auftreten zu können muss ein Unternehmen seine eigene Wirklichkeit konstruieren. Das bedeutet, es muss sich an eigenen Interessen, Werten und Kompetenzen orientieren und nicht an der Umwelt. Mit anderen Worten muss das Unternehmen seine eigene Unternehmenskultur schaffen um sich von anderen abgrenzen zu können.⁹

⁷ vgl. Willke 2000 S. 7

⁸ Vgl.: Theis-Berglmair, 2003: S.116ff.

⁹ vgl. Schmidt 2004 S.47f

Das Unternehmen selbst ist dabei eine relativ komplexe Einheit, bestehend aus Teilsystemen. Diese reichen von großen Funktionseinheiten wie der Produktion, dem Marketing oder dem Management bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Jedes Teilsystem im Unternehmen stellt für die anderen Teilsysteme Umwelt dar.

Hier setzt auch das Modell des Unternehmens als Prozess-System an. Schmidt unterscheidet

- Beobachtungsprozesse,
- Kommunikationsprozesse,
- Entscheidungsprozesse.

Diese Prozessstypen sind voneinander abhängig und in sich geordnet.

"Beobachtetes wird mitgeteilt und Mitgeteiltes beobachtet; bestimmte Beobachtungen erzeugen Entscheidungsbedarf, und Entscheidungen müssen kommuniziert werden, um wirksam zu werden, und können dann als mitgeteilte Entscheidungen wiederum beobachtet und kommuniziert werden,..."¹⁰

Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ist dabei klar, dass er nicht nur andere beobachtet, sondern auch beobachtet wird.

Schmidt gibt fünf Problemdimensionen an, die daraus resultieren, dass das Unternehmen versucht, die in seiner Umwelt auftretenden spezifischen Probleme auf eine für das Unternehmen optimale Weise zu lösen.

1. Unternehmen müssen deutlich erkennbar festlegen, wie es durch seine Aktivitäten in seiner Umwelt positioniert sein will

¹⁰ Schmidt, 2009: S61.

2. Ein Unternehmen muss zweitens ein Menschenbild entwickeln, um die Art der Beziehungen zwischen den Aktanten zu regeln, mit denen das Unternehmen zu tun hat“ (Beispiel: werden MitarbeiterInnen als Humankapital, als Einsatzkräfte oder als Partner gewertet)
3. Um seine Handlungsfähigkeit zu stabilisieren, muss ein Unternehmen Organisationsstrukturen entwickeln (starke oder flache Hierarchien)
4. Da Aktanten von Gefühlen begleitet und bestimmt sind, muss in einem Unternehmen klar sein, welchen Stellenwert Gefühle haben.
5. Das Unternehmen muss sich über seine moralische Orientierung, auch in Krisensituationen, klar sein¹¹

Daraus lassen sich sowohl ein Wirklichkeitsmodell als auch ein Kulturprogramm ableiten, was wiederum zu einer eigenständigen Identität des Unternehmens führt.

*"Welche Aktanten oder Ereignisse auf welche Weise beobachtet werden, wie Kommunikation abläuft bzw. gestaltet wird, und welche Entscheidungen in welcher Form getroffen und kommuniziert werden, das macht die Spezifik sowie die Identität eines Unternehmens aus."*¹²

Die Mitarbeiter können nun anhand der wechselseitigen Wirkung von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm erfolgreich gemeinsam handeln. Andererseits bedeutet es aber auch, dass kein einzelner im Unternehmen alle Aspekte von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm erfassen kann. Die Bildung einer Unternehmenskultur bewirkt sowohl die Integration der

¹¹ vgl. Schmidt 2009 S.61f

¹² Schmidt, 2009 S.61

MitarbeiterInnen in den Betrieb, als auch eine Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Aus diesen Betrachtungen wird bereits die entscheidende Rolle von Kommunikation in Organisationen sichtbar: „Because an organization emerges through communication, it is always being constituted; it is ‘a property of communication‘.“¹³

Theorie der PR nach Ronneberger/Rühl

In Anlehnung an die Systemtheorie Luhmanns beschreiben Ronneberger und Rühl PR als Teilsystem des gesellschaftlichen Funktionssystems öffentliche Kommunikation. Es handelt sich um ein selbsterzeugendes, selbstorganisierendes, selbsterhaltendes und selbstreferentielles System, ganz im Sinne der Autopoiesis. Laut den beiden Autoren ist es das Ziel der Public Relations durch das Aufgreifen von unterschiedlichen Themen eine Anschlusskommunikation und –handlung zu ermöglichen.

Eine weitere Aufgabe der PR ist laut Ronneberger/Rühl das Vertrauen in Organisationen zu fördern. Durch das Verbreiten von Werten und Zielvorstellungen soll die Gesellschaft positiv auf ein Unternehmen reagieren.

Als dritte Aufgabe der PR soll sie als Analyse und Handlungssystem dienen. Die Public Relations sollen recherchieren ob ein PR-Handlungsbedarf vorliegt und gegebenenfalls gleich Lösungsvorschläge liefern.¹⁴

Kritik an dieser Theorie der PR sehen Jarren und Röttger vor allem im Aspekt der Auftragskommunikation, die PR zweifelsfrei ist. Sie ist abhängig

¹³ Keyton, 2004: S. 10

¹⁴ vgl. Jarren/Röttger 2008 S. 24

von anderen Systemen und ordnet sich diesen unter bzw. passt sich diesen an.¹⁵

Die Systemtheorie ist in der Wissenschaft nicht unumstritten und es gibt eine Vielzahl von Kritikern, die sich mit den Vor- und Nachteilen dieser Theorie beschäftigen. Merten kommt allerdings zu dem Schluss, dass der Systemtheorie dennoch für eine Theorie der PR der Vorzug vor anderen Theorien zu geben ist.

*"Die systemtheoretische Modellierung von Kommunikation hat gegenüber allen anderen bekannten Theorien vier genuine Vorteile: 1) Sie macht den Kausalitätsbegriff entbehrlich, der bislang ein angemessenes Verständnis von Kommunikation massiv behindert hat, 2) sie kann die Entstehung von Systemen über das Reflexivwerden von Prozessen beschreiben, 3) sie kann sowohl für Systeme auf der Mikro-Ebene, auf kleine Systeme wie Kommunikation agieren, als auch solche auf der Meso-Ebene, auf der z.B. Organisationen agieren als auch für Systeme auf der Makro-Ebene der Gesellschaft und ihrer Teilsysteme in Anspruch genommen werden und sie kann 4) Beziehungen zwischen diesen Systemebenen herstellen."*¹⁶

¹⁵ ebd. S.24

¹⁶ Merten 2009: S.68

Kommunikation

In der wissenschaftlichen Literatur kann es keine einheitliche Definition für Kommunikation geben, da die Rolle der Kommunikation in den verschiedenen Forschungsgebieten immer eine andere ist. Merten hat laut Burkart bereits 1977 160 verschiedene Definitionen vom Kommunikationsbegriff angeführt.¹⁷

Maletzke versteht unter Kommunikation die Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen.¹⁸

"Man kann nicht nicht kommunizieren." Diese von Watzlawick stammende Formulierung sieht Kommunikation als "Verhalten" bzw. "Handeln". Da man sich nicht nicht verhalten kann, wird automatisch angenommen, dass man sich immer verhält und damit auch immer kommuniziert.

*"Handeln oder nicht Handeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst."*¹⁹

Menschliche Kommunikation ist, im Gegensatz zu der Kommunikation zwischen Tieren, ein Vorgang sozialen Handelns. *"Ein (kommunizierender) Mensch ist einer, der etwas im Hinblick auf (mindestens) einen anderen Menschen tut - er handelt also "zutiefst" sozial."*²⁰

Soziales Handeln hat das primäre Ziel Verständigung zwischen zwei Kommunikationspartnern herzustellen. Die Handlung erfolgt in der Regel aus einem bestimmten Interesse, einer Intention heraus. Man kann also zwischen

¹⁷ vgl. Burkart 2002 S. 15

¹⁸ vgl. Maletzke 1979 S. 18

¹⁹ Watzlawick 2000 S. 51 zit. nach Kohn 2003 S. 18

²⁰ Burkard 2002 S. 25

Kommunikation mit dem Ziel der Verständigung und dem Ziel der Interessenrealisierung unterscheiden.

Wie bereits erwähnt ist es notwendig, dass mindestens zwei Lebewesen miteinander interagieren, also zueinander in Beziehung treten, um von Kommunikation zu sprechen. Der Prozess der sozialen Interaktion ist ein wesentlicher Bestandteil von sozialen Systemen (vgl. Kapitel Systemtheorie).

"Jedes (Individuum) erfährt Einwirkungen vom anderen oder von den anderen, und zugleich gehen von ihm selbst Wirkungen auf den anderen oder die anderen aus. Mit dem Begriff der Interaktion bezeichnen wir also das Insgesamt dessen, was zwischen zwei oder mehr Menschen [bzw. Lebewesen R.B.] in Aktion und Reaktion geschieht"²¹

Um kommunizieren zu können bedarf es eines Mediums als Träger der jeweiligen Mitteilung. Die Vermittlungsinstanz Medium kann man in vier Bereiche aufteilen.

- Primäre Medien
- Sekundäre Medien
- Tertiäre Medien
- Quartäre Medien

Die Primären Medien zeichnen sich dadurch aus, dass es keiner zusätzlichen Hilfsmittel zwischen der Kommunikation von (zwei oder mehrerer) Personen benötigt. Mimik, Gestik und die Sprache gehören zu den Primären Medien

²¹ Lersch 1965 zit. nach Burkart 2002 S. 31

Sekundäre Medien benötigen auf der Produktionsseite der Mitteilung ein Gerät. Der Empfänger jedoch benötigt kein zusätzliches Hilfsmittel um die Mitteilung aufzunehmen. Briefe, Plakate oder die Zeitung gehören genauso zu den Sekundären Medien wie Warntafeln oder Flaggensignale.

Der Bereich der Tertiären Medien umfasst jene, die einen technischen Sender bzw. Empfänger benötigen. In unserem heutigen Alltag finden wir eine Vielzahl solcher Medien. Zu ihnen gehören das Telefon, der Rundfunk, der Computer oder alle Formen von digitalen/elektronischen Datenträgern.

Ein relativ neuer Bereich sind die Quartären Medien. Sie setzen den Einsatz eines Computers mit Online-Verbindung voraus. Sei es nun ein PC, ein Laptop oder ein Smartphone. Wesentlicher Aspekt der "Digitalen Medien" ist die Aufweichung eines starren Sender-Empfänger Rollenbildes. Durch Web 2.0 kann jeder zum Sender von Mitteilungen werden.²²

Kommunikation erfüllt laut Sperka in einem pragmatisch-organisatorischen Umfeld folgende Funktionen.

- *Kommunikation ist notwendig, um verschiedene funktionale Unternehmensbereiche aufeinander abzustimmen und zu koordinieren.*
- *Kommunikation soll dem Mitarbeiter eine soziale Einbindung im Unternehmen ermöglichen und damit zu seinem Wohlbefinden und letzten Endes zu seiner psychischen und physischen Gesundheit beitragen.*
- *Kommunikation soll dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über sein Verhalten und seine Leistung liefern und damit zu besserer Leistung motivieren.*

²² vgl. Burkard 2002 S.36ff

- *Kommunikation soll ein Leitbild schaffen, das dem Mitarbeiter ein Gemeinschaftsgefühl vermittelt und ihn gleichzeitig dazu veranlaßt, sich für "sein" Unternehmen einzusetzen.*²³

²³ Sperka 1996 S.6f

Organisationskommunikation

Innerhalb des Feldes der Kommunikationswissenschaft herrscht Uneinigkeit was die Begriffsbestimmungen im Bereich der Organisationskommunikation betrifft. Soviel kann man aber sagen, dass es sich bei der Organisationskommunikation um Kommunikation von und in Organisationen handelt.²⁴

Es wird zwischen Organisationskommunikation nach innen und außen unterschieden.

Externe Kommunikation ist zwar ein sehr wichtiger Teil der Organisationskommunikation, soll aber in dieser Arbeit keine große Rolle spielen. Entscheidend für diese Arbeit ist der Bereich der internen Kommunikation

Unternehmen bilden, wie Vereine oder Parteien spezielle Arten einer Organisation. Ein Unternehmen ist immer eine Organisation, eine Organisation muss aber kein Unternehmen sein.

Organisationskommunikation und Unternehmenskommunikation werden deshalb oft synonym verwendet. Zerfaß sieht darin aber einen Unterschied, da er die Organisationskommunikation, genauso wie die Marktkommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit, als Teilbereiche der Unternehmenskommunikation betrachtet.

In dieser Arbeit werden die beiden Begriffe, angelehnt an Szyszka, jedoch synonym verwendet.

²⁴ vgl Theis 1994 S. 13

"Unter Unternehmenskommunikation verstehen wir dabei im weitesten Sinne alle Kommunikationshandlungen in und von erwerbswirtschaftlichen Organisationen."²⁵

Diese Definition unterscheidet sich nur durch den Begriff Unternehmenskommunikation von dem am Anfang dieses Kapitels angeführten Gedankens von Theis, was für die synonyme Verwendung spricht.

"Unternehmenskommunikation umfasst das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen."²⁶

Die Definition von Mast sieht Unternehmenskommunikation als Management Funktion, was aber nur bedingt der Fall ist. Der Bereich der informellen Kommunikation (dazu später mehr) findet darin keine Beachtung.

²⁵ Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995 S. 18

²⁶ Mast 2008 S. 26

Interne Kommunikation

Definition

Für die interne Kommunikation findet man in der Literatur viele verschiedene Synonyme wie "innerbetriebliches Informationswesen", "interne PR", innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit", "interne Unternehmenskommunikation" und noch einige andere.

Jeder dieser Begriff könnte stellvertretend für den jeweiligen anderen verwendet werden, allerdings unterscheiden sie sich doch etwas voneinander. Bei der einen Form werden nur die MitarbeiterInnen, nicht aber die Führungskräfte angesprochen, bei der anderen steht die Information, nicht aber die Kommunikation, im Focus usw.

Diese Arbeit versteht interne Kommunikation als eine Art Überbegriff für die verschiedenen Ansätze. Zumal die interne Kommunikation auch ein interdisziplinäres Gebiet ist. So findet man neben den Beiträgen der Kommunikationswissenschaft auch Arbeiten der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie oder der Psychologie, die sich mit dem Thema beschäftigen.

Es ist daher schwierig eine Definition für interne Kommunikation zu finden. Annähernd jeder zuvor genannte Begriff hat mehrere Definitionen, die sich untereinander kaum unterscheiden.

"Interne Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen: zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander; öffentliche und private Kommunikation, formale und informelle Kommunikation, persönliche Kommunikation und über

*Medien, individuelle Kommunikation und Massenkommunikation.*¹²⁷

*"Die interne Kommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.*¹²⁸

Bruhn und Herbst liefern zwei Definitionen die sich tatsächlich nur auf die interne Kommunikation beziehen.

Formelle, informelle und instrumentelle Kommunikation

Szyszka unterteilt die interne Kommunikation in

- formelle Kommunikation,
- informelle Kommunikation und
- instrumentelle Kommunikation.

Formelle Kommunikation beinhaltet jene Kommunikation die zur Findung von Entscheidungen im Unternehmen führt. Sie wird zwischen Führungskräften ausgeübt. Des Weiteren gehört die Prozesskommunikation zur formellen Kommunikation. Hierunter versteht Szyszka die Informationsvermittlung in Managementprozessen. Dritte Komponente ist schließlich die Leistungserstellungs- oder Verrichtungskommunikation. Dabei handelt es sich um Prozesse der Kontrolle, Koordination oder Anleitung.

Man kann also sagen, dass sich die formelle Kommunikation mit der Erhaltung und Entwicklung einer Organisation beschäftigt.

²⁷ Herbst 1999, S. 19

²⁸ Bruhn 2006, S. 373

Parallel zur formellen Kommunikation findet die informelle Kommunikation statt. Dabei handelt es sich um "Prozesse sozialer Kommunikation". Sie ist jene Kommunikation die abseits des "Dienstweges" stattfindet und natürlichen sozialen Prozessen geschuldet ist. Mittels dieser Gespräche erhalten die MitarbeiterInnen Informationen die sie auf dem formalen Weg möglicherweise gar nicht oder erst später erhalten hätten.

Die instrumentelle Kommunikation ist eine nach innen gerichtete Managementaufgabe die mittels verschiedener Kommunikationsmittel Einfluss auf die MitarbeiterInnen der Organisation nehmen soll.²⁹ Sie wird also von Führungskräften eines Unternehmens geplant, um spezielle Ziele zu erreichen.

Zusammenfassend hält Szyszka fest:

"Unter interner Kommunikation kann die Summe aller Prozesse formeller, informeller und instrumenteller Kommunikation innerhalb der Strukturen einer Organisation verstanden werden, die der Unterhaltung des Organisationsbetriebs dienen, diesen zwangsläufig begleiten oder an zentralen Stellen durch besondere kommunikative Maßnahmen einen als notwendig erachteten intervenierenden Einfluss auf diese Prozesse nehmen wollen."³⁰

Kalla verwendet die Mehrzahl communications um zu betonen, dass alle diese Kommunikationsprozesse zeitgleich in einer Organisation stattfinden.³¹

²⁹ vgl. Szyszka 2006 S. 57

³⁰ Szyszka, 2006: S. 57

³¹ Vgl.: Kalla, 2005: S.303

„[...] internal communications is defined as integrated internal communications, i.e. all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organisation“³²

Der einzige Aspekt auf den sie hier nicht explizit eingeht und innerhalb der formellen Kommunikation sieht, ist die instrumentelle, also gesteuerte Kommunikation.

Ein wesentlich schmalerer Bereich der internen Kommunikation stellt laut Szyszka die Mitarbeiterkommunikation dar. Sie findet zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aber auch zwischen MitarbeiterInnen untereinander statt. Beide Formen dienen zur Leistungserstellung und Verrichtung der Arbeit.

Zusätzlich zu diesen beiden Bereichen der Mitarbeiterkommunikation kommt noch die instrumentelle interne Kommunikation, zu der auch die interne Öffentlichkeitsarbeit gehört.³³

Einwiller, Klöfer und Nies behandeln unter dem Titel Mitarbeiterkommunikation

„alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen“³⁴. Sie dient dazu „die Verbindung zwischen den im arbeitsteiligen System agierenden Personen herzustellen und ermöglicht somit deren Interaktion“³⁵.

Darüber hinaus werden als Funktionen von Kommunikation in Unternehmen genannt: “

³² Kalla, 2005: S.303

³³ vgl. Szyszka 2006 S. 57

³⁴ Einwiller et al., 2008: S. 223

³⁵ Ebd.

1. Orientierung und Information
2. Anordnung und Anweisung sowie
3. Koordination der verschiedenen Aktivitäten.³⁶

Einwiller et. al. gehen darauf ein, dass die Kommunikationsflüsse verschiedene Richtungen – nämlich abwärts, aufwärts und horizontal – annehmen können und dass die Kommunikationsinstrumente der Abwärtskommunikation in Unternehmen am besten ausgeprägt sind.

Abwärts, aufwärts und horizontal gerichtete Kommunikation

Abwärts gerichtete Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen hat primär den Zweck Aufgaben zu verteilen und Ziele auszuschreiben. Sie ist also wie Szyszka definiert Prozesskommunikation, kann aber auch instrumentelle Kommunikation sein.³⁷

Aufwärts gerichtete Kommunikation geht von den MitarbeiterInnen aus und hat die Führungskräfte als Ziel. Sie dient der Vermittlung von Vorschlägen und Informationen.

Bei der horizontalen Kommunikation kann es sich sowohl um formelle als auch um informelle Kommunikation handeln.³⁸

Wie bereits erwähnt ist die instrumentelle Kommunikation eine Form der internen Kommunikation. Für diese Managementaufgabe hat sich der Begriff interne Öffentlichkeitsarbeit bzw. interne Public Relations durchgesetzt.

³⁶ Beckerath et al., 1981: S. 227 zit. n. Einwiller et al., 2008: S. 223

³⁷ vgl. Szyszka 2006 S. 57

³⁸ Ebd.

Ziele der internen Kommunikation

Folgende Punkte können grob als Ziele der internen Kommunikation zusammengefasst werden.

- *Umfassende, aktuelle und regelmäßige Information der Mitarbeiter*
- *Einbezug der Mitarbeiter in das aktuelle Unternehmensgeschehen*
- *Vergemeinschaftung von Grundhaltungen und Werten*
- *Herstellen von Verständnis über die strategische Ausrichtung (z.B. Vision, Mission, Strategie, Ziele) des Unternehmens*
- *Entwickeln/Stärken des Zugehörigkeitsgefühls bzw. Identifikation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen*
- *Motivation der Mitarbeiter durch Kommunikation*
- *Abbau von internen Schnittstellenproblemen und Kommunikationsbarrieren³⁹*

Deg spricht von vier wesentlichen Gründen warum interne Kommunikation betrieben wird:

- *Kanalisation und Verbreitung von Informationen*
- *Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter zum Unternehmen und damit letztlich Motivation*
- *Präsentation des Unternehmens, auch innerhalb des Unternehmens*
- *Imageprofilierung und -stärkung, auch innerhalb des Unternehmens⁴⁰*

³⁹ Georgsdorf 2010 S. 44

⁴⁰ Deg 2007 S. 136f

Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations

Definition

"Öffentlichkeitsarbeit ist die Pflege öffentlicher Beziehungen (public relations)"⁴¹

Dieses, aus der Praxis stammende Zitat bringt die Sache eigentlich schon auf den Punkt, ist für eine wissenschaftliche Betrachtung allerdings nicht präzise genug.

In unserem Sprachgebrauch wird Öffentlichkeitsarbeit als die deutsche Übersetzung von "Public Relations" verwendet. Laut Faulstich besteht allerdings sehr wohl ein Unterschied zwischen diesen zwei Begriffen. Gerade "Arbeit" und "Relations", also Beziehungen, könne man nicht so einfach gleichsetzen, da das eine ja für mühsames bearbeiten bzw. bearbeitet werden (um an das Zitat anzuknüpfen - Pflegen) steht, während das andere ein viel breiteres Feld absteckt und hier auch Begriffe wie Zweiseitigkeit und Feedback Platz finden.⁴²

Natürlich hat Faulstich damit Recht, was ja auch das oben angeführte Zitat von Franck zeigt. In der vorliegenden Arbeit wird beiden Begriffen aber die gleiche Bedeutung zugeschrieben und synonym verwendet werden.

"Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft"

⁴¹ Franck 2004 S. 20

⁴² vgl. Faulstich 2000 S. 22

*beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern.*⁴³

Diese Definition findet sich auf der Homepage des Public Relations Verband Austria (PRVA) und soll zeigen wie der Verband der österreichischen KommunikationsexpertInnen ihr Aufgabenfeld definiert.

*„Von Public Relations (PR) kann man dagegen sprechen, wenn die kommunikativen Beziehungen zu solchen Rollenträgern zur Debatte stehen, zu denen keine Marktbeziehungen bestehen oder angestrebt werden.“*⁴⁴

Bei dieser Definition kommt ein Aspekt der PR zu tragen, der sie von Werbung entscheidend abgrenzt. Öffentlichkeitsarbeit hat nicht das vorrangige Ziel etwas zu verkaufen.

Ähnlich wie bei der internen Kommunikation lassen sich eine Vielzahl von Definitionen zum Thema PR/Öffentlichkeitsarbeit finden. Drei wissenschaftliche Public Relations Definitionen sollen an dieser Stelle aber noch angeführt werden.

*"PR ist ein Prozess intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit."*⁴⁵

"Die Funktion [...] liegt in autonom entwickelten Entscheidungsstandards zur Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen, die [...] mit anderen Themen in der öffentlichen Kommunikation um Annahme und Verarbeitung

⁴³ <http://www.prva.at/ueber-uns/grundlagen/was-ist-pr/fundamente/> (06.09.2011)

⁴⁴ Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995 S. 20

⁴⁵ Merten 1992 Zit.n. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008 S. 99

konkurrieren. Die besondere gesellschaftliche Wirkungsabsicht von Public Relations ist es, durch Anschlusshandeln [...] öffentliche Interessen (Gemeinwohl) und das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken, zumindest das Auseinanderdriften von Partikularinteressen zu steuern und das Entstehen von Misstrauen zu verhindern."⁴⁶

Oeckl hat bereits 1964 eine Definition für Öffentlichkeitsarbeit gefunden, die bis heute Gültigkeit hat:

Öffentlichkeitsarbeit ist

"...das bewußte, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Das Wort Öffentlichkeitsarbeit als die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations drückt ein Dreifaches aus; Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit."⁴⁷

Exkurs: Öffentlichkeit

Um die Definition von Oeckl bzw. Öffentlichkeitsarbeit in ihrer Ganzheit erfassen zu können muss noch geklärt werden worum es sich bei dem Begriff Öffentlichkeit handelt. Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, den Begriff so zu erfassen, dass er für diese Arbeit verwendet werden kann. Szyszka stellt fest, dass der Begriff recht häufig Verwendung findet, allerdings recht unterschiedlich benutzt wird und kaum klare Definitionen zu finden sind.⁴⁸

⁴⁶ Ronneberger/Rühl 1992 zit.n. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008 S. 99

⁴⁷ Oeckl 1964 zit. nach Faulstich 2000 S. 23

⁴⁸ vgl. Szyszka 1999 S. 9

Befasst man sich mit Öffentlichkeit muss man zuerst klären, welchen Zugang man zu diesem Begriff hat. In der Literatur findet man vor allem einen betriebswirtschaftlichen, einen publizistikwissenschaftlichen und einen kultursoziologischen Ansatz dafür.

Der Publizistikwissenschaftliche Ansatz führt zu einem normativen Begriff von Öffentlichkeit, der sich als kritisch-politischer, diskursiver Selbstthematisierung von Gesellschaft versteht.⁴⁹

Wissenschaftler wie Habermas, Dahrendorf, Krippendorff oder Gerhards haben alle Beiträge zum Thema Medien und Öffentlichkeit verfasst und wären jeder für sich einen Exkurs wert. Faulstich hat aus diesen Beiträgen folgende drei Konzepte abgeleitet.

"- Öffentlichkeit als personale Arena, instanzen- oder akteurorientiert;

- Öffentlichkeit als Kommunikationsnetz, feld- und prozessbezogen

- Öffentlichkeit als Medienforum, das heißt medial konstituiert oder wenigstens formatiert."⁵⁰

In der Praxis wendet sich die Öffentlichkeitsarbeit mit z.B. Presseaussendungen und Anzeigen an "die" Öffentlichkeit. "Die" Öffentlichkeit gibt es allerdings nicht. Es existieren eine Vielzahl von Öffentlichkeiten. Daher ist es genauer von Adressaten und Zielgruppen zu sprechen. In der Wirtschaft werden diese als Stakeholder bezeichnet.⁵¹

Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz sieht Öffentlichkeit als die Summe aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Diese Stakeholder werden in externe und interne Anspruchsgruppen geteilt. Zu den internen Stakeholdern

⁴⁹ vgl. Faulstich 2000 S. 63

⁵⁰ zit. und vgl. Faulstich 2000 S. 63

⁵¹ vgl. Zerfaß 1996 S. 196f

gehören die Eigentümer, das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens. Die externen Stakeholder werden wiederum gegliedert in marktbezogene und nicht-marktbezogene. Zu der ersten Gruppe gehören unter anderem die Lieferanten, Händler oder Konsumenten, zur zweiten Gruppe der Staat, die Gewerkschaften oder aber auch die Medien.⁵²

Der kultursoziologische Ansatz wiederum sieht Öffentlichkeit eher als Sozial- denn Kommunikationssystem. Interaktionen werden bei diesem Ansatz weniger als Kommunikation als reales soziales Handeln verstanden. Die Öffentlichkeiten werden in Milieus und Szenen unterteilt. Personen werden mittels gleichem Alter, Bildung, Weltanschauung, usw. in Großgruppen aufgeteilt, die wiederum abhängig von Inhalten, Orten und der Identität von Personen in Szenen aufgeteilt sind. So gibt es z.B. die Hip-Hop Szene, die Schwulen- und Lesbenszene oder diverse Sportszenen.⁵³

Eine solche Segmentierung in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit ist nicht möglich, da sie nicht auf die spezielle System-Umwelt-Interaktion der PR eingeht.

