



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Department of  
Intercultural Communication and Management

Dalgas Have 15  
DK-2000 Frederiksberg

Working Paper no 79, 2004

Gute Inhalte produzieren und Rahmen schaffen  
Erwartungen an Kommunikationstechnologie und -mitarbeiter

Karl-Heinz Pogner  
Associate Professor  
[kp.ikl@cbs.dk](mailto:kp.ikl@cbs.dk)

# **Gute Inhalte produzieren und Rahmen schaffen**

## **Erwartungen an Kommunikationstechnologie und -mitarbeiter**

*Karl-Heinz Pogner*

Unternehmen, Institutionen und Organisationen setzen zunehmend auf elektronische Kommunikation (1). Vor diesem Hintergrund legt der Artikel erste Ergebnisse einer Pilotstudie zum sozialen und technischen Umfeld der Text- und Medienproduktion in dänischen Organisationen vor. Kommunikations- und Informationschefs sowie Kommunikationsberater wurden befragt zu: Kommunikationsstrategie, Nutzung digitaler Kommunikationsformen und gewünschte Mitarbeiterqualifikationen (2, 3). Die wichtigsten Ergebnisse lauten: Das Intranet soll besser strukturiert und vereinfacht werden, ausserdem soll es vermehrt als Forum für den Dialog genutzt werden. Bei der Nutzung digitaler Kommunikationsformen dominiert die E-Mail. Andere Medien wie Homepages oder TV/Film werden, je nachdem, ob sie der internen oder der externen Kommunikation dienen, als unterschiedlich bedeutsam gewertet. Bei den Mitarbeiterqualifikationen stehen persönliche und soziale Kompetenzen sowie Vermittlungsfähigkeiten und -fertigkeiten im Vordergrund, nicht technisches Spezialtutentum. Handwerkliches Können bei der Produktion von Texten und anderen Kommunikationsinhalten sowie generelles Wissen über Vor- und Nachteile der einzelnen Medien werden als wichtige Voraussetzungen für die Meisterung zunehmend strategisch geprägter Aufgaben angesehen (4). Da sich die Studie auf dänische Organisationen beschränkt, wären vergleichbare Untersuchungen in anderen Ländern wünschenswert (5).

## **1 Bedeutung von Kommunikation**

Umfang und Bedeutung der internen und externen Kommunikation von Unternehmen, Institutionen und anderen Organisationen nehmen ständig zu, nicht zuletzt wegen der informations- und kommunikationstechnologischen Entwicklung. In Dänemark schlägt sich dies in höheren Investitionen für diesen Bereich nieder. Das wiederum führt zu Veränderungen im Medienarbeitsmarkt. Gefördert wird der Trend zu mehr Kommunikation dadurch, dass ihr neue Funktionen zugeschrieben werden. Hinzu kommt, dass elektronische Medien heute sowohl in der Arbeit als auch im Alltag intensiv genutzt werden.

- Gemäß einer Umfrage des Wirtschaftsmagazins „Børsens Nyhedsmagasinet“ rechnen zwei Drittel der Informationschefs der grössten dänischen Unternehmen mit einer jährlichen

fünfprozentigen Steigerung der Ausgaben ihrer Kommunikationsabteilungen, mehr als ein Drittel rechnet mit Steigerungen um zehn Prozent pro Jahr; knapp die Hälfte der Befragten erwartet beim Kauf externer Kommunikationsberatung mindestens eine Steigerung von fünf Prozent pro Jahr (vgl. Sørensen & Larsen 2001).

