
Interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen

Jennifer Dietz · Sina Mötzing
Sarah Wolf · Christoph Kochhan
Holger Schunk

Interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen

Eine qualitative Analyse in
Print- und Digitalunternehmen

 Springer Gabler

Jennifer Dietz
Wiesbaden, Deutschland

Christoph Kochhan
Wiesbaden, Deutschland

Sina Mötzing
Wiesbaden, Deutschland

Holger Schunk
Wiesbaden, Deutschland

Sarah Wolf
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-24551-1 ISBN 978-3-658-24552-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24552-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Die Studie im Überblick.....	XI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungshintergrund.....	3
1.2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen.....	3
1.2.2 Print- und Digitalunternehmen als Teil der Medienbranche.....	5
1.2.3 Generation Y.....	11
1.3 Forschungsmethodik	15
2. Grundlagen der internen Kommunikation in Unternehmen	23
2.1 Entwicklung und Bedeutung der internen Kommunikation	23
2.2 Ziele der internen Kommunikation.....	26
2.3 Adressaten der internen Kommunikation	29
2.4 Informationsfluss und Instrumente der internen Kommunikation	31
3. Interne Kommunikation in Print- und Digitalunternehmen	37
3.1 Interviewergebnisse Print	37
3.1.1 Kommunikationsbedingungen innerhalb des Unternehmens.....	37
3.1.2 Kommunikationsangebot und Bewertung	41
3.1.3 Motive und Präferenzen hinsichtlich genutzter Kommunikationsmittel.....	52
3.1.4 Wünsche und Erwartungen bezüglich der internen Kommunikation	56
3.2 Interviewergebnisse Digital.....	60
3.2.1 Kommunikationsbedingungen innerhalb des Unternehmens.....	60
3.2.2 Kommunikationsangebot und Bewertung	64
3.2.3 Motive und Präferenzen hinsichtlich genutzter Kommunikationsmittel.....	75
3.2.4 Wünsche und Erwartungen bezüglich der internen Kommunikation	77
4. Status quo und Entwicklungsperspektiven.....	83
4.1. Gegenwärtige Situation in Print- und Digitalunternehmen.....	83
4.1.1 Kommunikationsbedingungen in Print- und Digitalunternehmen.....	83
4.1.2 Bewertung des Kommunikationsangebots in Print- und Digitalunternehmen	84
4.1.3 Nutzungsmotive und -präferenzen von Kommunikationsinstrumenten.....	90
4.2 Entwicklungsperspektiven in Print und Digital.....	93
5. Fazit	97
Literaturverzeichnis.....	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews nach Mayring (Mayring 2016, S. 71)	16
Abb. 2: Interviewleitfaden.....	19
Abb. 3: Kategoriensystem	21
Abb. 4: Ziele der internen Kommunikation/Angaben in Prozent (In Anlehnung: Simone Huck-Sandhu:Interne Kommunikation im Wandel; Springer Fachmedien Wiesbaden 2016, S. 7)	27
Abb. 5: Zielgruppen der internen Kommunikation (In Anlehnung an Schick 2010, S.56) ...	28
Abb. 6: Instrumente der Abwärtskommunikation (In Anlehnung an Mast 2013, S. 234;)	31
Abb. 7: Instrumente der Aufwärtskommunikation (In Anlehnung an Mast 2013, S. 235;Einwiller; Klöfer; Nies 2006, S, 238ff)	32
Abb. 8: Instrumente der horizontalen Kommunikation (In Anlehnung an Mast 2013, S. 238; Einwiller, Klöfer, Nies 2006, S. 241ff).....	33
Abb. 9: Zusammenschau – Beurteilung der persönlichen Kommunikationsinstrumente	85
Abb. 10: Zusammenschau – Beurteilung der digitalen Kommunikationsinstrumente	87