Keine der drei Ansätze konnte also eine verwendbare Definition von Öffentlichkeit für die Öffentlichkeitsarbeit liefern. Faulstich hat daher aus den vorliegenden Ansätzen sieben Merkmale ausgearbeitet, die Öffentlichkeit als "Schlüsselkategorie" der Öffentlichkeitsarbeit ausmacht.

1. Öffentlichkeit ist synchronisch zu fassen. Das heißt, dass es im Laufe der Geschichte verschiedene Formen von Öffentlichkeit gab. Im Mittelalter war z.B. die Öffentlichkeit der christlichen Kultur dominant, später die absolutistische Öffentlichkeit, die bürgerliche Öffentlichkeit oder heute die "digital-interaktive" Öffentlichkeit.

⁵² vgl. Faulstich 2000 S.58f

⁵³ vgl. Faulstich 2000 S. 64f

2. Öffentlichkeit gliedert sich in Teilöffentlichkeiten. Diese Subsysteme besitzen unterschiedliche Rollen und sind voneinander abgegrenzt.

3. Öffentlichkeit ist bestimmt von Interessen, Zielen und Werten. Sie ist daher nicht nur Kommunikations-, sondern auch Sozialsystem.

4. Teilöffentlichkeiten lassen sich nach ihren Funktionen differenzieren. Daher sind manche wichtiger als andere. Für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit spielt dieser Punkt eine große Rolle, da dadurch auch bestimmte Teilöffentlichkeiten mehr Zuwendung benötigen als andere.

5. Öffentlichkeit ist stets medial konstruiert. Je nachdem über welche Medien Informationen vermittelt werden, entstehen verschiedene Öffentlichkeiten. So gibt es die theatrale Öffentlichkeit (der Pressesprecher fällt zum Beispiel in diese Kategorie), die Presseöffentlichkeit, die Fernsehöffentlichkeit oder aber auch die virtuelle Öffentlichkeit.

6. Öffentlichkeit ist systemisch und nicht personal bestimmt. Sie lässt sich nach ihrer Größe bzw. Reichweite messen. Nicht nur face-to-face, also zwischen zwei Personen, sondern auch Kleingruppen, Belegschaften, Parteien, spezial-interest Gruppen wie Fußballfans etc. bis hin zu Kulturöffentlichkeiten wie "der Westen" oder "die Dritte Welt" werden als Öffentlichkeiten verstanden.

Typ	Beispiel
Personale Öffentlichkeit	Dialogisch, face-to-face, Ausweitung Ego zu Alter, Inszenierung durch Mimik, Gestik, Performance, etc.
Situative Binnenöffentlichkeit	Kleingruppe, raumbestimmt (z.B. Straße, Kneipe, Disco, Restaurant, Party, Stammtisch), Peers, Opinion leaders

Arbeitsöffentlichkeit	Arbeitswelt (Job, Büro, Betrieb etc.), komplementär zu Familie, Privatsphäre, Freizeit, Konsumbereich
Institutionalisierte Gruppenöffentlichkeit	Branche, scientific community eines Fachs, katholische Kirche, Partei, "Gegenöffentlichkeit" u.a.
Habitualisierte Freizeitöffentlichkeit	z.B. medienspezifisch (z.B. Theateröffentlichkeit, Rockkultur, spezifische Milieus, literarische Öffentlichkeit)
Publizistische Öffentlichkeit	Medienöffentlichkeit ('vierte Gewalt': Presse, Rundfunk), Werbung
Kulturöffentlichkeit	"der Westen", der "Osten", "Dritte Welt", "Angelsachsen" etc, teils sprachlich, teils wertemäßig fundiert
Weltöffentlichkeit	Weltweite Vernetzung (digitale Medien), virtuell, Anschein personaler Öffentlichkeit

Tabelle 1: Systematisierung von Öffentlichkeit: Faulstich (1999) S. 73

7. Für alle sechs vorhergehenden Punkte gilt, dass sie sowohl nach außen als auch nach innen wirken. Es gibt also eine externe und eine interne Öffentlichkeit.⁵⁴

Mit diesen sieben Merkmalen ist die System-Umwelt-Interaktion der Öffentlichkeitsarbeit erfasst, und der Öffentlichkeitsbegriff für die PR angepasst.

Externe Öffentlichkeitsarbeit

Die externe Öffentlichkeitsarbeit soll nicht Thema dieser Arbeit sein, daher fällt der Exkurs in dieses Gebiet der PR kurz aus, und soll nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden.

⁵⁴ zit. und vgl. Faulstich 2000 S. 67f

Unter Externer Öffentlichkeit versteht man verallgemeinert alle Personen die nicht direkt im Unternehmen beschäftigt sind. Wenn man die nachfolgende Tabelle betrachtet, stellen die Teilöffentlichkeiten "Gesellschaftspolitische Öffentlichkeit", die Soziokulturellen Öffentlichkeiten" und die "politisch-administrativen Öffentlichkeiten" die externe Öffentlichkeit dar.

Abbildung 2: Handlungsfelder und Ansatzpunkte der externen PR. (vgl. Zerfaß 1996 S. 305)

Bei den Instrumenten der externen Öffentlichkeitsarbeit muss man unterscheiden ob die Zielgruppen direkt angesprochen, oder ob der "Umweg" über die Presse genommen wird

Zu den wichtigsten Instrumenten der Kunden-Kommunikation gehören:

- Kundenzeitschriften
- Messen, Ausstellungen oder "Tag der offenen Tür"
- Broschüren, Plakate, Flyer oder Poster
- Direkter Kundenkontakt z.B. über den Außendienst
- Telefongespräche
- Schriftverkehr

- Internetauftritt
- Sponsoring (Sport-, Kultur-, Öko- und Soziosponsoring)

Bei der Kommunikation mit den Medien werden folgende Instrumente oft verwendet:

- Pressekonferenzen
- Pressemitteilungen
- Pressemappen
- direkter Kontakt zu Journalisten
- Geschäftsberichte
- Imageanzeigen, PR-TV-Spots, Programmsponsoring

Neben dem Kontakt mit Kunden und Medien werden durch die externe PR auch Beziehungen zu Lieferanten, Behörden und anderen Teilöffentlichkeiten des Unternehmens gepflegt.

Interne Öffentlichkeitsarbeit

Wurden bereits zahlreiche Definitionen für Öffentlichkeitsarbeit/PR geliefert, so soll sie dieser Teil der Arbeit mit der Internen Öffentlichkeitsarbeit befassen.

Die interne PR-Arbeit ist eine Form der instrumentellen internen Kommunikation. Sie ist in ihrer Begrifflichkeit leichter abzugrenzen und zu erfassen, da sie als gesteuerte Kommunikation auf Aktivitäten ausgerichtet ist. Szyszka sieht in ihr die „Schnittstelle zwischen Personal/Human

Ressource Management, Prozesskommunikation und Public-Relations-Aktivitäten“.⁵⁵

*"Interne PR-Arbeit ist als der auf Mitarbeitende gerichtete Teil von PR-Arbeit ein Typus des Kommunikations- und Meinungsmanagements (instrumentelle Kommunikation). Sie hat die Aufgabe, überall dort und immer dann mit Mitteln bezugsgruppenorientierter Kommunikation Wissen zu vermitteln und Akzeptanz für Positionen und Entscheidungen einer Organisation zu gewinnen, wo beziehungsweise wann dies zur Optimierung der Handlungspotentiale der betreffenden Organisation beiträgt."*⁵⁶

Interne PR-Arbeit setzt also dort an wo Informationsbedürfnisse entstehen und versucht mit bestimmten aktiven Kommunikationsmitteln diesen Informationsbedürfnissen zur Verbesserung der Akzeptanz in einer Organisation nachzukommen.

*"Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist."*⁵⁷

Laut Kalmus hat die interne Öffentlichkeitsarbeit vorrangig die Aufgabe:

"die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffen, zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und die Meinungsbildung über das Geschehen im Unternehmen zu unterstützen. Weiter ist es Sache der Internen

⁵⁵ Szyszka, 2006:S.58

⁵⁶ Szyszka, 2006:S.58

⁵⁷ Kalmus 1982 S. 93

Information, Standpunkte darzulegen und eine Kommunikation zwischen allen Gruppen im Betrieb zu fördern.⁵⁸

Mitarbeiter sollen zwar mit allen Informationen die sie benötigen versorgt werden allerdings ist es genauso wichtig, durch Gespräche mit Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern Informationen zu erhalten bzw. Meinungen auszutauschen. Hier zeigt sich wieder, dass informelle und formelle Mitarbeiterkommunikation gleichsam bedeutend für ein Unternehmen sein müssen.

Ziel dabei ist die Einstellung der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen positiv zu beeinflussen und eine produktive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Abbildung 3: Die Zielgruppen der internen Kommunikation; Schick (2010) S. 56

Schick unterscheidet verschiedene Arten der Mitarbeitergruppen, die sich allerdings überschneiden können. Ein einzelner Mitarbeiter kann Mitglied

⁵⁸ ebd. S. 93

einer oder mehrerer Teilöffentlichkeiten, in Schicks Fall Mitarbeitergruppen, sein.⁵⁹

Dies ist vor Allem wichtig, da die interne Kommunikation immer beachten muss, welche Instrumente sie verwendet um alle MitarbeiterInnen, oder nur einzelne Zielgruppen zu erreichen.⁶⁰

⁵⁹ vgl. Mast 2008 S. 19

⁶⁰ vgl. Schick 2010 S. 56

Instrumente der internen Kommunikation

Im Laufe der Jahrzehnte bzw. Jahrhunderte wurden viele Methoden und Medien verwendet, um innerhalb eines Unternehmens zu kommunizieren. Einige der, auch heute noch, wichtigsten Formen werden im Folgenden besprochen.

Grundsätzlich kann man zwischen drei Arten von Instrumenten unterscheiden.

Face to Face-Kommunikation	Print-Kommunikation	Digital-Kommunikation
z.B. persönliche Kommunikation	z.B. Mitarbeiterzeitschrift	z.B. Intranet
z.B. Besprechungen	z.B. Broschüren, Falblätter etc.	z.B. Mitarbeiterfernsehen
z.B. Veranstaltungen	z.B. Schwarzes Brett	z.B. soziale Netzwerke
z.B. partizipierende Aktionen		

Tabelle 2 Beispielhafte Instrumente der internen Kommunikation - vgl. Führmann/Schmidbauer (2008) S. 152

Die Tabelle zeigt nur einige wenige Instrumente der internen Kommunikation, die Liste der tatsächlich verwendeten ist erheblich länger.

In der Literatur findet man oftmals die Aufteilung zwischen mündlicher und schriftlicher Kommunikation. Die oben gezeigte Variante hebt allerdings die digitalen Kommunikationsformen als eigenständig hervor, da sie sonst auf die anderen Bereiche aufgeteilt werden müssten.

Ein Bereich der in der Literatur kaum angesprochen wird ist die nonverbale Kommunikation. Zu ihr gehören bereits einfache optische Signale wie Arbeitskleidung oder die Körpersprache der MitarbeiterInnen. Bereits ein Lächeln am Empfang kann einiges über das Unternehmen verraten.

Der Großteil der nun erörterten Kommunikationsmittel gehören zur Gruppe der Instrumentellen Kommunikation. Bei den Instrumenten der Face to Face Kommunikation können, sollen und werden aber auch immer Aspekte der informellen Kommunikation einfließen.

	spezifische Vorteile	Spezifische Nachteile
Direkte, persönliche Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Direktes Feedback/Dialog • Direkte Erfolgskontrolle • Individuelle Differenzierung möglich • Große Emotionalität möglich • Vertraulichkeit möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwändig • Unterschiedliche Gesprächsverläufe • Abhängig von Qualität des Vermittlers • Informationen nicht archivierbar
Print-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen archivierbar • Niedriger zeitlicher Aufwand pro Empfänger • Einheitlicher Informationsstand • Schnelle Information bei großen Zielgruppen • Emotionalität begrenzt möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine individuelle Differenzierung möglich • Dialog begrenzt möglich • Hoher Abstimmungsaufwand • Papierflut • Hohe Produktions- und Transportkosten
Digital-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Information großer Zielgruppen über große Distanzen • Dialog möglich • Informationen archivierbar • Einheitlicher Informationsstand • Niedrige Produktions- und Transportkosten (gegenüber Print) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationspartner benötigen PC- bzw. Netzzugang • Mail-Flut • Geringere Gestaltungsqualität (gegenüber Print) • Große Textmengen werden am Bildschirm nicht gelesen • Emotionalität kaum möglich

Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsformen; vgl. Schick (2010) S. 51

Face to Face Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Eines der wichtigsten Medien der persönlichen Kommunikation ist das Mitarbeitergespräch. Es gehört nicht zur Alltagskommunikation zwischen MitarbeiterInnen oder Vorgesetzten sondern ist terminisiert und institutionalisiert. Ein Mitarbeitergespräch ist teilstrukturiert. Das bedeutet, dass es zum Teil einem Leitfaden folgt, dennoch Platz für freie Gespräche lässt. Die Hauptfunktion eines Mitarbeitergespräches ist es den MitarbeiterInnen Feedback zu geben und zukünftige Ziele zu formulieren.⁶¹

Besprechungen

Besprechungen wird laut Führmann/Schmidbauer in der internen Kommunikation zu wenig Beachtung geschenkt, obwohl viele Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit in diesen verbringen.⁶²

Die Besprechung ist eher ein Schauplatz der formellen und informellen Kommunikation denn der instrumentellen. Die Zeit vor und nach Besprechungen wird von MitarbeiterInnen oft genutzt um sich über geschäftliche oder private Themen auszutauschen.

Veranstaltungen/Events

Unternehmensinterne Veranstaltungen oder Events werden zwar nicht häufig durchgeführt, da sie oft mit einem höheren finanziellen Aufwand verbunden sind. Der Vorteil einer Veranstaltung ist es mehrere Mitarbeiter gleichzeitig in direkter Ansprache zu erreichen. Meist haben Themen und Botschaften

⁶¹ vgl. Gindra 2008 S. 69

⁶² vgl. Führmann/Schmidbauer 2008 S. 154

dieser Events eine emotionale Tiefenwirkung und bestehen über Monate hinaus.

Bei einer Veranstaltung des Unternehmens muss es sich aber nicht gleich um ein Galadinner oder eine Preisverleihung mit "Star Moderation" handeln. Schon ein gemeinsames Mittagessen oder eine kleine Bürofeier nach Abschluss eines wichtigen Auftrages können als Instrument der internen Kommunikation genutzt werden.

Ein gemeinsamer Wanderausflug oder die Weihnachtsfeier werden in der Praxis oft veranstaltet um die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern und ein Gemeinschaftsgefühl zu erreichen.

Print-Kommunikation

Das Schwarze Brett

Der Klassiker und wohl das älteste unter den internen Kommunikationsmitteln ist das Schwarze Brett. Kaum ein Unternehmen verfügt nicht über eine dieser Anschlagtafeln. Das Schwarze Brett befindet sich meistens an einem leicht zugänglichen und stark frequentierten Standort.⁶³

Es wird vor allem für Ver- und Ankündigungen genutzt. Oft wird das Schwarze Brett auch als Suche-/Verkaufe-Plattform verwendet. Mit Einführung des Intranets hat es allerdings etwas an Bedeutung verloren. Verschwinden wird es aller Voraussicht nach aber nicht, da es im Gegensatz zur Online-Plattform im Idealfall alle MitarbeiterInnen eines Standortes erreicht.

⁶³ vgl. Kohn 2003 S. 38f.

Mittels Schwarzem Brett werden die MitarbeiterInnen über folgende Punkte informiert:

- Stellenausschreibungen
- Betriebsvereinbarungen
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- personelle/organisatorische Veränderungen
- Veranstaltungen
- neue Produkte etc.

Es ist allerdings nur für kurze Textinformationen geeignet, da die Inhalte "im vorbeigehen" wahrgenommen werden.⁶⁴

Das Schwarze Brett kann als schnelles und aktuelles Medium verstanden werden, obwohl die Gefahr besteht, dass nur geringe Teile der Belegschaft den Aushang überhaupt bzw. zeitnahe lesen.

In den letzten Jahren wurden einige Schwarze Bretter durch Infoscreens ersetzt.

Druckschriften

Broschüren, Rundschreiben, Mitteilungsblätter, Newsletter, Dokumentationen, Handbücher, Poster, Infomappen, etc. gehören zum Bereich der Druckschriften.⁶⁵ Meist werden sie zu bestimmten Themen wie Umweltschutz, Jubiläen oder Gewerkschaftsangelegenheiten aufgelegt. Rundschreiben werden meist verteilt wenn Veränderungen in einem Unternehmen auftreten. Sei es geänderte Zuständigkeiten oder

⁶⁴ Mast 2008 S. 201f

⁶⁵ vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008 S. 240

Gesetzesänderungen. Die MitarbeiterInnen sollten Rundschreiben lesen oder zumindest nachsehen können, da sie oftmals verbindliche Inhalte enthalten.⁶⁶

Newsletter sind gedruckte Informationsmittel, die zusätzlich zu oder anstatt einer Mitarbeiterzeitschrift verteilt werden. Der Vorteil eines Newsletters ist der geringe Kostenaufwand in der Produktion und die hohe Aktualität. Im Gegensatz zur Mitarbeiterzeitschrift ist der Newsletter weniger umfangreich und redaktionell schlechter verarbeitet. Die betrifft sowohl Layout als auch Inhalt des Newsletter.⁶⁷

Digital-Kommunikation

Grundsätzlich kann man sagen, dass es jede Form der digitalen Kommunikation schon vorher gegeben hat. Die Form der Präsentation hat sich durch die Möglichkeit multimediale Inhalte zu vermitteln geändert. Durch die schnelle Verteilungsmöglichkeit und meist geringe Kosten, sind die digitalen Kommunikationsmittel in vielen Unternehmen zu Standard-Medien geworden.

Intranet

Durch das Intranet hat sich die interne Kommunikation in vielen Organisationen deutlich gewandelt.

"Das Intranet versteht sich als eine Kommunikations-, Arbeits- und Wissensplattform. Es ist multimedial, hypermedial, interaktiv und unabhängig von Zeit und Ort einsetzbar. Jedem Mitarbeiter, sofern

⁶⁶ vgl. Mast 2008 S. 203

⁶⁷ vgl. Mast 2008 S. 202

*er einen Intranetzugang hat, stehen genau die Informationen zur Verfügung, die er für seine Arbeit braucht.*⁶⁸

Das Intranet ist ein firmeneigenes Kommunikationsnetzwerk, dass mehrere Funktionen zeitgleich erfüllen kann. Es kann zum Austausch von E-Mails, für Verteilerdienste, als Diskussionsplattform oder aber auch elektronisches Schwarzes Brett verwendet werden.⁶⁹

Die zentralen Dienste des Intranets sind:

- *Informationsaustausch und -management*
- *Informationssuche*
- *Kommunikation und computergestützte Gruppenarbeit*
- *Zugriff auf Applikationen*⁷⁰

Der große Vorteil des Intranets gegenüber vielen anderen Formen der internen Kommunikation ist die rasche und kostengünstige Verbreitung von Informationen und die hohe Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse des Unternehmens.

Für die MitarbeiterInnen bietet das Intranet oftmals die Möglichkeit direkt Feedback zu geben. Sei es durch einen Kommentar zu einem Thema oder auch mittels Online-Chat.

In der Praxis wird dem Intranet aber oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Viele MitarbeiterInnen sparen sich den Blick auf die Intranet Plattform, da sich oftmals nicht auf dem aktuellsten Stand gehalten werden.

⁶⁸ Führmann/Schmidbauer 2008 S. 159f

⁶⁹ Mast 2008 S. 198f

⁷⁰ Einwiller et al 2008 S. 245

Gerade in Produktionsbetrieben haben nicht alle MitarbeiterInnen ständigen Zugriff auf Informationen des Intranets. Es kommt daher vor, dass Informationen nicht alle MitarbeiterInnen erreichen.

Ein weiteres Problem das sich bei vielen Intranet-Plattformen zeigt, ist, dass zu viele Informationen veröffentlicht werden und so wichtige oft untergehen oder sich im Netz verlieren.

Mitarbeiterfernsehen

Mitarbeiterfernsehen oder Corporate TV wird meist nur in großen Unternehmen angeboten. Der Aufwand der für die "bewegten Bilder" betrieben werden muss, ist für viele Unternehmen einfach zu groß.

In den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts sorgte Corporate TV für Aufsehen, bis der Zuspruch aufgrund der hohen Kosten schrumpfte. Durch moderne Digitaltechnik und das Internet sanken die Produktions- und Übertragungskosten und Mitarbeiterfernsehen wurde zu einem wertvollen Instrument der internen Kommunikation.

Corporate TV wird zunehmend mittels IPTV über das Internet bzw. Intranet verbreitet.⁷¹

Ein großer Vorteil bei diesem Instrument ist die Audiovisuelle Vermittlung von Informationen, da diese besser im Gedächtnis der MitarbeiterInnen hängen bleiben.⁷²

Unternehmen im Chemiapark Linz setzen z.B. schon seit Jahren auf die Verbreitung von Sicherheitshinweisen und Verhaltensrichtlinien mittels Mitarbeiterfernsehen.

⁷¹ vgl. Mast 2008 S. 196

⁷² vgl. Führmann/Schmidbauer 2008 S. 160f

Soziale Netzwerke und Weblogs

Die Verwendung von Sozialen Netzwerken und Weblogs als Instrumente der internen Kommunikation ist erst seit wenigen Jahren ein Thema. So kommt es in der Praxis schon vor, dass Geschäftsführer oder Abteilungsleiter über verschiedenste Themen in ihren "Blogs" schreiben. Unternehmen erstellen auch Corporate Blogs⁷³ um gezielt Themen wie Qualitätskontrolle oder Weiterbildungsmaßnahmen zu erörtern. Sie sollen vor allem informieren, aber auch das Unternehmensimage verbessern. Der Zuspruch fällt oft sehr unterschiedlich aus. Während manche Blogs schon nach ein paar Monaten wieder eingestellt werden, erfreuen sich andere zahlreicher Besucher.

Bei sozial Network Plattformen verhält es sich ähnlich. Sie dienen hauptsächlich dem Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen. MitarbeiterInnen haben hier oftmals die Gelegenheit spezielle Themen anzusprechen und Feedback zu geben bzw. zu erhalten.⁷⁴

⁷³ vgl. Mast 2008 S. 200

⁷⁴ vgl. Führmann/Schmidbauer 2008 S. 161f

Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein Medium der instrumentellen internen Kommunikation.

Die große Stärke der Mitarbeiterzeitschrift ist, dass sie ein etabliertes Medium ist, das überall gelesen werden kann. Es sollen nicht nur die MitarbeiterInnen eines Unternehmens erreicht werden sondern meistens auch Pensionäre und manchmal auch Nachbarn, Redaktionen, Politiker oder Kunden.⁷⁵

Definition

Das interne Kommunikationsmedium „Mitarbeiterzeitschrift“ hat im Laufe der Zeit viele verschiedene Synonyme erhalten. Aus den Anfängen der Mitarbeiterzeitschriften stammt der Begriff Werkzeugzeitung. Dieser Begriff findet innerhalb der PR-Branche allerdings kaum mehr Verwendung. Um 1980 wurde er sprachlich durch Mitarbeiterzeitschrift abgelöst.⁷⁶ Die Begriffe „Personalzeitung“ „Unternehmenszeitung“ „Kommunikationsmittel Hauszeitschrift“ oder „Betriebszeitung“ finden sich in der Literatur allesamt wieder, die Begriffe „Mitarbeiterzeitung/Mitarbeiterzeitschrift“ sind jedoch die derzeit üblichen.

Bezeichnungen wie etwa Kunden-, Konzern-, Gewerkschafts-, Aktionärs-, oder Arbeitgeberzeitschrift sind im Grunde keine Synonyme sondern Bezeichnungen die auf die Zielgruppe oder die Herausgeber hinweisen.⁷⁷

In dieser Arbeit wird vornehmlich der Begriff „Mitarbeiterzeitschrift“ verwendet da es sich bei den meisten Publikationen jeweils um periodisch erscheinende Druckwerke handelt. Sie ist in großen Teilen mit herkömmlichen Zeitschriften vergleichbar.

⁷⁵ vgl. Mast 2008 S. 201

⁷⁶ vgl. Mast 2004 S. 9

⁷⁷ Vgl. Bischl 2000 S. 67f

„Die Zeitschrift ist ein fortlaufendes und in regelmäßiger Folge erscheinendes Druckwerk, das einem umgrenzten Aufgabenbereich oder einer gesonderten Stoffdarbietung (Bild, Unterhaltung) dient. Danach bestimmt sich ihre Öffentlichkeit, ihre Tagesbildung, ihr Standort, die Mannigfaltigkeit ihres Inhalts und die Häufigkeit ihres Erscheinens.“⁷⁸

Die Zeitung im Gegensatz zur Zeitschrift kennzeichnet sich durch kürzerfristige Periodizität, primäre Aktualität, unbegrenzte Universalität und unbeschränkte Publizistik.⁷⁹ Das bedeutet nichts anderes, als dass die Zeitung hochaktuell ist, in weiten Leserkreisen verbreitet wird, in kurzen Abständen erscheint und eine große inhaltliche Vielfalt bietet.⁸⁰

Dovifat spricht bei Werkzeitschriften von:

"...publizistische[n] Ereignisse[n], die in der Regel von monetären Organisationen herausgegeben werden, zumeist periodisch erscheinen, sekundär aktuell sind, sich thematisch vor allem mit der jeweiligen Organisation und deren Mitgliedern befassen und kostenlos an die Organisationsmitglieder sowie deren Familien verteilt werden."⁸¹

Bei Hilb ist die Rede von Personalzeitschriften, was sich aber auf Mitarbeiterzeitschriften ohne Weiteres übertragen lässt. Er definiert sie als

„von der Unternehmung als Sozialleistung finanziertes, als Instrument der innerbetrieblichen Informationspolitik herausgegebenes, gratis verteiltes, gedrucktes publizistisches Mittel, das:

⁷⁸ Dovifat 1968 S 274

⁷⁹ vgl. Igler 1991 S. 107

⁸⁰ vgl. Mast 2004 S. 10

⁸¹ Dovifat zit. nach Igler 1991 S. 107f

- *Von der innerbetrieblichen Öffentlichkeit produziert und konsumiert wird*
- *regelmäßig in längeren Zeitspannen erscheint (sekundäre Aktualität) und damit*
- *mittelbare Zeitnähe widerspiegelt, sowie*
- *unternehmensbezogene Vielfalt vermittelt.*⁸²

Um die MitarbeiterInnen eines Unternehmens kontinuierlich mit Informationen zu versorgen, bietet sich die Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift also als geeignetes Medium an.

