

### 6.3 Arbeitsfelder mittelständischer Kommunikationsarbeit

„Für ein Familienunternehmen publizieren wir eigentlich sehr viel, aber nicht im Sinne des Renommierens oder der Werbung, sondern weil wir finden, die Öffentlichkeit hat einen Anspruch auf Information. Aber wir machen nicht viel daraus und müssen auch nicht dauernd in der Zeitung stehen.“ (Reinhart Freudenberg, Freudenberg & Co. KG, Weinheim)<sup>91</sup>

In den von uns durchgeführten Studien wurden die Arbeitsfelder mittelständischer Kommunikationsarbeit in unterschiedlicher Weise erfasst. In der niedersächsischen Studie 2006 etwa wurde die konkrete Medienarbeit differenzierter abgefragt als in der bundesweiten Studie, in der ein besonderer Fokus auf dem Verständnis von Public Relations und den wahrgenommenen Zielen von Kommunikationsarbeit im Unternehmen lag.

Im Jahr 2006 wurden die Arbeitsfelder anhand folgender Items beziehungsweise Itemkataloge erfasst:

- Bedeutung einzelner Kommunikationsformen für das Unternehmen (Frage 7),
- Einsatz konkreter Kommunikationsinstrumente (Frage 8) sowie
- Art und Umfang der Medienkontakte (Frage 9).

Ergänzend sind im Kontext der Arbeitsfelder in der 2006er-Studie noch die Items zu berücksichtigen, die sich mit dem wahrgenommenen Unternehmensimage und dem – wiederum wahrgenommenen – Zusammenhang mit dem Umfang der jeweiligen Medienarbeit befassen, sowie ferner die Items, die konkret die Rolle des Geschäftsführers für die Repräsentation des Unternehmens nach innen und außen in den Blick nehmen. Zudem wurde in der Studie auch der Einsatz von Evaluationsinstrumenten beziehungsweise -verfahren erfasst.

---

<sup>91</sup> Zitiert nach Simon/Wimmer/Groth 2005, 140 (Interview mit Reinhart Freudenberg).

In der bundesweiten Studie im Jahr 2008 sind im Kontext der Arbeitsfelder folgende Items beziehungsweise Itemkataloge relevant:

- Einsatz konkreter Kommunikationsinstrumente (Frage 10),
- wahrgenommene Wirkung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente (Frage 12),
- wahrgenommenes Potenzial von Kommunikationsarbeit allgemein (Frage 17),
- wahrgenommener Kommunikationsbedarf des Unternehmens in spezifischen Situationen und daraus gegebenenfalls resultierende Implementierung konkreter Maßnahmen (Frage 23, 24 und 25) sowie Einschätzung des Kommunikationsbedarfs von Unternehmen allgemein (Frage 22).

Im Folgenden werden die in KMU zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente beziehungsweise -verfahren detaillierter beschrieben. Dabei werden die wichtigsten Zielgruppen mittelständischer Kommunikationsarbeit – Mitarbeiter, Kunden, Banken, Medien – den Orientierungsrahmen vorgeben. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Kommunikation mit potenziellen Bewerbern zu richten sein. Zwar wurde bereits festgestellt (vgl. Kapitel 6.2.2), dass diese Zielgruppe weniger im Fokus der Kommunikation steht. Angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels ist dies jedoch ein Defizit, so dass das Feld nähere Betrachtung verdient.

### **6.3.1 Presse- und Medienarbeit**

Wie gezeigt werden konnte, ist die Presse- und Medienarbeit grundsätzlich ein wichtiges Arbeitsfeld mittelständischer Kommunikationsarbeit. Zur Erinnerung: 71 Prozent der mittelständischen Unternehmen informieren Journalisten über aktuelle Geschehnisse in ihrem Unternehmen.

Vor allem die im Jahr 2006 durchgeführte Studie (Befragung in Niedersachsen) kann zu diesem Feld der Kommunikationsarbeit detaillierter Aufschluss geben, da das Erhebungsinstrument hier mehrere Items vorsah, die den Einsatz von Instrumenten der Presse- und Medienarbeit konkret erfassten. Dabei ging es vor allem darum, herauszufinden, wie die Unternehmen tatsächlich mit Medien und der Öffentlichkeit kommunizieren und wie sie entsprechend auch ihr eigenes Image in den Medien einschätzen.

