

# Masterarbeit

## Interne Unternehmenskommunikation in der Generali Gruppe Österreich

Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
der Generali Gruppe Österreich und deren Erfüllung durch die derzeit  
vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation

von:

Julia Nendwich, BA  
mm131824

Begutachter:  
Mag. Wolfgang Römer

Zweitbegutachter:  
Dr. Jan Krone

St. Pölten, am .....

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die zum Verwirklichen dieser Masterthese beigetragen haben, bedanken.

Dieser Dank gilt zum einem der Generali Gruppe Österreich und den zuständigen Personen, besonders der Leiterin des Generalsekretariats Angelika Knap, die diese Masterthese ermöglichten. Auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Generalsekretariats, die mir als Wissensträger hinsichtlich der Versicherungsgruppe zur Verfügung standen, möchte ich mich bedanken. Des Weiteren spreche ich auch jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meinen Dank aus, die sich bereit erklärt haben, an den für die Arbeit notwendigen Interviews teilzunehmen, da diese ein wesentlicher Teil waren, um die Masterthese so umsetzen zu können.

Zum anderen möchte ich mich bei meinem Betreuer Mag. Wolfgang Römer bedanken, dessen kritische Fragestellungen und Bemerkungen wichtige Hinweise für das Erarbeiten des Themas waren und der immer ein offenes Ohr für meine Fragen und Anliegen hatte.

Auch meinen Studienkolleginnen möchte ich danken, da sie in zahlreichen Gesprächen über das Verfassen der Masterthese ebenfalls wertvolle Hinweise teilten.

Eine wichtige Stütze während der Unternehmung „Masterthese“ waren meine Familie und Freunde, denen ich ebenfalls sehr dankbar bin. Ein ganz besonderer Dank gebührt dabei meinen Eltern, die mich immer auf meinem Weg begleitet und unterstützt haben.

## Zusammenfassung

Diese Masterthese hat das Ziel, die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich zu identifizieren und deren Erfüllung durch die vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation zu prüfen. Dieses Ziel resultiert daraus, dass diese Bedürfnisse bekannt sein müssen, um mittels interner Unternehmenskommunikation Wirkungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen.

Die interne Unternehmenskommunikation, d.h. die Kommunikation zu bzw. mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erfährt zunehmende Bedeutung in Unternehmen, v.a. in Dienstleistungsunternehmen, da hier die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die direkte Verbindung zu den Kunden darstellen. Diese Bedeutung ergibt sich daraus, dass interne Unternehmenskommunikation sowohl Unternehmens- als auch Mitarbeiterziele erreichen kann. Einen Beitrag dazu leisten die Prinzipien Einbindung, Frühzeitigkeit, Vollständigkeit, Offenheit, Wahrheit, Vertrauen und Kontinuität. Weiters kann sich die interne Unternehmenskommunikation verschiedener Maßnahmen bedienen, um die jeweilige Information über den passenden Kommunikationskanal zu transportieren.

Kommunikationsbedürfnisse können als Motive, die für die Nutzung von Medien verantwortlich sind, definiert werden. Auf dieser Definition basiert der Uses-and-Gratifications Approach, der kognitive, affektive, sozial-interaktive und integrativ-habituelle Kommunikationsbedürfnisse identifiziert.

Eine qualitative Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich, die ebenfalls über verschiedene Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation verfügt, hat zum Ergebnis, dass bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Bedürfniskategorien identifiziert werden können, dass diese jedoch unterschiedlich ausgeprägt sind. Am stärksten vertreten sind kognitive Bedürfnisse.

Zur Prüfung der Bedürfnisbefriedigung durch die vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation diente ein weiteres qualitatives Interview, bei dem aus den identifizierten Bedürfnissen abgeleitete Themen mit dem Angebot an Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation abgeglichen wurden, wobei alle identifizierten Themen von den angebotenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich abgedeckt werden.

## Abstract

The aim of this master thesis is to identify communication needs of employees of Generali Austria and to verify the satisfaction of these wants by the currently available activities of internal communication. In order to achieve this aim it is necessary to know these needs.

The internal communication, meaning the communication with employees, receives increasing importance in companies, especially in service companies, since employees are the link towards customers. This importance is a result of the ability of internal communication to achieve business objectives and aims concerning employees. Principles like involvement, earliness, completeness, openness, truth and continuity make a contribution to gain these objectives. Furthermore there are different activities of internal communication in order to choose a suitable communication channel to inform employees.

Communication needs can be defined as motives, which are responsible of media use. Based on this definition, the Uses-and-Gratifications Approach identifies cognitive, affective, social-interactive and integrative-habitual needs.

A qualitative inquiry of employees of Generali Austria, which also implements different activities of internal communication, comes to the result, that these employees also have got the identified needs. Nevertheless these needs have got different manifestation, whereby cognitive needs are mostly represented.

The verification of the satisfaction of these wants was also done by a qualitative inquiry by comparing themes resulting of communication needs and the range of activities of the internal communication. As a result, it could be found out, that all themes identified are covered by the offered activities of the internal communication of Generali Austria.

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	10
Abbildungsverzeichnis.....	12
Tabellenverzeichnis .....	13
1 Einleitung.....	14
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	14
1.2 Zielsetzung und Leitfrage .....	14
1.3 Relevanz der Arbeit und Forschungsstand.....	15
1.4 Methodik der Arbeit.....	15
1.5 Struktur und Aufbau der Arbeit .....	16
2 Definition und Abgrenzung der internen Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche .....	18
2.1 Theoretische Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation .....	18
2.1.1 Begriffsklärung und Definition: Interne Unternehmenskommunikation.....	18
2.1.2 Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation .....	20
2.1.3 Ziele der internen Unternehmenskommunikation .....	22
2.1.4 Erfolgsfaktoren der internen Unternehmenskommunikation .....	25
2.2 Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation .....	29
2.2.1 Mitarbeiterzeitschrift .....	29
2.2.2 Intranet.....	32
2.2.3 E-Mails, Newsletter, Rundschreiben .....	35
2.2.4 Persönliche Kommunikation.....	37
2.2.5 Konferenzen, Workshops und Seminare .....	40
2.2.6 Mitarbeitererevents .....	41
2.2.7 Informelle Kommunikation .....	41
2.3 Interne Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche .....	44

2.3.1	Definition: Dienstleistung.....	45
2.3.2	Charakteristische Eigenschaften von Dienstleistungen .....	47
2.3.3	Besonderheiten der internen Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche .....	48
2.4	Fazit.....	49
3	Definition und Ableitung von Kommunikationsbedürfnissen in Unternehmen.....	51
3.1	Definition: Kommunikationsbedürfnis .....	51
3.2	Mediennutzung auf Grund von Bedürfnissen – Vorstellung des Uses-and- Gratifications Approachs .....	52
3.2.1	Einordnung und Entwicklung des Uses-and-Gratifications Approachs .....	53
3.2.2	Beschreibung des Uses-and-Gratifications Approachs.....	54
3.2.3	Bedürfniskategorien nach dem Uses-and-Gratifications Approach .....	57
3.2.4	Kritische Betrachtung des Uses-and-Gratifications Approachs .....	58
3.3	Ableitung von Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.....	59
3.3.1	Funktionen von Massenmedien .....	60
3.3.2	Vergleich von Massen- und Unternehmensmedien anhand ihrer Funktionen und Ziele .....	61
3.3.3	Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern .....	62
3.4	Fazit.....	63
4	Vorstellung der Generali Gruppe Österreich und ihrer internen Unternehmenskommunikation.....	65
4.1	Vorstellung des Unternehmens .....	65
4.1.1	Daten, Zahlen, Fakten.....	65
4.1.2	Organisationsstruktur des Unternehmens .....	66
4.2	Beschreibung der internen Unternehmenskommunikation.....	67
4.2.1	Organisation der internen Unternehmenskommunikation.....	67
4.2.2	Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation.....	68

4.3	Derzeit vorhandene Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation.....	68
4.3.1	Mitarbeiterzeitschrift „insite“ .....	69
4.3.2	Online-Mitarbeiterzeitschrift „insite.general.at“ .....	70
4.3.3	Intranet .....	74
4.3.4	E-Mails und Rundschreiben.....	76
4.3.5	Persönliche Kommunikation.....	77
4.3.6	Workshops und Seminare .....	78
4.3.7	Mitarbeitererevents .....	78
4.3.8	Informelle Kommunikation .....	79
5	Bildung der Hypothesen .....	80
6	Auswahl und Vorstellung der empirischen Methoden .....	82
6.1	Datenerhebung .....	82
6.1.1	Darstellung des Auswahlprozesses einer empirischen Datenerhebungsmethode.....	82
6.1.2	Theoretische Erarbeitung der empirischen Datenerhebungsmethode .....	84
6.2	Datenauswertung.....	85
6.2.1	Darstellung des Auswahlprozesses einer empirischen Datenauswertungsmethode.....	85
6.2.2	Theoretische Erarbeitung der empirischen Datenerhebungsmethode .....	86
6.3	Fazit.....	88
7	Anwendung der empirischen Methoden.....	89
7.1	Studiendesign .....	89
7.1.1	Grundgesamtheit und Stichprobenziehung.....	89
7.1.2	Datenerhebung.....	90
7.1.3	Auswertungsverfahren .....	92
7.2	Ergebnisbeschreibung .....	96
7.2.1	Identifizierung von Kommunikationsbedürfnissen .....	96

7.2.2	Ableitung von Themengebieten aus den identifizierten Kommunikationsbedürfnissen .....	100
7.2.3	Befriedigung der identifizierten Kommunikationsbedürfnisse.....	104
7.3	Prüfung der Hypothesen.....	108
8	Fazit .....	112
	Quellenverzeichnis.....	114
	Literaturverzeichnis .....	114
	Allgemeine Quellen .....	116
	Online-Quellen.....	117
	Quellenverzeichnis der CD-ROM .....	118
	Anhangverzeichnis.....	120
	Anhang.....	121

# Abkürzungsverzeichnis

A.	Anhang
Abb.	Abbildung
AD	Außendienst
BAWAG P.S.K.	Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse
bspw.	beispielsweise
BU	Berufsunfähigkeit
BUZ	Berufsunfähigkeitszusatzversicherung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FK	Führungskraft
FLV	Fondsgebundene Lebensversicherung
GAPA	Gemeinsame Anwendungsplattform für den Außendienst
GD	Generaldirektion
GISA	GewerbeInformationsSystem Austria
GS	Generalsekretariat
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
IUK	Interne Unternehmenskommunikation
Kap.	Kapitel
Kfz	Kraftfahrzeug
K4	Unternehmensgebäude in 1220 Wien, Kratochwjlestraße 4
LD	Landesdirektion
Lkw	Lastkraftwagen
MA	Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

OGH	Oberster Gerichtshof
OP	Operation
ORF	Österreichischer Rundfunk
P.	Prozesse
PDF	Portable Document Format
RD	Regionaldirektion
S.	Seite
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
Tab.	Tabelle
U	Unternehmen
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UP	Unterstützende Prozesse
u.a.	unter anderem
u.a.m.	und andere mehr
VIS	Vienna Insurance System
VKI	Verein für Konsumenteninformation
VT	Versicherungstechnik
WLAN	Wireless Local Area Network
WM	Weltmeisterschaft
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1: Uses-and-Gratifications Approach als Prozess.....	56
Abb. 4.1: Titelbilder der ersten beiden insite-Ausgaben 2015 .....	69
Abb. 4.2: Ausschnitt der Startseite von insite.generali.at.....	71
Abb. 4.3: Anzahl der Sitzungen im ersten Halbjahr 2015 .....	72
Abb. 4.4: Startseite der Software IBM Lotus Notes mit Zugang zum Intranet der Generali .....	74
Abb. 7.1: Häufigkeiten der identifizierten Bedürfniskategorien .....	96
Abb. 7.2: Häufigkeiten innerhalb der kognitiven Bedürfnisse .....	97
Abb. 7.3: Häufigkeiten der sozial-interaktiven und integrativ-habituellen Bedürfnisse .....	97
Abb. 7.4: Häufigkeiten innerhalb der affektiven Bedürfnisse .....	98
Abb. 7.5: Häufigkeitsverteilung auf die verschiedenen Zielgruppen .....	99
Abb. 7.6: Häufigkeitsverteilung der Themen, die aus den Kommunikationsbedürfnissen resultieren.....	100
Abb. 7.7: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der kognitiven Bedürfnisse .....	101
Abb. 7.8: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der sozial-interaktiven Bedürfnisse .....	101
Abb. 7.9: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der integrativ-habituellen Bedürfnisse .....	102
Abb. 7.10: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der affektiven Bedürfnisse .....	102

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Dienste und Anwendungen eines Intranets .....	33
Tab. 4.1: Organisationsstruktur der Generali Gruppe Österreich.....	66
Tab. 6.1 Grundformen des Interpretierens und deren Ausdifferenzierung.....	86
Tab. 7.1: Beispiele aus dem Kategoriensystem „Kommunikationsbedürfnisse“ .....	94
Tab. 7.2: Häufigkeitsverteilung der Themengebiete der kognitiven Bedürfnisse auf die Zielgruppen.....	104

# 1 Einleitung

In den folgenden Kapiteln werden die Rahmenbedingungen der Arbeit erläutert.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Versicherungsgruppe Generali Gruppe Österreich betreibt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sowie der zugehörigen Tochterunternehmen verschiedene Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation.

Diese umfassen eine Online- und Print-Zeitschrift, Newsletter und andere Rundschreiben via Mail, die über Änderungen und aktuelle Geschehnisse in den Unternehmen informieren und berichten. Weiters werden österreichweit verschiedene regionale Events für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veranstaltet. Darüber hinaus stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitere Kommunikationskanäle wie Intranet, E-Mails, persönliche Gespräche, Besprechungen sowie Konferenzen, Workshops und Seminare zur Verfügung.

Im Zuge der Planung von Kommunikationsmaßnahmen der internen Unternehmenskommunikation werden gewisse Ziele formuliert, die sich auf diese angebotenen Maßnahmen beziehen. Interne Kommunikationsmaßnahmen können jedoch auch Ziele hinsichtlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllen, bspw. eine Steigerung der Motivation oder des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen.

Um Ziele hinsichtlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen zu können, sollten die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekannt sein sowie deren Erfüllung durch die angebotenen Kommunikationsmaßnahmen überprüft werden.

## 1.2 Zielsetzung und Leitfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, diese Kommunikationsbedürfnisse innerhalb der Generali Gruppe Österreich zu erheben und zu prüfen, ob die derzeit vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation diese Bedürfnisse erfüllen.

Aus dieser Problemstellung lässt sich nun folgende Leitfrage ableiten:

*"Welche Kommunikationsbedürfnisse haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich und wie werden diese durch die derzeit vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation erfüllt?"*

### 1.3 Relevanz der Arbeit und Forschungsstand

Die Relevanz des Themas ergibt sich aus der Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation für Unternehmen. Bei einer erfolgreichen Umsetzung können damit verschiedene Ziele erreicht werden, die sich nicht nur auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen können sondern auch auf das Unternehmen, da sich die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Motivation, gute Leistungen für das Unternehmen zu bringen, auf das Unternehmensergebnis auswirkt.

Um nun diese Ziele erreichen zu können, ist es, wie bereits erwähnt, notwendig, die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in diesem Fall deren Kommunikationsbedürfnisse, zu kennen und deren Befriedigung zu prüfen.

Weiters ist anzumerken, dass zwar Fachliteratur zur internen Unternehmenskommunikation identifiziert werden kann, dass jedoch die Identifizierung von Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesen Werken kaum behandelt wird, weshalb Masterthese in diesem Bereich neue Erkenntnisse liefern kann.

### 1.4 Methodik der Arbeit

Der theoretische Teil der Arbeit basiert auf einer strukturierten Literaturanalyse, um die grundlegenden Begriffe der internen Unternehmenskommunikation zu definieren sowie den Einfluss von Bedürfnissen auf die Wahl von Medien zu erarbeiten. Daraus sollen weiters Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeleitet werden. Ein weiterer Teil in diesem Abschnitt der Arbeit ist die Vorstellung des behandelten Unternehmens sowie der angebotenen Kommunikationsmaßnahmen.

Schließlich sollen aus diesem theoretischen Teil Hypothesen abgeleitet werden, die im folgenden empirischen Teil überprüft werden.

In diesem empirischen Teil soll zum einen erforscht werden, ob die abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich identifiziert werden können und zum anderen wie die derzeit angebotenen Kommunikationsmaßnahmen diese Bedürfnisse befriedigen. Dazu werden qualitative Interviews verwendet, deren Ergebnisse in weiterer Folge auch zur Prüfung der Hypothesen herangezogen werden.

## 1.5 Struktur und Aufbau der Arbeit

In diesem einleitenden Kapitel wird die Ausgangssituation bzw. Problemstellung beschrieben, um daraus die Leitfrage der Arbeit abzuleiten, die im Zuge dieser Masterthese beantwortet werden soll. Weiters ergeben sich aus dieser Leitfrage die Ziele und Rahmenbedingungen der Arbeit. Außerdem soll auch die Methode der Arbeit vorgestellt und auf die Relevanz des Themas hingewiesen werden, d.h. der Weg zur Beantwortung der Leitfrage sowie deren Bedeutung sollen hervorgehoben werden.

Im zweiten Kapitel wird auf die interne Unternehmenskommunikation innerhalb der Dienstleistungsbranche eingegangen. Dazu wird zuerst der Begriff der internen Unternehmenskommunikation definiert, um eine Basis für die weitere Arbeit zu schaffen. Weiters soll die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation erläutert werden, um die Relevanz des Themas zu bestärken. Die anschließende Behandlung der Ziele und Erfolgsfaktoren der internen Unternehmenskommunikation bekräftigt die vorangegangene Bedeutung. Außerdem stellt es sicher, dass die Absicht hinter dem Betreiben einer internen Unternehmenskommunikation bekannt ist und zeigt auf, welche Faktoren diese Ziele beeinflussen können. Nach den theoretischen Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation im Allgemeinen soll in weiterer Folge auf konkrete Maßnahmen eingegangen werden, um auch deren theoretische Hintergründe für die weitere Arbeit verwenden zu können. Im Anschluss sollen nun Charakteristika innerhalb der Dienstleistungsbranche hervorgehoben werden, um diese im abschließenden Fazit mit den Erkenntnissen der vorangegangenen Abschnitte zu verknüpfen.

Das dritte Kapitel handelt nun von Kommunikationsbedürfnissen, wo ebenfalls zuerst eine Definition von Kommunikationsbedürfnissen erfolgt. Ist hier ebenfalls die Basis geschaffen, wird auf den Uses-and-Gratifications Approach eingegangen, der ein Modell der Mas-

senmediennutzung auf Grund von Bedürfnissen darstellt. Hier soll zuerst auf dessen Entwicklung eingegangen werden, um die Unterschiede zu anderen Mediennutzungsmodellen auszuarbeiten. Aufbauend darauf sollen in weiterer Folge die Grundlagen des Ansatzes erläutert werden, um daraus Bedürfniskategorien abzuleiten. Nachdem die Grundlagen des Uses-and-Gratifications Approachs erarbeitet wurden, soll dieser einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Um nun die abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse bzgl. Massenmedien auf Unternehmensmedien übertragen zu können, ist es notwendig zuvor Faktoren zu identifizieren, an Hand derer diese beiden Medienkategorien verglichen werden.

Im anschließenden Kapitel soll kurz das Unternehmen vorgestellt werden, um die vorliegende Gegebenheit darzustellen, bevor auf die interne Unternehmenskommunikation eingegangen werden kann. Nachdem hier ebenfalls die Grundlagen erarbeitet wurden, können die vorhandenen Maßnahmen beschrieben werden.

Aus den Erkenntnissen dieser Ausarbeitungen können nun im fünften Kapitel Hypothesen abgeleitet werden.

In weiterer Folge wird in Kapitel sechs die empirische Methode zur Datenerhebung und -auswertung vorgenommen. Hier soll jeweils der Prozess, der zu Auswahl einer Methode geführt hat, dargestellt werden, um zu klären, warum alternative Methoden nicht gewählt wurden. Im Anschluss daran wird die gewählte Methode vorgestellt.

Kapitel sieben beinhaltet die Anwendung der im sechsten Kapitel gewählten empirischen Methode. Dazu soll zuerst das Studiendesign vorgestellt werden, um die Vorgehensweise bei der Stichprobenauswahl, der folgenden Datenerhebung und der abschließenden -auswertung zu beschreiben. In weiterer Folge sollen die Ergebnisse, die diese Vorgehensweise generiert haben, beschrieben werden, um anschließend diese Ergebnisse zur Prüfung der Hypothesen heranzuziehen.

## 2 Definition und Abgrenzung der internen Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche

Das folgende Kapitel behandelt zuerst einige theoretische Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation, bevor die zugehörigen Maßnahmen vorgestellt werden. In weiterer Folge werden die Besonderheiten der internen Unternehmenskommunikation innerhalb der Dienstleistungsbranche hervorgehoben.

### 2.1 Theoretische Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation

Es soll nun verschiedene Begriffe der internen Unternehmenskommunikation definiert und miteinander verglichen werden, um daraus eine für die Arbeit gültige Definition der internen Unternehmenskommunikation zu erarbeiten. Weiters wird die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation erläutert, um die Relevanz dieser Arbeit zu verdeutlichen. Anschließend sollen sowohl Ziele als auch die darauf wirkenden Erfolgsfaktoren der internen Unternehmenskommunikation erläutert werden.

#### 2.1.1 Begriffsklärung und Definition: Interne Unternehmenskommunikation

Zur Bezeichnung der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens existieren in der Literatur unterschiedliche Begriffe wie Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeiterinformation, interne (Unternehmens-)Kommunikation, interne Public Relations oder Internal Relations.<sup>1,2</sup> Da diese Begriffe meist unterschiedlich definiert sind, soll an Hand eines Vergleiches eine Definition abgeleitet werden, die in weiterer Folge in dieser Arbeit verwendet wird.

In einem ersten Schritt soll nun der Begriff der Mitarbeiterinformation definiert werden. So ist die Mitarbeiterinformation nach Einwiller, Klöfer und Nies nur ein Teil eines umfas-

---

<sup>1</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 223.

<sup>2</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 223.

senden Kommunikationsgeschehens und wird hauptsächlich eingesetzt, um Aufmerksamkeit zu wecken, einen Prozess einzuleiten oder zweckorientiertes bzw. neuartiges Wissen an bestimmte Personen zu vermitteln. Im Vergleich dazu geht die Mitarbeiterkommunikation über die alleinige Informationsvermittlung hinaus und umfasst neben den informativen auch alle kommunikativen Vorgänge zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens.<sup>3</sup>

Nach Bruhn umfasst der Begriff „Mitarbeiterkommunikation“ demnach „alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen den (aktuellen und ehemaligen) Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“<sup>4</sup> Einwiller, Klöfer und Nies verstehen unter Mitarbeiterkommunikation ebenfalls einen Kommunikationsprozess, bei dem die Sichtweise der Mitarbeiter sowie das Prinzip der Wechselseitigkeit einbezogen wird.<sup>5</sup> Aus dieser Perspektive bezieht die Mitarbeiterkommunikation somit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h. auch ehemalige, sowie deren Angehörige in den Kommunikationsprozess mit ein<sup>6</sup>, wobei dieser Prozess sowohl Top-down als auch Bottom-up und In-between erfolgen kann und durch eine wechselseitige Kommunikation gekennzeichnet ist.<sup>7</sup>

Ein weiterer in der Literatur verwendeter Begriff ist jener der internen Unternehmenskommunikation. Dieser umfasst nach Mast „sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen“<sup>8</sup> und von alltäglichen bis hin zu Krisensituationen reichen<sup>9</sup>. Dadurch wird eine Verbindung zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens hergestellt, wodurch Interaktion und Koordination möglich werden.<sup>10</sup>

Vergleicht man nun die Definition der internen Unternehmenskommunikation mit jener der Mitarbeiterkommunikation, kann festgestellt werden, dass beide Begriffe die innerbetriebliche Kommunikation als einen Prozess beschreiben, in dem sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens durch wechselseitige Kommunikation miteinander interagieren und sich koordinieren können. Eine synonyme Verwendung der Begriffe interne Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterkommunikation kann durch deren vergleichbare Definitionen sinnvoll erscheinen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 223.

<sup>4</sup> Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1121.

<sup>5</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 223.

<sup>6</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 223.

<sup>7</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmen- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1121.

<sup>8</sup> Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1123.

<sup>9</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1123.

<sup>10</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 223.

Weiters soll kurz auf den Begriff der internen Kommunikation eingegangen werden. Bruhn verwendet diesen synonym zur Mitarbeiterkommunikation.<sup>11</sup> Einwiller, Klöfer und Nies bezeichnen hingegen mit dem Begriff der internen Kommunikation die organisatorische Einheit eines Unternehmens, die für die Mitarbeiterkommunikation verantwortlich ist.<sup>12</sup>

Für diese Arbeit soll nun die Definition der internen Unternehmenskommunikation verwendet werden, nach der diese sämtliche Kommunikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens auf verschiedenen Hierarchiestufen sowie an unterschiedlichen Standorten umfasst und die durch wechselseitige Kommunikation, d.h. sowohl Top-down- als auch Bottom-up- und In-between-Kommunikation, gekennzeichnet ist.

### 2.1.2 Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation

In der Literatur ist die einheitliche Meinung aufzufinden, dass die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis steigt<sup>13</sup>, was auch die zunehmende Herausbildung der internen Unternehmenskommunikation als eigenständiges Praxis- und Forschungsfeld verdeutlicht<sup>14</sup>.

Die Gründe für diese steigende Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation sind sehr verschieden, weshalb nun genauer auf diese eingegangen werden soll.

So hat bspw. Bruhn identifiziert, dass es für Unternehmen zukünftig wichtig sein wird, qualifizierte Fach- und Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Da die Bereitschaft, in einem Unternehmen zu bleiben, durch eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Unternehmenskommunikation gefördert werden kann, besteht die Notwendigkeit, der internen Unternehmenskommunikation mehr Bedeutung zu schenken.<sup>15</sup>

Weiters nimmt die interne Unternehmenskommunikation laut Einwiller, Klöfer und Nies eine herausragende Stellung bei der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.

---

<sup>11</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1122.

<sup>12</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 223.

<sup>13</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1120.

<sup>14</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1122.

<sup>15</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1121.

Als wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterführung ist demnach neben dem Führungsstil auch der Kommunikationsstil dafür entscheidend, ob die gesetzten Führungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können oder nicht.<sup>16</sup>

Darüber hinaus versteht Bruhn die interne Unternehmenskommunikation als strategisches Instrument<sup>17</sup>, wobei diese strategische Bedeutung darauf zurückzuführen ist, dass die interne Unternehmenskommunikation eine wesentliche Voraussetzung ist, um sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Kommunikationsaufgaben vorzubereiten sowie die Kommunikationsmaßnahmen im Markt durchzusetzen<sup>18</sup>. Dies hat zur Folge, dass die interne Unternehmenskommunikation als strategisches Instrument langfristige und unternehmensübergreifende Ziele erreichen kann. Außerdem hat sie als Kristallisationsinstrument großen Einfluss auf andere Instrumente der Unternehmenskommunikation, wie bspw. Mediawerbung oder Public Relations, während sie von diesen jedoch wenig beeinflusst wird.<sup>19</sup>

Die steigende Bedeutung wird weiters anhand der Tatsache verdeutlicht, dass Mast die interne Unternehmenskommunikation als wichtigen Wettbewerbsfaktor bezeichnet, da gut informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zu sehen sind.<sup>20</sup> Demnach ist es notwendig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens mit angemessenen Informationen zu versorgen, sie sowohl in fachlicher als auch in sachlicher Hinsicht in das Unternehmen zu integrieren und ihre Motivation zu festigen.<sup>21</sup>

Auch die zum sechsten Mal durchgeführte Studie „Change and Communication ROI“ von Towers Watson bestätigt eine starke Verbindung zwischen effektiver Kommunikation und der finanziellen Leistung eines Unternehmens. Demnach übertreffen Unternehmen, die über eine effektive Kommunikation verfügen, signifikant jene Branchenkollegen, die in diesen Bereichen nicht effektiv arbeiten.<sup>22</sup>

Einen weiteren Beleg für den Zusammenhang zwischen der internen Unternehmenskommunikation und dem Unternehmenserfolg liefern Harshman und Harshman, auch wenn sie in die entgegengesetzte Richtung arbeiten. So konnten sie eine positive Korrelation zwi-

---

<sup>16</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 225f.

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1120.

<sup>18</sup> Vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 2014a, S. 177.

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 2014a, S. 425.

<sup>20</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 223.

<sup>21</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1122.

<sup>22</sup> Vgl. Towers Watson, Change and Communication ROI Study Report 2013/2014, 2013, S. 3.

sehen Leistungs- und Kommunikationsproblemen identifizieren, wonach mangelhafte Kommunikationsstrategien eines Unternehmens zu großen Leistungsproblemen in diesen Unternehmen führten. Somit ist ihres Erachtens Kommunikation ein einflussreicher Faktor auf die Leistung eines Unternehmens.<sup>23</sup>

Doch auch äußere Einflüsse haben die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation erhöht, wie die anhaltende Globalisierung, der steigende Wettbewerb und das dynamische Umfeld, in dem sich die Unternehmen derzeit befinden. Darüber hinaus hat auch die Wirtschaftskrise einen Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seither zunehmend kritischer und fordernder hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation geworden sind. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen gerade in Krisenzeiten rechtzeitig und umfassend informiert werden.<sup>24</sup>

Weiters soll auch angemerkt werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft als Botschafterinnen und Botschafter eines Unternehmens gesehen werden. Mit der Erkenntnis, dass die interne demnach auch die externe Unternehmenskommunikation beeinflussen kann, gewinnt die interne Unternehmenskommunikation weiter an Bedeutung.<sup>25</sup>

### 2.1.3 Ziele der internen Unternehmenskommunikation

Wie bereits erwähnt kann die interne Unternehmenskommunikation als Wettbewerbsfaktor gesehen werden, d.h. sie kann bestimmte Ziele erreichen.

#### **Systematisierung von Zielen der internen Unternehmenskommunikation**

Nach Schick leistet die interne Unternehmenskommunikation, wie auch andere Bereiche und Funktionen eines Unternehmens, „einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen“<sup>26</sup>. Das bedeutet, dass sich die Ziele der Unternehmenskommunikation von jenen des Unternehmens ableiten.<sup>27</sup> In weite-

---

<sup>23</sup> Vgl. Harshman/Harshman, *Communicating With Employees*, 1999, S. 5.

<sup>24</sup> Vgl. Bruhn, *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, 2014b, S. 1121.

<sup>25</sup> Vgl. Bruhn, *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, 2014b, S. 1121.

<sup>26</sup> Schick, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 9.

<sup>27</sup> Vgl. Schick, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 9.

rer Folge lassen sich nun die Ziele der internen Unternehmenskommunikation von jenen der Unternehmenskommunikation ableiten.<sup>28</sup>

Ziele der internen Unternehmenskommunikation können somit zum einen am Unternehmen orientiert sein, zum anderen können sich diese auch an den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern orientieren, d.h. an den Bedürfnissen und Entwicklungschancen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters als Person. Es ist dabei jedoch anzumerken, dass auch am Unternehmen orientierte Ziele der internen Unternehmenskommunikation Verhaltensänderungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorrufen sollen, nämlich solche, die den Unternehmenszielen entsprechen.<sup>29</sup>

Bruhn nimmt eine ähnliche Systematisierung hinsichtlich der Ziele der internen Unternehmenskommunikation vor. Dabei unterscheidet er psychologische Ziele, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen und Wirkungen hinsichtlich deren Motivation, Einstellung und Werte erreichen sollen, von ökonomischen. Auf Grund des vergleichbaren Bezugs der psychologischen bzw. mitarbeiterorientierten und der ökonomischen bzw. unternehmensorientierten Ziele, sollen die beiden genannten Schemata zur Zielsystematisierung, wie auch bei Bruhn, gleich gesetzt werden.<sup>30</sup>

Hinsichtlich des Zusammenhangs der beiden Zielsysteme identifiziert Bruhn eine starke Verbindung zwischen psychologischen und ökonomischen Zielen. Zwar werden die Zielsetzungen des Unternehmens vor den konkreten Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter formuliert, die psychologische Wirkung, die die mitarbeiterorientierten Ziele erreichen, sind wiederum den Gesamtzielen vorgelagerte Zielsetzungen. Als Beispiel nennt Bruhn, dass bspw. dem ökonomischen Ziel Ertragssteigerung eine Änderung des Engagements und der Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgeht.<sup>31</sup>

### **Beschreibung der Ziele der internen Unternehmenskommunikation**

Da die Beschreibung der Ziele, die ein Unternehmen verfolgen kann, nicht in das Themengebiet der Arbeit passt, soll lediglich auf mitarbeiterbezogene Ziele eingegangen werden.

---

<sup>28</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 227.

<sup>29</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1132.

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1141.

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1141.

Einwiller, Klöfer und Nies definieren in diesem Zusammenhang zentrale Ziele der internen Unternehmenskommunikation, die sich auf Koordination und Austausch, Unternehmenskultur, Identifikation, Motivation und Engagement sowie Reputation belaufen.<sup>32</sup> Mast hingegen definiert vier Dimensionen von Zielen: Information, Aktivierung, „Commitment“ und Außenwirkung.<sup>33</sup> Bruhn nimmt eine Unterteilung der psychologischen Ziele in die der Rezipientenebene entsprechenden Wirkungskategorien der kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierten Zielgrößen vor, die sich auf Wissen (kognitiv), Gefühle (affektiv) und Handlungen (konativ) beziehen.<sup>34</sup>

Da sich die genannten Ziele bzw. Zielkategorien zu großen Teilen überschneiden, sollen die Dimensionen von Mast als Orientierung herangezogen werden, um die mitarbeiterorientierten Ziele der internen Unternehmenskommunikation zu beschreiben.<sup>35</sup>

- **Information:** Steht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu jeder Zeit und an jedem Ort die richtige Information in angemessener Aufbereitung zur Verfügung, sind sie in der Lage, ihre Aufgabe im Unternehmen zu erfüllen. Einwiller, Klöfer und Nies gehen über den Informationsaustausch hinaus und führen auch die Erteilung von Anweisungen sowie das Lenken von Abstimmungsprozessen an, um einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu fördern. Außerdem wird die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung beschleunigt.<sup>36</sup>
- **Aktivierung:** Da Wissen und Informationen durch komplexe Prozesse generiert bzw. erarbeitet und weiterentwickelt werden, gilt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktivieren und sie in diese Vorgänge einzubinden.
- **„Commitment“:** Weiters dient die interne Unternehmenskommunikation dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen zu integrieren und an dieses zu binden. Außerdem werden gemeinsame Werte geteilt, wodurch ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt wird, was wiederum als Basis zur Motivation der Mitarbeite-

---

<sup>32</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 227f.

<sup>33</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1132.

<sup>34</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1141.

<sup>35</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1132.

<sup>36</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 227.

rinnen und Mitarbeiter gesehen werden kann. Auch Einwiller, Klöfer und Nies sehen die Ziele der internen Unternehmenskommunikation darin, ...<sup>37</sup>

... die Unternehmenskultur mitsamt ihrer Werte im Unternehmen zu etablieren, um eine gemeinsame Arbeits- und Umgangsbasis zu erschaffen.

... ein Wir-Gefühl zu erzeugen, das die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.

... Motivation und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, statt durch ungenügende Information Demotivation und Frust zu erzeugen.

- **Außenwirkung:** Wie bereits erwähnt können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis als Botschafterinnen und Botschafter des Unternehmens gesehen werden. Die interne Unternehmenskommunikation kann diese Funktion stützen, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendigen Informationen besitzen, um überzeugend über das Unternehmen zu sprechen. Einwiller, Klöfer und Nies gehen davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die besten und glaubwürdigsten Botschafterinnen und Botschafter eines Unternehmens sind, die eine bedeutende Wirkung außerhalb des Unternehmens haben.<sup>38</sup>

#### 2.1.4 Erfolgsfaktoren der internen Unternehmenskommunikation

Um die gewünschten Ziele zu erreichen, sollen nun die Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung der internen Unternehmenskommunikation erarbeitet werden. Zuerst soll jedoch auf die Notwendigkeit dieser grundlegenden Leitsätze eingegangen werden.

##### **Notwendigkeit grundlegender Leitsätze**

Nach Schick herrschen im Unternehmen bzgl. der internen Unternehmenskommunikation verschiedene Erwartungshaltungen vor, so wollen Führungskräfte bspw. bestimmte Ziele erreichen, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen erhalten wollen. Aus diesen abweichenden Erwartungen können sich nun Konflikte ergeben, weshalb Schick

---

<sup>37</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 227f.

<sup>38</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 228.

vorschlägt, Leitlinien festzulegen, die mit Führungskräften abgestimmt sind und innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden.<sup>39</sup>

Auch Bruhn spricht sich dafür aus, strategische Prinzipien der internen Unternehmenskommunikation zu formulieren. Seiner Ansicht nach ist es nicht möglich, für alle Eventualitäten vorbereitet zu sein, weshalb es gilt, situationsunabhängige Grundsätze mit langfristiger Gültigkeit zu definieren. Diese stellen einen gewissen Rahmen dar, der die notwendige Flexibilität zur Bewältigung der täglichen Kommunikationsaufgaben besitzt.<sup>40</sup>

### **Strategische Prinzipien der internen Unternehmenskommunikation**

Die Beschreibung dieser Erfolgsfaktoren erfolgt nun an den von Bruhn definierten Prinzipien der internen Unternehmenskommunikation, die gegebenenfalls um die Leitlinien von Schick ergänzt werden.<sup>41</sup>

- **Einbindung:** Die aktive Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Kommunikationsnetz eines Unternehmens kann ihr Selbstbewusstsein und ihre Motivation fördern und die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Akzeptanz von unternehmerischen Entscheidungen sichern. Auch Schick spricht sich dafür aus, dass die interne Unternehmenskommunikation ihren Auftrag allein durch die Vermittlung von Informationen nicht erfüllen kann. Interne Unternehmenskommunikation hingegen, die im Dialog, d.h. als offener Meinungs- und Informationsaustausch, stattfindet, fördert Vertrauen und Verständnis. Außerdem schafft sie die Voraussetzung für aktives Mitwirken und die Akzeptanz von Veränderungen. Darüber hinaus ist auch Feedback wichtig, um Kommunikations- und Entscheidungsprozesse entsprechend anpassen zu können.<sup>42</sup>
- **Frühzeitigkeit:** Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher und umfassender informiert als externe Zielgruppen werden dadurch Missverständnisse und Überraschungen vermieden. Denn bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die wichtige Informationen über Gerüchte oder externe Medien erfahren, ist auch in anderen Sachverhalten ein geringeres Commitment zu erwarten. In diesem Zusammenhang

---

<sup>39</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 11.

<sup>40</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1148.

<sup>41</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1148ff.

<sup>42</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 12f.

machten laut Bruhn Unternehmen die Erfahrung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitige Kommunikation respektieren und schätzen, weshalb bspw. auch bei Produktvorstellungen deren Geheimhaltung gewahrt wurde. Schick weist in diesem Zusammenhang ebenfalls darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anspruch auf aktuelle Informationen haben bzw. diese erwarten.<sup>43</sup>

- **Vollständigkeit:** Die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens sowie die dadurch entstehende Multiplikatorfunktion wird von Unternehmen oft unterschätzt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Insider“ stellen glaubwürdige Kommunikatoren des Unternehmens dar, die nach außen gerichtete Kommunikationsmaßnahmen sowohl intern als auch extern untermauern können. Um sicher zu stellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Rolle im Sinne des Unternehmens übernehmen, ist es notwendig, sie umfassend über das Unternehmen und deren Zusammenhänge zu informieren.
- **Offenheit:** Zwar ist es nicht möglich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in alle Prozesse der Unternehmensleitung mit einzubeziehen, die Annahme, dass einzelne, zum Teil unangenehme Angelegenheiten nicht zu kommunizieren sind, ist jedoch nach Bruhn ein in vielen Unternehmen vorliegender Irrtum. Da die Geheimhaltung von solchen Sachlagen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt betreffen, nur in seltenen Fällen gelingt, sind diese über für sie wesentliche Entwicklungen, auch bzw. vor allem in Krisensituationen, offen und detailliert zu informieren. Auch Schick identifiziert eine (frühzeitige) offene Kommunikation als schwierig, wenn dieser wichtige Geschäftsinteressen entgegenstehen. In diesen Fällen gilt es im Sinne der internen Unternehmenskommunikation auszuloten, was machbar ist.<sup>44</sup>
- **Wahrheit:** Obwohl dieses Prinzip eng bei jenen der Offenheit und Vollständigkeit angesiedelt ist, soll dieses explizit betont werden. So ist sicherzustellen, dass die Erwartung des Unternehmens an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Wahrheit, Ehrlichkeit und Loyalität auf Gegenseitigkeit beruht. Deshalb ist es von Bedeutung, dass dieses Prinzip auf allen Ebenen des Unternehmens von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine Führungs- und Vorbildfunktion einnehmen, gelebt werden. Schick weist außerdem darauf hin, dass unternehmensintern

---

<sup>43</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 12.

<sup>44</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 12.

die Richtigkeit einer Information relativ einfach und schnell von einer mehr oder weniger großen Anzahl an Personen geprüft und durch informelle Kommunikation im Unternehmen verbreitet werden kann.<sup>45</sup>

- **Vertrauen:** Dieses Prinzip sollte sich nicht auf die interne Unternehmenskommunikation beschränken, sondern grundsätzlich bei unternehmensinternen Prozessen vorliegen. Gibt es nun seitens des Managements Vorbehalte gegenüber der kommunikativen Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist zu prüfen, ob diese Bedenken zu Recht bestehen. Ursachen für solche Vorbehalte sind bspw. in der Beschäftigung von nicht geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder im Führungsstil des Managements, der Entwicklungsbedarf aufweist, zu finden. Da jedoch ohne Vertrauen des Managements an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und umgekehrt unter anderem auch die interne Unternehmenskommunikation nur suboptimal durchgeführt werden kann, ist dies ein wesentliches Prinzip. Das verdeutlicht auch die Sichtweise von Schick, der die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einnimmt. Bringen diese der internen Unternehmenskommunikation kein Vertrauen entgegen und empfinden sie als unglaubwürdig, werden die verbreiteten Informationen und Botschaften mit Skepsis betrachtet oder gar ignoriert. Diese mangelnde Akzeptanz führt dazu, dass die interne Unternehmenskommunikation keine Wirkungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielen kann.<sup>46</sup>
- **Kontinuität<sup>47</sup>:** Eine weitere Erwartung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht sich darauf, kontinuierlich über die aktuelle Lage und die zukünftigen Pläne des Unternehmens informiert zu werden. In Verbindung mit dem Prinzip der Offenheit und der Einbindung gilt es bspw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bzw. gerade in Krisenzeiten darüber zu informieren und sie in die Lösungsfindung einzubinden. Aber auch bei Veränderungen und Prozessen, die einen längeren Zeitraum überdauern, wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Schick ständig auf dem Laufenden gehalten bleiben. Sie fordern somit eine prozesshafte Verteilung von Informationen, die über Zwischenstände des Projektes informieren, statt ledig-

---

<sup>45</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 12.

<sup>46</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 12.

<sup>47</sup> Dieser Punkt stellt eine Ergänzung der Autorin dar, da neben Schick auch Bruhn auf dieses Prinzip hinweist, dieses jedoch nicht explizit als solches nennt. Da aber auch eine klare Einordnung in eine der anderen Prinzipien nicht möglich erscheint, soll die Kontinuität als eigenständiges Prinzip behandelt werden.

lich über das abschließende Ergebnis zu berichten. Diese Vorgehensweise fördert zudem auch deren Verständnis und Akzeptanz gegenüber dem Unternehmen.<sup>48</sup>

Weiters ist anzumerken, dass diese Prinzipien bzw. Leitlinien für die gesamte interne Unternehmenskommunikation verbindlich sind. Es ist daher notwendig, dass sie von allen Kommunikatoren anerkannt und darüber hinaus von der Unternehmensleitung sowie den Führungskräften gelebt werden, um so die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation zu schaffen.<sup>49</sup>

Darüber hinaus ist die Entwicklung einer eigenständigen und beständigen Kommunikationskultur unter Berücksichtigung dieser Prinzipien bzw. Leitlinien ein wichtiges Ziel der internen Unternehmenskommunikation. Denn eine starke Kommunikationskultur kann als wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur die Umsetzung der Unternehmensstrategie in vielen Bereichen unterstützen.<sup>50</sup>

## 2.2 Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation

Im folgenden Kapitel sollen nun Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation vorgestellt und deren Nutzen und Aufgaben erarbeitet werden. Dabei ist anzumerken, dass neben den erwähnten noch weitere Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation existieren. Diese werden jedoch in dieser Arbeit nicht vorgestellt, da sie im Unternehmen, das in dieser Arbeit behandelt wird, keine Anwendung finden.

### 2.2.1 Mitarbeiterzeitschrift

Als traditionelles bzw. klassisches Medium der internen Unternehmenskommunikation ist die Mitarbeiterzeitschrift zu sehen. Darunter wird ein periodisches Druckwerk verstanden, das sechsmal jährlich oder seltener erscheint<sup>51</sup> und sich an eine eingeschränkte Öffentlichkeit, nämlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter auch zukünftige bzw. pensio-

---

<sup>48</sup> Vgl. Schick, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 12.

<sup>49</sup> Vgl. Schick, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 13.

<sup>50</sup> Vgl. Bruhn, *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, 2014b, S. 1150.

<sup>51</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, *Mitarbeiterkommunikation*, 2008, S. 239.

nierte, sowie deren Familienangehörige aber auch an Zuliefer- und Partnerunternehmen, Kundinnen und Kunden oder Journalistinnen und Journalisten richtet.<sup>52</sup>

Die Hauptaufgabe einer Mitarbeiterzeitschrift ist die Verbreitung von Information.<sup>53</sup> Dabei verleiht die Behandlung von Themen in einem Printprodukt diesen Verbindlichkeit bzw. heben sie sich so aus der Masse an Information hervor.<sup>54</sup> So erhalten Informationen hohe Wertigkeit und Aufmerksamkeit.<sup>55</sup>

Darüber hinaus eignet sich eine Mitarbeiterzeitschrift um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Gesamtblick auf das Handeln des Unternehmens in dessen wirtschaftlichen Umfeld zu geben sowie mögliche Entwicklungen und Zukunftsperspektiven aufzuzeigen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so kontinuierlich und systematisch in das Unternehmensgeschehen miteinbezogen.<sup>56</sup>

Weiters bietet eine Mitarbeiterzeitschrift Platz für folgende Inhalte:<sup>57</sup>

- **Wichtige Ereignisse und Veränderungen** im Unternehmen bzw. hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen.
- **Portraits** von Geschäftsbereichen, Teams und Personen.
- **Personalien, Jubiläen und Mitarbeiterveranstaltungen.**

Da die Mitarbeiterzeitschrift eine hohe Erreichbarkeit aufweist – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sie als gedrucktes Medium bei jeder Gelegenheit lesen – eignet sie sich, um komplexe und schwierige Themen umfassend zu behandeln.<sup>58</sup> Sie bietet somit die Möglichkeit Zusammenhänge zu erklären und Hintergrundinformationen zu erläutern.<sup>59</sup>

Diese Hintergrundinformationen bzw. allgemein interessante und aussagefähige Beiträge können bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anstoß für weiteren Diskussionsbedarf sein.

---

<sup>52</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1166.

<sup>53</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 239.

<sup>54</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1135.

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

<sup>56</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1168.

<sup>57</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1168.

<sup>59</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 239.

Da jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eines Unternehmens eine Zeitschrift erhält, kann jede und jeder über deren Inhalte diskutieren.<sup>60,61</sup>

Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Mitarbeiterzeitschrift sind neben den bereits angesprochenen Inhalten wie das Aufzeigen von wichtigen Ereignissen, Zusammenhängen und Veränderungen eine professionelle Gestaltung<sup>62</sup> sowie Glaubwürdigkeit, die durch eine kritische, offene und ehrliche Auseinandersetzung mit den behandelten Themen aus mehreren Perspektiven, als lediglich jener der Unternehmensleitung, sichergestellt wird<sup>63</sup>. Um diese Perspektiven einnehmen zu können, ist es erforderlich, dass die Redaktion der Zeitschrift eine entsprechende Position in der Unternehmenshierarchie hat.<sup>64</sup>

Auf Grund der seltenen Erscheinungsweise sowie der notwendigen Vorlaufzeit bei der Produktion einer Mitarbeiterzeitschrift ist diese eine ungeeignete Kommunikationsplattform, um zeitnah auf aktuelle Ereignisse zu reagieren. Auch eine sensible Berichterstattung über kritische Themen ist problematisch, da die Mitarbeiterzeitschrift über einen erweiterten Leserkreis, bspw. Familienangehörige von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, verfügen kann. Auch hohe Kosten für die Produktion einer Mitarbeiterzeitschrift können als nachteilig betrachtet werden.<sup>65</sup>

Das Aufkommen von digitalen Medien hat schließlich dazu geführt, dass die Mitarbeiterzeitschrift, die lange Zeit das wichtigste Medium in einem Unternehmen darstellte – es war das einzige, das regelmäßig genutzt wurde – als solches abgelöst wurde.<sup>66</sup> Eine Online-Version als Ergänzung der gedruckten Mitarbeiterzeitschrift hat bspw. die Möglichkeit, tagesaktuell zu informieren<sup>67</sup> und kann durch eine schnelle Berichterstattung auf aktuelle Ereignisse im Unternehmen reagieren<sup>68</sup>.