Damit eine Mitarbeiterzeitschrift allerdings sinnvoll betrieben werden kann, sollte das Unternehmen eine Größe von einigen 100 Mitarbeitern nicht unterschreiten. Sofern die Zeitschrift gut gemacht ist, wird sie auch von der Belegschaft angenommen und regelmäßig gelesen.

Einige Mitarbeiterzeitschriften haben eine Auflage von mehreren Tausend Stück und können somit ohne weiteres zu den Massenmedien gezählt werden.⁸³

Geschichte der Mitarbeiterzeitschrift

Die Anfänge der Mitarbeiterzeitschriften führen zurück in das 19. Jahrhundert. Als Folge einer immer größer werdenden Industrialisierung und damit verbundener Spezialisierung von Arbeitsvorgängen entstanden die ersten Handzettel und Briefe, die sich als instrumentelle Kommunikationsmittel bezeichnen lassen.

⁸² Zit. Hilb 1976S. 36f

⁸³ vgl. Bischl 2000 S. 80

Je größer ein Unternehmen wurde, desto größer wurde auch der Abstand zwischen Arbeitgeber und -nehmer. Die Arbeitgeber wollten mit der Einführung von Mitarbeiterzeitschriften die MitarbeiterInnen führen und beeinflussen, was diesen Zeitschriften für lange Zeit einen eher schlechten Ruf einbrachte.⁸⁴

Die erste Mitarbeiterzeitung gab ein amerikanisches Unternehmen im Jahr 1847 heraus. Das "Werkjournal" eines niederländischen Unternehmens aus dem Jahr 1882 gilt als erste Werkzeitschrift in Europa.⁸⁵

1888 erschien erstmalig der "Schlierbacher Fabriksbote" der Wächtersbacher Steingutfabrik. Diese Mitarbeiterpublikation gilt als erste in Deutschland. Inhalt dieser Zeitschrift waren unter anderem, Berichte über Jubiläen, Todesanzeigen und Ermahnungen des Fabrikbesitzers.⁸⁶

Während und nach dem Ersten Weltkrieg wollten und konnten viele Betriebe keine Werkzeitung herausbringen. Erst um 1920 wurden wieder Zeitungen bei Firmen wie Bosch oder Siemens gedruckt. Hitler erkannte das Potenzial der Mitarbeiterzeitschriften und nutzte sie zwischen 1933 und 1945 als politisches Propagandamittel. Die Inhalte wurden also nichtmehr nur vom Unternehmen sondern von der NSDAP bestimmt.⁸⁷

⁸⁴ vgl. Bischl 2000 S. 90f; Cauers 2005 S. 30

⁸⁵ vgl. Mast 2005 S. 12

⁸⁶ vgl. Cauers 2005 S. 30

⁸⁷ vgl. Kalmus 1998 S. 60

Die erste Werkzeitschrift in Österreich wurde 1926 von der Alpine gegründet. Ihr folgten 1928 die Werkzeugzeitung der Österreichischen Salinen und jene der Firma Brevillier und Unger.⁸⁸

Nach dem Zweiten Weltkrieg sollten eine Vielzahl von neuen Werkzeugzeitungen eine Aufbruchsstimmung und ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen. Der Wiederaufbau sollte durch ein gemeinsames, verbindendes Medium gestützt werden.

Durch Human-Relations-Ideen in den sechziger Jahren, boomten Mitarbeiterzeitschriften regelrecht und durch inhaltliche und Design-technische Veränderungen näherten sie sich immer weiter modernen Zeitschriften an.⁸⁹

Dem vormals vorherrschenden behelrenden Stils der Mitarbeiterzeitschrift folgte ein um Vertrauen und Loyalität werbender. Allerdings wurden problematische Themen von der Unternehmensleitung nicht kommuniziert. Dies sollte eine "heile Welt" simulieren und die MitarbeiterInnen dadurch motivieren.⁹⁰

Seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts fand eine Demokratisierung der Mitarbeiterzeitschriften statt. Es entstanden Zeitschriften, wie sie auch heute noch vorgefunden werden.

⁸⁸ vgl. Proksch 1988 S. 6

⁸⁹ vgl. Cauers 2005 S. 31

⁹⁰ vgl. Mast 2005 S. 12

Mast unterteilt Mitarbeiterzeitschriften in drei verschiedene Typen:⁹¹

"Patriachische Werkzeitschriften", wie den "Schlierbacher Fabrikbote", bei dem die Fürsorge des Arbeitgebers für seine MitarbeiterInnen im Vordergrund steht. Ziel war es hier vor allem, den Arbeitswillen und die -kraft möglichst hoch zu halten.

Für "Werkfamilienzeitschriften" steht der Aspekt der Familie im Vordergrund. Es wird besonders auf ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl wert gelegt. Der "Wir Faktor" ist auch heute noch in vielen Mitarbeiterzeitschriften anzutreffen.

Den Dialog zwischen Management und Mitarbeitern ermöglicht der dritte Typ von Mitarbeiterpublikationen. Die "Werkzeitschrift aller Mitarbeiter" oder die "Mitarbeiterzeitschrift". Gekennzeichnet ist dieser Typ vor allem, dass er ein dialog-orientiertes Kommunikationsinstrument ist. Es wird von einer unabhängigen Redaktion herausgegeben und bietet nicht nur dem Management sondern auch Mitarbeiter die Möglichkeit durch verschiedene Artikel, Interviews oder Leserbriefe in einen Dialog mit Unternehmensleitung bzw. Mitarbeitern zu treten.

Bezugnehmend auf eine Studie von Klöfer gibt Mast an, dass es in Westeuropa ungefähr 5000 Mitarbeiterzeitschriften gibt. Man könne von ca. 900 Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland ausgehen. Eine genaue Zahl ist allerdings nicht bekannt. Für Österreich konnten leider keine Angaben

⁹¹ vgl. Mast 2005 S. 11

gefunden werden. Man könne aber davon ausgehen, dass ca. 80% aller Unternehmen über 500 Mitarbeitern eine Mitarbeiterzeitschrift betreiben.⁹²

Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift

Die Unternehmensführung kann mittels einer Mitarbeiterzeitschrift die Belegschaft über aktuelle Themen informieren, oder auch zukünftige Projekte ankündigen. Aufkommenden Gerüchten aller Art kann man ebenfalls effizient entgegenwirken, was das Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens fördern kann.

Laut Kalmus erfüllt eine gute Mitarbeiterzeitschrift folgende Aufgaben und Ziele.⁹³

- *den Betrieb für den Mitarbeiter durchschaubar machen*
- *das Betriebsgeschehen chronologisch registrieren und verständlich machen*
- *die Aussprache zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft fördern, Meinungen mitteilen, Anregungen geben.*
- *eine Pflegestätte der Gemeinschaftsarbeit im Betrieb sein*
- *die Betriebsverbundenheit fördern und den Stolz auf die eigene Leistung heben*
- *Ventilfunktionen bei auftretenden Schwierigkeiten erfüllen*

⁹² vgl Mast 2005 S. 13

⁹³ Zit. Kalmus 1995 S. 39

Weitere Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift sind⁹⁴:

Funktion der Mitarbeiterzeitschrift	Aufgaben und Ziele (Beispiele)
Information	Wissensvermittlung: Betriebsaufbau und -ablauf sowie Produkte/Dienstleistungen erklären
Orientierung und Transparenz	Unternehmensorganisation, -aufgaben und -ziele definieren und erklären; Komplexitätsreduktion
Integration	„Wir- Gefühl“ bzw. Gemeinschaftsgefühl und soziale Nähe herstellen; Anonymität reduzieren
Führung	Orientierung geben; Anweisungen, Aufgaben und Handlungsanleitungen definieren
Motivation	Anerkennung von Mitarbeiterleistungen; Leistungssteigerung hervorrufen
Forum und Dialog	Problemlösungen diskutieren; Meinungen darstellen; hierarchieübergreifend kommunizieren
Involvement	Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen einbinden; Interesse und Anteilnahme wecken
Unterhaltung	Unterhaltende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen; Ablenkung vom Arbeitsalltag
Marketing und Public Relations	Einbindung in Werbemaßnahmen; Mitarbeiter als Experte und Multiplikator nutzen

Tabelle 4: Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift

Mast fasst die Funktionen bzw. die Aufgaben der Mitarbeiterzeitschrift auf vier wesentliche Punkte zusammen.

⁹⁴ Vgl. Cauers 2005 S. 66

Erstens hat sie die Aufgabe die MitarbeiterInnen zu informieren. Zweitens soll die Motivation der MitarbeiterInnen gefördert werden. Der dritte Aspekt ist die Verbesserung des Images des Unternehmens. Zu guter Letzt ist die Förderung des Dialogs in einem Unternehmen eine wichtige Aufgabe der Mitarbeiterzeitschrift.⁹⁵

Information der MitarbeiterInnen

"...informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter."⁹⁶ Bezugnehmend auf dieses Zitat von Förster ist es die wichtigste Aufgabe der Mitarbeiterzeitschrift die Angehörigen eines Unternehmens zu informieren. Ein wesentlicher Punkt dabei ist eine offene und ehrliche Informationspolitik. Halbwahrheiten und Falschinformationen sollten keinen Platz in einer Mitarbeiterzeitschrift erhalten. Ebenfalls sollten negative Ereignisse und Prognosen nicht unter den Teppich gekehrt werden. Früher oder später werden diese Themen bekannt und schaden der Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Mediums.⁹⁷

Informationen über die Organisation selbst

Die verbreiteten Informationen kommen aus den verschiedensten Teilbereichen des Unternehmens. Informationen über die Organisation selbst bzw. bevorstehende Veränderungen an der Organisation werden in vielen Betrieben über die Mitarbeiterzeitschrift publiziert.

Produkte/Produktion/Forschung

⁹⁵ vgl. Mast 2004 S. 14

⁹⁶ vgl Förster 2000 zit. n. Mast 2004 S. 14

⁹⁷ vgl. Mast 2004 S. 14f

Ein ebenfalls oft angesprochenes Thema ist der Bereich der Produktion bzw. der Produkte. Die MitarbeiterInnen sollen über neue Produkte, weiterentwickelte Produkte, Neuanwendungen von Produkten, usw. informiert werden. Auch neue Produktionsanlagen, neue Verfahren zur Herstellung, aber auch Störfälle und Unfälle bzw. Arbeitssicherheit werden angesprochen. Für viele Mitarbeiter ist interessant zu erfahren, welche Fortschritte es im Bereich der Forschung gibt.

Marketing

Gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten, aber auch wenn der Betrieb auf sicheren Beinen steht, werden die Situationen auf den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten erörtert. Dazu gehören auch Berichte über Messen, Werbeaktionen oder Voraussagen über die Entwicklung der Märkte.

Personal

Ein Bereich der für viele MitarbeiterInnen einer der wichtigsten in der Mitarbeiterzeitschrift ist, ist jener des Personalwesens. Gerade Informationen über die Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung oder strukturelle Veränderungen sind in den meisten Mitarbeiterzeitschriften zu finden.

In- und ausländische Tochtergesellschaften bzw. verschiedene Standorte

Die Mitarbeiterzeitschrift wird genutzt um Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften im Unternehmen vorzustellen. Ebenfalls werden größere Investitionen erklärt und den MitarbeiterInnen näher gebracht. Berichte und Artikel von unterschiedlichen Standorten sind besonders für die Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls wichtig.

Human Touch

Ein Bereich der in den meisten Mitarbeiterzeitschriften auf den hinteren Seiten zu finden ist, ist jener des Human-Touch Bereichs. Darunter fallen sowohl diverse Jubiläen, Besuche von "VIPs" oder Ergebnisse/Platzierungen von Firmen-Sport Mannschaften.

Bei komplexen Sachverhalten ist es oft sinnvoll, die MitarbeiterInnen nicht einfach nur mit Fakten zu füttern, sondern ihnen auch Hintergrundinformationen, Begründungen oder Stellungnahmen seitens der Verantwortlichen zu liefern. Dadurch steigert sich das Verständnis der MitarbeiterInnen für die Tätigkeiten des Managements und sie entwickeln ein Gespür für ökologische, politische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge im Unternehmen.⁹⁸

Durch die Vermittlung diverser Informationen entsteht bei den MitarbeiterInnen ein Gefühl des Informiert seins. Unsicherheit kann so abgebaut und Gerüchten entgegengewirkt werden.⁹⁹

Motivation der Belegschaft

Das vorhin genannte Gefühl des Informiertseins wirkt sich besonders auf die Motivation der MitarbeiterInnen aus. Uninformierte MitarbeiterInnen sind meistens auch unzufriedener als informierte. Durch die Mitarbeiterzeitschrift kann die Unternehmensleitung ihren MitarbeiterInnen ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Indem MitarbeiterInnen lobend erwähnt werden oder besondere Leistungen hervorgehoben werden, steigt ihre Motivation.¹⁰⁰

⁹⁸ vgl. Mast 2004 S. 15f

⁹⁹ vgl. ebd. S.16

¹⁰⁰ vgl. ebd. S. 18

Mittels der Mitarbeiterzeitschrift soll versucht werden, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und dessen Zielen zu steigern. Dieser Punkt ist nicht nur für die Motivationsfunktion wichtig, sondern stellt auch einen zentralen Aspekt für diese Magisterarbeit dar.

"Dazu ist selbstverständlich die transparente Kommunikation der Unternehmensziele gegenüber den Mitarbeitern ein zentrales Anliegen. Dies geschieht indirekt über die Vermittlung von Unternehmenskultur und -identität in der Mitarbeiterzeitschrift. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch das unternehmensspezifische Wertesystem, das die Mitarbeiterzeitschrift ebenfalls kommunizieren muss. Da es sich hierbei um einen langfristigen Prozess handelt, ist eine regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitschrift sehr wichtig."¹⁰¹

Die Vermittlung eines "Wir-Gefühls" durch die Mitarbeiterzeitschrift kann ebenfalls als motivationssteigernd gewertet werden. Durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht ein positives Betriebsklima, dass sich auch positiv auf die Arbeit auswirkt. Abschließend soll noch erwähnt werden, dass im Idealfall durch die Mitarbeiterzeitschrift die Kluft zwischen Arbeit und Freizeit überbrückt wird und sie auch Hilfestellungen für private Lebensbereiche bieten kann.¹⁰²

¹⁰¹ Mast 2004 S.18f

¹⁰² vgl. Mast 2004 S.19

Verbesserung des Images

Wie in den vorangegangenen Punkten erläutert, hat die Mitarbeiterzeitschrift die Funktion, die MitarbeiterInnen zu informieren und zu motivieren. Die MitarbeiterInnen als Teil des Unternehmens können als Multiplikatoren desselbigen betrachtet werden. Mast hält sie sogar für die ersten und wichtigsten in einem Betrieb. MitarbeiterInnen repräsentieren ihr Unternehmen nicht nur während der Arbeitszeit, sondern auch in deren Freizeit. Sie können das Image des Unternehmens beeinflussen. Gut informierte, motivierte und zufriedene Mitarbeiter vermitteln ein positives Image ihres Unternehmens.

Förderung des Dialogs

Funktion der Mitarbeiterzeitschrift ist es den Dialog zwischen MitarbeiterInnen untereinander, aber auch den zwischen MitarbeiterInnen und Führungsebene zu fördern.

Leserbriefe, die Präsentation von verschiedenen Arbeitsplätzen oder Personen bzw. Aufgaben im Betrieb regen die MitarbeiterInnen an, sich darüber zu unterhalten und sich auszutauschen. Auch Informationen über kritische und kontroverse Themen können den MitarbeiterInnen helfen eine gemeinsame Diskussionsgrundlage aufzubauen und Themen auch zu hinterfragen.

Die Mitarbeiterzeitschrift wird von den MitarbeiterInnen oftmals als neutrale Anlaufstelle für Beschwerden, Kritik, Lob oder Verbesserungsvorschläge an die Unternehmensführung genutzt um mögliche Reibungen zu vermeiden.

In der Regel muss für eine gute Mitarbeiterzeitschrift ein größerer personeller und finanzieller Aufwand betrieben werden. Wie bereits erwähnt ist daher eine Mindestgröße des Unternehmens Voraussetzung. Es muss beachtet werden, dass die Exemplare in den meisten Fällen kostenlos an die Mitglieder verteilt bzw. per Post versandt werden und nur minimal Werbung geschaltet werden kann.

Die Kosten einer Mitarbeiterzeitschrift enthalten nicht nur jene für die Redaktion, sondern auch Kosten in Form von Druck und Satz. Daher variieren die Kosten auch je nach Erscheinungsintervall, Auflage, Seitenanzahl bzw. Format, Farbauswahl und Papierqualität.¹⁰³

Manche Zeitschrift erscheint wöchentlich oder 1 x im Monat. Üblich für eine Mitarbeiterzeitschrift sind aber vier bzw. sechs Ausgaben im Jahr. Manche Unternehmen bringen aber auch nur einmal im Jahr eine Ausgabe heraus. Die Anzahl der Ausgaben pro Jahr wirkt sich klarerweise hauptsächlich auf die Aktualität der Mitarbeiterzeitschrift aus, nicht aber unbedingt auf deren Qualität.

¹⁰³ vgl. Mast 2008 S. 201

Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild stellt eine Sonderform der Internen Kommunikationsmittel dar und werden in der Praxis oft auch als Vision, Mission oder Prinzipien bezeichnet.

Ist die gewachsene und gelebte Unternehmenskultur auf Vergangenheit und Gegenwart bezogen, ist das Leitbild auf die Zukunft gerichtet. Die Sollvorgaben wirken jedoch auf die Unternehmenskultur zurück und beeinflussen Werte und Normen im Unternehmen. Das Leitbild entspringt der Unternehmenskultur und wirkt auf sie zurück.¹⁰⁴

Das Leitbild eines Unternehmens besteht aus den verschriftlichten Grundprinzipien und Erklärung ihres Selbstverständnisses.¹⁰⁵ Unternehmen stellen damit ihre Leitlinien der Unternehmenskultur vor. Es stellt die Grundsatzplanung von Werten, Normen und Zielen von Unternehmen dar.¹⁰⁶

"Das Leitbild ist ein Instrument, um sich aktiv und bewusst mit der Richtung und mit den Grundsätzen des Unternehmens zu befassen, diese zu Bewusstsein zu bringen und zu beeinflussen."¹⁰⁷

Um in einer Organisation kommunizieren zu können, braucht ein Unternehmen ein Leitbild als Ansatzpunkt, da es gemeinsame Spielregeln und die längerfristigen Entwicklungsrichtungen enthält¹⁰⁸

¹⁰⁴ Herbst <http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm#definitionen> (25.09.2011)

¹⁰⁵ vgl. Bleicher 1994 S. 274

¹⁰⁶ vgl. Schwarz 1996 S. 450

¹⁰⁷ Hammer 2007 S. 433

¹⁰⁸ vgl. Wewer 1995 S. 125

Das Unternehmensleitbild ist keinesfalls als Ist-Zustand eines Unternehmens zu werten, sondern eher als Orientierungsrahmen zu einem zukünftigen Soll Zustand.

In vielen Unternehmen wird ein Leitbild bewusst und definiert eingesetzt, in anderen unbewusst gelebt.¹⁰⁹ Ein Leitbild kann entweder explizit oder implizit sein. Ein explizites Unternehmensleitbild ist ein schriftlich festgehaltenes Regelwerk, das mittels Unternehmenskommunikation für alle Bezugsgruppen eines Unternehmens zugänglich gemacht wird.

Im Gegensatz dazu ist

"ein implizites Leitbild nicht niedergeschrieben, sondern besteht eher in einer Idee, einer Wunschvorstellung, die zuerst einmal im Kopf oder im Herzen des Unternehmensgründers oder -führers besteht, und die sich durch ein - oft charismatisches - Sprechen, Tun, Handeln auf die Mitarbeiter übertragen und diese - im günstigsten Fall - mitreißt, ebenfalls im Sinne dieser Idee zu handeln und sie dadurch zum Leben zu erwecken, eben umsetzen."¹¹⁰

In dieser Arbeit werden explizite Leitbilder untersucht, die entweder mittels einer eigenen Broschüre, auf einem Blatt Papier oder einer Seite der Unternehmenshomepage/Mitarbeiterzeitschrift abgebildet sind.

Leitbilder können in der Praxis sehr unterschiedlich ausfallen, Antonoff gibt 12 Werte vor, die ein Unternehmensleitbild aufweisen sollte:

1. *Sinn des Unternehmens, Sinn der Arbeit im Unternehmen*
2. *Kompetenzanspruch ("Wir sind führend in ...")*

¹⁰⁹ Rothenberger/Kolar/Abfalder 2008 S. 199

¹¹⁰ Schlögl 2003 S. 91

3. *Willenserklärung in Bezug auf wichtige Ziele und Verhaltensänderungen ("Wir wollen ...")*
4. *Gründe für unternehmerischen Optimismus*
5. *Gründe für Selbstbewusstsein sein*
6. *Die traditionellen Werte des Unternehmens*
7. *Die Reaktionsweisen des Unternehmens auf den Wertewandel*
8. *Informationsstil bei fundamentalen Veränderungen im Unternehmen*
9. *Grundhaltung in Bezug auf Kundenwünsche*
10. *Grundhaltung in Bezug auf Unternehmenskommunikation (Werbung, PR, Schulung)*
11. *Grundhaltung in Bezug auf Standort*
12. *Grundhaltung in Bezug auf Frauenarbeit*¹¹¹

In der Praxis werden zwar einige dieser Punkte aufgegriffen, in der Regel ist das Leitbild eines Unternehmens aber nie so umfangreich, dass alle Punkte Beachtung finden.

Folgende zentrale Themenfelder sind laut einer Studie der KPMG in einem Großteil der Unternehmensleitbildern zu finden:¹¹²

- *Formulierung der Vision des Unternehmens*
- *Darstellung der Marktposition*
- *Definition des Führungsstils*
- *Dokumentation der Unternehmensstruktur*

Zusätzlich wird auch auf den Umgang mit den unten angeführten Stakeholdern eingegangen.

- Lieferanten
- Abnehmer/Kunden
- MitarbeiterInnen

¹¹¹ Antonoff 1987 S. 183

¹¹² vgl. KPMG 1999

- Shareholder
- Geschäftspartner wie Banken, Kooperationspartner

Wesentlich für den Erfolg eines Unternehmensleitbildes sind mehrere Punkte, die es zu beachten gilt.

Ein Leitbild sollte...

- möglichst kurz, prägnant und verständlich formuliert werden. Umständliche oder ausschweifende Formulierungen erschweren die Verständlichkeit und können zu Missverständnissen führen.
- die Interessen aller relevanten Gruppen berücksichtigen
- die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens reflektieren
- die grundlegenden Werte und Ziele, die für das Unternehmen gültig sein sollen definieren
- die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens definieren
- sinn- und identitätsstiftend sein

Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern

Unternehmensleitbilder sollen eine klare Vision gemeinsamer Werte vermitteln und geben Handlungsaufforderungen bzw. veranlassen MitarbeiterInnen so zu handeln, dass sie nicht in Konflikt mit der Unternehmenskultur geraten.

Dadurch können eine Reihe von positiven Effekten erzielt werden:

- *Durch die Orientierungsfunktion erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter.*

- *Durch die Selbstverpflichtung erhöht sich die externe Reputation des Unternehmens.*
- *Durch die stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter erhöht sich die Stabilität gegen wirtschaftskriminelle Handlungen.¹¹³*

Unternehmensleitbilder schaffen und fördern

- Identität der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen
- Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens
- Motivation der MitarbeiterInnen
- Loyalität gegenüber der Organisation
- Transparenz des Unternehmens
- Vertrauen und Verlässlichkeit in das Unternehmen und die MitarbeiterInnen
- ein positives Image und Reputation des Unternehmens nach innen und außen¹¹⁴

Erstellung eines Leitbildes

Ein Unternehmensleitbild kann nicht einfach vorgegeben werden, es sollte gemeinsam mit den MitarbeiterInnen entwickelt werden. Nur so können diese sich auch mit den Inhalten identifizieren und sie auch leben. Daher ist der Entwicklungsprozess eines Leitbildes in der Literatur ein gerne angeführtes Feld.

Ein Unternehmen hat drei Möglichkeiten wie sie ein Leitbild erstellt. Entweder "Top-down", "Bottom-up" oder durch Dritte. Wenn die Grundsätze durch

¹¹³ KPMG 1999 S.11

¹¹⁴ vgl. ebd. S. 11

externe Berater entwickelt werden, hat das Leitbild oftmals nichtmehr viel mit der Kultur des Unternehmens zu tun und wird daher auch selten von den MitarbeiterInnen akzeptiert und gelebt.¹¹⁵ Laut einer Studie von KPMG zusammen mit der Universität Erlangen-Heidelberg wurde ein Großteil der Leitbilder in Unternehmen von MitarbeiterInnen ohne Führungspositionen erstellt.

Diese Form des "Bottom-up" fördert die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Leitbild. Allerdings ist damit auch ein langwieriger und aufwendiger Erstellungsprozess verbunden.¹¹⁶

¹¹⁵ vgl. Schreyögg 1999 S. 443

¹¹⁶ vgl. <http://www.arge-hr.com/docs/leitbild.pdf> (25.09.2011)

Unternehmenskultur

Unternehmenskultur kann genau wie der Begriff Kultur an sich auf viele verschiedene Arten gesehen werden. So verwundert es nicht dass es weit mehr als 100 unterschiedliche Fassungen für Kultur gibt. Bei der Unternehmenskultur ist es zwar nicht ganz so unübersichtlich, aber eine Auflistung aller Definitionen würde ebenfalls mehrere Seiten füllen. Gerade in der Praxis wird der Begriff Unternehmenskultur oft sehr schwammig und unpräzise verwendet.

Grundsätzlich ist es schwierig den Begriff Unternehmenskultur allgemein gültig zu definieren. Man kann aber sagen, dass Unternehmen Kultur *sind*, Kultur *haben* und Kultur *machen*.¹¹⁷

Die Organisationskultur "ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Entscheidungsbild einer Unternehmung oder einer Organisation prägen."¹¹⁸

Je nachdem welche Theorie über Unternehmenskultur man verfolgt, kommt man zu unterschiedlichen Ansätzen wie Unternehmenskultur entsteht oder wer sie vermitteln bzw. verändern kann.

Jedes Unternehmen hat ob bewusst oder eher unbewusst eine Unternehmenskultur. Bereits bei der Gründung des Unternehmens lassen sich erste Anzeichen dafür feststellen. Jene grundlegenden Überzeugungen die das Denken, Handeln und Empfinden der Mitarbeiter beeinflussen, bilden die Basis der Unternehmenskultur.

¹¹⁷ vgl. Schmidt 2004 S.39

¹¹⁸ Krulis-Randa 1989 S. 26f zit. nach Saxer 1999 S. 29

Diese grundlegenden Überzeugungen wirken sich auf verschiedene Bereiche des Unternehmens aus. Sei es bei der Art wie die Mitarbeiter miteinander kommunizieren oder mit verschiedenen Situationen umgehen.¹¹⁹

Laut Schmidt sind alle Mitglieder eines Unternehmens Träger der Kultur, wenn auch in unterschiedlichem Maße.