#### **Instrumente der Presse- und Medienarbeit**

Die gängigsten Instrumente der Pressearbeit sind der Versand von Pressemitteilungen und/oder Newslettern sowie Pressekonferenzen und Journalistengespräche. Die meisten dieser Instrumente sind in mittelständischen Unternehmen aber

noch eher weniger verbreitet.<sup>92</sup> Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Presse- und Medienarbeit im Kontext aller für ein Unternehmen relevanten im weitesten Sinne kommunikationsbezogenen Aktivitäten in KMU noch einen eher untergeordneten Stellenwert einnimmt. In der Studie 2006 wurde nach dem Stellenwert dieser Kommunikationsaktivitäten konkret gefragt. Die Befragten konnten ihre Antwort auf einer 5er-Skala abstimmen. Wie sich zeigte, sind die eher informellen Kommunikationskanäle die im Mittelstand bei weitem dominierenden. Für nahezu alle Befragten haben sie große oder sehr große Bedeutung. Presse- und Medienarbeit sowie PR im Allgemeinen sind dagegen nur für ein gutes Drittel der Mittelständler wichtig.

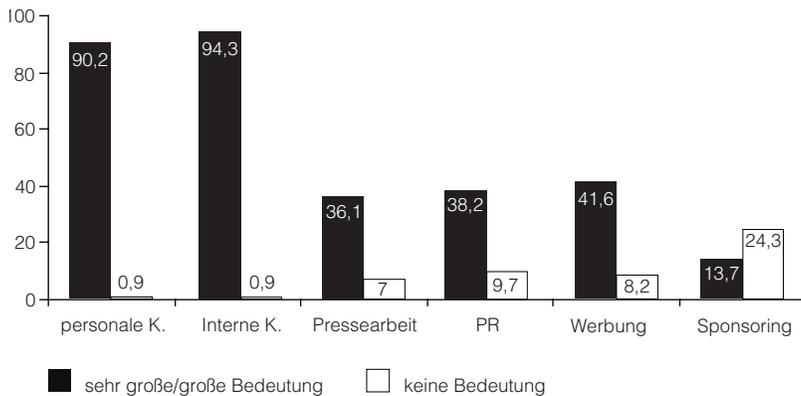


Abb. 6.3.1: Stellenwert einzelner Kommunikationsaktivitäten in KMU (Studie 2006; n = 227 gültige Fälle; Angaben in Prozent)

Die folgende Abbildung stellt die Relevanz einzelner Kommunikationsinstrumente im Vergleich der Studien 2006 (Niedersachsen) und 2008 (bundesweit) im Überblick dar.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Die Frage lautete: „Welche der folgenden Kommunikationsinstrumente wendet Ihr Unternehmen an?“ (halboffene Fragestellung).

<sup>93</sup> Die Abfrage des Items „Broschüre“ lässt sich jedoch nur bedingt vergleichen. In der bundesweiten Befragung wurde nach dem Vorhandensein einer „aktuellen Unternehmensbroschüre“ gefragt, in der Studie 2006 in Niedersachsen dagegen nur danach, ob es Broschüren, Kataloge und Flyer gibt und ob diese genutzt werden.

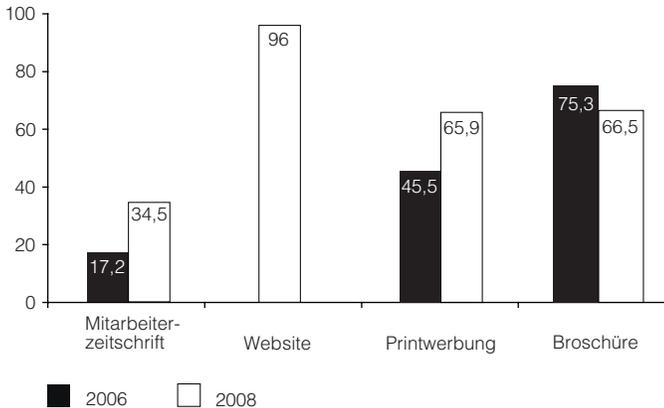


Abb. 6.3.2: Relevanz einzelner Kommunikationsinstrumente im Vergleich (Studien 2006 und 2008; n = 233 bzw. 248 gültige Fälle; Angaben in Prozent der Fälle, die dieses Instrument einsetzen)