Trotz der großen Bedeutung, die digitale Medien mittlerweile einnehmen, ist die Mitarbeiterzeitschrift auf Grund ihrer Leistungen nicht zu vernachlässigen.<sup>69</sup> Die regelmäßige Er-

---

<sup>60</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1168.

<sup>61</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 239.

<sup>62</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 239.

<sup>63</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1168.

<sup>64</sup> Vgl. Wilkesmann, Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten, 2000, S. 488.

<sup>65</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

<sup>66</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

<sup>67</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 239.

<sup>68</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

<sup>69</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1169.

scheinungsweise und die Erreichbarkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient diesen als Orientierung, weshalb die Mitarbeiterzeitschrift zunehmend die Rolle eines Navigators übernimmt. Dies stärkt wiederum die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen<sup>70</sup> und fördert ein gewisses Wir-Gefühl<sup>71</sup>. Da dies auch Auswirkungen auf deren soziales Umfeld hat<sup>72</sup>, ist die Mitarbeiterzeitschrift auch ein wichtiges Instrument zur Imagebildung und -pflege in Bereichen der Öffentlichkeit, v.a. aber bei Kundinnen und Kunden, Zulieferunternehmen und am Personalmarkt<sup>73</sup>.

## 2.2.2 Intranet

Das Intranet stellt ein unternehmensinternes, plattformunabhängiges Netz dar, das Protokolle und Dienste nutzt, die ursprünglich für das Internet entwickelt wurden. Zum Schutz vor Zugriffen von außerhalb des Unternehmens dient eine Firewall.<sup>74</sup> Das Intranet entspricht damit einem privaten Netzwerk und unterliegt der Regulation des Unternehmens, was einen Unterschied zum Internet bedeutet, das nach dem Bottom-up-Prinzip und damit hierarchiefrei entwickelt wurde. Das Intranet entspricht hingegen dem Top-down-Prinzip. Es gilt daher eine Balance zwischen Autonomie, d.h. die freie Zur-Verfügung-Stellung bzw. Nutzung von Wissen, die auch das Management anstrebt, um das Wissen von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sichern, und der Kontrolle des Managements über die Freigabe und Nutzung dieses Wissens zu sichern.<sup>75</sup>

Ein Intranet umfasst meist zahlreiche Funktionalitäten, diese beziehen sich jedoch hauptsächlich auf folgende Dienste:<sup>76</sup>

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

---

<sup>70</sup> Vgl. Mast, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 1136.

<sup>71</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, *Mitarbeiterkommunikation*, 2008, S. 239.

<sup>72</sup> Vgl. Mast, *Interne Unternehmenskommunikation*, 2014, S. 1136.

<sup>73</sup> Vgl. Bruhn, *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, 2014b, S. 1168.

<sup>74</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, *Mitarbeiterkommunikation*, 2008, S. 245.

<sup>75</sup> Wilkesmann, *Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten*, 2000, S. 489.

<sup>76</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, *Mitarbeiterkommunikation*, 2008, S. 245.

Einen Überblick über die einzelnen Dienste und Anwendungen, die im Intranet angeboten werden, gibt Tab. 2.1.

Applikationen	Groupware-Applikationen	Kommunikationsplattform
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Arbeitspläne</li> <li>• Formulare und Produktinformationen</li> <li>• Unternehmensinformationen</li> <li>• Digitale Bibliotheken</li> <li>• Telefonbuch mit Informationen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</li> <li>• Glossar</li> <li>• Wirtschaftsnachrichten</li> <li>• Web-Links</li> <li>• Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensdatenbanken für Forschungsergebnisse, Projekterfahrungen und Hilfestellungen für Kundenberatungen</li> <li>• Gemeinsame Termin- und Ressourcenkalender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mail</li> <li>• Lerneinheiten</li> <li>• Kurznotizen</li> <li>• Workflow-Anwendungen</li> </ul>

**Tab. 2.1: Dienste und Anwendungen eines Intranets**

Quelle: Wilkesmann, Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten, 2000, S. 489f.

Ein Intranet beinhaltet somit umfassende Informationen eines Unternehmens. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besitzen nun die Möglichkeit individuell, d.h. sowohl zeit- als auch ortsunabhängig, auf diese Inhalte zuzugreifen. Außerdem stehen allen immer die gleichen Informationen zur Verfügung.<sup>77</sup> Auch folgende Aspekte sprechen für das Intranet:<sup>78,79,80</sup>

- Dialogfähigkeit und Interaktivität
- Permanente Verfügbarkeit
- Schnelle Informationsvermittlung und dadurch hohe Aktualität
- Leichte Weiterverarbeitung der abgelegten Daten
- Unbegrenzte Möglichkeiten hinsichtlich der Wissensspeicherung

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1172.

<sup>78</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1172.

<sup>79</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 245.

<sup>80</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 239.

- Multimedialität und Flexibilität
- Homogene und zentrale Informationsquelle

Die Etablierung des Intranets hängt nun maßgeblich von der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Wird dies durch eine entsprechende Unternehmenskultur gestützt, erhöhen sich sowohl Quantität als auch Qualität der im Intranet abgelegten Informationen. So kann sich das Intranet zu einem wichtigen Medium des Wissensmanagements, d.h. der Wissensspeicherung und -teilung, entwickeln. Dies setzt jedoch zum einen voraus, dass die notwendigen Prozesse zur Etablierung eines Wissensmanagements im Unternehmen integriert sind, und dass sich zum anderen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an diesen Prozessen beteiligen.<sup>81</sup>

Problematisch ist die Etablierung eines Intranets jedoch in Unternehmen, in denen ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Zugriff auf das Internet hat, da dadurch die Entstehung einer „Zweiklassengesellschaft“ innerhalb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter droht. Diese Gefahr besteht vor allem in Produktionsbetrieben. Werden außerdem veraltete Informationen nicht aus der Datensammlung des Intranets entfernt, wirkt sich dies ebenfalls negativ auf dessen Qualität aus.<sup>82</sup>

Insgesamt hat sich das Intranet mit seinen zahlreichen Funktionalitäten zu einem zentralen Medium der internen Unternehmenskommunikation entwickelt<sup>83</sup>, nach Bruhn stellt es mittlerweile das Leitmedium der internen Unternehmenskommunikation dar. Die Schnelligkeit, Aktualität und permanente Verfügbarkeit des Mediums unterstützen den Informations- und Meinungsaustausch im Unternehmen<sup>84</sup>. Außerdem lässt es sich sowohl vom Unternehmen als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an organisatorische bzw. individuelle Bedürfnisse anpassen und erfüllt verschiedene Zwecke: Während es als Informations- und Kommunikationsplattform Wissen bündelt, optimiert es gleichzeitig als Arbeitsmittel die Prozesse im Unternehmen.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1173.

<sup>82</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1172.

<sup>83</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1135.

<sup>84</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1172.

<sup>85</sup> Vgl. Mast, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 1136f.

### 2.2.3 E-Mails, Newsletter, Rundschreiben

Einen weiteren elektronischen Kommunikationsweg stellen E-Mails dar. Diese können personalisiert an einzelne Personen oder an eine Gruppe von Empfängern gesendet werden.<sup>86</sup>

Durch E-Mails kann schriftliche Kommunikation nun besonders schnell erfolgen, da man sowohl zwischen verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens miteinander kommunizieren als auch, wie bereits erwähnt, eine Mitteilung an mehrere Adressaten versenden kann. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, offene Fragen per E-Mail zu klären. Weiters besitzen E-Mails eine gewisse Verbindlichkeit, da sie nach Bedarf immer wieder gelesen werden können. Durch die einfache Weiterleitung einer Nachricht bzw. die Möglichkeit, jemandem eine Kopie der E-Mail zukommen zu lassen, können Personen, für die der Inhalt der E-Mail ebenfalls von Bedeutung ist, leicht in Kenntnis gesetzt werden.<sup>87</sup> Weiters verursachen E-Mails geringe Kosten und können den Papierverbrauch verringern.<sup>88</sup>

Voraussetzung für den Einsatz von E-Mails ist jedoch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine E-Mail-Adresse besitzen und deren Arbeitsplatz mit einem Computer ausgestattet ist. Ist das nicht der Fall eignet sich dieses Medium nicht, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Informationen zu versorgen, da nur jene Gruppe informiert wird, für die die genannten Voraussetzungen erfüllt sind.<sup>89</sup>

Eine weitere Gefahr besteht darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Übermaß an Nachrichten per Mail zu versorgen, da sie damit für viele wertlos werden.<sup>90</sup>

Neben der Kommunikation zwischen Personen können E-Mails auch für sogenannte Push-Services verwendet werden. Dabei werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Mail darüber informiert, wenn Plattformen, wie die Online-Version der Mitarbeiterzeitschrift, über neue Inhalte verfügen.<sup>91</sup> Dies kann bspw. auch über den Versand eines Newsletters erfolgen. Dieser kann regelmäßig oder aus aktuellem Anlass erfolgen, wobei Newsletter prinzi-

---

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1175.

<sup>87</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 246.

<sup>88</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1175.

<sup>89</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1175.

<sup>90</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 203f.

<sup>91</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 246.

piell einen informierenden Charakter aufweisen und sehr unpersönlich wahrgenommen werden.<sup>92</sup>

Wie auch andere elektronische Kommunikationswege, hat auch die E-Mail mittlerweile klassische Medien wie das Rundschreiben substituiert, die genutzt werden, um empfangerspezifische Inhalte aus gegebenem Anlass oder periodisch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen. So werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits über aktuelle Veränderungen z.B. hinsichtlich der internen Zuständigkeit bzw. über Gesetzesänderungen informiert und erhalten andererseits kontinuierlich Einblick in das Unternehmensgeschehen, wodurch, ähnlich wie bei der Mitarbeiterzeitschrift, Gespräche initiiert werden.<sup>93</sup>

Da es nach Bruhn gerade bei der Schnell-Information, d.h. der standardisierten Information über aktuelle Themen, wichtig ist, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens in kurzer Zeit zu erreichen, um bspw. der Bildung von Gerüchten vorzubeugen<sup>94</sup>, kann nun geschlossen werden, dass Mails auf Grund ihrer Schnelligkeit und der einfachen Vermittlung von Informationen an mehrere Empfänger dieses Kriterium erfüllen. Weiters bieten klassische Rundschreiben keinen unmittelbaren Rückkanal für Fragen an<sup>95</sup>. Beim Versand eines Rundschreibens per Mail kann jedoch angenommen werden, dass die E-Mail-Adresse des Absenders einen solchen Rückkanal darstellt. Auch der Versand großer Anhänge, wie sie bspw. aus Gesetzestexten resultieren,<sup>96</sup> kann vermieden werden, indem diese im Intranet zur Verfügung gestellt werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter via E-Mail die Information, dass z.B. eine Gesetzesänderung vorgenommen wurde, sowie einen Überblick über die grundlegenden Auswirkungen dieser Änderungen erhalten.

Hinsichtlich anderer Probleme, wie die Verwendung von schwierigen Erklärungen und einer unpersönlichen Sprache bzw. die schwer mögliche Zielgruppenorientierung auf Grund des großen Empfängerkreises<sup>97</sup> kann angenommen werden, dass diese durch den Versand eines Rundschreibens per Mail nur bedingt gelöst werden.

---

<sup>92</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1175.

<sup>93</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1171ff.

<sup>94</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1171.

<sup>95</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1171.

<sup>96</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1171.

<sup>97</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1171.

## 2.2.4 Persönliche Kommunikation

Auch wenn das Management bei der Information von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter anderem die bereits vorgestellten Maßnahmen schriftlicher Kommunikation bevorzugt, möchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laut Mast über gewisse Themen wie z.B. Ziele sowie Projekte und Vorhaben persönlich informiert werden. Dafür spricht auch, dass die persönliche Kommunikation bei richtigem Einsatz die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation darstellt.<sup>98</sup>

So kann die persönliche Kommunikation bspw. mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen: Sie dient der Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung. Die letztgenannte Funktion ergibt sich dadurch, dass der Gesprächspartner laufend die Möglichkeit hat auf das Gesagte einzugehen, indem er darauf antwortet und Fragen dazu stellt oder Unklarheiten beseitigt.<sup>99</sup>

Neben der eben genannten Möglichkeit Störungen und Verständnisprobleme direkt im Gespräch zu beheben sprechen auch die Schnelligkeit und Unmittelbarkeit der Gesprächssituation für die persönliche Kommunikation.<sup>100</sup> Es entsteht damit die Möglichkeit auf die Interessen und Bedürfnisse des Kommunikationspartners einzugehen.<sup>101</sup>

Darüber hinaus können durch persönliche Kommunikation intensive Kontakte aufgebaut werden, komplexe Sachverhalte behandelt und Emotionen transportiert werden. Die Persönlichkeit und Interaktivität dieses Kommunikationsweges kann genutzt werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu integrieren sowie um diese zu beraten und zu betreuen.<sup>102</sup>

Es ist jedoch auch anzumerken, dass die persönliche Kommunikation in dem Sinne kostenintensiv ist, als dass sie mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist während dabei verhältnismäßig wenig Unternehmensmitglieder erreicht werden. Neben dem Zeitfaktor spielt bei der sogenannten Informationskaskade, d.h. der Weitergabe von Informationen von einer Stufe der Unternehmenshierarchie an die nächste, auch die subjektive Weitergabe der Informationen eine Rolle. Da die Einstellung der Führungskraft die Informationsweiterga-

---

<sup>98</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 234ff.

<sup>99</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 242.

<sup>100</sup> Vgl. Müller, Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, 2007, S. 156.

<sup>101</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1188.

<sup>102</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 242.

beeinflusst, werden die Informationen verändert weitergegeben, wodurch die Vermittlung eines konsistenten Bildes verhindert wird.<sup>103</sup>

Um eine konsistente interne Unternehmenskommunikation sicherzustellen, kann Abhilfe geschaffen werden, indem man sich auch bei der persönlichen Kommunikation die Verbindlichkeit schriftlicher Kommunikation zu Nutze macht und die Kernbotschaften, die im Unternehmen geteilt werden sollen, in einem Leitfaden für die Führungskräfte schriftlich festhält.<sup>104</sup> Des Weiteren ist es notwendig, dass Führungskräfte selbst umfassende Informationen einholen, da sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Informationsflut als Kompass dienen.<sup>105</sup>

Zudem gilt es, sowohl Inhalt und Ablauf der persönlichen Kommunikation mit den weiteren Medien der internen Unternehmenskommunikation abzustimmen, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum persönliche Information benötigen, wenn sie diese bereits schriftlich bekommen haben.<sup>106</sup>

Grundsätzlich eignet sich persönliche Kommunikation, um ...<sup>107</sup>

- ... Ziele und Botschaften zu teilen und diese mit Leben zu füllen.
- ... bei emotionalen Themen Nuancen der Kommunikation einzubeziehen.
- ... komplizierte Verhandlungen zu führen.
- ... detaillierte Problemanalyse durchzuführen.
- ... Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für schwierige bzw. unangenehme Aufgaben zu gewinnen.
- ... Vertrauen in die Kompetenz und Souveränität des Managements zu vermitteln.

Dabei gilt es zu beachten, dass die Ausgestaltung der persönlichen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel über den Charakter der internen Unternehmenskommunikation im Gesamten sowie über die Unternehmenskultur aussagt. Basiert bereits die persönliche Kommunikation auf Vertrauen, kann im Unterneh-

---

<sup>103</sup> Vgl. Müller, Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, 2007, S. 156.

<sup>104</sup> Vgl. Müller, Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, 2007, S. 156.

<sup>105</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 243.

<sup>106</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 243.

<sup>107</sup> Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, 2013, S. 242f.

men ein offenes Kommunikationsklima entstehen. Beispielweise sollte ein persönliches Gespräch nicht nur im Problemfall zur Kommunikation gewählt werden sondern dem alltäglichen ungeplanten, spontanen Austausch dienen und Dialogcharakter besitzen.<sup>108</sup>

Nachfolgend werden nun zwei Ausprägungen der persönlichen Kommunikation erarbeitet.

### **Mitarbeitergespräch**

Die individuelle persönliche Kommunikation bzw. Vermittlung von Information zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird allgemein als Mitarbeitergespräch bezeichnet. Dieses kann je nach Grad der Formalisierung und Selbstverständlichkeit verschiedene Ausprägungen annehmen: So gibt es das exakt terminierte Jahreszielgespräch auf der einen und das informelle, alltägliche und mitunter zufällige Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der anderen Seite.<sup>109</sup> Daraus ergibt sich weiters, dass Mitarbeitergespräche sowohl vom Vorgesetzten aber auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern initiiert werden können.<sup>110</sup>

Persönliche Gespräche eignen sich, um sich mit den Ideen, Wünschen und Vorstellungen, aber auch Ängsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Wie bereits erwähnt ist dies im persönlichen Gespräch sehr zeitaufwendig, weshalb unter anderem bei Themen, die mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, Besprechungen abgehalten werden.<sup>111</sup>

### **Besprechungen**

Auch diese Form der persönlichen Kommunikation kann verschiedene Ausprägungen annehmen. Diese einerseits regelmäßigen Treffen und andererseits Besprechungen aus gegebenen Anlass können nach Bruhn sowohl Informations- als auch teamübergreifende Besprechungen darstellen.<sup>112</sup>

Als Informationsbesprechung bezeichnet Bruhn regelmäßige, meist wöchentliche Treffen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams, einer Abteilung bzw. eines Bereiches, bei dem Führungskräfte Informationen, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer betreffen,

---

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1189.

<sup>109</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1188.

<sup>110</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 242.

<sup>111</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

<sup>112</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1186.

an diese vermitteln bzw. mit diesen diskutieren können. Diese werden genutzt um Erfahrungen und Wissen auszutauschen sowie um Feedback einzuholen.<sup>113</sup> Einwiller, Klöfer und Nies bezeichnen nun regelmäßige Treffen zu einem fixen Termin jede Woche als „Jour fixe“, welcher ebenfalls dem institutionalisierten, dialogischen Austausch innerhalb einer Gruppe bzw. Abteilung dient. Bei diesen Treffen berichten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über laufende Projekte und haben die Möglichkeit, Hilfestellungen zu möglichen Problemen einzuholen. Dies setzt jedoch eine offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen voraus.<sup>114</sup>

Im Gegensatz dazu ermöglichen bzw. fördern teamübergreifende Besprechungen den Erfahrungsaustausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Fachleuten aus den verschiedenen Abteilungen, Bereichen und Hierarchiestufen eines Unternehmens. Auch die Beziehungen innerhalb des Unternehmens können dadurch verbessert werden.<sup>115</sup>

## 2.2.5 Konferenzen, Workshops und Seminare

Diese Kategorie an Kommunikationsmaßnahmen versucht die Vorteile der persönlichen Kommunikation für eine größere Zahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu nutzen. Eine gute Vorbereitung und Steuerung solcher Konferenzen ist jedoch die Voraussetzung, um eine erfolversprechende dialogische Kommunikation in einem größeren Rahmen zu ermöglichen.<sup>116</sup>

In der Vorbereitung gilt es daher Arbeitspapiere und Veranschaulichungen, bspw. in Bild und Ton, zu erstellen, während der Veranstaltung ist Protokoll zu führen.<sup>117</sup> Um eine größtmögliche Wirkung zu erzielen, gilt es in der Nachbereitung zeitnahe Follow-up-Maßnahmen zu setzen, wie z.B. die Veranstaltungsunterlagen rasch zu versenden. Feedback über durchgeführte Veranstaltungen kann bereits kontinuierlich und unmittelbar während der Durchführung eingeholt werden.<sup>118</sup>

Grundsätzlich dienen diese Maßnahmen dazu, mit einer begrenzten Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem interaktiven Prozess Probleme zu analysieren bzw. spezi-

---

<sup>113</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1186.

<sup>114</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

<sup>115</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1186.

<sup>116</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

<sup>117</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

<sup>118</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1186.

elle oder allgemeine Themen und Fragestellungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Bereichen zu erarbeiten. Sie können jedoch auch zur Wissensvermittlung und -verteilung genutzt werden und fördern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie die Kommunikation in den Gruppen intensivieren sowie Konsens und Verknüpfung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern herstellen.<sup>119</sup>

## 2.2.6 Mitarbeitererevents

Mitarbeitererevents verbinden nun Information mit Unterhaltung und ermöglichen den Dialog zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften in angenehmer Atmosphäre. Sie besitzen einen hohen Erlebnischarakter und sind emotional aufgeladen. Dadurch wird die Förderung des Gemeinschaftsgefühls und die Verbundenheit durch gemeinsame Erlebnisse erzielt.<sup>120</sup> Des Weiteren kann dadurch Begeisterung bzw. eine gewisse Aufbruchsstimmung ausgelöst werden, die jedoch nur mitgetragen wird, wenn auf das Event entsprechende Maßnahmen und Handlungen folgen.<sup>121</sup>

Da die Mitarbeiteranzahl eines Unternehmens die natürliche Grenze der persönlichen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb eines Events darstellt<sup>122</sup>, werden Events oft für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen durchgeführt, so kann je nach Möglichkeit die gesamte Belegschaft, jene eines Bereiches bzw. einer Abteilung oder es können auch einzelne Teams zu einer gemeinsamen Veranstaltung eingeladen werden. Anlässe für Events bieten sich bspw. zu Jahresbeginn oder Jahresende aber auch im Rahmen eines Workshops.<sup>123</sup>

## 2.2.7 Informelle Kommunikation

Neben den bereits genannten formellen Kommunikationskanälen existieren im Unternehmensalltag auch informelle Kommunikationswege, die abseits der offiziellen Kanäle verlaufen.<sup>124</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1186.

<sup>120</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1190.

<sup>121</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 145.

<sup>122</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 145.

<sup>123</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1190.

<sup>124</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

## **Bedeutung und Förderung von informeller Kommunikation im Unternehmen**

Nach Einwiller, Klöfer und Nies sind informelle Gespräche das wichtigste Instrument horizontaler Kommunikation, da sie die Koordination, den sozialen Austausch und die emotionale Befindlichkeit fördern.<sup>125</sup> Informelle Kommunikation passiert jedoch auch auf vertikaler Ebene, d.h. zwischen verschiedenen Hierarchiestufen, wo bspw. in einem persönlichen Gespräch wichtige Botschaften und Einstellungen zu einem Thema übermittelt werden können.<sup>126</sup>

Auch Schick identifiziert informelle Informationsquellen als wichtig, da sich informelle Netzwerke als stabil erweisen können. Diese Stabilität sichert z.B. bei Umstrukturierungen das Funktionieren eines Unternehmens, wenn sich noch keine neuen Strukturen und Prozesse etabliert haben, und sie kann dafür verantwortlich sein, dass innerhalb einer bestehenden Struktur Schwachstellen und Hindernisse überwunden werden können.<sup>127</sup>

Um nun von den Stärken, die die informelle Kommunikation mit sich bringen kann, profitieren zu können, kann die Entwicklung und Pflege der informellen Kommunikation durch das Schaffen von Kommunikationsplattformen unterstützt werden, indem ...<sup>128</sup>

- ... formelle und informelle Kommunikation verknüpft wird.
- ... informelle Kommunikation in der Freizeit gefördert wird.
- ... Raum für informelle Kommunikation geschaffen wird, z.B. auch Online in Chats, Foren, Blogs und Wikis.
- ... die informelle Kommunikation zwischen Hierarchiestufen, d.h. auch mit der Geschäftsleitung, gefördert wird.

Zwar bedeuten manche dieser Maßnahmen höhere zeitliche bzw. finanzielle Aufwendungen, da aus diesen Maßnahmen jedoch eine bessere Zusammenarbeit im Unternehmen resultiert, amortisieren sich diese um ein Vielfaches.<sup>129</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 247.

<sup>126</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 1189.

<sup>127</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 168f.

<sup>128</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 169ff.

<sup>129</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 169f.

## **Gerüchte als negative Auswirkung von informeller Kommunikation**

Informelle Kommunikation kann negative Auswirkungen haben, wenn sie entsteht, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Informationen über formale Wege erhalten. Da durch fehlende Informationen Ängste, Befürchtungen und Unterstellungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufkommen<sup>130</sup>, erhöht sich auch die Entstehungsgefahr von Gerüchten<sup>131,132</sup>.

Als Gerüchte werden Informationen definiert, die weitergegeben werden, ohne deren Wahrheitsgehalt nachzuweisen bzw. zu prüfen. Sie können nun nach deren Streuung unterschieden werden, denn obwohl Gerüchte meist zufällig entstehen und verbreitet werden, kann diese Verbreitung auch absichtlich erfolgen, d.h. Gerüchte werden gezielt im Unternehmen gestreut. Da der Ursprung eines Gerüchtes jedoch in vielen Fällen nicht identifizierbar ist, bleibt diese Eigenschaft eines Gerüchtes meist unklar.<sup>133</sup>

Folgende Faktoren können jedoch Auswirkungen auf die Entstehung und Verbreitung von Gerüchten haben:<sup>134</sup>

- Gänzlich fehlende bzw. unzureichende und unvollständige überprüfbare und autorisierte Informationen.
- Unkenntnis über Strukturen und Abläufe im Unternehmen.
- Unzureichende Informationen bzgl. Ziele und geplanten Entwicklungen.
- Hohe Emotionalität, Betroffenheit und Verunsicherung.
- Mangelndes Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung.
- Enttäuschung und Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bzw. -umfeld, wie Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte und Geschäftsleitung.

---

<sup>130</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 248.

<sup>131</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 248.

<sup>132</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 168.

<sup>133</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 172f.

<sup>134</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 173ff.

Neben dem üblichen Klatsch und Tratsch, der durch die Zusammenarbeit in einem Unternehmen entsteht, können Gerüchte als eine Art von informeller Kommunikation ebenfalls von schwerwiegender Bedeutung sein. Wie bereits erwähnt können Gerüchte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verunsichern und Ängste bei ihnen auslösen.<sup>135</sup> Mögliche Folgen für das Unternehmen sind die Behinderung der formellen internen Unternehmenskommunikation<sup>136</sup>, Vertrauensverlust, der Verlust von Arbeitszeit auf Grund der vielen Gespräche<sup>137</sup>, eine damit verbundene sinkende Produktivität sowie der Verlust von Leistungs- und Know-how-Trägern<sup>138</sup>.

Um negativen Folgen von Gerüchten vorzubeugen, gilt es vorhandene Gerüchte zu bekämpfen bzw. der Entstehung und Verbreitung von Gerüchten vorzubeugen. Dazu ist es notwendig, sowohl die kursierenden Gerüchte als auch die Schwächen der internen Unternehmenskommunikation zu kennen, was durch das Einholen von Feedback erzielt werden kann. Da auch das vorherrschende Klima im Unternehmen Auswirkungen haben kann, gilt es hier ebenfalls die Ursachen für Unzufriedenheit zu identifizieren und diese aufzulösen. Weiters kann eine offene, kontinuierliche und einheitliche sowie zeitnahe Information gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Entstehung von Gerüchten vorbeugen.<sup>139</sup> Hier ist nun eine Verbindung zu jenen Prinzipien erkennbar, die in Kap. 2.1.4. als Faktoren für eine erfolgreiche interne Unternehmenskommunikation definiert wurden.

## 2.3 Interne Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche

Im Folgenden soll kurz der Begriff „Dienstleistung“ definiert sowie die Charakteristika von Dienstleistungen erarbeitet werden, um daraus die Besonderheiten, die sich für die interne Unternehmenskommunikation ergeben, ableiten zu können.

---

<sup>135</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 172.

<sup>136</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 168.

<sup>137</sup> Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, Mitarbeiterkommunikation, 2008, S. 248.

<sup>138</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 173.

<sup>139</sup> Vgl. Schick, Interne Unternehmenskommunikation, 2014, S. 177f.

### 2.3.1 Definition: Dienstleistung

Wie auch bereits der Begriff der internen Unternehmenskommunikation besitzt auch jener der Dienstleistung, auf Grund seiner Komplexität und der Vielfalt an Angeboten, verschiedene Definitionen.

Kotler und Keller definieren Dienstleistungen allgemein als Tätigkeiten oder Leistungen, die jemand anderem angeboten werden und grundsätzlich immateriell sind. Außerdem kann sich aus einer Dienstleistung kein Besitzverhältnis ergeben. Weiters führen sie an, dass die Produktion einer Dienstleistung an ein physikalisches Produkt gebunden sein kann oder die Dienstleistung an sich angeboten wird.<sup>140</sup>

Bruhn und Meffert unterscheiden bei der Definition von Dienstleistungen vier Perspektiven, die sich aus den konstitutiven Merkmalen der Definitionen ergeben.<sup>141</sup>

- 1. Tätigkeitsorientierte Definition:** Dieser Ansicht ordnen Bruhn und Meffert die Dienstleistungsdefinition von Schüller zu, nach der jede menschliche Tätigkeit in ihrem eigentlichen und ursprünglichen Sinn als Dienstleistung definiert wird. Die Erbringung einer Dienstleistung kann weiters direkt am Menschen oder an materiellen Gütern stattfinden. Da jedoch die Abgrenzung der Dienstleistung von anderen Leistungen nach Bruhn und Meffert abstrakt und nicht praxisnahe und anwendungsbezogen ist, stufen sie diese Definition als problematisch ein. Sie findet in deren weiteren Ausführungen daher keine Anwendung.
- 2. Prozessorientierte Definition:** Zur Beschreibung dieser Auffassung führen Bruhn und Meffert die Definition von Dienstleistungen nach Berekoven an. Nach dieser sind jene Prozesse als Dienstleistung zu definieren, die materielle und/oder immaterielle Wirkungen verursachen und damit den Bedarf eines Dritten decken. Weiters ist es erforderlich, dass zwischen dem Leistungsgeber und dem Leistungsnehmer bzw. dessen Objekt ein synchroner Kontakt besteht, um diesen Prozess vollziehen bzw. in Anspruch nehmen zu können. Diese Definition hebt somit den Prozesscharakter einer Dienstleistung hervor.

---

<sup>140</sup> Vgl. Kotler/Keller, Marketing Management, 2012, S. 378.

<sup>141</sup> Vgl. Bruhn/Meffert, Handbuch Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 23ff.

3. **Ergebnisorientierte Definition:** Grundlage dieser Auffassung ist nach Bruhn und Meffert die Dienstleistungsdefinition von Maleri, nach der nicht ein Prozess sondern nur das Ergebnis eines Prozesses als Leistung zu verstehen ist, da nur ein Ergebnis am Markt vertreten werden kann. Daraus leitet Maleri weiters ab, dass Dienstleistungen immaterielle Wirtschaftsgüter sind und für deren Absatz produziert werden. Diese Definition ist jedoch ebenfalls problematisch, da ein Umkehrschluss nicht gelingt, d.h. auch wenn alle Dienstleistungen immaterieller Natur sind, sind nicht alle immateriellen Güter als Dienstleistung einzustufen. Auch die von Bruhn und Meffert angeführte Kritik von Meyer, dass Dienstleistungen auch materielle Ergebnisse liefern können, führte nicht dazu, dass die Definition von Maleri verworfen wurde.
4. **Potenzialorientierte Definition:** Dieser Perspektive legen Bruhn und Meffert nun die Auffassung zu Grunde, dass Dienstleistungen spezifische Leistungen sind, wobei Menschen oder Maschinen das Potenzial bzw. die Fähigkeit besitzen diese spezifische Leistung anzubieten bzw. bei den Nachfragern zu erbringen.

Aus den drei zuletzt genannten Auffassungen leitet Bruhn nun eine kombinierte Betrachtung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ab, d.h. durch „eine **phasenbezogene Integration** der prozess-, ergebnis- und potenzialorientierten Interpretation der Dienstleistung“<sup>142</sup>, lässt sich diese wie folgt definieren:

„**Dienstleistungen** sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“<sup>143</sup>

Laut Bruhn wird bei dieser Drei-Phasen-Auffassung von Dienstleistungen dem Umstand Rechnung getragen, dass sich der Charakter von Dienstleistungen nur erfassen lässt, wenn alle drei Phasen durch ein konstitutives Merkmal in deren Definition vertreten sind. Zwar identifiziert er auch Differenzen hinsichtlich der relativen Bedeutung der drei Phasen, für die Verwendung dieser Definition spricht jedoch, dass diese geeignet erscheint, die zentra-

---

<sup>142</sup> Bruhn/Meffert, Handbuch Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 25.

<sup>143</sup> Bruhn/Meffert, Handbuch Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 25.

len Besonderheiten von Dienstleistungen herauszuarbeiten, damit diese in weiterer Folge Berücksichtigung finden.<sup>144</sup>

Da für diese Arbeit ebenfalls die Besonderheiten von Dienstleistungen von Bedeutung sind, wird den weiteren Ausarbeitungen die Definition von Bruhn zu Grunde gelegt.

### 2.3.2 Charakteristische Eigenschaften von Dienstleistungen

Da Dienstleistungen bestimmte Eigenschaften aufweisen, die zur Folge haben, dass Dienstleistungsunternehmen auch für die Kommunikationspolitik besondere Gegebenheiten vorfinden<sup>145</sup>, sollen nun diese Eigenschaften und damit verbundene Risiken kurz vorgestellt werden.

Laut Kotler und Keller besitzen Dienstleistungen folgende vier charakteristische Eigenschaften: Immaterialität, Untrennbarkeit, Variabilität und Vergänglichkeit. Diese sollen kurz erläutert werden:<sup>146</sup>

- **Immaterialität:** Vor dem Kauf stellen Dienstleistungen immaterielle Güter dar, d.h. man kann sie weder sehen, schmecken, abtasten, hören oder riechen bevor man sie kauft. Personen kennen somit das Ergebnis der Dienstleistung erst nach dem Kauf, weshalb sie versuchen, die entstehende Unsicherheit vor dem Kauf zu minimieren, indem sie Belege für die Qualität der Dienstleistung suchen. Aus diesem Grund entsteht die Notwendigkeit, immaterielle Dienstleistungen anhand konkreter Vorteile und detaillierter Erfahrungsberichte zu beschreiben.
- **Untrennbarkeit:** Dienstleistungen haben weiters die Eigenschaft, dass deren Produktion und Konsumtion nicht trennbar sind, d.h. Produktion und Konsumtion finden gleichzeitig statt. Dies hat zur Folge, dass auch das Produktionspotenzial einer Anbieterin bzw. eines Anbieters zeitlich begrenzt ist, da diese bzw. dieser Teil des Produktionsprozesses der Dienstleistung ist.
- **Variabilität:** Die Qualität von Dienstleistungen ist sowohl von der Anbieterin bzw. dem Anbieter, wie bspw. einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter, und der Nachfragerin bzw. dem Nachfrager als auch von Ort und Zeit der Leistungserbrin-

---

<sup>144</sup> Vgl. Bruhn/Meffert, Handbuch Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 25.

<sup>145</sup> Vgl. Meyer/Brudler, Kommunikation für Dienstleistungen, 2009, S. 1122.

<sup>146</sup> Vgl. Kotler/Keller, Marketing Management, 2012, S. 380ff.

gung abhängig, woraus sich eine hohe Variabilität hinsichtlich der Qualität von Dienstleistungen ergibt. Diese stellt für potenzielle Käuferinnen und Käufer ebenfalls ein Kaufrisiko dar.

- **Vergänglichkeit:** Die Immaterialität und Untrennbarkeit von Produktion und Konsumtion von Dienstleistungen haben nun zur Folge, dass Dienstleistungen nicht gelagert werden können. Da auch für Dienstleistungen gilt, dass die richtige Leistung für die richtige Konsumentin bzw. den richtigen Konsumenten zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein muss, um profitabel zu sein, kann eine schwankende Nachfrage ein Problem darstellen.

### 2.3.3 Besonderheiten der internen Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche

Wie bereits erwähnt, ergeben sich bei Dienstleistungen auf Grund ihrer charakteristischen Eigenschaften Besonderheiten für die Kommunikationspolitik. Darüber hinaus identifizieren auch Studien dieses veränderte Informationsverhalten seitens der Nachfragerinnen und Nachfrager.

Als Beispiel soll hier die Studie von Murray herangezogen werden. Dabei soll jedoch lediglich auf die Ergebnisse dieser Studie hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation eingegangen werden, da sich auch die Arbeit auf dieses Themengebiet bezieht.

Murray stellte nun fest, dass bei Dienstleistungen die persönliche Kommunikation bevorzugt wird und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben können. Kennen und verstehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Dienstleistung sowie deren Produktionsprozess, beeinflusst dieses Verständnis deren Bereitschaft und Fähigkeit dieses Wissen mit Kundinnen und Kunden zu teilen. Das kann wiederum direkten Einfluss auf die Kundinnen und Kunden haben, wenn deren Zufriedenheit erhöht bzw. Unzufriedenheit gemildert wird.<sup>147</sup>

Bruhn schreibt der internen Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche ebenfalls eine hohe funktionale Bedeutung zu. Dies schließt er aus dem hohen investitionsbezogenem Stellenwert, der der internen Unternehmenskommunikation zukommt, so-

---

<sup>147</sup> Vgl. Murray, A Test of Services Marketing Theory, 1991, S. 18ff.

wie aus der zentralen Stellung der Personalpolitik. Weiters sieht er die hohe Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation für die Dienstleistungserstellung. So hängt seines Erachtens der Erfolg von Dienstleistungen stark von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, da diese in direktem Kontakt mit aktuellen aber auch potenziellen Kunden stehen. Es gilt daher die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Beziehungspflege zu den Kundinnen und Kunden an den Unternehmenszielen zu orientieren, zu verbessern bzw. zu erhöhen. Ein leistungsfähiges Instrument stellt in dieser Hinsicht die interne Unternehmenskommunikation dar, was sie zu einem wichtigen Apparat hinsichtlich der funktionalen Steuerung der Unternehmenskommunikation macht.<sup>148</sup>

## 2.4 Fazit

Aus diesen Ausführungen kann nun geschlossen werden, dass der internen Unternehmenskommunikation, d.h. der Kommunikation zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Unternehmen, eine hohe Bedeutung zukommt. Diese ergibt sich bspw. Aus dem Einfluss, den sie auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens hat, was z.B. deren Motivation oder Bindung zum Unternehmen betrifft.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gerade in der Dienstleistungsbranche als wichtige Erfolgsfaktoren eines Unternehmens angesehen werden, da sie als Teil des Produktions- und Konsumtionsprozesses eine direkte Verbindung zum Kunden darstellen. Aus der Annahme, dass sich die interne Unternehmenskommunikation auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt, kann daher geschlossen werden, dass die interne Unternehmenskommunikation in der Dienstleistungsbranche eine noch wesentlichere Bedeutung für ein Dienstleistungsunternehmen hat.

Unternehmen können sich nun verschiedener Prinzipien bedienen, um die interne Unternehmenskommunikation erfolgreich im Unternehmen einzusetzen und diese als Erfolgsfaktor für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu nutzen. Außerdem stehen ihnen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, um unterschiedliche Informationen, die sich in verschiedensten Situationen ergeben und sich unter anderem in ihrer Dringlichkeit unterscheiden, zu kommunizieren bzw. über aktuelle Geschehnisse und zukünftige Pläne zu informieren.

---

<sup>148</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2014b, S. 63ff.

Daraus kann abgeleitet werden, dass ein breites Angebot solcher Kommunikationsmaßnahmen sicherstellt, dass damit die in einem Unternehmen vorkommenden Situationen, die kommunikativ zu begleiten sind, abgedeckt werden.

Um jedoch die passenden Maßnahmen anbieten zu können, gilt es die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen, weshalb nun im folgenden Kapitel Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet werden sollen.

## 3 Definition und Ableitung von Kommunikationsbedürfnissen in Unternehmen

In diesem Kapitel wird der Begriff „Kommunikationsbedürfnis“ definiert, bevor auf die von Bedürfnissen ausgehende Medienwahl eingegangen wird. Da der Erarbeitung dieser Themen theoretische Grundlagen der Medienwirkungsforschung zu Grunde liegen, die sich mit Massenmedien beschäftigen, werden in einem abschließenden Kapitel Verbindungen zwischen den Massen- und Unternehmensmedien bzw. der Gesellschaft und einer Unternehmensgesellschaft hergestellt, um daraus Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens abzuleiten.

### 3.1 Definition: Kommunikationsbedürfnis

Der allgemeine Begriff „Bedürfnis“ hat verschiedene Bedeutungen. Er kann als Wunsch oder Verlangen nach etwas gesehen werden bzw. eine (materielle) Lebensnotwendigkeit beschreiben.<sup>149</sup>

Darüber hinaus kann der Begriff „Bedürfnis“ aus verschiedenen wirtschaftlich orientierten Perspektiven definiert werden.<sup>150</sup>

- So beschreibt beispielsweise das Bedürfnis aus Marketingperspektive einen Wunsch, der sich ergibt, weil ein Mangel empfunden wird. In dieser Hinsicht können natürliche Bedürfnisse, gesellschaftliche Bedürfnisse und Grundbedürfnisse unterschieden werden.
- Aus Markt- bzw. Arbeits- und Organisationspsychologie kann ein Bedürfnis als Motiv gesehen werden. So beschreibt bspw. Drumm ein Motiv als Wunsch nach Bedürfnisbefriedigung, weshalb Motive das Handeln einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters bestimmen.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Bedürfnis, 2015, o.S.

<sup>150</sup> Vgl. Roberts, Gabler Wirtschaftslexikon, 2010, S. 346.

<sup>151</sup> Vgl. Drumm, Personalwirtschaft, 2008, S. 384.

Bei diesen Perspektiven ist festzustellen, dass aus Marketingperspektive Bedürfnisse aus dem Bestehen eines Mangels resultieren, während Bedürfnisse aus Sicht der Organisationspsychologie Antrieb sind, um bestimmte Handlungen zu setzen.

Innerhalb der Medienwirkungsforschung können nun Kommunikationsbedürfnisse identifiziert werden. Diese beschreiben Motive, auf Grund derer sich Rezipientinnen und Rezipienten Medieninhalten zuwenden, d.h. Kommunikationsbedürfnisse geben den Anstoß, Medien zu nutzen. Dabei können Kommunikationsbedürfnisse verschiedene Ausprägungen haben, die von Persönlichkeit und Vorerfahrung der Rezipientinnen und Rezipienten sowie von deren Alter, Geschlecht und Schichtzugehörigkeit abhängig sind.<sup>152</sup>

Auch Bonfadelli und Friemel definieren hinsichtlich der Medienwirkungsforschung Bedürfnisse als „auslösende Motive, die die Wahl der Kommunikationsquellen, die Qualität der Kommunikationsbeziehung, die Wahl der Kommunikationsinhalte und sogar die aus der Kommunikation resultierenden Wirkungen wesentlich bestimmen.“<sup>153</sup>

Hinsichtlich der Definition von Bedürfnissen aus Perspektive der Medienwirkungsforschung ist nun festzustellen, dass diese eine ähnliche Auffassung einnehmen, wie jene aus Sicht der Organisationspsychologie. Das Setzen einer Handlung bezieht sich dabei innerhalb der Medienwirkungsforschung auf die Nutzung eines Mediums.

Für diese Arbeit werden Kommunikationsbedürfnisse als Motive definiert, die dafür verantwortlich sind, dass bestimmte Inhalte in einer bestimmten Qualität bei einer bestimmten Quelle nachgefragt werden, um eine gewisse Wirkung zu erzielen. Diese werden von der Persönlichkeit und Erfahrung eines Menschen sowie von Alter, Geschlecht und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe in der Gesellschaft beeinflusst.

## 3.2 Mediennutzung auf Grund von Bedürfnissen – Vorstellung des Uses-and-Gratifications Approachs

In diesem Kapitel soll nun ein Ansatz vorgestellt werden, der sich mit der Auswahl und Nutzung von Medien auf Grund von Bedürfnissen beschäftigt: der Uses-and-Gratifications

---

<sup>152</sup> Vgl. Rössler, Skalenhandbuch Kommunikationswissenschaft, 2011, S. 178.

<sup>153</sup> Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 82.

Approach. Dazu soll zuerst eine Einordnung des Ansatzes innerhalb der Medienwirkungsforschung stattfinden bevor dieser erläutert wird.

### 3.2.1 Einordnung und Entwicklung des Uses-and-Gratifications Approachs

Der Uses-and-Gratifications Approach ist Teil der sozial- und kommunikationswissenschaftlichen Forschung und beschäftigt sich mit der Betrachtung eines Publikums, d.h. mit Rezipientinnen und Rezipienten und deren Verhalten. Im Vergleich zu anderen Ansätzen, bei denen Fragen hinsichtlich der Medienwirkung beantwortet werden sollen, stehen bei diesem somit die Rezipientinnen und Rezipienten und deren Mediennutzung im Vordergrund. Diese Ansicht entspricht einem wesentlichen Grundgedanken, aus dem sich ein neuer kommunikationswissenschaftlicher Forschungsansatz entwickeln konnte.<sup>154</sup>

Im Vergleich zur klassischen Wirkungsforschung, die sich mit der Frage „Was machen Medien mit Rezipientinnen und Rezipienten?“ beschäftigt, steht bei diesem alternativen theoretischen Ansatz die Frage „Was machen die Menschen mit den Medien?“ im Mittelpunkt.<sup>155</sup> Nach Pürer stehen sich bei diesen beiden Ansätzen die medienzentrierte und die publikumszentrierte Perspektive gegenüber.<sup>156</sup> In der Literatur entspricht das Aufkommen dieses alternativen Ansatzes einem Paradigmen- bzw. Perspektivenwechsel in der Publikumsforschung<sup>157</sup>, wobei der Paradigmenwechsel in diesem Fall keine vollständige Revolution aller wissenschaftlichen Maßstäbe sondern eine neue Fragestellung mit eigenständiger Existenzberechtigung bedeutet<sup>158</sup>.

Im Folgenden sollen kurz die wichtigsten Unterschiede zwischen der medienzentrierten und der publikumszentrierten Perspektive hervorgehoben werden:

- **Medienzentrierte Perspektive:** Diese Sichtweise bezieht sich auf das Stimuli-Response-Paradigma, nach dem Rezipientinnen und Rezipienten den Effekten der Medien unmittelbar ausgeliefert sind.<sup>159</sup> Man nimmt also an, dass eine Masse an

---

<sup>154</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 199f.

<sup>155</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 79.

<sup>156</sup> Vgl. Pürer, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 2014, S. 354.

<sup>157</sup> Vgl. Friemel, Sozialpsychologie der Mediennutzung, 2013, S. 34.

<sup>158</sup> Vgl. Pürer, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 2014, S. 354.

<sup>159</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 17.

Rezipientinnen und Rezipienten ziel-, absichts- und interessenlos auf Botschaften der Medien wartet, um dann auf diese „reagieren“ zu können.<sup>160</sup>

- **Publikumszentrierte Perspektive:** Dieser Sichtweise liegt die Annahme zu Grunde, dass Rezipientinnen und Rezipienten handelnde Subjekte sind, die Massenmedien nutzen- und belohnungsorientiert in ihren Alltag integrieren.<sup>161</sup> Rezipienten handeln also sinnvoll und zielgerichtet, indem sie unter Kenntnis ihrer Bedürfnisse und der entsprechenden Mittel gezielt Medien zu ihrem Vorteil nutzen. Diese Eigeninitiative und Emanzipation der Rezipientinnen und Rezipienten führte zur Bezeichnung des aktiven Publikums.<sup>162</sup>

### 3.2.2 Beschreibung des Uses-and-Gratifications Approachs

Der Uses-and-Gratifications Approach will eine Erklärung geben, warum sich Menschen bestimmten Medienangeboten zuwenden und diese für bestimmte Zwecke nutzen. Der Fokus liegt dabei auf Gratifikationen, also der Bedürfnisbefriedigung, die mit der Nutzung einzelner Angebote einhergeht und die als motivationstheoretische Aspekte zur Beschreibung und Erklärung von Mediennutzung und -wirkung herangezogen werden.<sup>163</sup>

Bei diesem Ansatz geht man von aktiven Rezipientinnen und Rezipienten aus, d.h. man nimmt an, dass die Rezipientinnen und Rezipienten durch ihre psychologischen Grundbedürfnisse in ihrem gesamten Handeln motiviert sind, was sich auch darauf auswirkt, ob Medien genutzt werden und wenn diese genutzt werden, auch welche Medien die Rezipientinnen und Rezipienten heranziehen.<sup>164</sup> Sowohl die Zuwendung zu als auch die Nutzung von Medien ist damit eine Form von sozialem Handeln.<sup>165</sup>

#### Grundlagen des Uses-and-Gratifications Approachs

Im Folgenden sollen nun die Grundlagen, die dem Uses-and-Gratifications Approach zu Grunde liegen, erarbeitet werden.<sup>166</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Pürer, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 2014, S. 354.

<sup>161</sup> Vgl. Friemel, Sozialpsychologie der Mediennutzung, 2013, S. 34.

<sup>162</sup> Vgl. Pürer, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 2014, S. 354.

<sup>163</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 17.

<sup>164</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 201.

<sup>165</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 79.

<sup>166</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 18.