- Während in Dänemark für den Zeitraum von 1997 bis 2002 bei Zeitungen und Magazinen von einem Rückgang der Beschäftigtenzahl ausgegangen wird, geht man bei interner und externer Organisationskommunikation/ Public Relations ebenso von einem Zuwachs aus wie bei Marketingkommunikation sowie bei Organisations- und Branchenmedien (Ørberg 2002: 15).
- Allerorten wird computervermittelte Kommunikation im öffentlichen und im wissenschaftlichen Diskurs als neue – in einigen Fällen die wichtigste – Produktivkraft ausgerufen: „Mittels computervermittelter Kommunikation lassen sich nicht nur die betriebsinternen Kommunikationsstrukturen neu organisieren, der Transport von Information via Internet und Hypermedia wird selbst zur Produktivkraft“ (Frindte & Köhler 1999, S. 115). Dabei wird auf das Potenzial von computervermittelter Kommunikation für die Schaffung neuer Organisationsstrukturen (vgl. Rice & Gattiker 2001, S. 559-571), „Unternehmenswirklichkeiten“ (Frindte & Köhler 1999, S. 115) und Organisationsidentitäten in der organisationsinternen Kommunikation abgehoben. Gleichzeitig wird auf die neuen Möglichkeiten der „Unternehmenspräsentation im Netz“ (Frindte & Köhler 1999, S. 122), einschliesslich der Bildung von Images und Brands und des Dialogs mit den verschiedenen Interessenten (stakeholders) von Unternehmen in der organisationsexternen Kommunikation hingewiesen (Schultz, Hatch & Larsen 2000). Doch damit nicht genug: Die elektronischen Medien werden als probates Mittel für die notwendige Integration von interner und externer Kommunikation angesehen. So kann z. B. eine Homepage, die sowohl informiert als auch Interaktion und Dialog ermöglicht, nicht nur zu Absatz, Bekanntheit, Image und Positionierung einer Organisation in der Öffentlichkeit beitragen, sondern auch dem Anwerben und Festhalten qualifizierter Mitarbeiter oder Mitglieder dienen, die sich mit den Informationen und Werten identifizieren können, die die Organisation zu vermitteln versucht (vgl. Søderberg 2001, S. 21).
- Auch die Veränderung der Gebrauchsmuster der digitalen Medien in der Gesellschaft trägt dazu bei, dass die Bedeutung elektronischer Organisationskommunikation wächst. Computervermittelte Kommunikation gehört in Arbeitszusammenhängen zunehmend zum Alltag, und die Menge potenzieller Nutzer der Kommunikationsangebote von Organisationen nimmt allgemein zu. So haben 90% aller Dänen unter 55 Jahren Zugang zu Computer und Internet von Zuhause, vom Arbeitsplatz oder von der Ausbildungsinstitution (Bramsen 2002: 31). Dazu kommt der Internetzugang in den öffentlichen Bibliotheken, der allen offen steht. Eine repräsentative Befragung des dänischen Medien- und Meinungsforschungsinstituts „Sonar“ zeigt nicht nur, dass 64 Prozent der Befragten über 17 Jahre von Zuhause aus Zugang zum Internet haben, sondern auch, dass sich das Internet in den letzten drei Jahren von einem Spielzeug immer mehr zu einem Werkzeug entwickelt hat. Während Surfen und Chatten praktisch genauso oft wie vor drei Jahren als Internetnutzung angegeben werden, finden sich z.T. erhebliche Zuwachsraten bei „seriöseren“ Kommunikationsformen wie Homebanking und elektronischem Einkaufen sowie dem Lesen von Nachrichten, der Informationssuche und der E-Mail-Kommunikation als Teil der täglichen Arbeit (Jensen 2002a und b).

## 2 Erwartungen an Kommunikation

Organisationskommunikation ist in Dänemark zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Die Produktion mündlicher, schriftlicher sowie multimedialer Texte und anderer Kommunikationsprodukte findet in zunehmendem Masse im Rahmen der Integration von interner und externer Kommunikation sowie dem Zusammenspiel von Intranet, Extranet, Internet und anderen elektronischen aber auch nicht-elektronischen Medien statt. Doch wozu und in welchem Ausmass werden die neuen Medien eigentlich genutzt? Welche Bedeutung wird ihnen in den Organisationen beigegeben? Welche Erwartungen setzen insbesondere Leiter von Informations- und Kommunikationsabteilungen bzw. Kommunikationsberater in die Medien und welche Anforderungen stellen die Leiter und Entscheidungsträger an ihre Mitarbeiter? Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Erste Trends bei der Einschätzung der Rolle von Internet und Intranet sowie von Mitarbeiterqualifikationen lassen sich einer Interviewbefragung von dänischen Kommunikationschefs und -beratern entnehmen, die Anne-Marie Søderberg und ich im Jahre 2000 durchführten. Die Ergebnisse basieren auf semi-strukturierten Face-to-face-Interviews mit 24 Kommunikationschefs bzw. -beratern von insgesamt 18 Organisationen und drei Beratungsfirmen.

- Beim Internet ging es nach Ansicht der Befragten vor allem darum, Homepages weiterzuentwickeln, um den Dialog mit Investoren, Kunden/ Bürgern/ Mitgliedern, Medien, potentiellen Mitarbeitern und anderen Interessenten ( stakeholders) und die Bildung virtueller Gemeinschaften zu ermöglichen. Letzteres ist vor allem für Interessenverbände und Nicht-regierungsorganisationen (NGOs) vital (Søderberg 2001, S. 34f.).
- In Bezug auf das Intranet wurde die Herausforderung vor allem darin gesehen, Informations- und Kommunikationstechnologie mit systematischer Organisationsentwicklung zu verknüpfen und Informationsströme systematischer strukturieren und in Richtung der einzelnen Nutzergruppen lenken zu können, damit die Organisationsmitglieder nicht im Datenüberfluss ertrinken, sondern Information und Wissen verteilen und austauschen können (Søderberg 2001, S. 32f.).
- Von Kommunikationsmitarbeitern werden vor allem praktische Kommunikationsfertigkeiten in der Muttersprache und der Fremdsprache Englisch verlangt. Darüber hinaus sollten sie ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Möglichkeiten und Begrenzungen bestimmter Kommunikationsformen haben, um das passende Medium wählen zu können. So meinte der Kommunikationschef des Danisco-Konzerns, dass alle Mitarbeiter ein grundlegendes Verständnis dafür haben sollten, dass es einen Unterschied macht, ob man in einem Medium wie dem Internet kommuniziert oder in traditionellen Medien. Im Internet seien andere Tex-

te und eine andere Sprache gefragt, kurzum: eine andere Art zu schreiben (Søderberg 2001, S. 44). Immer wieder unterstrichen die Interviewten, dass es nicht in erster Linie um technisches Können gehe: „Es geht darum, gute Inhalte zu produzieren. Damit müssen wir arbeiten“ (Scheurer, Arbeitgebervereinigung Dansk Industri; meine Übersetzung nach Søderberg 2001, S. 45).