### Zielgruppen der Presse- und Medienarbeit – Regionale Presse steht bei der Presse- und Medienarbeit an erster Stelle

Pressearbeit als explizit so benanntes und systematisches Handlungsfeld spielt im Mittelstand keine übergeordnete Rolle. Bundesweit sind nur für 51 Prozent der Befragten die Medien und Journalisten eine sehr wichtige Zielgruppe. In Niedersachsen nannten die Unternehmen 2006 in lediglich 28 Prozent der Fälle Medien und Journalisten als eine wichtige Zielgruppe.

Wenn überhaupt, dann ist dieses Feld im lokalen und regionalen Bereich von Bedeutung. In der niedersächsischen Studie 2006 wurde nach den Medienkontakten differenzierter gefragt. Dabei zeigte sich, dass 64 Prozent der Befragten zu Lokalressorts in der lokalen und/oder regionalen Presse Kontakt halten (das sind doppelt so viele Befragte wie angeben, Pressearbeit zu betreiben; etwa 30 Prozent der Befragten ordnen folglich ihre regelmäßigen Kontakte mit Journalisten gar nicht dem abstrakteren Konzept „Pressearbeit“ zu – auch dies ein aufschlussreiches Ergebnis). Rund ein Drittel hält zum Wirtschaftsressort der lokalen oder regionalen Presse Kontakt. Die überregionale Presse ist nur für rund 9 Prozent von Bedeutung. Zur nationalen Fachpresse hält allerdings rund ein Drittel Kontakt. International sind nur 13 Prozent in der Pressearbeit hinsichtlich der Fachpresse aktiv. Onlineredaktionen (3,4 Prozent) und Redaktionen des Rundfunks (8,6 Prozent) werden kaum kontaktiert, wie auch die folgende Abbildung zeigt.

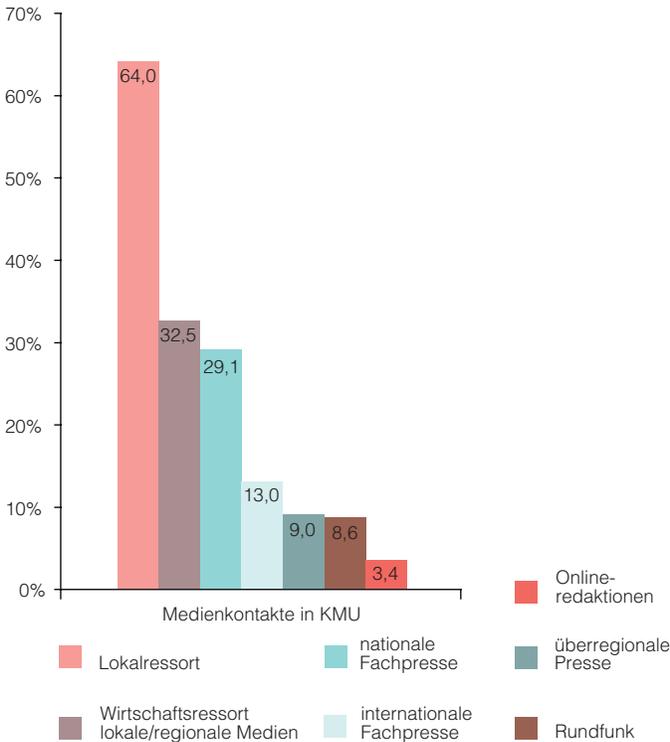


Abb. 6.3.3: Medienkontakte in KMU (Studie 2006; n = 233 gültige Fälle; Angaben in Prozent)

### Image des Unternehmens in den Medien

Bei der Erhebung in Niedersachsen wurden die Unternehmen auch zu ihrem wahrgenommenen Image in den Medien gefragt. Dabei wurden die verschiedenen Mediengattungen separat erfasst. Es zeigt sich, dass das eigene Image vor allem bei denjenigen Medien als gut eingeschätzt wird, die auch zu den wichtigen Zielgruppen der Kommunikationsarbeit des Unternehmens gezählt werden können. So schätzen 56 Prozent der Unternehmen ihr Image im Lokalressort der lokalen/regionalen Presse, das auch bei den Zielgruppen ganz oben steht, als eher gut ein. Rund 20 Prozent schätzen ihr Image in diesem Ressort als eher neutral ein. 20,4 Prozent der Unternehmen sagen, sie spielten im Lokalressort der Lokalzeitung keine Rolle.