- Es wird angenommen, dass die Menschen bei der Nutzung von Medien als aktive, zielorientierte Subjekte, auf Grund von individuellen Bedürfnissen und Erwartungen an diese Medienangebote, handeln. Auch Bonfadelli und Friemel gehen davon aus, dass Rezipientinnen und Rezipienten aktiv, zielgerichtet und sinnhaft in Abhängigkeit ihrer Bedürfnisse, Probleme und Erwartungen entscheiden, ob und wie sie ein bestimmtes Medium bzw. einen bestimmten Medieninhalt nutzen oder nicht.<sup>167</sup> Unz führt weiters aus, dass Bedürfnisse und Motive von Persönlichkeitsvariablen beeinflusst werden können.<sup>168</sup>
- Im Mittelpunkt des Wirkungsprozesses stehen damit die Menschen, da angenommen wird, dass sie darüber entscheiden, welche Medien und Inhalte sie nutzen, und nicht, dass Medieneffekte auf Einstellungen und Verhalten des Menschen wirken.
- Da Medien nicht die einzige Quelle sind, die Menschen in ihrer Umwelt nutzen können, um Bedürfnisse zu befriedigen, stellen sie nur eine von vielen konkurrierenden Möglichkeiten dar. Medien stehen in Konkurrenz mit anderen Medien und nichtmedialen Quellen der Bedürfnisbefriedigung, d.h. sie werden nicht automatisch genutzt, weshalb die Frage, warum Medien genutzt werden, ihre Berechtigung hat.<sup>169</sup>
- Weiters wird angenommen, dass sich die Menschen ihrer Bedürfnisse und Ziele bewusst sind, weshalb sie auch in der Lage sind, diese zu artikulieren.
- Die Mediennutzung wird aus Sicht der Rezipientinnen und Rezipienten und in deren eigenen Kategorien erhoben und verstanden, d.h. so wie sie selbst die Nutzung von Massenmedien verstehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Mediennutzung und -auswahl auf Grund von Motiven das Resultat einer bestimmten Bedürfnislage und der antizipierten Erwartungen sind.<sup>170</sup> Rezipientinnen und Rezipienten haben also bestimmte Erwartungen und schätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein ausgewähltes Medienangebot diesen erwarteten Nutzen bzw. die erwartete Belohnung bringt. Bei der Auswahl ist somit bedeutend mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Belohnung erfolgt und demnach das Ausgangsbedürfnis

---

<sup>167</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 79.

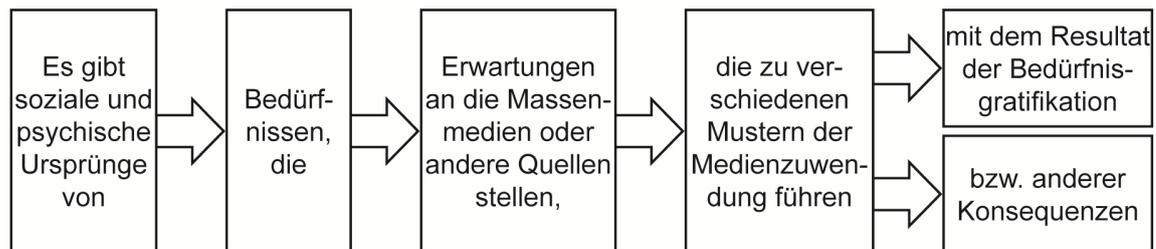
<sup>168</sup> Vgl. Unz, Mediennutzung, 2014, S. 161.

<sup>169</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 80.

<sup>170</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 18.

befriedigt wird sowie wie wichtig bzw. dringlich das Bedürfnis ist.<sup>171</sup> Die Erwartungen der Rezipientinnen und Rezipienten beziehen sich somit darauf, dass ein Medium diese Bedürfnisse befriedigt.<sup>172</sup> Erfüllen sich diese Erwartungen an ein bestimmtes Medienangebot, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dasselbe Auswahlverfahren bei ähnlichen Bedürfnissen erneut gezeigt wird.<sup>173</sup>

Daraus kann nun ein Prozess entwickelt werden, der in Abb. 3.1 ersichtlich ist.<sup>174</sup>



**Abb. 3.1: Uses-and-Gratifications Approach als Prozess**  
 Quelle: Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 80.

## Weiterentwicklungen des Uses-and-Gratifications Approachs

Aus diesem grundsätzlichen Prozess, der aus dem Uses-and-Gratifications Approach abgeleitet werden konnte, können Weiterentwicklungen vorgenommen werden, die im Folgenden erläutert werden.

Eine Erweiterung des Ansatzes ergibt sich durch die Unterscheidung zwischen gesuchten und erhaltenen Gratifikationen. Dabei „untersuchen“ die Rezipientinnen und Rezipienten die erhaltenen Gratifikationen danach, ob diese die gesuchte Gratifikation erfüllen konnten und ziehen dieses Ergebnis ebenfalls in zukünftige Entscheidungen der Mediennutzung mit ein. Somit wirken sich nicht nur Medienangebote auf das künftige Auswahlverfahren aus sondern auch ein nicht befriedigendes Angebot wird zur Erklärung künftiger Mediennutzung herangezogen. Eine Übereinstimmung von gesuchter und erhaltener Gratifikation hingegen verstärkt wiederum die bestehende Erwartung der Rezipientinnen und Rezipienten.<sup>175</sup>

<sup>171</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>172</sup> Vgl. Unz, Mediennutzung, 2014, S. 160.

<sup>173</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 18.

<sup>174</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 80.

<sup>175</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 18.

Hinsichtlich dieser Weiterentwicklung des Uses-and-Gratifications Approachs gilt es nun die Grundlagen dieses Ansatzes um folgendes Modell einer aktiven Rezipientin bzw. eines aktiven Rezipienten zu erweitern, die bzw. der ...<sup>176</sup>

- ... die eigenen Bedürfnisse und Motive erkennt und diese benennen kann.
- ... rationale Entscheidungen trifft.
- ... gesuchte und erhaltene Gratifikationen vergleicht.
- ... sich über den Nutzen der Mediennutzung klar werden kann, d.h. kann sie bzw. er großen Nutzen aus der Nutzung eines bestimmten Mediums ziehen, greift sie bzw. er bei ähnlichen Bedürfnissen auf ein „verwandtes“ Angebot zurück. Dieses erfahrungsbasierte Feedback, d.h. die individuelle Verstärkung und Stabilisierung der Mediennutzung, führt zu einer gewohnheitsmäßigen, habitualisierten Mediennutzung der Rezipientinnen und Rezipienten.

Darüber hinaus sind weitere Faktoren identifizierbar, die einen Einfluss auf die Bedürfnisse haben können, die nach diesem Ansatz für die Mediennutzung verantwortlich zu machen sind. Deshalb wurde als zusätzliche Weiterentwicklung das General Media Gratifications Model entwickelt. Dieses berücksichtigt diese zusätzlichen Einflussfaktoren, wie die (soziale) Situation, die individuellen Einstellungen und Eigenschaften sowie die jeweilige (habituelle) Art der Mediennutzung<sup>177</sup>, was zur Folge hat, dass die Motive der Mediennutzung in unterschiedlichen Situationen variieren, weshalb sich die Mediennutzung z.B. in Krisen ändern kann<sup>178</sup>.

### 3.2.3 Bedürfniskategorien nach dem Uses-and-Gratifications Approach

Da sich in verschiedenen durchgeführten Studien bestimmte Mediennutzungsmotive identifizieren ließen, konnten folgende vier Typen von Bedürfnissen, die Mediennutzung veranlassen können, identifiziert werden:<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>177</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 18.

<sup>178</sup> Vgl. Unz, Mediennutzung, 2014, S. 161.

<sup>179</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 83.

- **Kognitive Bedürfnisse** sind das Resultat von Orientierungs- und Entscheidungsproblemen bei den handelnden Personen gegenüber ihrer Umwelt. Sie umfassen die Subdimensionen unspezifische Neugier, Kontrolle der Umwelt, Lernen, Wissenserweiterung, Handlungsanweisungen und Selbsterfahrung. Beck erweitert diese Bedürfniskategorie um die Dimensionen Orientierung, Information und Wissenserwerb.<sup>180</sup>
- **Affektive Bedürfnisse** haben zum Ziel, die Stimmung eines Individuums zu kontrollieren. In diesem Sinne dient die Unterhaltung durch Medien der Entspannung, Ablenkung, Entlastung bis hin zum Eskapismus, d.h. der Verdrängung von Umweltanforderungen bzw. nach Beck auch der Flucht aus Zwängen und Belastungen des Alltags<sup>181</sup>. Im Gegensatz dazu dienen Medien mit einem Spannungsbogen dem Zeitvertreib<sup>182</sup> bzw. der Bekämpfung von Langeweile<sup>183</sup>.
- **Sozial-interaktive Bedürfnisse** resultieren aus dem Wunsch nach Geselligkeit – nach Beck Gemeinschaft<sup>184</sup> – und sozialem Kontakt mit anderen Menschen sowie deren Anerkennung. Medien können dabei die notwendigen Anlässe aber auch passende Gesprächsthemen bieten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Identifikation mit Medienakteuren bis hin zur parasozialen Interaktion, bei der nach Beck Figuren aus den Medien wie persönliche Bekannte empfunden werden<sup>185</sup>.
- **Integrativ-habituelle Bedürfnisse** basieren auf dem Wunsch nach Vertrauen, Geborgenheit, Sicherheit sowie der Stärkung bestimmter Werte in Bezug auf Referenzgruppen wie die Familie oder den Freundeskreis. Medien sprechen diese Bedürfnisse durch habituelle Nutzungsmuster und ritualisierte Inhaltsstrukturen an.

### 3.2.4 Kritische Betrachtung des Uses-and-Gratifications Approachs

Folgende Punkte sind bei der Betrachtung des Uses-and-Gratifications Approachs als Kritik anzumerken.<sup>186</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 201.

<sup>181</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>182</sup> Vgl. Bonfadelli/Friemel, Medienwirkungsforschung, 2015, S. 83.

<sup>183</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>184</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>185</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202.

<sup>186</sup> Vgl. Beck, Kommunikationswissenschaft, 2013, S. 202f.

- Da die Motive aus empirischen Befragungsbefunden abgeleitet wurden, ist kein theoretischer Rahmen vorhanden, wie bspw. eine Bedürfnis- oder Gratifikationstheorie.
- Des Weiteren besteht Unklarheit bzgl. dem Bewusst-sein/-werden von Bedürfnissen. Aelker führt diese Schwäche auf den fehlenden Rückbezug auf eine Theorie der menschlichen Bedürfnisse zurück.<sup>187</sup>
- Darüber hinaus ist nicht klar, ob das hinter dem Modell stehende Menschenbild als realistisch einzustufen ist.
- Weiters ist anzumerken, dass die Zuschreibung der Motive bzw. des durch die Mediennutzung erfahrenen Nutzens einer subjektiven Bewertung entspricht.
- Hinsichtlich des dem Ansatz zu Grunde liegenden Modells rationaler Entscheidungsfindung ist anzumerken, dass in einer Entscheidungssituation keine vollständigen Informationen vorhanden sind, bspw. hinsichtlich Medienangebot oder Alternativen.
- Eine nach dem Uses-and-Gratifications Approach getroffene Entscheidung kann in bestimmten Situationen rasch und ohne große Kosten korrigiert werden, bspw. im TV, wo der Wechsel auf einen anderen Sender durch das Drücken einer einzigen Taste vollzogen werden kann.

Weiters werden durch die Konzentration des Ansatzes auf ein Individuum Faktoren ausgeblendet, die ebenfalls die Mediennutzung beeinflussen können.<sup>188</sup> Hier soll jedoch auf die Weiterentwicklung des Uses-and-Gratifications Approachs, auf das General Media Gratifications Model, verwiesen werden, das diese Kritik berücksichtigt.

### 3.3 Ableitung von Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Da der Uses-and-Gratifications Approach aus der Medienwirkungsforschung stammt, die sich mit Massenmedien beschäftigt, sollen nun die Funktionen von Massenmedien mit je-

---

<sup>187</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 21.

<sup>188</sup> Vgl. Aelker, Uses and Gratifications-Ansatz, 2008, S. 21.

nen von Unternehmensmedien in Verbindung gesetzt werden, um aus dem Uses-and-Gratifications Approach Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens abzuleiten. Davor sollen jedoch Argumente vorgebracht werden, an Hand derer ein Vergleich von Medienfunktionen bekräftigt werden soll.

### 3.3.1 Funktionen von Massenmedien

Ausgehend von der Annahme, dass Medien in einem Gesellschaftssystem wirken, soll zuerst der Begriff „Soziales System“ definiert werden. Als soziales System wird ein System von Handlungen – nicht aber ein System von Personen – bezeichnet, die durch einen gemeinten bzw. implizierten Sinn miteinander verbunden sind und aufeinander verweisen.<sup>189</sup>

In weiterer Folge beschreiben nun Funktionen bestimmte Leistungen, die den Medien hinsichtlich des (Fort-)Bestands eines sozialen Systems, d.h. eines Gesellschaftssystems, zugestanden bzw. von ihnen gefordert werden. Dies legt die Annahme zu Grunde, dass Medien eine bestimmte Wirkung haben können. In Bezug auf Massenmedien entsprechen diese Wirkungen den Leistungen, die Medien für ein Gesellschaftssystem erfüllen.<sup>190</sup>

Die Theorie des Funktionalismus geht davon aus, dass die Bedürfnisse eines sozialen Systems jene Probleme beschreiben, die dieses System zu lösen hat, um weiterhin bestehen zu können. In diesem Zusammenhang werden nun die Konsequenzen einer Handlung, je nachdem ob sie die Anpassung des Systems an dessen Umwelt fördern oder beeinträchtigen bzw. mindern, als funktional oder dysfunktional bewertet.<sup>191</sup> Es kann daraus geschlossen werden, dass also Funktionen in weiterer Folge auch das (Fort-)Bestehen des Gesellschaftssystems sichern, während Dysfunktionen dieses gefährden.

Auch die Leistungen bzw. Funktionen der Kommunikation, die von den Massenmedien ausgehen, sind Handlungen, die von sozialen Gesellschaftssystemen dahingehend beurteilt werden, inwieweit sie deren Bedürfnisse und Erwartungen erfüllen können.<sup>192</sup>

Daraus können folgende Funktionen von Massenmedien identifiziert werden:<sup>193</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Burkart, Kommunikationswissenschaft, 2002, S. 380.

<sup>190</sup> Vgl. Burkart, Kommunikationswissenschaft, 2002, S. 379.

<sup>191</sup> Vgl. Burkart, Kommunikationswissenschaft, 2002, S. 380f.

<sup>192</sup> Vgl. Burkart, Kommunikationswissenschaft, 2002, S. 382f.

<sup>193</sup> Vgl. Burkart, Kommunikationswissenschaft, 2002, S. 383ff.

- **Soziale Funktionen:** Medien erfüllen in sozialen Systemen Sozialisationsfunktionen und schaffen soziale Orientierung, um sich in einer unüberschaubaren Umwelt zurechtzufinden. Sie übernehmen Rekreations- oder Gratifikationsfunktion, um dem Bedarf nach Zerstreuung und Ablenkung nachzukommen. Häufig lässt sich diese Rekreationsfunktion als Eskapismusfunktion interpretieren. Schließlich stellt die Integrationsfunktion sicher, dass Integration hergestellt und bewahrt wird.
- **Politische Funktionen:** Medien stellen Öffentlichkeit her, indem sie Informationen veröffentlichen bzw. öffentlich zugänglich machen. Darüber hinaus verfügen sie über eine Artikulationsfunktion, indem sie der Vielfalt an Interessen und Meinungen Ausdruck verleihen. In diesem Zusammenhang steht auch die Korrelationsleistung von Medien, nach der sie verschiedene Standpunkte aufzeigen. Die bereits genannte Sozialisationsfunktion ist auch in politischer Hinsicht von Bedeutung, ebenso wie die Bildungs- sowie die Kritik- und die Kontrollfunktion.
- **Ökonomische Funktionen:** Mit ihrer Zirkulationsfunktion tragen Medien wesentlich zur Aktivierung des Wirtschaftskreislaufes bei, da sie zum einen als Werbeträger auftreten und zum anderen durch Wissensvermittlung, Sozialtherapie und Legitimationshilfe das kapitalistische Wirtschaftssystem stabilisieren. Durch Personalisierung werden gesellschaftspolitische Themen statt in ihrem tatsächlichen historischen Kontext als Probleme von Personen bzw. ihrer psychischen Verfassung dargestellt.
- **Information:** Eine zentrale Funktion von Medien beschreibt die Informationsfunktion, da die veröffentlichten Informationen das subjektive Wissen der Rezipientinnen und Rezipienten erweitern. In Hinblick auf die Qualität der vermittelten Informationen wird die Forderung nach Vollständigkeit, Objektivität und Verständlichkeit gestellt.

### 3.3.2 Vergleich von Massen- und Unternehmensmedien anhand ihrer Funktionen und Ziele

Für die weitere Arbeit soll nun angenommen werden, dass auch ein Unternehmen ein soziales System darstellt. Dies kann damit begründet werden, dass die Handlungen innerhalb

eines Unternehmens ebenfalls durch ein gemeinsames zu erreichendes Ziel miteinander verbunden sind und dessen Fortbestehen sichern sollen.

Weiters sollen die ermittelten Funktionen von Massenmedien mit den Zielen der internen Unternehmenskommunikation (siehe Kap. 2.1.3) in Verbindung gebracht werden, die durch bestimmte Leistungen von Unternehmensmedien erreicht werden sollen, um zu zeigen, dass mit den Funktionen von Medien im allgemeinen Sinn Ziele der internen Unternehmenskommunikation erreicht werden können:

- In Hinblick auf die Informationsvermittlung, die von der internen Unternehmenskommunikation angestrebt wird, kann festgestellt werden, dass Massenmedien diese Funktion ebenfalls zugeschrieben wird.
- Ein weiteres Ziel eines Unternehmens ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktivieren und in die Vorgänge der Wissensgenerierung zu integrieren. Medien können dank ihrer Zirkulationsfunktion aktivieren und gleichzeitig als Informationsträger Wissen vermitteln.
- Darüber hinaus gilt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen zu integrieren, gemeinsame Werte zu schaffen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Dies schaffen beispielweise soziale Funktionen von Medien wie die Sozialisations- bzw. die Integrationsfunktion.
- Da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Botschafterinnen und Botschafter eines Unternehmens auftreten können, kann mit Hilfe der internen Unternehmenskommunikation eine bestimmte Außenwirkung erzielt werden. Auf Grund ihrer politischen Funktionen können Medien dazu beitragen, indem sie Informationen zugänglich machen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit außenstehenden Personen teilen können.

### 3.3.3 Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Wie bereits erwähnt liegen den Funktionen von Medien bestimmte Bedürfnisse eines sozialen Systems zu Grunde. Auf Grund der Tatsache, dass Medien mit ihren Funktionen Ziele der internen Unternehmenskommunikation verfolgen können, kann nun angenommen wer-

den, dass jene Bedürfnisse, die nach dem Uses-and-Gratifications Approach für die Nutzung von Medien verantwortlich sind, auch herangezogen werden können, um Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beschreiben.

Im Folgenden ist eine Zusammenfassung dieser Bedürfnisse mit den darin vorkommenden Subdimensionen zu finden:

- **Kognitive Bedürfnisse** als Resultat von Orientierungs- und Entscheidungsproblemen bei den handelnden Personen gegenüber ihrer Umwelt umfassen unspezifische Neugier, Kontrolle der Umwelt, Lernen, Wissenserweiterung, Handlungsanweisungen, Selbsterfahrung, Orientierung, Information und Wissenserwerb.
- **Affektive Bedürfnisse** mit dem Ziel, die Stimmung eines Individuums zu kontrollieren, beziehen sich auf die Unterhaltung durch Medien zur Entspannung, Ablenkung, Entlastung bis hin zum Eskapismus sowie zum Zeitvertreib und der Bekämpfung von Langeweile.
- **Sozial-interaktive Bedürfnisse**, die aus dem Wunsch nach Geselligkeit/Gemeinschaft und sozialem Kontakt mit anderen Menschen sowie deren Anerkennung resultieren, beziehen sich auf das Angebot von Anlässen zu Gesprächen und passenden Themen sowie der Identifikation mit Medienakteuren bis hin zur parasozialen Interaktion.
- **Integrativ-habituelle Bedürfnisse** beziehen sich auf den Wunsch nach Vertrauen, Geborgenheit, Sicherheit sowie der Stärkung bestimmter Werte.

### 3.4 Fazit

Aus diesen Ausführungen kann nun geschlossen werden, dass Bedürfnisse verantwortlich sind, dass bestimmte Handlungen gesetzt werden. Kommunikationsbedürfnisse im Speziellen setzen Handlungen hinsichtlich der Nutzung von Medien. Diese Vorgehensweise beschreibt auch der Uses-and-Gratifications Approach, der sich auf die Nutzung von Massenmedien bezieht.

Durch den Vergleich von Massen- und Unternehmensmedien an Hand deren Funktionen und Ziele konnte die Autorin bereits die Schlussfolgerung aufstellen, dass jene Bedürfnis-

se, die im Zuge des Uses-and-Gratifications Approachs identifiziert werden konnten, auch die Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreiben.

Um dies nun an Hand eines konkreten Unternehmens überprüfen zu können, soll im folgenden Kapitel ein solches vorgestellt sowie auf dessen interne Unternehmenskommunikation eingegangen werden.

## 4 Vorstellung der Generali Gruppe Österreich und ihrer internen Unternehmenskommunikation

Im folgenden Kapitel soll die Generali Gruppe Österreich und in weiterer Folge deren interne Unternehmenskommunikation vorgestellt werden, um danach auf die verwendeten Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation einzugehen.

Dabei ist anzumerken, dass Inhalte, die nicht zitiert sind, der Autorin auf Grund ihrer Tätigkeit als freie Dienstnehmerin in der Zeit vom 1. November 2013 bis 16. August 2015 zur Verfügung standen.

### 4.1 Vorstellung des Unternehmens

Um einen Überblick über die in der Arbeit behandelte Versicherungsgruppe zu bekommen, soll kurz auf die wichtigsten Daten sowie auf die Organisationsstruktur der Generali Gruppe Österreich eingegangen werden.

#### 4.1.1 Daten, Zahlen, Fakten

Im Jahr 1831 wurde die Assicurazioni Generali Austro-Italiche in Triest gegründet, bereits 1832 richtete die Generali eine Niederlassung in Wien ein.<sup>194</sup> Die Generali Gruppe Österreich hat sich seit ihrer Gründung zur drittgrößten Versicherungsgruppen in Österreich entwickelt und ist ein wichtiger Bestandteil der weltweit tätigen Generali Group.<sup>195</sup>

Die Generali Gruppe Österreich ist am Markt durch verschiedene Tochterunternehmen vertreten wie der Generali Versicherung AG, der Europäischen Reiseversicherung AG und der Generali Bank AG. Die Managementaufgaben der Gruppe übernimmt die Generali Holding Vienna AG. Das Kerngeschäft der Generali bezieht sich auf Versicherungs- und Vorsorgeprodukte sowie ergänzende Assistance- und Finanzdienstleistungen.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Geschichte, o.J., o.S.

<sup>195</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Unternehmen, o.J., o.S.

<sup>196</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Unternehmen, o.J., o.S.

Der CEO der Generali Gruppe Österreich ist Dr. Peter Thirring, der Aufsichtsratsvorsitzende ist Dr. Dietrich Karner.<sup>197</sup>

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte die Generali Gruppe Österreich einen Umsatz von 2.706,5 Millionen Euro.<sup>198</sup> Am österreichischen Versicherungsmarkt hält sie damit einen Anteil von 15,6% und ist somit die drittgrößte Versicherungsgruppe in Österreich.<sup>199</sup> Mit 31. Dezember 2014 waren bei der Generali Gruppe Österreich 4.769 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.<sup>200</sup>

#### 4.1.2 Organisationsstruktur des Unternehmens

Die Generali Gruppe Österreich besteht, wie bereits erwähnt, aus verschiedenen Tochterunternehmen, deren Steuerung die Generali Holding Vienna AG wahrnimmt. Gleichzeitig ist die Management-Holding auch Rückversicherer der Gruppe.<sup>201</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Tochterunternehmen und deren Tätigkeitsfelder gibt Tab. 4.1, die jedoch eine vereinfachte Darstellung wiedergibt.

<b>General Holding Vienna AG</b>			
<i>Versicherungsgesellschaften</i>	<i>Finanzgesellschaften</i>	<i>Servicegesellschaften</i>	<i>Immobilien-gesellschaften</i>
Generali Versicherung AG	3 Banken-Generali Investment-Gesellschaft m.b.H.	Europ Assistance Gesellschaft m.b.H.	Generali Immobilien GmbH
BAWAG P.S.K. Versicherung AG	Generali Bank AG	Generali Sales Promotion GmbH	Generali Real Estate S.p.A. - Zweigniederlassung Österreich
Europäische Reiseversicherung AG	Generali Leasing GmbH	RISK-AKTIV Versicherungsservice GmbH	
	BONUS Vorsorgekasse AG	Generali VIS Informatik GmbH	
	Generali Pensionskasse AG	Generali IT-Solutions GmbH	

**Tab. 4.1: Organisationsstruktur der Generali Gruppe Österreich**

Quellen: Generali Holding Vienna AG, Konzerngesellschaften, o.J., o.S.; Generali Österreich, Pressemappe, 2015, S. 5.

<sup>197</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Management, o.J., o.S.

<sup>198</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Kennzahlen, o.J., o.S.

<sup>199</sup> Vgl. Generali Österreich, Pressemappe, 2015, S. 4.

<sup>200</sup> Vgl. Generali Holding Vienna AG, Kennzahlen, o.J., o.S.

<sup>201</sup> Vgl. Generali Österreich, Pressemappe, 2015, S. 5.

Weiters gibt es innerhalb Österreichs folgende Aufteilung hinsichtlich zentraler und dezentraler Organisation: Die zentrale Steuerung ist in der Generaldirektion angesiedelt, während dezentrale Tätigkeiten von vier Regionaldirektionen übernommen werden. Diese teilen sich den österreichischen Markt wie folgt auf:

- **Regionaldirektion Ost** ist für die Bundesländer Wien, Niederösterreich und Burgenland zuständig,
- **Regionaldirektion Süd** für Steiermark und Kärnten-Osttirol,
- **Regionaldirektion West** für Tirol und Vorarlberg,
- **Regionaldirektion Mitte** für Oberösterreich und Salzburg.

## 4.2 Beschreibung der internen Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel soll nun auf die interne Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Österreich eingegangen werden. Dazu wird zuerst deren Organisation vorgestellt, bevor auf die verschiedenen Zielgruppen, die angesprochen werden müssen, eingegangen wird.

### 4.2.1 Organisation der internen Unternehmenskommunikation

Die interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich wird zentral in der Generaldirektion über das Generalsekretariat der Generali Holding Vienna AG organisiert. Dieses übernimmt die zentrale Organisation der internen Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Österreich und ist beispielsweise für die Verbreitung von Meldungen des Vorstandes zuständig.

Sowohl in den einzelnen Tochterunternehmen als auch in den vier Regionaldirektionen sind jeweils für die Kommunikation zuständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesiedelt. Diese übernehmen die Agenden der internen Unternehmenskommunikation für das jeweilige Tochterunternehmen bzw. für die Region.

Die Redaktion der Unternehmensmedien ist ebenfalls zentral organisiert und daher im Generalsekretariat der Generali Gruppe Österreich angesiedelt. Die Kernredaktion wird um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Fachabteilungen und die für die Un-

Unternehmenskommunikation verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Tochterunternehmen und den Regionaldirektionen ergänzt, um so alle Bereiche der Gruppe abzudecken.

#### 4.2.2 Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation

Auf Grund der Organisationsstruktur der Generali Gruppe Österreich ergeben sich nun für die interne Unternehmenskommunikation verschiedene Zielgruppen. Diese sind zum einen in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Tochterunternehmen sowie in weiterer Folge in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Regionaldirektionen zu sehen. Dabei können folgende drei Gruppen unterschieden werden:

- **Außendienst:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Gruppe stehen in direktem Kontakt mit dem Kunden und sind als Kundenbetreuerinnen und Kundenbetreuer tätig. Ihre Aufgabe ist es die angebotenen Dienstleistungen in den Regionen zu verkaufen.
- **Versicherungstechnik:** In diesem Bereich findet die zentrale Gestaltung der Produkte statt, die vom Unternehmen angeboten und über den Außendienst verkauft werden, weshalb dieser Bereich in der Generaldirektion angesiedelt ist.
- **Unterstützende Prozesse:** Diese Gruppe an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt mit ihren Tätigkeiten das Kerngeschäft und ist ebenfalls zentral in der Generaldirektion angesiedelt.

### 4.3 Derzeit vorhandene Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation

Im Folgenden sollen nun die Maßnahmen vorgestellt werden, die derzeit in der Generali Gruppe Österreich im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation betrieben werden. Dabei wird jedoch lediglich auf jene Maßnahmen eingegangen, die von der Generali Gruppe Österreich ausgehen, die Aktivitäten, die ihren Ursprung im Mutterkonzern Generali Group finden, werden nicht erfasst, da deren Analyse über den Rahmen der Arbeit hinausgeht.

### 4.3.1 Mitarbeiterzeitschrift „insite“

Die Generali Gruppe Österreich betreibt seit 2000 die Mitarbeiterzeitschrift „insite“, die sowohl in der gesamten Gruppe als auch an Pensionistinnen und Pensionisten sowie karenzierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt wird. Daraus ergibt sich eine Druckauflage von 7.200 Stück pro Ausgabe. Die Zeitschrift erscheint vier Mal im Jahr, jeweils gegen Ende eines Quartals, d.h. jeweils am Ende der Monate März, Juni, September und Dezember. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird „insite“ an ihren Arbeitsplatz, den Pensionistinnen und Pensionisten und karenzierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihren Wohnort zugestellt. Der Umfang einer Ausgabe beträgt je nach Bedarf 32 oder 36 Seiten inkl. der Umschlagseiten. In Abb. 4.1 sind die Titelseiten der ersten beiden Ausgaben von insite im Jahr 2015 zu sehen.



**Abb. 4.1: Titelbilder der ersten beiden insite-Ausgaben 2015**

Quelle: Anhang 1, Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich, Abb. 1 und 2, S. 121 und 122.

Die Mitarbeiterzeitschrift verfügt über folgende vier Rubriken:

- **Top Story:** In dieser Rubrik werden die Titelstory der jeweiligen Ausgabe sowie weitere Artikel über aktuelle Geschehnisse innerhalb der Gruppe umfassend thematisiert.

tisiert, d.h. zusätzlich zu den ausführlichen Berichten über das jeweilige Thema gibt es auch Interviews und Kommentare mit den zuständigen Führungskräften bzw. von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

- **News:** Diese Rubrik umfasst aktuelle Themen aus dem Konzern und der Branche hinsichtlich Produkten, Kooperationen sowie Preisen und Auszeichnungen. Neben der Präsentation von Bilanz- und Studienergebnissen werden darin auch neue Kampagnen bzw. Initiativen und Projekte vorgestellt.
- **Magazin:** Darin finden sich neben den aktuellen Berichten über Events und Sponsorings auch Artikel über diverse Vertriebsaktivitäten, bspw. aus den Regionen, wieder. Außerdem werden darin prominente Versicherungsnehmer vorgestellt.
- **Menschen:** Diese Rubrik bezieht sie auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und informiert über Auszeichnungen, Angebote und Initiativen von und für diese. Außerdem werden darin neue Führungskräfte vorgestellt. Platz finden dort weiters Gesundheitstipps sowie Personalien.

Zusätzlich dazu gibt es in jeder Ausgabe auf der ersten Doppelseite ein Inhaltsverzeichnis sowie den „Ticker“, in dem sowohl ein Vorwort des CEOs zu finden ist als auch kurze Berichte zu aktuellen Anlässen. Weiters beinhaltet jede Ausgabe ein Gewinnspiel, welches auf der Rückseite der Zeitschrift platziert ist.

#### 4.3.2 Online-Mitarbeiterzeitschrift „insite.general.at“

Die Mitarbeiterzeitschrift „insite“ wird seit 2010 um einen Online-Auftritt ergänzt, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich unter dem gleichlautenden Hyperlink „insite.general.at“ zur Verfügung steht und tagesaktuell gestaltet ist. Die Online-Zeitschrift ist grundsätzlich nur innerhalb des Unternehmensnetzwerkes zugänglich, für Pensionistinnen und Pensionisten sowie karenzierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht die Möglichkeit einen Zugang zu beantragen, um die Seite auch außerhalb des unternehmensinternen Netzwerkes aufrufen zu können. In Abb. 4.2 ist ein Ausschnitt der Startseite der Mitarbeiterzeitschrift „insite.general.at“ zu sehen, die komplette Startseite ist im Anhang 1 zu finden.

Abb. 4.2: Ausschnitt der Startseite von insite.generali.at

Quelle: Anhang 1, Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich, Abb. 3, S. 123.

Im ersten Halbjahr 2015 (1. Jänner 2015 – 30. Juni 2015) riefen 4.153 Nutzerinnen und Nutzer mindestens ein Mal „insite.generali.at“ auf, insgesamt gab es in diesem Zeitraum 23.674 Sitzungen<sup>202</sup> bzw. 89.906 Seitenaufrufe<sup>203</sup>. Im Durchschnitt werden während einer Sitzung 3,8 Seiten aufgerufen.<sup>204</sup> Abb. 4.3 zeigt die Anzahl der Sitzungen im Verlauf des

<sup>202</sup> Eine Sitzung wird von Google Analytics definiert als die Dauer, die ein Nutzer aktiv mit einer Website oder App interagiert.

<sup>203</sup> Seitenaufrufe definiert Google Analytics als die Gesamtzahl der aufgerufenen Seiten, wobei wiederholte Zugriffe auf eine Seite gezählt werden.

<sup>204</sup> Vgl. Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich, Anhang 1, Abb. 4, S. 125.

ersten Halbjahres 2015. Dabei ist ersichtlich, dass die höchsten Zugriffszahlen Ende April, Anfang Mai sowie Mitte Februar generiert wurden. Die wenigsten Zugriffe wurden im Jänner um den Jahreswechsel registriert. Die großen Schwankungen bei den Zugriffszahlen deuten darauf hin, dass diese stark von den aktuellen Inhalten abhängig sind.

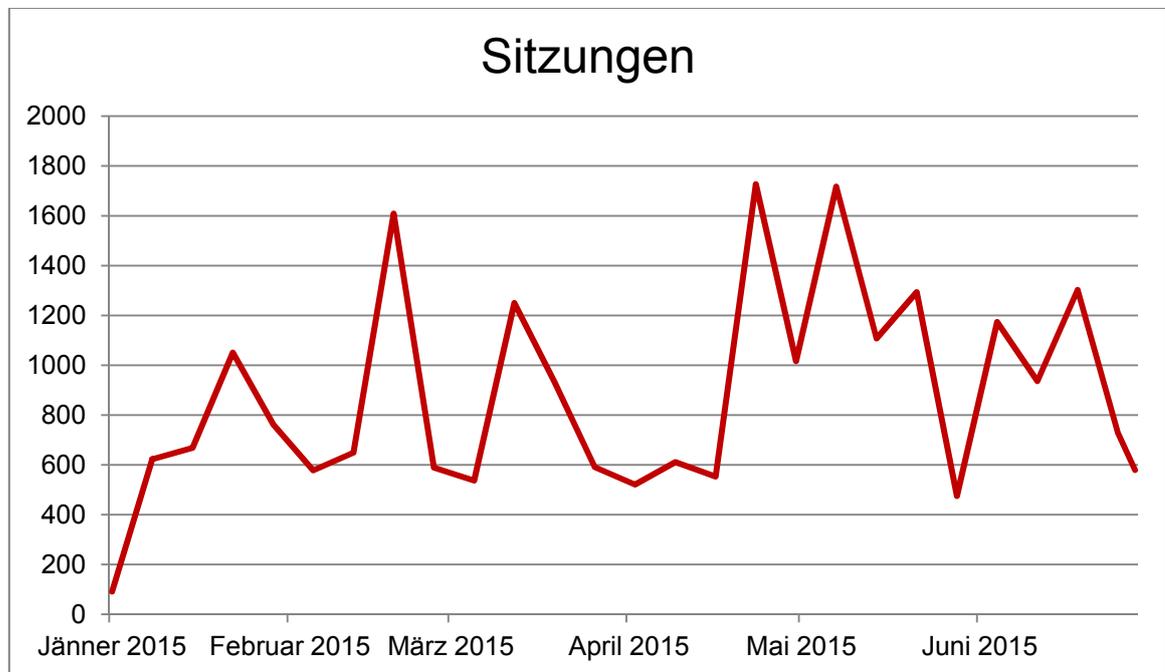


Abb. 4.3: Anzahl der Sitzungen im ersten Halbjahr 2015

Quelle: Anhang 1, Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich, Abb. 4, S. 124.

Wie die Mitarbeiterzeitschrift „insite“ besitzt auch „insite.generali.at“ die Rubriken News, Magazin und Menschen, denen die Inhalte entsprechend zugeordnet werden. Eine Rubrik Top Story ist hier nicht vorhanden. Über den Home-Button ist die Startseite zu erreichen. Zusätzlich dazu verfügt die Online-Mitarbeiterzeitschrift über folgende Rubriken:

- **WE, GENERALI:** In diesem Bereich werden jene Informationen veröffentlicht, die vom Mutterkonzern übermittelt werden, um sie in der lokalen Sprache den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.
- **Strategie 2016:** Hier ist die Strategiebeschreibung der Strategie 2016 zu finden.

Weiters befinden sich am rechten Seitenrand der Seite folgende Inhalte:

- **WE, GENERALI:** Darunter werden aktuelle Aktionen innerhalb der Generali Group in Form eines Banners vorgestellt. Dieser Banner ist mit einem Link versehen, der auf das Intranet der Generali Group führt.

- **Triest News:** Hier sind Links zu finden, wo Neuigkeiten aus der Generali Group geteilt werden.
- **Strategie 2016:** Neben der oben angeführten Rubrik 2016 ist hier ein weiterer Link zur Informationsseite der aktuellen Strategie zu finden.
- **Gewinnspiel:** Wie im Printprodukt gibt es auch auf „insite.generalist.at“ die Möglichkeit monatlich an einem Gewinnspiel teilzunehmen.
- **Presse:** Unter diesem Punkt sind Links zu folgenden Seiten zu finden:
  - *Schlagzeilen des Tages:* Dies stellt eine tägliche Zusammenfassung der wichtigsten Schlagzeilen aus den Medienberichten, die die Generali und die Versicherungs- und Vorsorgebranche betreffen, sowie der aktuellen Börsenkurse relevanter Aktien dar.
  - *Pressespiegel:* Auf dieser Seite sind alle Beiträge von österreichischen und zum Teil deutschen Print-, TV-, Radio- und Online-Medien zu finden sind, in denen das Unternehmen vorkommt bzw. die für die Versicherungs- und Vorsorgebranche relevant sind.
  - *Presseinformationen:* Dieser Link führt zu jener Seite auf der Generali-Website, wo die Presseinformationen der Gruppe veröffentlicht werden.
- **Infodienst:** Unter diesem Link können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer E-Mail-Adresse für den Service „Infodienst“ anmelden, der über neue Artikel auf „insite.generalist.at“ informiert.
- **insite Archiv:** In diesem Bereich sind Links zum „insite“-Archiv zu finden, wo alle Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift seit dem Jahr 2008 als PDF zum Download zur Verfügung stehen.

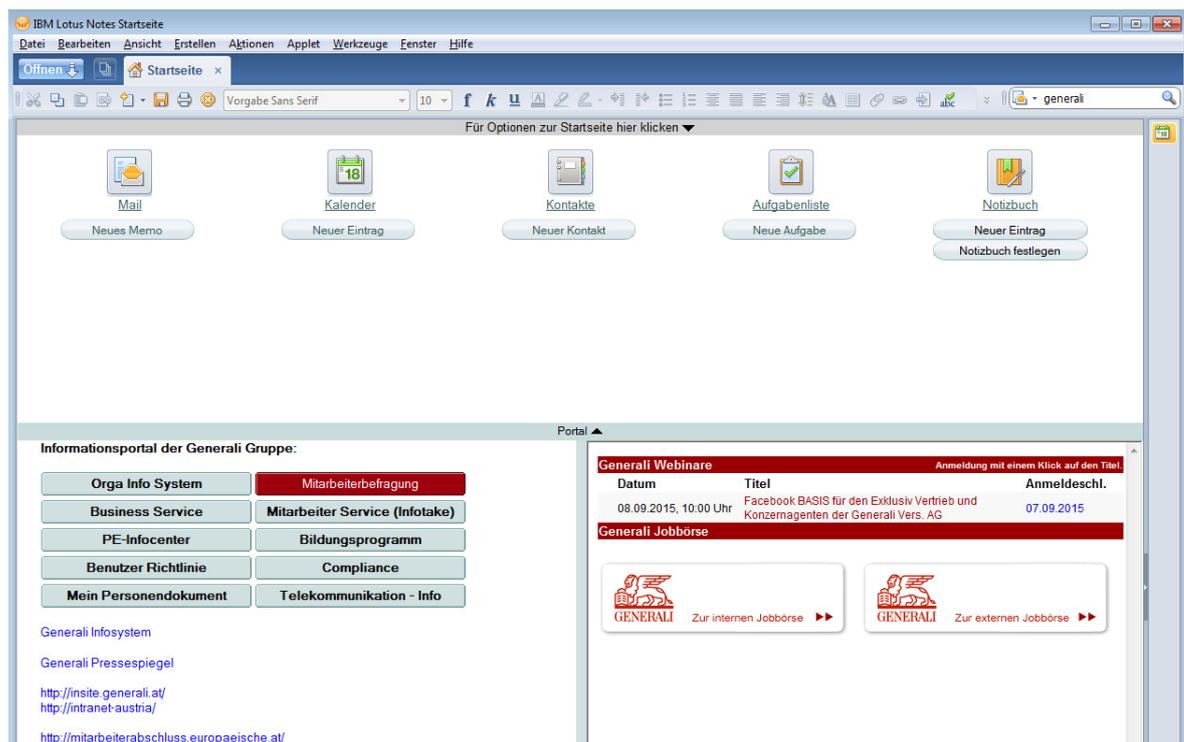
Weiters ist am unteren Ende der Seite eine Linkübersicht zu den Webseiten der Generali Gruppe Österreich, der Generali Group sowie zu Tochterunternehmen zu finden. Dort ist auch der Link zum Impressum platziert. Ein Such-Feld befindet sich am oberen rechten Rand.

Bei Bedarf wird seitens der Redaktion per Mail ein Newsletter an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Österreich gesendet, der über wichtige Informationen berichtet, die aktuell auf „insite.generalist.at“ zur Verfügung stehen und über die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe in Kenntnis gesetzt werden sollen.

Auf der Online-Mitarbeiterzeitschrift können neben Bannern und Bildern auch Videos integriert werden. Außerdem bietet sie den Rezipientinnen und Rezipienten die Möglichkeit sich per Mail an die Redaktion zu wenden, um Rückmeldung zu geben bzw. aufkommende Fragen zu klären.

### 4.3.3 Intranet

Über die Software IBM Lotus Notes haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich Zugriff auf das unternehmenseigene Intranet. Abb. 4.4 zeigt einen Screenshot dieses Zugangs.



**Abb. 4.4: Startseite der Software IBM Lotus Notes mit Zugang zum Intranet der Generali**  
Quelle: Anhang 1, Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich, Abb. 5, S. 125.

Zur Verfügung stehen neben dem persönlichen sowie Gruppen-E-Mail-Postfächern ein persönlicher Kalender und Aufgabenbereich bzw. ein persönliches Adress- und Notizbuch.

Der Kalender ermöglicht es bspw. Termine mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren sowie den Kalender anderer Personen zu abonnieren bzw. den eigenen Kalender anderer Personen im Unternehmen zugänglich zu machen.

Darüber hinaus sind auf der Startseite unter „Informationsportal der Generali Gruppe“ die Zugänge zu folgenden Datenbanken zu finden:

- **Orga Info System:** Dahinter verbirgt sich das Unternehmensadressbuch, in dem die beruflichen Kontaktdaten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich zu finden sind.
- **Mitarbeiterbefragung:** Dieser Button führt zur Informationsseite der internationalen Mitarbeiterbefragung, die aktuell im Unternehmen durchgeführt wird.
- **Business-Service:** Diese Datenbank beinhaltet alle Dokumente, die im Zuge der Tätigkeit im Unternehmen benötigt werden könnten, wie bspw. die Unternehmenspräsentation.
- **Mitarbeiter-Service:** Dort sind Informationen zu finden, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich interessant sind, wie z.B. Mitarbeiter-Angebote der Tochterunternehmen oder der Speiseplan des Betriebsrestaurants.
- **PE-Infocenter:** In dieser Datenbank sind alle Informationen die seitens des Personalwesens für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sind zu finden, wie Kollektivverträge oder Betriebsvereinbarungen.
- **Bildungsportal:** Hier ist eine Übersicht über die angebotenen Schulungen zu finden, die das Unternehmen anbietet.
- **Benutzer-Richtlinie:** Unter diesem Punkt sind die Richtlinien zusammengefasst, die für die Benutzung des Intranets gelten.
- **Compliance:** Dieser Button verlinkt zu einem Bereich, der von der Compliance-Abteilung betreut wird und in dem u.a. Informationen zum aktuell gültigen Verhaltenskodex der Gruppe zu finden sind.
- **Mein Personendokument:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit hier ihre gespeicherten Daten zu prüfen bzw. zu bearbeiten.

- **Telekommunikation – Info:** In diesem Bereich sind Informationen hinsichtlich der mobilen Telekommunikationsmöglichkeiten, die im Unternehmen angeboten werden, zu finden.

Unter diesen Datenbanken sind weitere Links zu finden:

- **Generali Infosystem** führt zum Unternehmensadressbuch, das auch über einen Browser geöffnet werden kann.
- **Generali Pressespiegel** leitet zu der bereits erwähnten Übersicht über Medienberichte der Generali bzw. der Versicherungsbranche.
- **<http://insite.generali.at/>** ist die Verbindung zur Online-Mitarbeiterzeitschrift.
- **<http://intranet-austria/>** beinhaltet Informationen hinsichtlich der technischen Ausstattung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung steht. Diese Informationen werden seitens der IT-Abteilung angeboten, wobei auch Kontaktmöglichkeiten angeführt sind, um sich bei Problemen mit der IT-Anwenderbetreuung in Verbindung setzen zu können.
- **<http://mitarbeiterabschluss.europaeische.at/>** stellt ein Angebot der Europäischen Reiseversicherung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich dar, wo diese eine Reiseversicherung abschließen können.

Weiters bietet das Intranet Zugang zu Datenbanken, die für bestimmte Funktionsbereiche angelegt wurden, wie den Datenbanken mit Fachanweisungen für den Außendienst und die Versicherungstechnik. Diese können für die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigeschaltet werden. Die Zugänge dazu können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Software sichern.

#### 4.3.4 E-Mails und Rundschreiben

Innerhalb der Generali Gruppe Österreich besitzt jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter eine persönliche E-Mail-Adresse, die sich aus dessen Vor- und Nachname sowie dem Zusatz [@generali.com](mailto:) zusammensetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben so die Möglichkeit E-Mails auch für die direkte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen

zu verwenden, da ihnen zusätzlich auch die notwendige Hardware zur Verfügung gestellt wird.

Weiters wird dieser Kommunikationskanal genutzt, um Informationen über verschiedene Verteiler an verschiedene Gruppen bzw. an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu versenden. Als Beispiel können hier Vorstands Rundschreiben genannt werden, die der Vorstand versendet, um über wichtige, bspw. personelle, Veränderungen im Unternehmen zu informieren, aber auch die Schlagzeilen des Tages, die zusätzlich, neben der Veröffentlichung auf [insite.generali.at](http://insite.generali.at), an Führungskräfte des Unternehmens gesendet werden.

#### 4.3.5 Persönliche Kommunikation

Der persönliche Kommunikationskanal innerhalb der Generali Gruppe Österreich ist als Informationskaskade entlang der Unternehmensstruktur organisiert. Hier werden seitens der internen Unternehmenskommunikation Unterlagen zu den entsprechenden Themen aufbereitet, die die jeweiligen Leiterinnen und Leiter nutzen können.

Darüber hinaus besteht im Unternehmensalltag die Möglichkeit sich persönlich mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten auszutauschen, dazu wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich ein Telefonnetz zur Verfügung gestellt, um österreichweit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern telefonisch in Kontakt treten zu können.

Weitere geplante und organisierte persönliche Kommunikationskanäle sind das Mitarbeitergespräch sowie Besprechungen.

##### **Mitarbeitergespräch**

Im Zuge eines Mitarbeitergesprächs werden die Ziele, Potenziale und daraus resultierende zukünftige Aufgabenfelder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten besprochen. Diese Mitarbeitergespräche finden ein Mal im Jahr statt und folgen einem einheitlichen Leitfadens, der um abteilungsspezifische Inhalte ergänzt wird.

##### **Besprechungen**

Um Informationen innerhalb des Unternehmens entlang einer Kaskade zu teilen, werden vor allem Besprechungen bzw. Tagungen genutzt. Hier kann bspw. das Führungskräfte-

Treffen genannt werden, das beginnend im Jänner jedes zweite Monat stattfindet. Hier trifft sich der Vorstand mit weiteren Führungskräften, um diese über die Geschäftsperformance sowie aktuelle Themen, wichtige Projekte und Initiativen der Generali Gruppe Österreich sowie der Generali Group zu informieren.

Innerhalb von Abteilungen werden Jour fixes genutzt, um diese Informationen weiterzugeben bzw. um sich allgemein über die Tätigkeiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung verfolgen, auszutauschen. Da es zum Teil auch sehr große Abteilungen im Unternehmen gibt, wo ein gemeinsames Treffen auf Grund der Größe nur schwer möglich ist, wurden diese Abteilungen in einzelne Gruppen unterteilt, die jeweils von einer Gruppenleiterin bzw. einem Gruppenleiter geführt werden. Innerhalb dieser Abteilungen gibt es dann Jour fixes der Abteilungsleiterin bzw. des Abteilungsleiters mit den Gruppenleiterinnen und -leitern und in weiterer Folge Jour fixes der Gruppenleiterinnen und -leiter mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Hängen die Tätigkeiten von verschiedenen Abteilungen zusammen, gibt es auch zwischen diesen Abteilungen regelmäßige Treffen, deren Häufigkeit jedoch von den Zusammenhängen der Abteilungen abhängig gemacht wird.