Eine Definition die relativ allgemein gehalten ist, und den Begriff gut beschreibt liefert Sackmann Sonja. Sie beschreibt Unternehmenskultur so:

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Formen, Mittel und Möglichkeiten des sozialen Umgangs in Betrieben und Unternehmen.“¹²⁰

Genauer sind darin sowohl Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkt für Einstellungen und Handlungen als auch Ziele und Philosophien des Unternehmens integriert. Zusammen mit der Art und Weise wie in einem Betrieb Arbeitsbeziehungen wie zum Beispiel die Gestaltung des Arbeitsplatzes, strukturiert werden, ergibt sich für jedes Unternehmen eine eigene Unternehmenskultur.

Zum besseren Verständnis nennt Sackmann vier wesentliche Annahmen die für die Unternehmenskultur gelten:

1. "Kultur im Kontext von Unternehmen ist ein komplexes dynamisches Konstrukt, das sich in menschlichen Interaktionen und Aktionen gegenüber Problemen entwickelt und das aus verschiedenen ideellen und materiellen Facetten besteht.

¹¹⁹ vgl. Sackmann 2004

¹²⁰ vgl. Sackmann 2002

2. Einzelne dieser Facetten sind sichtbar, andere nur in Form ihres Einflusses nachvollziehbar, den sie auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln haben.

3. Die einzelnen Facetten sind komplexer, multikausaler Weise miteinander verknüpft.

4. Jedes Unternehmen ist und hat Kultur, die für sich genommen weder gut noch schlecht ist. Durch ihr Vorhandensein erfüllt sie quasi automatisch gewisse Funktionen in förderlicher oder hinderlicher Weise, während andere Funktionen durch ihr entsprechendes "Sein" (Art, Gestalt, Form, Ausprägung, Subkulturbildung, etc.) wahrgenommen werden können, doch nicht müssen."¹²¹

Faulstich liefert hier eine prägnante Definition von Unternehmenskultur die zwar nur an der Oberfläche kratzt, dennoch erwähnt werden sollte.

"Unternehmenskultur ist die wertebezogene Gestaltung innerbetrieblicher Kommunikations- und Verhaltensweisen im weitesten Sinn."¹²²

Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein

Das Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein scheint das geeignetste um Unternehmenskultur zu fassen. Schein spricht dabei von drei Kulturdimensionen, deren Zusammenspiel die Kultur eines Unternehmens erzeugt¹²³.

¹²¹ Sackmann 1990 S. 162f

¹²² Faulstich 2000 S. 95

¹²³ Schein 1985, S.14

Artefakte - Wertvorstellungen - Basisannahmen

Unter Artefakten werden künstlich geschaffene Objekte und täglich gelebte Verhaltensweisen wie zum Beispiel Gebäudearchitektur oder Bekleidungs Vorschriften verstanden. Aber auch verbales und nonverbales Verhalten wie Begrüßungsformeln, Wording oder Körpersprache gehören zu dieser Ebene.

Zur Ebene der Wertvorstellung zählen die kollektiven Werte der Organisationsmitglieder. Leistungserbringung, Unternehmenserfolg und Beziehung zum bzw. Umgang mit Kunden sind Themen die hier herauszuheben sind. Diese Werte können auf zwei Arten geschaffen werden. Zum einen wachsen sie im Rahmen eines kollektiven Lernprozesses zum anderen können sie von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Mit Hilfe von Führungsgrundsätzen und Unternehmensleitbildern werden sie den MitarbeiterInnen vermittelt.

Auf der dritten Ebene von Scheins Modell befinden sich die Basisannahmen oder Grundannahmen der Unternehmensmitglieder. Dazu gehören unter anderem die Beziehung der Organisation zur Umwelt, die Grundlage für menschliche Beziehungen also der "richtige" Umgang innerhalb des Unternehmens und die Motive für das Handeln im Unternehmen generell. Im Gegensatz zur zweiten Ebene ist die dritte eher unbewusst und als selbstverständlich vorausgesetzt.¹²⁴

¹²⁴ vgl. Sackmann 2004 s.25ff

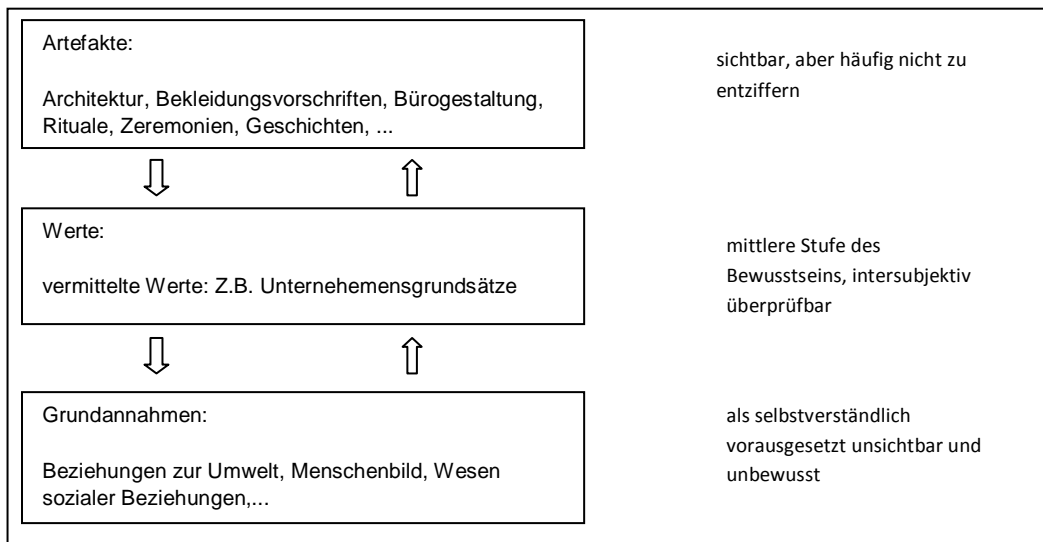


Abbildung 4: Organisationskultur nach Schein (1985) S. 14

Funktionen der Unternehmenskultur

Wozu braucht ein Unternehmen aber eine eigene Kultur?

Laut Sackmann erfüllt Unternehmenskultur 4 zentrale Funktionen:

1. eine Komplexitätsreduktion
2. koordiniertes Handeln
3. die Identifikation mit dem Unternehmen
4. Kontinuität

Diese vier Funktionen wirken sich auf viele Bereiche des Unternehmens, wie der Kommunikation oder der Motivation aus. In einem weiteren Schritt wird dadurch die Produktivität also auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gesteigert.¹²⁵

¹²⁵ vgl. Sackmann 2004 S. 27f

Komplexitätsreduktion

Sackmann versteht unter Komplexitätsreduktion eine Vorsortierung von "relevanten" und "nicht relevanten" Informationen mittels der bereits erwähnten grundlegenden Überzeugungen. Die Unternehmenskultur stellt Denk- und Verhaltensmuster bereit um die Informationen schnell und routiniert in der jeweiligen Situation verarbeiten zu können.

Ohne diese Komplexitätsreduzierung würden viele Handlungen den für sie vorgesehenen Zeitrahmen sprengen und somit die Produktivität negativ beeinflussen. Zu beachten ist aber, dass eine zu starke "Routinisierung" gerade bei neu auftretenden Situationen zu Problemen führen und somit Entwicklungshemmend wirken kann.¹²⁶

Koordiniertes Handeln

Koordiniertes Handeln bildet die Basis dafür, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen eine gemeinsame, sinnvolle Kommunikation betreiben können. Es stellt ein gemeinsames Sinnsystem bereit, das eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen erst ermöglicht. So wird z.B. eine gemeinsame Ebene der Kommunikation zwischen Menschen verschiedener Abteilungen oder sogar Kulturkreisen erzeugt, die Missverständnisse in der Bedeutung verschiedener Begriffe minimieren soll.

Identifikation

Unternehmenskultur bildet den Charakter, das Wesen des Unternehmens. Die grundlegenden Überzeugungen haben Einfluss auf den gesamten Unternehmensalltag. Sie grenzt das Unternehmen von anderen ab und

¹²⁶ ebd. S. 28

unterscheidet es von der Konkurrenz. Sie gibt dem Unternehmen einen Sinn. Für die Mitarbeiter stellt sich nun die Frage wie sehr sie sich mit den Überzeugungen des Unternehmens oder ihrer Abteilung identifizieren können. Die Identifikation kann bei jedem einzelnen Mitarbeiter hoch, mittel oder gering sein. Diese Einstufung wirkt sich direkt auf die Motivation aus und somit auch auf die Produktivität bzw. die Bereitschaft etwas zu leisten.

Kontinuität

Der vierte Punkt den Sackmann anspricht ist die Kontinuität. Ähnlich der Komplexitätsreduktion hilft die Kontinuität den Mitarbeitern mittels routiniertem Handeln mit verschiedensten Situationen umzugehen. Durch Erfolg oder Misserfolg bei vorhergegangenen Ereignissen bilden sich im "kollektiven Gedächtnis" des Unternehmens Verhaltensweisen die vermehrt zu Erfolg bzw. zur Vermeidung von Misserfolg führen sollen. So muss nicht jede Situation für sich neu überdacht werden. Die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und somit der Mitarbeiter wird verbessert.¹²⁷

Unter Berücksichtigung der vorgegangenen Funktionen der Unternehmenskultur können nun drei Bereiche ausgemacht werden, auf die sie sich besonders auswirkt.

- Gesellschaftliche Verantwortung,
- Betriebsklima und
- Kundenzufriedenheit.

Geht man dabei etwas in die Tiefe kann folgende Unterteilung getroffen werden.

¹²⁷ vgl. Sackmann 2004 S.30

Unternehmenskultur beeinflusst:

- das Engagement der MitarbeiterInnen
- den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen
- die Leistung und Produktivität aller Beschäftigter
- den Umgang mit Veränderungen
- das Ausmaß der Innovationsbereitschaft
- die Strategie des Unternehmens
- Strukturen und Prozesse
- Führung und Führungsprozesse¹²⁸

Diese Punkte beeinflussen wiederum, und darum geht es schlussendlich in einem Unternehmen, den Unternehmenserfolg.

¹²⁸vgl. Sackmann <http://www.inga.de/Inga/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/inga-22-mitarbeiterorientierte-unternehmenskultur> (25.09.2010)

Empirischer Teil

In diesem Abschnitt der Arbeit werden nun die Forschungsfragen und Hypothesen aufgrund einer empirischen Analyse von Leitbildern und Mitarbeiterzeitschriften verschiedener Unternehmen beantwortet. Zunächst werden die Forschungsfragen und Hypothesen nochmal in Erinnerung gerufen. Danach werden die untersuchten Unternehmen kurz vorgestellt. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in zwei Teile gegliedert. Zuerst werden die Leitbilder miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Im zweiten Teil der Untersuchung werden die Leitbilder mit den jeweiligen Mitarbeiterzeitschriften verglichen und Überschneidungen der Inhalte aufgezeigt. Im Anschluss werden die Forschungsfragen beantwortet und ein Fazit aus den gewonnenen Ergebnissen gezogen.

Wiederholung der Forschungsfragen und Hypothesen

In diesem Kapitel werden die forschungsleitenden Fragen und die dazugehörigen Hypothesen vorgestellt. Übergeordnet soll folgende Frage in dieser Arbeit geklärt werden:

Welche Rolle spielen die mittels Unternehmensleitbild verschriftlichen Inhalte der Unternehmenskultur bei der Gestaltung einer Mitarbeiterzeitschrift und deren Inhalten?

Um diese Frage beantworten zu können müssen einige Folgefragen gestellt werden, deren Beantwortung für die Falsifikation bzw. die Verifikation der dazugehörigen Hypothesen unumgänglich sind.

- I. Inwieweit wird die Mitarbeiterzeitschrift dazu verwendet, die Punkte des Unternehmensleitbildes ihren Mitarbeitern näherzubringen bzw. ins Gedächtnis zu rufen?

H I. 1 Wenn ein Bereich des Unternehmensleitbildes für das Unternehmen wichtig ist, dann wird dieser Bereich auch häufiger als andere in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert.

- II. Mit welchen publizistischen Darstellungsformen können Mitarbeiterzeitschriften Werte, die für ein Unternehmen wichtig sind, an die Mitarbeiter vermitteln?

H II.1 Wenn es sich um ein Thema der gesellschaftlichen Verantwortung handelt, dann werden eher Berichte und Reportagen zur Vermittlung verwendet.

H II. 2 Bei Themen die das Betriebsklima betreffen werden eher Kommentare und Interviews gedruckt.

H II. 3 Bei Themen der Kundenzufriedenheit werden Berichte und Meldungen verwendet.

- III. Welche Bereiche der Unternehmenskultur werden in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert?

H III. 1. Wenn es sich um ein Unternehmen im Dienstleistungssektor handelt, dann werden Themen die die Kundenzufriedenheit betreffen eher thematisiert.

H III. 2 Wenn es sich um ein Unternehmen im industriellen Sektor handelt werden Themen die die soziale Verantwortung thematisieren eher gedruckt.

H III. 3 Bei Unternehmen des Informationssektors werden Betriebsklima und Kundenzufriedenheit eher thematisiert.

Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sowohl Elemente der Qualitativen als auch der Quantitativen Inhaltsanalyse verwendet. Zum einen wurden formale und inhaltliche Merkmale der Unternehmensleitbilder erfasst und zum anderen einzelne Passagen interpretiert. Gerade ein solcher Mix schien ein adäquates Mittel zu sein, um die Forschungsfragen und Hypothesen bearbeiten zu können.

Die Mitarbeiterzeitschriften wurden ebenfalls sowohl qualitativ als auch quantitativ untersucht. Neben der Betrachtung von formalen Merkmalen der Zeitschriften wurden auch die Inhalte der einzelnen Artikel auf relevante Aspekte untersucht.

Dies war nötig, da zum einen in der Praxis die Artikel der Zeitschriften nicht explizit auf Themen des Leitbildes eingehen, sondern diese implizit im Grundtenor auftauchen, zum anderen um eine mögliche Verbindung zwischen Leitbildern und Zeitschriften herzustellen.

Als untersuchungsgegenstände dienten die Leitbilder von acht österreichischen Unternehmen, die eine Mitarbeiterzeitschrift publizieren und auch beides zur Verfügung gestellt haben. Leider waren viele der, im Vorfeld

kontaktierten Unternehmen zwar bereit eines der beiden Medien zur Verfügung zu stellen, aber nicht, aus dem Verfasser unerfindlichen Gründen, beide.

Geplant war es alle Zeitschriften aus dem Jahr 2010 zu untersuchen, um einen abgeschlossenen Zeitrahmen zu erhalten. Allerdings konnten nicht alle Ausgaben zur Verfügung gestellt werden und daher wurden auch Zeitschriften, die 2011 erschienen sind untersucht. An den Ergebnissen sollte dieser Umstand keinen Einfluss nehmen.

Die Forschungsfragen konnten beantwortet werden, allerdings sind die Ergebnisse nicht generalisierbar.

Vorstellung der untersuchten Unternehmen

Austrian Airlines Group

Die Austrian Airlines wurden 1958 durch den Zusammenschluss der "Air Austria" und "Austrian Airways" gegründet.

Zur Austrian Airlines Group gehören die Austrian Airlines, die Lauda Air und "Austrian aorrows - operated by Tyrolean". Seit 2009 ist die Gruppe Mitglied des Lufthansa Konzerns.

Die Flugzeugflotte der "AUA" hat 2010 rund 10,9 Millionen Passagiere befördert. Das Streckennetz umfasst weltweit 130 Destinationen.

Laut Geschäftsbericht 2010 beschäftigt das Unternehmen 5.934 Mitarbeiter Vollzeit.

Die Mitarbeiterzeitschrift der Austrian Airlines Group hat den kurzen und prägnanten Titel "we". Das Magazin erscheint alle zwei Monate

Julius Blum GmbH

Die Julius Blum GmbH wurde 1952 gegründet. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Möbelbeschläge und ist Zulieferer für die Küchen- und Möbelindustrie. Die Zentrale des Unternehmens hat ihren Sitz in Höchst in Vorarlberg.

Mit Produktionsstätten in Österreich, den USA, Brasilien und Polen handelt es sich um ein international tätiges Unternehmen.

Der konsolidierte Umsatz der Gruppe betrug im letzten Jahr 1,166 Mrd. Euro.

Der durchschnittliche Mitarbeiterbestand lag im Wirtschaftsjahr 2010/11 bei 5304 Mitarbeitern, wobei 4103 davon in Vorarlberg beschäftigt waren.

Die Mitarbeiterzeitschrift der Julius Blum GmbH erscheint vier mal im Jahr. Das besondere daran ist, dass zwei Ausgaben in Deutsch und zwei in Englisch verfasst sind. Bei den deutschsprachigen Ausgaben handelt es sich um das "blum Blättle", bei den englischsprachigen um die "blum News".

Oberösterreichische Versicherung AG

Die Oberösterreichische Versicherung AG wurde vor 200 Jahren - 1811 - als "Allgemeine Brandversicherungsanstalt" gegründet. Seit 1999 ist die Raiffeisenlandesbank OÖ mit 15% an dem Unternehmen beteiligt.

Die "Oberösterreichische" ist die größte Regionalversicherung Österreichs. Das Unternehmen betreut fast 400000 Kunden und hat 2010 eine Bilanzsumme von 1.625,1 Mio. Euro ausgewiesen.

Die Oberösterreichische Versicherung AG beschäftigte 2010 909 haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterzeitschrift hat den Titel "Pro Vision" und erscheint jeden Monat neu.

Österreichische Post AG

Die Österreichische Post AG besteht in ihrer heutigen Form seit 1999. Ende des 15. Jahrhunderts richtete Kaiser Maximilian allerdings die erste Reiterpost ein, aus der sich im Laufe der Zeit die heutige Post entwickelte.

Eigentümer des Unternehmens ist zu 52,8% die ÖIAG. Der Rest ist in Streubesitz.

Die Post ist Österreichs führender Dienstleister in der Postbeförderung und mit 24.969 Mitarbeitern 2010 einer der größten Arbeitgeber im Land.

Der Umsatz des Unternehmens belief sich 2010 auf 2.351,1 Mio. Euro.

Das Mitarbeitermagazin der Österreichischen Post AG "Meine Post" erscheint alle zwei Monate und hat immer ein spezielles Thema, das in der jeweiligen Ausgabe behandelt wird.

UNIQA Group Austria

1999 wurde das Unternehmen durch die Zusammenführung der Bundesländer-Versicherung und Austria-Collegialität gegründet.

Die UNIQA Group ist ein international tätiger Konzern mit etwa 22.000 MitarbeiterInnen und 7,5 Millionen betreuten KundInnen in 21 europäischen Versicherungsmärkten.

Rund 6500 Mitarbeiter sind in Österreich beschäftigt. Mit circa 22% Marktanteil ist die Gruppe eines der führenden Versicherungsunternehmen Österreichs.

Der Gewinn vor Steuern betrug 2010 laut eigenen Angaben rund 153 Mio. Euro.

Das Mitarbeitermagazin der UNIQA Group Austria heißt TEAM und erschien 2010 nur im Juli.

Plansee Group

1921 wurde die Metallwerk Plansee GmbH gegründet. Das Unternehmen besteht heute aus 4 Unternehmensbereichen. Der PLANSEE SE; GTP Corp.; PMG SA und CERATIZIT SA.

Das Unternehmen ist spezialisiert auf pulvermetallurgisch hergestellte Produkte für Autos, Maschinen und Werkzeuge.

Im Geschäftsjahr 2010/2011 konnte das Unternehmen einen Umsatz von 1.244 Millionen Euro erwirtschaften.

Im gleichen Zeitraum beschäftigte es durchschnittlich 6730 MitarbeiterInnen.

In Besitz des Unternehmens befinden sich 36 Produktionsstandorte verteilt auf Asien, Europa und Amerika.

Die Mitarbeiterzeitschrift trägt den Titel "pin" und erscheint vier mal im Jahr.

Lenzing AG

Die Geschichte der Lenzing AG beginnt 1892 mit der Gründung einer Papierfabrik in Lenzing (OÖ). Das Unternehmen produziert Cellulosefasern und beliefert damit die Textil- und Nonwovens-Industrie weltweit.

Das Unternehmen erwirtschaftete 2010 1,77 Mrd. Euro und beschäftigte 6530 MitarbeiterInnen.

Die Standorte der Lenzing AG verteilen sich über die ganze Welt, mit einer Konzentration im asiatischen Raum.

Lenzing Inside ist das internationale Magazin des Unternehmens. Es erscheint einmal jährlich. Daher wurden auch die Ausgaben von 2009 bzw. 2011 zur Untersuchung herangezogen.

Orange Austria Telecommunication GmbH

Das Unternehmen besteht seit 1998 in Österreich und hat mittlerweile einen Marktanteil von 20% erreicht. Das bedeutet dass Orange über 2,3 Millionen Kunden betreut.

Die Mitarbeiterzahl stand per Ende 2010 bei rund 800 MitarbeiterInnen, die über das ganze Land verteilt arbeiten.

Der Mutterkonzern Orange ist Teil der France Telekom Group und beschäftigt weltweit rund 170.000 MitarbeiterInnen die sich um 150 Millionen Kunden kümmern.

Das Mitarbeitermagazin "fresh" erscheint drei mal jährlich.

Ergebnisse der Untersuchung

Ergebnisse der Leitbilduntersuchung

Im Folgenden soll gezeigt werden wie die Leitbilder der untersuchten Unternehmen verschiedene inhaltliche Punkte thematisieren. Schwierigkeit dabei war, dass manche Leitbilder ausdrücklich diese Punkte ansprechen, andere die Botschaften implizit in die Texte einbauen.

Umfang, Verständlichkeit und Prägnanz

Alle Leitbilder wurden so verfasst, dass sie für den Leser verständlich sind. Es herrscht eine klare Gliederung der Themen, Fremdwörter werden vermieden bzw. erläutert und die Sätze sind nicht unnötig verschachtelt.

Bei der Länge der Leitbilder unterscheiden sich die untersuchten nicht gravierend voneinander. Der Großteil ist aufs Wesentliche beschränkt und trotzdem ausführlich. In der Praxis werden Leitbilder auf unterschiedlichste Weise präsentiert. Um einen Vergleich des Umfangs der verschiedenen Unternehmensleitbilder objektiv durchführen zu können wurden sie in eine einheitliche Form gebracht. Der Umfang belief sich zwischen einer und fünf A4 Seiten. Sechs der Acht untersuchten Leitbilder bewegten sich zwischen zwei und drei Seiten. In der originalen Darstellungsform kam es allerdings zu größeren Abweichungen.

So präsentiert sich das Leitbild der Plansee Group über 20 A4 Seiten. Einen Großteil dieser Seiten füllen Hochglanz- Bilder, die den Inhalt der Botschaften noch unterstützen.

Die Julius Blum GmbH hat für sein Unternehmensleitbild eine kleinformatige 22 seitige Broschüre herausgebracht. Diese ist ebenfalls stark bebildert und im Corporate Design des Unternehmens gestaltet. Die Prinzipien der Lenzing

AG werden auf eine ähnliche Weise präsentiert. Der Unterschied liegt darin, dass die Leitsätze sowohl in Deutsch als auch in Englisch abgefasst sind.

Die UNIQA Versicherung präsentiert das Leitbild in der Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift. Es füllt zwei A4 Seiten am Ende des Magazins.

Die Leitbilder der Austrian Airlines, der OÖ Versicherung und von Orange werden ganz oder teilweise auf den jeweiligen Internetseiten präsentiert.

Die Post hat ein zwei seitiges Hand-out für das Unternehmensleitbild gestaltet.

Leitidee

Die Leitidee nennt den Sinn des Unternehmens und soll den MitarbeiterInnen in wenigen Sätzen zeigen wie es sich selbst aktuell und zukünftig sieht. Die Leitidee kann in manchen Fällen durch einen kurzen Slogan zum Ausdruck gebracht werden.

Der Sinn oder die Leitidee eines Unternehmens ist in den wenigsten der untersuchten Leitbilder explizit genannt worden. In den meisten Fällen konnte bei Betrachtung des gesamten Leitbildes allerdings der Grund für das Bestehen des Unternehmens herausgelesen werden.

Die Post definiert sich selbst als einen der wichtigsten Dienstleister und Arbeitgeber Österreichs und möchte dies durch Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit in allen Bereichen des Unternehmens bleiben.

Die Oberösterreichische Versicherung AG will "Sicherheit für Generationen" schaffen und das Vertrauen in seine Kunden täglich bestätigen und festigen.

Für die UNIQA Versicherungen AG besteht die Leitidee des Unternehmens aus der Bedürfnisbefriedigung aller Partner. Seien es nun Kunden, Aktionäre oder Mitarbeiter. Jeder ist Teil von UNIQA "und sicher".

Eine explizite Formulierung nach dem Sinn des Unternehmens liefern die Eigentümer der Julius Blum GmbH. In ihrem Leitbild heißt es: "Das Unternehmen soll langfristig für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten werden." Des Weiteren ist die Leitidee des Unternehmens eine finanzielle Unabhängigkeit zu erhalten um den Fortbestand zu sichern.

Die Unternehmensleitbilder der Plansee Group, von Orange, der Austrian Airlines oder der Lenzing AG nahmen keinen Bezug auf den Sinn des Unternehmens, bzw. den Sinn der Arbeit im Unternehmen.

Marktposition

Die Kompetenz bzw. die Marktposition des Unternehmens ist nur bei drei der acht Leitbildern thematisiert. Es handelt sich hierbei um einen Produktionsbetrieb (Plansee) und 2 Dienstleistungsunternehmen (Post, OÖ Versicherung). Der Hinweis auf die gute Marktposition des Unternehmens soll die Mitarbeiter motivieren, noch bessere Arbeit zu leisten, um diese Stellung zu sichern oder auszubauen. Die restlichen fünf Unternehmen verzichten allerdings darauf.

traditionelle Werte

Die Hälfte der untersuchten Leitbilder beziehen sich auf die traditionellen Werte des Unternehmens. So ist im Leitbild von Orange z.B. zu lesen: "Die Orange Werte "freundlich, ehrlich, geradlinig, erfrischend und dynamisch" fungieren als Leitlinien für Mitarbeiter, Unternehmensführung und die Beziehung von Orange zu seinen Kunden."

Kunden

Sechs der acht Unternehmen beziehen in ihrem Leitbild klar Stellung wie der Umgang mit und das Verhältnis zu Kunden aussehen soll. Bei den meisten Leitbildern ist dieser Punkt sogar zentrales Thema.

Die "Oberösterreichische" sieht sich in ihrem Leitbild als Lebensbegleiter ihrer Kunden und darüber hinaus. Die guten Beziehungen, oft über Generationen, werden herausgehoben. Die MitarbeiterInnen sollen so auf die Wichtigkeit der Kundenbeziehung hingewiesen werden.

Die Post erwartet von ihren MitarbeiterInnen dass sie die Kunden so behandeln wie sie selbst behandelt werden möchten. Die Kundenbetreuung hat oberste Priorität für das Unternehmen. Die Kunden der Post sollen sich laut dem Leitbild immer auf die Vertraulichkeit und Effizienz des Unternehmens verlassen können.

