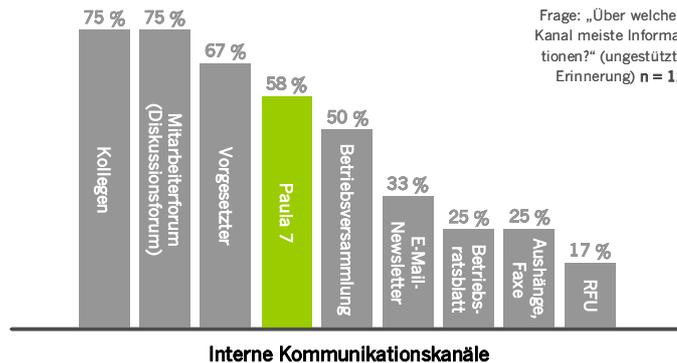

■ **Erwartungen der Rezipienten an die Mitarbeiterzeitschrift. Zusammenfassung der explorativen Fallstudie.**

Von *M*ichael Bartnik, Freie Universität Berlin, Januar 2009.

„*Good PR begins at home.*“ Der Ausspruch Edward L. Bernays ist für die Praxis der Öffentlichkeitsarbeit zum geflügelten Wort avanciert. Doch was zeichnet gute Öffentlichkeitsarbeit aus? Gerade die im eigenen Hause? Die PR-Praxis und die wissenschaftliche Literatur haben meist nur kommunikator- oder unternehmensorientierte Antworten parat. Doch keiner kann das besser beurteilen als die Rezipienten der internen Kommunikation selbst: Die Mitarbeiter. Deshalb vollzieht diese Untersuchung einen Perspektivwechsel und fragt „Was sind die Erwartungen der Rezipienten an die interne Kommunikation?“ Diese Fallstudie konzentriert sich auf die Mitarbeiterzeitschrift als einer der wichtigsten Kanäle. Sie leitet direkte Implikationen für die Praxis ab und trägt Anforderungen an eine rezipientenorientierte Mitarbeiterzeitschrift zusammen. Das Forschungsfeld ist bisher wenig bearbeitet, die meisten Studien sind veraltet, deshalb nähert sich diese explorative Arbeit dem Thema auf qualitativem Wege mit Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern ganz unterschiedlicher Berufsgruppen eines Verkehrsunternehmens.

STECKBRIEF DER UNTERSUCHUNG	
Forschungsfrage	Welche Erwartungen haben die Rezipienten an die Mitarbeiterzeitschrift? Detailfragen zu Medienpräferenzen, Attribuierung, Rezeptionsverhalten, Themen- und Darstellungspräferenzen, Rezipiententypen
Forschungsinstrument	Einstündige Leitfadeninterviews mit zwölf Mitarbeitern eines Verkehrsunternehmens (August bis Oktober 2008)
Forschungsobjekt	monatliche, achtseitige Mitarbeiterzeitschrift für fast 3.000 Unternehmensangehörige
Ergänzende Instrumente	Kurzfragebogen zu Themenpräferenzen sowie als Copytest vier Zeitschriften fremder Unternehmen, unterschiedl. Charakters als Hilfestellung, um Präferenzen und Erwartungen durch Vergleich besser artikulieren zu können
Forschungsansatz	Uses-and-Gratifications-Approach
Auswertungsinstrument	Qualitative, zusammenfassende Inhaltsanalyse (Oktober bis Dezember 2008)

Nutzung interner Kanäle: Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiterzeitschrift nicht das wichtigste, aber ein sehr bedeutendes Medium der internen Kommunikation ist. Das erfordert – statt der Konzentration auf einen Kanal – den orchestrierten Einsatz aller Kanäle unter Kenntnis ihrer Stärken und Schwächen. Aus den ermittelten Erwartungen lassen sich Funktionszuschreibungen an die Mitarbeiterzeitschrift aus Rezipientenblick ableiten. (Ergänzend sei dazu auf Simone Hucks und Klaus Spachmanns hilfreichen Beitrag zur Bewertung der Leistungsprofile interner Kommunikationskanäle verwiesen: vgl. Johannes Raabe et.al.: Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft. Konstanz, 2008).