### **3 Befragung von Organisationen**

Computervermittelte Kommunikation war bei den im Jahr 2000 durchgeführten Interviews nur ein Thema unter vielen, weshalb die Antworten zu diesem Komplex recht oberflächlich ausfielen. Deshalb wurde 2001 eine weitere Befragung speziell zu diesem Thema durchgeführt. Diese Befragung, deren Ergebnisse im Folgenden kurz vorgestellt werden, wurde mittels strukturierter Telefoninterviews vorgenommen. Die 21 Organisationen der ersten Befragung wurden mit 14 Organisationen ergänzt, um das Spektrum der Branchen und Organisationstypen zu erweitern. Insgesamt wurden 14 bedeutende private Unternehmen, vier grosse öffentliche Institutionen/ Unternehmen, fünf Interessenverbände, sieben Nichtregierungsorganisationen und fünf Management- und Kommunikationsberatungsfirmen interviewt. In der Regel wurden die Leiter der Kommunikationsabteilungen (bzw. Mitarbeiter von Beratungsfirmen) interviewt, nicht Webmaster oder Leiter von IT-Abteilungen.

Der bei der Befragung verwendete Fragebogen enthielt sowohl geschlossene als auch offene Fragen u.a. zu den Themen „Kommunikations- und Medienstrategie“, „Mediennutzung“ und „Mitarbeiterqualifikationen“. Bei Fragen zur Häufigkeit der Mediennutzung, der Bedeutung der Medien und zur Relevanz von Qualifikationen wurden die Befragten gebeten, eine Graduierung mittels der Einordnung auf Skalen von -2 bis +2 vorzunehmen. Die Befragung wurde nicht als repräsentative statistische Untersuchung konzipiert – dafür ist allein schon die Anzahl der Befragten viel zu gering. Als Pilotstudie hatte sie das Ziel, Trends für die Vorstellungen von Kommunikationschefs und -beratern über den Gebrauch computervermittelter Kommunikation herauszufinden. Werden im Folgenden Durchschnitts- oder Prozentzahlen genannt, so dienen diese nur als Illustration für diese Trends, nicht als statistischer Beweis.

### **4 Ergebnisse der Befragung**

Die Aufgaben ihrer Kommunikationsabteilungen beschreiben die meisten Befragten mit interner und externer Kommunikation (16 Nennungen), einige mit Information und Kommunikation (6), Marketing, Public Relations, Investor Relations (je 4), Pressearbeit oder Intranet (je 3). Bei grossen

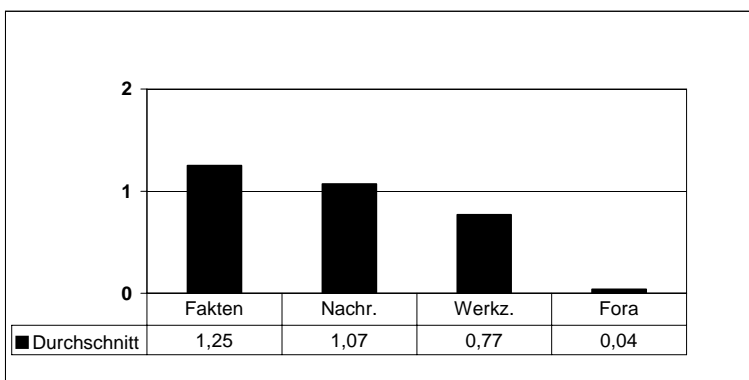
Organisationen handelt es sich um Abteilungen mit mehreren Mitarbeitern (bis zu 90, der Durchschnitt liegt bei 15) mit differenzierten Kommunikationsaufgaben. In kleineren Organisationen kümmert sich eine einzige Person um die diversen Kommunikationsaufgaben, d.h. sie ist gleichzeitig verantwortlich für Internet, Presse und Publikationen/Broschüren, und/oder ein Teil der Kommunikationsaufgaben wird bei Kommunikationsfirmen in Auftrag gegeben.

#### 4.1 Kommunikationsstrategien für Internet und Intranet

Befragt nach der Kommunikationsstrategie für das Internet werden vor allem folgende Aufgaben genannt: Stärkung der Nutzer-Seite (z. B. Usability und Selbstbedienung), Sichtbarmachen der Organisation im Netz sowie Interaktivität und Dialog. Internationale und globale Unternehmen wollen darüber hinaus zentrale Web-basierte Eingangsportale als Werkzeuge für ihre z.T. weit voneinander entfernten Mitarbeiter, Kunden und andere Nutzer aufbauen, vor allem für das Wissensmanagement. Hier scheinen im Sinne der integrierten Kommunikation die Grenzen zwischen Internet, Extranet und Intranet immer fließender zu werden.