Orange erwartet von seinen MitarbeiterInnen effektives Arbeiten und Erstklassigkeit in allen Unternehmensbereichen um den besten Preis für die Kunden zu sichern.

Bei Blum wird eine langfristige Zusammenarbeit und ein offener Erfahrungsaustausch mit den Kunden angestrebt. Nicht nur die Produkte, sondern auch zusätzliche Dienstleistungen sollen auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sein.

Da die Kunden von UNIQA hohe Qualität fordern, sollen dessen MitarbeiterInnen selbstständig arbeiten und weiterbilden um die Standards bei Produkten und Serviceleistungen hoch zu halten.

Plansee handelt, laut eigenem Leitbild, im Sinne der Kunden und schafft damit die Grundlage für eigene Erfolge. Durch ständige Weiterentwicklung

und den Einsatz von vorhanden Kenntnissen verbessert das Unternehmen nicht nur sich selbst sondern auch die Leistungsfähigkeit der Kunden.

Kommunikation im Unternehmen

Ein Punkt der neben dem Umgang mit Kunden in fast allen Leitbildern enorm wichtig ist, ist die Kommunikation im Unternehmen. Ein offener, ehrlicher und wertschätzender Umgang untereinander wird in 75% aller untersuchten Leitbilder erwartet. Aber nicht nur gegenüber eigenen MitarbeiterInnen sondern auch gegenüber Lieferanten, Kunden und anderen Partnern.

UNIQA spricht von Respekt, der jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin entgegengebracht werden soll, da nur so Loyalität zum Unternehmen und den anderen Kollegen gegenüber entstehen kann. Dazu gehört bei der Plansee Group auch das Einhalten von Vereinbarungen und Versprechen.

Die Lenzing AG spricht in ihrem Leitbild von der Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens und Toleranz gegenüber Anderen und deren kulturellen Hintergrund.

Bei der Post ist in diesem Bereich besonders der Austausch von konstruktiver Kritik und von Feedbacks wichtig. Es werden nicht nur die MitarbeiterInnen angesprochen sondern auch explizit auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte im Bereich Kommunikation hingewiesen

Durch diese einfachen Regeln kann ein Austausch von Meinungen funktionieren und gemeinsame Lösungen gefunden werden.

Frauenarbeit

Ein Punkt der bei Antonoff (siehe Seite 68) zwar aufgelistet ist, aber in keinem der untersuchten Leitbilder zu finden war ist jener der die

Grundhaltung in Bezug auf Frauenarbeit thematisiert. Der Verfasser nimmt daher an, dass die Unternehmen ihre Angestellten gleichwertig behandeln und daher dieser Punkt nicht mehr ins Leitbild einfließen muss.

Umweltschutz

Ein Thema das die produzierenden Betriebe in ihren Leitbildern ansprechen ist jener des Umweltschutzes.

Die MitarbeiterInnen der Julius Blum GmbH sollen sich beispielsweise um größtmögliche Schonung der Umwelt bemühen.

Die Plansee Group hat sich den Schutz der Umwelt und die Steigerung der Lebensqualität der Mitarbeiter zum Ziel gemacht. Daher wird ein sorgsamer Umgang mit Ressourcen erwartet. Zusätzlich sollen bei allen Handlungen die Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigt und die Produktion generell umweltverträglich gestaltet werden.

Die Lenzing AG will sich ihren "sozialen, rechtlichen und ökologischen Verpflichtungen" stellen.

Die Dienstleistungsunternehmen sprechen den Umweltschutz nicht direkt an, allerdings soll bei der Post im Bereich Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit auf einen umweltbewussten Umgang mit Ressourcen geachtet werden.

Die Oberösterreichische Versicherung AG sieht sich eher in einer gesellschaftlichen, als ökologischen Verantwortung. Engagement des Unternehmens und der MitarbeiterInnen in den Bereichen Sport, Kultur, Kunst, Wissenschaft oder Soziales wird groß geschrieben.

Förderung der Identität

Einige der Leitbilder sind in der ersten Person Plural verfasst. Dies soll die Identität der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen fördern. Gleichzeitig können sich die MitarbeiterInnen mit den Werten und Zielen besser identifizieren. Der Großteil der Sätze bei der Post beginnt mit: "Wir handeln...: Wir denken...; Wir machen..." Gleiches gilt für das Unternehmensleitbild der Lenzing AG und teilweise für Orange.

Förderung von MitarbeiterInnen

Ein Punkt der nicht bei allen Unternehmensleitbildern aufgegriffen wird ist das Thema Mitarbeiterförderung. Zwar wird auf die eine oder andere Weise in jedem Leitbild darauf hingewiesen, dass nur gut ausgebildete MitarbeiterInnen den Ansprüchen des Unternehmens gerecht werden können, wie dies umgesetzt wird, wird nicht überall angeführt.

Die MitarbeiterInnen von UNIQA sollen ermutigt werden, durch kontinuierliches Training und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung ihre eigenen Fähigkeiten auszubauen, denn das Unternehmen will "qualifizierte, verantwortungsbereite sowie initiative MitarbeiterInnen".

Die Plansee Group spricht von kontinuierlichem Ausbau von Kompetenzen. Es soll jede Chance genutzt werden um gemeinsam zu lernen.

Die Lenzing AG übernimmt die Verantwortung für das Wohl und die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen.

Die MitarbeiterInnen der OÖ Versicherung sollen bestens ausgebildet, engagiert und leistungsbereit sein.

In den vorhergegangenen Seiten ist kaum die Rede vom Unternehmensleitbild der Austrian Airlines gewesen. Das liegt daran, dass

sich dieses auf nur drei Punkte konzentriert. Safety, Security und Quality stehen bei der AUA über allem anderen.

Die MitarbeiterInnen sind zur Selbstverantwortung angehalten um ihren Arbeitsplatz für Andere so sicher wie möglich zu machen.

Gleiches gilt für die Kommunikation im Unternehmen. MitarbeiterInnen und Führungskräfte sollen jederzeit auf Unregelmäßigkeiten aufmerksam machen und ungewöhnliche Ereignisse melden.

Über Betriebsklima oder Ziele des Unternehmens wird im Leitbild der AUA nicht eingegangen.

Ein weiterer ungewöhnlicher Punkt des Austrian Airlines Leitbildes ist, dass es komplett in Englisch verfasst ist. MitarbeiterInnen mit "schlechteren" Fremdsprachenkenntnissen könnten ein Problem mit der Verständlichkeit haben.

Zusammenfassend kann über die Leitbilder der untersuchten Unternehmen gesagt werden, dass obwohl es große Unterschiede in der Präsentation und den Inhalten gibt, jedes für sich klar strukturiert ist und sie sich in einigen Punkten überschneiden. Alle haben das Potenzial ein positives Image des Unternehmens nach innen und außen zu erzeugen. Zur Transparenz tragen sie alle auf ihre Art und Weise bei. Die MitarbeiterInnen können sich an den Leitbildern orientieren, und können so auch einschätzen was von ihnen erwartet wird bzw. was sie von ihrem Unternehmen erwarten können. Ob die Leitbilder die Motivation der MitarbeiterInnen fördert, müsste dennoch anhand einer Mitarbeiterbefragung untersucht werden.

Austrian Airlines Group Ergebnisse der Untersuchung

Das Leitbild der Austrian Airlines Group hat drei Themen die oberste Priorität im Unternehmen und für die MitarbeiterInnen haben.

Safety, Security und Quality

Um diese Punkte ständig zu gewähren verlangt das Unternehmen von allen Angestellten, sei es eine hohe Führungskraft oder ein "einfacher" Arbeiter, dass er/sie in seinem/ihrem Zuständigkeitsbereich größten Wert auf eben diese drei Punkte legt.

Alle Richtlinien sollen zu jeder Zeit eingehalten werden.

um etwaige Risiken zu minimieren müssen alle Bereiche des Unternehmens sich selbst überprüfen und verbessern.

Falls etwas von den festgelegten Standards abweicht sind die MitarbeiterInnen angehalten dies sofort zu melden.

Damit die MitarbeiterInnen keine Schau haben, Probleme offen anzusprechen verwendet das Unternehmen ein "nicht-bestrafendes" Meldesystem. Wer Fehler macht kann diese Melden ohne dafür Konsequenzen erwarten zu müssen. Ausnahmen bilden hier grob fahrlässige Fehler oder strafbare Handlungen.

Die Führungskräfte des Unternehmens sind dazu angehalten, die Managementsysteme und die Kultur des Unternehmens ständig zu verbessern.

Das Leitbild das "AUA" ist in Englisch verfasst und scheint sehr unpersönlich und kalt zu sein. Wenn man allerdings bedenkt, dass gerade in der Luftfahrt

Sicherheit und Qualität der Arbeit über das Leben zahlreicher Passagiere und Mitarbeiter entscheidet, ist dieser strenge Ton möglicherweise angebracht.

Das Mitarbeitermagazin der Austrian Airlines präsentiert sich in einem ganz anderen Licht. Sicherheit spielt in den sechs 2010 erschienen Ausgaben nur eine kleine Rolle. Es wurde zwar über eine Notfallübung (Ausgabe 06/2010 S. 8f) berichtet, aber außer diesem Bericht und einem zweiten über neue gesetzliche Vorgaben im Bereich Sicherheit konnten keine Artikel zum Thema gefunden werden.

Die Mitarbeiterzeitschrift versucht einen Mix aus Themen die das Unternehmen, die Kunden, die Mitarbeiter und soziales/ökologisches Engagement zu schaffen.

In der Rubrik "Wissenswertes zum Unternehmen" werden alle zwei Monate Aspekte die das gesamte Unternehmen betreffen erörtert, sei es nun die Marktstrategie für 2010 oder die Schwierigkeiten, die der Vulkanausbruch (Eyjafjallajökull auf Island) für das Unternehmen bzw. die Branche.

Die Informationen werden vor allem mittels Berichten vermittelt, ein Interview mit einer Mitarbeiterin der Personalabteilung zum Thema Personalentwicklung wurde allerdings auch abgedruckt. Die gesamte Rubrik soll den MitarbeiterInnen einen Einblick ins Unternehmen bieten und so Entscheidungen nachvollziehbarer machen.

"We" informiert die LeserInnen über die neuen Dienstleistungen die das Unternehmen anbietet. So werden Themen wie warme Speisen auf Kurzflügen oder die Auswahl der Weine an Bord. Die MitarbeiterInnen erhalten hier aber auch Hintergrund Informationen wie zum Beispiel das Essen zubereitet wird, oder welche Überlegungen es benötigt ein Flugzeug mit neuen Sitzen zu bestücken.

Um den MitarbeiterInnen die Anliegen und Wünsche der Kunden näher zu bringen, werden regelmäßig positive und negative Kundenreaktionen abgedruckt. Mit welchen Problemen sich die MitarbeiterInnen an Board und bei den Buchungsschaltern befassen müssen, wird ebenfalls thematisiert.

Nicht nur der Flugbetrieb oder der Umgang mit Kunden wird beschrieben. Die MitarbeiterInnen erhalten durch die Mitarbeiterzeitschrift auch Einblick hinter die Kulissen. Einzelne Bereiche der Wartung und Technik werden vorgestellt.

Über das soziale Engagement des Unternehmens wird ebenfalls berichtet. Beispielhaft soll hier die Zusammenarbeit mit der Pink Ribbon Organisation oder die Unterstützung der Paralympic AthletInnen erwähnt werden.

Um die Motivation und Zusammengehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen zu stärken werden in jeder Ausgabe die MitarbeiterInnen des Monats vorgestellt. Diese haben sich durch besondere Leistungen hervorgetan und werden so der restlichen Belegschaft präsentiert.

Über Leistungen der firmeninternen Sportmannschaften wird ausführlich berichtet. Egal ob es sich um die Bowlingmannschaft, Erfolge der Schimannschaft oder das Mountainbike Team handelt.

Am Ende jeder Ausgabe wird den MitarbeiterInnen noch für Jubiläen, Nachwuchs oder Hochzeiten gratuliert. Ehemalige Mitarbeiter werden auf diesem Weg verabschiedet.

Die Mitarbeiterzeitschrift "we" vermittelt ihre Inhalte zum überwiegenden Teil durch Berichte und Nachrichten. Interviews mit Führungskräften werden noch eher abgedruckt als mit MitarbeiterInnen.

Wie bereits erwähnt konnten keine signifikanten Überschneidungen von Leitbild und Mitarbeiterzeitschrift gefunden werden.

Julius Blum GmbH Ergebnisse der Untersuchung

Das Unternehmensleitbild der Julius Blum GmbH ist in 10 verschiedene Bereiche aufgeteilt.

International, Produkte und Dienstleistungen, Innovation, Partner, Wachstum, Mitarbeiter, Organisation, Kapital, Standorte, Gesellschaft

International

Das Unternehmen ist international tätig, was sich sowohl auf das Leitbild als auch die Mitarbeiterzeitschrift auswirkt. Das Besondere an "blum Blättle" bzw. "blum News" ist, dass sich je eine internationale Ausgabe auf Englisch und eine deutschsprachige Ausgabe abwechseln.

In allen vier Ausgaben, die 2010 erschienen sind, sind Berichte über die internationale Tätigkeit des Betriebes zu finden. Die internationale Ausgabe geht dabei allerdings noch etwas detaillierter und umfangreicher vor.

Produkte und Dienstleistungen

Im Unternehmensleitbild werden die "qualitativ hochwertigen Produkte" des Unternehmens und die auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten Dienstleistungen angeführt. Die Mitarbeiterzeitschrift thematisiert auf 1-2 Seiten je ein neues Produkt des Sortiments. Artikel die sich mit den Dienstleistungen des Unternehmens beschäftigen sind ebenfalls vorhanden.

Innovation

Die Innovationen in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen und Verfahren ist laut Blum Leitbild ein wesentlicher Faktor in der Sicherung der Zukunft. Neuheiten in diesen Bereichen werden daher auch den MitarbeiterInnen präsentiert.

Partner

Als Zulieferbetrieb ist es für Blum besonders wichtig, langfristige Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten und anderen Partnern einzugehen. Die Wichtigkeit dieser Partnerschaften schlagen sich auch auf die Mitarbeiterzeitschrift nieder. In jeder der vier Ausgaben werden Aktivitäten der Kunden thematisiert. So findet man in der Dezember Ausgabe zum Beispiel einen Messebericht eines Kunden. In einer anderen Ausgabe wird über ein Händlertreffen in der Ukraine berichtet.

Wachstum

Dieser Bereich des Leitbildes ist eigentlich eher kurz gehalten. Im Mitarbeitermagazin ist er allerdings einer der größten Punkte. Unter Wachstum versteht das Unternehmen die kontinuierliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen und des Unternehmens als Ganzem.

In den Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift finden sich eine Reihe von Artikeln die sich mit dem Ausbau der Blum-Standorte beschäftigen. Die Mitarbeiter werden angehalten sich laufend weiterzubilden. Berichte über Infoveranstaltungen, Seminare und Workshops sollen dazu verleiten.

Die Ausbildung von Lehrlingen liegt dem Unternehmen besonders am Herzen. Diesem Thema sind in jeder Ausgabe mehrere Seiten gewidmet.

Mitarbeiter

Identifikation, Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen bestimmt wesentlich den Erfolg der Julius Blum GmbH. Daher ist laut Leitbild ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und offenen Dialogs wichtig.

Durch die Human-Touch Seiten der Mitarbeiterzeitschrift soll dieses positive Betriebsklima erreicht werden. Welche Mitarbeiter Eltern geworden sind wird ebenso kommuniziert wie Hochzeiten oder Pensionierungen.

Lehrabschlüsse werden genauso hervorgehoben wie Jubiläen der MitarbeiterInnen.

Für besondere Hobbys einzelner MitarbeiterInnen ist im "Blum Blättle/News" ein Platz reserviert. So wird zum Beispiel über die Klettertour in Island eines Mitarbeiters berichtet. Ein anderer ist ein begabter Zauberer und wieder ein anderer hält Pferde.

Berichte über den Firmenskitag, ein Billard Turnier oder die Teilnahme einiger MitarbeiterInnen beim Frankfurt Marathon schweißen die Belegschaft zusammen.

Um den MitarbeiterInnen das Unternehmen näher zu bringen werden einzelne Abteilungen und die darin arbeitenden Kollegen vorgestellt.

Organisation

Spezielle Organisations- und Entscheidungsstrukturen werden durch die Mitarbeiterzeitschrift nicht gesondert behandelt.

Kapital

Auch dieser Punkt wird nicht in den Ausgaben der Zeitschrift behandelt. Zwar wird über neue Investitionen im Bereich Infrastruktur und Ausbau der Produktionsstätten berichtet. Diese Punkte sind allerdings zu den Bereichen Standorte bzw. Wachstum zu zählen.

Standorte

Diesem Punkt widmet das Mitarbeitermagazin der Julius Blum GmbH einige Seiten jeder Ausgabe. Der Ausbau verschiedener Produktionsstandorte wird ebenso thematisiert wie das erschließen neuer Absatzmärkte. Die MitarbeiterInnen sollen das Gefühl vermittelt bekommen, dass auch wenn ein Standort hunderte Kilometer weit entfernt ist, er dennoch einen wichtigen Teil zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Gesellschaft

Unter diesem Punkt fasst das Unternehmen sowohl soziale als auch ökologische Verantwortung zusammen. Blum informiert mittels der Zeitschrift seine Belegschaft über soziale Projekte, an denen sich das Unternehmen beteiligt, aber auch über Maßnahmen die den Umweltschutz betreffen. So wird zum Beispiel über eine Partnerschaft mit der Lebenshilfe informiert oder über Spenden die einem Projekt für arbeitslose Jugendliche in Nigeria zugutekommen. Im Bereich Umwelt werden unter anderem über Energiesparmaßnahmen informiert. Der Bereich Gesundheit gibt den MitarbeiterInnen Tipps wie sie sich fit und gesund halten können.

Sämtliche Artikel sind in Form von Berichten und Nachrichten verfasst. Es sind kaum Interviews oder Kommentare zu finden. Die Ausgaben der Zeitschrift sind zwischen 32 und 40 Seiten lang und beinhalten um die 30 Artikel. Das Leitbild des Unternehmens deckt im wesentlichen auch alle Bereiche der Mitarbeiterzeitschrift ab.

Mehr als 50% aller Artikel in den Blum Blättle/News Ausgaben sind Berichte. Zählt man nun auch Nachrichten und Kurzmeldungen hinzu ergibt das einen Wert von über 85% aller Artikel die sich aus diesen drei Darstellungsformen zusammensetzen. Auf Interviews verzichtet das Magazin fast vollständig.

Lenzing AG Ergebnisse der Untersuchung

Die Lenzing AG hat ihr Leitbild in folgende Punkte unterteilt:

Wertschöpfung - Unternehmerischer Geist - Verantwortung - Offenheit und Ehrlichkeit

Die Prinzipien der Lenzing AG wurden in der ersten Person Plural verfasst und stellen so eine Verbundenheit bei den MitarbeiterInnen her.

Kundenzufriedenheit steht im Leitbild des Unternehmens im Hintergrund. Viel wichtiger ist das Miteinander und der Erfolg von Lenzing. Wichtig für das Unternehmen ist, dass die vorhandenen Ressourcen effektiv eingesetzt werden und alle Aktivitäten produktiv sind. Die MitarbeiterInnen sollen eine positive Einstellung zur Arbeit haben und zu ihren Handlungen stehen. Der respektvolle und tolerante Umgang mit MitarbeiterInnen und Partnern soll für alle Personen im Unternehmen selbstverständlich sein. Dadurch wird eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen und diese wiederum ermöglicht konstruktiven Austausch von Meinungen und das Lernen aus Erfahrungen.

Das Magazin der Lenzing AG hat den Titel "Lenzing Inside". Es ist ein internationales Magazin, das heißt jeder Artikel ist sowohl auf deutsch als auch auf englisch abgedruckt.

Wie auch im Leitbild festgehalten nimmt das Unternehmen seine ökologischen Verpflichtungen ernst, daher wird auf den ersten Seiten der Zeitschrift auch auf soziales Engagement und Umweltschutzprojekte des Unternehmens hingewiesen.

Gleich danach werden die MitarbeiterInnen über neue Produkte des Unternehmens hingewiesen.

Soweit gleichen sich die einzelnen Ausgaben noch. Ab hier beginnen die Hauptthemen der jeweiligen Ausgaben. Die eine informiert die MitarbeiterInnen mittels einer ausführlichen Reportage über die Eröffnung einer neuen Fertigungsanlage in Indonesien. Eine andere Ausgabe widmet sich dem Portrait eines neuen Vorstandsmitglieds.

Die nächste Rubrik, die wieder bei allen Ausgaben gleich ist, handelt von den guten Geschäftsbeziehungen zu einem erfolgreichen Partnerunternehmen und dessen Produkten. Wichtig ist dabei immer, dass die Produkte der Lenzing AG einen wesentlichen Anteil am Erfolg des Partners hat und hier wiederum die Arbeit aller Angestellten im Betrieb hervorzuheben ist.

Wurde vorhin in einer der Ausgaben ein Portrait einer hohen Führungskraft gedruckt, werden nun in einer anderen Ausgabe gleich zwei leitende Angestellte vorgestellt. An gleicher Stelle befindet sich in einer anderen Ausgabe ein Artikel über den Kernaktionär der Lenzing AG und dessen Pläne für die Zukunft.

Der nächste Punkt in Lenzing Inside ist der Bereich Forschung und Entwicklung. Die MitarbeiterInnen erhalten hier ebenfalls mittels Berichten Einblick in die neueste Produktentwicklung und Informationen über Produkte die demnächst bzw. vor kurzem auf den Markt gekommen sind.

Bevor sich das Magazin den "Seitenblicken" zuwendet, werden in den einzelnen Ausgaben noch Zukunftsmärkte vorgestellt bzw. die ersten Schritte auf einem neuen Markt dokumentiert.

Unter "Seitenblicke" versteht das Unternehmen kurze Nachrichten über verschiedene Leistungen des Betriebes oder der MitarbeiterInnen. So werden zum Beispiel Nominierungen oder Auszeichnungen des Unternehmens mittels Kurzmittlung thematisiert. Gleiches gilt für Messeberichte oder die Ehrung einer Mitarbeiterin mit dem MiA-Award. Der Award wird jährlich für besondere Leistungen von Frauen mit internationalem Hintergrund in und für Österreich verliehen.

Das Mitarbeitermagazin der Lenzing AG hat im Grunde genommen nicht den Charakter einer Mitarbeiterzeitschrift. Die MitarbeiterInnen werden zwar über Neuigkeiten des Unternehmens informiert, werden allerdings nicht auf einer persönlichen Ebene angesprochen. Es fehlen Artikel bzw. Rubriken, mit denen sich die MitarbeiterInnen identifizieren könnten. Der Bereich des Human Touch fehlt völlig und auch sonst werden kaum Bereiche des Unternehmensleitbildes in die Berichterstattung eingebaut.

Die vorherrschende journalistische Darstellungsform ist in der Mitarbeiterzeitschrift der Lenzing AG der Bericht. In allen Ausgaben wurde insgesamt nur ein einziges Interview mit einer Führungskraft gedruckt. Dafür wurden sechs verschiedene Personen in leitenden Funktionen portraitiert.

Oberösterreichische Versicherung AG Ergebnisse der Untersuchung

Die Oberösterreichische Versicherung AG hat als einziges der untersuchten Unternehmen ein Leitbild dessen Punkte nicht explizit herausgearbeitet sind. Folgende Bereiche konnten abgeleitet werden.

Kundenzufriedenheit - Bewahrung der Tradition - gesellschaftliche Verantwortung - Mitarbeiter - Marktposition

Als Versicherungsdienstleister ist es dem Unternehmen besonders wichtig, ein gutes und auf Vertrauen basierendes Verhältnis zu seinen Kunden zu pflegen. Im Leitbild wird deshalb von der Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden gesprochen. Eine hohe Qualität in der Kundenbetreuung soll die Kunden langfristig, sogar über Generationen an die Versicherung binden.

Die "Oberösterreichische" sieht sich als Vorreiter und Impulsgeber in der Versicherungsbranche. Das Unternehmen blickt auf eine 200-jährige Tradition zurück, was auch den Mitarbeitern bewusst gemacht wird, da sie gerade auch durch diese Tradition eine gewisse Verantwortung tragen.

Gesellschaftliche Verantwortung nimmt das Unternehmen sehr ernst. Es stellt sich als Unternehmen mit einer hohen Verbundenheit zur Region vor, dass sich deshalb in vielen Bereichen engagieren muss. Seien es nun Bereiche wie Kultur, Sport oder Soziales, oder auch Katastrophenhilfe.

Um den Ansprüchen des Unternehmens gerecht zu werden müssen die MitarbeiterInnen engagiert, leistungsbereit und kundenorientiert handeln. Um dies zu erreichen orientiert sich das Unternehmen an den Bedürfnissen der Belegschaft und versucht ebenfalls beste Voraussetzungen für Aus- und Weiterbildung zu schaffen.

Laut eigenen Angaben ist sie die Versicherung Nummer 1 in Oberösterreich. Um diese Marktposition zu halten expandiert und verbessert sich das Unternehmen ständig. Der gesamtösterreichische Markt ist das Ziel.

Das Mitarbeitermagazin "ProVision" wird ein mal im Monat herausgebracht. Jede Ausgabe ist nur zwischen 10 und 30 Seiten stark und vorgelocht, damit die MitarbeiterInnen die Exemplare in einem eigenen Ordner sammeln können.

In jeder Ausgabe richtet sich der General- bzw. Vorstandsdirektor mittels eines offenen Briefes an die MitarbeiterInnen. Mit diesen Briefen werden verschiedene Bereiche des Unternehmens angesprochen. Einmal geht es um die Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres, ein anderes Mal um eine Auszeichnung die das Unternehmen erhalten hat. Auch auf die momentane und zukünftige Marktsituation gehen die Direktoren ein.

Mit dem offenen Brief sollen die MitarbeiterInnen zum einen informiert werden, zum anderen soll auch Nähe des Vorstandes zu ihnen vermittelt werden.

Hauptaugenmerk legt das Magazin auf die Vermittlung von Informationen über neue Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bzw. der Umgang mit Kunden. In einer eigenen Rubrik "Gewusst wie!" bekommen die MitarbeiterInnen Tipps rund um das Thema Verkauf. Auf Partnerschaften mit anderen Dienstleistern wird ebenfalls hingewiesen, da diese Kooperationen auch neue Produkte hervorbringen. Die MitarbeiterInnen sollen so immer auf dem neuesten Stand, was die Produktpalette betrifft, gebracht werden.

Wie schon erwähnt ist die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen für das Unternehmen wichtig. In der Mitarbeiterzeitschrift werden ständig neue

Seminarprogramme angepriesen und über bereits stattgefundene Workshops berichtet.

Eine Aktion der Mitarbeiterzeitschrift nennt sich "Führungskräfte-Feedback". Hier konnten die MitarbeiterInnen dem Magazin Feedback über ihre Vorgesetzten übermitteln. Die MitarbeiterInnen nutzten die Gelegenheit um sowohl Lob als auch Kritik zu üben.

Kundenfeedback wird auf einer Seite jeder Ausgabe ebenfalls abgedruckt. Hier finden die Leser und Leserinnen abgedruckte Briefe, die Kunden an das Unternehmen geschickt haben. Auch hier sind sowohl Lob und Tadel verteilt worden.