Auch im Wirtschaftsressort der lokalen Presse haben die Unternehmen nach eigenen Angaben einen guten Stand. 46 Prozent der Befragten gaben an, dass sie das Image ihres Unternehmens in diesem Ressort als eher gut einschätzen. 22,2 Prozent schätzen es neutral und nur 0,9 Prozent als eher schlecht ein.

Auch bei der nationalen Fachpresse scheint das Image an die Intensität der Medienarbeit gekoppelt zu sein. Rund ein Drittel der Befragten zählt die Fachpresse zu den relevanten Zielgruppen der Kommunikationsarbeit und rund 30 Prozent halten ihr Image in diesen Medien für positiv. Weitere 17 Prozent sehen die Berichterstattung über ihr Unternehmen als neutral an. Rund 52 Prozent geben an, in der nationalen Fachpresse nicht vorzukommen.

5,1 Prozent der Befragten halten das Image ihres Unternehmens in den überregionalen Zeitungen für eher gut, 9,4 sehen es als neutral an und 1,7 Prozent als eher schlecht. 73 Prozent kommen in diesen Medien nicht vor. Vergleichbar niedrig sind die Werte für elektronische Medien.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen ihr Image immer dann leicht positiver einschätzen, wenn sie „die Medien“ insgesamt zu ihren relevanten Zielgruppen der Kommunikationsarbeit zählen. Die Ausprägung des wahrgenommenen Images ist dagegen nicht signifikant abhängig von der Tatsache, ob und in welchem Umfang zu den betreffenden Medien tatsächlich Kontakte bestehen. So schätzen Unternehmen, die keinerlei Kontakte zu Medien pflegen, ihr eigenes Image nicht als besser oder schlechter ein als Unternehmen, die regelmäßige Medienkontakte pflegen.

### **Zuständigkeiten und die Variation in der Pressearbeit**

Wie bereits gezeigt wurde (siehe Kapitel 6.1), ist in der Mehrheit der KMU der Inhaber beziehungsweise Geschäftsführer für die Kommunikationsarbeit allein zuständig oder zumindest maßgeblich an ihr beteiligt (Niedersachsen 2006: 80,4 Prozent; bundesweit 2008: 63,7 Prozent; siehe auch Tabelle 6.1.1). Die Zuständigkeit für Kommunikation hat dabei allerdings keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Bedeutung einzelner Kommunikationsformen (etwa Interne Kommunikation, Pressearbeit, Werbung) im Unternehmen, wohl aber auf Art und Umfang der eingesetzten Kommunikationsinstrumente beziehungsweise -maßnahmen.

So werden in denjenigen Unternehmen, in denen nur der Geschäftsführer beziehungsweise Inhaber für die Kommunikationsarbeit zuständig ist, signifikant seltener Pressemitteilungen erstellt und versandt.<sup>94</sup> Der Zusammenhang ist

---

<sup>94</sup> Lambda = .105 mit  $p = .039$  (Studie Niedersachsen);  $U = .074$  mit  $p = .000$  (Studie 2008; Lambda konnte hier nicht berechnet werden).

jedoch, da die KMU insgesamt keinen besonderen Fokus auf Pressearbeit legen, nur schwach ausgeprägt.

Der folgende Abschnitt befasst sich mit einem Aspekt der Kommunikationsarbeit, der in den meisten Unternehmen des Mittelstandes eine weitaus größere Bedeutung genießt: der Internen Kommunikation.