In fast allen befragten Organisationen ist ein Intranet etabliert oder im Aufbau. In den kleinen Organisationen spielt es aber keine grosse Rolle, physische Nähe und Face-to-face-Kommunikation machen seinen Gebrauch oft überflüssig. Bei grösseren Organisationen sehen die Kommunikationschefs es als die wichtigste Aufgabe an, das Intranet – z. Zt. „eine Hölle auf Rädern“ (Daubjerg, Danfoss) – zu sanieren, besser zu strukturieren, zu vereinfachen, überschaubarer zu machen und zu individualisieren bzw. zu personalisieren, so dass es als Werkzeug für Kommunikation, Arbeitsprozesse, Organisationsentwicklung und vor allem Wissensmanagement funktionieren kann. In diesem Sinne solle das Intranet weiterentwickelt werden zu einem corporate portal, das den Mitarbeitern hilft, die richtigen Inhalte zu finden und zu bearbeiten.

Die Befragten wurden gebeten, die Häufigkeit der Nutzung von vier vorgegebenen Intranetkomponenten auf einer Skala von -2 (werden nie benutzt) bis +2 (werden sehr oft benutzt) einzuschätzen.

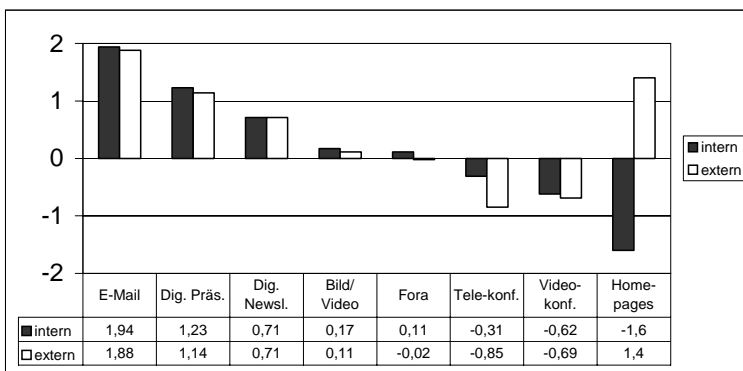


[1] Nutzung der Intranetkomponenten

Derzeit wird das Intranet nach Einschätzung der Befragten vor allem als Archiv zum Finden von Fakten (Jahresabschlussbericht, Produkte, Dienste, Broschüre, Präsentation des Personals), zur Nachrichtenübertragung (Pressemitteilung, Nachrichten aus der Organisation, Presseauschnitte) und als Sammlung von Werkzeugen (Formulare, Präsentationsmaterial, Regeln, Prozeduren) genutzt – eher selten als Forum (Schwarzes Brett, Diskussionsgruppen, FAQ etc) [1]. Das Intranet wird also im Moment nach Ansicht der Befragten vor allem als Datenbank („Bibliothek“ als Pull-Medium) und als Nachrichtenkanal („Zeitung“ als Push-Medium) genutzt, weniger als ein dialogisches Forum (vgl. den Gebrauch von organisationsinternen E-Mails in der Fallstudie Pogner/ Söderberg 2001).

4.2 Umfang und Bedeutung der Mediennutzung

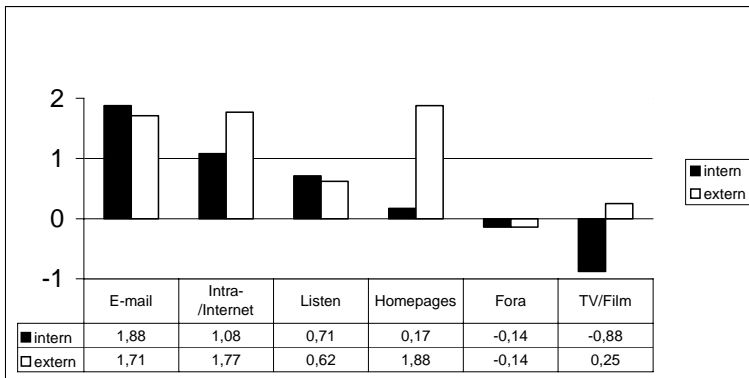
Um die Einschätzung des Umfangs der Nutzung von neuen Medien in der internen und externen Kommunikation der gesamten Organisation zu ermitteln, wurden die Befragten gebeten, einige elektronische Medien auf einer Skala von „werden nie gebraucht“ (-2) bis „werden sehr oft gebraucht“ (+2) einzuordnen.



[2] Umfang des Mediengebrauchs

Bei der internen Kommunikation dominiert eindeutig die E-Mail. Es folgen digitale Präsentationen und Newsletters, während Telefon- bzw. Videokonferenzen und persönliche Homepages die Schlusslichter bilden. Für die externe Kommunikation lautet der Spitzenreiter wiederum E-Mail, jedoch gefolgt von Homepages, digitalen Präsentationen und Newsletters, während Diskussionsforen, Video- und Telefonkonferenzen als am wenigsten genutzt eingeschätzt werden. Homepages werden also vor allem als ein extern genutztes Medium (Homepages der Organisation) und nicht als internes Medium (Homepages der Mitarbeiter) angesehen, während die E-Mail eindeutig als das sowohl intern als auch extern meist benutzte Medium angesehen wird [2].