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: KMU Definition des IfM Bonn (seit 01.01.2016), Eigene Darstellung nach IfM Bonn (2016)	4
Tab. 2: Gekürzte und leicht abgeänderte Darstellung der Tab. „Stufen und Akteure des Medienwertschöpfungsprozesses“ aus Zydonek 2017, S. 81	6
Tab. 3: Spezialisierung von Werbeagenturen, (Eigene Darstellung in Anlehnung an Botzenhardt/Pätzmann (2012): S.22)	10
Tab. 4: Auszug einer Grafik von Barclays 2013, übersetzt aus dem Englischen.....	13
Tab. 5: Auflistung der Probanden, geordnet nach Branche und Geschlecht.....	17
Tab. 6: Bedingungen Probanden	17
Tab. 7: Einteilung der Instrumente.....	19
Tab. 8: Auswahl an Eigenschaften für die Bewertung der Instrumente und der übermittelten Inhalte	20
Tab. 9: Informationsthemen der Mitarbeiter (Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Mast 2013, S. 228).....	25
Tab. 10: Inhalte der persönlichen Kommunikation.....	41
Tab. 11: Inhalte der persönlichen Kommunikation.....	46
Tab. 12: Inhalte der digitalen Kommunikation	48
Tab. 13: Aktiv genutzte Instrumente mit Häufigkeit der Nutzung	52
Tab. 14: Angebotene Kommunikationsinstrumente der Befragten aus der Digitalbranche.....	64
Tab. 15: Inhalte der persönlichen Instrumente	69
Tab. 16: Inhalte der digitalen Instrumente	71
Tab. 17: Aktiv genutzte Instrumente mit Häufigkeit der Nutzung	74
Tab. 18: Status quo Print- und Digitalunternehmen.....	82
Tab. 19: Präferenzen der Nutzung von Kommunikationsinstrumenten (Unterstrichene Wörter: persönliche Vorliebe bei der Nutzung der Instrumente).....	90
Tab. 20: Wünsche der Mitarbeiter.....	91
Tab. 21: Gegenseitige Einschätzung der Print- und Digitalbranche	92

Die Studie im Überblick

Externe Rahmenbedingungen wie Globalisierung oder Digitalisierung bringen für Unternehmen eine Vielzahl an Veränderungen mit sich. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen sie bereit sein und lernen, sich jederzeit an neue Situationen anzupassen. Im komplexen Marktumfeld kann in diesem Zusammenhang auch eine funktionierende Unternehmenskommunikation einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Gleichwohl konzentrieren sich die Betriebe oftmals explizit auf die externe Kommunikation, während sie die interne Kommunikation zwischen Akteuren wie Management oder Mitarbeitern in vielen Fällen vernachlässigen. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen mangelt es häufig noch an Know-how zur Einführung und Etablierung von interner Kommunikation mit ihren unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Instrumenten. Zudem stehen KMU in der Regel weniger finanzielle Ressourcen für das interne Kommunikationsangebot zur Verfügung. Auch die oftmals starke Einbindung der Geschäftsführer in das operative Geschäft führt dazu, dass in vielen Fällen keine strategische Auseinandersetzung mit dem Thema der internen Kommunikation stattfindet.

Die Fachliteratur zur internen Kommunikation fokussiert meist große Unternehmen, weshalb die darin erarbeiteten Erkenntnisse für klein- und mittelständische Unternehmen zwar interessant, aber nur bedingt hilfreich sind. Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Studie einen Einblick in die interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen geben – beispielhaft anhand der Medienbranche, die eine Vielzahl an Unternehmen dieser Größenordnung aufweist. Der Fokus liegt hier auf einem Vergleich zwischen der Print- und Digitalbranche. Die Zielsetzung ist in diesem Zusammenhang, eine Bestandsaufnahme der internen Kommunikation der entsprechenden Unternehmen zu generieren. Dabei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der internen Kommunikation in Printunternehmen, welche häufig als abwartend und konservativ gelten und der Digitalbranche aufgedeckt werden. Letzterer wird aufgrund ihrer jungen Existenz ein vergleichsweise innovativeres und moderneres Image attestiert. Von besonderem Interesse ist auch, wie die Mitarbeiter der Generation Y, die zukünftig einen großen Teil der Arbeitnehmer ausmachen wird, aus beiden Branchen die vorherrschende interne Kommunikation einschätzen und welche Erwartungen und Wünsche sie diesbezüglich haben. Die hierdurch gewonnenen Ergebnisse können hilfreich für die Kommunikationsverantwortlichen in KMU der Medienbranche, aber auch darüber hinaus sein. Um zu entsprechenden Erkenntnissen zu gelangen, wurden die im Rahmen der qualitativ angelegten Forschungsstudie mit 12 leitfaden-gestützten Interviews insgesamt vier übergeordnete Fragstellungen beantwortet:

1. *Wie sind die Kommunikationsbedingungen innerhalb des Unternehmens?*
2. *Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit dem Kommunikationsangebot, das das Unternehmen ihnen bietet?*
3. *Welche Präferenzen gibt es hinsichtlich der Nutzung der Kommunikationsmittel?*
4. *Welche Wünsche und Erwartungen haben die Mitarbeiter in Bezug auf die interne Kommunikation?*