#### **4.3.6 Workshops und Seminare**

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich wird ein umfassendes Bildungsangebot zur Verfügung gestellt. Eine Übersicht finden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie bereits erwähnt im Intranet. Weiters bezieht sich dieses Angebot nicht nur auf unmittelbar die Tätigkeit betreffende Kompetenzen, wie bspw. im Außendienst Schulungen über Produkte, sondern auch auf Seminare, die den Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtern können.

#### **4.3.7 Mitarbeitererevents**

Innerhalb der Generali Gruppe Österreich gibt es verschiedene Mitarbeitererevents, die regelmäßig für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt werden, die jedoch auf Grund der Größe des Unternehmens regional organisiert sind, d.h. zum Teil in den Regionaldirektionen bzw. den Bundesländern Österreichs stattfinden.

Beispiele dafür sind jährliche Auftaktveranstaltungen im Jänner und Februar für die Außendienstmitarbeiter in den einzelnen Bundesländern. Seitens der Generaldirektion wird für dort angesiedelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Sommerfest veranstaltet. Am Ende des Jahres gibt es individuelle Weihnachtsfeiern, die jedoch auf einzelne Abteilungen bzw. Ressorts innerhalb der Generaldirektion bzw. auf einzelne Verkaufsgebiete in den Regionaldirektionen herunter gebrochen werden.

#### 4.3.8 Informelle Kommunikation

Unabhängig von den formellen Kommunikationskanälen, die ebenfalls Anlässe zu informeller Kommunikation darstellen, bieten sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich zusätzlich Möglichkeiten zu informellem Austausch.

Beispielsweise veranstaltet das Team „Familie, Kultur, Freizeit“, das aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen besteht, sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich als auch deren Kinder und Enkelkinder während des Jahres verschiedene Veranstaltungen oder Ausstellungsbesuche. Auch für krenzierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es Treffen und Informationsveranstaltungen, wo diese relevante Informationen für die Karenz erhalten und sich auch persönlich miteinander austauschen können.

Darüber hinaus verfügen Standorte wie die Generaldirektion bzw. die Regionaldirektionen über eine Kantine, wo den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Snacks aber auch Mittagsmenüs angeboten werden. In allen Standorten, d.h. auch in den Geschäftsstellen, stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiters entsprechende Räume zur Verfügung, die als Tee- oder Kaffeeküche genutzt werden können.

Nachdem nun auch das Unternehmen vorgestellt wurde, dessen interne Unternehmenskommunikation im Zuge dieser Arbeit analysiert werden soll, wird im folgenden Kapitel die Bildung der Hypothesen vorgenommen.

## 5 Bildung der Hypothesen

Im Folgenden sollen nun aus den Inhalten der vorangegangenen Kapitel die Hypothesen der Arbeit erarbeitet werden.

Im Zuge dieser Arbeit konnten Kommunikationsbedürfnisse abgeleitet werden, die sich auf die Nutzung von unternehmensinternen Medien durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens beziehen. Da die Generali Gruppe Österreich ein Unternehmen darstellt, das sich im Zuge ihrer internen Unternehmenskommunikation solcher interner Unternehmensmedien bedient, kann nun folgende erste Hypothese aufgestellt werden:

*Die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich umfassen kognitive, affektive, sozial-interaktive und integrativ-habituelle Bedürfnisse.*

Weiters konnten innerhalb der Generali Gruppe Österreich verschiedene Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation identifiziert werden. Diese ergeben sich einerseits aus der Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo die drei Bereiche Außendienst, Versicherungstechnik und unterstützende Prozesse unterschieden werden können, und andererseits aus ihrer Stellung im Unternehmen, wo Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten.

Laut Definition von Kommunikationsbedürfnissen sind diese unter anderem von der Zugehörigkeit zu einer Schicht bzw. Gruppe abhängig bzw. können diese ihren Ursprung im sozialen Umfeld einer Rezipientin bzw. eines Rezipienten haben. Daraus lässt sich folgende zweite Hypothese ableiten:

*Bei den Ausprägungen der kognitiven, affektiven, sozial-interaktiven und integrativ-habituellen Kommunikationsbedürfnisse lassen sich Unterschiede zwischen den Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation ausmachen.*

Weiters konnte bei der Beschreibung der verschiedenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation festgestellt werden, dass die unterschiedlichen Kanäle für die

Kommunikation von unterschiedlichen Themen bzw. Verbreitung von Informationen geeignet sind. Daraus wurde bereits abgeleitet, dass nun ein breites Angebot an Kommunikationsmaßnahmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer Informationsbeschaffung entgegen kommt.

Unter der Annahme, dass ein breites Angebot an Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation auch verschiedene Kategorien an Kommunikationsbedürfnissen befriedigt, soll hinsichtlich der Abdeckung der Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich, die ebenfalls über ein breites Angebots an Kommunikationskanälen verfügt, folgende dritte Hypothese aufgestellt werden:

*Innerhalb der Generali Gruppe Österreich werden Themen, die aus Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern resultieren und deren Zuständigkeit innerhalb der internen Unternehmenskommunikation liegen, durch das breite Angebot an unternehmensinternen Kommunikationsmaßnahmen abgedeckt.*

Die Prüfung dieser drei Hypothesen erfolgt nun an Hand des nachfolgenden empirischen Teils der Masterthese.

## 6 Auswahl und Vorstellung der empirischen Methoden

Folgend sollen nun die verwendeten empirischen Methoden vorgestellt werden, indem der jeweilige Auswahlprozess dargestellt wird, der zu den verwendeten empirischen Methoden dieser Arbeit geführt hat, um in weiterer Folge diese Methoden theoretisch aufzuarbeiten. Dabei sollen sowohl die Methoden zur Datenerhebung als auch der -auswertung vorgestellt werden.

### 6.1 Datenerhebung

In einem ersten Schritt soll nun auf die Methode, die zur Datenerhebung verwendet wird, eingegangen werden.

#### 6.1.1 Darstellung des Auswahlprozesses einer empirischen Datenerhebungsmethode

Da diese Arbeit das Ziel hat, die Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich einzuholen und deren Befriedigung durch die derzeitigen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation zu prüfen, gilt es einerseits diese Bedürfnisse einzuholen, um die anschließende Prüfung hinsichtlich deren Erfüllung durchführen zu können.

Im Hinblick auf das Einholen von Kommunikationsbedürfnissen kommt die Autorin zu dem Schluss, dass dazu eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens notwendig ist, da diese darauf basiert, dass die befragten Personen Auskunft über den Befragungsgegenstand geben<sup>205</sup>. Eine mögliche Alternative konnte in Form von Experteninterviews identifiziert werden. Unter der Annahme, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst die Quelle der zu ermittelten Kommunikationsbedürfnisse sind, wird diese Alternative jedoch nicht gewählt.

---

<sup>205</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 31.

Bei nachfolgender Auswahl einer Befragungsmethode soll der Tatsache, dass Bedürfnisse oft nicht direkt kommuniziert werden bzw. oft gar nicht bewusst sind, Rechnung getragen werden. Zur Auswahl stehen dabei quantitative und qualitative Befragungstechniken.<sup>206</sup>

Quantitative Befragungsmethoden werden eingesetzt, um eine Vielzahl an Daten zu bekommen, die statistisch ausgewertet werden können. Diese aus einer bestimmten Stichprobe resultierenden Ergebnisse können in weiterer Folge auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Quantitative Befragungen erfolgen an Hand eines standardisierten Fragebogens in einer Einzelbefragung, welche schriftlich, persönlich, telefonisch, online oder über das Mobiltelefon durchgeführt wird.<sup>207</sup>

Dabei eignen sich gerade schriftliche Befragungen weniger, um sensible Themen zu erfragen. Des Weiteren fehlt bei dieser Befragungstechnik die Möglichkeit Verständnisprobleme aufzuklären. Auf Grund der Standardisierung kann auch nicht flexibel auf die Antworten eingegangen werden. Werden schriftliche Befragungen zusätzlich dazu online verteilt, ist die Rücklaufquote gering.<sup>208</sup>

Bei qualitativen Interviews ist nun anzumerken, dass zwischen den Interviewteilerinnen und -teilnehmern und der Interviewerin bzw. dem Interviewer eine Vertrauensbasis aufgebaut werden kann, was es ermöglicht, auch sensible Themen anzusprechen.<sup>209</sup> Außerdem ist es mit qualitativen Interviews möglich, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihren Ideen, Gedanken, Meinungen und Einstellungen sowie nach ihrer Motivation zu fragen.<sup>210</sup>

Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass automatisierte oder unbewusste Verhaltensweisen nicht zu erfassen sind, da sie von den Befragten nicht in Worte gefasst werden können. Außerdem kann es zu einer unbeabsichtigten Beeinflussung des Interviews durch die Interviewerin bzw. den Interviewer kommen. Darüber hinaus sind qualitative Interviews im Vergleich zu anderen Befragungsmethoden zeitaufwendig.<sup>211</sup>

Die zu unterscheidenden Befragungstechniken weisen nun verschiedene unterschiedliche Vorzüge auf. Jedoch scheint eine qualitative Befragungsmethode eher geeignet, um sensib-

<sup>206</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 31.

<sup>207</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 33.

<sup>208</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 33ff.

<sup>209</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 70.

<sup>210</sup> Vgl. Berger, Media and Communication Research Methods, 2011, S. 138.

<sup>211</sup> Vgl. Fantopié Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 71.

le Themen wie Bedürfnisse und Einstellungen zu erheben. Da weiters im selben Zeitraum, in dem diese Arbeit zu verfassen war, eine von der Generali Group ausgehende internationale Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, wo Online-Fragebögen zum Einsatz kamen, entschied sich die Autorin qualitative Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich durchzuführen.

Zur Überprüfung der Befriedigung dieser Kommunikationsbedürfnisse von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entschied sich die Autorin, ein weiteres Interview mit der Verantwortlichen für die interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich durchzuführen. Zum einen ist diese mit den Inhalten und Maßnahmen, die zur Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden vertraut, und zum anderen war es nicht Ziel der Arbeit eine Inhaltsanalyse dieser Maßnahmen durchzuführen.

## 6.1.2 Theoretische Erarbeitung der empirischen Datenerhebungsmethode

Nachdem nun die Entscheidung getroffen war, qualitative Interviews durchzuführen, soll diese Forschungsmethode vorgestellt werden.

Bei der Durchführung von qualitativen Interviews kann zwischen Einzel- und Gruppeninterviews unterschieden werden. Da bei Gruppeninterviews der Erkenntnisgewinn aus der Interaktion der Interviewteilnehmer im Vordergrund steht,<sup>212</sup> konnten diese ausgeschlossen werden, da für die Arbeit die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sind, weshalb Einzelinterviews durchgeführt werden.

Diese Einzelinterviews können nun weiter unterschieden werden in qualitative und indirekte Interviews. Da bei indirekten Interviews jedoch sowohl bei den projektiven als auch bei den assoziativen Verfahren gewisse Stimuli zum Einsatz kommen sollten,<sup>213</sup> ist diese Methode nicht zur Befragung geeignet, da keine Stimuli vorhanden sind, die vorgelegt werden könnten. Darüber hinaus bieten qualitative Interviews mit ihrer offenen Gesprächsführung eine Basis, um auch persönliche Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen.

Eine weitere Unterscheidung ist auch bei qualitativen Interviews möglich, wo explorative, Tiefen- und fokussierte Interviews differenziert werden. Da Tiefeninterviews von geschul-

---

<sup>212</sup> Vgl. Fantopić Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 79.

<sup>213</sup> Vgl. Fantopić Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 71ff.

ten Psychologen durchzuführen sind und sich fokussierte Interviews auf einen bestimmten Stimuli beziehen, sollen die explorativen Interviews genauer betrachtet werden. Diese bieten auf Grund der offenen, weitgehend nicht standardisierten Befragungstechnik die Möglichkeit, problemorientiert zu arbeiten, d.h. die Fragestellungen im Interview auf eine bestimmte Problemstellung zu lenken.<sup>214</sup> Explorative Interviews bieten so die Möglichkeit die Fragestellungen auf die Ermittlung von Kommunikationsbedürfnissen zu leiten.

Um dies sicherzustellen, bedient sich die Autorin eines Interviewleitfadens. Dieser soll jedoch über ein niedriges Strukturierungsniveau verfügen, so dass die bzw. der Befragte den Gesprächsfluss selbst steuern kann. Der Interviewleitfaden dient dabei als Sicherheit dafür, dass bestimmte Themen während des Interviews behandelt werden, weshalb dieser Leitfaden aus nur wenigen vage und offen vorformulierten Fragestellungen besteht.<sup>215</sup>

Diese Art des Interviews, d.h. ein qualitatives exploratives Leitfadeninterview, das in einem Einzelgespräch geführt wird, soll auch zur Überprüfung der Befriedigung der identifizierten Kommunikationsbedürfnisse durch die Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation verwendet werden. Bei diesem Interview dienen jedoch die ermittelten Kommunikationsbedürfnisse bzw. die dadurch angesprochenen Themengebiete als Interviewleitfaden. Diese Themenaufstellung kann daher als sehr differenziert ausgearbeiteter Interviewleitfaden interpretiert werden, der über eine Vielzahl an Items verfügt und somit das Interview steuert.<sup>216</sup>

## 6.2 Datenauswertung

Um die Daten, die erhoben wurden, auswerten zu können, soll nun weiters auf die Methode der Datenauswertung eingegangen werden.

### 6.2.1 Darstellung des Auswahlprozesses einer empirischen Datenauswertungsmethode

Für die Auswertung der erhobenen Daten ist es notwendig, ein Auswertungsverfahren zu wählen, dass sowohl geeignet ist, um das vorhandene qualitative Datenmaterial entspre-

---

<sup>214</sup> Vgl. Fantopió Altobelli, Marktforschung, 2011, S. 69f.

<sup>215</sup> Vgl. Kruse, Qualitative Interviewforschung, 2015, S. 203f.

<sup>216</sup> Vgl. Kruse, Qualitative Interviewforschung, 2015, S. 204.

chend auszuwerten, als auch die in der Theorie ermittelten Kommunikationsbedürfnisse dabei zu berücksichtigen. Die Autorin kann nun die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als eine Methode identifizieren, die diese beiden Kriterien erfüllt.

## 6.2.2 Theoretische Erarbeitung der empirischen Datenerhebungsmethode

Mayring beschreibt dabei verschiedene Vorgehensweisen, nach denen ein vorhandenes Datenmaterial analysiert werden kann. Dabei definiert er drei Grundformen des Interpretierens, die er weiter ausdifferenziert.<sup>217</sup> Einen Überblick über diese Grundformen des Interpretierens und deren Ausdifferenzierung gibt Tab.6.1.

<b>Grundform</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Differenzierung</b>
<i>Zusammenfassung</i>	Reduktion des Datenmaterial auf die wesentlichen Inhalte um Abbild des Grundmaterials zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung</li> <li>• Induktive Kategorienbildung</li> </ul>
<i>Explikation</i>	Verständnis durch zusätzliches Material bzgl. einzelner Textteile erweitern, um diese zu erläutern, zu erklären, zu deuten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Kontextanalyse</li> <li>• Weite Kontextanalyse</li> </ul>
<i>Strukturierung (deduktive Kategorienanwendung)</i>	Filtern von bestimmten Aspekten aus dem Datenmaterial, Querschnitt an Hand vorher definierter Ordnungskriterien legen oder Einschätzung des Materials auf Grund bestimmter Kriterien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Strukturierung</li> <li>• Inhaltliche Strukturierung</li> <li>• Typisierende Strukturierung</li> <li>• Skalierende Strukturierung</li> </ul>

**Tab. 6.1 Grundformen des Interpretierens und deren Ausdifferenzierung**  
Quelle: Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 67f.

Aus diesen Grundformen wählte die Autorin nun zum einen die Strukturierung, da durch die deduktive Kategorienanwendung der Inhalt des Datenmaterials an Hand der aus der Theorie abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse analysiert werden kann. Dies ist mit den anderen Vorgehensweisen nicht sicher gestellt.<sup>218</sup>

<sup>217</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 67f.

<sup>218</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 68.

Bei dieser deduktiven Kategorienanwendung werden die Strukturierungsdimensionen, an Hand derer bestimmte Strukturen aus dem Datenmaterial herauszufiltern sind, durch theoretische Begründungen festgelegt. In weiterer Folge wird diese Strukturdimension in weitere Ausprägungen differenziert, wodurch ein Kategoriensystem entsteht. Um nun feststellen zu können, ob ein bestimmter Teil des Materials einer dieser Kategorien zugeordnet werden kann, ist es notwendig die Kategorie zu definieren, Ankerbeispiele anzuführen und Kodierregeln zu erstellen.<sup>219</sup>

Weiters gilt es zu unterscheiden, ob eine formale, inhaltliche, typisierende oder skalierende Strukturierung vorgenommen wird. Da im Zuge dieser Arbeit überprüft werden soll, ob theoretische abgeleitete Kommunikationsbedürfnisse bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich zu identifizieren sind, steht der Inhalt des Datenmaterials im Vordergrund, weshalb die inhaltliche Strukturierung Anwendung findet.<sup>220</sup>

Dabei ist jedoch anzumerken, dass bei der Anwendung der inhaltlichen Strukturierung keine anschließende Zusammenfassung der extrahierten Inhalte vorgenommen werden soll,<sup>221</sup> da für die Arbeit lediglich das Vorkommen der theoretisch abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse von Bedeutung ist.

Die weitere Vorgehensweise setzt nun voraus, dass diese erste Analyse zum Ergebnis kommt, dass die theoretisch abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse sich auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich wiederfinden. Ist dies gegeben, sollen nun Themengebiete ermittelt werden, die aus diesen Kommunikationsbedürfnissen resultieren, um überprüfen zu können, ob und wie diese Bedürfnisse durch die Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation erfüllt werden.

Dazu soll die induktive Kategoriendefinition verwendet werden, bei der Kategorien aus dem Datenmaterial abgeleitet werden, ohne Bezug zu vorab formulierten Theorienkonzepten. Es gilt jedoch theoriegeleitet ein Selektionskriterium festzulegen, das bestimmt was Ausgangspunkt für die Definition von Kategorien ist sowie um Unwesentliches ausschließen zu können. Darüber hinaus ist auch das Abstraktionsniveau der zu bildenden Kategorien zu bestimmen.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 97.

<sup>220</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 99.

<sup>221</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 103.

<sup>222</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 85ff.

Die Bildung von Kategorien erfolgt, wenn das festgelegte Selektionskriterium im Datenmaterial erfüllt ist, indem die Kategorie als Begriff oder Kurzsatz basierend auf dem vorliegenden Material definiert wird. Bei jeder weiteren Erfüllung des Selektionskriteriums ist nun zu entscheiden, ob der entsprechende Teil einer bereits bestehenden Kategorie zuzuordnen oder ob eine neue Kategorie zu bilden ist.<sup>223</sup>

Als Ergebnis erhält man nun ein Kategoriensystem zu einem bestimmten Thema, das nun zur weiteren Analyse zur Verfügung steht. Dieses kann nun im Sinne der Fragestellung interpretiert werden, d.h. es können durch Induktion bzw. Deduktion Hauptkategorien gebildet oder quantitative Analysen durchgeführt werden.<sup>224</sup> Bei dieser Arbeit ergibt sich die Kategorienbildung bereits bei der Codierung, da diese aus den bereits vorhandenen Kommunikationsbedürfnissen abgeleitet werden, damit der Zusammenhang zwischen diesen Bedürfnissen und den daraus resultierenden Themen erhalten bleibt. Dieser ist notwendig, um die Erfüllung der vorkommenden Kommunikationsbedürfnisse durch die interne Unternehmenskommunikation überprüfen zu können.

### 6.3 Fazit

Für die Prüfung der Hypothesen wird eine qualitative Befragung durchgeführt, bei der explorative Leitfadeninterviews zum Einsatz kommen, die in Einzelgesprächen durchgeführt werden. Befragt werden zum einen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich hinsichtlich ihrer Kommunikationsbedürfnisse und zum anderen die Zuständige für interne Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Österreich, um die Bedürfnisbefriedigung durch die derzeit vorhandenen Maßnahmen zu prüfen.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt einerseits anhand einer deduktiven Kategorienanwendung, wenn es darum geht die aus dem Uses-and-Gratifications Approach abgeleiteten Kommunikationsbedürfnisse zu identifizieren. Anhand einer folgenden induktiven Kategoriendefinition sollen aus diesen Bedürfnissen Themen abgeleitet werden, an Hand derer die Prüfung der Bedürfnisbefriedigung durchgeführt werden soll.

Im folgenden Kapitel werden die Anwendung dieser Methoden sowie die daraus resultierenden Ergebnisse beschrieben.

---

<sup>223</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 87.

<sup>224</sup> Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 87.

## 7 Anwendung der empirischen Methoden

Im folgenden Kapitel soll nun die Anwendung der im vorigen Kapitel vorgestellten empirischen Methode erläutert werden, dazu wird zuerst auf das Studiendesign eingegangen, bevor die Ergebnisse beschrieben und die in Kap. 5 aufgestellten Hypothesen geprüft werden.

### 7.1 Studiendesign

Es soll nun das Studiendesign im Detail vorgestellt werden, dazu wird zuerst auf die Grundgesamtheit bzw. die Stichprobenziehung eingegangen, bevor die Datenerhebungen sowie das Auswertungsverfahren erläutert werden.

#### 7.1.1 Grundgesamtheit und Stichprobenziehung

Für die Erhebung der Daten stehen grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich als Grundgesamtheit zur Verfügung. Somit können die 4.769 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit 31.12.2014 in der Gruppe beschäftigt waren, als Grundgesamtheit definiert werden.

Bei der Ziehung der Stichprobe wurden mehrere Schritte durchlaufen, da verschiedene Zielgruppen erfasst werden sollten. Dies bezieht sich zum einen auf die Unterscheidung von Führungskräften gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zum anderen auf die verschiedenen Bereiche der Gruppe. So konnten bereits in Kap. 4.2.2 verschiedene Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation innerhalb der Gruppe identifiziert werden, die auch bei der Erhebung einbezogen wurden, d.h. es sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Außendienst, Versicherungstechnik und Unterstützende Prozesse bei den Interviews vertreten sein.

Hinsichtlich der verschiedenen Tochterunternehmen wurden seitens der Autorin keine Vorgaben gemacht, inwiefern diese bei Stichprobenauswahl einzubeziehen sind. Dies hätte die Teilnehmerzahl auf eine Anzahl erhöht, die auf Grund des hohen Zeitaufwandes, den qualitative Interviews mit sich bringen, von der Autorin im Rahmen der Arbeit nicht zu bearbeiten gewesen wäre.

Weiters wurde festgelegt, dass jede Subgruppe durch zwei Personen vertreten sein soll. So stammen jeweils vier Personen aus den Bereichen Außendienst, Versicherungstechnik und Unterstützende Prozesse, wobei jeweils zwei Führungskräfte und zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter interviewt wurden. Insgesamt ergibt sich daraus eine Stichprobe von zwölf Personen (N=12).

Da dies nicht der tatsächlichen Aufteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Tochterunternehmen der Generali Gruppe Österreich entspricht, muss bei der Auswertung der Daten darauf geachtet werden, dass diese nicht im Verhältnis zueinander stehen, weshalb das Ergebnis nicht für die gesamte Gruppe repräsentativ ist.

Auf die Auswahl der Stichprobe selbst, d.h. die Rekrutierung von Interviewpartnerinnen und -partnern, hatte die Autorin selbst keinen Einfluss, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung seitens des Unternehmens vorgegeben wurden. Da sich diese Vorgabe auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz in Wien haben beschränkt, sind die Ergebnisse weiters auf den Raum Wien zu limitieren, d.h. auch hinsichtlich der österreichweiten Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die einzelnen Standorte ist das Ergebnis nicht repräsentativ.

Das Interview zur Überprüfung der Bedürfnisbefriedigung wurde mit der Leiterin des Generalsekretariats Frau Angelika Knap durchgeführt, die auch für die interne Unternehmenskommunikation verantwortlich ist.

### 7.1.2 Datenerhebung

Wie bereits in Kap. 6 ausgeführt, wurden zur Datenerhebung qualitative explorative Leitfadenterviews in Einzelgesprächen mit jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich durchgeführt, die durch die zuvor beschriebene Stichprobenauswahl ermittelt wurden. Dazu sollen nun neben dem Interviewleitfaden auch einige Rahmenbedingungen der Datenerhebung erläutert werden.

#### **Interviewleitfaden**

Die Basis für den Interviewleitfaden waren vier Themenbereiche, anhand derer die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich ermittelt werden sollten. Diese Bereiche beziehen sich auf Informationen, die die Tä-

tigkeit betreffen, allgemeine Informationen aus dem Unternehmen, situationsbedingte Informationen, d.h. die Unterscheidung des Informationsbedarfes in kurz- und langfristigen Situationen, sowie dem aufwärtsgerichteten Kommunikationskanal. Innerhalb dieser Themenbereiche werden die Interviewpartnerinnen und -partner gebeten, den jeweiligen Informationsbedarf, sowie dahinterliegende Gründe zu skizzieren sowie die verschiedenen Kanäle und deren Unterschiede zu beschreiben, über die diese Informationen transportiert werden. Anhand dieser vier Themenbereiche sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über deren Kommunikationsbedürfnisse berichten, ohne sie direkt danach zu fragen. Anhand der verschiedenen Fragen innerhalb dieser Themenbereiche zu den Informationen bzw. zu Kommunikationskanälen sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über verschiedene Situationen und Kommunikationswege nachdenken, um ein umfassenderes Bild zu erhalten, das während des Interviews beschrieben wird. So soll versucht werden, die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer auch an Themen heranzuführen, die sie im ersten Moment nicht im Interview erwähnen würden, die aber im Zuge der verschiedenen Fragestellungen zum Vorschein kommen.

Darüber hinaus wurde der Leitfaden für Führungskräfte um Fragen nach der eigenen Weitergabe von Informationen an und Kommunikation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergänzt. Es waren somit zwei verschiedene Interviewleitfäden für die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einsatz. Diese sind im Anhang 2 zu finden.

Der Interviewleitfaden für das abschließende Gespräch zur Überprüfung der Bedürfnisbefriedigung wurde aus den Ergebnissen der ersten Interviewrunde erstellt und wird daher im Zuge der Beschreibung des Auswertungsverfahrens vorgestellt.

### **Durchführung der Erhebung**

Die Datenerhebung zur Ermittlung der Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich fand in der Zeit vom 24. April bis 12. Mai 2015 statt. Die Reihenfolge der durchgeführten Interviews ergab sich aus der zeitlichen Verfügbarkeit der Interviewpartnerinnen und -partner. Im Durchschnitt dauerten die Interviews dieser Befragungsrunde rund 58 Minuten.

Nach der Auswertung dieser Interviews fand am 29. Juli 2015 das abschließende Interview mit Frau Angelika Knap statt, welches rund 38 Minuten dauerte.

Alle Interviews wurden von der Autorin aufgezeichnet und anschließend nach folgenden Vorgaben transkribiert:

- Die Kennzeichnung des gesprochenen Textes erfolgt mit „F“ für Frage, damit wurden die Textstellen der Autorin, die die Interviews leitete, gekennzeichnet bzw. mit „A“ für Antwort, womit die Interviewpartnerinnen und -partner gekennzeichnet wurden.
- Zur besseren Lesbarkeit wurden Füllwörter wie z.B. „Äh“ oder „Ähm“ bzw. abschließende Fragewörter wie bspw. „Ja?“ und „Oder?“ nicht in die Transkripte übernommen.
- Aus selbigem Grund versuchte die Autorin bei gleichzeitig gesprochenen Textstellen, diese zu trennen und jeweils ganze Sätze zu formulieren. War dies nicht möglich wird mit drei Punkten „...“ darauf hingewiesen, dass die Sätze an diesen Stellen unterbrochen wurden.
- Zur Anonymisierung wurden bspw. Namen, das Geschlecht der befragten Person oder die Abteilungen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten, nicht in die Transkripte übernommen. Diese Auslassungen wurde mit eckigen Klammern gekennzeichnet, die einen neutralen Überbegriff enthalten, damit das Gesprochene verständlich bleibt.
- Passagen des Interviews, die undeutlich gesprochen wurden, konnten nicht in die Transkripte übernommen werden, zur Kennzeichnung dieser wurden ebenfalls eckige Klammern mit dem Zusatz „unverständlich“ verwendet.

Die daraus entstandenen Transkripte sind in den Anhängen 3 und 6 zu finden. Die Audio-dateien mit den Interviewaufzeichnung sind auf der CD-ROM gesichert (siehe Quellenverzeichnis der CD-ROM). Zur Sicherstellung der Anonymität der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diese jedoch für die Öffentlichkeit gesperrt.

### 7.1.3 Auswertungsverfahren

Zur Auswertung der erhobenen Daten verwendete die Autorin die Analysesoftware MAXQDA 11. Mit dieser Software erfolgte nun die Auswertung der Daten in mehreren Schritten, die nun erläutert werden sollen.

In einem ersten Schritt dienten die im Kap. 3.3.3 ermittelten Kommunikationsbedürfnisse als Kategorienschema, in dem die verschiedenen Subdimensionen als Subkategorien enthalten waren. An Hand dieser Kategorien wurden die Interviews mit Hilfe der bereits vorgestellten deduktiven Theorieanwendung codiert, dazu wurden wie erforderlich zusätzlich zur bereits vorhandenen theoretischen Definition der Kategorien, Ankerbeispiele und Kodierregeln erstellt. Ein Auszug ist für jede Hauptkategorie in Tab. 7.1 (siehe nächste Seite) ersichtlich, eine umfassende Auflistung ist im Anhang 4 zu finden.

Dazu ist weiters anzumerken, dass die Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach dem Vorhandensein von Kommunikationsbedürfnissen ausgewertet wurden. Da die Prüfung der Bedürfnisbefriedigung in einem anschließenden Interview mit der Zuständigen für die interne Unternehmenskommunikation erfolgen sollte, wurden Aussagen, die sich auf die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse beziehen, in diesem ersten Auswertungsverfahren nicht berücksichtigt.

Zusätzlich gilt es zu beachten, dass auf Grund der Kodierregeln bestimmte Aussagen mehreren Bedürfniskategorien bzw. zum Teil auch innerhalb einer Bedürfniskategorie mehreren Subdimensionen zuzuordnen waren. Diese Mehrfachnennungen sind bei der Betrachtung von Häufigkeiten, die sich aus dem Vorkommen der Kategorien ergeben, zu beachten.

In weiterer Folge dienten die im Datenmaterial identifizierten Kommunikationsbedürfnisse zur Ableitung von Themengebieten, die zur Überprüfung der Bedürfnisbefriedigung herangezogen werden sollten. Wie bereits in Kap. 6.2.2 erwähnt, resultieren diese gebildeten Kategorien aus den identifizierten Kommunikationsbedürfnissen, um die Erfüllung dieser Bedürfnisse an Hand der identifizierten Themen zu überprüfen.

Dabei ist nun darauf hinzuweisen, dass bei dieser Auswertung die Mehrfachnennungen innerhalb einer Bedürfniskategorie nicht weiter getragen wurden, da innerhalb eines Kommunikationsbedürfnisses nur ein Thema abgeleitet werden konnte. Da jedoch ein Thema aus mehreren Bedürfniskategorien resultieren kann, sind in diesem Bereich weiterhin Mehrfachnennung bei der Betrachtung von Häufigkeiten zu berücksichtigen.

Dieses Kategoriensystem, das im Anhang 7 zu finden ist, diente nun als Grundlage für die Erstellung des Leitfadens für das abschließende Interview. Dabei dienten folgende Themenkategorien als Leitfaden um in einem Interview mit der Zuständigen für die interne Unternehmenskommunikation die Bedürfnisbefriedigung zu prüfen:

<b>Kommunikationsbedürfnis</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregel</b>
<i>Kognitives Bedürfnis</i>	Lernen	„Jedes Negativfeedback gibt die Chance für positive Auswirkung, also das – aus dem lernt und aus dem kann man schon sehr viel machen, weil wenn man das nicht weiß, dass was nicht funktioniert, kann man es nie ändern.“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 187, Z. 294-295)	Informationen, die helfen, zukünftig etwas besser machen zu können.
<i>Affektives Bedürfnis</i>	Entlastung	„Wenn ich dazwischen einmal oder nicht rüber gehe essen oder so, dann blättere ich diese Dinge dann durch.“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 186, Z. 214)	Konsumieren von Information, um sich von etwas anstrengendem zu erholen.
<i>Sozial-interaktives Bedürfnis</i>	Anerkennung	„Man sollte trotzdem die Zeit investieren, dass man mit den Kollegen draußen redet „Was habt ihr für Probleme oder was liegt an oder wo eckt es und so weiter“ und das ist, glaube ich, halt dann auch für die Mitarbeiter einfach ganz wichtig, dass man da auch eine Anerkennung weitergibt“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 176, Z. 430-432)	Informationen als Zeichen von Anerkennung
<i>Integrativ-habituelleres Bedürfnis</i>	Geborgenheit	„Wenn man so etwas mitkriegt, dann weiß man, für mich gesehen, man ist im richtigen Unternehmen“ (A. 3, AD, FK, Interview 2, S. 138, Z. 156)	Informationen, die Geborgenheit erzeugen

Tab. 7.1: Beispiele aus dem Kategoriensystem „Kommunikationsbedürfnisse“  
Quelle: Eigene Tabelle.

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens (Ziele, Richtungen, ...)
- Auf Region angepasste Informationen
- Ziele/Vorgaben (Mitarbeiterin/Mitarbeiter)
- Produktinhalte/-gestaltung
- Produktänderungen
- Verkaufsförderungsmaßnahmen für den Außendienst
- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s
- Unternehmensexterne Mittelungen an Kundinnen/Kunden/Medien
- Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen
- Wettbewerb-/Konkurrenzanalyse
- Vorabinformationen
- Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitarbeiter/Markt/Kundin/Kunde/Tätigkeit
- Unternehmensanalyse
- Personelle Veränderungen im Unternehmen
- Tätigkeitsbezogene Informationen (Fall, Kundin/Kunde, Projekte, ...)
- Informationen vom Betriebsrat
- Persönliche Informationen/Personalalia
- Auszeichnungen
- Erfahrungsaustausch
- Persönliche Anliegen

Die Überprüfung der Verfügbarkeit dieser Themen und damit auch die Befriedigung der Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich erfolgte im bereits angesprochenen abschließenden Interview mit der Zuständigen für die interne Unternehmenskommunikation.

Die Auswertung dieses Interviews erfolgte dahingehend, dass zuerst überprüft wurde, welche Themen in den Zuständigkeitsbereich der internen Unternehmenskommunikation, wie sie innerhalb der Generali Gruppe Österreich organisiert ist, fallen. In weiterer Folge wurde das Angebot, mit denen das Bedürfnis abgedeckt werden soll, analysiert.

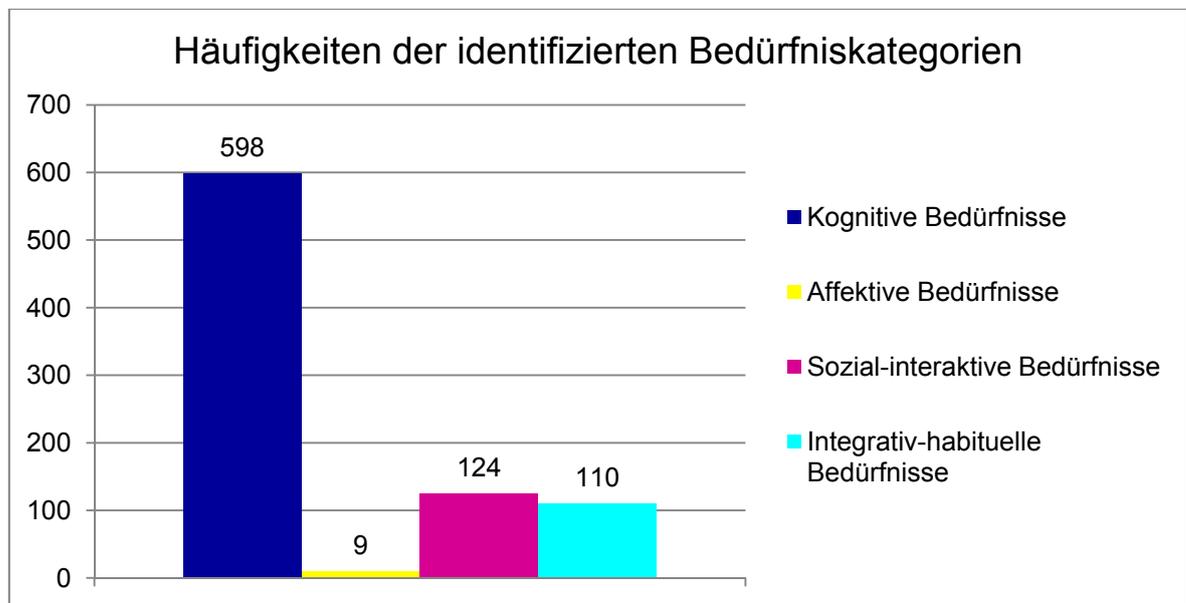
## 7.2 Ergebnisbeschreibung

Im Folgenden sollen nun kurz die Ergebnisse, die die qualitativen Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich gebracht haben, vorgestellt werden, bevor im nächsten Kapitel die Prüfung der aufgestellten Hypothesen erfolgt.

### 7.2.1 Identifizierung von Kommunikationsbedürfnissen

Insgesamt wies das vorliegende Datenmaterial alle vier aufgestellten Bedürfniskategorien auf, wobei jedoch nicht für alle Subdimensionen Beispiele zu finden waren. Auch hinsichtlich der Häufigkeit, mit der die Kommunikationsbedürfnisse vorkommen, sind deutliche Unterschiede festzustellen. Hier soll jedoch noch einmal darauf hingewiesen werden, dass Mehrfachzuweisungen notwendig waren, weshalb hier teilweise sehr deutliche Unterschiede zwischen den Bedürfniskategorien vorliegen. Einen Überblick über die Verteilung der Kategorien zeigt Abb. 7.1.

Laut dieser Erhebung sind die kognitiven Bedürfnisse jene, die am häufigsten zum Tragen kommen, während die affektiven Bedürfnisse eine wesentlich geringere Häufigkeit aufweisen. Dabei ist sich die Autorin bewusst, dass die Mehrfachnennungen dazu beitragen, dass die Häufigkeiten dieser beiden Bedürfniskategorien so große Unterschiede aufweisen.



**Abb. 7.1: Häufigkeiten der identifizierten Bedürfniskategorien**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb dieser Bedürfniskategorie sind die Subdimensionen Information und Orientierung hervorzuheben, die deutlich höhere Häufigkeiten aufweisen als die restlichen Subkategorien. Dies sowie die weitere Häufigkeitsverteilung innerhalb dieser Kategorie sind in Abb. 7.2 ersichtlich.

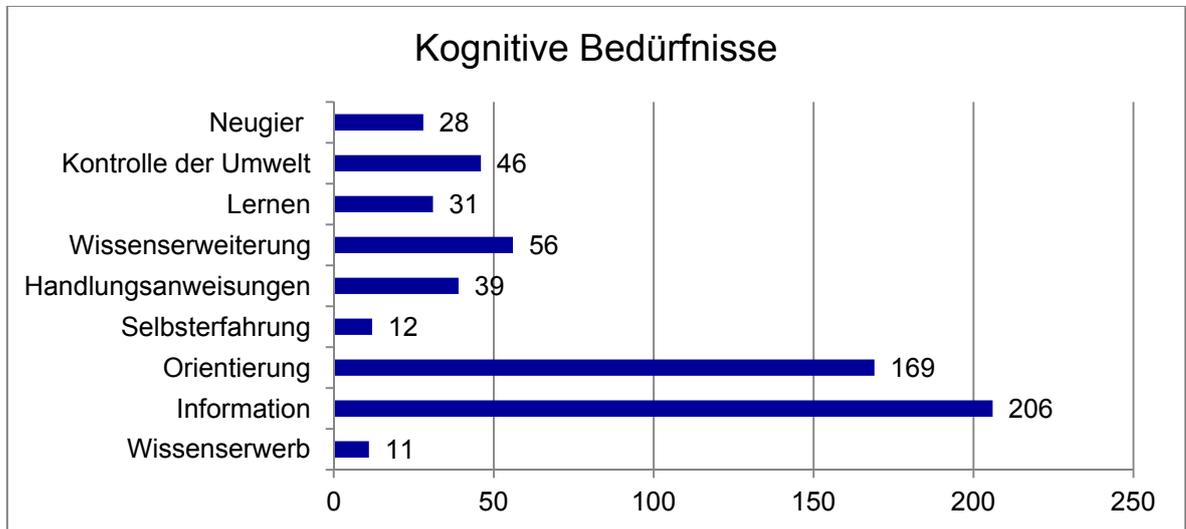


Abb. 7.2: Häufigkeiten innerhalb der kognitiven Bedürfnisse  
Quelle: Eigene Darstellung.

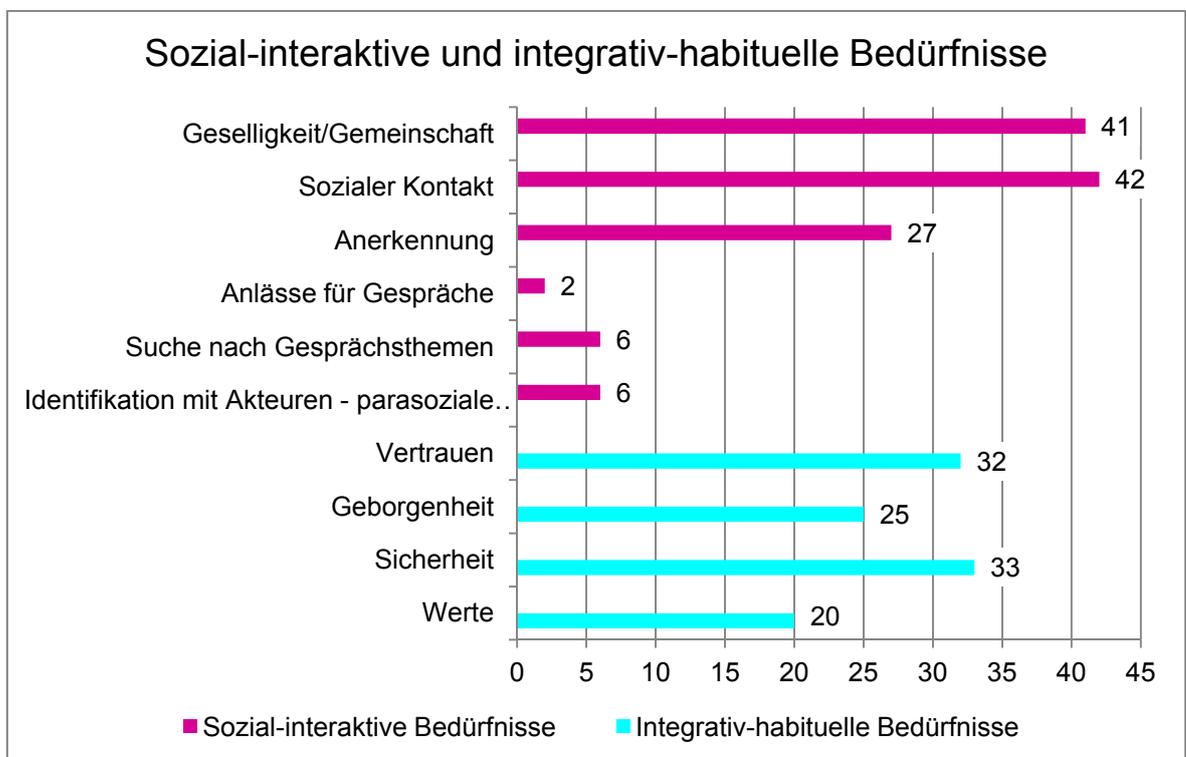
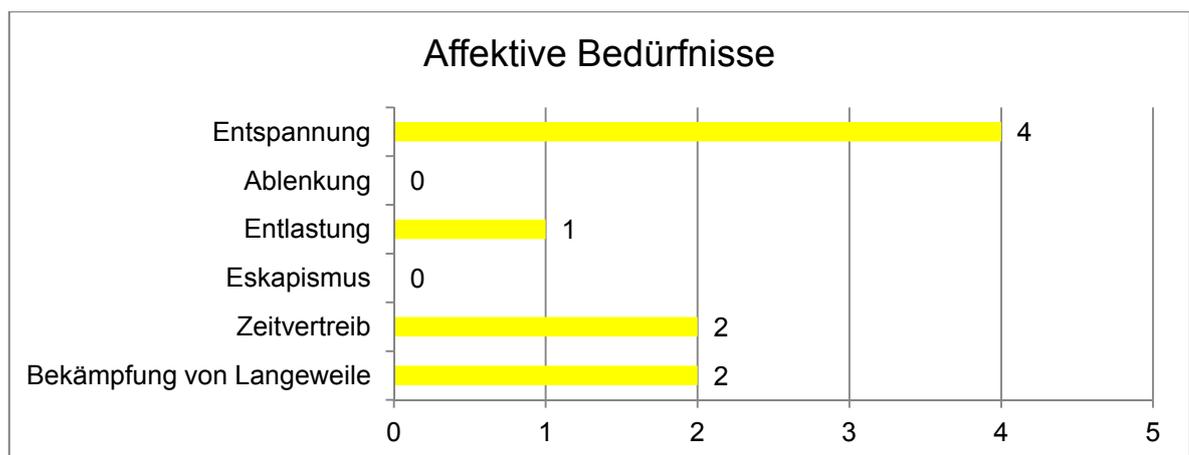


Abb. 7.3: Häufigkeiten der sozial-interaktiven und integrativ-habituellen Bedürfnisse  
Quelle: Eigene Darstellung.

Ähnliche Häufigkeiten weisen die Kategorien sozial-interaktive sowie integrativ-habituelle Bedürfnisse auf. Bei der weiteren Betrachtung dieser Bedürfniskategorien fällt jedoch auf, dass die Verteilung innerhalb der integrativ-habituellen Bedürfnisse auf die einzelnen Subdimensionen ähnlich ist, während sich bei den sozial-interaktiven Bedürfnissen die Nennungen hauptsächlich auf die Subdimensionen Geselligkeit/Gemeinschaft, sozialer Kontakt und Anerkennung beziehen. Diese Aufteilung ist nun in Abb. 7.3 zu sehen.

Eine deutlich niedrigere Häufigkeit weisen die affektiven Bedürfnisse auf. Dies ist auch jene Bedürfniskategorie, die Subdimensionen aufweist, die nicht zugeordnet wurden, wie in Abb. 7.4 ersichtlich ist. Bei der Betrachtung der codierten Textstellen fällt auf, dass sich diese meist auf Bereiche beziehen, die nicht mit der Tätigkeit im Unternehmen in Verbindung stehen bzw. die überhaupt außerhalb der Arbeitszeit liegen. Als Beispiel soll hier das bereits angegebene Ankerbeispiel herangezogen werden: „Wenn ich dazwischen einmal oder nicht rüber gehe essen oder so, dann blättere ich diese Dinge dann durch.“<sup>225</sup> Diese Aussage bezieht sich bspw. auf die Mittagspause.

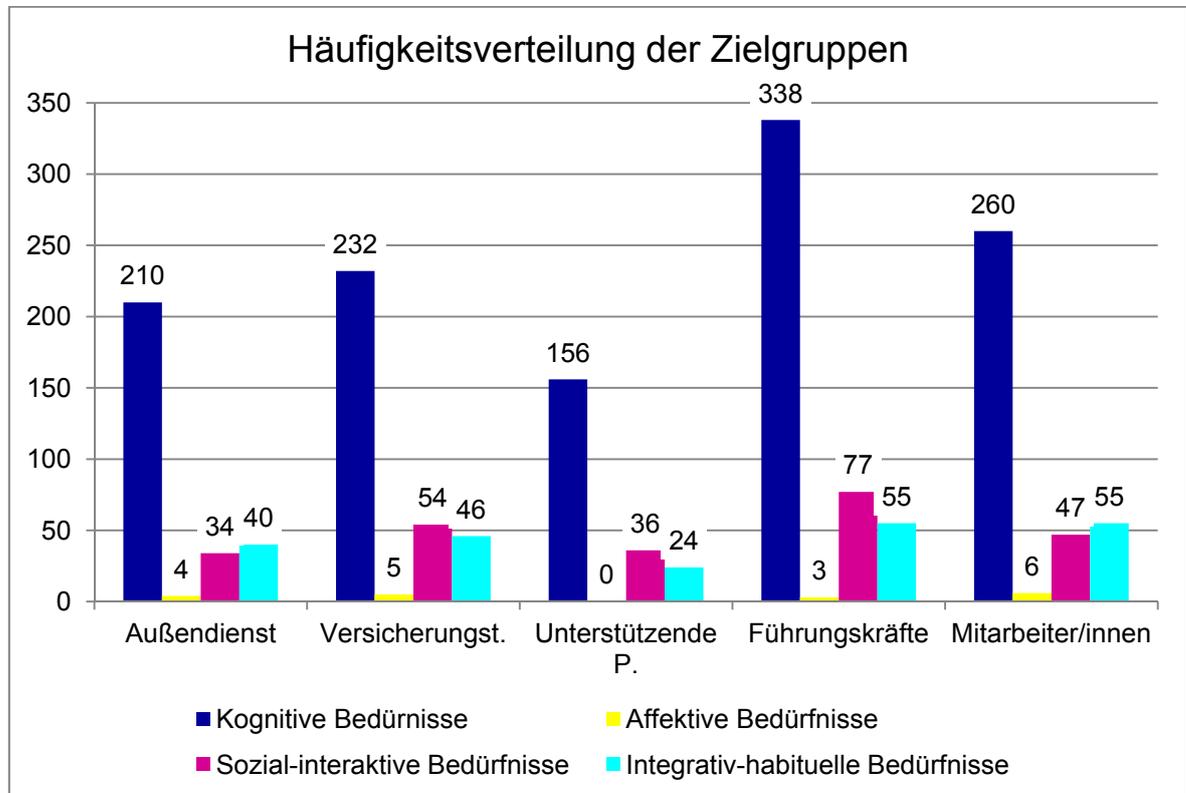


**Abb. 7.4: Häufigkeiten innerhalb der affektiven Bedürfnisse**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Da die vorliegenden Häufigkeiten der identifizierten Kommunikationsbedürfnisse nicht die Vorgaben erfüllen, um bspw. mittels eines T-Tests signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen zu ermitteln – so liegt z.B. keine Normalverteilung bei der Stichprobe vor – können hier lediglich Einschätzungen an Hand der vorliegenden Zahlen gemacht werden. Eine Übersicht über die Häufigkeitsverteilung hinsichtlich der verschiedenen Zielgruppen zeigt Abb. 7.5, wobei jeweils die Zielgruppen Außendienst, Versiche-

<sup>225</sup> Interviews - Versicherungstechnik, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Interview 2, Zeile 214.

ungstechnik und Unterstützende Prozesse bzw. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander zu vergleichen sind. Auch hier sind die bereits erwähnten Mehrfachnennungen zu berücksichtigen.