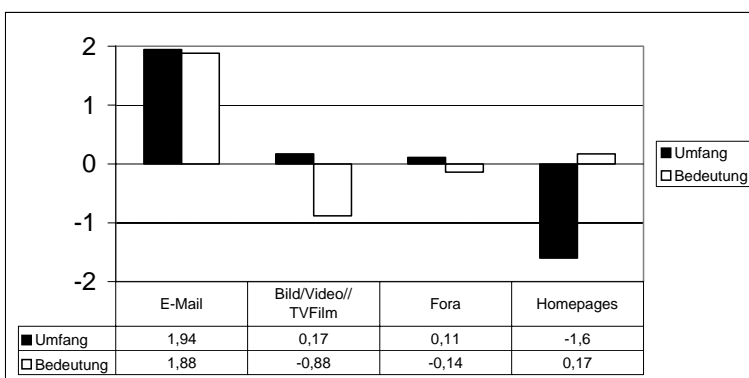
Um die Einschätzung der Bedeutung von neuen Medien in der internen und externen Kommunikation zu ermitteln, wurden die Befragten auch gebeten, einige Medien auf einer Skala von „spielen keine Rolle“ (-2) bis „spielen eine große Rolle“ (+2) einzuordnen.



### [3] Bedeutung des Mediengebrauchs

Die E-Mail wird als das interne Medium eingeschätzt, das die grösste Rolle spielt, gefolgt von Intranet und Diskussions- und Mailinglisten, während digitalen Diskussions- und Mailinglisten und Diskussionsforen eine geringere Bedeutung zugemessen wird. Nur eine sehr geringe interne Rolle spielen TV und Film. Bei den externen Medien lauten die Spitzenreiter Homepages, Internet und E-Mail, während Diskussions- und Mailinglisten, TV/Film und vor allem Foren geringere Bedeutung zugemessen wird. Wie schon bei der Einschätzung des Umfangs wird die überragende Stellung der E-Mail-Kommunikation deutlich; Intra- und insbesondere Internet werden aber auch als (sehr) bedeutend angesehen. Diskussionsforen werden demgegenüber weder intern noch extern eine grosse Rolle zugesprochen – eventuell weil ein Teil ihrer Funktionen durch interne und externe Mailing- und Diskussionslisten wahrgenommen wird. Homepages werden erneut primär als Mittel der externen Kommunikation sichtbar, die Bedeutung von Film und TV wird für die interne Kommunikation als wesentlich geringer eingestuft als für die externe [3].

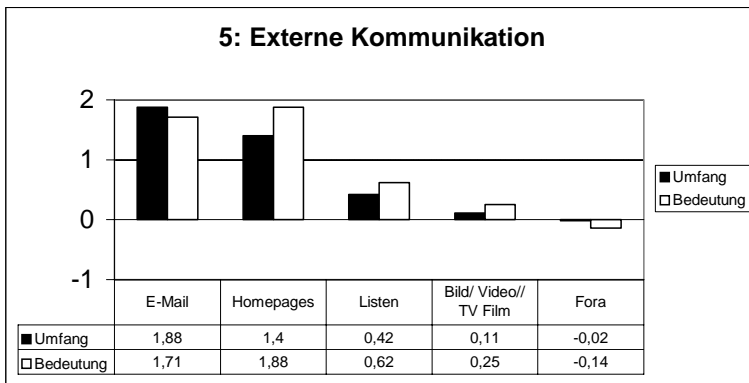
Einige elektronische Medien wurden sowohl hinsichtlich des Umfangs des Gebrauchs (von „nie“ (-2) bis „sehr oft“ (+2)) und ihrer Bedeutung („keine Rolle (-2)“ bis „große Rolle“ (+2)) eingeordnet.





[4] *Interne Kommunikation*

Für die interne Kommunikation ergibt sich folgendes Bild: E-Mails werden so gut wie überall sehr oft benutzt; ihnen wird eine grosse Bedeutung zugemessen. Auf den nächsten Plätzen folgen mit deutlichem Abstand die Vermittlung von digitalen Bildern und Videos bzw. TV und Film sowie Diskussionsforen, bei letzteren wird ihre Bedeutung noch geringer eingeschätzt als der Umfang ihrer Nutzung. Hervorzuheben ist hier erneut die Platzierung von Homepages, die nach Einschätzung der Kommunikationschefs und -berater intern zwar kaum genutzt werden, denen aber doch eine gewisse Bedeutung für die interne Kommunikation beigemessen wird [4].



[5] *Externe Kommunikation*

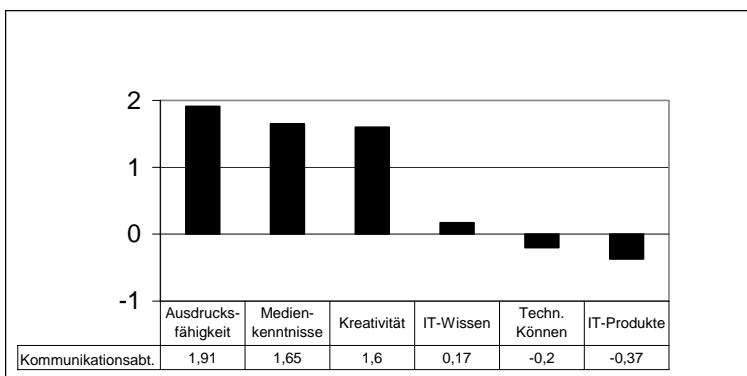
Bei den externen Medien stimmen die Einschätzung des Umfangs und der Bedeutung im Wesentlichen überein: bei E-Mails ist die Differenz besonders klein. Bei Homepages, Diskussionslisten und der Vermittlung von Bildern und Videos bzw. TV und Film wird die Bedeutung etwas höher eingestuft als der Umfang der Nutzung. Diskussionsforen werden wenig genutzt und ihre Bedeutung wird noch geringer eingeschätzt [5].