Der Punkt Zusammengehörigkeitsgefühl wird in "ProVision" mittels Gratulationen zu Geburtstagen, bestanden Prüfungen oder Beförderungen gefördert. Neue MitarbeiterInnen werden kurz vorgestellt und Angestellte, die das Unternehmen verlassen haben, verabschiedet. Das Magazin bietet den MitarbeiterInnen auch spezielle Aktionen und Vergünstigungen an. Zum Beispiel gibt es Rabatt für eine Kinderschule oder ermäßigten Eintritt bei diversen Gelegenheiten.

In der ersten Ausgabe des Jahres 2010 wurde zu einem Verkaufswettbewerb aufgerufen. Für den Abschluss von Versicherungen und anderen Produkten bekommen die MitarbeiterInnen Punkte. Am Ende des Jahres werden die "Top 10" mit Sach- und Geldleistungen belohnt. In den folgenden Ausgaben werden die Zwischenstände des Wettbewerbs verlautbart. Dieser spielerische Konkurrenzkampf soll die Verkaufsmotivation der MitarbeiterInnen steigern und hebt gleichzeitig besonders engagierte Angestellte hervor.

Das Zusammengehörigkeitsgefühl und Betriebsklima wird auch durch Berichte über gemeinsame Freizeitaktivitäten der MitarbeiterInnen gestärkt.

Gemeinsame Schwimmtage, Schitage oder Wanderungen sind hier ebenso zu nennen, wie Fußball- und Eisstockturniere.

Im Leitbild der Oberösterreichischen Versicherung AG wird auf die soziale Verantwortung des Unternehmens hingewiesen. In den 12 Ausgaben 2010 konnten aber nur drei Artikel gefunden werden, die sich mit den Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich beschäftigen.

Orange Austria Telecommunication GmbH Ergebnisse der Untersuchung

Im Leitbild von Orange werden Markenidentität, Werte und Ziele angesprochen. Die Markenidentität des Unternehmens zeigt sich durch große Verbundenheit zum internationalen Mutterkonzern. Durch diese Internationalität und Weltoffenheit kann Orange seinen Kunden laut eigenen Angaben "bessere und einfachere Produkte und Services" anbieten. Die Orange Werte "freundlich, ehrlich, geradlinig, erfrischend und dynamisch" sollen sich auf alle MitarbeiterInnen und Bereiche des Unternehmens auswirken und auch die Beziehung zu den Kunden prägen.

Bei den Zielen wird nur von internen Zieldefinitionen in den Bereichen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit gesprochen, ohne dabei näher auf die Definitionen einzugehen. Des Weiteren sollen ebenfalls die Zieldefinitionen zur EBITDA-Marge erreicht werden. (EBITDA "*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*" ist eine Kennzahl aus der Betriebswirtschaft, die Aufschluss über die Rentabilität des Unternehmens gibt.)

Die Mitarbeiterzeitschrift "fresh" wurde 2010 drei mal herausgebracht. Es handelt sich um eine relativ kurze Publikation mit "nur" 23 Seiten pro Ausgabe. Diese lassen sich grob in drei Bereiche einteilen.

Business - Projects - People

Im Bereich Business findet sich zuerst immer ein Kommentar des Geschäftsführers von Orange. Er versucht hier die MitarbeiterInnen zu motivieren 100% Leistung zu bringen oder die Kundenzufriedenheit noch zu steigern.

Soziales Engagement scheint dem Unternehmen sehr wichtig zu sein. Anders ist es nicht zu erklären, dass mehrere Seiten jeder Ausgabe sozialen Projekten und Dienstleistungen gewidmet ist. Sei es die Kooperation mit der UNICEF, den ROTEN NASEN oder das hauseigene Projekt "Orange hilft".

Eigene Produkte oder Dienstleistungen für Kunden werden in der Mitarbeiterzeitschrift ebenfalls thematisiert. Dabei geht es aber nicht darum, eine neue Dienstleistung "an den Mann/die Frau zu bringen" sondern um die Hintergründe warum diese Dienstleistung angeboten wird.

In einer der Ausgaben werden die Bereiche Kundennähe und Informationsaustausch im Unternehmen thematisiert. Ein ständiger Austausch zwischen den MitarbeiterInnen bzw. den Abteilungen wird hier angesprochen.

Der wichtigste Bereich im Firmenmagazin "fresh" ist jener der "People", also der Bereich human-touch.

Mehr als die Hälfte der Seiten werden mit Themen die die MitarbeiterInnen selbst betreffen gefüllt. So werden in jeder Ausgabe zwei Steckbriefe von Führungskräften veröffentlicht. Dabei ist die Tätigkeit im Betrieb allerdings zweitrangig. Sinn ist es hinter den Menschen zu schauen und etwas über

sein Privatleben, seine Hobbies und Vorlieben zu erfahren. Dadurch werden die Führungskräfte "vermenschlicht" und Berührungängste abgebaut.

Ähnlich wie auch schon bei der Julius Blum GmbH werden MitarbeiterInnen mit besonderen Hobbys vorgestellt. Diese Rubrik reicht vom Hobby-Piloten, über die ernst zu nehmende SchauspielerIn bis hin zum DJ.

Beförderungen werden ebenso wie Hochzeiten und Geburten im Magazin gewürdigt und gefeiert. Besondere Leistungen wie ein Studienabschluss oder einer speziellen Management-Ausbildung werden hervorgehoben.

Auch wenn Orange Austria ein noch eher junges Unternehmen ist, werden Jubiläen ebenfalls kommuniziert.

Orange Events oder Veranstaltungen mit Beteiligung des Unternehmens werden in wenigen Sätzen beschrieben, um MitarbeiterInnen zumindest etwas daran teilhaben zu lassen.

Mit den Werten "freundlich, ehrlich, geradlinig, erfrischend und dynamisch", die als Leitlinien für die MitarbeiterInnen und Führungskräfte fungieren sollen, lässt sich das Mitarbeitermagazin "fresh" aus subjektiver Sicht ganz gut beschreiben.

Die MitarbeiterInnen werden zu verschiedenen Themen befragt und können, auch zu Themen wie Zusammenarbeit, Beziehungen oder Hilfsbereitschaft Stellung nehmen.

Österreichische Post AG Ergebnisse der Untersuchung

Das Leitbild der Österreichischen Post AG gliedert sich in 3 Hauptbereiche:

- Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt
- Wir handeln zukunftsorientiert
- Wir alle sind die Post

Mit diesen Themen werden im Wesentlichen die Bereiche Betriebsklima, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit abgedeckt.

Das Leitbild ist komplett in der ersten Person Plural verfasst und steigert so die Identität der MitarbeiterInnen mit den Leitlinien.

Die Besonderheit an dem Mitarbeitermagazin "Meine Post" ist, dass sich jede Ausgabe einem speziellen Thema widmet. Leider wurden dem Verfasser der Arbeit nur zwei Ausgaben zur Verfügung gestellt. Diese Ausgaben befassen sich mit den Vorurteilen die die Öffentlichkeit (also auch die Kunden bzw. potenziellen Kunden) gegenüber der Post und ihren MitarbeiterInnen hängt und dem Betriebsklima bzw. dem Leitbild der Österreichischen Post AG.

Auf den ersten Seiten des Magazins erfahren die MitarbeiterInnen Neuigkeiten rund um die Post. Es werden neue Produkte wie zum Beispiel neue Handys im Postshop vorgestellt. Auf den gleichen Seiten wird auch über Feste und Konzerte mit Post Beteiligung berichtet.

Im Abschnitt "Das geht uns an" des Magazins konnten sich MitarbeiterInnen zu den Themen Vorurteile bzw. Leitbild äußern. Dabei wurden auch durchaus kritische und negative Aspekte angesprochen, was sich mit dem Leitbildpunkt "Wir geben einander unmittelbar offenes Feedback, üben Kritik an der Sache und nicht an Personen" deckt.

Um den offenen und wertschätzenden Umgang mit Kollegen und Kolleginnen anzusprechen, wurde in einer Ausgabe ein Bericht über vergangenes Fehlverhalten und Verbesserungsvorschläge gedruckt.

Ein großer Teil der Mitarbeiterzeitschrift befasst sich mit der Kundenzufriedenheit bzw. den Vorurteilen die einige Kunden gegenüber der Post haben. Die MitarbeiterInnen werden hier mit Aussagen von Kunden konfrontiert und es wird thematisiert woher diese Vorurteile stammen. Die MitarbeiterInnen sollen so angespornt werden, die Wünsche der Kunden ernst zu nehmen, sich selbst zu verbessern und ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, da sie alle "im selben Boot" sitzen und als Teil des gesamten Unternehmens gesehen werden.

In der Rubrik Vorbilder bzw. Persönlichkeiten werden normale MitarbeiterInnen kurz vorgestellt und können ein Statement zu ihrer Arbeit abgeben. Dabei handelt es sich nicht um Führungskräfte oder wortwörtlich ausgezeichneten MitarbeiterInnen sondern um ganz normale Angestellte.

Auf den letzten Seiten werden alle MitarbeiterInnen die in der Ausgabe zu Wort gekommen sind, noch einmal mit Foto abgebildet. Außerdem gibt es auf der letzten Seite noch ein Gewinnspiel für die MitarbeiterInnen.

Die Mitarbeiterzeitschrift "Meine Post" befasst sich mit den Leitbildthemen Kundenzufriedenheit und Betriebsklima. Auf Bereiche wie Wirtschaftlichkeit, Betriebserfolg oder Umweltbelange wurde in den untersuchten Ausgaben nicht eingegangen.

Das Magazin verwendet als Darstellungsformen einen Mix aus Berichten und Kurz-Interviews.

Plansee Group Ergebnisse der Untersuchung

Die Plansee Group hat für seine MitarbeiterInnen ein sehr umfangreiches Leitbild entworfen. Ganze acht Punkte spricht es an.

Kunden - Internationalität - Freiraum - Spitzenleistung - Partnerschaft - Wandel - Lebensraum - Zukunft

Jeder der Punkte ist detailliert ausgearbeitet und spricht einen bestimmten Bereich an, der dem Unternehmen wichtig ist.

Der Punkt Kunden dreht sich klarerweise um die Kundenzufriedenheit und die Beziehung die das Unternehmen mit seinen Kunden führen möchte. Das Unternehmen ist ein Zulieferbetrieb und stellt spezielle Teile für spezielle Produkte her. Daher ist es wichtig, dass Plansee gemeinsam mit seinen Kunden Lösungen entwickelt und eine vertrauensvolle und dauerhafte Basis entsteht. "Wir handeln im Sinne unserer Kunden und pflegen von der Produktentwicklung bis zur Nachbetreuung einen intensiven Austausch."

Interessant ist, dass obwohl das Unternehmen viel Wert auf gute Partnerschaft zu seinen Kunden legt, das Thema in der Mitarbeiterzeitschrift "pin" nicht vorkommt. In keiner der untersuchten Ausgaben wurde die Zusammenarbeit mit einem Kunden behandelt.

Der Punkt Internationalität dafür wird umso mehr behandelt. Im Leitbild ist die Rede von internationalem Austausch. sowohl mit den einzelnen Standorten als auch mit den Märkten. Die Vertrautheit mit anderen Kulturen sollte dafür sorgen, dass das Unternehmen die Besonderheiten lokaler Bedürfnisse genau kenne.

Besonders der Süd-Ost Asiatische Raum ist für das Unternehmen interessant. Daher werden die MitarbeiterInnen in der Mitarbeiterzeitschrift

über die neuesten Entwicklungen in diesem Raum informiert. Sei es das verstärkte Engagement in Indien oder die Expansion nach China.

Der Leitbildpunkt Freiraum fordert die MitarbeiterInnen dazu auf, selbst Initiative zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen. Bekannte Pfade sollen falls nötig verlassen werden um bessere Lösungen für Probleme zu finden. Dadurch erbringt jeder einzelne einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens. Dazu gehört aber auch ein konstruktiver Umgang mit Fehlern.

Das Unternehmen bittet seine MitarbeiterInnen Verbesserungsvorschläge zu machen und würdigt dieses Engagement nicht nur mit Geld- und Sachprämien, sondern auch mit einer Erwähnung in der Mitarbeiterzeitschrift.

Spitzenleistung bezieht sich auf mehrere Aspekte des Unternehmens. In erster Linie geht es um die Zufriedenheit der Kunden. Diese ist nur dann zu erreichen, wenn alle Geschäftsfelder des Unternehmens kontinuierlich verbessert werden. Das geht von Investitionen für die Produktion über Weiterbildung bis hin zur leistungs- und ergebnisorientierten Bezahlung und Beförderung von MitarbeiterInnen.

Die Berichterstattung in diesem Bereich ist so vielfältig wie das Thema selbst. Es reicht von Informationen über den Ausbau der Infrastruktur, über Berichte von Seminaren bis zur Reportage über den Lehrlingsalltag im Unternehmen.

Der Bereich Partnerschaft bezieht sich auf den Umgang mit Kollegen, Kunden, Lieferanten und anderen Partnern des Unternehmens. Respekt und gegenseitiges Vertrauen ist hier, wie bei den meisten anderen untersuchten Unternehmen vorrangig zu nennen. Offenheit wird ebenso geschätzt wie Vertraulichkeit. Je nachdem was gerade von Nöten ist. Beiträge die gezielt auf die Kommunikation der MitarbeiterInnen ansprechen konnten in der Untersuchung nicht gefunden werden. Das Unternehmen bringt seinen

MitarbeiterInnen allerdings Respekt in Form von einem mehrseitigen Bericht über die Ehrung einiger Jubilare. Auch ein umfangreicher Human Touch Bereich lässt Rückschlüsse über die Wertschätzung des Unternehmens für seine MitarbeiterInnen zu. Es werden hier nicht nur Geburten, Hochzeiten und Jubiläen aufgelistet. Neue Mitarbeiter werden auch etwas genauer, als bei anderen Mitarbeiterzeitschriften üblich, vorgestellt. Ebenfalls werden hier Beförderungen erwähnt. Besonders an diesen Seiten der "Pin" ist, dass sogar die Geburtstage, die in nächster Zeit anstehen aufgelistet werden.

Um das Zusammengehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen noch zu stärken werden über ein gemeinsames Grillfest genauso berichtet wie über eine Hochgebirgswanderung.

Der Punkt Wandel stellte sich als schwierig zu fassen heraus, da er sich in den Punkten Kunden, Internationalität, Freiraum und Spitzenleistung wiederfindet. Das Unternehmen sieht Wandel als Chance sich immer weiter zu verändern und zu verbessern. Neue Trends und technologische Entwicklungen der Gesellschaft treiben das Unternehmen an, sich und alle Teilbereiche immer wieder darauf einzustellen. Dadurch ergeben sich neue Aufgaben deren sich die MitarbeiterInnen gerne stellen sollen.

Unter Lebensraum ist im Leitbild der Plansee Group der Schutz der Umwelt und die ökologische Verantwortung des Unternehmens gemeint. Bei allen Handlungen sollen die Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigt werden. Die Produkte sollen so umweltverträglich wie nur möglich erzeugt werden. Bei jedweden Problemen die im Bereich Umweltschutz auftreten muss ein offener und ehrlicher Dialog mit der Öffentlichkeit geführt werden um auch gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

In den Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift wird das Thema Umweltschutz durchaus thematisiert. Gerade bei der Produktion und der Beschaffung von Rohstoffen muss das Unternehmen auf ökologische Aspekte eingehen. Den

MitarbeiterInnen wird das mittels Berichten über die umweltschonende Herstellung von Produkten, den umweltverträglichen Abbau von Mineralien und die Reduzierung des Energieverbrauchs zur Kostenreduktion und Schonung der Umwelt vermittelt.

Der Leitbild-Punkt Zukunft fasst im Grunde die vorher genannten Bereiche noch einmal zusammen, da all diese so gut es geht umgesetzt werden müssen, um den Fortbestand des Unternehmens und somit auch der Arbeitsplätze zu sichern.

UNIQA Versicherungen AG Ergebnisse der Untersuchung

Das Unternehmensleitbild der UNIQA Versicherungen AG wurde in fünf Bereiche gegliedert

Qualität - Anstand - Respekt - Gemeinsamkeit - Flexibilität

Das Leitbild spricht dabei aber vor allem die Bereiche Kundenzufriedenheit, Betriebsklima und Wirtschaftlichkeit an.

Das Unternehmen fordert Qualität bei Produkten und Dienstleistungen. Die Qualität kann nur durch überdurchschnittlichen Einsatz und ständige Verbesserung sämtlicher Teilbereiche des Unternehmens gehalten bzw. gesteigert werden.

Die Mitarbeiterzeitschrift greift das Thema Qualität in einigen der Artikel auf. So wird über die Entwicklung und Verbesserung der Produkte berichtet, die somit den hohen Qualitätsansprüchen der Kunden und des Unternehmens genügen. Hervorgehoben wird dabei, dass ein ständiger Verbesserungsprozess stattfinden muss um "Innovativer Marktführer" zu bleiben.

Den Leserinnen und Lesern der Zeitschrift wird anhand des "Dokumentenmanagementsystems" erklärt, wie die Digitalisierung verschiedener Abläufe Komplexität reduziert und das Arbeiten erleichtert.

Auch die MitarbeiterInnen sollen sich weiterbilden. Daher wird in der Zeitschrift auf Möglichkeiten der Fortbildung hingewiesen. Seien es Informationen über eine Manager-Akademie, über angebotene Sprachkurse, durch die man auch im Ausland seinen Weg gehen kann oder über diverse Workshops.

Nur wenn die MitarbeiterInnen Eigenverantwortung zeigen können die Ziele des Unternehmens erreicht werden.

Der nächste Punkt der im Leitbild angesprochen wird ist Anstand. UNIQA fordert von seinen MitarbeiterInnen Offenheit, Ehrlichkeit und rücksichtsvollen Umgang miteinander. Von höchsten Zwischenmenschlichen Standards ist die Rede. Fehlverhalten kann nicht akzeptiert werden.

Die Mitarbeiterzeitschrift spricht diesen Punkt des Leitbildes nur peripher an. In einem Artikel, in dem es eigentlich um die Eignung von Sportlern als Werbepartner geht, wird darauf hingewiesen, dass die MitarbeiterInnen das Unternehmen nach außen repräsentieren. Ein respektvoller Umgang mit Kunden sei daher unerlässlich.

Gleichzusetzen mit Anstand ist auch der nächste Punkt im Leitbild. Respekt. UNIQA erwartet von den MitarbeiterInnen dass sie sich gegenseitig mit Respekt begegnen. Im Gegenzug wird ihnen auch der nötige Respekt entgegengebracht. Sei es nun von anderen MitarbeiterInnen oder vom Unternehmen selbst. Auf der anderen Seite muss man sich den Respekt auch erarbeiten, indem man hervorragende Leistungen erbringt und zu diesen Leistungen auch tatsächlich befähigt ist.

In der Mitarbeiterzeitschrift ist subjektiv betrachtet wenig von diesem Respekt zu spüren. In anderen Zeitschriften wird auf die Erfolge von MitarbeiterInnen gesondert hingewiesen oder zumindest Jubiläen gewürdigt. Nicht so in "TEAM".

MitarbeiterInnen kommen nur in Einzelfällen dazu, ihre Meinung zu äußern. In einem Artikel werden MitarbeiterInnen befragt, welche Erwartungen sie an die Zukunft haben. Dabei wurden durchwegs positive Äußerungen getroffen, keiner der Befragten übte Kritik oder machte sich Sorgen um die Zukunft.

In einer weiteren Rubrik durften einige MitarbeiterInnen einen Kommentar über ihren besten Moment im Unternehmen schreiben. Auch hier wurden nur positive Ereignisse beschrieben.

Mehrere Seiten der Zeitschrift widmen sich Interviews mit hohen Führungskräften des Unternehmens. Der Generaldirektor wird zum Beispiel über die Qualität des Konzern und dessen Zukunft befragt, bevor mehrere andere Vorstände ebenfalls über zukünftige Projekte und Herausforderungen befragt werden.

Informationen über das Unternehmen, dessen Leistungen in der Vergangenheit und Zukunftsperspektiven werden hauptsächlich in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert.

Wie schon das Leitbild an sich, wirkt auch die Mitarbeiterzeitschrift kühl und distanziert gegenüber den MitarbeiterInnen. Nähe zu und Motivation für die MitarbeiterInnen wird wenig vermittelt.

Als Darstellungsformen wurden hauptsächlich Berichte und Interviews mit Führungskräften gewählt. Interviews mit MitarbeiterInnen wurden nur bei den schon zuvor erwähnten Zukunftsperspektiven abgedruckt. Artikel, die sich aus mehreren Darstellungsformen zusammensetzen wurden sowohl der einen, als auch der anderen zugeordnet.

Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage I:

Inwieweit wird die Mitarbeiterzeitschrift dazu verwendet, die Punkte des Unternehmensleitbildes ihren Mitarbeitern näherzubringen bzw. ins Gedächtnis zu rufen?

Die Mitarbeiterzeitschriften der einzelnen Unternehmen behandeln im Großen und Ganzen viele Bereiche die auch in den jeweiligen Unternehmensleitbildern angesprochen werden. Gerade die Themen Kundenumgang bzw. Kundenzufriedenheit und Betriebsklima werden in den meisten Leitbildern und Zeitschriften vermehrt thematisiert. Auf die genauen Vorgaben der Leitbilder wird allerdings in den wenigsten Fällen eingegangen. Der Bereich Betriebsklima wird zum Beispiel in einem Großteil der Zeitschriften mittels mehrerer verschiedener Artikel behandelt. Es wird versucht ein "Wir-Gefühl" zu erzeugen indem einzelne MitarbeiterInnen vorgestellt werden, oder diese für herausragende Leistungen gelobt werden. Auch einfache Berichte über gemeinsame Aktivitäten steigern das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Betriebes.

Aufgrund der Unterschiede zwischen den Unternehmen und den einzelnen Ausgaben der Mitarbeiterzeitschriften kann man die oben gestellte Frage nur so beantworten:

Ja, die Mitarbeiterzeitschrift wird dazu verwendet bestimmte Bereiche des Leitbildes implizit näherzubringen, jedes Unternehmen macht das allerdings auf seine eigene Art und Weise. Daher konnte keine allgemein gültige Antwort gefunden werden.

H I. 1 Wenn ein Bereich des Unternehmensleitbildes für das Unternehmen wichtig ist, dann wird dieser Bereich auch häufiger als jene die nicht im Leitbild thematisiert werden in der Mitarbeiterzeitschrift aufgegriffen.

Diese Hypothese ist nur teilweise zutreffend. Es konnte zwar festgestellt werden, dass Themen der Leitbilder in den Mitarbeiterzeitschriften kommuniziert werden, eine auffällige Häufung dieser Themen konnte aber nicht nachgewiesen werden. Bereiche wie Betriebsklima, Kundenzufriedenheit, Produkte/Produktion, Informationen über das Unternehmen und soziales/ökologisches Engagement werden in ihrer Häufigkeit je nach Unternehmen verschieden oft thematisiert. Die Österreichische Post AG zum Beispiel legt in ihrem Leitbild viel Wert auf ein Gemeinschaftsgefühl. In den Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift wird dieses "Wir-Gefühl" stark vermittelt. Das Leitbild der Lenzing AG behandelt das gleiche Thema ebenso ausführlich, in der Mitarbeiterzeitschrift ist es allerdings kaum aufzufinden.

Nicht jedes Thema muss auch in jeder Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift behandelt werden. Die Redaktion kann einer Ausgabe ein Schwerpunktthema widmen, welches dann vorrangig thematisiert wird.

Forschungsfrage II:

Mit welchen publizistischen Darstellungsformen können Mitarbeiterzeitschriften Werte, die für ein Unternehmen wichtig sind, an die Mitarbeiter vermitteln?

Die gewählten Darstellungsformen sind zum Großteil unabhängig von den vermittelten Themen gewählt. Die Mehrzahl der publizierten Artikel wurden als Berichte verfasst. Ebenfalls stark verwendet wurden Nachrichten und Kurzmitteilungen. Ob Interviews oder Reportagen als Darstellungsformen gewählt werden hängt eher von redaktionellen Überlegungen ab, als von den Werten die vermittelt werden. Interviews unterstützen zwar das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft, von einem vermehrten Einsatz dieser kann allerdings nicht gesprochen werden. Zusätzlich muss man zwischen Interviews mit Führungskräften und Interviews mit

MitarbeiterInnen unterscheiden. Interviews mit Führungskräften werden in der Regel eingesetzt um den LeserInnen Vorgänge im bzw. Absichten des Unternehmens näher zu bringen. MitarbeiterInnen werden meist um ihre Meinung in einer konkreten Sache gebeten. Durch diese Meinungsäußerung wird vermittelt, dass dem Unternehmen die Ansichten der MitarbeiterInnen wichtig sind, daher kann von einer Motivationssteigerung ausgegangen werden.

H II.1 Wenn es sich um ein Thema der gesellschaftlichen Verantwortung handelt, dann werden eher Berichte und Reportagen zur Vermittlung verwendet.

Die Berichterstattung über die soziale Verantwortung als auch die ökologische Verantwortung der einzelnen Unternehmen wird vor allem durch Berichte abgedeckt. Reportagen werden generell kaum in den untersuchten Mitarbeiterzeitschriften abgedruckt. Interviews zu diesem Thema konnten in keiner der untersuchten Ausgaben gefunden werden.

H II. 2 Bei Themen die das Betriebsklima betreffen werden vor allem Kommentare und Interviews gedruckt.

Auf Grund der hohen Anzahl an Berichten ist diese journalistische Darstellungsform auch in diesem Bereich am häufigsten gewählt worden. Bei den Interviews muss man zwischen Interviews mit Führungskräften und denen mit MitarbeiterInnen unterscheiden. Die erst genannten werden meist verwendet um den MitarbeiterInnen Informationen über das Unternehmen näher zu bringen und Aufgaben verschiedener Abteilungen zu erklären. Die abgebildeten Interviews mit MitarbeiterInnen sollen dazu beitragen, Themen aus Sicht der Belegschaft zu kommentieren. Ein Großteil der untersuchten Unternehmen greifen allerdings kaum auf Interviews zurück.

Wenn Interviews mit MitarbeiterInnen abgedruckt wurden, dann sollen diese in erster Linie das Betriebsklima verbessern und das Zusammengehörigkeitsgefühl steigern.

H II. 3 Bei Themen der Kundenzufriedenheit werden Berichte und Meldungen verwendet.

Ob Berichte, Nachrichten oder Meldungen vermehrt verwendet werden hängt in erster Linie von der Redaktion der Mitarbeiterzeitschrift und dem vorhandenen Platz in der Ausgabe ab. Generell kann man aber sagen, dass fast ausschließlich diese Formen verwendet wurden. Vereinzelt wurden Lob- und Beschwerdebriefe von Kunden abgebildet, dies stellt allerdings eher eine Ausnahme dar.

Forschungsfrage III:

Welche Unterschiede gibt bei der Themenauswahl der einzelnen Mitarbeiterzeitschriften in Bezug auf den Wirtschaftssektor des Unternehmens?

In dieser Arbeit wurden nur Unternehmen des Sekundärsektors und des Tertiärsektors untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass es bei der Themenauswahl grundsätzlich keine großen Abweichungen gibt. Klarerweise thematisieren die Unternehmen des industriellen Sektor ihre Produkte und die Produktion dieser. Die Unternehmen des Dienstleistungssektors hingegen die angebotenen Dienstleistungen. Auch im Bereich Betriebsklima konnten zwar signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen, nicht aber zwischen den Wirtschaftssektoren generell, gefunden werden.