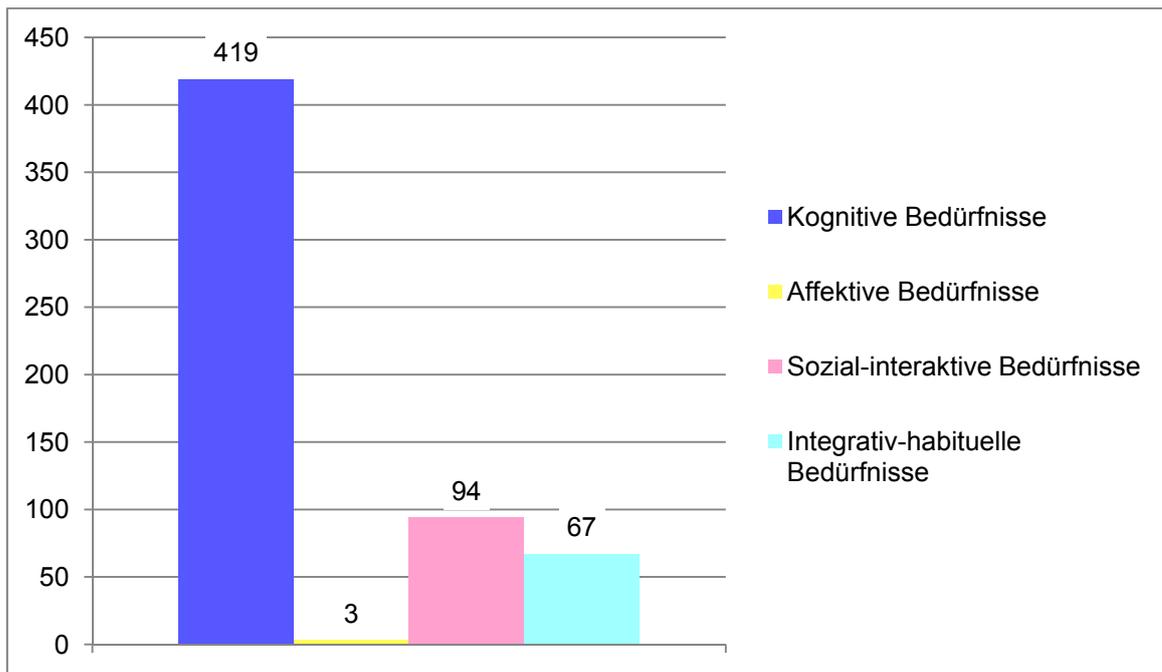
**Abb. 7.5: Häufigkeitsverteilung auf die verschiedenen Zielgruppen**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei dieser Betrachtung sind hinsichtlich der verschiedenen Funktionen kaum Unterschiede auszumachen, hervorzuheben sind jedoch die geringeren Häufigkeiten im Bereich der unterstützenden Prozesse, die im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen bspw. bei kognitiven Bedürfnissen unter einer Häufigkeit von zweihundert liegen. Außerdem weist die Versicherungstechnik in allen Bereichen die größten Häufigkeiten auf.

Hinsichtlich der Unterscheidung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist festzustellen, dass Führungskräfte eine höhere Häufigkeit bei den kognitiven sowie bei den sozial-interaktiven Bedürfnissen aufweisen. Völlig ident ist die Verteilung der integrativ-habituellen Bedürfnisse.

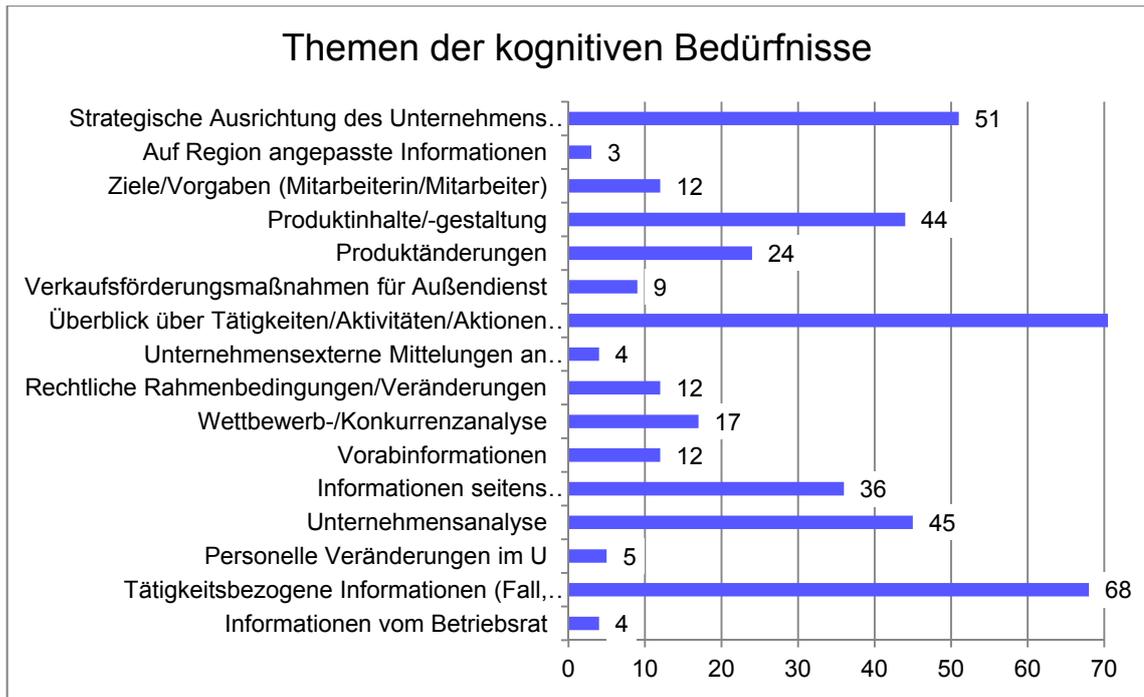
## 7.2.2 Ableitung von Themengebieten aus den identifizierten Kommunikationsbedürfnissen

Auch hinsichtlich der Themen, die von den identifizierten Kommunikationsbedürfnissen abgeleitet werden konnten, ist eine ähnliche Häufigkeitsverteilung wie bei den Kommunikationsbedürfnissen erkennbar, diese zeigt Abb. 7.6. Bei der Betrachtung dieser Häufigkeiten sind ebenfalls die angesprochenen Mehrfachnennungen zu beachten.



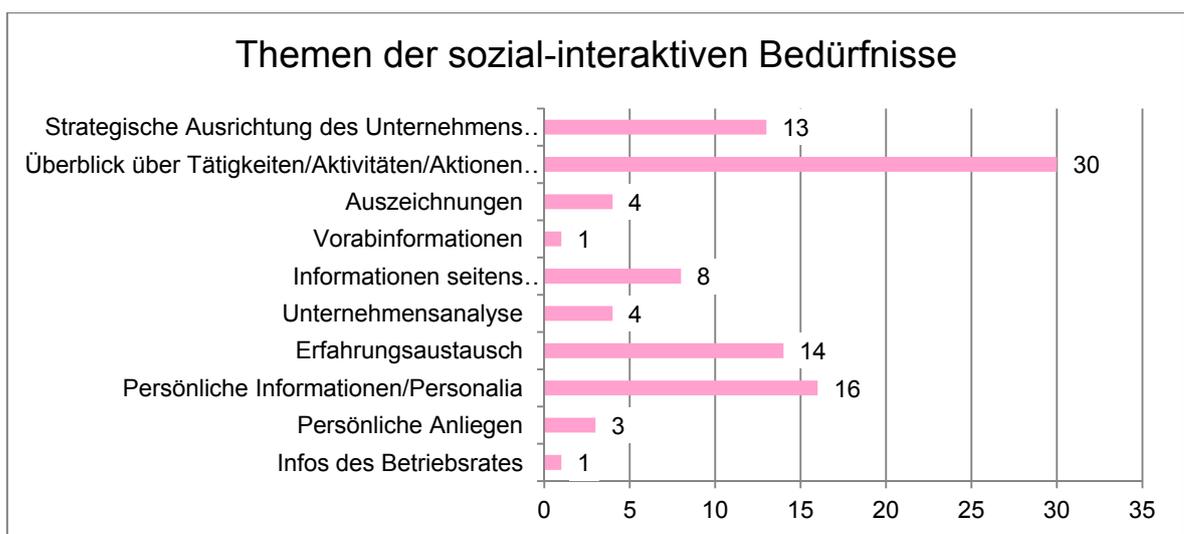
**Abb. 7.6: Häufigkeitsverteilung der Themen, die aus den Kommunikationsbedürfnissen resultieren**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Bereich der kognitiven Bedürfnisse werden vor allem die Themenbereiche Überblick über die Tätigkeiten, Aktivitäten und Aktionen des und im Unternehmen(s), strategische Ausrichtung des Unternehmens, d.h. Ziele, Richtungen, usw., sowie Produktinhalte und -gestaltung angesprochen. Deutlich niedrigere Häufigkeiten besitzen Themenbereiche wie auf die Region angepasste Informationen, unternehmensexterne Mitteilungen an Kunden oder Medien sowie Informationen vom Betriebsrat. Hier zieht die Autorin den Schluss, dass allgemeine Themengebiete, wie es bspw. die strategische Ausrichtung ist, öfter angesprochen werden als sehr spezielle Themen, wie auf die Region angepasste Informationen. Einen Überblick über die Häufigkeitsverteilung gibt Abb. 7.7.



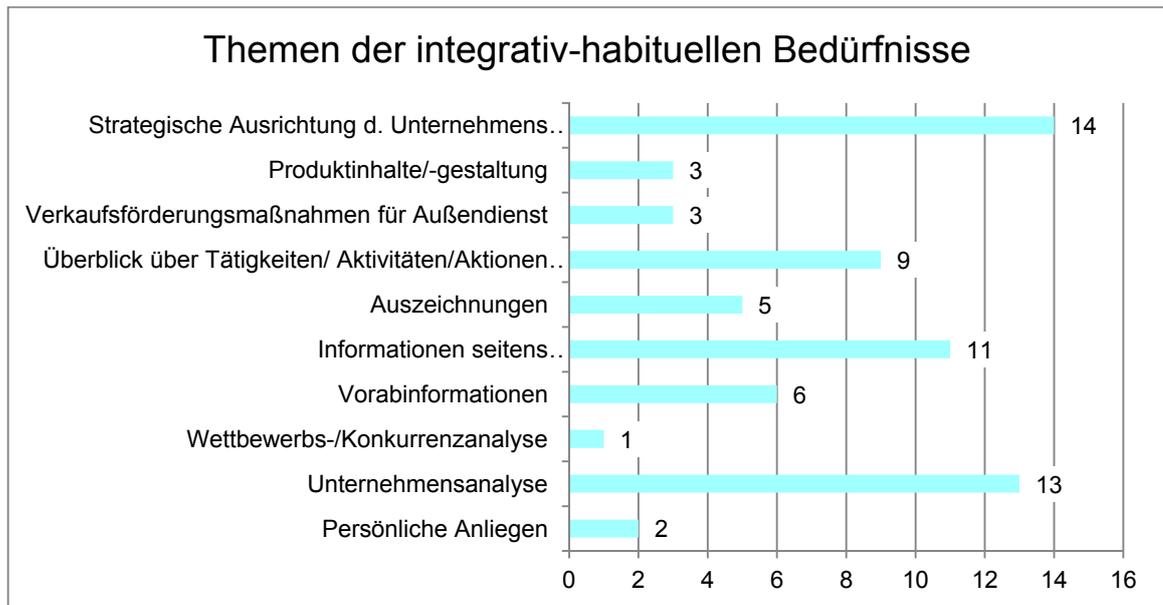
**Abb. 7.7: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der kognitiven Bedürfnisse**  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Die sozial-interaktiven Bedürfnisse beziehen sich stark auf die Themen Überblick über Tätigkeiten, Aktivitäten und Aktionen des bzw. im Unternehmen(s), persönliche Informationen und Personalien sowie Erfahrungsaustausch. Auch hier ist festzustellen, dass weit gefasste Themenbereiche höhere Häufigkeiten aufweisen als Themen, die in speziellen Situationen von Bedeutung sind. Die Häufigkeitsverteilung der sozial-interaktiven Bedürfnisse ist in Abb. 7.8 ersichtlich.



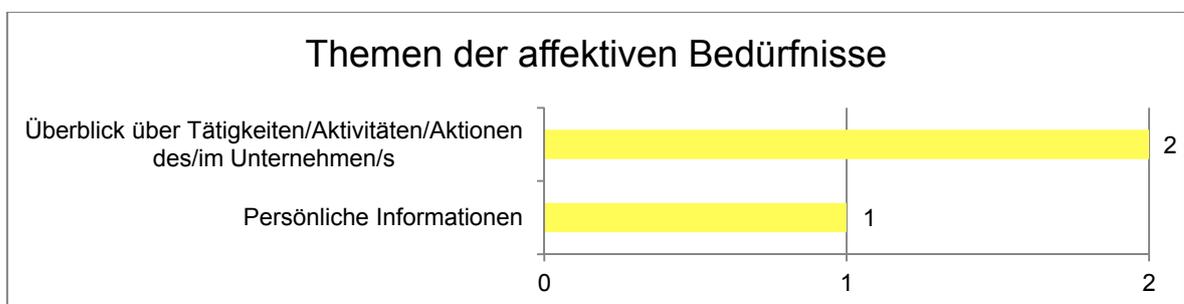
**Abb. 7.8: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der sozial-interaktiven Bedürfnisse**  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den integrativ-habituellen Bedürfnissen zeigt sich nun ein ähnliches Bild wie bei den bereits behandelten Kommunikationsbedürfnissen. Hier werden ebenfalls die allgemeinen Themenbereiche Strategische Ausrichtung, Unternehmensanalyse und Informationen seitens den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dem Markt, der Kundinnen und Kunden bzw. der Tätigkeit häufiger angesprochen als sehr spezielle Themen wie die Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse, persönliche Anliegen oder Verkaufsförderungsmaßnahmen für den Außendienst. Die detaillierte Häufigkeitsverteilung ist in Abb. 7.9 zu finden.



**Abb. 7.9: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der integrativ-habituellen Bedürfnisse**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Grund der Tatsache, dass bereits die affektiven Kommunikationsbedürfnisse eine geringe Häufigkeit aufweisen, konnten bei dieser Bedürfniskategorie kaum Themengebiete abgeleitet werden. In Abb. 7.10 sind nun jene Themen zu finden, die aus den affektiven Bedürfnissen resultieren.



**Abb. 7.10: Häufigkeitsverteilung der Themenbereiche innerhalb der affektiven Bedürfnisse**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Betrachtung der identifizierten Themengebiete hinsichtlich der verschiedenen Zielgruppen liegen die Daten ebenfalls nicht in einem Format vor, mit Hilfe derer signifikante Unterschiede ermittelt werden können. Es soll jedoch die Häufigkeitsverteilung bei den Themengebieten kognitiver Bedürfnisse hervorgehoben werden, da bei diesen einige Unterschiede festzustellen sind, wie auch Tab. 7.2 zeigt.

	<i>Außendienst</i>	<i>Versicherungstechnik</i>	<i>Unterstützende Prozesse</i>	<i>Führungskräfte</i>	<i>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</i>
<b>Themen - Kognitive Bedürfnisse</b>	<b>146</b>	<b>166</b>	<b>107</b>	<b>245</b>	<b>174</b>
<b>Strategische Ausrichtung des Unternehmens</b>	17	16	18	<b>35</b>	16
Auf Region angepasste Informationen	2	1	0	2	1
Ziele/Vorgaben (Mitarbeiterin/Mitarbeiter)	4	7	1	9	3
<b>Produktinhalte/-gestaltung</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	0	23	21
<b>Produktänderungen</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	1	16	8
Verkaufsförderungsmaßnahmen für den Außendienst	9	0	0	5	4
<b>Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s</b>	18	<b>32</b>	<b>23</b>	31	<b>42</b>
Unternehmens-externe Mittelungen an Kundinnen/Kunden/Medien	3	0	1	2	2
Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen	0	5	7	12	0
Wettbewerb-/Konkurrenzanalyse	5	12	0	15	2

Vorabinformationen	6	1	5	3	9
Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitar- beiter/Markt/Kunde/ Tätigkeit	12	17	7	25	11
<b>Unternehmensanalyse</b>	16	22	7	<b>31</b>	14
Personelle Veränderun- gen im Unternehmen	1	3	1	2	3
Tätigkeitsbezogene Informationen	0	32	36	32	36
Informationen vom Betriebsrat	2	2	0	2	2

**Tab. 7.2: Häufigkeitsverteilung der Themengebiete der kognitiven Bedürfnisse auf die Zielgruppen**  
Quelle: Eigene Tabelle.

Dabei ist bspw. ersichtlich, dass Informationen zu Produktinhalte/-gestaltung bzw. Produktänderungen hauptsächlich bei der Zielgruppe Außendienst von Bedeutung ist, aber auch im Bereich Versicherungstechnik zum Tragen kommen, wenn auch weniger stark. Bei den unterstützenden Prozessen können diese Themen nicht identifiziert werden.

Im Gegensatz dazu weist jedoch der Themenbereich „Überblick über Tätigkeiten, Aktivitäten, Aktionen des bzw. im Unternehmen(s)“ bei Versicherungstechnik und bei unterstützenden Prozessen eine höhere Häufigkeit auf als im Außendienst.

Bei der Betrachtung der Zielgruppen der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist erkennbar, dass die Führungskräfte insgesamt höhere Häufigkeiten bzgl. der identifizierten Themenbereiche aufweisen, v.a. hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der Unternehmensanalyse. Im Gegensatz dazu weist das Themengebiet „Überblick über die Tätigkeiten, Aktivitäten und Aktionen des bzw. im Unternehmen(s)“ bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höhere Häufigkeit auf.

### 7.2.3 Befriedigung der identifizierten Kommunikationsbedürfnisse

In weiterer Folge gilt es nun an Hand der identifizierten Themen die Erfüllung der Kommunikationsbedürfnisse zu prüfen. Dazu wurde nun das vorliegende Interview mit der Zuständigen für die interne Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Ös-

terreich dahingehend analysiert, welche Themen in deren Zuständigkeitsbereich fallen und, wenn die interne Unternehmenskommunikation dafür dieses Thema zuständig ist, durch welches Angebot das jeweilige Themengebiet abgedeckt wird. Diese vorangehende Prüfung hinsichtlich der Zuständigkeit ist notwendig, da die interne Unternehmenskommunikation bestimmte Kommunikationskanäle, wie bspw. die Kommunikationskaskade über die verschiedenen Hierarchien, beeinflussen kann, indem sie Unterlagen oder Vorgehensweisen definiert, auf die tatsächliche Umsetzung hat sie jedoch keinen Einfluss. Es sollen daher nur jene Angebote überprüft werden, die von der internen Unternehmenskommunikation direkt ausgehen.

Die Zuständigkeit der internen Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Österreich bezieht sich auf die folgenden Themengebiete:

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens (Ziele, Richtungen, ...)
- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s
- Unternehmensexterne Mitteilungen an Medien
- Vorabinformationen
- Unternehmensanalyse
- Personelle Veränderungen im Unternehmen
- Persönliche Informationen/Personalien
- Auszeichnungen

Weitere Zuständigkeiten beziehen sich auf begleitende Berichte über folgenden Themen:

- Produktinhalte/-gestaltung
- Produktänderungen
- Verkaufsförderungsmaßnahmen für den Außendienst
- Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen
- Wettbewerb-/Konkurrenzanalyse

Nicht in den Zuständigkeitsbereich der internen Unternehmenskommunikation fallen folgende Themenbereiche:

- Auf Region angepasste Informationen
- Ziele/Vorgaben (Mitarbeiterin/Mitarbeiter)
- Unternehmensexterne Mitteilungen an Kundinnen/Kunden

- Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitarbeiter/Markt/Kundin/Kunde/Tätigkeit
- Tätigkeitsbezogene Informationen (Fall, Kundin/Kunde, Projekte, ...)
- Informationen vom Betriebsrat
- Erfahrungsaustausch
- Persönliche Anliegen

Im Folgenden soll nun darauf eingegangen werden, wie laut dem Interview mit der Leiterin des Generalsekretariats Frau Knap auf diese Themenbereiche seitens der internen Unternehmenskommunikation innerhalb der Generali Gruppe Österreich eingegangen wird und wie somit die Befriedigung der identifizierten Bedürfnisse erfolgt:

- **Strategische Ausrichtung des Unternehmens:** Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird zu Beginn einer neuen Strategieperiode über verschiedene Unternehmensmedien als auch bei persönlichen Veranstaltungen präsentiert. Darüber hinaus stehen bestimmte Kanäle während der gesamten Strategieperiode präsent und können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden.
- **Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s:** Aktuelle Themen werden in den unternehmensinternen Medien zur Verfügung gestellt. Bestimmte Inhalte, die hervorgehoben werden sollen, werden per Newsletter an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versendet bzw. sind sie in den regelmäßigen Gewinnspielen dieser Medien verpackt.
- **Unternehmensexterne Mitteilungen an Medien:** Mitteilungen, die in Form einer Presseinformation an externe Medien verteilt werden, stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Auch hier werden jene Inhalte, die von besonderer Bedeutung sind, zusätzlich in den internen Unternehmensmedien platziert.
- **Vorabinformationen:** Bei diesem breiten Themenbereich ist anzumerken, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen, die bspw. Projekte oder auch Sponsoringmaßnahmen betreffen, zeitnah erhalten, sobald diese für das Unternehmen konkret werden. Darüber sowie über aktuelle Begebenheiten wird ebenfalls in den Unternehmensmedien berichtet.

- **Unternehmensanalyse:** Zu diesem Themenbereich werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenfalls zahlreiche Informationen über die unternehmensinternen Medien zur Verfügung gestellt. Hier werden bspw. auch die Möglichkeiten, die die multimedialen Kanäle bieten, genutzt und z.B. in Form eines Videos auch persönliche Analysen des Vorstandes veröffentlicht. Auch die Bereitstellung detaillierter Hintergrundinformationen erfolgt über die Unternehmensmedien.
- **Personelle Veränderungen im Unternehmen:** Bei personellen Veränderungen im Vorstand bzw. auf Abteilungsleitererebene werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Mail informiert. Zusätzlich gibt es im insite ein Interview und Portrait dieser neuen Führungskraft.
- **Persönliche Informationen/Personalialia:** Dieser Themenbereich findet sich ebenfalls in verschiedenen Unternehmensmedien wieder, wo wie bereits erwähnt neue Führungskräfte vorgestellt werden oder sich diese in einer Videobotschaft an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden. Personalialia, die die Bereiche Hochzeiten, Babys, bestandene Prüfungen und Ehrungen betreffen, finden im insite ihren Platz. Darüber hinaus soll es im Zuge der Strategiepräsentationen Möglichkeiten geben, sich mit dem Vorstand des Unternehmens in informellem Rahmen zu treffen.
- **Auszeichnungen:** Über Auszeichnungen, die das Unternehmen erhält, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits über Berichte in den Unternehmensmedien informiert. Darüber hinaus steht ihnen dazu zumeist auch eine Presseinformation zur Verfügung.
- **Produktinhalte/-gestaltung:** Im Zuge der Einführung neuer Produkte gibt es intern wie auch extern Kampagnen, die über das neue Produkt begleitend informieren. Die Vermittlung der Produktdetails, so dass die Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter diese an die Kunden verkaufen können, fällt in einen anderen Zuständigkeitsbereich.
- **Produktänderungen:** Auch über wesentliche Produktänderungen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Hilfe der Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation informiert, detaillierte Informationen dazu sind von den zuständigen Abteilungen zur Verfügung zu stellen.

- **Verkaufsförderungsmaßnahmen für den Außendienst:** Hier werden ebenfalls über die Kanäle der internen Unternehmenskommunikation Ergebnisse präsentiert, während die Verteilung der grundsätzlichen Informationen dazu aus einer anderen Abteilung zu erfolgen hat. Darüber hinaus werden diese Abteilungen auch über externe Kampagnen informiert, wo Informationen zu den Produkten über Massenmedien zu den Rezipientinnen und Rezipienten transportiert werden bzw. werden diese externen Kampagnen auch intern über die vorhandenen Kanäle der internen Unternehmenskommunikation präsentiert.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen:** Diese Inhalte werden, wenn sie von großer Bedeutung für das Unternehmen sind, ebenfalls in den Unternehmensmedien thematisiert, um sicher zu gehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber informiert sind.
- **Wettbewerb-/Konkurrenzanalyse:** Bei bedeutenden Informationen seitens des Wettbewerbs, in dem das Unternehmen tätig ist, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls über die unternehmensinternen Medien hinsichtlich dieser Themen informiert.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die im Zuge der Interviews identifizierten Themenbereiche durch das Angebot an den derzeit vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation abgedeckt werden.

## 7.3 Prüfung der Hypothesen

Im Folgenden sollen nun die in Kap. 5 aufgestellten Hypothesen geprüft werden, indem die beschriebenen Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Daraus ist in weiterer Folge die Beantwortung der Forschungsfrage abzuleiten.

*Hypothese 1: Die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich umfassen kognitive, affektive, sozial-interaktive und integrativ-habituelle Bedürfnisse.*

In der Ergebnisbeschreibung in Kap. 7.2 wurde bereits gezeigt, dass diese genannten Kommunikationsbedürfnisse grundsätzlich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich identifiziert werden konnten. Es wurde weiters darauf hingewiesen, dass affektive Bedürfnisse einen sehr geringen Häufigkeitsanteil vorweisen und dass sich diese meist auf die private Nutzung der Unternehmensmedien, z.B. während der Pausen, beziehen.

Daraus kann geschlossen werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich in ihrem Arbeitsumfeld nicht das Bedürfnis nach Unterhaltung durch unternehmensinterne Medien haben. Trotzdem können diese affektiven Kommunikationsbedürfnisse dafür verantwortlich sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Freizeit bestimmte Medien der internen Unternehmenskommunikation, die ihnen in dieser Zeit zugänglich sind, nutzen.

Im Sinne dieser erweiterten Sichtweise auf die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich kann nun diese Hypothese verifiziert werden.

*Hypothese 2: Bei den Ausprägungen der kognitiven, affektiven, sozial-interaktiven und integrativ-habituellen Kommunikationsbedürfnisse lassen sich Unterschiede zwischen den Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation ausmachen.*

Auf Grund des vorliegenden Datenmaterials ist es nicht möglich diese Hypothese zu prüfen, da wie bereits in der Ergebnisbeschreibung festgestellt, die Daten gewisse Bedingungen, die für die Auswertung von signifikanten Unterschieden erfüllt sein müssen, nicht gegeben sind.

Beim Vergleich der einzelnen Häufigkeiten konnte jedoch festgestellt werden, dass die Häufigkeiten der kognitiven Bedürfnisse im Außendienst und bei der Versicherungstechnik höher ist, als bei den unterstützenden Prozessen sowie dass Führungskräfte hinsichtlich der kognitiven und sozial-interaktiven Bedürfnisse höhere Häufigkeiten aufweisen.

Hypothese 3: *Innerhalb der Generali Gruppe Österreich werden Themen, die aus Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern resultieren und deren Zuständigkeit innerhalb der internen Unternehmenskommunikation liegen, durch das breite Angebot an unternehmensinternen Kommunikationsmaßnahmen abgedeckt.*

Hinsichtlich dieser Hypothese konnte ebenfalls bereits in der Ergebnisbeschreibung festgestellt werden, dass die identifizierten Themen, die aus den Kommunikationsbedürfnissen resultieren, durch die von der internen Unternehmenskommunikation angebotenen Maßnahmen abgedeckt werden.

In diesem Zusammenhang ist jedoch auch anzumerken, dass bei den Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generali Gruppe Österreich bei der Autorin der Eindruck entstanden ist, dass trotz des breiten Angebotes an Themen und Kommunikationsmaßnahmen der internen Unternehmenskommunikation gewisse Themen nicht zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besonders im Bereich Außendienst, gelangen. Als Beispiel kann auch folgende Aussage herangezogen werden: „Wie geht es weiter mit dem Sponsoring? Wem sponsern wir weiterhin?“<sup>226</sup> Aus dem Interview zur Prüfung der Bedürfnisbefriedigung geht jedoch hervor, dass diese Inhalte bspw. aktuell zu dem jeweils gesponserten Event auf den vorhandenen Kanälen thematisiert werden.

Daraus ergibt sich nun, dass diese Hypothese dann verifiziert werden kann, wenn man die identifizierten, aus den Kommunikationsbedürfnissen resultierenden Themengebiete mit den angebotenen Themen vergleicht. Hinsichtlich der Nutzung der angebotenen Kommunikationsmaßnahmen der Generali Gruppe Österreich, die diese Themenbereiche beinhalten, kann in dieser Arbeit keine Aussage getroffen werden, da diese im Zuge der Arbeit nicht erhoben wurde. Hier kann die Autorin jedoch Bedarf für zukünftige Analysen, die sich nun mit der Nutzung der zur Verfügung gestellten Kommunikationsmaßnahmen der internen Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich beschäftigen, identifizieren.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Limitationen dieser Arbeit hinzuweisen. Da alle interviewten Personen ihren Arbeitsplatz in Wien haben, können die Ergebnisse nicht auf

---

<sup>226</sup> Anhang 3, Interviews Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Außendienst, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Interview 1, S. 144, Z. 166.

alle in Österreich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich übertragen werden. Des Weiteren stellt die Tatsache, dass die Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die verschiedenen Tochterunternehmen der Generali Gruppe Österreich in der Stichprobe nicht berücksichtigt wird, eine weitere Grenze der ermittelten Ergebnisse dar.

Die Leitfrage der Arbeit, *"Welche Kommunikationsbedürfnisse haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich und wie werden diese durch die derzeit vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation erfüllt?"*, kann nun wie folgt beantwortet werden:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generali Gruppe Österreich, die ihren Arbeitsplatz im Raum Wien haben, besitzen kognitive, sozial-interaktive und integrativ-habituelle Kommunikationsbedürfnisse, die um affektive Bedürfnisse ergänzt werden können, wenn man auch deren private Nutzung von unternehmensinternen Medien miteinbezieht. Weiters werden die aus diesen Kommunikationsbedürfnissen resultierenden Themenbereiche durch die angebotenen Kommunikationsmaßnahmen abgedeckt, weshalb die derzeit vorhandenen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen, wenn diese von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden.

## 8 Fazit

Abschließend sollen nun die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammengefasst sowie ein Ausblick gegeben werden.

Innerhalb der Dienstleistungsbranche, d.h. auch für die Generali Gruppe Österreich, hat die interne Unternehmenskommunikation eine wesentliche Bedeutung, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Teil der Konsumation einer Dienstleistung sind. So stellen sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die interne Unternehmenskommunikation wichtige Erfolgsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens wie der Generali Gruppe Österreich dar.

Um von diesen profitieren zu können ist es notwendig, unter anderem die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen, um ihnen relevante Informationen näher bringen zu können. Aus dem Uses-and-Gratifications Approach konnten die Kategorien der kognitiven, affektiven, sozial-interaktiven und integrativ-habituellen Bedürfnisse abgeleitet werden.

Innerhalb der Generali Gruppe Österreich konnten diese Kommunikationsbedürfnisse bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifiziert werden, wobei jedoch deren Ausprägung unterschiedlich ist. Besonders wesentlich erscheinen kognitive Kommunikationsbedürfnisse. Ebenfalls konnten die sozial-interaktiven sowie die integrativ-habituellen Bedürfniskategorien identifiziert werden, während die affektiven Bedürfnisse kaum vorhanden sind und sich auf die private Nutzung bestimmter Kommunikationskanäle beziehen.

Hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung konnte festgestellt werden, dass die im Zuständigkeitsbereich der internen Unternehmenskommunikation liegenden Themenbereiche, die von den Kommunikationsbedürfnissen abgeleitet werden konnten, angeboten werden. Dazu ist jedoch festzuhalten, dass die Autorin bei den Interviews den Eindruck gewonnen hat, dass diese Inhalte, obwohl sie angeboten werden, gerade bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Außendienstes nicht ankommen. Daraus kann nun abgeleitet werden, dass sich hinsichtlich der Befriedigung von Kommunikationsbedürfnissen ein Forschungsfeld ergibt, das sich auf die Nutzung der angebotenen Kommunikationsmaßnahmen bezieht. Hier kann daher die Empfehlung ausgesprochen werden, neben dem Angebot an Maßnah-

men der internen Unternehmenskommunikation auch deren Nutzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens wie der Generali Gruppe Österreich zu untersuchen.

Mit Blick auf die Zukunft stellt die Autorin die Vermutung auf, dass angesichts der vielfach thematisierten Überlastung mit Informationen, auch interne Unternehmenskommunikation darauf zu achten hat, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die für sie relevanten Informationen so zur Verfügung zu stellen, dass sichergestellt ist, dass sie diese bekommen. Auf Grund dieser Tatsache kann die Wichtigkeit, zusätzlich zur Analyse des Angebots an Kommunikationsmaßnahmen der internen Unternehmenskommunikation auch Informationen hinsichtlich der Nutzung dieser Maßnahmen einzuholen, verdeutlicht werden.

## Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

Aelker, Lisa (2008): Uses and Gratifications-Ansatz, in: Krämer, Nicole C./Schwan, Stephan/Unz, Dagmar/Suckfüll, Monika (Hrsg.): Medienpsychologie. Schlüsselbegriffe und Konzepte, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 17-22.

Beck, Klaus (2013): Kommunikationswissenschaft. 3. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Berger, Arthur Asa (2011): Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches, 2. Aufl., Los Angeles: Sage Publications.

Blanz, Mathias/Florack, Arnd/Piontkowski, Ursula (Hrsg.) (2014): Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Bonfadelli, Heinz/Friemel, Thomas N. (2015): Medienwirkungsforschung. 5. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Bruhn, Manfred (2014a): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bruhn, Manfred (2014b): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.

Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langer, Tobias (Hrsg.) (2009): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden, Springer Gabler.

Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. 6. Aufl., Berlin: Springer.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder, Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, 4. Aufl., Wien: Böhlau Verlag.

- Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 221-260.
- Fantapié Altobelli, Claudia (2011): Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Friemel, Thomas N. (2013): Sozialpsychologie der Mediennutzung. Motive, Charakteristiken und Wirkungen interpersonalen Kommunikation über massenmediale Inhalte, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Harshman, Ellen F./Harshman, Carl L. (1999): Communicating With Employees. Building on an Ethical Foundation, in: Journal of Business Ethics, 19. Jg., Nr. 1, S. 3-19.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane (2012): Marketing Management, 14. Aufl. Harlow: Pearson.
- Krämer, Nicole C./Schwan, Stephan/Unz, Dagmar/Suckfüll, Monika (Hrsg.) (2008): Medienpsychologie. Schlüsselbegriffe und Konzepte, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz, 2. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa.
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1121-1140.
- Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu, 5. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.
- Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Meyer, Anton/Brudler, Benjamin (2009): Kommunikation für Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langer, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden: Gabler, S. 1117-1131.

Murray, Keith B. (1991): A Test of Services Marketing Theory. Consumer Information Acquisition Activities, in: Journal of Marketing, 55. Jg., Nr. 1, S.10-25.

Pürer, Heinz (2014): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. 2. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Rössler, Patrick (2011): Skalenhandbuch Kommunikationswissenschaft. Das erste Skalenbuch für die deutschsprachige Kommunikationsforschung, Wiesbaden: Springer.

Scheufele, Bertram (2014): Kommunikation und Medien. Grundbegriffe, Theorien und Konzepte, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105-143.

Schick, Siegfried (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Unz, Dagmar (2014): Mediennutzung. Was machen die Menschen mit den Medien, in: Blanz, Mathias/Florack, Arnd/Piontkowski, Ursula (Hrsg.): Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 159-167.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

## Allgemeine Quellen

Müller, Katja (2007): Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 38. Jg., Nr. 2, S. 149-164.

Roberts, Laura (Red.) (2010): Gabler Wirtschaftslexikon. 17. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Wilkesmann, Uwe (2000): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten, in: Publizistik, 45. Jg., Nr.4, S. 476-495.

## Online-Quellen

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (2015): Bedürfnis, in: Duden: Wörterbuch, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Beduerfnis>, Stand: 29.08.2015.

Generali Holding Vienna AG (Hrsg.) (o.J.): Generali Österreich, in: Generali: Generali Gruppe: Generali Österreich: Unternehmen, <https://www.generali.at/generali-gruppe/unternehmen/generali-oesterreich.html>, Stand: 13.05.2015.

Generali Holding Vienna AG (Hrsg.) (o.J.): Geschichte, in: Generali: Generali Gruppe: Generali Österreich: Geschichte, <https://www.generali.at/generali-gruppe/geschichte/geschichte.html>, Stand: 13.05.2015.

Generali Holding Vienna AG (Hrsg.) (o.J.): Kennzahlen, in: Generali: Generali Gruppe: Generali Österreich: Finanzinformationen, <https://www.generali.at/generali-gruppe/finanzinformationen/kennzahlen.html>, Stand: 13.05.2015.

Generali Holding Vienna AG (Hrsg.) (o.J.): Konzerngesellschaften, in: Generali: Generali Gruppe: Generali Österreich: Unternehmen, <https://www.generali.at/generali-gruppe/unternehmen/konzerngesellschaften.html>, Stand: 13.05.2015.

Generali Holding Vienna AG (Hrsg.) (o.J.): Management, in: Generali: Generali Gruppe: Generali Österreich: Unternehmen, <https://www.generali.at/generali-gruppe/unternehmen/management.html>, Stand: 13.05.2015.

Generali Österreich (Hrsg.) (2015): Pressemappe, Wien: Generali Österreich. [https://www.generali.at/fileadmin/media/pdf/Presse/Generali\\_Pressemappe\\_April\\_2015.pdf](https://www.generali.at/fileadmin/media/pdf/Presse/Generali_Pressemappe_April_2015.pdf), Stand: 13.05.2015.

Towers Watson (Hrsg.) (2013): Change and Communication ROI Study Report 2013/2014. How the fundamentals have evolved and the best adapt, London: Towers Watson. <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={9AD1B8E9-813C-4FE8-AED2-0E753B1E098F}>, Stand: 26.03.2015.

## Quellenverzeichnis der CD-ROM

Auf Grund der Dateigröße der Interviewaufzeichnungen werden die Anhänge auf zwei CD-ROMs verteilt, wobei jene CD, die die Interviewaufzeichnungen enthält, zur Sicherstellung der Anonymität der interviewten Personen für die Öffentlichkeit gesperrt wird.

### CD-ROM 1

- **Interview-Auswertung**

- *MAXQDA11\_Demo.exe*
- *Nendwich\_Julia\_mm131824\_MTH\_Interview-Auswertung.mx5*
- *Nendwich\_Julia\_mm131824\_MTH\_Interview-Auswertung.xls*
- *Nendwich\_Julia\_mm131824\_MTH\_Interview-Auswertung.\_Code-Matrix-Browser.xls*

- **Masterthese**

- *Nendwich\_Julia\_mm131824\_MTH.docx*
- *Nendwich\_Julia\_mm131824\_MTH.pdf*

- **Online-Quellen**

- *Dokumente*
  - *Generali\_Pressemappe\_April\_2015.pdf*
  - *TowersWatson\_change-and-communication-roi-study-2013-2014-UK.pdf*
- *Websitesen*
  - *Duden*
    - *Bedürfnis*
  - *Generali Gruppe Österreich*

- Finanzinformationen
- Geschichte
- Unternehmen
  - Generali Österreich
  - Konzerngesellschaften
  - Management
- **Quellenverzeichnis der CD-ROM**

## CD-ROM 2

Diese CD ist für die Öffentlichkeit gesperrt.

- **Interview-Aufzeichnungen**
  - Interview Interne Unternehmenskommunikation
    - 13\_Interview\_IUK.mp3
  - Interviews Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
    - 1\_Interview\_AD-FK.mp3
    - 2\_Interview\_AD-FK.mp3
    - 3\_Interview\_AD-MA.mp3
    - 4\_Interview\_AD-MA.mp3
    - 5\_Interview\_VT-FK.mp3
    - 6\_Interview\_VT-FK.mp3
    - 7\_Interview\_VT-MA.mp3
    - 8\_Interview\_VT-MA.mp3
    - 9\_Interview\_UP-FK.mp3
    - 10\_Interview\_UP-FK.mp3
    - 11\_Interview\_UP-MA.mp3
    - 12\_Interview\_UP-MA.mp3
- **Quellenverzeichnis der CD-ROM**

## Anhangverzeichnis

Anhang 1: <i>Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich</i> .....	121
Anhang 2: <i>Interviewleitfäden Führungskräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter...</i>	126
Anhang 3: <i>Interviews Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</i> .....	130
Anhang 4: <i>Kategorienschema Kommunikationsbedürfnisse</i> .....	213
Anhang 5: <i>Interviewleitfaden Interne Unternehmenskommunikation</i> .....	219
Anhang 6: <i>Interview Interne Unternehmenskommunikation</i> .....	221

# Anhang

## Anhang 1: *Unterlagen interne Unternehmenskommunikation der Generali Gruppe Österreich*

Abbildung 1: insite 1/2015



Abbildung 2: insite 2/2015



Abbildung. 3: Startseite von insite.generali.at

The screenshot shows the homepage of insite.generali.at. At the top, there is a search bar and the Generali logo. Below the header is a navigation menu with tabs for 'home', 'news', 'magazin', 'menschen', 'WE, GENERALI', and 'strategie 2016'. The main content area is organized into several columns and sections:

- 2015 Half Year Results:** A large banner image showing a city street at night.
- WE, GENERALI:** A section with a date '30.07.2015' and the headline 'Mario Greco: Generali Group schließt Rekordhalbjahr ab'. The text below states: 'Die Generali Group schließt ein Rekordhalbjahr ab und erzielt damit die beste Performance der vergangenen acht Jahre', berichtet Group CEO Mario Greco in einem Brief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. A 'mehr' link is provided.
- news:** A section with a date '03.08.2015' and the headline 'Mit "Limbi" beim BAV-Maklerforum 2015'. The text says: 'Spannendes Vortragsprogramm in Bad Schallerbach.' A 'mehr' link is provided.
- news:** A section with a date '28.07.2015' and the headline 'Generali StarClub Award für die Besten'. The text says: 'Top-Kundenbetreuer und Top-Konzernagenturen ausgezeichnet.' A 'mehr' link is provided.
- menschen:** A section with a date '14.07.2015' and the headline 'Mit Generali StarClub gewonnen'. The text says: 'GewinnerInnen des Juni-Gewinnspiels.' A 'mehr' link is provided.
- news:** A section with a date '21.07.2015' and the headline 'Bankpartner der Generali erhält Staatspreis'. The text says: 'Auszeichnung des Wirtschaftsministeriums für BKS Bank.' A 'mehr' link is provided.
- WE, GENERALI:** A section with a date '14.07.2015' and the headline 'Expo-Logo in E-Mail-Signatur'. The text says: 'Generali Partner der Expo Milano 2015.' A 'mehr' link is provided.
- news:** A section with a date '13.07.2015' and the headline 'Generali-Tochter BONUS wächst'. The text says: 'Übernahme der Viktoria-Volksbanken Pensions- und Vorsorgekassa.' A 'mehr' link is provided.

On the right side of the page, there are several promotional boxes:

- WE, GENERALI Apply Now:** A box with a colorful circular graphic and the text 'Apply Now'.
- Triest News:** A box with a red background and the text 'ABOUT US', 'MARKET AND PRODUCTS', 'COMMUNICATION', 'PEOPLE', and 'WE, GENERALI'.
- Innovation Newsletter:** A box with the text 'Innovation Newsletter'.
- Strategie 2016:** A box with a globe graphic and the text 'Strategie 2016' and 'erfolgreich wachsen'.
- Gewinnspiel:** A box with the text '... im August 2015' and a 'teilnehmen' button.
- Presse:** A box with the text 'Schlagzeilen des Tages', 'Pressespiegel', and 'Presseinformationen'.
- Infodienst:** A box with the text 'Lassen Sie sich über neue Artikel informieren.' and an 'anmelden' button.
- insite Archiv:** A box with the text 'insite' and a list of years: '2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008'.

The footer of the page contains the following text: 'Generali.at ■ Generali.com ■ BPV ■ Europäische ■ Generali Bank ■ europ assistance ■ Generali Foundation ■ Wecarelife ■ Impressum'.