Viele der Befragten wiesen darauf hin, dass trotz der zunehmenden Bedeutung von digitalen Medien und insbesondere von Intranet und Internet die traditionellen Medien weiterhin wichtig sind und häufig gebraucht werden: Printmedien wie Mitarbeiterzeitschrift, Kundenzeitschrift usw. würden weiterhin oft eingesetzt, um die Verbindungen mit Kunden, Investoren und Mitarbeitern zu pflegen; auch das persönliche Gespräch mit Mitarbeitern müsse weiterhin beherrscht werden. „Das persönliche Gespräch ist das Zentrale. Es ist genauso wichtig wie zuhören zu können“, meint z. B. Simon Hansen von Statens Information.

4.3 *Qualifikationen der Mitarbeiter*

Die Kommunikationschefs und -berater wurden gebeten, drei Qualifikationen ihrer Mitarbeiter zu benennen, auf die sie besonderen Wert legen. Die gewünschten Qualifikationen sind letzten Endes vom spezifischen Stellenprofil des jeweiligen Mitarbeiters abhängig, worauf übrigens auch einige der Befragten abhoben. Deshalb lässt sich kein universales Mitarbeiterprofil für Kommunikations-

abteilungen beschreiben. Dennoch fällt auf, dass durchgängig bei der offen gestellten Frage nach den Qualifikationen Kompetenzen in der Informations- und Kommunikationstechnologie nicht im Vordergrund stehen. Vielmehr wird in der Kategorie „wichtigste Qualifikation“ vor allem auf fachliches Können, Vermittlungskompetenz (in verschiedenen Medien) sowie Verantwortungsgefühl, Selbständigkeit, Berufserfahrung, analytisches, strukturierendes und strategisches Denkvermögen Wert gelegt. Bei der zweitwichtigsten Qualifikation werden ganzheitliches Kommunikationsverständnis, hohes Ausbildungsniveau, Teamfähigkeit und Vermittlungskönnen mehrfach genannt. In der Kategorie „drittwichtigste Qualifikation“ tauchen wiederum vor allem persönliche Eigenschaften wie z. B. Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Flexibilität oder Intelligenz und allgemeine Kommunikationskompetenzen wie z. B. Fingerspitzengefühl, Empathie, Umsetzung von Strategie in Handlung und Kommunikation auf sowie vereinzelt die Forderung nach Computer-Können auf „Nutzer-niveau“. Durchgängig nennen die Befragten eher individuelle oder soziale Kompetenzen sowie allgemeines Kommunikationswissen und -können als technische Expertise. Informations- und Kommunikationstechnologien werden vor allem als Werkzeuge angesehen, die man auf einem gewissen Niveau beherrschen, vor allem aber einschätzen und strategisch einsetzen können muss: „Es geht nicht primär um Technik, die ist nur Mittel zum Zweck. Kommunikationsverständnis ist wichtiger als technisches Spezialwissen“ (Petersen, Beratungsbüro Advice).



#### [6] Mitarbeiterqualifikationen

In diese Richtung weisen auch die Antworten auf die Frage nach der Relevanz (irrelevant (-2) bis sehr relevant (+2)) vorgegebener Mitarbeiterqualifikationen in Bezug auf die Kommunikationsabteilungen. Hoch eingeschätzt werden hier schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit (92% der Befragten antworten mit „sehr relevant“), Kenntnis der Vor- und Nachteile von Medien (68% antworten mit „sehr relevant“) und Kreativität (60% antworten mit „sehr relevant“). Es folgen mit deutlichem Abstand Kenntnisse über Informationstechnologie. Technisches Können und ein Überblick über neueste IT-Produkte werden als noch weniger wichtig eingestuft [6].

## 5 Trends – mit Einschränkungen

Die Kommunikation in und von Organisationen wird in zunehmendem Masse ein bedeutendes Beschäftigungsfeld für Kommunikations- und Medienarbeiter sein. Was erwartet sie nach Ansicht der dort tätigen Kommunikationschefs und -berater?

Da die hier vorgestellte Befragung nur mit einer relativ geringen Anzahl Befragter in sehr unterschiedlichen Organisationstypen und Branchen mit divergierenden Aufgaben durchgeführt wurde, was sich unter anderem in einer großen Streuung und Varianz der Antworten widerspiegelt, kann aus ihr kein allgemeingültiges Qualifikationsprofil für Kommunikationsarbeiter erstellt werden, das präzise die Aufgaben und Vorstellungen beschreibt, die diese in dänischen Organisationen erwartet. Die vorgestellte Pilotstudie kann aber dazu beitragen, Trends der Nutzung digitaler Medien in Organisationen zu benennen:

- Organisationskommunikation vollzieht sich mehr und mehr mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie. Das vorherrschende elektronische Kommunikationsmittel ist immer noch die E-Mail, die Kehrseite der Medaille ist bekannt: das ständige Eintreffen neuer Mails, in denen man zu ertrinken droht. Eine dänische Reklamefirma hat die Notbremse gezogen und eine E-Mail-Pause zwischen 10 und 15 Uhr eingeführt (Alvi 2001). Intranet, Extranet und Internet bzw. interne und externe Portale sind deutlich im Vormarsch. Einige computervermittelte Kommunikationsformen werden – wenn überhaupt – eher intern genutzt (Diskussionsforen), andere eher extern (häufig Homepages und seltener Video-/ oder Telefonkonferenzen). Nicht-elektronische Kommunikationsformen (Printmedien und persönliches Gespräch) werden weiterhin als wichtig eingeschätzt. Informations- und Kommunikationstechnologien werden als wichtige Mittel zum Zweck der Kommunikation angesehen, aber nicht als Selbstzweck. So empfiehlt einer der Befragten: „Der Computer ist ein Werkzeug, integriert ihn in jeder Hinsicht, lasst ihn aber nicht zum Selbstzweck werden“ (Øksnebjerg, Arzneimittelfirma Novozymes).
- Dem Intranet und vor allem dem Internet werden eine grosse Bedeutung zugemessen. Das Intranet wird derzeit primär als Datenbank und Nachrichtenkanal der Organisation eingeschätzt, das Internet als Informations- und Präsentationskanal. Damit sind die befragten Kommunikationschefs und -berater aber nicht zufrieden. Ihrer Meinung nach muss das Intranet so weiterentwickelt werden, dass es in Zukunft neben der internen Kommunikation auch der Organisationsentwicklung, Identitätsbildung und dem Wissensmanagement dienen kann (vgl. Møller 2002). Zudem meinen sie, dass die Möglichkeiten zu Dialog und Interaktion mit möglichst allen Interessenten (stakeholders) ausgebaut werden müssten. Portale sollen Intranet, Extranet und Internet koordinieren, um das Potenzial elektronischer Medien für die integrierte Organisationskommunikation besser nutzen zu können.

- Dies sind Aufgaben, die in den Kommunikationsabteilungen Mitarbeiter erfordern, die diese Strategien umsetzen können. Gefragt sind also Mitarbeiter, die neben dem Beherrschen des Kommunikationshandwerks (die immer wieder genannte „Vermittlungskompetenz“) in verschiedenen Medien und der Kenntnis der Vor- und Nachteile der einzelnen Medien vor allem ein ganzheitliches Verständnis von Organisationskommunikation mitbringen sowie persönliche und soziale Kompetenzen, die auf Empathie, Teamfähigkeit, Strukturierungsvermögen, strategisches Verständnis, Fingerspitzengefühl und Flexibilität hinauslaufen – alles Kompetenzen, die bei der Befragung immer wieder auftauchen und als wichtiger eingestuft wurden als technisches Können und IT-Wissen. Die Leiterin der Presse- und Informationssektion des Dänischen Gewerkschaftsbundes fasst die Qualifikationen folgendermaßen zusammen: „1. strategisch denken können, 2. den Bedarf der Zielgruppe berücksichtigen, 3. zielorientiert arbeiten in Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation“ (Holst, Gewerkschaftsbund LO).
  
- In Bezug auf Technik und IT verweisen die befragten Kommunikationschefs darauf, dass man dafür ja eine IT-Abteilung habe oder externe Hilfe einkaufen könne. Diese Aufteilung der Kommunikationsaufgaben in Inhalte (werden von Kommunikationsmitarbeitern produziert) und Technik (dafür ist IT-Abteilung zuständig), die hier sichtbar wird, ist im Übrigen nur dann nicht unproblematisch, wenn beide Gruppen von den gleichen (kommunikations)strategischen Überlegungen ausgehen. Immer wieder weisen die Befragten darauf hin, dass es nicht darum gehe, Kommunikationsarbeiter als IT- und netzfixierte „computer nerds“ auszubilden. Die würden rasch in der IT-Abteilung landen und nicht in der Kommunikationsabteilung, die in Zukunft in zunehmendem Masse organisations- und kommunikationsstrategische Aufgaben zu lösen habe. Dies bedeutet, dass von den Mitarbeitern im Kommunikationsbereich nicht nur die Beherrschung des Handwerks der Text- oder Medienproduktion, d.h. die Produktion von guten Kommunikationsinhalten für die interne, externe und zunehmend integrierte Organisationskommunikation erwartet wird, sondern auch die Kompetenz, passende Rahmen für die Kommunikation dieser Inhalte im Beziehungsgeflecht von Organisationsstruktur, -strategie und -entwicklung, Informations- und Wissensmanagement, integrierter Kommunikation und Informations- und Kommunikationstechnologie schaffen zu können. Es geht also nicht nur darum, gute Inhalte zu produzieren, sondern auch darum, gute Rahmen für die Inhalte zu schaffen.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die hier angestellten Beobachtungen zeitlich und örtlich begrenzt sind, da es sich bei der Pilotstudie um eine Momentaufnahme und um dänische Organisationen handelt. Deshalb wäre es wünschenswert, dass auch in anderen Ländern vergleichbare Untersuchungen durchgeführt würden, um allgemeine Trends und eventuelle landesspezifische Unterschiede bei der Entwicklung der Organisationskommunikation aufdecken zu können. Diese Befragungen sollten branchenspezifisch ausgerichtet sein und auch das Zusammenspiel von elektronischen und nicht-elektronischen Medien untersuchen, um präzisere Aussagen über die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie und über erwartete Mitarbeiterqualifikationen zu ermöglichen. Sie sollten darüber hinaus neben den Leitern/Entscheidungsträgern auch andere Mitarbeiter berücksichtigen. Solche Befragungen sind dazu geeignet, die Vorstellungen vom informations- und