Nach wie vor gilt, dass die persönliche Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten am wichtigsten und wirksamsten ist. Der dialogorientierte Austausch über diese Kanäle sollte über Diskussionsveranstaltungen mit Führungskräften, Arbeitertage, Seminare, informelle Veranstaltungen u. a. besonders gefördert werden.

Bei betrachteten Unternehmen haben die wenigsten Mitarbeiter einen Computerzugang am Arbeitsplatz. Deshalb spielt das nur rudimentär ausgebaute Intranet eine untergeordnete Rolle. Dafür gibt es ein intensiv genutztes, passwortgeschütztes Diskussionsforum im Internet für alle Mitarbeiter. Dort werden aktuelle Fragen beantwortet, Themen erörtert, Meinung geäußert. Nach E-Mails ist es der schnellste Kommunikationskanal im untersuchten Unternehmen.



Attribuierung: Zwei Drittel der Befragten sprechen der betrachteten Mitarbeiterzeitschrift zu Beginn der Interviews mehr negative als positive Attribute zu: v.a. Einseitigkeit, Unglaubwürdigkeit, Beschönigung, Konfliktscheue oder fehlende Problematisierung. Außerdem werden

der Publikation von den Lesern oft Spitznamen gegeben. „Neues Deutschland“ (Zentralorgan der SED) oder „Propagandablatt“ stehen für Attribute wie „Sprachrohr der Geschäftsführung“. Im Spitznamen „Frösi“ (Jugendzeitung der FDJ) schwingen Zuschreibungen wie seicht, wenig tiefgründig und konfliktscheu mit.

Solche negativen Attribute sind typische erste Bewertungen von Mitarbeiterzeitschriften – das zeigen andere Untersuchungen. Setzen sich die Befragten mit der Zeitung intensiver auseinander, bewerten sie die meisten ambivalent oder tendenziell positiv. Keiner lehnte sie komplett ab.

EHER NEGATIVE ATTRIBUTE	EHER POSITIVE ATTRIBUTE
50 % Sprachrohr der Geschäftsleitung	33 % informativ , interessant, lesenswert
42 % unglaublich , beschönigend	25 % vielfältig , bunt
42 % fehlende Problematikisierung, konfliktscheu	25 % wertschätzend
25 % fehlende Mitarbeiterperspektive	25 % Identifikation stiftend
17 % unaktuell , zu spät	25 % kurze, knappe Beiträge
je 8 % Zusagen in Paula 7 nicht eingehalten, viele sachfremde Themen , zu geringe Detailtiefe	25 % nah am Mitarbeiter
	je 8 % Forum für verschiedene Meinungen, offen , langes Bestehen , Blick aus journalistischer Perspektive

Frage: „Was fällt Ihnen bei dem Wort Paula 7 als erstes ein?“ n = 12

Rezeptionsverhalten: Diesem ersten, ernüchternden Eindruck entgegen wird die betrachtete Mitarbeiterzeitschrift überraschend aufmerksam verfolgt. Alle Interviewten lesen sie regelmäßig, entweder zum Teil oder komplett, nur ein Befragter überfliegt die Zeitung oberflächlich. Jeder Zweite hebt sich die Zeitung sogar auf.

Vermisssensfrage: Im Kontrast zur ersten Attribuierung steht auch, dass alle Respondenten, bis auf einer, die Einstellung Mitarbeiterzeitschrift bedauern würden. Ihnen würde nicht nur eine wichtige Nachrichtenquelle fehlen, sondern auch ein Medium, das alle Mitarbeitergruppen verbindet. Das zeigt: Eine Mitarbeiterzeitschrift ist geeignet, um Identifikation und Zugehörigkeitsgefühl im Unternehmen zu stiften.

Zielgruppen-Spezialisierung: Dass die Mitarbeiterzeitschrift Identifikation und Zugehörigkeit stiftet, zeigen auch die Antworten auf die Frage, ob es eigene Ausgaben für bestimmte Berufsgruppen geben soll. Alle Interviewten sprachen sich dagegen aus. Sie betrachten sich als einheitliche „Familie“ im Unternehmen und die Zeitung als deren verbindendes Element. Es besteht ausdrückliches Interesse an der Arbeit der Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen.