Abbildung 4: Zugriffszahlen auf insite.generali.at von Google Analytics

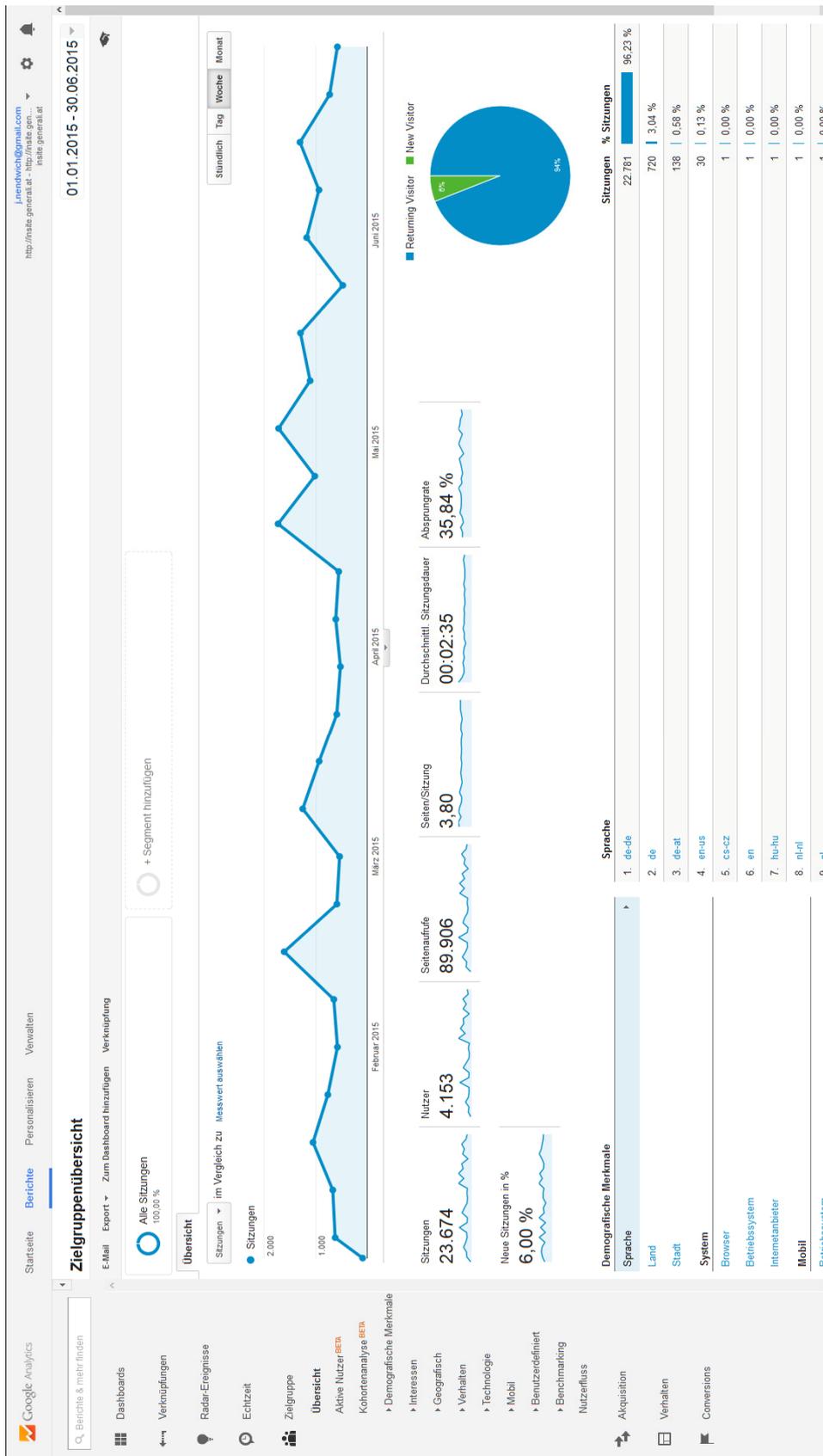
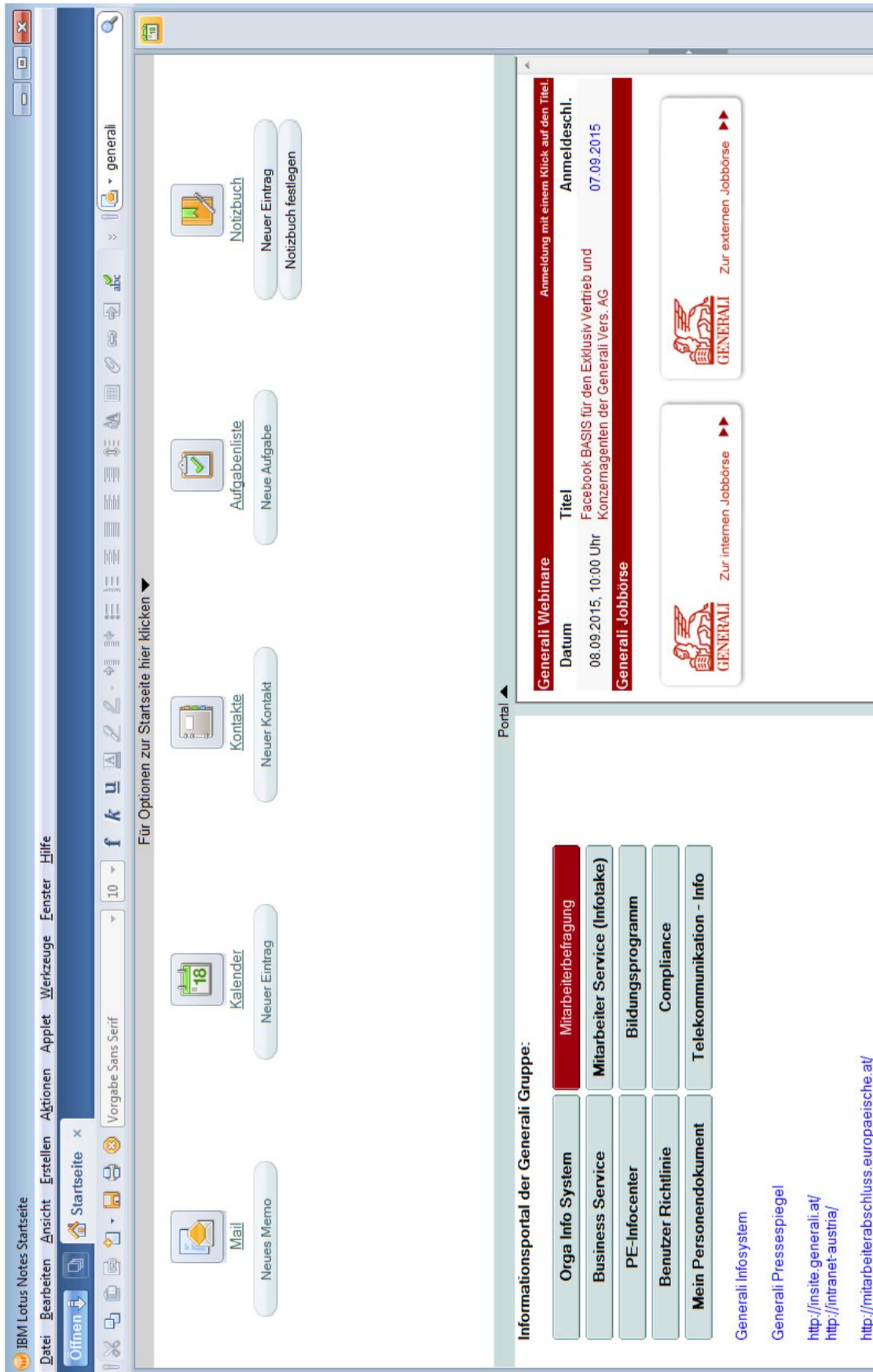


Abbildung. 5: Startseite von IBM Lotus Notes



## Anhang 2: *Interviewleitfäden Führungskräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

### Führungskräfte

#### 1. Informationen zur Tätigkeit

- a. Worüber wollen Sie informiert werden, wenn Sie an Ihre Tätigkeit in der Generali Gruppe Österreich denken? Welche Informationen sind Ihnen für Ihre Tätigkeit besonders wichtig?
- b. Warum sind Ihnen die genannten Informationen wichtig, steckt ein bestimmter Grund dahinter?
- c. Gibt es einen bestimmten Kanal über den diese Informationen kommuniziert werden sollen? Wie geben Sie selbst Informationen an Mitarbeitende weiter?
- d. Wo liegen die Unterschiede, warum eine bestimmte Information über einen anderen Kanal kommuniziert werden soll als andere Informationen?

#### 2. Allgemeine Informationen

- a. Worüber wollen Sie weiters informiert werden, wenn Sie an das gesamte Unternehmen denken? Welche Information ist somit, obwohl sie unabhängig von Ihrer Tätigkeit im Unternehmen ist, ebenfalls wichtig für Sie?
- b. Können Sie Gründe nennen, die hinter diesem Informationsbedarf liegen?
- c. Gibt es hier bestimmte Kanäle, über die Sie Informationen erhalten wollen bzw. über den Sie diese weitergeben?
- d. Können sie Gründe benennen, wieso unterschiedliche Informationen unterschiedliche Kanäle bedürfen?

### **3. Situationsbedingte Informationen**

- a. Gibt es Situationen in denen Sie spezielle Informationen fordern/benötigen?
- b. Welche Gründe gibt es, warum Sie gerade in diesen Situationen Informationen bekommen wollen?
- c. Gibt es auch hier bestimmte Kanäle, über die diese Informationen kommuniziert werden sollten und warum?
- d. Gibt es persönliche Gründe, warum Sie diese Informationen über diese Kanäle bekommen wollen?

### **4. Kanal für aufwärtsgerichtete Kommunikation**

- a. Gibt es bestimmte Informationen die Sie Vorgesetzten weitergeben wollen? Welche Informationen werden an Sie herangetragen?
- b. Welche Gründe liegen dahinter, dass Sie diese Informationen teilen wollen bzw. dass Sie diese für sich behalten?
- c. Welchen Rahmen bzw. (Rück-)Kanal nutzen Sie bzw. würden Sie gerne nutzen, um diese Informationen anzubringen? Würden sie für unterschiedliche Informationen unterschiedliche Kanäle verwenden? Wie werden Informationen an Sie herangetragen?
- d. Welche Gründe liegen dahinter? Stehen auch persönliche Vorlieben hinter der Wahl eines (Rück-)Kanals?

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### 1. Informationen zur Tätigkeit

- a. Worüber wollen Sie informiert werden, wenn Sie an Ihre Tätigkeit in der Generali Gruppe Österreich denken? Welche Informationen sind Ihnen für Ihre Tätigkeit besonders wichtig?
- b. Warum sind Ihnen die genannten Informationen wichtig, steckt ein bestimmter Grund dahinter?
- c. Gibt es einen bestimmten Kanal über den diese Informationen kommuniziert werden sollen?
- d. Wo liegen die Unterschiede, warum eine bestimmte Information über einen anderen Kanal kommuniziert werden soll als andere Informationen?

### 2. Allgemeine Informationen

- a. Worüber wollen Sie weiters informiert werden, wenn Sie an das gesamte Unternehmen denken? Welche Information ist somit, obwohl sie unabhängig von Ihrer Tätigkeit im Unternehmen ist, ebenfalls wichtig für Sie?
- b. Können Sie Gründe nennen, die hinter diesem Informationsbedarf liegen?
- c. Gibt es hier bestimmte Kanäle, über die Sie Informationen erhalten wollen?
- d. Können sie Gründe benennen, wieso unterschiedliche Informationen unterschiedliche Kanäle bedürfen?

### **3. Situationsbedingte Informationen**

- a. Gibt es Situationen in denen Sie spezielle Informationen fordern/benötigen?
- b. Welche Gründe gibt es, warum Sie gerade in diesen Situationen Informationen bekommen wollen?
- c. Gibt es auch hier bestimmte Kanäle, über die diese Informationen kommuniziert werden sollten und warum?
- d. Gibt es persönliche Gründe, warum Sie diese Informationen über diese Kanäle bekommen wollen?

### **4. Kanal für aufwärtsgerichtete Kommunikation**

- a. Gibt es bestimmte Informationen die Sie an Ihre Vorgesetzte/Ihren Vorgesetzten bzw. eine Ressort- oder Bereichsleiterin/einem Ressort- oder Bereichsleiter weitergeben wollen?
- b. Welche Gründe liegen dahinter, dass Sie diese Informationen teilen wollen bzw. dass Sie diese für sich behalten?
- c. Welchen Rahmen bzw. (Rück-)Kanal nutzen Sie bzw. würden Sie gerne nutzen, um diese Informationen anzubringen? Würden sie für unterschiedliche Informationen unterschiedliche Kanäle verwenden?
- d. Welche Gründe liegen dahinter? Stehen auch persönliche Vorlieben hinter der Wahl eines (Rück-)Kanals?

## Anhang 3: Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

### Außendienst

#### Führungskräfte

##### Interview 1

1 F: Zum ersten Bereich, was sind so typische Informationen, wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, wo Sie sagen, das ist einfach ganz wichtig für mich, dass ich das – diese Informationen bekomme, weil Sie einfach meine Tätigkeit betreffen.

2 A: Also was auf jeden Fall einmal wichtig ist, sind natürlich, sage ich einmal, Änderungen in der Produktgestaltung beziehungsweise auch – bezieht sich natürlich immer einerseits auf den Vertrag als auch auf den Schadenbereich. Wenn natürlich irgendwo Änderungen in der Akzeptanzzeichnung vorgenommen wird oder auch in der Schadenerledigung, dass man einfach hier zeitgerecht und artgerecht informiert wird. Also natürlich gerade, sage ich einmal, wenn ich jetzt an – speziell an den Verkauf denke, hast du es da natürlich mit den unterschiedlichsten Hierarchien zu tun und je nach Hierarchie ist natürlich auch eine unterschiedliche Informationstiefe erforderlich und das ist ja eigentlich genau, aus meiner Sicht, die Kunst, wenn wir von unserer Zentrale drinnen, sprich von der Generaldirektion, aus dem Vertrieb beziehungsweise aus dem Vertrag und aus dem Schaden Informationen kriegen, das so aufzubereiten, dass es natürlich bis zum letzten Glied und das ist einmal, sage ich einmal, der Außendienstmitarbeiter, der aber im Prinzip der wichtigste Faktor, der ja direkt beim Kunden sitzt, die Informationen so bekommt, dass er mit einem möglichst geringen Zeitaufwand das wichtigste an Informationen hat. Da haben wir natürlich immer wieder auch in der Vergangenheit gerade bei – bei uns spielt natürlich sehr stark hinein die Produktinformation, wenn es Änderungen gibt, die ja natürlich für den Außendienstmitarbeiter extrem relevant sind, dass er die auch zeitgerecht hat, wenn er beim Kunden sitzt, dass er dort keine Fehlinformationen weitergibt und sich dadurch vielleicht dann in einer Schadenerledigung wieder ein Problem eintritt. Und der ist natürlich – kriegt so oft elendslange Mails, mit über ein paar Seiten oder Anhänge, mit zwanzig, dreißig Seiten und wenn ich jetzt denke, jetzt hast du da den Außendienstmitarbeiter und dann kommen von überall die Informationen. Der soll jetzt natürlich verkaufen, soll aber die Informationen auch dementsprechend verarbeiten. Wenn der jetzt zwanzig Seiten durchlesen muss, dass er weiß „Wo sind gewisse Änderungen?“ ist für – das macht der nicht, die Zeit hat er nicht. Das heißt aber – gehört wirklich her – was man jetzt schon auch anfängt, dass man natürlich sagt: „Ok, gut, pass auf, das ist das neue Produkt, dort und dort hat es sich geändert.“ Jetzt nicht nur immer – mir ist schon bewusst, das ist ein heikles Thema – nicht immer nur Änderungen kommunizieren, die, sage ich einmal, vielleicht für unseren Kunden positiv sind, sondern auch unseren Außendienstmitarbeiter darauf hinweisen: „Achtung, im alten Produkt hat er das gehabt, jetzt hat er es nicht mehr.“ Dass auch der Außendienstmitarbeiter entscheiden kann, wenn er beim Kunden sitzt „Ist das eine Information, die er weitergeben muss, gerade wenn er Vertragskonvertierungen macht, oder ist das vielleicht eine Information, die trifft auf den Kunden gar nicht zu.“ Das Problem ist natürlich, wenn es der Außendienstmitarbeiter nicht hat, konvertiert er jetzt den Vertrag, gibt jetzt dem Kunden gewisse Informationen nicht weiter, die er vielleicht vorher gedeckt hat, jetzt nur eingeschränkt, und es tritt ein Schadenfall ein, hat er das Problem natürlich. Das ist halt immer – darum hat man ja auch, aus meiner Sicht – die Vertriebsstruktur zweitausenddreizehn doch deutlich geändert in der – im Aufbau, wo wir einfach jetzt sehr stark zwei Funktionen haben, die sich hier sehr intensiv mit der GD auseinandersetzen, um gewisse Informationen artgerecht weiterzugeben. Also sprich im Konkreten sind es die Verkaufsförderer bei uns.

30 F: Und wenn Sie da von artgerecht sprechen, ist das für Sie eben, dass der Außendienstmitarbeiter genau weiß, auf was er jetzt achten muss?

32 A: Genau. Also die Verkaufsförderer kriegen die Informationen in einem sehr hohen Detaillierungsgrad und die sind dann bei uns draußen in den Gebieten unterwegs und versuchen es artgerecht dem Außendienstmitarbeiter zu verkaufen und zu kommunizieren. Da hat man in den letzten Jahren sehr viel entwickelt und weitergetan.

35 F: Und das ist dann auch für Sie quasi in Ihrer Tätigkeit leichter, wenn Sie da ...

36 A: Genau, also im Prinzip, die Verkaufsförderer sind beim Landesdirektor und bei [Abteilung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin] angesiedelt und da haben wir halt monatlich Jour fixe wo wir die wichtigsten Änderungen gemeinsam eben durchgehen und besprechen und auch vielleicht gewisse Maßnahmen daraus ableiten, wo wir einfach sagen, das kann man vielleicht als Maßnahme einleiten, um hier gewisse Verkaufsförderungen anzukurbeln.

40 F: Ja, bitte.

41 A: Nein.

42 F: Ok. Sie haben kurz angesprochen, es ist einfach wichtig in weiterer Folge für die Schadenregulierung, zum Beispiel, dass Sie die Informationen haben. Gibt es da noch irgendwelche anderen Gründe, warum Sie sagen, es ist einfach wichtig für den Außendienstmitarbeiter, dass er diese Informationen zeit- und artgerecht bekommt?

45 A: Naja zeit- und artgerecht, der Kunde kennt natürlich sein – also unser Außendienstmitarbeiter kennt sein Kundenklientel natürlich am besten. Wenn jetzt Informationen gibt, wo man vielleicht irgendwelche Produkterweiterungen einführt, kann er relativ leicht und schnell sagen, „Ok, für den Kundenkreis kann ich das vielleicht anbieten“ und hat vielleicht somit auch einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, wo er zum Kunden geht und sagt „Pass auf, das und das ist jetzt neue Bedingungen, neues Goodie. Wäre für dich genau passend“ und so quasi die Verträge zu aktualisieren. Gerade im Privatkundenbereich muss der eigentlich schauen, dass der eigentlich den Bestand relativ aktuell hält. Wenn du fünf, sechs Jahre beim Kunden nicht bist, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Konkurrenz beim Kunden reingehet und den Vertrag macht, relativ hoch. Und was natürlich das Thema ist natürlich, wenn die Schadenerledigung – wenn es halt dann in einer Schadenerledigung natürlich Probleme gibt, ist natürlich unser Außendienstmitarbeiter der, der es natürlich beim Kunden auch ausbaden muss und eines darf man ja nie vergessen, im Prinzip das Ganze funktioniert ja alles nur auf Vertrauensbasis größtenteils. Der Kunde kauft ja im Prinzip das Produkt, weil er seinem Betreuer vertraut und sich darauf verlässt, dass er ihm das bestmögliche anbietet. Somit, wenn dann im Schaden Probleme auftauchen, weil er es vielleicht in einer alten – in einem alten Vertragsstand gehabt hätte, im neuen nicht, da wird ja immer dann die Vertrauensbasis hinterfragt.

57 F: Das heißt, dass ist für den Außendienstmitarbeiter quasi sein wichtigste ...

- 58 A: Sein Nährboden. Für uns natürlich – wenn ich jetzt da an die Leitung denke – ist natürlich auch – auf der einen Seite kriegen wir natürlich unsere Informationen auch über unsere Außendienstmitarbeiter, wie es am Markt zugeht, aber genauso ist es natürlich auch interessant, dass wir von unsere Zentrale bekommen, zum Beispiel welche Aktionen werden von der Konkurrenz gefahren, um auch dementsprechend vielleicht reagieren zu können, wo man weiß zum Beispiel – ich sage jetzt – Leasingbereich, wenn man eben erfährt, dass es dort gewisse Goodies für Kunden gibt, wenn er den Leasingvertrag und alles für das Auto gleich beim Händler oder was macht, dass man das eben auch zeitgerecht erfährt, um hier auch zu sagen „Ok, gut. Informieren wir unsere Mannschaft“ beziehungsweise „Wie können wir darauf reagieren?“ natürlich. Weil eines darf man nicht vergessen, wir befinden uns im Prinzip auf einem absoluten Verdrängungsmarkt, das heißt, wenn einer gewinnen will, muss der andere verlieren.
- 66 F: Und können Sie da auch noch irgendwelche Informationen ausmachen, die Sie wirklich quasi – wo Sie der Informationsverteiler sind, also die Sie zum Beispiel bekommen und wo Sie dann sagen, die geben Sie jetzt konkret weiter oder wie sehen Sie sich da, wenn Sie diese Informationskette ansehen?
- 69 A: Also wir haben uns in Wien sehr stark darauf fokussiert, dass so Produktinformationen größtenteils über unsere Verkaufsförderer natürlich kommuniziert werden, was ja auch in deren primäre Aufgabe fällt. Wir versuchen eher hier die Informationen – so die Geschäftsentwicklung mit der Generaldirektion abzuklären, dass man eben dort sehr stark in Kontakt mit der GD stehen, um eben hier zeitgerecht Maßnahmen abzuleiten. Aber Produktinformationen wollen wir primär über die Verkaufsförderer ausrollen lassen. Was natürlich nicht ausschließt, dass wir genauso Informationen diesbezüglich weitergeben, also, aber primär sollte es über die Verkaufsförderer erfolgen.
- 74 F: Das heißt Sie haben eher in diesem Geschäftsbereich Ihre ...
- 75 A: Genau. Also, wir setzen uns natürlich auch insofern auseinander „Was macht die Konkurrenz? Wo sehen wir unsere Stärken und Schwächen?“, da ist natürlich auch immer enger Kontakt oder Zusammenarbeit mit der GD, um einfach Maßnahmen und Schritte abzuleiten und dann in weiterer Folge natürlich in die Mannschaft zu tragen. Oder wo wir zum Beispiel jetzt natürlich – wir auch sehr stark eingebunden sind, ist natürlich so wie – das werden Sie vielleicht auch mitgekriegt haben jetzt, wo wir doch im Lebensbereich einige größere Änderungen in der Produktphilosophie jetzt vorgenommen hat, da werden – da sind wir natürlich auch sehr stark in der Kommunikation bis zum Außendienstmitarbeiter involviert, weil es jetzt wirklich um essenzielle und grundlegende Portfolio-Änderungen geht.
- 82 F: Und was sind da die Hintergründe, dass Sie sagen, so gewisse – also diese Änderung oder Stärken, Schwächen, dass man die bespricht, bearbeitet und nachher weitergibt – was sind da die Hintergründe, können Sie da auch irgendetwas ausmachen?
- 84 A: Wie meinen Sie mit Hintergründe?
- 85 F: Ja, wie soll ich sagen, quasi die Produktänderungen braucht der Außendienstmitarbeiter, dass er sie verkaufen kann oder informieren kann darüber und Sie haben angesprochen, wenn die Konkurrenz zum Beispiel gewisse Goodies mitgibt, dass man das auch macht. Ist da das quasi der Hauptgrund, um da zu mitzuhalten oder sind da auch ...
- 88 A: Naja der Hauptgrund ist natürlich, sage ich einmal, wir versuchen natürlich auch unseren Außendienstmitarbeiter insofern am aktuellen Stand zu halten, wenn der jetzt zum Kunden kommt und er ist jetzt – Hausnummer – mit einer Städtischen oder Uniqa konfrontiert, wo wir wissen, die haben jetzt die Aktion „Sowieso“, dass er einfach nicht – erstens einmal nicht überrascht ist, wenn er auf so einen Kunden trifft, wo vielleicht ein Konkurrenz-Offert von der Städtischen oder Uniqa daliegt, beziehungsweise auch zu sagen „Ok, gut, die Uniqa oder die Städtische, wissen wir, fahren jetzt dort und dort Ihren Schwerpunkt. Welches Werkzeug geben wir ihm dann mit?“, dass er entweder auch mithält, wo man auch sagt „Ok, bis dorthin können wir mit“, ab dem Bereich muss man sagen „Ok, gut, geht einfach kaufmännisch gesehen nicht“. Dass er auch quasi beim Kunden ein bisschen – eine gewisse Entscheidungskompetenz natürlich hat.
- 95 F: Und hat das dann auch irgendwelche Auswirkungen auf die Motivation bei Ihnen oder bei Außendienstmitarbeiter wenn Sie eben genau solche Werkzeuge und Informationen haben oder wirkt sich das – würden Sie sagen – gar nicht auf die Tätigkeit aus?
- 97 A: Naja, ich sage immer so, wenn also – was du natürlich schon merkst, ist wenn jetzt die Informationen verspätet kommen beziehungsweise in einem Detaillierungsgrad kommen, wo der Außendienstmitarbeiter sich jetzt nicht die Zeit nimmt, um die entsprechend zu verarbeiten und es entstehen natürlich Probleme, wurscht ob es jetzt in der Akzeptanzzeichnung oder in der Schadenerledigung ist, ist dann natürlich schon, sage ich einmal, für unseren Außendienstmitarbeiter hinderlich. Das sind natürlich schon Steine, die man ihm da in den Weg legt natürlich. Also somit merkt man natürlich schon die Auswirkungen artgerechter Information, das merkst du auf jeden Fall an der Motivation, auf alle Fälle.
- 103 F: Und würden Sie sagen, ist das stärker direkt beim Außendienst oder ist das für Sie auch quasi Motivation?
- 104 A: Das ist für uns natürlich genauso. Also wenn wir die Informationen, ich sage jetzt, fünf vor zwölf bekommen, ist es natürlich auch für uns nicht unbedingt das angenehmste, weil du natürlich dann teilweise – wenn du jetzt Informationen weitergibst, eigentlich hintennach hinkst. Das ist immer das Problem. Und eines darf man natürlich nicht vergessen, gerade im Vertrieb, kriegst du eigentlich Informationen aus allen Bereichen, dass darf man ja auch nicht vergessen, also, in den Vertrieb hinein wird ja aus jedem Bereich kommuniziert, also aus dem Schaden, aus Cash-Management, aus Vertrag, also es kommt ja aus jedem Bereich – prasseln da die Informationen ein. Das ist ja im Prinzip anders, wie wenn ich jetzt denke, ich bin in einem Kfz-Bereich, da kriegt man die Informationen aus dem Kfz-Bereich, das war es. Aber so kriegst du sie aus dem Kfz-Bereich, aus dem Sach-Bereich, aus dem Lebens-Bereich, das heißt das ist ja eine Unmenge an Informationen und vor allem Kommunikationskanälen. Jeder kommuniziert anders wiederum, sage ich jetzt einmal. Und bei uns hat sich auch in den letzten Jahren sehr stark etabliert, die so genannten Datenbanken und alles, was ja gerade bei uns jetzt in der Leitung ist, wo du ja sehr viele Informationen über Datenbank kriegst. Information ist ja eigentlich eine Holschuld und keine Bringschuld, muss man ja auch sagen.
- 115 F: Ok, das heißt –
- 116 A: Trotzdem nimmt natürlich die Informationsflut, gerade anhand solchen Datenbanken, natürlich enorm auch zu, weil es ja relativ leicht ist. Jetzt stellst du dort Informationen hinein, kannst Newsletter alles einrichten, jetzt kriegst du permanent diese Newsletter.
- 118 F: Also Sie haben eh diese verschiedenen Kanäle jetzt genau schon angesprochen. Die Datenbanken, das heißt da be-, sind quasi alle Hintergrundinformationen drinnen zum Nachlesen?
- 120 A: Genau, also ich sage jetzt, gibt es eben die Datenbank vom Vertrieb, dann gibt es die Datenbank für Schaden, dann gibt es die Datenbank für die Versicherungstechnik und da stellt natürlich jeder Bereich seine Informationen hinein und da kriegst du, also in der Früh wenn du eben startest – kriegst du so Art Newsletter, wo du eben siehst „Ok, gut, aus dem Kfz-Bereich gibt es jetzt wieder eine Information“ oder „Aus der – aus dem Vertrieb heraus gibt es eine Information.“
- 124 F: Mhm. Und wie wird das dann genutzt, also schaut man sich das immer gleich sofort an oder ist das nach Bedarf oder wie sieht das aus?
- 125

- 126 A: Das ist natürlich – man versucht natürlich, gerade im Vertrieb, die akt-, die Informationen relativ schnell zu verarbeiten, weil du  
127 kannst im Vorhinein gar nicht sagen, ist das jetzt eine wirklich sehr – eine Information mit hoher Relevanz oder mit einer geringeren Re-  
128 levanz, das weißt du erst, wenn du die Information durchgelesen und verarbeitet hast.
- 129 F: Und je nachdem wird dann quasi weiter.
- 130 A: Genau.
- 131 F: Also für Sie ist das schon ein Medium, dass Sie nicht nach Bedarf nutzen, sondern schon sobald die Info da ist, wird das gelesen und  
132 dann entschieden wie es weiterkommuniziert wird.
- 133 A: Genau.
- 134 F: Ok.
- 135 A: Wenn es jetzt irgendeine essenzielle Änderung ist, kann es natürlich auch sein, dass man sich mit den Verkaufsförderern zusammen-  
136 setzt und sagt „Passt auf, die Information haben wir, wie gehen wir jetzt mit dem Thema um?“ Wobei, dass muss man der Generaldirek-  
137 tion sehr hoch anrechnen, wenn es wirklich um sehr essenzielle Informationen geht, werden die Verkaufsförderer beziehungsweise wir,  
138 in der Leitung, schon vorinformiert, mit einem kurzen Mail, dass es diese Information geben wird, also da arbeitet man wirklich sehr,  
139 sehr stark schon daran in den letzten Jahren. Und es gibt ja auch immer wieder Workshops oder Besprechungen, wo man gewisse Füh-  
140 rungskreise einlädt, wo man sagt „Ok, gut, das und das wird jetzt demnächst kommen“, also es ist ja kaum, dass jetzt eine Information  
141 rausgeht, wo du nicht schon im Vorfeld was komm-, was erfahren hast, sage ich jetzt.
- 142 F: Ok. Und was sind da – also Sie haben eben diese Workshops beziehungsweise diese Führungskräftekreise angesprochen – wo sind da  
143 die Unterschiede oder – es gibt eben diese verschiedenen Kanäle eben zur Vorab-Info, zum – für die Hintergrund-Info. Warum braucht  
144 es da verschiedene Kanäle?
- 145 A: Naja, ich sage immer so, im Prinzip – wenn ich jetzt denke an die ganzen Tagungen oder Workshops, können natürlich Informationen  
146 auch im Vorfeld besprochen werden – auch Auswirkungen besprochen werden oder vielleicht auch Handlungsfelder besprochen werden.  
147 Wenn ich jetzt natürlich an eine Datenbank denke, dort hast du eben Informationen und da hast du Sie. Wenn du eine Frage oder irgend-  
148 etwas dir unklar ist, musst du anrufen, musst das hinterfragen und das hast du natürlich – bei Workshops oder bei Tagungen hast du na-  
149 türlich die Möglichkeit, gleich das Thema abzuklären und ich denke halt immer nur, man darf ja eines nicht vergessen, wenn jetzt so eine  
150 Information für Österreich raus geht, wenn da jetzt jedes Bundesland anrufen würde, würden die drinnen in der Zentrale nur noch tele-  
151 fonieren und sonst gar nichts mehr machen. Drum sind solche Workshops, wo gewisse Kreise eingeladen werden, aus meiner Sicht,  
152 unabdingbar, also an dem würde man nicht vorbeikommen.
- 153 F: Und finden Sie da die Komm-, die Kombination von diesen Workshops und dass es aber trotzdem eine Hintergrundinfo zum Nachle-  
154 sen gibt wichtig?
- 155 A: Ja, auf alle Fälle. Ja.
- 156 F: Ok. Vielleicht zum zweiten Bereich dann schon, die sehr – also diese allgemeinen Unternehmensinformationen, gibt es da auch Sa-  
157 chen, wo Sie sagen, das interessiert mich, das will ich wissen, einfach weil ich als Mitarbeiter von der Generali so irgendetwas wissen  
158 möchte?
- 159 A: Also, was verstehen Sie unter allgemeiner Information zum Beispiel?
- 160 F: Zum Beispiel die Unternehmenszahlen, die vorige Woche veröffentlicht worden sind, oder – einfach sehr – ja vielleicht auch was mit  
161 den Mitarbeiteraktionen oder –
- 162 A: Naja, also solche Informationen sind natürlich für uns, sage ich jetzt einmal, in der Leitung sehr interessant, weil gerade wenn solche  
163 Informationen über Unternehmenszahlen, Ergebnisse, RD-Ergebnisse halt hinausgehen, setzen wir uns natürlich uns – mit unseren Ge-  
164 bietsleitern, Verkaufsförderern natürlich auch zusammen, machen natürlich auch eine Stärken-Schwächen-Analyse und überlegen uns  
165 „Wo haben wir gewisse Handlungsfelder und welche Maßnahmen können wir langfristig, kurzfristig daraus ableiten, um“, ich sage ein-  
166 mal, „Unternehmensergebnisse besser zu erreichen?“ Wir arbeiten natürlich alle dorthin, dass wir unsere Vorgaben oder Ziele, die uns  
167 am Anfang des Jahres natürlich kommuniziert werden, bestmöglich erreichen, mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln natürlich,  
168 muss man auch sagen. Ok.
- 169 F: Also diese Ziele, die werden – sind eher dann wieder auf die – auf Ihre Tätigkeit bezogen oder –
- 170 A: Also ich sage jetzt einmal, die Ziele beziehe ich jetzt einmal auf Wien zum Beispiel, weil wir können nur aus Wien das beitragen was  
171 in unserer Macht steht, also wir haben ja keinen Einfluss jetzt auf Vorarlberg, zum Beispiel.
- 172 F: Und so unternehmensweite Ziele, sind – werden die –
- 173 A: Na klar, sind unternehmensweite Ziele oder Ergebnisse oder auch Informationen über Strukturen für uns insofern relevant – man darf  
174 eines nicht vergessen, im Prinzip, die Generali funktioniert ja auch im Prinzip über Benchmarks, legt Benchmarks über ihre Länder drü-  
175 ber und daher ist natürlich auch interessant natürlich wie stehst du im internationalen Vergleich da, weil, wenn du weißt, du bist dort und  
176 dort vielleicht im hinteren Drittel angesiedelt, kann man sich schon ausmalen, dass in der nächsten Zeit gewisse Maßnahmen von dort  
177 gefordert werden, also das ist natürlich, wenn du internationale Vergleiche und Informationen kriegst – sind das meistens natürlich  
178 schon Informationen, die in der Zukunft Relevanz haben werden. Jetzt nicht unmittelbar bis zum Außendienstmitarbeiter runter viel-  
179 leicht, aber einfach bei uns strukturell vielleicht.
- 180 F: Und wie ist das mit Informationen, wie zum Beispiel der Artikel, dass die Generali beziehungsweise der Doktor Thirring jetzt als bes-  
181 ter Manager oder CEO von Österreich bewertet wurde.
- 182 A: Naja, das ist natürlich schon – ich sage jetzt einmal – der – gerade der Doktor Thirring ist natürlich ein Repräsentant der Generali, das  
183 heißt, wenn wir dann natürlich gute Kritiken oder Feedback von den Medien erhalten, hilft es uns natürlich auch in weiterer Folge ge-  
184 genüber dem Kunden natürlich. Das vielleicht einzuwerfen oder als Qualitätsversicherer aufzutreten, weil als Top-Manager wirst du ja  
185 nicht ausgezeichnet, wenn man Ausbeuterei betreibt, also von daher kann man das natürlich auch wiederum in den Verkauf einfließen  
186 lassen, wenn man solche Informationen hat.
- 187 F: Würden Sie sagen, sind das auch Sachen, was Sie persönlich interessieren, weil Sie sich da dem Unternehmen zugehörig fühlen oder  
188 weil das Sie vielleicht –
- 189 A: Naja ich bin – ich sage einmal – auf jeden Fall – es ist auf jeden Fall hoch motivierend, wenn unsere Führungskräfte medial so ausge-  
190 zeichnet werden. Man ist ja stolz dann, sage ich einmal, eben bei der Generali arbeiten zu können und zu dürfen.
- 191 F: Und –
- 192 A: Wichtig auch aus meiner Sicht, solche Informationen zu bekommen, weil, ich sage einmal, unsere Kunden lesen ja auch Medien oder  
193 kriegen die Informationen, das heißt es ist ja auch interessant, dass wir zeitgerecht – kriegen wir auch meistens natürlich, wenn wichtige  
194 Artikel rausgehen, kriegen wir auch zeitgerecht bei uns die Informationen, dass wird rausgehen, weil es wäre ja nichts unangenehmer,

- 195 als wenn du jetzt ein Essenstermin oder einen Geschäftstermin mit einem Kunden hast, von dem angesprochen wirst, auf einen Artikel,  
196 der vielleicht jetzt gerade rausgegangen ist und du hast aber die Information noch nicht gehabt im Vorfeld und hast vielleicht den Artikel  
197 noch nicht gelesen, kann ja auch vorkommen. Drum.
- 198 F: Ok. Und was sind so in diesem Bereich die Kanäle, wo Sie sagen, die sind einfach wichtig, um da – eben wie Sie es gerade angespro-  
199 chen haben – zeitgerecht informiert zu sein oder einfach um –
- 200 A: Da geht einfach – kriegen wir dann eben eine Mail von der zentralen Kommunikationsstelle natürlich beziehungsweise über unseren  
201 Marketingbereich, wo du einfach die Information kriegst „Achtung, der und der Artikel wird demnächst in der Zeitung „Sowieso XY“  
202 erscheinen, wo es um das und das Thema geht mit der und der Beurteilung“.
- 203 F: Und –
- 204 A: Wird vielleicht jetzt den Außendienstmitarbeiter nicht so interessieren, obwohl es für ihn natürlich gegenüber dem Kunden auch eine  
205 Argumentation ist, wie vielleicht Produktinformationen, wo er stärker natürlich konfrontiert ist beim Kunden.
- 206 F: Genau, ja.
- 207 A: Darum sage ich ja, also, ist es natürlich – bei jeder Ebene im Unternehmen werden Informationen unterschiedlicher Priorität erhalten.  
208 Das ist aus meiner Sicht gerade die Kunst jetzt von einer zentralen Kommunikation zu sagen „Wen muss ich wann wie informieren?“,  
209 das ist eigentlich gerade bei so einem Riesenunternehmen die Kunst.
- 210 F: Genau, ja. Genau.
- 211 A: In der heutigen Zeit, musst du aus meiner Sicht eher aufpassen, dass du jetzt nicht eine Informationsflut auslöst, die keiner mehr ver-  
212 arbeiten kann. Das ist ja genau das eigentlich, wo wir, glaube ich, kämpfen.
- 213 F: Und wie sehen Sie das allgemein mit den Mitarbeitermedien zum Beispiel, also dem insite und dem insite Online? Wie werden diese  
214 Kanäle genutzt oder wie stehen Sie zu diesen Kanälen?
- 215 A: Also ich finde die Kanäle ideal. Ich sage immer so, den, den es interessiert, der kann es nutzen, der, der sagt, ihn interessiert das insite  
216 jetzt nicht, ok, er kriegt zwar die Information, dass ein neues insite da ist, aber er – wenn er es nicht will, braucht er es nicht nutzen. Das  
217 taugt mir wiederum mehr, als wenn ich jetzt irgendetwas in Papierform weitergebe, wo ich sage, unnötige Kosten jetzt druckst aus über  
218 achtzehnhundertmal – das sind unsere Außendienstmitarbeiter in Österreich – achtzehnhundertmal aus und die Hälfte davon nimmt es  
219 und kübelt es, weil sie sagt „Interessiert mich eigentlich gar nicht.“ Und so mit den Medien, habe ich natürlich – mit den elektronischen  
220 Mediendatenbanken habe natürlich ich die Möglichkeit alle zu informieren. Den, den es interessiert, kann es natürlich nützen. Da ist halt  
221 wiederum genau halt eben die Gefahr, dass auch vielleicht einmal Information übersehen wird natürlich, muss man auch natürlich sagen,  
222 weil wenn du tagtäglich eben über Datenbanken Newsletter bekommst, dass wieder eine neue Information da ist, kann natürlich relativ  
223 leicht einmal sein, dass du auch drüber stolperst, wobei die Information wichtig ist. Das kann einem natürlich, so wie wir es in der Histo-  
224 rie gehabt haben, mit Folder oder Prospekten kriegst eher weniger, weil, ich sage einmal, du musst es ja bewusst wegschmeißen.
- 225 F: Und können Sie da auch bestimmte Gründe ausmachen, warum – oder sie haben es ja eigentlich jetzt gesagt, dass quasi diese News-  
226 letter einmal zu Info oder zum ...
- 227 A: Genau.
- 228 F: nach dem Interesse –
- 229 A: Prinzipiell ich kann einmal Interesse wecken damit, ob es jetzt einer dann wirklich liest oder nicht liest, bleibt ihm jetzt einmal über-  
230 lassen. Ich weiß jetzt nicht, gibt es Auswertungen über, wie oft jetzt zum Beispiel insite gelesen wird oder genutzt wird?
- 231 F: Online ist es möglich, beim Print ist es natürlich schwer.
- 232 A: Na klar.
- 233 F: Also, da kann man es ein bisschen nach den Einsendungen von den Gewinnen beurteilen, aber das heißt – also wenn man die letzte  
234 Seite mit dem Gewinnspiel liest, ist das – betrifft das ja nicht immer das gesamte Heft. Ok, wenn wir vielleicht eh schon zu den situati-  
235 onsbedingten Informationen – also das sind – also ich habe mir da überlegt, quasi sehr aktuelle Situationen zur einen Seite bedürfen  
236 wahrscheinlich andere Informationen wie sehr langfristige Situationen wie zum Beispiel eine Strategieänderung.
- 237 A: Genau.
- 238 F: Wie sehen Sie da den unterschiedlichen Informationsbedarf?
- 239 A: Naja, die situationsbedingte Information haben wir ja ganz grob zur Tätigkeit oben – also wenn ich jetzt denke, situationsbedingt ist  
240 eben, so wie wir es eben gehabt haben, natürlich im Produktportfolio in der Leben, wo wir ja doch mit einem Stichtag x gewisse Produk-  
241 te einfach nicht mehr anbieten kann oder nicht mehr zeichnen kann, das ist natürlich eine Information, da musst du natürlich schauen,  
242 dass du, aus meiner Sicht, alle möglichen Informationskanäle nutzt, sprich Vorinformation, persönliche – da hat es ja Workshops mit  
243 den Verkaufsförderer gegeben. Also da muss man ja wirklich schauen, dass man relativ schnell und sicher gewährleisten kann, dass das  
244 bis zum einzelnen Mitarbeiter durchdringt. Wenn ich jetzt an Strategie denke, wird es jetzt für den Außendienstmitarbeiter – wird man  
245 keine Workshops machen, da wird man einfach Informationen rausschicken, wo man sagt „Ok, gut“, vielleicht nach einer gewissen Zeit  
246 eine Erinnerungsinformation oder eine Wiederholung der Information, wo man sagen kann „Ok, gut, damit werde ich eine gewisse  
247 Streubreite erreichen.“ Also ich glaube, wenn es jetzt situationsbedingt um Informationen geht, wo man sagt „Das muss relativ rasch  
248 draußen sein und wirklich gewährleistet sein, dass das bis zum einzelnen Mitarbeiter“, wirst du alleine über Datenbanken – wirst du das  
249 nicht erreichen, glaube ich. Also da gehört sicherlich, aus meiner Sicht, die persönliche Kommunikation über die Kommunikationskanäle  
250 – und da meine ich eben Verkaufsförderer, Gebietsleiter – also auf jeden Fall aufgebaut.
- 251 F: Das heißt, da ist einfach die persönliche Kommunikation essenziell, um das sicherzustellen, dass das wirklich auch alle –
- 252 A: Warum auch – das sage ich jetzt einmal – Sie müssen sich jetzt vorstellen, jetzt geht die Information raus, ein gewisses Lebenspro-  
253 dukt oder gewisse Produkte werden nicht mehr gezeichnet, was wiederum Einfluss zum Beispiel auf Lebensabläufe hat. Das heißt, wenn  
254 jetzt so eine Information rausgeht, ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit, dass unsere Außendienstmitarbeiter sagen „Ja, ok. Wie gehen  
255 wir jetzt mit dem Thema um?“ oder „Was können wir jetzt dann dem Kunden anbieten?“. Also du hast ja in diesem – in dieser Phase  
256 reicht nicht einfach nur zu sagen „Ok, jetzt schicke ich die Information raus und jetzt ist sie draußen.“ Unser Vertriebspartner, der natür-  
257 lich von seinen Provisionen lebt, muss man immer damit – muss man sich ja immer im Vorfeld überlegen „Ok, ich gehe mit den Infor-  
258 mationen raus, was bewirke ich aber dann bei ihm?“ Da kommen natürlich dann die zielgerichteten Fragen „Welche Alternativen? Was  
259 kann man dem Kunden anbieten? Welche Möglichkeiten? Wie geht vielleicht sogar die Konkurrenz damit um?“ weil es ist ja ein Unter-  
260 schied, sage ich einmal, ob die ganze Branche gewisse Produkte plötzlich vielleicht nicht mehr zeichnet, weil es von der Rendite nicht  
261 mehr möglich ist, oder ob wir jetzt die einzigen wären.
- 262 F: Einfach dass man da diesen – diese wichtigen Infos auch transportieren kann?
- 263 A: Genau.

- 264 F: Und für Rückmeldung –
- 265 A: Und natürlich auch jetzt wieder – da geht es auch darum, wenn man jetzt so eine Information weitergibt, wo man sagt „Pass auf, das
- 266 macht eine Städtische, Uniqa genauso“, du musst ja auch wieder dem Außendienstmitarbeiter wieder irgendwo auch Vertrauen geben,
- 267 dass er zum Kunden gehen kann und gewisse Sachen ansprechen kann.
- 268 F: Das heißt, würden Sie sagen, dass solche – in diesen Situationen einfach wieder die Motivation, gewisse Wertschätzung –
- 269 A: Alternativen auch aufzeigen. Das ist – ich sage immer so, wenn du jetzt sagst „Dieses Produkt wird nicht mehr gezeichnet“ und du
- 270 kannst dem Außendienstmitarbeiter wenig Alternativen aufzeigen dafür, wird es nicht motivierend sein. Das heißt, man muss hier dann
- 271 überlegen „Ok, welche Alternativen oder welches Werkzeuge gebe ich dann dem Außendienstmitarbeiter in die Hand, um gegebenen-
- 272 falls bei der Konkurrenz trotzdem zu punkten?“ Und das macht ja eigentlich wiederum dann die Motivation aus.
- 273 F: Ok. Und vielleicht noch einmal zurück eben zu Situationen, wie die Strategie, also eher langfristige Stra-, Situationen. Da haben Sie
- 274 eben angesprochen, dass man Infos rausschickt und dann Erinnerungen rausschickt et cetera. Wenn Sie das jetzt über den Zeitverlauf se-
- 275 hen, ab wann wäre da eine Information quasi mal nett, dass man sagt „Ok, es wird das jetzt einmal gemacht“ oder –
- 276 A: Naja, wenn ich jetzt auf die Strategie, ich sage jetzt einmal – wenn jetzt eine Strategie feststeht und die Information, ich sage jetzt ir-
- 277 gendeinen Zeitraum, geht vier Monate später erst raus und dann gibt es die informellen Kanäle, sage ich jetzt einmal, und dort sickert
- 278 schneller die Informationen raus als offiziell, ist es sicherlich nicht motivierend für einen Mitarbeiter. Also das heißt, wenn es hier Stra-
- 279 tegiefestlegungen gibt, wo man sagt „Ok, das wird unsere Strategie sein“, ist es natürlich in so einem Bereich unabdingbar zu sagen „Die
- 280 musst zeitnahe erfolgen.“ Wenn ich jetzt an Strategie denke, wird die natürlich relativ stark dann über die Leitung Verkauf in dem jewei-
- 281 ligen Bundesland kommuniziert, mit Präsentationen, mit Unterlagen, die wir natürlich auch wieder GD-seitig erhalten, also es auch geht
- 282 in dem Bereich jetzt nicht einfach nur eine Information raus über eine Datenbank und wo die Strategie drinnen steht. Da geht auch unse-
- 283 rerseits dann eben in den Gebieten draußen präsentiert und kommuniziert.
- 284 F: Aber Sie würden das auch sagen, dass einfach durch das, dass das sehr unterschiedliche Situationen sind, dass das auch unterschiedli-
- 285 cher Aufbereitung bedarf und – weil es einfach –
- 286 A: Naja, warum? Wenn ich mir denke, Strategie betrifft ja viele Bereiche und da werden auch viele Bereiche sein, wo eine Detailinfor-
- 287 mation für den Außendienstmitarbeiter nicht so essenziell ist wie vielleicht für uns in der Leitung.
- 288 F: Das heißt, da geht es auch wieder darum, verschiedene Hierarchieebene brauchen andere Informationen?
- 289 A: Genau, also macht man ja auch oder hat man jetzt auch bei der letzten Strategie gemacht, wo man eben die Strategiepräsentation hat,
- 290 sage ich einmal, die umfangreiche, und dann eine abgespeckte Version für die Gebiete, zum Beispiel, draußen. Weil ich brauche dort
- 291 vielleicht nicht mit sechzig Powerpoint-Präsentationen auftauchen.
- 292 F: Und Sie habe auch Erinnerungen quasi angesprochen?
- 293 A: Genau.
- 294 F: Sind das einfach nur Erinnerungen oder soll man da auch zum Beispiel Zwischenziele erfahren oder den Status?
- 295 A: Naja, ich sage einmal – wenn es jetzt irgendwo eine Kommunikation über eine Zielausrichtung gegeben hat, ist es natürlich schon
- 296 schön, wenn man natürlich auch Zwischenstände oder Zwischeninformation erhält, „Wo befindet man sich gerade? Wie läuft die Umset-
- 297 zungsphase vielleicht gerade?“ Also das sind natürlich schon Informationen, die jeden einzelnen bei uns informieren, also interessieren.
- 298 F: Mhm. Und wenn es dann zu einem Endergebnis kommt, wie schaut das dann da aus?
- 299 A: Na, da gibt es meistens dann eh Abschlusspräsentationen, die auch wiederum sicherlich mal in der Hierarchie – sage ich einmal, in
- 300 der Leitung breiter und intensiver dargestellt werden und kommuniziert werden und natürlich bis zum einzelnen Außendienstmitarbeiter
- 301 eher auf gewisse Eckpunkte zusammengefasst wird.
- 302 F: Mhm. Aber die – quasi diese – dieses Endergebnis, dieser Abschluss, ist das dann auch nochmal irgendwie – wenn das natürlich posi-
- 303 tiv ausgegangen ist, dass man sagt „Das war jetzt für alle irgendwie ein Zeichen, dass man da etwas erreicht hat und das –“
- 304 A: Ja. Vor allem ist es, sage ich jetzt – man darf ja eines nicht vergessen, egal welche Maßnahmen man setzt, sie werden ja immer sub-
- 305 jektiv anders aufgefasst. Ich denke jetzt nur zum Beispiel jetzt – wenn du jetzt in der Schadenerledigung irgendetwas änderst und der
- 306 Außendienstmitarbeiter hat drei Mal eine schlechte Erfahrung, sagt er „Es rennt alles schlecht“, in Wirklichkeit sind aber die drei Fälle
- 307 vom Gesamtkonglomerat vielleicht ein verschwindender Prozentfaktor. Also das – wichtig ist ja auch immer, dass man da die Objektivität
- 308 reinbringt, weil, das kennt ja ein jeder, wenn er drei negative Erlebnisse hat, glaubt er, dass das nicht wirklich funktioniert oder nicht
- 309 so ist, wie man es vielleicht in der Strategie oder im Ziel festgesetzt hat.
- 310 F: Das heißt, um da gewisse Ausreißer –
- 311 A: Objektivität reinzubringen. Und das kann natürlich auch wiederum, sage ich einmal, dann eher motivierend sein, wenn ich jetzt einem
- 312 Mitarbeiter sagen kann „Pass auf, deine drei Fälle, ja, verstehe ich, aber im Gesamten hat es jetzt österreichweit vielleicht zwei Prozent
- 313 gegeben.“ Dass man ihn vielleicht da wieder eher aus der negativen Perspektive rausholt.
- 314 F: Und wie würden Sie das – oder über welche Kanäle würden Sie das dann quasi kommunizieren, weil wenn das einen einzelnen be-
- 315 trifft, der da eine negative Erfahrung hat ...
- 316 A: Also wir haben –
- 317 F: ... ist das vielleicht schwer, wenn der das sehr –
- 318 A: Wir haben natürlich – also all diese Informationen werden natürlich bei uns in der Generali auf einem sehr hohen persönlichen Level
- 319 gespielt, muss man sagen, also, wir haben natürlich – einer unserer wichtigsten Kanäle sind sicherlich, sage ich einmal, die Verkaufsför-
- 320 derer, Verkaufsberater, Gebietsleiter, wo man wirklich in persönlichen Dialogen und Präsentationen bis zum einzelnen Außendienstmit-
- 321 arbeiter die Informationen weitergibt. Nichtsdestotrotz sind natürlich die Datenbanken, wo du es dann dokumentiert hast, wo du auch
- 322 einmal nachlesen kannst, wichtig.
- 323 F: Also auch die Kombination einfach, um da verschiedene Bedürfnissen ansprechen zu können oder spezielle Situationen abzudecken.
- 324 A: Genau. Also aus meiner Sicht – was ich mir teilweise stärker wünschen würde, ist einfach, auch von der Zentrale hin zielgerichtete
- 325 Kommunikation zu betreiben, sprich im Detaillierungsgrad jetzt. Weil teilweise gibt es eben eine große Präsentation und erst auf Anfrage
- 326 oder auf Zurufen des dezentralen Verkaufs oder der dezentralen Einheiten arbeitet man dann teilweise erst an abgespeckten Versio-
- 327 nen. Es ist verdammt schwer so eine Kommunikation zu betreiben, also ich glaub die Unternehmen investieren auch sehr, sehr viel Zeit
- 328 in dieses Thema und im Prinzip gerade beim Dienstleister bist du eigentlich von solchen Informationen abhängig. Wir leben im Prinzip
- 329 alle von diesen Informationen.
- 330 F: Mhm. Aber das heißt einfach, dass quasi bisschen konkreter unterschieden wird, welche Informationen der Mitarbeiter brauchen
- 331 könnte.