kommunikationstechnologischen Umfeld der Text- und Medienproduktion in Organisationen zu beschreiben. Um daneben auch die tatsächliche Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie untersuchen zu können, müssten die Befragungen mit Produktions- und Rezeptionsstudien ergänzt werden.

## Literaturverzeichnis

Alvi, Jamilla Sophie: (2001): E-mails stresser ansatte på jobbet. In: Jyllands-Posten vom 16.05.2001, 1

Bramsen, Niels (2002): Patientjournal fra kontormiljøet. In: Magisterbladet 21, 30f.

Frindte, Wolfgang/ Köhler, Thomas (1999): Kommunikation im Internet. Frankfurt/Main u. a.: Lang [Internet Communication; 1]

Jensen, Jesper Vind (2002a): Fra legetøj til værktøj. In: Søndagsavisen vom 20. Oktober 2002, 3 [auf der Basis einer Befragung von Sonar – Institutet for Markeds- og Opinionsanalyser für Søndagsavisen]

Jensen, Jesper Vind (2002b): Vi har fået nok af pjat og chat. In: Søndagsavisen vom 20. Oktober 2002, 1 [auf der Basis einer Befragung von Sonar – Institutet for Markeds- og Opinionsanalyser für Søndagsavisen]

Kjær, Katrine/ Dalmark, Marie (2001): Digital stakeholder-kommunikation. Analyse af hvordan de 100 største børsnoterede virksomheder udnytter internettet som dialogværktøj i deres stakeholder-kommunikation. København: Advice A/S

Møller, Mads Richard (2000): Intranet som virksomhedens portal.  
[www.rekruteringsforum.dk/artikler.asp?articleid=4; zuletzt aufgerufen 30.10.2002]

Pogner, Karl-Heinz / Søderberg, Anne-Marie (2001): Organisationsinterne ‚E-Mail an alle‘-Kommunikation. In: Handler, Peter (Hg.) (2001): E-Text: Strategien und Kompetenzen. Frankfurt/Main u. a. Lang, 235-254 [Textproduktion und Medium 7]

Rice, Ronald E./ Gattiker, Urs E. (2001): New media and organizational structuring. In: Jablin, Frederic M./ Putnam, Linda L. (eds.): The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 544-581

Schultz, Majken/ Hatch, Mary-Jo/ Larsen, Mogens Holten (eds.) (2000): The expressive organization: Linking identity, reputation and corporate brand. Oxford: Oxford University Press

Søderberg, Anne-Marie (2001): Den kommunikerende organisation – den organiserende Kommunikation. København: Copenhagen Business School

Sørensen, Morten/ Larsen, Thomas (2001): Erhvervslivet styrer medierne. In: Børsens nyhedsmagasin 7, 1. Sektion, 14

Ørberg, Esben (2002): Uddannelse får vink med vognstang. In: Kommunikatøren 10, 14f.

## **Anhang 1: Liste der interviewten Organisationen**

**Private Unternehmen:** ABB, Codan Versicherung, Danfoss, Danisco, Danske Bank (BG Bank), Grundvoss, IBM Dänemark, Lego, Nordea Bank, Novozyme, Shell Dänemark, Siemens Dänemark, Tivoli Kopenhagen, Velux

**Öffentliche Institutionen und Unternehmen:** Dänische Staatbahnen, Reichshospital Kopenhagen, Stadtverwaltung Kopenhagen, „Statens Information“

**Interessenverbände:** FDM (Automobilclub), Dänische Industrie (Arbeitgeberverband), LO (Dänischer Gewerkschaftsbund), Dänische Sozialdemokraten, Dänischer Handel und Dienstleistungen (Arbeitgeberverband)

**Nichtregierungsorganisationen (NGOs):** ATTAC Dänemark, Dänische Flüchtlingshilfe, Dänische Krebshilfe, Dänisches Rotes Kreuz, Greenpeace Dänemark, „Kirkens Korshær“, „Ældresagen“

**Beratungsfirmen:** Advice, Bergsøe /4, KPMG Dänemark, Pluss Leadership, RelationsPeople

## **Anhang 2: Struktur des Fragebogens:**

Person des Interviewten

Abteilung des Interviewten

Kommunikations- und Medienstrategie

Mitarbeiterqualifikationen  
in der Abteilung  
alle in der Organisation

Mediengebrauch (Umfang)  
organisationsintern  
organisationsextern

Medienbedeutung (Wichtigkeit)  
organisationsintern  
organisationsextern

Software

Intranet

IKT-Kompetenzen im Kommunikationsstudium

Abschließende Kommentare und Tipps