### **6.3.2 Mitarbeiterkommunikation**

Interne Kommunikation und hier insbesondere der Bereich der Mitarbeiterkommunikation wird in den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht so genannt. Interne Kommunikation ist hier in der Regel kein Feld, das es systematisch zu erarbeiten gilt, sondern etwas, das man „sowieso“ tut.<sup>95</sup> Damit kongruiert auch der Befund, dass zwar nahezu alle Befragten interpersonale Kommunikation im Unternehmen für einen wichtigen Kommunikationsweg halten, gleichwohl aber nur etwa die Hälfte (52,2 Prozent) von ihnen angibt, Mitarbeiter seien eine relevante Zielgruppe der unternehmerischen Kommunikationsarbeit (vgl. ausführlich Kapitel 6.2.2). Interne Kommunikation im Mittelstand wird folglich, so kann man schließen, eher als selbstverständliche Form des Miteinanders und nicht als strategisches Element einer systematischen Kommunikationsplanung begriffen und gelebt. Die kurzen Kommunikationswege und die selbstverständliche Art der – auch hierarchieübergreifenden – Kommunikation in KMU sind dabei geradezu eines der Markenzeichen des Mittelstandes.

#### **6.3.2.1 Relevanz der Mitarbeiter als Zielgruppe Interner Kommunikation**

Es zeigt sich, dass die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens Einfluss darauf hat, ob die Angestellten für das Unternehmen eine wichtige Zielgruppe der Kommunikation darstellen.<sup>96</sup> Die nachstehende Abbildung zeigt dies im Überblick. In Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiterzahl sind die Mitarbeiter häufiger eine „sehr wichtige“ Zielgruppe als in Betrieben mit weniger Mitarbeitern. Dies mag auch darin begründet liegen, dass, je größer ein Unternehmen wird, desto stärker den Beteiligten bewusst wird, dass störungsfreie Kommunikationsprozesse keine Selbstverständlichkeit sind.

---

<sup>95</sup> Insofern wird in der Regel auch nicht formal zwischen etwa den sogenannten instrumentellen und den sogenannten sozialen Zielen der internen Unternehmenskommunikation unterschieden (vgl. dazu auch Huck 2005: 58f.).

<sup>96</sup> Gamma =  $-0,21$  mit  $p = ,020$ .

Unternehmen mit weniger Mitarbeitern geben zudem signifikant seltener eine Mitarbeiterzeitschrift heraus. In der Gruppe der Betriebe mit bis zu 70 Mitarbeitern tun dies nur 24,6 Prozent, in der Gruppe der Betriebe mit 131 bis 250 Mitarbeitern ist der Anteil fast doppelt so hoch (43,3 Prozent). In größeren Betrieben wird auch signifikant häufiger die Ansicht vertreten, durch eine gute Kommunikationsarbeit würden sich die Mitarbeiter besser informiert fühlen, die Unternehmenskultur verbessere sich und der Informationsfluss im Unternehmen sei ganz allgemein besser.<sup>97</sup>

Auch wenn eine Kommunikationsabteilung beziehungsweise ein explizit für Kommunikation Verantwortlicher im Unternehmen vorhanden ist, heißt dies nicht unbedingt, dass Mitarbeiter für die Kommunikationsarbeit stärker von Bedeutung sind. Die Einschätzung der Mitarbeiter als (relevante oder nicht relevante) Zielgruppe der Kommunikation unterscheidet sich in diesen Unternehmen nicht signifikant von anderen.

Obwohl, wie gesagt, nur die Hälfte der Befragten Mitarbeiter für eine sehr wichtige Zielgruppe hält, scheint die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit trotzdem von großer Bedeutung zu sein: Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass dieses Unternehmensziel für den Mittelstand genauso relevant ist wie für Großunternehmen und zwei Fünftel hält die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit sogar für den Mittelstand für relevanter als für Großunternehmen. Nur zwei von 249 Befragten sind der Meinung, dass dieses Ziel für Großunternehmen wichtiger ist als für KMU.