Die Kommunikationsbedingungen in Unternehmen der Print- und Digitalbranche sind bestimmt durch deren Hierarchiestrukturen. Während in Printunternehmen ausgeprägte Hierarchien dominieren, sind Digitalagenturen in der Regel durch eher flache Hierarchien gekennzeichnet. Dementsprechend kommunizieren Mitarbeiter von Printbetrieben mit ihren Vorgesetzten tendenziell eher formell, während dessen sich das Kommunikationsverhalten von Beschäftigten in Digitalagenturen über alle Ebenen als eher informell bezeichnen lässt. Neben den Kommunikationsbedingungen und der daraus resultierenden Atmosphäre und Tonalität des Austauschs mit- bzw. untereinander hat auch die Auswahl der Kommunikationsmittel Einfluss darauf, wie die Angestellten der Generation Y innerhalb der Betriebe kommunizieren, wenn gleich sich das Angebot der Kommunikationsinstrumenten in der Print- und Digitalbranche nicht wesentlich unterscheidet: In keinem der untersuchten Unternehmen ließen sich analoge Kommunikationsmittel finden, beide Teilbranchen verfügen über Standardinstrumente wie Telefon und E-Mail. Auch persönliche Kommunikationsformen wie etwa Meetings kommen in beiden Bereichen zum Einsatz. Allerdings lassen sich in Unternehmen der Digitalbranche vermehrt digitale Tools mit einem informellen Charakter wie Chatprogramme oder WhatsApp finden. Ebenso spielen hier Projektmanagementtools eine wichtige Rolle.

Im Großen und Ganzen sind die Mitarbeiter beider Teilbranchen zufrieden mit den angebotenen Instrumenten. Ebenso werden der Umfang und die Aktualität der Informationen positiv bewertet. Lediglich die partielle Streuung von Inhalten über den Flurfunk und die zum Teil fehlenden Auskünfte zu Projektverläufen werden kritisiert – zwei Aspekte, denen durch eine direkte, transparente Kommunikation vorgebeugt werden kann.

Die in den Unternehmen zur Verfügung gestellten Tools werden von den Beschäftigten in der Regel auch ausnahmslos alle verwendet. Dennoch gibt es Mittel, welche die jungen Mitarbeiter lieber nutzen als andere: Einen zentralen Stellenwert besitzt die Face-to-Face-Kommunikation. Dem sozialen, persönlichen Austausch der Kollegen untereinander wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Deshalb erachten die Angestellten der Generation Y u.a. auch Teamevents als sehr wichtig in ihren Unternehmen. Insbesondere die positive Arbeitsatmosphäre, die hier generiert bzw. unterstützt wird, wird von den jungen Beschäftigten in diesem Zusammenhang hervorgehoben. Hierdurch wird laut ihnen die Freude an der Arbeit und die eigene Motivation gefördert. Auch Chat-Tools erfreuen sich in dieser Generation im Zuge interner Unternehmenskommunikation an großer Beliebtheit. Anders zeigt sich die Situation in Bezug auf das Intranet, welches nach Aussagen der Probanden oftmals Mängel bezüglich Aktualität, Benutzerfreundlichkeit und Gestaltung aufweist. Trotzdem nutzen die Probanden das Intranet, da dies

zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben dringend erforderlich ist. Ebenso werden Meetings kritisch betrachtet, weil sie zum Teil als überflüssig und ineffizient angesehen werden. Eine Ursache wird darin erkannt, dass sich die Gespräche – gerade in Meetings mit hoher Teilnehmerzahl – oftmals nicht auf das Wesentliche konzentrieren.

Zu nennen sind Instrumente der internen Kommunikation, die die Angestellten der Generation Y gerne nutzen würden, die aber in ihrem Betrieb noch nicht angeboten werden. Dazu zählt beispielweise ein zentrales Informations- und Projektmanagementtool, durch das die bislang fragmentierte Kommunikation in einem Instrument gebündelt wird. Darüber hinaus äußern vor allem die Mitarbeiter der Printbranche den Wunsch nach einem Chatprogramm. Durch dessen Einführung erhoffen sie sich einen schnelleren und effizienteren Austausch, - auf Grund des informellen Charakters würden bspw. Höflichkeitsfloskeln wegfallen. Zwar sind die Probanden zuversichtlich, dass ihre Wünsche und Vorschläge zukünftig auch umgesetzt werden. Gleichwohl sehen sie als Hürden fehlende finanzielle und personelle Ressourcen sowie die zum Teil fehlende Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern älterer Generationen. Letztere hängt ihrer Meinung nach mit der Scheu dieser Generation zusammen, innovative Kommunikationstools auszuprobieren. Gleichwohl ist es ratsam, die Ansprüche und Vorschläge der jungen Angestellten an die interne Kommunikation zu berücksichtigen und sie in den internen Kommunikationsplanungsprozess miteinzubeziehen – sie sind zukünftig diejenigen, die tagtäglich in den Betrieben kommunizieren.