Zielgruppe der Mitarbeiterzeitschrift: Als Ableitung daraus, muss die Mitarbeiterzeitschrift auf der Ebene angesiedelt sein, auf der auch die Identifikation der avisierten Zielgruppe ansetzt. Das kann der Standort, die Berufsgruppe, das Tochterunternehmen, der Konzern oder anderes sein. In der untersuchten Fallstudie identifizieren sich die Befragten sehr stark mit dem direkten Arbeitgeber, dem Tochterunternehmen – nicht aber mit dem Mutterkonzern. Also ist hier eine Publikation für alle Mitarbeiter des Tochterunternehmens am wirksamsten. Eigene Medien für jede Berufsgruppe werden abgelehnt. Ebenso wird die Konzernzeitung meist negativ bewertet und kaum gelesen.

Allgemeine Erwartungen: Fasst man die Erwartungen der Rezipienten zusammen, lauten diese vor allem transparente und umfassende Kommunikation von Zielen, Strategien und Maßnahmen. Kommunikation sollte frühzeitig stattfinden, um Gerüchten und Verunsicherung vorzubeugen. Die Leser fordern eine offene und glaubwürdige Berichterstattung, bei der Probleme und Herausforderungen offen thematisiert werden.

Immer wieder kritisieren Befragte, dass in der Mitarbeiterzeitschrift eine schöne (Schein-) Welt dargestellt wird, auch wenn sich in der täglichen Arbeit die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Schwierigkeiten häufen. Die Berichterstattung soll nicht nur die Leitungs-, sondern auch die Mitarbeiterperspektive darauf einnehmen. Mitarbeiter wollen sich in ihrer Zeitung wiederfinden, deshalb sollten Kollegen Probleme und Herausforderungen kommentieren können – aber auch die Meinungen Dritter, z. B. von Betriebsräten oder Kunden sind gefragt.

Nähe zur Belegschaft: Die Respondenten fordern auf verschiedene Weise Nähe zur Belegschaft ein. Zum einen sollen die internen Redakteure und Kommunikatoren die physische Nähe zu den Mitarbeitern suchen und Präsenz zeigen. Zum anderen sollen sie deren tägliche Arbeit in Reportagen und Kollegen- und Teamportraits begleiten und darstellen. Zum Dritten sollen sie in der Kommentierung die Mitarbeiterperspektive einnehmen.

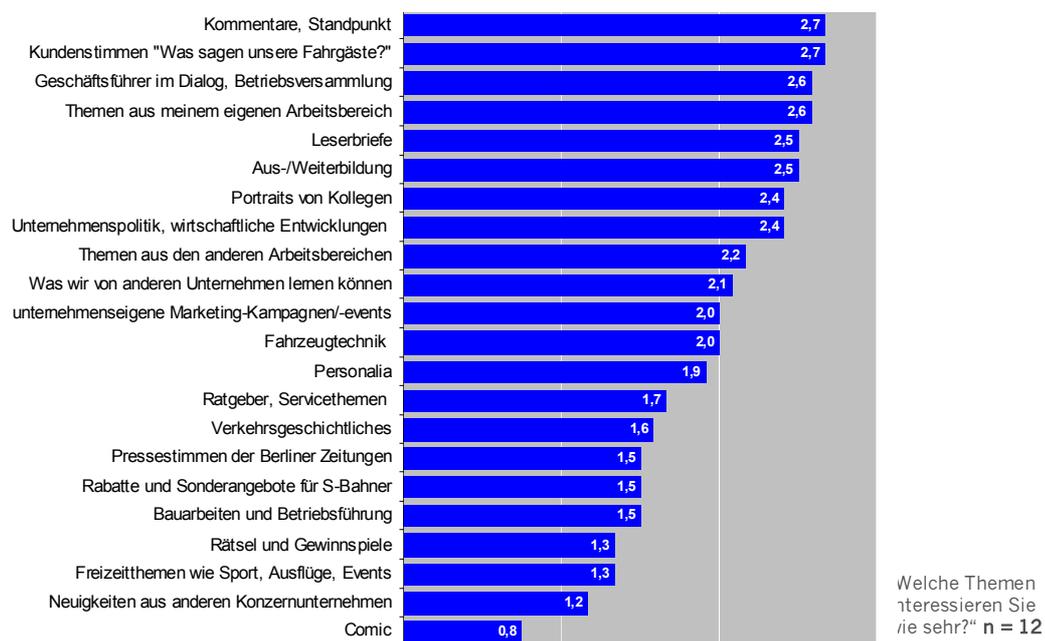
Ansätze zu den Grenzen offener Kommunikation: Nicht immer ist die Mitarbeiterzeitschrift geeignet, alle Probleme im Unternehmen offenzulegen. Kommunikatoren befürchten, auf diese Weise kritische Informationen der Presse in die Hände zu spielen. Andererseits fordern die Mitarbeiter „offene und transparente Kommunikation“ ein. Ein Kompromiss für diese Trade-off-Situation könnte die Kommunikation über einerseits dialogorientierte und andererseits geschlossene Kanäle sein. Zum Beispiel das oben beschriebene, interne Diskussionsforum oder Mitarbeiterveranstaltungen sind dafür geeignet, offen und transparent über mögliche Probleme zu berichten, sich darüber auszutauschen und diesem Bedürfnis der Rezipienten nachzukommen.