Von insgesamt 97 Befragten, die angeben, dass die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Mittelstand relevanter ist, finden 61,5 Prozent gleichzeitig, dass die Mitarbeiter und ihre Familienangehörigen eine sehr wichtige Zielgruppe der Kommunikation sind. In der Gruppe der Befragten, die die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit für ein Ziel halten, das vor allem für Großunternehmen relevant sei, beträgt dieser Anteil nur 52,5 Prozent. Dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant. Der Befund muss jedoch nicht zwangsläufig zu dem Schluss führen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht im Interesse der Mittelständler läge. Vielmehr kann es auch ein Hinweis darauf sein, dass im Mittelstand davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiter im Regel-

---

<sup>97</sup> Die Relevanz der Kommunikation mit Mitarbeitern für den Mittelstand wurde auch in der Befragung von Mittelständlern in Niedersachsen aus dem Jahr 2006 deutlich: 52,4 Prozent der Befragten messen der internen Kommunikation eine sehr große Bedeutung bei und weitere 41,9 Prozent eine große Bedeutung. Insgesamt gehören die Mitarbeiter für rund zwei Drittel der KMU zu den wichtigsten Zielgruppen für die Kommunikationsarbeit. Außerdem sind 8,9 Prozent der Befragten der Studie von 2006 der Ansicht, dass die Mitarbeiter der wichtigste Faktor sind, der das Image des Unternehmens bestimmt. Insgesamt gehören die Mitarbeiter für mehr als ein Drittel der KMU in Niedersachsen zu den drei wichtigsten imageprägenden Faktoren für ein Unternehmen.

fall bereits sehr zufrieden sind und es daher kein vorrangiges Ziel sein müsse, für die (weitere) Erhöhung dieser Zufriedenheit zu sorgen. Dies würde abermals die Annahme stützen, dass Kommunikation – zumal interne Kommunikation – im Mittelstand vorwiegend als etwas selbstverständlich Gegebenes angesehen wird.

Auffällig ist, dass die Befragten, in deren Unternehmen eine Kommunikationsabteilung beziehungsweise ein Kommunikationsverantwortlicher für die Kommunikationsarbeit (mit) zuständig ist, tendenziell am wenigsten der Aussage zustimmen, die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit sei ein wichtiges Ziel unternehmerischer Kommunikation (vgl. nachstehende Abbildung). In Unternehmen, wo die Zuständigkeiten anders geregelt sind, wird diese Ansicht tendenziell eher vertreten, und zwar unabhängig davon, ob der Geschäftsführer oder Inhaber die Kommunikation verantwortet oder ob es völlig andere Zuständigkeiten – vor allem ist hier der Bereich Marketing/Vertrieb zu nennen – gibt.

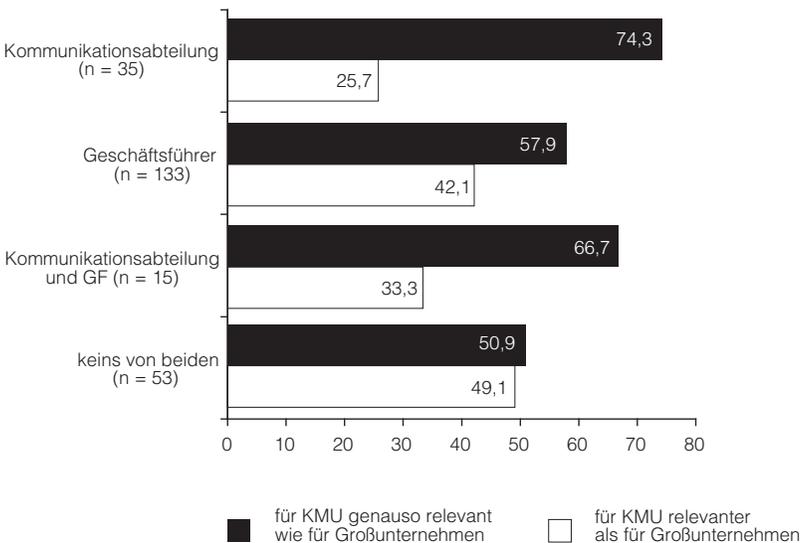


Abb. 6.3.4: Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als Ziel der Kommunikation in KMU mit unterschiedlichen Zuständigkeiten für Kommunikationsarbeit (Studie 2008; n = 236 gültige Fälle; Angaben in Prozent)

Befragte, die die Mitarbeiter als eine wichtige Zielgruppe ansehen, stimmen auch signifikant häufiger und entschiedener der Aussage zu, dass ein ausformulierter Verhaltenskodex das Miteinander im Unternehmen erleichtere (siehe

nachstehende Tabelle).<sup>98</sup> Tabelle 6.3.1 zeigt die Verteilung der Unternehmen hinsichtlich dieser beiden Variablen.