- 332 A: Genau. Welche Ebene, welche Informationen, genau.
- 333 F: Ok. Dann zum letzten Bereich noch kurz, dieser aufwärtsgerichteten Kommunikation. Was sind da so Informationen, die Sie viel-
- 334 leicht selber entdecken oder die auch an Sie herangetragen werden, wo Sie sagen „Das ist einfach wichtig für mich, dass ich das teile“
- 335 oder ist das eher so, dass Sie sagen „Ja, also ich weiß es jetzt, aber ich muss das jetzt nicht teilen oder so.“ Gibt es da irgend- –
- 336 A: Also wir kriegen halt natürlich sehr viele Informationen von unserem Außendienst, wo wir natürlich sehr viele Marktinformationen
- 337 bekommen, dadurch dass der natürlich tagtäglich beim Kunden sitzt, tagtäglich, sage ich einmal, mit der Konkurrenz konfrontiert ist,
- 338 kriegen wir natürlich diese Informationen ungefilterter als vielleicht eine Generaldirektion überhaupt die Möglichkeit hat, die Informati-
- 339 on zu bekommen und daher ist es natürlich für mich schon essenziell, dass wir, wenn wir jetzt sagen „Da gibt es Informationen über
- 340 Konkurrenz“ oder wo wir einfach gewisse Erfahrungen gemacht haben mit der Konkurrenz, dass wir diese an unseren zentralen Verkauf
- 341 weiterkommunizieren, also wir stehen da natürlich in sehr enger Verbindung mit unserem zentralen Verkauf, der aus unserer Sicht, wie-
- 342 derum dafür zur – die Sorge zu tragen hat, dass er diese Informationen dann in der Generaldirektion entsprechend weiterträgt an die ein-
- 343 zeln Abteilungen oder Bereiche, also wir spielen unsere Informationen natürlich primär über den Verkauf in die Zentrale zurück. Sei
- 344 es jetzt durch persönlichen Kontakt, wo wir natürlich in Wien sicherlich auf Grund der örtlichen Distanz einen Vorteil haben, das per-
- 345 sönlich zu kommunizieren beziehungsweise natürlich in den Bundesländern wird es primär natürlich eher über Mail sein oder Telefon.
- 346 F: Und können Sie da irgendwelche Gründe ausmachen, warum Ihnen das wichtig ist, dass das einfach weitergegeben wird?
- 347 A: Naja, ich sage einmal, wenn wir jetzt irgendwelche Informationen über die Konkurrenz erhalten, wo wir uns einfach permanent kon-
- 348 frontiert damit fühlen, mit der Situation, und wir auf Grund unseres Beauvoirs nicht dagegen antreten können ist es natürlich für uns
- 349 wichtig, dass die Informationen in der Zentrale landet, dass der zentrale Verkauf sich mit den Bereichen da drinnen vielleicht Alternati-
- 350 ven oder Gegenmaßnahmen überlegt. Weil wir haben ja auch nur ein gewisses Handlungsbeavoir in der Region draußen. Also ich den-
- 351 ke jetzt da – was wir in der letzten Zeit gehabt haben, zum Beispiel – an bestimmte Klausel, Bedingungen oder man sagt „Da sind wir
- 352 permanent mit der Konkurrenz konfrontiert, dass das und das in den Bedingungen drin steht oder im Produkt drinnen ist, ob wir die
- 353 Möglichkeit haben, etwas adäquates anzubieten“, das kannst du draußen dezentral nicht entscheiden, das kann natürlich nur über die
- 354 Zentrale, über den Verkauf und den Technikbereich, passieren.
- 355 F: Aber das ist quasi irgendwie der Wunsch nach einer Änderung, um dann besser arbeiten zu können oder wieder besser –
- 356 A: Genau, also wir zeigen dann eigentlich, muss man sagen, maximal ein Handlungsfeld oder eine Situation auf und ersuchen dann na-
- 357 türlich um entsprechende Unterstützung der zentralen Bereiche. Wo wir aber sagen, wir können jetzt zum Beispiel nicht die Zeich-
- 358 nungspolitik oder ein Klauselwerk ändern, nur weil es jetzt die Konkurrenz hat, wir aber permanent damit konfrontiert sind. Ist ja auch,
- 359 aus meiner Sicht, für die Zentrale dann essenziell, weil wenn man nicht darauf reagiert, wird man das Geschäft in dem Segment dann
- 360 nicht zeichnen. Was sich wiederum dann halt in den Vertriebsergebnissen widerspiegelt, also, es ist ja im Prinzip – wir sitzen alle in ei-
- 361 nem Boot im Prinzip und eigentlich muss man ja schauen, dass die Informationen, egal wo sie einschlagen, artgerecht weitergeben.
- 362 F: Das heißt für Sie ist das irgendwie – nicht eine Verpflichtung, aber durch das, dass Sie da in dem Unternehmen integriert sind, mit
- 363 eingebunden sind, ist das für Sie auch wichtig, wenn Sie jetzt Informationen identifizieren, dass Sie das auch weitergeben einfach?
- 364 A: Absolut, ja. Genau. Ich finde es sogar – eigentlich gehört es zu unserer funktionieren dazu, wo wir einfach sagen „Wir sitzen da in
- 365 der dezentralen Führung, im Vertrieb“, wenn wir jetzt gewisse Punkte seitens dem Markt orten, sehe ich es schon als unsere Kernaufga-
- 366 be auch, diese Informationen entsprechend in die Zentrale weiterzugeben, um so vielleicht die Möglichkeit zu haben, gegen zu steuern.
- 367 Also ich sehe jetzt – das jetzt nicht von der Zentrale eine Einbahnstraße an Information raus, sehe ich absolut nicht.
- 368 F: Also da ist der Dialog einfach wichtig und das ist quasi motivierend, wenn man da – oder –
- 369 A: Genau. Na klar, also wenn du jetzt natürlich mit Problemfeldern konfrontiert bist und du tauschst dich jetzt mit der Zentrale aus und
- 370 du merkst dann auch, dass zentral etwas passiert ist, ist es natürlich auch motivierend. Wenn du jetzt natürlich fünf Informationen hin-
- 371 einträgst, angenommen, und es kommt keine Bewegung – entsteht keine Bewegung, ist es natürlich, sage ich einmal, für niemanden mo-
- 372 tivierend, weil dann wird sich jeder überlegen „Naja, fünfmal nichts passiert. Soll ich das sechste Mal überhaupt noch irgendetwas auf-
- 373 zeigen?“
- 374 F: Und für das Unternehmen wäre es ja quasi – oder eben für die Zentrale wäre es ja auch wichtig, weil ja dadurch, das Geschäft weiter-
- 375 laufen kann?
- 376 A: Wie gesagt, wir befinden uns auf einem Verdrängungswettbewerb, was anderes ist natürlich, wenn du unendliches Potenzial noch
- 377 draußen hast.
- 378 F: Mhm, ok. Und Sie haben kurz angesprochen, dass man in Wien den Vorteil der persönlichen Kommunikation hat. Aber können Sie da
- 379 noch andere Kanäle identifizieren, wo man sagt „Das wären so Möglichkeiten, wie man das teilen kann“?
- 380 A: Naja, also in den Bundesländern erfolgt sicherlich sehr viel mit Mail beziehungsweise telefonisch, Datenbanken eher weniger natür-
- 381 lich – also wir haben jetzt unsere internen Datenbanken, wo wir wiederum versuchen gewisse Informationen auch dementsprechend wei-
- 382 terzugeben, aber dass wir jetzt sagen „Wir haben jetzt eine Datenbank, wo die Generaldirektion informiert wird“ haben wir nicht. Also
- 383 sind wenn schon maximal Datenbank eben für die Region selber, intern, aber nicht gegenüber einer Zentrale.
- 384 F: Und wenn das vielleicht jetzt nicht Informationen sind die zum Beispiel das Unternehmen betreffen, aber wenn ein Mitarbeiter ir-
- 385 gendein Anliegen hat, wird das dann auch irgendwie weitergetragen oder wie kommen die zu Ihnen, sind – also gibt es da auch Kanäle?
- 386 A: Also der Schnellinformationsfluss – also wenn jetzt der Außendienstmitarbeiter ein Anliegen hat, ein persönliches, wird er in der –
- 387 im ersten Schritt einmal mit dem Gebietsleiter versuchen zu klären. Wenn das Anliegen dort nicht geklärt werden kann oder nicht dem-
- 388 entsprechend reagiert werden kann, wird es zu uns natürlich getragen beziehungsweise wenn es jetzt angenommen ein Thema wäre gena-
- 389 u zwischen dem Außendienstmitarbeiter und einem Gebietsleiter vielleicht auf persönlicher Ebene, hat er natürlich auch die Möglich-
- 390 keit, dass er direkt zu uns kommt. Sonst muss man natürlich schon sagen, sind unsere Außendienstmitarbeiter schon eher angehalten das
- 391 – natürlich das im Gebiet vor Ort einmal zu klären.
- 392 F: Genau, ja. Und wie sehen zum Beispiel den Bedarf von irgendwelchen – also so Informations- oder Mitteilungsboxen. Sagen Sie
- 393 „Das ist in gewissen Situationen, wo es um sehr was persönliches geht oder um heikle Themen, ein gutes Tool“ oder sagen Sie „Man
- 394 kann eigentlich über alles reden, es ist –“
- 395 A: Also wenn es um persönliche Informationen geht, ist aus meiner Sicht noch immer das Gespräch eines der besten Kanäle, warum,
- 396 wenn es Boxen oder irgendwelche Informationsmedien gibt, wenn es um persönliche Anliegen, will man ja doch eher haben, dass man
- 397 weiß, mit wem man darüber redet, wer aller Zugriff auf solche Informationen hat. Wenn es vor allem um heikle Sachen geht, um heikle
- 398 Anliegen geht. Da habe ich noch immer das persönliche Gespräch – an dem wirst du nicht vorbeikommen.
- 399 F: Und wenn Sie zum Beispiel an sich selbst denken, sind da so persönliche Sachen, wie zum Beispiel, dass Sie sagen, Sie sind halt ein-
- 400 fach ein kommunikativer Mensch, „Ich rede einfach lieber mit dem“, steht das auch im Vordergrund oder –

- 401 A: Ich sage immer so, das Problem ist natürlich gerade mit den elektronischen Medien – es ist natürlich für mich immer Sender – Empfänger, also wenn ich etwas schreibe, dass ich es genauso schreibe, dass es der Vis-à-vis-Partner dann genauso liest wie ich es meine, ist natürlich extrem schwer, weil jeder denkt anders, jeder interpretiert, die Sachen anders. Ich glaube einfach auch, dass mit dem – mit der elektronischen Kommunikation natürlich teilweise dann auch Fragen, die bestehen, einfach nicht geklärt werden.
- 402
- 403
- 404
- 405 F: Das heißt es kommt für Sie schon eher auf die Information an, dass Sie sagen „Man kann persönlich viel mehr klären“ –
- 406 A: Genau, also ich sage jetzt, wenn es jetzt um eine Produktänderung geht oder um – wirst du es wahrscheinlich eher mit einer elektronischen Kommunikation bringen, wenn es jetzt um persönliche Anliegen oder zwischenmenschliche Probleme geht, wirst du mit einer elektronischen Kommunikation nicht punkten, glaube ich.
- 407
- 408
- 409 F: Aber es kommt dann eher auf den – auf die Situation an, nicht, dass Sie sagen –
- 410 A: Genau. Nein, ich würde es jetzt – ich würde das eine und das andere nicht generell ausschließen.
- 411 F: Mhm, ok. Gut, dann danke.
- 412 A: Ich sage danke.

## Interview 2

- 1 F: Im ersten Bereich, wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, was sind da Informationen, wo Sie sagen, die sind ganz wichtig für mich, die brauche ich und da wäre es toll wenn ich die Informationen bekommen würde. Ich meine, wenn Sie jetzt nicht ganz konkret –
- 2
- 3 A: Ganz einfach alle Informationen, die notwendig sind für den täglichen Betrieb. Sei es jetzt Produktneuerungen oder irgendwelche Änderungen, die auf uns zukommen, damit man also rechtzeitig reagieren kann oder sich darauf einstellen kann. Konkret, kann ich Ihnen gar nichts sagen weil –
- 4
- 5
- 6 F: Naja also falls oder wenn Sie da sagen Sie haben –
- 7 A: Ob das Produkte sind oder irgendwelche, ich sage einmal, führungstechnische Informationen – einfach alles was einen betrifft, dass das nicht irgendwo hängen bleibt sondern dass das einfach kommunikativ vor Ort vorhanden ist.
- 8
- 9 F: Genau. Also es sind quasi verschiedene Informationskategorien, wo Sie sagen, es betrifft einmal die Produkte, das betrifft die Unternehmensstruktur.
- 10
- 11 A: Ja, Ja, genau.
- 12 F: Das sind so verschiedene Kategorien.
- 13 A: Richtig.
- 14 F: Und wenn Sie diese Kategorien unterscheiden, können Sie da auch Gründe ausmachen, warum spezielle Kategorien – also zum Beispiel alles was Produkte und Tätigkeit betrifft, das ist halt sehr stark mit der Arbeit verbunden, aber wenn sie so sagen, so – dass sich die Unternehmensstruktur vielleicht ändert, wirkt sich das auch auf die Tätigkeit aus oder ist das quasi ein Interesse, wo ich sage, das würde ich trotzdem gerne wissen. Können Sie das irgendwie einstufen?
- 15
- 16
- 17
- 18 A: Naja Unternehmensstruktur – wenn es also – wollen Sie ein konkretes Beispiele vielleicht, dass Sie es besser einschätzen können?
- 19 F: Wie es Ihnen –
- 20 A: Ja, zum Beispiel – konkretes Beispiel, es ist wieder, sage ich einmal, also – zum Beispiel, es ist wieder möglich kleinere Einheiten – jetzt was so Außenstellen betrifft, Geschäftsstellen betrifft – in guten Lagen zu platzieren. Nicht generell, aber wenn sich etwas ergibt, gute Lage, dann denkt man darüber nach. Das ist eine Kommunikation zum Beispiel, die nicht hinaus geschrieben wird und gesagt wird: „Freunde, schaut euch um und alles was eine gute Lage ist, geht“. Aber man hat es gehört, dass das möglich ist. Und auf Grund dessen sind also wir jetzt dran eine neue Außenstelle zum Beispiel für [Ort] zu planen. Die ist aber nicht groß, das ist eine kleine Einheit, vielleicht mit fünf, sechs Mitarbeitern. Und das ist eine Information, die ist nicht allgemein, sage ich einmal, vorhanden, es wird zwar in irgendeinem – vielleicht einmal irgendwo am Rande kommuniziert, aber daraus ableitend ergibt sich aber etwas. Wenn ich also diese Information gar nicht hätte, weil die gibt es so nicht zum herauslesen, naja dann täte ich da auch nichts tun, hätte es ein anderer, dann täte sich vielleicht ein anderer darum kümmern eine Außenstelle dort eröffnen. Und so halt sind wir am Zug, weil ich halt irgendwo diese Information gekriegt habe. Also das kann ich nur so als Beispiel dazu sagen.
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30 F: War das eher ein formeller oder informeller Weg, wie Sie diese Information –
- 31 A: Das war informell.
- 32 F: Informell.
- 33 A: Also informell – informeller – informell, ja. Das war so einmal, ich sage einmal, so ein Nebensatz bei irgendeiner Tagung, ja, so nebenbei, was du auffasst. Also somit sage ich auch, Information ist auch eine Holschuld, irgendwo.
- 34
- 35 F: Und wenn Sie da ansprechen, dass Sie quasi da jetzt diese Information genutzt haben und eine neue Geschäftsstelle machen wollen, was leitet Sie dazu an, dass Sie sagen „Das würde ich gerne weiter machen oder das würde ich vorantreiben“, also wie verarbeiten Sie –
- 36
- 37 A: Naja persönliches Interesse daran, mitgestalten. Ich sage einmal wenn ich das nicht hätte, dann wäre ich nicht der – wäre meine Position nicht die richtige.
- 38
- 39 F: Das heißt, sie wollen sich da schon sehr aktiv einbringen können.
- 40 A: Ja, genau. Daher ist mir wichtig, dass ich eigentlich alles rundherum, was da so läuft im Unternehmen, irgendwo mitkriege. Es ist auch das umgekehrte, wenn ich heute, ich sage einmal mitkriege, dass im Unternehmen die Einheiten vergrößert werden sollen und weniger werden sollen in der Zukunft – was weiß ich, in den nächsten Jahre – aber das ist nichts offizielles, aber man hört das so – naja dann gehe ich mit offenen Augen und Ohren durch die Welt und schaue einmal, ob ich irgendwo etwas sehe und wenn es dann soweit ist, sage ich, „Freunde, ich hätte da einen Standort, der wäre leiwand, wenn das also wirklich schlagend wird, sollte man es sich ansehen.“ Vorweg, obwohl ich nichts weitere-
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46 F: ... nichts konkretes ...
- 47 A: Denn wenn es soweit ist, ist es eh schon zu spät. Aber wie gesagt, das muss man halt selber auch ein bisschen filtern und ja – ein bestimmter Kanal steht da, „Gibt es einen bestimmten Kanal?“ Ja, also eigentlich eh Datenbanken, Int- also die kennen Sie eh – die halt, ja.
- 48
- 49 F: Die üblichen quasi für die –
- 50 A: Die üblichen, ja, wo das aber nicht drinnen steht.

- 51 F: Genau, also wie gesagt die üblichen quasi, dass das alles betrifft was jetzt Tätigkeit sehr stark – also neue Produkte und sowas- wer-  
52 den wahrscheinlich sehr formell und in den –
- 53 A: Ja. Wobei es gibt Unternehmensnachrichten, da kann man ja auch einiges herauslesen, was so eine Strategie in den nächsten Jahren  
54 ist. Das ist so, was Unterschiede wenn ein anderer Kanal, ja. –
- 55 F: Ja. Sie haben das schon sehr stark angesprochen, dass viel halt auch informell, ...
- 56 A: Genau.
- 57 F: ... vielleicht nicht bewusst, ...
- 58 A: Man kann nicht alles irgendwo hineinschreiben.
- 59 F: ... aber trotzdem transportiert wird. Genau.
- 60 A: Ich sage einmal so, also angedachte Veränderungen oder angedachte, ja – angedachte Neuerungen, Veränderungen können, meines  
61 Erachtens, nicht unbedingt immer breit kommuniziert werden. Das kann dann eben nur in diversen, ich sage einmal, Meetings oder  
62 Workshops oder bei diversen Informationsveranstaltungen eben halt, auch ein bisschen vielleicht drauf ein-, gesagt werden, dass in Zu-  
63 kunft vielleicht so in die Richtung gehen könnte und da kann sich jeder die Informationen für sich selber rausholen, die er meint, dass sie  
64 für ihn wichtig ist. Was haben wir noch da? Gehen Sie jetzt genau den – das so durch, wie es da steht oder wie?
- 65 F: Ja, also es ist für mich ein bisschen ein Leitfaden, dass ich zum Beispiel nichts vergesse, aber ich springe dann hin und wieder auch  
66 hin und her.
- 67 A: Ok, passt.
- 68 F: Also das ist ein bisschen unterschiedlich. Es war da auch drinnen, wenn Sie selbst Informationen eben haben, wie geben Sie die dann  
69 weiter oder ich meine, einerseits sind diese Meetings und Workshops, –
- 70 A: Ich gebe es weiter in gefilterter Form.
- 71 F: Mhm. Warum?
- 72 A: Naja, nicht alles ist für alle wichtig oder – es gibt so viele Informationen, die – wenn ich die alle ausschreibe, lest es keiner mehr,  
73 sprich per Mail, anders kommunizierst du eh nicht mehr, somit versucht man also das möglichst gefiltert weiterzugeben und dazu gibt es  
74 ja heute schon diese Infoforum – zum Beispiel RD-Infoforum bei uns, also Regionaldirektion-Infoforum, wo quasi eine Nachricht  
75 kommt, da ist wieder etwas neues drinnen und jeder kann dann hineinschauen, die Überschriften anschauen und wenn ihn was interes-  
76 siert, eine Information dann klickt er es an und liest es. Das finde ich ganz eine – einen ganz guten Zugang, weil da kriege ich nicht alles,  
77 was da drinnen steht und das interessiert mich alles nicht, sondern ich lese nur kurz die Headlines und wenn mich etwas interessiert,  
78 dann lese ich es oder wenn mich gar nichts interessiert, lösche ich es sowieso ohne zu lesen.
- 79 F: Und das sind quasi die Tätigkeit betreffend stark Informationen, die da geteilt werden?
- 80 A: Naja, auch was betriebsrätlicher Natur ist oder – wir haben da in – zum Beispiel in dem Infoforum alles drin, was die Tätigkeit be-  
81 trifft aber auch was den – ich sag einmal den teilweise Privatbereich betrifft, da ist drinnen – wir haben Konditionen, zum Beispiel steht  
82 vom Betriebsrat drinnen, wir haben neue Konditionen für, was weiß ich jetzt, für Möbel Lutz, zehn Prozent, was weiß ich. So, dann lese  
83 ich, wenn ich gerade etwas kauf, lese ich nach, „Wie mach ich das? Ah, Visitenkarte genügt, ok, weiß ich“. Wenn ich jetzt das jeden  
84 schicke, was interessiert mich das. Also alle diese Dinge werden darüber kommuniziert und genau das selbe gibt es für den Verkauf –  
85 Infoforum Verkauf heißt das und alles was mich jetzt betrifft, steht da drinnen, in den Datenbanken, also alle Wettbewerbsausschreibun-  
86 gen, alle Vertriebspläne, Wurscht was, Tod und Teufel steht alles drinnen. Also es braucht sich nicht jeder extra selber alles abspeichern,  
87 was man dann eh wieder nicht findet sondern – oder dann ist es wieder nicht aktuell – sondern ich schau dort hinein, wenn ich etwas su-  
88 che, habe ich zack, und ich weiß, das ist aktuell. Also so Datenbanken allgemein zugänglich ist sicher eine gute Sache und da gibt es den  
89 Newsletter, einfach „Es ist wieder etwas neues drinnen“, da steht das Thema bereit und dann schaue ich es – dann entscheide ich für  
90 mich „Brauch ich es oder brauche ich es nicht?“
- 91 F: Ok. Aber das sind eben wie – also das haben Sie eh gerade gesagt, nicht nur die Tätigkeit betreffend sondern auch eher allgemeine In-  
92 formationen, also das ...
- 93 A: Auch.
- 94 F: ... wird dann auch in diesen
- 95 A: Ja, genau.
- 96 F: ... zweiten Bereich da zum Teil hineinfallen. Ok. Ja, also, wenn Sie da jetzt quasi das ein bisschen Revue passieren lassen, wenn Sie  
97 sagen diese Informationen sind da und es sind die – ich kann mir genau die Information holen die ich brauche, hilft das oder unterstützt  
98 das Ihre Arbeit oder Ihre Tätigkeit in gewisser Weise, oder ist das einfach –
- 99 A: Ja, klar.
- 100 F: Mhm, und wenn es nicht da wäre, würde sich das auch auswirken oder wie würde sich das auswirken?
- 101 A: Ja, das würde sich blöd auswirken, weil wo nehme ich da dann die Informationen her, weil so Wettbewerbsergebnisse und so weiter –  
102 also was heißt „Wo nehme ich es her?“ Ich kriegert alles per E-Mail, wahrscheinlich jeden Tag um, weiß ich nicht, zwanzig E-Mails  
103 mehr und müsste mir dann das irgendwo abspeichern, nach irgendein guten – ich sage einmal nach einer guten Dateistruktur und schau-  
104 en, dass ich es dann habe, wenn ich es brauche. Und dann hoffen, dass ich nie übersehe, dass das nicht mehr aktuell ist und ich es lösche.  
105 Also das wäre total umständlich und würde wesentlich mehr Zeit in Anspruch nehmen, da aktuell zu bleiben.
- 106 F: Und wenn Sie auch nochmal diese quasi Workshops, Meetings oder so Veranstaltungen, wo quasi etwas angesprochen wird, unter-  
107 stützt das auch Ihre Tätigkeit wo Sie sagen, ok ich kann da jetzt besser eingehen oder –
- 108 A: Naja, diese Meetings sind einfach für allgemeine Abstimmung für unterein-, Austausch – Austausch von Informationen, von – oder  
109 beziehungsweise eben auch für Planung, für zukünftige Maßnahmen, Maßnahmenplanung, alles mögliche sind diese Workshops. Und  
110 auch Schulung, als Schulung wird es genutzt, Informationsweitergabe et cetera.
- 111 F: Und das hilft dann auch, dass man quasi wieder besser auf seine eigene Tätigkeit eingehen kann und da irgendwie das Gefühl hat,  
112 dass man unterstützt wird und –
- 113 A: Ja. Genau, sowohl als auch. Für eigene Tätigkeit eingehen kann beziehungsweise auch es weitergeben kann, dass – unterstützend für  
114 den eigenen Aufgabenbereich, dass man das weitergibt, was halt ansteht oder was umzusetzen ist.
- 115 F: Aha, das heißt, Sie geben das dann auch, was Sie dann teilweise erfahren, nach Bedarf weiter.
- 116 A: Ja, wir haben ein Mal im Monat zum Beispiel unser – so eine Besprechung, eine Dienstbesprechung, ein Mal im Monat, wo also di-  
117 verse Informationen, die ein bisschen mehr bedürfen als nur mit einem Mail schicken, dann besprochen werden, ausgetauscht werden.

- 118 F: Ok. Wenn wir dann eben zu diesen sehr allgemeinen Informationen gehen, was das Unternehmen quasi betrifft, also wo nicht mehr  
119 die eigene Tätigkeit so betroffen ist sondern was halt die gesamte Generali quasi, die gesamte Gruppe in Österreich betrifft. Gibt es da  
120 Informationen, wo Sie sagen, das hat jetzt nicht wirklich etwas mit meiner direkten Arbeit da vor Ort zu tun, aber das würde mich inter-  
121 ressieren oder solche Sachen interessieren mich? Zum Beispiel Strategie, wie geht es weiter?
- 122 A: Naja, da gibt es ja auch auf der – wie heißt – auf der Homepage von der Generali. Ah nicht auf der Homepage.  
123 F: Auf dem insite?
- 124 A: Es gibt ja auch insite, genau. Da gibt es ja auch Informationen und da kann man sich ja heute einen Newsletter abonnieren für Berei-  
125 che, die einem interessieren und da kriegt man dann seine Informationen und liest also das dann.
- 126 F: Würden Sie sagen, das sind auch Sachen, die Sie interessiert und die Sie auch verfolgen und lesen oder inwieweit lesen Sie das?  
127 A: Ja, schon. Ja, man weiß halt einfach was läuft im Unternehmen. Kriegt ein bisschen was mit.
- 128 F: Und welche Gründe liegen da vielleicht dahinter, dass Sie sagen, ja das interessiert mich auch, ich will da am laufenden bleiben.  
129 A: Ja, rein Interesse.
- 130 F: Sonst –
- 131 A: Naja, Interesse an Information, fertig. Und an – ich sage einmal, da werden ja auch diverse In-, da kriegst du ja auch diverse Informa-  
132 tionen mit, was jetzt Unternehmenskultur betrifft.
- 133 F: Und wirkt sich – wirken sich solche Informationen eben aus auf Ihre Motivation oder auf die Einbindung im Unternehmen. Wie sehen  
134 Sie das?
- 135 A: Ich bin dadurch einfach – ich sage einmal informationsmäßig am – aktuell. Und – naja wenn jetzt im insite steht, da ist eine neue Ge-  
136 schäftsstelle in – da steht drin es ist eine neue Geschäftsstelle eröffnet worden – was weiß ich, irgendwo in einem Bundesland – da sind  
137 Fotos drinnen, dann schaut man halt und sieht das „ja, aha, gut, ja“. Was soll ich jetzt davon ableiten? Davon kann ich maximal ableiten,  
138 „Ja. Also es ist – es wird daran gearbeitet, dass man gute Standorte hat“, zum Beispiel. Mehr brauche ich nicht, aber ich weiß zumindest,  
139 „Ok. Gut. Es wird daran gearbeitet. So.“
- 140 F: Und wenn das so Informationen sind, wie zum Beispiel jetzt – ich glaub vorige Woche – diese oder vorige Woche, dass die Generali  
141 als bester Manager den Doktor Thirring halt ausgezeichnet wurde oder bewertet wurde. Sind das dann Sachen, wo Sie sagen „Es freut  
142 mich, dass ich zum Beispiel für dieses Unternehmen mitarbeiten darf“?
- 143 A: Ja, na klar. Also wenn man so etwas mitkriegt, dann weiß man, für mich gesehen, man ist im richtigen Unternehmen, wenn man Aus-  
144 zeichnungen kriegt für den besten Service, was die Makler da immer auszeichnen, also die externen Vertriebe oder externe Partner.  
145 Dann – das ist ok, und wir kriegen da auch so Informationsblätter, die hängen wir dann auch auf. Also – und das ist vielleicht für den  
146 Mitarbeiter interessant, wenn man sagt „Ok, wenn öffentlich immer positives berichtet wird jetzt oder passiert für die Generali, dann tue  
147 ich mir vielleicht leichter beim Kunden.“ Nämlich insofern, also wenn ich heute sage „Ich bin bei der Generali“, dann hat das schon mal  
148 einen positiven Touch, als wenn ich sage, „Ich bin bei der – ich sag immer – Banane.“ Weil, „wo sind Sie? Was?“ oder man hat nichts  
149 gehört, gutes oder was auch immer. Also ich tue mir leichter im Verkauf, wenn nicht das Unternehmen der Grund ist warum ein Kunde  
150 das nicht will.
- 151 F: Und sehen Sie –
- 152 A: Positivwerbung ist ja auch – was weiß ich – für mich, Positivwerbung ist ja auch das Sponsoring, Fußball, Generali Arena und, und,  
153 und. Oder im Skifahren, überall liest du Generali. Also das sind alles so Dinge, die sage ich einmal das – ein positives Image verursa-  
154 chen und solche Dinge halt auch.
- 155 F: Und wenn Sie das dann auch lesen, ist das für Sie auch positiv, dass das quasi ...  
156 A: Ja.  
157 F: ... liest man halt gern-, ja.
- 158 A: Das, also vordergründig, persönlich ist mir das wurscht, ob die ausgezeichnet wird oder nicht. Aber ich sage einmal als Aushänge-  
159 schild vom Unternehmen ist es ok und wenn dort drinnen steht, da hat es jetzt Probleme im Vo-, so wie bei VW, Probleme gegeben und  
160 die hacken da hin und her, die Aktie fällt und – naja, dann ist das nicht so lustig. Aber wenn etwas positiv kommt, ist es einfach – hab  
161 ich es ja angenehmer, weil sonst redet mich ja ein jeder dort an. Also –
- 162 F: Das heißt, das betrifft Sie zum Teil schon auch irgendwie in Ihre Tätigkeit, also nicht nur dass Sie sagen „Das ist interessant zu wis-  
163 sen, sondern auch wenn die Generali quasi jetzt ein positives Image hat, dann ist das für meine Tätigkeit – wirkt sich das auch aus, weil  
164 ich da einfach positiver angenommen werde oder positiver auftreten kann“.
- 165 A: Ja, weil man selber posi-, dadurch eine positivere Einstellung kriegt, oder was auch immer.  
166 F: Und das können Sie eben auch an Ihre Mitarbeiter oder bei Ihren Mitarbeiter feststellen.
- 167 A: Naja, das kriegt ja jeder mit. Oder es ist ja so, wenn man sowas liest oder wenn man schaut sich da zu informieren, es ist ja blöd,  
168 wenn jetzt irgendjemand einen darauf anspricht und man sagt „Äh, keine Ahnung. Was war da?“ – Blöd. Also muss ich, sage ich einmal,  
169 als Führungskraft überhaupt mehr – ich meine, ich muss nicht alles genau wissen, aber man sollte von allem ein bisschen was wissen  
170 oder wissen halt was läuft.
- 171 F: Und wenn sie eben an die Kanäle denken, die da genutzt werden, eben wie gesagt das insite online, insite Print, sagen Sie „Das sind  
172 quasi die richtigen Kanäle, über die ich das erhalten will“ oder können Sie da vielleicht auch andere Kanäle irgendwie vorstellen, wo  
173 man sagt „Das wär gut dort zu erfahren“ oder –
- 174 A: Nein, es ist eh soweit ok. Das einzige was stört in dieser Kommunikationsgeschichte ist da, dass wir ja jetzt sehr viel auf englische  
175 Seiten Zugriff haben und das ist allgemein sehr negativ besetzt, weil es kann nicht vorausgesetzt, dass jeder der da in der Generali arbei-  
176 tet auch Englisch kann oder können muss. Das muss man in gewissen Positionen, mit Sicherheit, aber nicht normal, im tä-, im Vertrieb,  
177 wo es um das tägliche Geschäft geht, und das finde ich nicht optimal, vor allem gibt es da viel Information, die nicht ankommt, weil das  
178 liest keiner. Also, das heißt –
- 179 F: Aber das sind Sachen, die eigentlich quasi den gesamten Konzern betreffen und jetzt aber von der Generali Österreich –
- 180 A: Naja das betrifft den gesamten Konzern, ja, natürlich, und des krieg ich ja – das kriegt man ja täglich am Bildschirm, aber wer liest  
181 es? Kein Mensch. Also ich meine, die wenigsten. Schade darum, eigentlich, nicht? Heute gibt es englische Seiten mit automatischen  
182 Übersetzungsprogrammen, das klicke ich und dann kann ich das lesen. Ich sage einmal, dass wäre auch bei der Generali anzudenken.
- 183 F: Aber das –
- 184 A: Gut aber um das geht es jetzt nicht.  
185 F: Genau, das betrifft den Konzern.

- 186 A: Aber die richtige Information gehört natürlich – Informationsquelle, die ist wichtig.
- 187 F: Mhm, und wenn Sie quasi online und Print unterscheiden, gibt es da auch Sachen, wo Sie sagen „Ok, da genügt mir jetzt ein kurzer
- 188 Artikel, einfach um informiert zu sein“ oder „Das ist schon etwas wirklich wichtiges, da möchte ich mal grundsätzliche Informationen,
- 189 mehr Details, mehr Hintergrund.“
- 190 A: Kurzer Artikel reicht, und wenn zum Beispiel, wenn wir da jetzt reden über die elektronischen Medien, wenn dort ein Link ist, dann
- 191 kann ich den ja anklicken, wenn ich mehr wissen möchte und das ist eh das übliche, so läuft es eigentlich eh.
- 192 F: Und –
- 193 A: Möglichst kurze Informationen, das ist einmal wichtig, weil es einfach in Summe, so viele Informationen gibt, das ist eh eine Über-
- 194 flutung von Informationen, das keiner liest. Und daher ist es wichtig, ganz einfach – das ist nicht nur meine Meinung, das ist alles was
- 195 man so hört – daher ist es wichtig möglichst kurz – kurze Infos und jeder kann dann entscheiden – eben, habe ich eh schon einmal gesagt
- 196 – ob er dann mehr Information will oder nicht. Oder es reicht ja auch schon, dass ich weiß „Aha, da gibt es neue Infos in der Datenbank,
- 197 ich schaue sie mir gar nicht an“. Also ich hab es kurz gesehen, schaue mir es nicht an, aber vielleicht in einem Monat: „Ah, warte, da
- 198 war irgendetwas.“ Und dann schaue ich eben nach. Aber lesen würde ich es nie, weil ich es momentan nicht brauche.
- 199 F: Aber dass es grundsätzlich im insite Print zum Beispiel bei gewissen Themen, zum Beispiel bei der Strategie, einmal größere Infor-
- 200 mationen gibt finden Sie das auch wichtig oder ist das dann –
- 201 A: Ja. Naja, klar, schon. Also, ja es ist immer ein – der richtige Mix macht es aus, würde ich sagen.
- 202 F: Ok. Und da eben quasi die unterschiedlichen Gründe sind dann – also der Mix macht es dann auch, dass eben man verschiedene Ka-
- 203 näle dann auch verwendet, schätze ich einmal?
- 204 A: Genau.
- 205 F: Mhm. Auch mit Aktualität, weil mit Print eher seltener erscheint und Online tagesaktuell sein kann?
- 206 A: Mhm, genau.
- 207 F: Das sind einfach Gründe, wo Sie auch sagen „Ok, das hat einen Grund, dass es ein insite Print gibt und ein insite online gibt und ei-
- 208 nen Newsletter, zum Beispiel noch gibt dann, der dann auf neue Inhalte hinweist.
- 209 A: Genau. Richtig.
- 210 F: Mhm. Ok. Wenn Sie jetzt an ganz spezielle Situationen denken – also, können Sie sich eine Situation vorstellen, wo Sie sagen „Da
- 211 brauche ich ganz unbedingt jetzt wieder Infos, die vielleicht sonst nicht transportiert werden oder die über – dann zusätzlich über die
- 212 vorhandenen Kanäle transportiert werden? Haben Sie da vielleicht jetzt etwas im Kopf?
- 213 A: Nein, fällt mir – würde mir jetzt nichts einfallen, was soll es noch geben?
- 214 F: Ja, also es – wir haben – also zum Teil waren es eben so Situationen wie neue Strategie oder Produktänderungen, das sind halt sehr
- 215 spezielle Situation, weil das wird halt nicht jeden Tag passieren.
- 216 A: Naja, die neue Strategie wird ja auch kommuniziert in diversen Veranstaltungen, sage ich einmal, die wird ja auch persönlich kom-
- 217 muniziert. Das ist ja nicht nur so, dass man darüber liest, sondern es ist eher umgekehrt. Da hört man von der – zum Beispiel der Strategie
- 218 und kriegt das dann halt auch in schriftlicher Form irgendwo als Information. Aber letztendlich wird das Ganze schon einmal auch
- 219 persönlich an Frau und Mann gebracht. Was ich auch gut finde.
- 220 F: Und warum sagen Sie, ist es da einmal wichtig, dass man zuerst persönlich das darauf anspricht und dann nachlesen kann. Hat das ir-
- 221 gendwelche Gründe?
- 222 A: Naja, weil eine – zum Beispiel, wenn Sie Strategie ansprechen – weil, ich meine, nur etwas geschriebenes und fertig, das ist nicht –
- 223 noch nicht – da bewege ich noch nichts. Und wenn ich aber das persönlich in irgendeiner Veranstaltung einmal grundsätzlich hinüber-
- 224 bringe und dann streiche ich ja auch die Wichtigkeit heraus und wenn das dann hinten nach dann auch noch kund getan wird und so wei-
- 225 ter, dann erst schön langsam würde ich einmal sagen, findet das dann den Übergang in den täglichen Betrieb oder in das tägliche Leben.
- 226 F: Das heißt da sind Ihnen die verschiedenen Kanäle, die gewählt werden, schon auch wichtig, dass Sie sagen „Es gibt einmal persönli-
- 227 che Infos, das wird einmal angesprochen und dann im Nachhinein kann ich darüber lesen.“ Das – dieser Mix ist da in so bestimmten Si-
- 228 tuation noch wichtiger, dass man da verschiedene Quellen zur Verfügung stellt.
- 229 A: Es ist ganz einfach so, wenn ich heute lapidar irgendwie ein kurzes Mail kriege über etwas, dann ist das halt so oder das macht – das
- 230 ist halt, ja, das ist eine Information, die brauche ich, die brauche ich nicht. Wenn ich das in einer Besprechung höre und dann kriege, ist
- 231 es sicher wichtiger oder so. Oder wenn ich es dann in einer Veranstaltung habe – in einer Veranstaltung werde ich nicht irgendwelche
- 232 lapidare Geschichten erzählen, die nicht wichtig sind oder die halt so passieren oder nicht.
- 233 F: Und wenn Sie da auch vielleicht den Zeitverlauf von so Situationen – eben die Strategie, die geht ja über mehrere Jahre – betrachten,
- 234 können Sie da auch Sit-, also Zeitpunkte ausmachen, wo Sie sagen, da wäre es gut, wenn ich einmal informiert werde – am Anfang, nur
- 235 am Ende, zwischendurch – oder wie sehen Sie da quasi den zeitlichen Verlauf von Informationen?
- 236 A: Also nur eine Information am Anfang und wie wichtig alles ist und so weiter und bla, bla, bla und dann lese ich einmal – also und
- 237 dann gibt es das in schriftlicher Form irgendwo und dann redet keiner mehr darüber, dann wird das wahrscheinlich, sage ich einmal, zu
- 238 wenig sein. Es wird dann schon notwendig sein, die ganze Sache – wie sagt man so schön – am Köcheln halten. Oder, ja. Das gehört ein-
- 239 fach –
- 240 F: Das es in den Köpfen quasi drinnen bleibt.
- 241 A: Ja. Das muss in den Köpfen drinnen bleiben, das muss irgendwie einfach im – einfach laufend in irgendeiner Form immer wieder in
- 242 den kommunikat-, in der Kommunikation oder in der Ansprache vorkommen. Wenn ich jetzt konkret Strategie, Umsetzung, und so wei-
- 243 ter sehe.
- 244 F: Würde das dann auch zum Beispiel für Zwischenergebnisse so aussehen, dass Sie sagen, dass wäre wichtig, wenn man da einmal zwi-
- 245 schendurch auch nicht nur erfährt oder nicht nur daran erinnert wird sondern auch erfährt „Das haben wir jetzt schon geschafft“ oder
- 246 „Das wurde jetzt schon umgesetzt“.
- 247 A: Ja, natürlich. Informationen in die Richtung, was jetzt schon gut läuft, was implementiert wurde zum Beispiel – und natürlich mit
- 248 dem zusammenhängend wird es natürlich auch Projekte geben oder diverse Projekte zu einer Umsetzung geben und dass man dann auch
- 249 persönlich diesen Vorteil – oder es muss ja nicht immer ein Vorteil, aber zumindest diese Änderung – auch miteilt. Also wenn jetzt zum
- 250 Beispiel, ich sage immer – Beispiel, was weiß ich, Projekt „Mehr Zeit beim Kunden“ für den Außendienst – das kann ich schreiben ewig
- 251 und wir bemühen uns. Wenn ich nicht konkret für mich selber was davon mitkriege, dann sind das eigentlich nur schöne Worte aber kei-
- 252 ne Ergebnisse und wenn ich dann aber mit der Zeit auch mitbekomme, dass es beim Kunden ankommt durch besseres Service, was auch
- 253 dann sich auswirkt in diversen tagesaktuellen Erlebnissen mit den Kunden, dann weiß ich „Jetzt ist es, jetzt ist etwas passiert.“

- 254 F: Und wenn – ich meine, es soll natürlich immer gut laufen – aber wenn zum Beispiel jetzt irgendein ein Projekt in der Umsetzung  
 255 Probleme hat und Sie erfahren das dann am Ende „Ok, das ist jetzt nicht umgesetzt worden“. Ist das dann auch leichter umzugehen,  
 256 wenn man sagt „Ok, da gibt es jetzt Nachholbedarf. Jetzt ist noch der Zeitpunkt wo man etwas ändern kann“ als dann nur am Ende zu er-  
 257 fahren „Wir haben es halt nicht geschafft“ oder so. Wie sehen Sie da diese – diesen Umgang mit – wo man vielleicht noch aufholen  
 258 muss oder so?
- 259 A: Also, ich weiß nicht. Also für mich, wenn ich höre „Ja, ok, die Geschichte ist – hat sich erledigt“ oder es redet auch keiner mehr da-  
 260 rüber, ist es mir auch wurscht – dann ist es mir auch egal. Also, eine kurze Information, dass jetzt die – was fällt mir denn da ein?
- 261 F: Ich weiß nicht, ob es jetzt konkret irgendeine Situation gibt, aber mal angenommen, also nur –
- 262 A: Wir haben gehabt – irgendein Projekt haben wir gehabt. Wie hat das denn geheißen? Sehen Sie, ich habe es schon vergessen. Irgend-  
 263 etwas mit Kunden. Naja, da war irgendein Projekt mit Kunden und bis Jahresende war das angesetzt. Das hat man eh gemerkt, dass es  
 264 nicht gescheit läuft und irgendwann hat man einmal lapidar gehört „Also gut, das ist halt jetzt erledigt – hat sich erübrigt“ Fertig – Ende.
- 265 F: Und –
- 266 A: Was soll ich jetzt machen. Soll ich dann fragen „Wieso?“ oder „Warum?“. Ist mir wurscht.
- 267 F: Und wenn in der Situation aber quasi die Kommunikation schon früher dagewesen wäre, dass man sagt, man versucht das jetzt trotz-  
 268 dem noch umzusetzen oder das Beste daraus zu machen oder ist das ...
- 269 A: Nein, das –
- 270 F: ... ist das quasi „Wenn es halt nicht gegangen ist, dann war es halt so“
- 271 A: Das ist – also ich finde – für mich ist das etwas für die Verantwortlichen, wenn die Verantwortlichen selber das wollen und auch  
 272 merken, dass das schlecht läuft, dann müssen sie etwas tun. Und wenn es – es gibt immer Projektverantwortliche und wenn es nichts ist,  
 273 dann ist es nichts – fertig. Was – mir als Außenstehenden, mir ist das wurscht. Mir ist das egal. Ich weiß nur, das ist Ende, Projekt vor-  
 274 bei, gibt es nicht, wird nicht umgesetzt oder wie auch immer. Was habe ich gemacht – ist gar nicht lange her – die diversen Ordner ge-  
 275 nommen ...
- 276 F: ... und weg.
- 277 A: ... Mistkübel, danke, wiederhören. Sehen Sie, ich weiß nicht einmal mehr wie es geheißen hat.
- 278 F: Aber quasi wenn da die Info da gewesen – also die Verantwortlichen eben auch Informationen rausgegeben hätten, dass da und da  
 279 noch Nachholbedarf besteht. Würde Sie das dann betreffen und dass Sie sagen „Ja, ich versuche halt auch noch irgendwie –
- 280 A: Das betrifft mich, wenn ich den Auftrag habe, das umzusetzen. Weil dann – eh klar. Wenn ich nicht den Auftrag habe jetzt noch ein-  
 281 mal versuchen dieses und jenes zu tun, dass wir das doch noch schaffen, dann mache ich auch nichts, dann interessiert es mich nicht  
 282 mehr. Mich interessiert nur quasi, das Ergebnis am Ende, also das heißt „läuft jetzt so“ oder „läuft nicht so“.
- 283 F: Ok, und ist das dann irgendwie – quasi diesen Auftrag bekommen – ist das dann wieder, dass Sie sagen, Sie merken, dass das dem  
 284 Verantwortlichen wichtig ist, das heißt der versucht da noch alles mögliche, deshalb versuche es ich auch, dass wir da quasi irgendwie  
 285 mit gefangen wird oder mit getrieben wird, noch einmal einen zusätzlichen Motivationsschub erhält, dass man da eben auch seine eigene  
 286 Leistung nochmal steigert oder irgendwie auf die Art, dass man sagt „Ich versuche das auch zu machen, wenn ich merke, der Verant-  
 287 wortliche hat auch die Motivation, das noch zu schaffen.“
- 288 A: Naja, es gibt ja bei uns ja keine Projekte, die den einzelnen betreffen. Es gibt ja nur Projekte, die das ganze Unternehmen betreffen,  
 289 sage ich einmal, und da werde ich alleine das ganze Projekt nicht retten, also ist es mir wurscht.
- 290 F: Das ist schon klar, aber wenn Sie dann merken, es gibt quasi die Verantwortlichen und da gibt es noch kommunikative Unterstützung,  
 291 das heißt man versucht da gemeinsam, das noch weiter zu treiben, werden Sie da mitgerissen oder –
- 292 A: Naja mitgerissen – Nein.
- 293 F: Oder –
- 294 A: Gibt es den Auftrag hier noch einmal etwas zu tun und zu versuchen, dann musst du es machen. Gibt es keinen Auftrag, mache ich es  
 295 auch nicht. Fertig.
- 296 F: Ok. Gut wenn wir dann vielleicht eh quasi in die gegenteilige Richtung, in aufwärtsgerichtete Kommunikation. Gibt es da Informatio-  
 297 nen, die an Sie herangetragen werden, wo Sie dann sagen, „Ok, das will ich weitergeben“ oder gibt es von Ihnen selbst aus – wenn Sie  
 298 da merken oder wenn Sie da eben irgendetwas hören oder feststellen – dass Sie da dann das quasi nochmal ansprechen oder –
- 299 A: Wenn ich Information habe, die für andere Stelle – sage ich einmal, wo ich glaube, für andere Stelle wichtig zu sein, dann gebe ich  
 300 sie weiter. Genauso in gefilterter Form, nach dem Motto „Gibt jeder alles weiter, ob unnötig oder nötig, wird an anderer Stelle das nicht  
 301 ankommen“ weil es zu viel ist. Das ist genau das gleiche.
- 302 F: Aber Sie achten da schon darauf, dass das eben Sachen sind, wo Sie denken, dass ist für den anderen auch relevant.
- 303 A: Wenn ich denke, es ist relevant, gebe ich es weiter, ja.
- 304 F: Und wie ist das im – wie werden gewisse Informationen an Sie herangetragen eben da zum Beispiel von den Mitarbeitern oder kommt  
 305 – also es – schätze ich einmal sehr unterschiedlich.
- 306 A: Ich kriege Information, wenn es – wenn jemand glaubt, es ist wichtig, dann kriege ich die Information, glaubt – meint jemand mit mir  
 307 über etwas zu reden zu müssen, kommt er auch. Man kriegt auch Information teilweise über andere Kanäle wieder mit. Also – aber –
- 308 F: Und was würden Sie sagen, sind da die Hintergründe, dass eben ge-, Mitarbeiter Ihnen gewisse Informationen bringen oder dass Sie  
 309 sagen „Das möchte ich jetzt teilen“ oder „Das ist wichtig, das werde ich weitergeben“?
- 310 A: Naja meistens sind – also eigentlich inform-, betrifft das Informationen, die das Geschäft betreffen. Oder, das persönliche Umfeld im  
 311 – in der jeweiligen – im Verkaufsgebiet, sage ich einmal, also bei uns da.
- 312 F: Und ist das so, dass Sie zum Beispiel sagen „Ok, ich fühle mich der Generali zugehörig und wenn ich da jetzt irgendetwas merke,  
 313 dass da etwas verbessert werden könnte oder dass da irgendetwas positives läuft“, sind das auch persönliche Gründe, dass Sie sagen „Ich  
 314 will das quasi weitergeben, weil wenn ich es nicht machen würde, würde es untergehen und ich könnte aber da vielleicht jetzt etwas än-  
 315 dern oder das zumindest ansprechen, einen Stein anrollen“?
- 316 A: Ja, das passiert ja auch immer wieder, wenn irgend-, wenn Dinge nicht unbedingt so laufen, wie man es gerne hat oder wie man es  
 317 sich vorstellt, dann gibt man das weiter.
- 318 F: Aber das hat dann schon den Hintergrund, dass man dadurch etwas verändern möchte, um ...
- 319 A: Naja, klar.
- 320 F: ... um dann quasi wieder weiterhin gern im Unternehmen zu arbeiten und die Tätigkeit –