Das offene und reflektierte Ansprechen dieser Abwägung der Redaktion zwischen Unternehmens- und Leserinteressen in einem Kommentar oder ähnlichem kann helfen, eingangs genannte, klischeehafte Attribute wie „Sprachrohr der Geschäftsführung“, „Konfliktscheue“ oder „mangelnde Problematisierung“ abzubauen.

Partizipation: Eine Mitarbeiterzeitschrift sollte ein Blatt für, mit und von Mitarbeitern sein. *Für Mitarbeiter*, weil jene die Zielgruppe sind. *Von Mitarbeitern*, weil alle Befragte es begrüßen, Beiträge und Kommentare von Kollegen zu lesen. Da einige Unsicherheit und Unwissenheit beim Verfassen von Texten äußern, kann hier die Redaktion mit ihrem professionellen Knowhow Begleitung und Hilfestellung anzubieten. *Mit Mitarbeitern*, weil Befragte beim ersten Blättern zunächst nach bekannten Gesichtern schauen. Das Abbilden vieler Fotos von Mitarbeitern steigert also die Leser-Blatt-Bindung und indirekt die Unternehmensbindung.

Gesichter zeigen: Die Antworten zur Partizipation zeigen auch, dass visuelle Informationen stärker wirken als inhaltliche. Es reicht nicht den Namen eines Mitarbeiters als Autor oder Zitierter anzugeben. Damit Partizipation wirksam wahrgenommen wird, empfiehlt es sich, ein Foto dieses Mitarbeiters abzubilden.

Themenpräferenz: Die Befragten bevorzugen meinungsvielfältige und dialogorientierte Rubriken, in denen Kollegen, Betriebsrat, Kunden, aber auch Führungskräfte zu Wort kommen. Geeignet dafür sind Formate wie „Kommentar“, „Leserbriefe“, „Was unsere Kunden erwarten“, „Presseschau“ etc. Wie erwähnt wollen die Mitarbeiter über Unternehmenspolitik, Ziele, Strategien und Maßnahmen Bescheid wissen – besonders die „professionelleren“ Rezipienten, die auch sonst viel Zeitung lesen. Portraits von Teams und Kollegen sowie deren alltäglichen Herausforderungen machen die Arbeit der Mitarbeiter sichtbar und stiften Identifikation. Dabei interessieren sich die Befragten als erstes für Neuigkeiten aus dem eigenen Arbeitsbereich, aber auch aus anderen Arbeitsbereichen. Ein Bezug zur täglichen Arbeit muss in den Beiträgen hergestellt sein.



Geringeres Interesse zeigten die Interviewten an Unterhaltungsformaten wie Comics und Rätseln, an Freizeitthemen wie Sport, Ausflügen und Events, aber auch an Neuigkeiten aus anderen Konzernunternehmen. Hier fehlt der Bezug zur täglichen Arbeit. Um ein Unterhaltungs- oder Eskapismusbedürfnis zu befriedigen, werden offenbar andere Medien herangezogen. Diese Erwartung wird an eine Mitarbeiterzeitschrift nicht gestellt.