		Mitarbeiter „sehr wichtige“ Zielgruppe (n = 130)	Mitarbeiter „weniger wichtige“ Zielgruppe (n = 104)
Ein ausformulierter Verhaltenskodex erleichtert das Miteinander im Unternehmen	stimme vollkommen zu	26,9	12,5
	stimme zu	40,8	44,2
	unentschieden	26,9	33,7
	stimme weniger zu	3,8	8,7
	stimme überhaupt nicht zu	1,5	1
	Gesamt	52,8	42,3

Tab. 6.3.1: Positive Bewertung eines Verhaltenskodex in Abhängigkeit von der Relevanz der Zielgruppe „Mitarbeiter“ (Studie 2008; n = 234 gültige Fälle; Angaben in Prozent)<sup>99</sup>

Ein weiterer – gleichwohl nur schwacher – signifikanter und durchaus schlüssiger Zusammenhang lässt sich zwischen der Bedeutung der Mitarbeiter als Zielgruppe der Kommunikation und der Bedeutung des regionalen Engagements von Unternehmen erkennen.<sup>100</sup> Dem Statement „Engagement in der Region zahlt sich für das Unternehmen aus“ stimmen Befragte, die Mitarbeiter für eine relevante Zielgruppe halten, signifikant häufiger zu als andere.

<sup>98</sup> Gamma = .27 mit p = .008 und Kendall's Tau b = .18 mit p = .008

<sup>99</sup> Wegen der sehr geringen Fallzahl ist die Gruppe der Befragten, die Mitarbeiter für eine „unwichtige“ Zielgruppe halten, hier nicht dargestellt.

<sup>100</sup> Gamma = .20 mit p = .044 und Kendall's Tau b = .12 mit p = .044

### 6.3.2.2 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation in KMU

Wenngleich nur die Hälfte der Befragten angibt, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter eine sehr wichtige Zielgruppe seien, leistet faktisch die Mehrheit der Betriebe zumindest grundlegend interne Kommunikationsarbeit: 88,8 Prozent der Befragten geben an, ihre Mitarbeiter frühzeitig über aktuelle Vorgänge im Unternehmen zu informieren. In 83 dieser Unternehmen wird eine Mitarbeiterzeitschrift herausgegeben, und in 147 gibt es, häufig zusätzlich zur Mitarbeiterzeitschrift, ein Intranet. Hierbei lässt sich ein signifikanter, wenngleich schwacher Zusammenhang zwischen der Relevanz der Mitarbeiterinformation und dem Vorhandensein eines Intranets erkennen.<sup>101</sup> Gleichwohl muss hier auch die persönliche, direkte Kommunikation eine wichtige Rolle spielen, da keinesfalls alle untersuchten Unternehmen über Medien der internen Kommunikation verfügen. Insgesamt gibt nur etwas mehr als ein Drittel eine Mitarbeiter- und/oder Kundenzeitschrift heraus und 62,2 Prozent der Betriebe nutzen ein Intranet. Von insgesamt 155 Unternehmen, die angeben, ein Intranet zu nutzen, geben 64 auch eine Mitarbeiter- und/oder Kundenzeitschrift heraus. Es besteht jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Verwendung dieser beiden Instrumente.

In mehr als drei Vierteln der Unternehmen, in denen es eine eigene Kommunikationsabteilung gibt, wird auch ein Intranet genutzt. Bei den Unternehmen, in denen weder der Geschäftsführer noch eine eigenständige Abteilung für die Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen zuständig ist, sind es 67,7 Prozent, die diese Kommunikationsform nutzen. Wenn der Geschäftsführer für die Öffentlichkeitsarbeit (mit) zuständig ist, kommunizieren 55 Prozent der befragten KMU mit ihren Mitarbeitern via Intranet. Tendenziell ist folglich in den KMU, in denen der Geschäftsführer beziehungsweise Inhaber direkt für die Kommunikation zuständig ist, der Einsatz eines Intranets etwas seltener vorzufinden.