H III. 1. Wenn es sich um ein Unternehmen im Dienstleistungssektor handelt, dann werden Themen die die Kundenzufriedenheit betreffen vermehrt thematisiert.

Dem Bereich der Kundenzufriedenheit wird bei Unternehmen des Dienstleistungssektors zwar große Bedeutung zugesprochen, allerdings kann nicht von einer vermehrten Berichterstattung gesprochen werden. Je nach Unternehmen und Mitarbeiterzeitschrift fällt dieser Bereich unterschiedlich aus. Die Austrian Airlines widmen sich zwar der Kundenzufriedenheit, informieren ihre MitarbeiterInnen aber eher über Themen die das Unternehmen direkt bzw. Abläufe und Veränderungen betreffen. Die Österreichische Post geht in erster Linie auf Themen ein die den Umgang miteinander thematisieren. Die Oberösterreichische Versicherung legt großen Wert darauf, dass seine MitarbeiterInnen im Umgang mit seinen Kunden bestens geschult und vorbereitet sind. Daher werden Themen der Kundenzufriedenheit vermehrt thematisiert.

H III. 2 Wenn es sich um ein Unternehmen im industriellen Sektor handelt werden Themen die die soziale oder ökologische Verantwortung thematisieren eher gedruckt.

Die untersuchten Unternehmen die im industriellen Sektor einzustufen sind thematisieren auch ökologische Verantwortung und Verantwortung gegenüber ihren MitarbeiterInnen und den Produktionsstandorten in ihren Mitarbeiterzeitschriften. Bei Unternehmen des Dienstleistungssektors konnte eine höhere Verantwortung im Bereich Soziales festgestellt werden. In beinahe jeder Ausgabe der Mitarbeiterzeitschriften wurden eigene Projekte oder Beteiligungen an fremden Projekten thematisiert. Der Bereich Umweltschutz wurde dagegen kaum behandelt.

Fazit

Diese Arbeit sollte einen Zusammenhang zwischen den Inhalten des Unternehmensleitbildes und den Inhalten einer Mitarbeiterzeitschrift aufzeigen.

Das Unternehmensleitbild stellt eine Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation dar. Es ist sowohl ein Medium der internen Kommunikation als auch der Versuch die Grundsätze und Werte eines Unternehmens verschriftlicht darzustellen. Jedes Unternehmen muss sich im Klaren sein, welche Themen in das Leitbild mit einfließen sollen. Darum geht jedes Unternehmen auch anders damit um und dadurch entstehen auch große Unterschiede zwischen einzelnen Leitbildern. Die vorgenommene Untersuchung hat gezeigt, dass es nicht einfach ist, die Inhalte von Leitbildern zu erfassen und schon gar nicht diese auch zu vergleichen. In der Literatur werden Leitbilder nicht besonders ausführlich besprochen. Es wird zwar geklärt, welche Ziele und Funktionen ein Unternehmensleitbild erfüllen soll, aber auf die Umsetzung in der Praxis wird kaum eingegangen.

Mitarbeitermagazine sind nach wie vor ein wichtiger Teil der internen Kommunikation eines Unternehmens. Auch wenn das Intranet der "große Konkurrent" der Zeitschriften zu sein schein, werden sie in den nächsten Jahren wenig an Bedeutung verlieren. Mitarbeiterzeitschriften erfüllen verschiedene Funktionen für ein Unternehmen. Sie informieren die MitarbeiterInnen über die Organisation und ihre Teilbereiche. Zudem kann durch die Zeitschriften die Motivation der Belegschaft und das Image des Unternehmens gesteigert werden. Eine Verbesserung des Dialogs zwischen MitarbeiterInnen des Unternehmens kann mittels der Mitarbeiterzeitschrift erreicht werden.

Mitarbeiterzeitschriften sind so unterschiedlich aufgebaut wie sich auch Unternehmen voneinander unterscheiden. Die Inhalte der Magazine reichen von Produktinformationen, Zukunftsperspektiven bis hin zu Traueranzeigen. Welche Themen in welcher Häufigkeit und Länge behandelt werden hängt vor allem vom Unternehmen und der Zeitschriftenredaktion ab. Auch der Abstand zwischen den Erscheinungsdaten beeinflusst die Inhalte der Publikation.

Eindeutige Zusammenhänge zwischen Leitbildern und Mitarbeiterzeitschriften konnten nicht aufgezeigt werden. Themen die in den Leitbildern angeführt werden müssen nicht zwangsläufig auch über die Zeitschrift vermittelt werden. Andererseits können Themenbereiche häufig publiziert werden obwohl sie kaum Beachtung im Unternehmensleitbild finden.

Das Problem dass sich im Laufe dieser Arbeit herausgestellt hat, ist dass es zu große Unterschiede zwischen den Leitbildern, den Unternehmen selbst und den Mitarbeiterzeitschriften, ja sogar zwischen einzelnen Ausgaben einer Zeitschrift gibt, um klare Ergebnisse zu erhalten.

Als Fazit kann gesagt werden, dass die Themen der Mitarbeiterzeitschriften bis zu einem gewissen Grad auch durch die Inhalte der Leitbilder ausgewählt werden, die großen Unterschiede aber keine allgemeinen Rückschlüsse zulassen.

Für zukünftige Forschungsprojekte in dieser Richtung würden sich ein Vergleich der Unternehmenskultur und der gesamten Kommunikation in diesem Unternehmen anbieten. Das Thema Leitbilder bietet auch noch einiges an Untersuchungsmöglichkeiten. So könnte zum Beispiel geklärt werden ob die MitarbeiterInnen eines Unternehmens tatsächlich bei ihren Tätigkeiten die Botschaften des Leitbildes berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

Ahrens, Rupert / Scherer, Helmut / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main 1995

Antonoff, Roman: Die Identität des Unternehmens - Ein Wegbegleiter zur Corporate Identity. Frankfurt am Main 1987

Armbrecht, Wolfgang; Innerbetrieblich Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts; Opladen 1992

Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden 2008

Bischi, Katrin; Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen; Wiesbaden 2000

Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie; 2. Auflage Stuttgart 1994

Bruhn, Manfred; Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart 2006

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft, Grundlagen und Problemfelder, 4. Auflage. Wien 2002

Cauers, Christian: Mitarbeiterzeitschriften heute, Flaschenpost oder strategisches Medium?; Wiesbaden 2005

Deg, Robert: Basiswissen Public Relations, Professionelle Presse und Öffentlichkeitsarbeit; Wiesbaden 2007

Einwiller, Sabine / Klöfer, Franz / Nies, Ulrich: „Mitarbeiterkommunikation“. In: Meckel, Miriam / Schmid Beat F. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation*. pp. 221-260. 2008

Faulstich, Werner; Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München 2000

Franck, Norbert; Handbuch der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main 2004

Führmann, Ulrike/ Schmidbauer Klaus; Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis; Potsdam 2008

Georgsdorf, Bernd; Der Wirkungsvolle Einsatz von Interner Kommunikation zur Verankerung von Unternehmenswerten; Eine qualitative Fallstudie am Beispiel des Werteprozesses "Driving Values" der OMV Aktiengesellschaft. Wien 2010

Gindra, Roswitha; Interne Kommunikation in Unternehmen: Öffentlichkeitsarbeit nach innen und die Motivation der Mitarbeiter. Eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln. Diplomarbeit Wien 2008

Hammer, Richard: Unternehmensleitbilder im Tourismus. In: Pützl, Reter/Partl, Rainer (Hrsg.): Steuerberatung im Synergiebereich von Praxis und Wissenschaft, Wien 2007

Herbst, Dieter; Das professionelle 1x1. Interne Kommunikation. Berlin 1999

Hilb, Martin; Die Personalzeitschrift als Instrument der Innerbetrieblichen Informationspolitik, Bern 1976

Igler, Beatrix: Innerbetriebliche Publizistik Strukturen und Funktionen einer Betriebszeitschrift in Bezug auf innerbetriebliche Unternehmensprozesse Dissertation Wien 1991

Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht In: Günter Bentele/ Romy Fröhlich/ Peter Szyszka (Hrsg.) Handbuch der Public Relations; Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; 2. Auflage Wiesbaden 2008

Kalla, H.K.; Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. In: Corporate Communications: An International Journal, 2005 Ausgabe 10(4). S.302-314

Kalmus, Michael: Praxis der Internen Kommunikation: Vom Schwarzen Brett zum Intranet, Essen 1998

Keyton, Joann: *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications. 2004

Kohn, Karin; Interne Kommunikation als Führungsinstrument; Diplomarbeit Wien 2003

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie; Frankfurt am Main 1987

Maletzke, Abraham: Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hamburg 1979

Mast, Claudia; Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet. Ergebnisse einer Umfrage bei Banken und Versicherungen (Kommunikation und Management, Band5) Stuttgart 2004

Mast, Claudia; Unternehmenskommunikation, Ein Leitfaden 3. Auflage; Stuttgart 2008

Merten, Klaus: Zur Theorie der PR-Theorien Oder: Kann man PR-Theorien anders als systemisch modellieren In: Ulrike Röttger: Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden. 2009

Proksch, Erwin: Corporate Identity und Werkzeitschriften. Eine inhaltsanalytische Untersuchung; Diplomarbeit, Wien 1988

Rothenberger, Sandra/ Kolar, Mario/ Abfalter Dagmar: Leitbilder auf dem Prüfstand In: Siems/Brandstätter/Gözlner (Hrsg.): Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation; Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2008

Sackmann, Sonja: Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen. Heidelberg 1990 S. 153-188

Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4.Auflage. Stuttgart. 2010

Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmenskommunikation - Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation. Wien 2003

Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen 2004

Schmidt, Siegfried J.: Markt und Moral (?). In: Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hrsg.) Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein? Herbert von Halem Verlag. Köln. 2009

Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden 1999

Sperka, M.: Kurzfassung der Publikation: Psychologie der Kommunikation in Organisationen: Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Essen 1996

Szyszka, Peter; Interne Pr-Arbeit als Instrument der internen Kommunikation. In: PR-Magazin 2006. Heft 7. (S.55-62)

Szyszka, Peter; Einführung: Öffentlichkeit - eine zentrale Kategorie der Organisationskommunikation? In: Szyszka, Peter (Hrsg.): Öffentlichkeit; Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation; Opladen/Wiesbaden 1999

Theis, Anna Maria; Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschung. Opladen 1994

Theis-Berglmair, Anna Maria; Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. 2. Auflage. Münster. 2003

Wewer, Göttrik: Zur Diskussion gestellt. In: Belzer, Volker: Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder, München und Mering 1995

Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 6.Auflage. Stuttgart 2000

Zerfaß, Ansgar; Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit ; Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations; Opladen 1996

Internetquellen:

<http://www.prva.at/ueber-uns/grundlagen/was-ist-pr/fundamente/>

(25.09.2011)

<http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm#definitionen>

(25.09.2011)

<http://www.arge-hr.com/docs/leitbild.pdf>

(25.09.2011)

<http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/inqa-22-mitarbeiterorientierte-unternehmenskultur>

(25.09.2011)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Analyseebenen von Systemen	20
Abbildung 2: Handlungsfelder und Ansatzpunkte der externen PR.....	46
Abbildung 3: Die Zielgruppen der internen Kommunikation	49
Abbildung 4: Organisationskultur nach Schein.....	85
Tabelle 1: Systematisierung von Öffentlichkeit.....	45
Tabelle 2 Beispielhafte Instrumente der internen Kommunikation	51
Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsformen.....	52
Tabelle 4: Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift.....	68

Anhang

Im Anhang zu dieser Magisterarbeit befinden sich ein Exemplar des Mitarbeiterzeitschrift Codebuches und Codierbogen sowie ein Exemplar des Leitbild Codebuches. Zusätzlich finden sich die wortwörtlich übertragenen Leitbilder der Unternehmen wieder. Der Lebenslauf des Verfassers ist ebenfalls hier angeführt. Die Ausgaben der untersuchten Mitarbeiterzeitschriften liegen beim Verfasser auf.

Codebuch Mitarbeiterzeitschrift

I Artikel Nr.

Die Artikel der jeweiligen Ausgabe werden von vorne nach hinten nummeriert. Beginnend links oben nach rechts unten. Infokästen zu Artikeln sind nicht extra zu codieren.

II Seite

Seite, auf der der Artikel abgedruckt ist. Wenn der Artikel über mehrere Seiten geht ist nur die Anfangsseite zu nennen.

III Thema des Artikels

0 keines der unten genannten Themen

1 Organisation

- 11** Erläuterungen/Informationen der bestehenden Organisation
- 12** Veränderungen an der Organisation (Fusion, Verkauf/Kauf von Unternehmensteilen, Ausgliederung etc.)
- 13** Interne Richtlinien, Erläuterung bestehender Richtlinien, Veränderungen bestehender Richtlinien, neue und geplante neue Richtlinien
- 14** Zukunftserwartungen
- 15** Stellungnahmen zu aktuellen Entwicklungen und Ergebnissen

2 Produkte/Dienstleistungen

- 21** Neue Produkte/Dienstleistungen
- 22** Weiterentwickelte Produkte/Dienstleistungen
- 23** Interessante ältere Produkte/Dienstleistungen
- 24** Anwendungstechnik; Entwicklungen im Unternehmen / bei Kunden

3 Produktion

- 31 Neue Anlagen (Planung, Bau,...)/Weiterentwicklung Anlagen -
Interessante ältere Anlagen - Änderungen / Stilllegungen/
Verlegungen von Anlagen/ Sicherheitstechnik
[Im Fall der AUA zählen Flugzeuge auch als Anlagen]
- 32 Verfahren /Neue Verfahren/ Weiterentwickelte Verfahren/
Interessante ältere Verfahren
- 33 Störfälle

4 Forschung und Entwicklung

- 41 neue Methoden
- 42 Interessante alte Methoden
- 43 Interessante Ergebnisse
- 44 Langfristige Trends

5 Marketing

- 51 Beschaffungsmärkte /Interessante Vorgänge / Probleme und
Entwicklungen auf Beschaffungsmärkten
- 52 Absatzmärkte/ Interessante Entwicklungen / Probleme /
Kooperationen / Aktivitäten / Messen, Ausstellungen /
Werbeaktionen / Produkt / Public-Relations

6 Interne und Externe Information

- 61 Publikationen / Veröffentlichungen der Unternehmensbereiche /
Interne Informationsdienste / Statistiken, Kurzberichte /
Populär-wissenschaftliche Veröffentlichungen, allgemein
interessierende Referate
- 62 PR-Maßnahmen (z.B. Tag der offenen Tür, Besichtigungen,
etc.)

7 Personal

- 71 Personalentwicklung
- 72 Beschaffung und Einsatz
- 73 Aus- und Fortbildung
- 74 Personelle Anpassungsmaßnahmen, z.B. Sonderschichten,
Kurzarbeit
- 75 Betriebsklima, Umgang mit Kollegen
- 76 Leitlinien/ Verhaltensregeln

8 Sozialbereich-MitarbeiterInnen

- 81 Gesetzliche Sozialleistungen
- 82 Tarifliche Sozialleistungen
- 83 Freiwillige Sozialleistungen
- 84 Sonstige Einrichtungen für Mitarbeiter

9 Human Touch

- 91** Jubiläen, Hochzeiten, Geburten
- 92** VIP (z.B. als Besucher)
- 93** Gesellschaftliche Veranstaltungen/Events
- 94** Sportliche Ereignisse (z.B. Schitag, Erfolg einer Firmenmannschaft)
- 95** Freizeitaktivitäten (z.B. Vorstellung eines ungewöhnlichen Hobbys)
- 96** Beförderungen
- 97** Auszeichnungen
- 98** Meinungen

10 In- und ausländische Tochter und Beteiligungsgesellschaften

- 101** Vorstellung bestehender Tochter- und Beteiligungsgesellschaften
- 102** Änderungen bei
- 103** Neuerwerb
- 104** Interessante Investitionen
- 105** Wirtschaftliche Situation (z.B. Geschäftsberichte)
- 106** Personal
- 107** Neue Aktivitäten

11 ökologische Verantwortung

- 111** Umweltschutz im Unternehmen
- 112** Unterstützung bei externen Projekten zum Umweltschutz

12 soziale Verantwortung

- 121** Vorstellung eigener Projekte
- 122** Beteiligung bei externen Projekten
- 123** Projekte für MitarbeiterInnen (z.B. Kindergarten/Kraftkammer etc.)

13 Sicherheit

- 131** Gesetze, Erlasse, Verordnungen
- 132** Informationen über zukünftige Workshops, Übungen etc.
- 133** Informationen über bereits abgehaltene Workshops, Übungen etc.
- 134** Arbeitssicherheit /Wichtige Maßnahmen /Unfälle

14 Kunden

- 141 Neugewinnung von Kunden
- 142 Vorstellung eines bestehenden Kunden
- 143 Umgang mit Kunden

15 Standort

- 151 Ausbau eines Standortes
- 152 Gründung eines Standortes
- 153 Informationen über einen Standort

16 Präsentation Abteilung

- 161 Vorstellung eines bestimmten Arbeitsplatzes/einer Tätigkeit im Betrieb

17 Gewinnspiel

- 171 Gewinnspiel für MitarbeiterInnen und deren Angehörigen

IV Darstellungsform des Artikels

- 0 keine eindeutige Zuordnung möglich
- 1 Kurzmeldung
- 2 Nachricht
- 3 Bericht
- 4 Reportage
- 5 Interview mit Führungskraft
- 6 Interview mit MitarbeiterIn
- 7 Interview mit Dritten
- 8 Kommentar
- 9 Leserbrief

Falls ein Artikel aus mehreren Darstellungsformen besteht ist auch Mehrfachantwort möglich (z.B. Bericht mit Begleitinterviews wäre 3;5;6 sofern die Interviews nicht im Bericht eingearbeitet sind und sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen zu Wort kommen)

Kurzmeldung:	Eine sehr kurze Darstellung, nicht länger als ein paar Zeilen. Kann etwas bereits Geschehenes oder eine Ankündigung thematisieren.
Nachricht:	Länger als die Kurzmeldung (ca. 1/2 Seite) - gibt

	Antwort auf die W-Fragen Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum? Woher?
Bericht:	Länger als die Nachricht sonst gleich - enthält zusätzliche Informationen und Einzelheiten, die über die W-Fragen hinaus gehen.
Reportage:	Schilderung von Ereignissen aus Sicht des Verfassers. Persönliche Meinung fließt mit ein.
Interview mit Führungskraft:	"Gespräch" in Frage und Antwort Form. Die Führungskraft muss als solche ausgewiesen sein. Z.B. als Leiter oder Manager für ... - Steckbriefe werden, sofern sie Frage-Antwort Charakter aufweisen als Interview gewertet z.B. Hobby: Lesen
Interview mit MitarbeiterIn:	"Gespräch" in Frage und Antwort Form Steckbriefe werden, sofern sie Frage-Antwort Charakter aufweisen als Interview gewertet z.B. Hobby: Lesen
Interview mit Dritten	"Gespräch" in Frage und Antwort Form Interviewter ist nicht Teil des Unternehmens. Z.B. externer Experte; Partner; Prominenter etc.
Kommentar:	Meinung des Verfassers/ der Verfasserin zu einem speziellen Thema.
Leserbriefe:	Können von Kunden oder MitarbeiterInnen stammen

Codebuch Leitbilder

Lfd. Nr.: ___

Unternehmen: _____

Umfang des Leitbildes in A4 Seiten: ___

Ist das Leitbild kurz, prägnant und verständlich formuliert?

Kürze (weniger als 5 Zeilen pro Hauptpunkt)

Ja Nein

Prägnanz (ist das Leitbild auf das Wesentliche beschränkt?)

Ja Nein

Verständlichkeit (ist das Leitbild so formuliert, dass die Ziele klar erkennbar sind?)

Ja Nein

Wie viele Hauptpunkte weist das Unternehmensleitbild auf und wie heißen sie bzw. welche Themen behandeln sie?

Anzahl: ___

Welche der folgenden Punkte werden im Leitbild angesprochen?

13. Sinn des Unternehmens, Sinn der Arbeit im Unternehmen

Ja Nein

14. Kompetenzanspruch ("Wir sind führend in ...")

Ja Nein

15. Willenserklärung in Bezug auf wichtige Ziele und Verhaltensänderungen ("Wir wollen ...")

Ja Nein

16. Gründe für unternehmerischen Optimismus

Ja Nein

17. Gründe für Selbstbewusst sein

Ja Nein

18. Die traditionellen Werte des Unternehmens

Ja Nein

19. Die Reaktionsweisen des Unternehmens auf den Wertewandel

Ja Nein

20. Informationsstil bei fundamentalen Veränderungen im Unternehmen

Ja Nein

21. Grundhaltung in Bezug auf Kundenwünsche

Ja Nein

22. Grundhaltung in Bezug auf Unternehmenskommunikation (Werbung, PR, Schulung)

Ja Nein

23. Grundhaltung in Bezug auf Standort

Ja Nein

24. Grundhaltung in Bezug auf Frauenarbeit

Ja Nein

Fördert das Leitbild die Identität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Wenn Ja wodurch?

Ja Nein

Gibt das Leitbild vor, wie sich die MitarbeiterInnen nach "Außen" (gegenüber Dritten) zu verhalten haben?

Ja Nein

Gibt das Leitbild Auskunft darüber wie sich die MitarbeiterInnen untereinander verhalten sollen? Wenn Ja welche Richtlinien werden aufgezeigt?

Ja Nein

Inwieweit spricht das Leitbild die Förderung (berufliche Weiterentwicklung) von MitarbeiterInnen an?

Wir darauf eingegangen wie sich Führungskräfte verhalten sollen? Wenn Ja wie?

Ja Nein

Wird im Leitbild auf den Umgang mit Kunden eingegangen? Wenn Ja wie?

Ja Nein

Wird im Unternehmensleitbild auf ökologische Themen eingegangen? Wenn Ja wie?

Ja Nein

Wird auf den unternehmerischen Erfolg des Unternehmens eingegangen? Wenn Ja wie?

Ja Nein

Geht das Leitbild auf Mitbewerber/Konkurrenten ein?

Ja Nein

Das Unternehmensleitbild der Julius Blum GmbH

Das Unternehmensleitbild der Julius Blum GmbH ist in Form einer 22 seitigen kleinformatigen Broschüre aufgelegt.

Die unten angeführten Seiten sind daraus wortwörtlich übernommen. Jeder Abschnitt findet sich in der Broschüre auf einer eigenen Doppelseite wieder.

Gemeinsam unterwegs

Die Blum Ausrichtung

Dieses Büchlein enthält die Kurzform unserer Ausrichtung. Es gibt einen Einblick in die Identität unseres Unternehmens und dient uns gleichzeitig als Orientierung. Wir wollen damit unseren täglichen Dialog unterstützen und die laufende Auseinandersetzung fördern.

Die Ausrichtung ist das Ergebnis vieler Gespräche und Diskussionen über unsere Werte, unsere Gesellschaft und unser Unternehmen. Zwei zentrale Aussagen unserer Unternehmenseigner bilden die grundlegenden Rahmenbedingungen:

"Das Unternehmen soll langfristig für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten werden."

"Wir verfolgen eine vorsichtige Finanzpolitik, um die finanzielle Unabhängigkeit und die damit verbundene Entscheidungsfreiheit für unser Unternehmen so lange wie möglich zu erhalten."

International

Wir versuchen, unsere Leistung auf der ganzen Welt verfügbar zu machen. Um dabei nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen wir uns an unterschiedliche Kulturen, Mentalitäten und Markenentwicklungen anpassen.

Produkte und Dienstleistungen

Mit unseren qualitativ hochwertigen Produkten konzentrieren wir uns auf funktionale Beschläge für den Schrankmöbelbau. Die "Vision der perfekten Bewegung" ist die Quelle unserer Innovationen. Die ergänzenden Dienstleistungen sind auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet und runden unser Angebot ab.

Innovation

Unsere Innovationen entstehen aus einer breiten Sensibilität für die auftretenden Bedürfnisse bei unseren Kunden. Dies gilt gleichermaßen für Produkte, Dienstleistungen und Verfahren. Hier zeigt sich unsere Kompetenz und liegt die Sicherung unserer Zukunft.

Partner

Wir konzentrieren uns auf Kunden und Partner, die unsere Leistungs-, Innovations- und Qualitätsvorstellungen teilen. Wir streben eine langfristige Zusammenarbeit und einen offenen Erfahrungsaustausch an.

Wachstum

Wachstum ist das Ergebnis unserer Bemühungen, die richtigen Dinge zu tun. Die kontinuierliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen und des Unternehmens als Ganzem ist die Voraussetzung dafür.

Mitarbeiter

Der Erfolg unseres Unternehmens wird ganz wesentlich durch die Identifikation, Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit unserer Mitarbeiter bestimmt. In einem Klima des gegenseitigen Vertrauens und offenen Dialogs können wir unsere Fähigkeiten bestmöglich entwickeln und einsetzen.

Organisation

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern sich laufend. Unsere Organisations- und Entscheidungsstrukturen sollen flexibel und der jeweiligen Situation angepasst sein. Mit Team- und Projektarbeit sowie anderen flexiblen Arbeitsformen fördern wir die Selbstorganisation und eigenverantwortliches Handeln. Fachexperten und Führungskräfte erhalten gleichwertige Entwicklungsmöglichkeiten.

Kapital

Unsere Finanzpolitik ist darauf ausgerichtet, unseren finanziellen Verpflichtungen jederzeit nachkommen zu können und die eigene Entscheidungsfreiheit durch weitgehende finanzielle Unabhängigkeit sicherzustellen. Der nachhaltig erwirtschaftete Gewinn soll die ermöglichen und den Kapitalgebern eine angemessene Rendite sichern.

Standorte

An erster Stelle steht die kundenorientierte Bearbeitung des Marktes durch kompetente Vertriebsgesellschaften. Produktionsstandorte erstellen wir dort, wo es aus marktpolitischen und logistischen Überlegungen sinnvoll erscheint.

Gesellschaft

Als attraktiver Arbeitgeber wollen wir an den jeweiligen Standorten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Wir bemühen uns um größtmögliche Schonung der Umwelt.

Das Unternehmensleitbild der UNIQA Versicherungen AG

Das Leitbild der UNIQA Group Austria besteht aus fünf Kernstücken, die die Identität des Unternehmens definieren. Es wurde aus dem Mitarbeitermagazin TEAM entnommen und wortwörtlich übertragen.

Qualität

Die Kunden erwarten von UNIQA höchste Qualität bei Produkten und Serviceleistungen. Diesen Anforderungen können MitarbeiterInnen nur gerecht werden, indem sie mit Freude und Engagement an ihre Arbeit herangehen. Um die hohe Qualität zu erreichen, ist überdurchschnittlicher persönlicher Einsatz gefragt. Nur mit dieser Einstellung und keineswegs durch die Verordnung von oben, nimmt man die innere Verpflichtung auf sich, als Teil von UNIQA täglich neue und bessere Wege zu suchen, um die Leistungen von UNIQA noch attraktiver zu machen.