Textlänge und -sprache: Kurze, knappe Beiträge werden von den Befragten favorisiert. Eine durchschnittliche Textlänge von 1.700 Zeichen und weniger (wie bei der betrachteten Publikation) kann hier als Richtwert betrachtet werden. Beiträge mit 7.000 Zeichen und mehr (wie bei einer der verglichenen, fremden Mitarbeiterzeitschriften) wurden als viel zu lang abgelehnt. Die professionelleren, lesestarken Rezipienten sind es gewohnt, auch längere, tiefgründigere Beiträge zu verarbeiten. Ihnen sind die Artikel zuweilen zu kurz. Für sie sollte es vertiefende Publikationen wie Führungskräfte-Newsletter oder vertiefende Beiträge in digitalen Medien wie dem Intranet geben.

Beiträge müssen in treffsicherer Sprache verfasst sein. Schließlich sind die Mitarbeiter Experten dessen, worüber die Redaktion schreibt. Vertiefende Formate können sich auch einer etwas

anspruchsvollere Sprache bedienen, weil einigen der professionellen, lesestarken Rezipienten die verwendete Sprache etwas zu oberflächlich erscheint.

Papierformat: Die Respondenten zogen Publikationen in einem handlichen, praktischen Format vor, die man auch nebenbei am Schreibtisch oder auf dem Weg nach Hause lesen kann. Das Tabloid- oder das DIN-A4-Format werden als geeignet empfunden. Das Berliner Format (470 x 315 cm) und größere Formate, wie das der Konzernzeitung, werden als unpraktisch abgelehnt. Beim Vergleich kritisierten sie die Verwendung von Recyclingpapier – weißes wird bevorzugt.

Erscheinungsbild: Der Zeitungsvergleich offenbart außerdem, dass die Mitarbeiterzeitschrift eher im Kleide einer Zeitung oder Zeitschrift erscheinen soll. Ein werblicher Charakter ähnlich einer Reklamebroschüre wird nicht akzeptiert. Auch gegen Anzeigen im Blatt sprechen sich einige Befragte aus. Zeitschriftenleser bevorzugen eher einen Magazin- statt Zeitungscharakter der internen Publikation. Ob eine repräsentative Vorliebe für Zeitungs- statt Zeitschriftenformate besteht, muss eine quantitative Studie beantworten.

Digitalisierung: Obwohl digitale Medien längst selbstverständlich sind und alle Befragten auch über einen Zugang zum Internet verfügen, lehnt die große Mehrheit eine Onlineausgabe der Mitarbeiterzeitschrift ab. Sie bevorzugen eine Printausgabe, weil man diese mitnehmen, unterwegs und zu Hause lesen kann. Das Heft kann zwischendurch wieder zur Hand genommen und aufgehoben werden. Wird dennoch eine digitale Variante der Mitarbeiterzeitschrift herausgegeben, sollte diese druckbar sein und per E-Mail versandt werden – als Push- statt Pull-Information.

Zum Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung gehört es, ob sich seit der digitalen Konkurrenz die Funktionszuschreibungen oder Themenpräferenzen verändert haben. Solche können aus den Interviews nicht herausgelesen werden.

Vergleicht man die hier zusammengestellten Anforderungen der Rezipienten mit den Anforderungen der Praktikerliteratur entsprechen sie sich in weiten Teilen. Konkretisiert wurden mit dieser Arbeit die Erwartungen zur Identifikationsebene, Partizipation, zu meinungs- und dialogorientierten Rubriken, zu Textlänge und -sprache, zum Papierformat, Erscheinungsbild und zur Digitalisierung.

Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift: Die praxisorientierte und die wissenschaftliche Literatur zur internen Kommunikation haben verschiedene Funktionen zusammengetragen, die eine Mitarbeiterzeitschrift erfüllen soll. Die Grafik (Seite 7) zeigt beispielsweise die Zusammenstellung Christian Cauers. Aus Rezipientenperspektive (grün) bestätigen sich Informations-, Orientierungs- und Transparenzfunktion. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass eine Mitarbeiterzeitschrift in der Lage ist, die Angestellten zu verbinden und eine gemeinsame Identifikation zu stiften. Damit hat auch aus Lesersicht die Mitarbeiterzeitschrift eine Integrationsfunktion. Von den Befragten werden meinungs- und dialogorientierte Rubriken sowie Beiträge aus Mitarbeiterperspektive eingefordert. Demnach hat für sie die Publikation auch eine Forum- und Dialogfunktion. Die Leser wollen sich in der Zeitung wiederfinden, in Bildern, mit Meinungen, mit den Themen und Problemen, die sie bewegen und auch schlicht mit

ihrer alltäglichen Arbeit. Sie interessieren sich nicht nur für Beiträge aus dem eigenen, sondern auch aus den anderen Arbeitsbereichen. Damit hat die Mitarbeiterzeitschrift zudem eine Involvementfunktion.

FUNKTIONEN DER MITARBEITERZEITSCHRIFT AUS REZIPIENTENPERSPEKTIVE		
BESTÄTIGTE FUNKTIONEN	INFORMATION	z.B. Wissensvermittlung zu Betriebsaufbau und -ablauf, Produkte und Dienstleistungen
	ORIENTIERUNG & TRANSPARENZ	z.B. Unternehmensorganisation, -aufgaben und -ziele erklären und definieren, Komplexitätsreduktion
	INTEGRATION	z.B. Wir-Gefühl, Gemeinschaftsgefühl, soziale Nähe herstellen, Anonymität reduzieren
	FORUM & DIALOG	z.B. Problemlösung diskutieren, Meinungen darstellen, hierarchieübergreifend kommunizieren
	INVOLVEMENT	z.B. Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen einbinden, Interesse und Anteilnahme wecken
UNBESTÄTIGTE UND	FÜHRUNG	z.B. Orientierung geben, Anweisungen, Aufgaben und Handlungsanleitungen definieren
	MOTIVATION	z.B. Anerkennung von Mitarbeiterleistungen, Leistungssteigerungen hervorrufen
	UNTERHALTUNG	z.B. Unterhaltende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, Ablenkung vom Arbeitsalltag
	MARKETING & PR	z.B. Einbindung in Werbemaßnahmen, Mitarbeiter als Experte und Multiplikator nutzen

(nach Chr. Cauers: Mitarbeiterzeitschriften heute, Wiesbaden, 2005)

Doch einige der Funktionen, die der Mitarbeiterzeitschrift zuschreiben werden, scheinen aus Rezipientenperspektive nicht relevant zu sein (hellgrau) – zumindest nach den vorliegenden Ergebnissen. Die Ausführungen zur Themenpräferenz zeigen, dass Unterhaltungsformate wie Rätsel und Comic kaum wahrgenommen werden und daher verzichtbar sind. Aspekte, die auf eine Motivations-, Führungsfunktion oder Marketing-/PR-Funktion deuten, haben für die Befragten keine oder allenfalls geringe Relevanz.

Das Ziel, den Blickwechsel auf die Rezipientenperspektive zu vollziehen und einen ersten Anforderungskatalog an eine rezipientenorientierte Mitarbeiterzeitschrift zu erstellen, ist für diese explorative Fallstudie erreicht. Weitere Forschung muss nun die Erkenntnisse auf eine höhere Ebene der Verallgemeinerbarkeit heben. Quantitative Studien können diese Ergebnisse mit repräsentativen Daten unterlegen.

Das Wissen um die Erwartungen der Rezipienten an ihre Mitarbeiterzeitschrift ermöglicht es, diese Publikation lesergerecht (um-) zu gestalten. Damit lässt sich ihre bereits hohe Nutzung weiter steigern, vor allem aber die schlechte Reputation verbessern. Bezieht man die Anforderungen aus Kommunikatorperspektive dazu ein, ergibt sich eine Win-Win-Situation, wie sie Dozier/Grunig/Grünig in ihrer Best-Practice-Studie für „exzellente PR“ beschreiben. Es profitieren schließlich beide Seiten und die Kommunikationsarbeit wird wirkungsvoll verbessert.

Komplette Studie unter www.michael-bartnik.de/mitarbeiterzeitung.