Die meisten Befragten (75 Prozent) attestieren den von ihnen durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen auch, dass diese insgesamt dazu führen, dass sich Mitarbeiter besser informiert fühlen. Außerdem stimmen 56,5 Prozent der Aussage zu, dass der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens durch regelmäßig durchgeführte Kommunikationsmaßnahmen besser ist.

In unserer ersten Untersuchung im Jahr 2006 haben wir konkret nach der Nutzung einzelner Medien der Kommunikation gefragt, die besonders im Rahmen der Internen Kommunikation eine Rolle spielen (können). Dabei zeigt sich, dass jeder dritte Betrieb ein Intranet – deutlich weniger als bundesweit (siehe oben) – und jeweils fast die Hälfte der KMU Betriebsversammlungen und ein Schwarzes Brett nutzt, um mit Mitarbeitern zu kommunizieren. Jeweils 17 Prozent der

---

<sup>101</sup>  $\Lambda = .128$  mit  $p = .022$

untersuchten niedersächsischen KMU geben eine Mitarbeiterzeitschrift heraus (siehe Abbildung 6.3.5). Dabei lässt sich ein (schwacher) signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Instrumenten der internen Kommunikation erkennen.<sup>102</sup> Von insgesamt 193 Firmen, die eine Mitarbeiterzeitschrift veröffentlichen, kommunizieren 84 auch via schwarzes Brett mit den Beschäftigten.

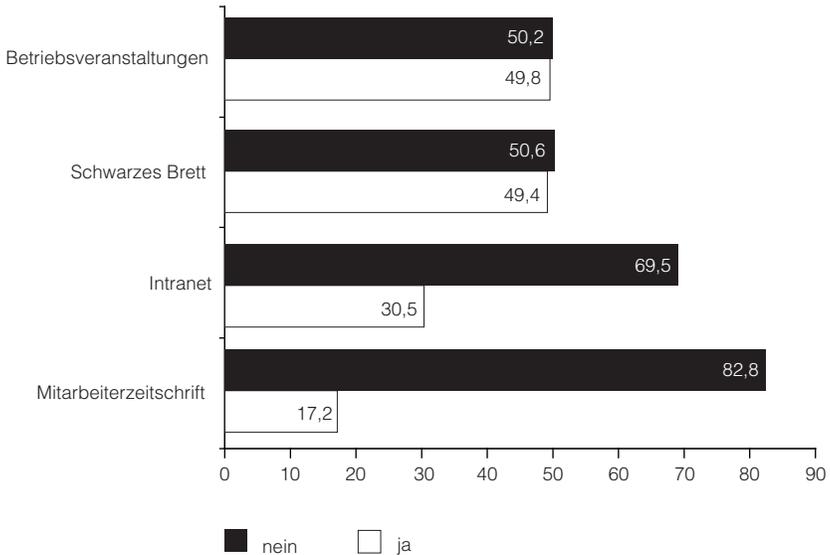


Abb. 6.3.5: Anteil der KMU, die Instrumente der Internen Kommunikation nutzen (Studie 2006; n = 233 gültige Fälle; Angaben in Prozent)

Im Vergleich der einzelnen untersuchten Bundesländer ist auffällig, wie unterschiedlich hoch der Anteil der Unternehmen ist, die ein Intranet oder Internet einsetzen: So verwenden 86,8 Prozent der KMU in Baden-Württemberg und knapp über 80 Prozent der befragten Betriebe in Sachsen-Anhalt dieses Kommunikationstool, wohingegen weniger als ein Drittel der niedersächsischen Unternehmen auf diese Weise mit Mitarbeitern kommuniziert.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Lambda = .19 mit p = .000

<sup>103</sup> Vgl. ebd., 81 ff.; vgl. im übrigen zum Thema „Wissensmanagement im Mittelstand“ den aktuellen Band gleichen Titels (Mertens/Seidel: 2009), in dem auch Fallbeispiele beschrieben und Methoden des Wissensmanagements vorgestellt werden, die sich in KMU bewährt haben.