Unsere Kunden sind UNIQA - und sicher

Anstand

UNIQA erwartet von ihren MitarbeiterInnen, dass sie offen, ehrlich und rücksichtsvoll sind, um das Vertrauen und die Loyalität anderer zu gewinnen. Von uns allen wird erwartet, den höchsten Standards zu entsprechen, sowohl und wirtschaftlicher als auch in zwischenmenschlicher Hinsicht. Daher kann Fehlverhalten nicht akzeptiert werden. Das MitarbeiterInnenhandbuch von UNIQA schreibt dieses Grundverhalten zwischen den MitarbeiterInnen nieder. Seine Inhalte sind Bestandteil des Unternehmens und werden als einzigartige Unternehmenskultur des Konzerns von einer Generation zur nächsten weitergegeben.

Unser Verhalten ist UNIQA - und sicher

Respekt

UNIQA hat Respekt vor den Menschen und vertraut ihnen. Voraussetzung für loyale MitarbeiterInnen ist der ihnen entgegengebrachte Respekt. Das Management setzt in jeder Situation voraus, dass die MitarbeiterInnen hervorragende Leistungen erbringen und dazu auch tatsächlich befähigt sind. UNIQA tut alles, um die MitarbeiterInnen zu unterstützen, zu motivieren, damit sie mit Freude an die Arbeit gehen. Denn UNIQA will qualifizierte, verantwortungsbereite sowie initiative MitarbeiterInnen und erkennt deren Anstrengungen zum Wohl des Unternehmens an. UNIQA bietet ihren MitarbeiterInnen eine auf Leistung basierende Sicherheit ihres Arbeitsplatzes.

Wir als MitarbeiterInnen sind UNIQA - und sicher

Gemeinsamkeit

Wir bekennen uns dazu, als Partner die Bedürfnisse unserer Kunden, Aktionäre und all jener zu erfüllen, die durch ihre geschäftliche Beziehung Teil von UNIQA sind. Die Verpflichtungen, die eine verantwortungsvolle Tätigkeit innerhalb von UNIQA mit sich bringt, werden von uns allen gemeinsam getragen. Genauso, wie wir auch die Anerkennung, sowohl durch Lob als auch in finanzieller Form, für erfolgreiche Arbeit zugesprochen bekommen. Unser gemeinsames Ziel ist es, überdurchschnittlich hohe Gewinne zu erwirtschaften, um das dauerhafte Wachstum des Unternehmens zu garantieren. Als Team helfen wir unseren Eigentümern, ihre Ziele zu erreichen.

Unsere Eigentümer sind UNIQA - und sicher.

Flexibilität

Gemeinsam legen wir klar definierte und allgemein gültige Ziele fest. UNIQA erlaubt ihren MitarbeiterInnen, unter Wahrung kompromissloser Integrität und des bestmöglichen Ergebnisses für das Unternehmen flexibel an diese Ziele heranzugehen. Unsere MitarbeiterInnen sollen persönlich

Eigenverantwortung zeigen und akzeptieren. Sie sollen als Teil von UNIQA ermutigt werden, durch kontinuierliches Training und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung ihre eigenen Fähigkeiten auszubauen. Denn eine sich ständig schneller verändernde Arbeitswelt fordert unsere Bereitschaft, uns neuen Strukturen immer wieder neu anzupassen

Jeder von uns ist UNIQA - und sicher.

Das Unternehmensleitbild der Oberösterreichische Versicherung AG

Das Leitbild der Oberösterreichischen Versicherung AG wurde von der Internetseite www.keinesorgen.at/wir-ueber-uns/unternehmen (10.07.2011) übernommen. Es besteht aus den Bereichen Vision und Mission Statement.

Der Auftrag an die Oberösterreichische

Wir verstehen uns als Lebensbegleiter unserer Kunden im Bereich Sicherheit und Vorsorge.

Die Oberösterreichische orientiert sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden. Das bedeutet individuelle Beratung, Produkte für jede Lebensphase und Lebenslage sowie qualitativ hochwertige Versicherungslösungen.

Wir sind durch Tradition und Verankerung in Oberösterreich Vorreiter und Impulsgeber in der Versicherungsbranche.

In der 199-jährigen Geschichte erwies sich die Oberösterreichische immer wieder als Vorreiter und Impulsgeber für den Markt. Dies schließt auch die Bewusstseinsbildung für gesellschaftlich wichtige Themen mit ein. Als Pionier wirkte die Oberösterreichische beispielsweise bei der Sturm- und bei der Pflegeversicherung. Das schafft Sicherheit für Generationen.

Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung.

Die Oberösterreichische ist sich ihrer Rolle als wichtiger gesellschaftlicher Faktor in der Region bewusst und engagiert sich aktiv in den Bereichen Kunst, Kultur, Wissenschaft, Gesellschaft, Sport und Soziales. Seit jeher erweist sich die Oberösterreichische auch als Helfer in der Not bei Brandseuchen, Sturm-, Hochwasser- und Schneedruckkatastrophen. Nachhaltigkeit ist unsere Maxime.

Unsere Mitarbeiter sind bestens ausgebildet, engagiert und leistungsbereit und handeln stets kundenorientiert.

Die gute Beziehung zu den Kunden oft über Generationen machte die Oberösterreichische stark. Diese hohe Qualität in der Kundenbetreuung zu halten beziehungsweise auszubauen steht auch zukünftig an erster Stelle. Das setzt auch intern eine Orientierung an den Mitarbeitern als wichtigem Erfolgsfaktor voraus. Die Oberösterreichische bekennt sich dazu.

Die Vision für die Zukunft: Die Versicherung Nummer 1 in Oberösterreich

Wir sind die Versicherung Nummer 1 in Oberösterreich. Die führende Marktstellung ist Basis weiterer Expansion."

Die Oberösterreichische Versicherung ist der klare Marktführer im Bereich Schaden-Unfall in Oberösterreich. In ihrer Vision setzt sich die Oberösterreichische nun den weiteren Ausbau ihrer führenden Marktposition zum Ziel - die Oberösterreichische als die Nummer 1 im Gesamtmarkt mit starkem Fokus auf den Zukunftsmarkt Vorsorge.

Die Marktführerschaft bildet die Basis für einen weiterhin starken Expansionskurs der Oberösterreichischen auch über die Grenzen der Oberösterreichischen hinaus, insbesondere in der Steiermark, in Salzburg, im nördlichen Burgenland und in Wien.

Schon jetzt vertrauen 397.961 Kunden auf die Kompetenz der Oberösterreichischen und das Know-how ihrer Mitarbeiter. Das macht das Unternehmen zum größten Regionalversicherer Österreichs. Dieses Vertrauen tagtäglich zu bestätigen, ist ein unbedingter Auftrag an die Oberösterreichische.

Das Unternehmensleitbild der Lenzing AG

Das Unternehmensleitbild der Lenzing AG wird in einer 12 Seitigen Broschüre gefasst. Die unten folgenden Prinzipien wurden wortwörtlich daraus entnommen.

Die einzelnen Punkte sind im Original sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch abgedruckt, wobei nur der Deutsche Text übernommen wurde.

Prinzipien der Lenzing AG

Wertschöpfung

Wir schaffen Wert mit all unseren Aktivitäten.

Wir setzen unsere Ressourcen effektiv ein.

Unternehmerischer Geist

Wir fördern schöpferisches Denken über die betriebliche Routine hinaus.

Wir denken positiv und handeln entschlossen.

Wir sind flexibel und aufgeschlossen für Veränderungen.

Verantwortung

Wir übernehmen Verantwortung für das Wohl und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter.

Wir stehen für starke partnerschaftliche Beziehungen mit unseren Kunden und Lieferanten.

Wir stehen zu unseren sozialen, rechtlichen und ökologischen Verpflichtungen.

Wir stehen zu unserem Handeln und den daraus resultierenden Ergebnissen.

Wir übernehmen Verantwortung und delegieren Entscheidungsgewalt auf die dafür fachlich am besten geeignete Ebene.

Offenheit und Ehrlichkeit

Wir stehen für Toleranz und Respekt für Andere und deren kulturellen Hintergrund.

Wir schaffen eine Atmosphäre des Vertrauens.

Wir halten unsere Versprechen.

Wir sind offen für neue Ideen und Herausforderungen.

Wir pflegen den konstruktiven Austausch von Meinungen und lernen aus Erfahrungen.

Das Unternehmensleitbild der Österreichischen Post AG

Das Leitbild der Post ist auf einem A4 Zettel gedruckt und liegt für die MitarbeiterInnen auf. Der Inhalt wurde wortwörtlich in diese Arbeit übertragen.

Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt

Was uns wirklich wichtig ist: Kundenorientierung

Wir begeistern unsere Kunden

- Wir behandeln unsere Kunden so, wie wir selbst behandelt werden möchten - freundlich, zuvorkommend und kompetent.
- Wir sind für unsere Kunden da - vor allem anderen.
- Wir pflegen ein klares, unverwechselbares und sympathisches Erscheinungsbild

Wir sind für alle Kunden die erste Wahl

- Wir setzen den Maßstab für Qualität und Kundenorientierung.
- Wir nehmen Kritik unserer Kunden ernst und sehen sie als Ansporn zur Verbesserung.
- Wir setzen unsere Stärken zum Wohl unserer Kunden ein, über Landesgrenzen hinweg.

Wir stehen für Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit und Effizienz

- Wir geben unseren Kunden ein klares Leistungsversprechen und halten dieses stets ein.
- Wir gestalten unsere Produkte und Dienstleistungen kundenorientiert, einfach und verständlich
- Wir garantieren die zuverlässige und flächendeckende Versorgung Österreichs mit Postdienstleistungen in einem sich verändernden Umfeld.

Wir handeln zukunftsorientiert

Was uns wirklich wichtig ist: Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit

Wir arbeiten ergebnisorientiert und sichern unsere Marktposition

- Wir handeln wirtschaftlich und leisten unseren persönlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.
- Wir denken langfristig und sorgen für wirtschaftlich schwierige Situationen vor.
- Wir sichern die Zukunft unseres Unternehmens als einer der wichtigsten Dienstleister und Arbeitgeber des Landes.

Wir setzen anspruchsvolle Ziele

- Wir setzen alles daran, unsere Ziele zu erreichen
- Wir sichern unsere Marktposition durch zielgerichtete Ideen und Innovationen.
- Wir nutzen neue Technologien, um Mehrwert zu schaffen.

Wir nutzen Ressourcen sparsam und nachhaltig

- Wir schöpfen unser Leistungspotential optimal aus und nutzen Synergien und unsere Erfahrung über Bereichsgrenzen hinweg - im Kleinen wie im Großen.
- Wir vereinfachen unsere Prozesse konsequent und halten das gegebene Leistungsversprechen in hoher Qualität.
- Wir gehen mit Ressourcen sparsam, schonend und umweltbewusst um.

Wir alle sind die Post

Was uns wirklich wichtig ist: Kommunikation und Wertschätzung

Wir gehen offen und wertschätzend miteinander um

- Wir geben einander unmittelbar offenes Feedback, üben Kritik an der Sache und nicht an Personen.
- Wir lösen Konflikte intern, tragen Informationen nicht nach außen und bemühen uns stets um das Ansehen unseres Unternehmens.
- Wir stehen geschlossen zu getroffenen Entscheidungen und setzen diese gemeinsam um.

Wir anerkennen, fordern und fördern Leistung

- Wir schaffen ein leistungsorientiertes Umfeld, in dem sich unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterentwickeln können.
- Wir fördern präventiv Gesundheit und Sicherheit.
- Wir sehen Wandel als Chance und treiben Veränderungen entschlossen voran.

Wir verstehen Führung als besondere Verantwortung

- Wir sind Vorbilder als Führungskräfte - sowohl menschlich als auch fachlich.
- Wir geben Orientierung und wollen im Team mit den richtigen Menschen am richtigen Platz unsere Ziele erreichen.
- Wir sind offen für Anliegen und Feedback unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Unternehmensleitbild der Austrian Airlines Group

Das Leitbild der Austrian Airlines Group ist auf Englisch verfasst und wurde wortwörtlich von der Homepage übernommen.

Mission statement

Safety, Security and Quality are the ultimate goals of the Austrian Airlines Group (AAG).

Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways are committed to make every reasonable endeavor in order to ensure these goals are achieved for the benefit of each customer and employee.

Within the working culture of Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways all employees support these endeavors by performing their tasks safely, securely and in the highest quality possible.

Our commitment is to foster and support a Safety, Security and high Quality Culture including provision of necessary resources within Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways that identifies risks to the operation and workplace and proactively and predictively deals with these issues before they lead to accidents or incidents.

In order to accomplish this goal the following Company principles shall be followed:

- All Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways employees, from highest management to frontline employees, are responsible for

establishing, within their area of responsibility and/or working environment, the highest levels of Safety, Security and Quality;

- All Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways employees, from highest management to frontline employees, shall comply with all applicable Safety, Security and Quality regulations and guidelines as well as Company policies and procedures;
- Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways are committed to evaluate, implement and if required improve administrative, engineering, and operational processes in order to mitigate any risk for customers and employees;
- In order to ensure Safety, Security and Quality, hazards are addressed, Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways have established and promote a Safety, Security and Quality reporting system that allows all employees to report any condition, action, or deviation from the defined standards which could adversely affect Safety, Security or Quality;
- In order to ensure an effective reporting culture, Austrian Airlines, Lauda Air and Tyrolean Airways are committed to a non-punitive reporting system. This means that no disciplinary action will be taken against any employee for reporting a Safety or Security relevant occurrence or hazard except in cases of intentional non-compliance with regulations, Company procedures or standards, gross negligence or when a criminal act has been committed;
- The Accountable Managers are committed to continuously improve our management system and culture

Das Unternehmensleitbild der Plansee Group

Das Firmenleitbild der Plansee Group besteht aus einer 20 seitigen A4 Broschüre, der ein Inhalt hier wortwörtlich übertragen wurde.

Kunden

Wir sind starke Partner für gemeinsame Erfolge.

Wir fühlen uns für den Erfolg unserer Kunden mitverantwortlich. So setzen wir all unsere Kräfte ein, seine Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und zu steigern. Wir entwickeln uns laufend weiter, um in unserer Rolle als Impulsgeber noch besser zu werden.

Der Kunde ist unser Partner, zu dem wir eine vertrauensvolle und dauerhafte Beziehung aufbauen. Mit gemeinsam entwickelten Lösungen verbessern wir die Leistungsfähigkeit seines Unternehmens entscheidend. Wir nutzen dabei unsere Kenntnisse über Hochleistungswerkstoffe und unsere Fähigkeit, aus ihnen Produkte nach individuellen Anforderungen zu fertigen. Unser Wissen um deren Anwendung verschafft unseren Kunden jenen Vorsprung, der sie weiterbringt. Wir handeln im Sinne unserer Kunden und pflegen von der Produktentwicklung bis zur Nachbetreuung einen intensiven Austausch. So schaffen wir auch die Grundlage für unsere eigenen Erfolge.

Internationalität

Wer weltweit tätig ist, muss täglich seinen Horizont erweitern.

Seit jeher haben wir unseren Blick zum Horizont geöffnet und internationalen Austausch gepflegt. Unsere Identität, unsere Kultur und

unsere Wurzeln verlieren wir jedoch auch bei unseren weltweiten Aktivitäten nie aus den Augen.

In allen bedeutenden Märkten der Welt verankert, sind wir für unsere Kunden überall da, wo sie uns brauchen. Gemeinsam agieren wir über alle Grenzen hinweg als starke internationale Unternehmensgruppe. Wir bekennen uns offen zur Zusammenarbeit, um weltweite Synergien bestmöglich zu nutzen. Die aktive Auseinandersetzung mit internationalen Entwicklungen und unsere Vertrautheit mit anderen Kulturen sorgen dafür, dass wir die Besonderheiten lokaler Bedürfnisse genau kennen. Die sich daraus ergebenden Anforderungen der einzelnen Märkte können wir so bestmöglich erfüllen.

Freiraum

Nur wer seine Freiräume nutzt, kann auch seine Grenzen überschreiten.

Wir nutzen die uns zur Verfügung stehenden unternehmerischen Freiräume und fordern auch unsere Kollegen auf, selbst Initiative zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen. Mit geistiger Flexibilität und Mut zu raschen Entscheidungen sichern wir unser Wachstum in einem dynamischen Umfeld.

Bestehende Lösungswege hinterfragen wir und denken dabei über die Grenzen unseres direkten Handlungsbereichs hinaus. Wir halten unseren Kopf frei für kreative Ideen und achten stets auf unseren Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens. Mutig verlassen wir dabei – falls nötig – auch bekannte Pfade. So schaffen wir es, noch besser, kostengünstiger und schneller

die Anforderungen unserer Kunden zu erfüllen. Mit eigenen und fremden Fehlern gehen wir konstruktiv um und lernen daraus für die Zukunft.

Spitzenleistung

Wer die Herausforderung annimmt, wird auch mit Erfolg belohnt.

Wir sind stolz auf unsere Spitzenleistungen, schaffen die Voraussetzungen dafür und honorieren erzielte Erfolge. Mit echten Spitzenleistungen liefern wir einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg und zur Zufriedenheit unserer Kunden.

Als führender Anbieter von Produkten aus Hochleistungswerkstoffen ist es unser Ziel, die marktführende Position in allen Geschäftsfeldern weiter auszubauen. Dafür erbringen wir Spitzenleistungen, bauen unsere Kompetenzen kontinuierlich aus und nutzen jede Chance zum gemeinsamen Lernen. Durch Investitionen, eine kundenorientierte Organisation und übergreifende Zusammenarbeit im PLANSEE Leistungsverbund stellen wir die Voraussetzungen für innovative Spitzenleistungen sicher. Als attraktiver Arbeitgeber für leistungsfähige Mitarbeiter bieten wir eine marktgerechte, leistungs- und ergebnisorientierte Bezahlung und honorieren persönliche Erfolge mit der Ausweitung von Aufgaben und Kompetenzen.

Partnerschaft

Gehen wir aufeinander zu, kommen wir damit auch dem Ziel einen Schritt näher.

Wir handeln partnerschaftlich und gehen offen miteinander um. Unser Erfolg basiert auf einem ehrlichen, direkten und fairen Umgang mit Kunden, Kollegen, Lieferanten, Partnern und der Öffentlichkeit an allen unseren Standorten.

Mit Respekt und gegenseitigem Vertrauen bauen wir erfolgreiche und langfristige Partnerschaften auf. Informationen werden entsprechend offen und ehrlich eingesetzt. Wir geben sie unaufgefordert weiter, holen sie bei Bedarf aber auch ein. Von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden fordern wir

Rückmeldungen. Wo es nötig ist, respektieren wir Vertraulichkeit. Auch in Konfliktsituationen suchen wir partnerschaftliche Lösungen, sind offen für die Probleme anderer und helfen gerne. Wir halten unsere Versprechen, Vereinbarungen und Verträge und sehen auch mündliche Zusagen als verbindlich an. Den Austausch von Ideen und die vielfältigen Meinungen im Team nützen wir für die Entwicklung neuer Lösungen.

Wandel

Der Mut zur Veränderung verleiht uns manchmal sogar Flügel.

Wir sehen den Wandel als Chance und sind bereit, uns ständig zu verändern. So haben wir PLANSEE im Lauf unserer Firmengeschichte erfolgreich als Global Player positioniert, der weltweit in einer Vielzahl von Industrien tätig ist.

Als Impulsgeber spüren wir Trends und technologische Entwicklungen unserer Gesellschaft frühzeitig auf. Wir nutzen neu entstehende Bedürfnisse und Anforderungen als Chance zur Erweiterung unserer Fähigkeiten und Kompetenzen. Mit neuen Ideen und Situationen setzen wir uns kritisch auseinander. Wir sind offen für Veränderungen in der Unternehmensstruktur und den sich daraus ergebenden neuen Aufgaben und Abläufen. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass die Ideen und Visionen von heute die Wirklichkeit von morgen werden. Denn Neugier, Ehrgeiz und Mut zeichnen unser Unternehmen von jeher aus.

Lebensraum

Für uns liegt es in der Natur der Sache sorgsam mit ihr umzugehen.

Der Schutz der Umwelt sowie die Steigerung der Lebensqualität unserer Mitarbeiter sind uns ein Anliegen. Mit den uns zur Verfügung

stehenden Ressourcen gehen wir sorgsam um. Unser Bekenntnis zu unserer Verantwortung gegenüber unseren Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und der Gesellschaft nehmen wir ernst.

Wir berücksichtigen bei allen unseren Handlungen ihre Auswirkungen auf die Umwelt und fördern Ideen und Konzepte, die der Nachhaltigkeit dienen. So verbessern wir laufend die Umweltverträglichkeit und die Sicherheit unserer Produktionsprozesse. Auf die Umweltfragen unserer Kunden und Partner gehen wir ein. Im Falle von Problemen und Maßnahmen zu ihrer Behebung führen wir einen offenen, sachlichen Dialog mit der Öffentlichkeit. Gemeinsam mit unseren Partnern und Kunden arbeiten wir an einer chancenreichen Zukunft für unsere und zukünftige Generationen.

Zukunft

Attraktive Erträge bilden die sichere Grundlage für unsere künftigen Erfolge.

Wir erzielen attraktive Erträge, um unsere Zukunft bestmöglich zu sichern. Mit unserer Innovationskraft und dem Bekenntnis zu Spitzenleistungen verbessern wir laufend unsere Ergebnisqualität und tragen so zur Wertsteigerung des Unternehmens bei.

Wir verstehen uns als Hightech-Unternehmen und innovativer Entwicklungspartner für unsere Kunden. Unsere damit erwirtschafteten Erträge sind die Voraussetzung für die Erhaltung unserer Eigenständigkeit und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Sie bieten Gesellschaftern und Mitarbeitern Anreiz, sich langfristig dem Unternehmen verbunden zu fühlen, und sorgen für eine dauerhafte Beziehung zwischen unseren Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Um stetig neue Mehrwerte zu schaffen, lernen wir aus anderen Unternehmensbereichen, nehmen Ideen auf und bringen dieses Wissen gewinnbringend in neuen

Anwendungsbereichen ein. Mittel und Ressourcen setzen wir verantwortungsvoll ein. Wir konzentrieren uns auf gewinnbringende Aktivitäten, investieren langfristig in Wachstumsfelder und sichern damit auch in Zukunft unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Das Unternehmensleitbild der Orange Austria Telecommunication GmbH

Das Leitbild der Orange Austria Telecommunication GmbH wurde von der PR Abteilung des Unternehmens bereitgestellt und wortwörtlich übernommen.

Unternehmensleitbild

Das Orange Leitbild beruht auf der Markenidentität, den Werten und den unternehmensinternen Zielen.

Markenidentität

Die Internationalität und Weltoffenheit von Orange verschafft allen Österreichern mehr Möglichkeiten, besser zu kommunizieren. Denn Orange öffnet Grenzen und erleichtert es, neue Beziehungen und Netzwerke aufzubauen.

Als Mitglied der weltweiten Orange Familie nutzen wir internationales Know-How und Innovationen. Dadurch können wir bessere und einfachere Produkte und Services anbieten.

Mit Effektivität und Exzellenz in allen Unternehmensbereichen sichern wir den besten Preis für unsere Kunden. Wir überraschen im Umgang mit unseren Mitmenschen durch unsere freundliche, ehrliche, geradlinige, dynamische und erfrischende Art.

Werte

Die Orange Werte "freundlich, ehrlich, geradlinig, erfrischend und dynamisch" fungieren als Leitlinien für Mitarbeiter, Unternehmensführung und die Beziehung von Orange Austria zu seinen Kunden.

- **freundlich** Wir nehmen uns Zeit zum Zuhören. Wir behandeln jeden als individuelle Persönlichkeit. Wir haben Freude daran, zusammenzuarbeiten und gemeinsam erfolgreich zu sein.
- **ehrlich** Wir sind offen. Wir sagen, was wir tun, und wir tun, was wir sagen. Wir teilen uns gerne mit.
- **geradlinig** Wir reden direkt und sind leicht zu verstehen. Wir halten die Dinge einfach und konzentrieren uns auf das Wesentliche.
- **erfrischend** Wir sind mutig. Wir trauen uns, Dinge anders anzupacken, einen besseren Weg zu finden. Wir bringen Farbe in alles, was wir tun.
- **dynamisch** Wir sind leidenschaftlich, selbstbewusst und zukunftsorientiert. Wir öffnen Grenzen. Wir sind der kleine Unterschied, der das Leben der Menschen leichter, spannender und besser macht.

Ziele

Interne Zieldefinitionen in den Bereichen Kundenloyalität & Kundenzufriedenheit in Österreich, zur Umsatzentwicklung und zur EBITDA Marge.

Lebenslauf

Name: Erich Reichinger

Geburtsdatum: 18. Oktober 1982, Linz

Staatsbürgerschaft: Österreich

Adresse: 4040 Linz

erich.reichinger@gmail.com

Schulbildung: 1989 - 1993 Volksschule 26 Harbach, 4040 Linz

1993 - 1997 Bundesgymnasium Auhof, 4040 Linz

1997 - 2003 Bundeshandelsakademie Auhof, 4040 Linz

2003 BHAK Matura

Einsatz in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit während des Grundwehrdienstes 2003 beim Österreichischen Bundesheer

Weiterbildung: seit 2004 Studium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien

2009 Abschluss des Bakkalaureatsstudiums

ab 2009 Magisterstudium PKW

Zusammenfassung der Magisterarbeit

"Der Einfluss von Unternehmensleitbildern auf den Inhalt von Mitarbeiterzeitschriften"

Diese Arbeit sollte den Einfluss von Unternehmensleitbildern auf den Inhalt von Mitarbeiterzeitschriften zeigen. Mittels Inhaltsanalyse von Unternehmensleitbildern und dem Vergleich mit Mitarbeiterzeitschriften des gleichen Unternehmens wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt.

Zunächst wurde im ersten Teil der Arbeit auf die interne Kommunikation genauer eingegangen. Dazu war es nötig, sich mit Organisationskommunikation und im Detail mit interner Öffentlichkeitsarbeit zu befassen.

Im Zuge der Betrachtung von interner Kommunikation wurden einige Instrumente der PR erörtert. Genauer vorgestellt wurden dabei die Mitarbeiterzeitschrift und das Unternehmensleitbild.

Da es sich bei einem Leitbild um die verschriftlichten Werte und Grundsätze einer Organisation handelt, musste auch der Bereich der Unternehmenskultur betrachtet werden.

Im Empirischen Teil der Arbeit wurden die Leitbilder und Mitarbeiterzeitschriften von acht österreichische Unternehmen untersucht. Im ersten Teil der Untersuchung wurden die Leitbilder auf deren Themenkomplexe untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass jedes Unternehmen einen anderen Zugang zu einem Leitbild hat. Von reinen Verhaltensregeln für die Belegschaft bis hin zu umfangreichen Erörterungen

zu Zielen, Werten und Traditionen des Unternehmens reicht die Palette der Themen.

Gleiches gilt für die Mitarbeiterzeitschriften. Während das eine Unternehmen die MitarbeiterInnen tatsächlich über einen Großteil der Vorgänge im Unternehmen und auch Zwischenmenschliche Belange informiert, wird die andere Zeitschrift eher als "Werbeheft" für das Unternehmen verwendet.

Als Ergebnisse der Untersuchung kann man Überschneidungen bei den Themen der Leitbilder und der Zeitschriften zwar feststellen, die großen Unterschiede bei den Leitbildern selbst und auch den Mitarbeiterzeitschriften der Unternehmen lassen allerdings keine allgemein gültigen Ergebnisse zu.