- 321 A: Ja, weil wenn man etwas weitergibt und es ergibt sich dadurch ein – eine Änderung oder man kann dadurch etwas ver-, bewirken,  
322 dass sich etwas verändert – es muss ja nicht immer etwas großes sein – dann hat man ja auch etwas davon und somit ist das dann auch  
323 wieder irgendwo eine gewisse Befriedigung, dass man sagt „Ja, ok, man hat irgendetwas verändern können, was jetzt im täglichen Be-  
324 trieb geholfen hat.“
- 325 F: Welcher Rahmen wird da genutzt, also welchen Rahmen nutzen oder Kanäle –  
326 A: Naja, Mail oder mündlich, je nachdem.
- 327 F: Ist das quasi auf beiden Seiten, also so kommen Mitarbeiter zu Ihnen und so geben Sie es weiter.  
328 A: Genau.
- 329 F: Und was sind da zum Beispiel oder gibt es da irgendwelche Anlässe, wo Sie sagen, das ist wichtig, da kommt man einfach ins Ge-  
330 spräch und auch wenn man es jetzt nicht direkt so vorgehabt hat aber einfach durch das Gespräch ergeben sich da Sachen, wo man eben  
331 wieder Informationen teilen kann, eh zum Beispiel Workshops oder so. Bietet sich das an, um gewisse Sachen zu teilen?
- 332 A: Naja, die Workshops sind eher – na gut, die Workshops werden verwendet, um Information an den Mitarbeiter weiter zu geben, eher  
333 nicht umgekehrt. Ansonsten passiert das im täglichen Betrieb, dass einfach zu einem Informationen kommen, die man dann je nachdem,  
334 ob – wenn ich mehrmals das selbe höre, wird wahrscheinlich bedeutender sein als wenn ich Einzelschicksale höre, dann werde ich das  
335 eher ausdiskutieren und nicht weitergeben, weil warum soll ich es weitergeben, wenn es nur einen betrifft, wurscht.
- 336 F: Aber, zum Beispiel – also Sie –  
337 A: Kommt das öfters – ja, dass muss man eben filtern, habe ich vorher schon gesagt.
- 338 F: Ja, also. Aber wenn die Mitarbeiter eben an Sie herangehen, ist das ja für die auch schon quasi eine Lösung, wenn Sie das mit Ihnen  
339 lösen können.  
340 A: Ja, sicher.
- 341 F: Also das ist ja schon mal – kann ja auch etwas bewirken, eben wie gesagt, diese kleinen Änderungen, die auch eine Rolle spielen.  
342 A: Genau.
- 343 F: Ok. Aber so Veranstaltungen, wo quasi die ganze Region oder so zusammenkommt, sind das Anlässe, wo man so etwas anspricht  
344 oder macht man das dann schon –
- 345 A: Nein, also große Veranstaltungen spricht der Einzelne ja nicht wirklich etwas an, da große Veranstaltungen sind ja eigentlich eher  
346 Dinge, die an uns übermittelt werden und dort – wenn man etwas anspricht, dann macht man das eher bei den üblichen, ich sag einmal,  
347 monatlichen Meetings.
- 348 F: Sind dann auch da die gewissen Stellen da, wo Sie dann quasi zu wem hingehen können und sagen „Das ist mir jetzt aufgefallen, dass  
349 will ich –“
- 350 A: Das sind nicht Stellen da, aber – ja, manchmal sind Gäste auch dabei von diversen Abteilungen, das schon, bei unseren monatlichen  
351 Besprechungen, auch in Besprechungen – auch jetzt in der Geschäftsstelle, ob das in der LD ist oder da, haben wir immer wieder Gäste  
352 dabei, wo das dann läuft beziehungsweise weiß man, weil ein Protokoll geführt, dass dann, ich sage einmal, gewisse Dinge halt von un-  
353 serem Chef dann weiter verfolgt wird, oder so.
- 354 F: Ok, also da wird das dann quasi immer weiter gegeben und das geht dann persönlich weiter.  
355 A: Genau. Da auch wieder nach dem Motto „Einzelschicksale – Pech gehabt“ oder betrifft es mehr – mehrfach oder betrifft es in irgend-  
356 einer Form alle, dann wird also versucht eine Lösung zu finden. Ganz einfach.
- 357 F: Ok. Und können Sie da auch vielleicht irgendwelche Gründe sagen, warum jetzt ein gewisser Kanal gewählt wird, also warum man-  
358 che Mitarbeiter zum Beispiel eine Mail schreiben, manche persönlich kommen? Kommt das auf den Mitarbeiter drauf an oder –
- 359 A: Ja, wie einer gestrickt ist. Manche kommen persönlich und reden und schreiben dann auf Aufforderung hinten nach dann zusammen-  
360 gefasst eine kurze Info – weil warum soll es ich machen, soll es er machen und mir schicken – oder manche schicken dir drei Mal eine  
361 Mail bis du sagst „Bitte willst du nicht endlich vorbeikommen und mit mir das persönlich besprechen, tun wir uns beide leichter, als  
362 zehnmal hin- und herschreiben“. Also beides.
- 363 F: Und wie ist das bei Ihnen, sind Sie da auch so, dass Sie sagen „Ich bin halt einfach ein Typ, der darüber redet, deswegen –“  
364 A: Ja, ich mache beides. Ich rede darüber oder schreibe auch, je nachdem.
- 365 F: Mhm, kommt das dann eher auf die Situation an?  
366 A: Ja, genau. Auf die Situation, auf die Info, ja.
- 367 F: Aber, dass Sie sagen „Ich rede eigentlich immer darüber, also werde ich immer jemanden anreden“, ist nicht der Fall, also das ist  
368 schon sehr situations-
- 369 A: Naja, ich rede schon immer über alles, das ist schon klar, aber es muss nicht immer gleich sein. Es gibt gewisse Informationen oder ja  
370 Situationen, da schreibe ich eben eine E-Mail an alle oder an die betreffende Gruppe oder Person und dann wird irgendwann einmal  
371 auch darüber gesprochen, zum Beispiel bei einer Besprechung, wenn es etwas wichtiges ist, oder –
- 372 F: Aber vorrangig ist die Situation das entscheidende, dass Sie sagen „Ok, da wähle ich jetzt das Medium oder da wähle ich das Medi-  
373 um“?
- 374 A: Nein, ich sage situations-, situativ, situationsbezogen passiert das.
- 375 F: Ok. Und in – ich weiß jetzt nicht genau, wie das da ist – aber so Sachen wie eine Infobox, Beschwerdemail, sind das Sachen, wo Sie  
376 sagen, das ist auch vielleicht ein Kanal, ein möglicher Kanal, der genutzt wird, oder wie sehen Sie –
- 377 A: Naja, Beschwerdemail von Kunden kriegen wir sowieso weitergeleitet.  
378 F: Ach so, nein, von den Mitarbeitern, Entschuldigung.  
379 A: Von Mitarbeiter?
- 380 F: Ja. Wir sind ja quasi in der internen.  
381 A: Nein. Es gibt – sowas gibt es nicht.  
382 F: Und würden Sie sowas –  
383 A: Nein, brauche ich auch nicht, für was?  
384 F: Sie sprechen es direkt –  
385 A: Nein, ja. Da muss man vor Ort eh darüber reden, um was es geht. Was hat das für einen Sinn, dass irgendwer an eine Infobox was  
386 schreibt und ein anderer dann – nein, das ist völlig unnötig.

- 387 F: Auch wenn dann quasi es zu jemanden – einen Verantwortlichen gibt, der das auffasst und versucht öffentlich – eine öffentliche Lösung dann zu finden?  
388
- 389 A: Nein, weil das muss – wenn es irgendwas gibt zu machen – wenn es irgendetwas zu machen gibt, was eine Gruppe betrifft, dann sagt  
390 man das demjenigen oder schreibt es dem „Kümmere dich darum“ und dann kriegt man irgendwann halt eine Lösung präsentiert oder  
391 das Ergebnis, fertig. Und da geht es ja nur darum, dass man selbst das irgendwo, ich sage einmal, zumindest so notiert, dass man es nicht  
392 vergisst.
- 393 F: Aber auch heikle Sachen würden Sie da auch persönlich besprechen.  
394 A: Ja, gerade das.  
395 F: Ist das einfach, dass Sie sagen „Man kann quasi über alles reden und es gibt kein Problem, was man nicht lösen kann“, deswegen?  
396 A: Ja, genau.  
397 F: Ok. Mhm. Dann sage ich danke.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Interview 1

- 1 F: Also zu Ihrer Tätigkeit, was sind da Information, wo Sie sagen, dass ist ganz wichtig, dass Sie die bekommen, um die Tätigkeit aus-  
2 zuüben aber auch um quasi vorbereitet zu sein oder so –
- 3 A: Ok. Ich fang einmal von vorne an. Also ich bin seit [Zeitangabe] in der Generali, war demnach – ich war immer Einzelkämpfer, bis  
4 vor [Anzahl] Jahren, da bin ich Gruppenleiter geworden und jetzt habe ich um die fünf Mitarbeiter, wo das Thema Kommunikation sehr  
5 wichtig ist für mich und für mich war es immer ganz, ganz wichtig, weil man wird überschüttet mit Informationen, also man bekommt in  
6 der Woche zwei, drei Mails und es ist schlichtweg unmöglich, das in Evidenz zu halten oder sich das zu merken. Man muss sich vorstel-  
7 len, ich kann wahrscheinlich an die fünfzig verschiedene Produkte als solches einmal anbieten, Haushaltsversicherung, Auto, Kasko,  
8 Lebensversicherung in verschiedensten Varianten und wenn da einzelne Abteilungen nur auf dem arbeiten – dann schauen die, dass da  
9 wirklich viel Information rauskommt und für mich als Verkäufer ist es dann wichtig, raus zu filtern „Was ist wichtig?“ und da hab ich  
10 mir ein Tool zu nutzen gemacht und zwar, wir haben ein Verkaufsprogramm bei uns am Laptop, wo ich Sie beraten kann in allen Spar-  
11 ten und hier kommen zweiwöchentlich, dreiwöchentlich, das kommt darauf an was – wie das gerade halt anfällt und was halt gerade los  
12 ist. Das nennt sich dann GAPA News und das hab ich mir eigentlich zu meinem Haupttool gemacht, wo ich mir meine Informationen  
13 herhole, was das Produkt – die Produktpalette betrifft und so lerne ich es jetzt auch meinen Burschen, dass die das so verwenden. Das ist  
14 ein Konvolut von – ich schätze einmal, es kommt auch immer darauf an, was gerade eingespielt wird – von zehn, fünfzehn, zwanzig Sei-  
15 ten, aber da sehe ich auf einen Blick – weiß ich nicht – „Bei der Haushaltversicherung hat sich das geändert“, aus – „Bei der Autoversi-  
16 cherung wurde die Prämie um drei Prozent erhöht“, aus – und das muss ich mir dann halt merken können. Das ist die eine Information  
17 und zum anderen mache ich regelmäßig meine Seminare und bilde mich auch da weiter und weiß jetzt aber nicht, ob das was mit der  
18 Kommunikation als solches zum tun hat. Aber es ändern sich permanent Dinge und wenn man in der Branche, wo ich bin, im Verkauf,  
19 stur mit den Scheuklappen voran geht, dann wird man nicht weit kommen, also man muss sich immer ändern und da mit ziehen.
- 20 F: Ok, also quasi so Produktänderungen, das ist einmal das Haupt-, diese Hauptinformationen, die Sie einfach brauchen, um das – quasi  
21 auf dem Laufenden zu bleiben.
- 22 A: Genau. Weil es da gerade liegt, wir haben da zum Beispiel diese Folder, was wir auch regelmäßig bekommen, die nennen sich „Bera-  
23 tungsunterlage – und nicht für den Kunden bestimmt“, da geht es jetzt darum „Ok, was ist die Gesundheitsassistance von der Generali?“  
24 und das nimmt man sich dann auch mal mit nach Hause und schaut sich das wirklich zu Hause in Ruhe an, das kann man nicht so ne-  
25 benbei machen und das muss man halt aufsaugen, das muss man halt wissen beziehungsweise muss ich wissen, wo es dann steht, wenn  
26 mich der Kunde fragt. Wenn mich jetzt der Kunde fragt: „Du ich hab was – jetzt ist gerade eine Werbung mit der Vera Russwurm im  
27 Fernsehen, dass ich am Würstelstand keine Würstel sondern Paprika essen soll“ – dann würde ich halt nicht zum Würstelstand gehen  
28 dann – und sagt „Was ist die Gesundheitsassistance?“, dann habe ich den Folder und nicht irgendwie ein – so ein Packerl Papier sondern  
29 habe das alles in einem. Das macht die Generali sehr gut, das muss ich schon sagen.
- 30 F: Und wenn Sie das jetzt unterscheiden quasi dieses Verkaufsprogramm und den Folder, wieso finden Sie es – oder finden Sie das  
31 wichtig, dass es die zwei verschiedenen Sachen gibt?
- 32 A: Ja, das ist ganz wichtig, weil im Verkaufsprogramm eher die technischen Hintergründe stehen, was geändert wurde, und in der Bera-  
33 terunterlage, via Papier, ich das visualisiert dargestellt habe. Man hat eine Excel-Liste, man hat Hakerl, man hat Stricherl, was ist versich-  
34 chert, was ist nicht versichert, was ist gedeckt, was ist nicht gedeckt und da tut sich mein Kopf leichter, wenn man das – und das kann  
35 ich ja dann auch einmal so dem Kunden einmal auch so ein bisschen präsentieren. Ich darf es zwar nicht aus der Hand geben, aber der  
36 Kunde fängt mit dem GAPA News, was ich in meinem Laptop habe, nichts an.
- 37 F: Wie nennt sich das? Gather oder ...?
- 38 A: GAPA, also Gemeinsame Anwendungsplattform für den Außendienst, Gustav Anton Paula Anton – GAPA Plus und dann noch so  
39 ein Plus und GAPA News.
- 40 F: Ok.
- 41 A: Haben wir da, nennt sich das.
- 42 F: Gut. Und ich mein es hat sehr stark mit Ihrer Tätigkeit zu tun, aber können Sie Gründe nennen, warum Sie sagen, dass das einfach to-  
43 tal wichtig ist, dass Sie diese Informationen bekommen?
- 44 A: Mhm. Das ist insofern wichtig, dass ich meinen Kunden richtig beraten kann, weil ich habe einen – bin ein ausgebildeter Versiche-  
45 rungsberater und da ist das mindeste, was man verlangen kann, dass man den Kunden richtig berätet und nicht falsch berätet, weil das  
46 für mich ein absoluter Wettbewerbsnachteil wäre, wenn ich ihn falsch beraten würde. Denn dann kommt irgendeiner von hundert ande-  
47 ren Generali-Mitarbeitern, der berät ihn dann richtig, also ich schieße mir ins eigene Knie, wenn ich das nicht tue, das heißt, ich muss  
48 schauen, dass ich am neuesten Stand der Technik – Technik auch insbesondere weil man – weil sich ja alles verändert hat. Vor zehn Jah-  
49 ren, sie müssen sich vorstellen, wir haben gehabt einen Computer, einen Hartschalenkoffer, wo der Drucker drinnen war – das kann man  
50 sich heute gar nicht vorstellen. Jetzt gibt es ein Touchpad, wo Sie unterschreiben. Das heißt wenn ich technisch nicht am neuesten Stand  
51 bleibe, sitze ich noch immer mit dem Drucker da bei Ihnen und Sie fangen an sich zu langweilen, weil der Drucker für zehn Seiten – na-  
52 ja ich weiß nicht – vier Minuten braucht zum Ausdrucken und so haben wir das Touchpad, ich schicke Ihnen die Unterlagen via Mail –

- 53 also wenn ich da nicht am neuersten Stand der Dinge bleibe, dann schieße ich mir ins eigene Knie, werde kein Geschäft machen und fol-  
 54 gedessen auch dann kein Geld verdienen, weil wir haben ein ganz geringes Fixum, das ist wirklich sehr, sehr, sehr gering, und, dass ich  
 55 meine Miete bezahlen kann und meiner Familie etwas zum Essen kaufen kann, muss ich Provisionen verdienen.
- 56 F: Mhm, ok. Aber das hat jetzt quasi hauptsächlich eben, dass Sie Ihre Arbeit machen können, aber würden Sie sagen, dass das auch ir-  
 57 gendwie Motivationsgrund ist, wenn Sie Informationen bekommen oder ist das einfach so die Basis, dass Sie sagen, das ist – das brau-  
 58 che ich einfach, ohne dem geht es nicht.
- 59 A: Ja. Ohne dem geht es schon. Wir haben – ich habe – ich kenne Kollegen, die was das überhaupt nicht nutzen und die was halt da nach  
 60 Schema F weiterarbeiten. Dass ich aber, wenn man diese – das muss man sehr ausschweifen, weil dass ich diese Work-Life-Balance  
 61 beibehalte, muss ich in dem, was ich tue, gut sein, denn sonst – wenn ich das nicht bin und ich arbeite so weiter wie ich angefangen ha-  
 62 be, im [Zeitangabe], vor [Anzahl] Jahren, dann werde ich irgendwann einmal frustriert sein, weil der Kunde weiß dann im Endeffekt  
 63 mehr wie ich, weil das ist ja heute nicht schwer mit den Medien, der weiß über ein Produkt unter Umständen – wenn wir – da haben wir  
 64 einen Folder liegen Haushaltsversicherung – wenn Sie mich anrufen und sagen „Ich will die Haushaltsversicherung Premium-Schutz.  
 65 Ich weiß schon, was sich da unterscheidet von Klassik-Schutz – worin sie sich unterscheidet“ und ich sage dann „Ja, schön, dass Sie es  
 66 wissen, weil ich weiß nämlich nicht“. Wirkt nicht kompetent, das heißt es ist zum einem eine Motivation, weil ich ja der beste sein  
 67 möchte, wir haben ja Ziele zu erfüllen, wir haben Wettbewerbslisten, man fährt auf Reisen, wenn man gut ist, man bekommt eine Re-  
 68 muneratation, wenn man gut ist, und das bekomme ich aber nur dann, wenn ich besser bin als die anderen. Denn das ist dann der Maßstab.  
 69 Das heißt, zum einen ist es die Motivation und der zweite Punkt, was Sie gesagt haben, wäre dann? Das eine ist die Motivation?
- 70 F: Ob das quasi die Basis ist einfach um, überhaupt so zu arbeiten, wie halt –
- 71 A: Meine Basis, sage ich jetzt einmal, ist es nicht, weil ich kenne Kollegen, die was sagen „Ok, ich verwehre mich der neuen Technik,  
 72 ich verwehre mich der Beraterunterlagen, ich nehme mein Wissen her, was ich gehabt habe – was ich damals gelernt habe in den siebz-  
 73 iger Jahre oder in den achtziger Jahre“ und – nicht alle, dass ist ein Bruchteil, aber das ist das Extrem, es gibt ja von beiden Seiten immer  
 74 Extreme – und ich glaube aber, dass man nur weiter kommt, wenn man wirklich mit geht mit dem Unternehmen. Es sind ja auch nicht  
 75 mehr die Vorstände da, was vor dreißig Jahren da waren, also, es ist einfach – man muss sich dem anpassen.
- 76 F: Ok. Wir haben [unverständlich] also vorher kurz über die verschiedenen Kanäle gesprochen, also Sie haben da dieses GAPA News,  
 77 dieses Verkaufsprogramm, und die Broschüren. Sie haben jetzt schon gesagt, das sind einfach – für Sie ist das quasi einmal sehr tech-  
 78 nisch aufbereitet und einmal eben visualisiert. Sagen – also finden Sie das gut, dass das so verschiedene Aufbereitungen hat oder würde  
 79 zum Beispiel ein Kommunikationskanal, also ein so ein Tool, auch ausreichen oder was –
- 80 A: Nein, weil die Menschen bei uns im Außendienst extrem verschieden sind, das heißt der eine steht total auf nur das, der andere steht  
 81 auf nur das und ich würde den anderen Menschen oder den anderen Kollegen dann die Chance verwehren, dass Sie sich weiterentwik-  
 82 keln, wenn ich einen Kanal weglasse. Und ich bin der Typ, ich tue das gerne kombinieren, also ich hole mir die technischen – die tech-  
 83 nischen Sachen hole ich mir aus dem GAPA Plus News und die Produktsachen hole ich mir aus meinem Folder.
- 84 F: Einfach um da wirklich quasi ein umfassenderes Bild oder ...
- 85 A: Genau.
- 86 F: ... verschiedene Sichtweisen auch zum ...
- 87 A: Auch.
- 88 F: .. abzudecken quasi.
- 89 A: Nein, nicht nur das, aber es sind – die Feinheiten stehen halt nur in den Vertragsbedingungen, was ich natürlich auch in elektronischer  
 90 Form zur Verfügung habe – das darf man jetzt nicht verwechseln – also ich habe die Vertragsunterlagen, die Broschüren – habe ich auch  
 91 in elektronischer Form zur Verfügung, aber da kommt es darauf an, was für ein Typ Mensch das man ist. Sie haben mich letzte Woche  
 92 wie wir telefoniert haben – haben Sie gesagt einen Kalendereintrag via Lotus Notes – ich predige das meinen Leuten, dass Sie das ma-  
 93 chen sollen, ich habe noch mein Filofax – weiß nicht, ob Sie wissen was das ist?
- 94 F: Kenne ich nicht, nein.
- 95 A: Das ist genau der Punkt. Was aber cool ist, weil ein Filofax ist wirklich ein altes Instrument, heute würde man einfach sagen, ein Pa-  
 96 pierkalender.
- 97 F: Ah, ok, ja.
- 98 A: Also da trage ich mir einfach meine Sachen ein. Hat halt sechs Löcher, deswegen nennt sich das Filoflex. Weil ich das brauche, dass  
 99 ich das visualisiert dasteht, dass ich jetzt mit der Frau Nendwich Julia zusammengesessen bin und ich haker! das dann ab und das ist  
 100 dann für mich erledigt. Also, aber so ticke halt ich. Kollegen, die was älter sind wie ich, sind schon total auf Technik unterwegs, also die  
 101 haben – weiß ich nicht – andere Sachen.
- 102 F: Aber das hängt dann auch ein bisschen mit dem Typ zusammen, dass man sagt „Ich habe das lieber ausgedruckt oder lieber vor mir  
 103 liegen, als irgendwo, am Bildschirm.
- 104 A: Genau.
- 105 F: Mhm, ok. Wenn wir dann eher zu allgemeinen Informationen kommen, von der Generali, also stark einfach Unternehmensinformati-  
 106 on, wie geht es dem Unternehmen oder zum Beispiel jetzt – vor zwei Wochen – die Unternehmenszahlen vom letzten Jahr. Was sind da  
 107 – oder vielleicht auch andere Mitarbeiter in anderen Bundesländern et cetera – was sind da Informationen, wo Sie sagen, das hat nicht  
 108 konkret mit meiner Tätigkeit zu tun, aber es ist trotzdem gut zu wissen, dass es sowas gibt oder dass das –
- 109 A: Ok. Also mal jetzt zu ihrem letzten Punkt „Wie geht es den Mitarbeitern in den anderen Bundesländern?“ Davon kriegt man über-  
 110 haupt nichts mit. Das ist ganz, ganz was eigenes. Wenn ich da nicht meine externen Seminare machen würde, wo ich die zufälligerweise  
 111 treffe – also nicht zufällig, weil die haben ja dann auch das Seminar gebucht – aber wo dann einer sitzt aus Vorarlberg oder aus Salz-  
 112 burg, dann erfahre ich da überhaupt nichts, wie es dort zugeht und dort unterhält man sich dann, also was die anderen Bundesländer be-  
 113 trifft, gar nichts, beim eigenen Bundesland, in Wien – wir sind ja – Niederösterreich, Burgenland, Wien ist ja eine Region – also ich  
 114 weiß auch nichts von den Burgenländern und ich weiß auch nichts von den Niederösterreichern. Wenn die Niederösterreicher vielleicht  
 115 einen Lauf veranstalten, liest man das vielleicht in unserer internen Zeitschrift, was wir haben, das ist das insite, da kriegt man ein biss-  
 116 chen was mit, das kommt glaub ich zweimonatlich oder ...
- 117 F: Vierteljährlich.
- 118 A: Vierteljährlich, kommt das. Sie hatten schon ein Interview oder wissen Sie es noch aus Ihrer alten Tätigkeit?
- 119 F: Also ich bin ja im Generalsekretariat und wir machen – also da ist ja die Redaktion insite angegliedert.
- 120 A: Aja, genau, ja. Also da steht das halt drinnen, weil sonst würde ich nichts erfahren. Wien selber ist also so ein bisschen ein Mysteri-  
 121 um, alles was aus der Regionaldirektion heraus geht, erfährt man sehr viel, alles was in der Generaldirektion geschieht, sind die Ziegel-

- 122 steine bis oben gemauert – hat man das Gefühl, als Außenstehender. Da bekommt man so gut wie keine Informationen, was die Generali  
123 vor hat, was Sie plant, wo Sie hin will. Ja das, bei der Auftaktveranstaltung kriegt man ein bisschen was mit, wo die Generali hin will,  
124 aber ansonsten bleibt die Generaldirektion ein Mysterium für den normalen Außendienst in der Regionaldirektion. Das ist eigentlich eine  
125 andere Welt. Meine Frau ist auch in der – die ist eigentlich Generaldirektion, also wenn da nicht meine Frau sitzen würde, wüsste ich ge-  
126 rade einmal, dass es die gibt, aber nicht, dass da irgendwas geschieht. Außer vom Vertrieb heraus natürlich, da gibt es Personen, die was  
127 in der GD sitzen, in der Vertriebssteuerung, wo dann – wo man dann natürlich Mails bekommt irgendwelche Wettbewerbe, Produkte,  
128 was jetzt auch immer – da kriegt man schon ein bisschen was mit, aber sonst gar nichts.
- 129 F: Also quasi von diesen unternehmensbreiteren Informationen haben Sie – bekommen Sie weniger Informationen?  
130 A: Genau.
- 131 F: Und was – oder würden Sie sagen, da sind – gibt es aber schon In-, Sachen, die Sie interessieren würden, die Sie jetzt aber so halt  
132 nicht so sehr bekommen oder?
- 133 A: Naja, das ist – das wird sich jetzt dann in Zukunft auch nicht ändern und das war die letzten [Anzahl] Jahre jetzt so. Ich glaube ein-  
134 fach, dass das ganz bewusst so gemacht wird, dass Infos, was die GD beschließt, bei uns nichts verloren haben. Selbst wenn ich mir es  
135 jetzt wünschen könnte, wird das wahrscheinlich nicht in Erfüllung gehen, weil was GD mit Triest oder Mailand macht, geht ja mich im  
136 Prinzip nichts an. Mir legen Sie dann das fertige Produkt auf den Tisch und sagen „Verkauf und wenn du es nicht schaffst – ja, musst du  
137 halt mit den Konsequenzen rechnen.“ Interessant wäre halt nur zu wissen, ok, so Details, wie – was ich auch meinen Kunden erzählen  
138 kann oder wo – wie – oder worüber ich mit meinen Kunden reden kann, wenn der Kunde fragt „Ok, wie steht denn die Generali jetzt ei-  
139 gentlich da?“, kann ich der Generali nicht sagen „Naja, es ist jetzt so, dass wir zwar Gewinne schreiben und Triest möchte, dass man  
140 zweihundertmillionen Euro mehr dorthin überweisen, weil wir ja so gut sind“, das sage ich ja dem Kunden nicht, dass ist ja für den nicht  
141 greifbar, weil der hat eine Zwölf-Euro-Haushaltsversicherung, was er zahlt im Monat, und für den sind Zweihundertmillionen nicht  
142 greifbar. Das heißt, es wäre interessant zu wissen „Wie geht es weiter mit dem Sponsoring? Wem sponsern wir weiterhin? Wo steuert  
143 die Generali hin?“ Es gibt im – auf der Homepage natürlich diese Strategiegespräche und die Strategieinterviews – das ist aber – man  
144 kann – ja, daraus jetzt nicht wirklich. „Wir sollen zweitausendsechzehn, wir wollen zweitausendzwanzig dort und da sein.“ – „Ja, aber  
145 wie gehen wir den Weg gemeinsam, sagt mir was ihr wollt.“ Nur ein kleines Beispiel, heute in der Früh ruft mich eine Kundin an – es  
146 gibt bei uns, wenn Sie jetzt bei mir eine Haushaltsversicherung abschließen, dann frag ich Sie dann zum Schluss „Wollen Sie die elekt-  
147 ronische Kommunikation?“ Wissen Sie was das ist?
- 148 F: Dass man quasi die Polizzen per Mail bekommt ...  
149 A: Genau.
- 150 F: ... und nicht mehr – wenn sich da irgendetwas ändert – einen Brief bekommt.  
151 A: Nein, auch Mail. Also es kommt alles via Post, das ist sehr angenehm. Also viele wollen das, viele wollen das nicht, ich verkaufe es  
152 sehr gerne. Ruft mich eine Kundin an und sagt „Ich habe so einen Brief bekommen.“ Und ich hab gesagt „Aha“, also wir wurden nicht  
153 darüber informiert, also das sind so Dinge wo man sagt „Wenn die Kunden, wo ich der Betreuer bin, möchte ich bitte schon eine Infor-  
154 mation haben, was kommt“, dann bin ich ja ganz anders darauf eingestellt. Ich muss dann mehr oder weniger schauspielern und sagen  
155 „Ja, genau, das haben Sie bekommen.“ Das heißt ich hab sie – da hab ich mich wirklich – mein erstes Telefonat war gleich einmal – der  
156 erste Satz war außer „Guten Tag“ gleich einmal eine Lüge, weil ich es – weil ich natürlich die Generali nicht bloß stellen will und mich  
157 schon gar nicht und solche Dinge gehören halt schon wirklich besprochen oder vorkommuniziert und das fehlt – solche Dinge fehlen.
- 158 F: Aber das – Ok. Das sind – das ist quasi wieder, dass die Generaldirektion etwas ausschickt, von dem Sie nicht wissen und da werden  
159 – würden Sie aber gerne informiert werden, weil es ja schon irgendwie Ihre Tätigkeit sehr ...
- 160 A: Klar, weil der Kunde hat meine Telefonnummer in seinem Handy eingespeichert, nicht die von der GD.  
161 F: Genau, ja, mhm.
- 162 A: „Ist da ein Beiküvert dabei, wo er das zurückschicken kann? Kann er das faxen? Kann er das mailen?“ Weil das war jetzt einmal der  
163 erste Anruf, die nächsten folgen ja die nächsten vierzehn Tage und ich habe neunhundert Kunden mit dreieinhalb tausend Verträgen und  
164 das ist relativ viel und stellen Sie Ihnen vor, was die nächsten vierzehn Tage los sein könnte und ich nicht einmal irgendetwas davon  
165 weiß. Vielleicht sagt jetzt die GD „Na Moment, da haben wir einmal einen Link geschickt oder das steht da und dort“. Ja, aber das muss  
166 bitte unmittelbar bevor das rausgeht, wäre – wir kriegen ja wegen allen möglichen Dingen ein Mail – wäre vielleicht ein Mail an die Au-  
167 ßendienstmitarbeiter sinnvoll, wo man sagt „Wir schicken weg ab heute – drei Millionen Briefe an Kunden, es könnte einer von Ihnen  
168 dabei sein.“ Das würde ja schon genügen, „Der Kunde findet dabei ein Rückantwortkuvert oder eine Faxnummer oder irgendeine An-  
169 sprechnummer.“ Aber das geschieht eben nicht.
- 170 F: Ok, und ich meine, Sie haben vorher so Sachen angesprochen, wie Sponsoring, Strategie, das waren ja eher wieder breitere Themen.  
171 Was sind da Gründe, wo Sie sagen – also das ist – oder das ist gut beim Kunden zu präsentieren. Warum präsentieren Sie das zum Bei-  
172 spiel beim Kunden und was –
- 173 A: Das ist ganz einfach, ich verkaufe ein Produkt, was für Sie nicht greifbar ist, das heißt ich kann nur eines probieren, damit Sie lange  
174 mein Kunde bleiben, dass Sie sich mit der Generali identifizieren und das schaffe ich nur, indem ich einen Punkt anspreche, darüber re-  
175 den kann, was Ihnen liegt. Zum Beispiel, Sie sind begeisterte Skifahrerin, weiß ich nicht?
- 176 F: Snowboarderin, aber ...  
177 A: Bitte? Snowboarderin, ok.  
178 F: Snowboarderin, aber Ski- ...  
179 A: Gut.
- 180 F: ... -schauerin.  
181 A: Ok, gut. Auf jeden dritten Helm steht Uniqa drauf. Es wäre halt doch schön, zu wissen „Ok, wen sponsern wir in der nächsten Saison,  
182 den – weiß ich nicht – den Marcel Hirscher oder vielleicht irgendeine Snowboard-WM“, wo man sagt „Ok“, weil – ich verkaufe Ihnen  
183 jetzt eine Unfallversicherung, stelle Ihnen die Frage „Snowboard- Fahren Sie jetzt – Fahren Sie Ski, fahren Sie Snowboard?“ und Sie sa-  
184 gen „Ja, ich bin begeistert“, sag ich „Toll, weil wir sponsern ja dann auch – die Generali“, das heißt man will da eine Verknüpfung fin-  
185 den, das ist ja psychologisch ganz normal, weil Sie schließen ja auch ein Produkt ab – ich weiß nicht, wo Sie ihre Haushaltsversicherung  
186 haben – wahrscheinlich nicht bei der Gen-  
187 F: Bei den Eltern, als Studentin ist das natürlich noch mit-  
188 A: Genau, aber irgendwann einmal werden Sie dann vor der Entscheidung stehen, dann wird – wenn Sie in der Generali bleiben oder  
189 wieder herkommen, dann ist es einmal eh ganz klar. Aber wenn man sich in einen Kunden reinversetzt, warum sollte er denn abschlie-

- 190 ben bei der Generali? Einfach so? Nein, durch den Betreuer und der Betreuer muss das Ganze noch festigen, weil ich will ja nicht, dass  
191 Sie dann in drei Jahren stornieren. Das heißt dafür bräuchte ich solche Infos. Welche ganz einfach gut sind.
- 192 F: Aber das sind quasi auch irgendwie – hilft Ihnen wieder um Ihre Tätigkeit zu machen, aber das –
- 193 A: Die Tätigkeit kann ich auch so machen, aber die Kundenbindung wird eine andere. Die Kundenbindung wird eine andere und jedes  
194 Mal wenn ich ihm das erzähle und da spielt es dann, weiß ich nicht, das ist ein Austria-Wien-Fan und bei jedem Match, was in ORF live  
195 übertragen wird, denkt er an mich, weil ich das mit ihm besprochen gehabt habe. Kann ich das nicht mit ihm besprechen, denkt er auch  
196 nicht darüber – er sieht zwar das Generali-Logo aber ich kann mich nicht mit ihm ... na?
- 197 F: Identifizieren, eh wie Sie gesagt haben.
- 198 A: Genau.
- 199 F: Aber gibt es quasi Informationen, wo Sie sagen, das ist für mich als Mitarbeiter interessant, wenn ich solche Informationen bekomme,  
200 dann bin ich wieder stolz, bei der Generali zu sein oder ist das eher –
- 201 A: Das war ich schon immer. Das – ich war schon immer stolz bei der Generali zu sein, weil das wirklich ein super guter Konzern ist  
202 und [Anzahl] Jahre sind [Anzahl] Monate und ich habe keinen Tag zu spät mein Geld am Konto gehabt, das muss man wirklich sagen  
203 und das ist – das funktioniert. Die Kommunikation was den regionalen Bereich betrifft, der funktioniert, das heißt, ich gehe jetzt am  
204 Mittwoch zu einem Kasp-, zu einer Theatervorführung – jetzt fällt mir der Name nicht ein – mit [einem Familienmitglied] in der K4, das  
205 heißt wir kriegen dann schon von Kultur, Freizeit, nennt sich das – kriegen wir unsere Mails, wo wir wo teilnehmen können, wenn wir  
206 wollen, soll man sich anmelden. Infoprogramme funktionieren, das geht ja alles über Doris Ortner, glaube ich auch aus ...
- 207 F: Ja, genau. [Unverständlich]
- 208 A: ... oder sehr viel. Genau. Oder mit der Doris war ich auch bei Beruf und Familie, bei dem Audit, dabei mit der Frau Katja –
- 209 F: Bernstein-Andrä.
- 210 A: Genau. Also solche Dinge funktionieren dann ganz gut und ...
- 211 F: Würden Sie das Region oder Generaldirektion?
- 212 A: Das weiß ich ja nicht, weil ich ja nicht in die GD reinschauen kann. Ich weiß nicht, ob es dort funktioniert, hier funktioniert es in  
213 Wien. Ob das jetzt was mit der GD zu tun oder mit der RD, wird einer wie ich nie erfahren. Wobei die Katja Stallegger glaub ich GD ist,  
214 Generaldirektion, also das ist dann halt - man kriegt das dann halt über drei Ecken.
- 215 F: Mhm und das sind aber so Sachen, wenn Sie so Angebote zum Beispiel bekommen, das ist – ist das irgendwie noch einmal ein Moti-  
216 vationsschub für Sie, dass Sie sagen „Super-Konzern, da bleibe noch gerne [Anzahl] Jahre“?
- 217 A: Ja, will ich unbedingt bleiben. Mir fällt gerade ein Beispiel ein, weil wir gerade über die Kommunikation reden. Zu-, Nehmen wir  
218 mal Ihren Fall her. Sie wollten mit mir einen Termin haben.
- 219 F: Genau, ja.
- 220 A: Ja, jetzt hat die Frau Knap – oder wie heißt sie – hat ein Mail geschrieben, aber nicht an mich.
- 221 F: Ich glaube, die hat sich mit der Frau Zotter in Verbindung gesetzt.
- 222 A: Genau, und die Frau Zotter ist RD. Also so sieht man wie die Kommunikation funktioniert: Von der GD würde sich nie einer an mich  
223 wenden. Es geht immer zuerst an die Regionaldirektion und da her. Jetzt könnte man sagen „Naja die GD weiß ja nicht, ob – welcher  
224 Vertriebsaußendienst geeignet wäre.“ Ja, aber genau das ist ja das Problem, da sollte jemand sitzen, der was das weiß, wer geeignet wä-  
225 re. Das ist der Punkt vielleicht, dass ich das nochmal kritisieren darf. Was aber nicht negativ ist, was vielleicht so in Ordnung ist, ich bin  
226 kein Betriebswirt, der was weiß, ob das vielleicht ein Soll ist.
- 227 F: Ich meine, dass ist wahrscheinlich – kann ich mir jetzt vorstellen – in Wien, da ist ja irgendwie die Nähe zur GD da, weil das ja alles  
228 in Wien ist. Aber – ich sag einmal – wenn man dann von Wien jemanden kennen muss, der in Vorarlberg ist, ...
- 229 A: ... ist schwierig.
- 230 F: ... ist schwierig. Ja, aber das soll jetzt nicht irgendwie – weiß ich nicht – bewertend oder so sein, aber ist halt jetzt meine persönliche  
231 Meinung und nicht da irgendwie mit dem Interview verbunden oder so. Aber also so Angebote, so Sachen, das bindet Sie irgendwie an  
232 das Unternehmen und da fühlen Sie sich integriert oder quasi als Mitarbeiter –
- 233 A: Ah, ob das der auslösende Punkt ist, solche Veranstaltungen oder wie jetzt auch immer?
- 234 F: Auslösend – vielleicht nicht auslösend, aber ja irgendwie motivierend und, dass Sie sagen „Das Unternehmen weiß, dass ich quasi  
235 meine Arbeitsleistung bringe und dafür kriege ich solche Angebote“ oder so irgendwie.
- 236 A: Nein, das ist nicht motivierend. Das muss ich jetzt ganz ehrlich sagen, also – weil das gibt es in jedem Unternehmen, das was wirk-  
237 lich – also Gutscheine, Aktionen, Kinderaufführungen – bei jedem großen Unternehmen ist das Usus. Also zu mindestens in meiner  
238 Branche, in der – wenn ich jetzt gehe zu einer Uniqa oder zu einer Städtischen oder Allianz – große Firmen haben das einfach. Was ich  
239 allerdings bei der Konkurrenz nicht habe ist einfach so ein – diese Sicherheit, was man hat hier in dem Unternehmen und das hat aber  
240 nichts mit Aktionen oder Ähnliches zu tun. Die haben – die Generali hat ein faires, transparentes Provisionssystem – wie gesagt, ich lebe  
241 von Provisionen – die Generali sagt „Ok, lieber Mitarbeiter, du bekommst ein Kind, du bekommst – weiß ich nicht – zweihundert Euro  
242 vom Betriebsrat.“ Das kriege ich woanders auch, das ist zwar nett, aber das funktioniert oder man kriegt sechzig Euro pro Kind auf sein  
243 Gehalt. Solche Benefits, die funktionieren und die Benefits, die gewissermaßen, die binden schon, das schon, aber Rabattgutscheine oder  
244 Kinderaufführungen, die würden mich jetzt nicht binden, weil das kann ich ja mit meinem [Familienmitglied] außerhalb der Firma auch  
245 machen. Benefits zum Beispiel wären, ich, als Leiter Verkaufgruppe, bekomme eine Gehaltserhöhung, wenn ich einen Mitarbeiter rek-  
246 rutiere und der im Unternehmen bleibt und solange der im Unternehmen ist, bekomme ich das und das bindet dann schon. Also Geld ist  
247 – spielt ein große Rolle. Wir haben im Außendienst rund fünfhundert Euro Fixum, brutto, und da kann man sich dann halt einmal vor-  
248 stellen, was man verdienen muss, um ein gutes Einkommen zu bekommen
- 249 F: Ja. Ok. Wenn Sie jetzt nochmal kurz an diese verschiedenen Informationen, die über verschiedene Kanäle kommen denken, was sind  
250 da Kanäle, wo Sie sagen „So würde ich es vielleicht – zum Beispiel jetzt die Infos besser bekommen, oder würde ich vielleicht besser  
251 verinnerlichen.“ Wie zum Beispiel, wir haben ja vor zwei Wochen, glaube ich – ich weiß es jetzt nicht mehr so genau – gab es ja die In-  
252 fos, dass der Doktor Thirring als Bester CEO unter den Versicherungsunternehmen ausgezeichnet wurde oder bewertet wurde von Bran-  
253 chenkollegen – wäre das zum Beispiel eine Information, wo Sie sagen, das können Sie dem Kunden irgendwie transport- also auch –
- 254 A: Ja, aber das müsste man irgendwie anders machen, also wenn ich so ein Mail bekomme, fliege ich darüber und lösche es, das muss  
255 ich ganz ehrlich sagen. Ich habe – wenn ich am Freitag mit einem leeren Mail-Ordner weggehe, hab ich am Montag zehn Mails, was ich  
256 gleich einmal lösche in der Früh, weil es Mist ist. Da wäre – da würde es ich extrem cool finden, wenn man eine SMS bekommt oder eine  
257 WhatsApp-Nachricht oder was jetzt auch immer, „Dein Chef ist Number one“ oder ist jetzt irgendwie blöd daher gesagt, aber so weit

- 258 würde ich gehen, weil bei mir oder bei uns im Außendienst verschmilzt Privat und Beruf sowieso und wenn das solche wichtigen Infor-  
 259 mationen sind, naja das fetzt dann schon. Aber im Mail geht sehr, sehr viel unter und vielleicht sollte man andere Kanäle finden, außer  
 260 Mail. Und das geht wiederum wahrscheinlich viel zu weit, weil da hat man dann natürlich den Betriebsrat auch noch der sagt „Ja, du  
 261 kannst doch nicht seine private Telefonnummer verwenden“ Aber, ja, also ich würde mir das wünschen, das wäre besser.
- 262 F: Und eben dieses Print-Magazin und das Online-Magazin, die insites, wie – ich mein, das sind halt auch Kanäle, die zur Verfügung ge-  
 263 stellt werden – nutzen Ihnen die quasi auch was, wenn Sie solche – dass Sie solche Informationen bekommen?
- 264 A: Ich müsste mich bewusst hin – ja schon, weil ich müsst, aber – also die Print-Ausgabe, die nehme ich mir dann schon immer zu Her-  
 265 zen und blättere sie durch. Die Online-Ausgabe, da habe ich keine Muße dazu, da bin ich ganz ehrlich, weil ich das immer relativ knapp  
 266 geplant meine Zeit oder durch getaktet den Tag und wenn ich einmal dann zu Hause bin, dann lese ich es mir nicht mehr durch. Also die  
 267 Online-Ausgabe mache ich – checke ich nicht. Wobei das wahrscheinlich im Innendienst ganz anders ist, dass die vielleicht dann einmal  
 268 so eine kleine Bildschirmpause, unter Anführungsstrichen, so nutzen, dass sie sich das einmal durchlesen. Ich mache es nicht.
- 269 F: Das ist wahrscheinlich einfach, weil dieser ständige Kontakt mit dem Bildschirm nicht da ist, vermute ich mal?
- 270 A: Ja, genau.
- 271 F: Weil man unterwegs ist, weil man Termine hat.
- 272 A: Ja, genau, das ist zugeklappt. Über mein Handy komme ich nicht hin. Also, genau man hat dann – ich fahre dann weg zu einem Ter-  
 273 min – stimmt ja.
- 274 F: Also der Anlass fehlt quasi, weil man nicht –
- 275 A: Der Anlass – Anlass?
- 276 F: Also eben, dieses vorm Computer bereits sitzen und kurze Pause – das.
- 277 A: Genau, diese kurze Pause gönne ich mir nicht, ja.
- 278 F: Aber können Sie sich zum Beispiel vorstellen, warum in gewissen – also bei gewissen Artikeln eben das Online gewählt wird und bei  
 279 gewissen Artikeln zum Beispiel Print gewählt wird oder warum man – wie sie es angesprochen haben – eine SMS ausschicken sollte,  
 280 wenn halt gewisse –
- 281 A: Ich habe zum Beispiel – ich habe ein Kurier-Abo – das ist das beste Beispiel – könnte kostenlos dazu ein Online-Abo haben, habe ich  
 282 aber nicht genommen dazu, weil es mich nicht interessiert. Also ich muss dann in der Früh – ich brauch – weiß nicht, alte Schule, ich  
 283 weiß es nicht – Facebook schaut man natürlich, das könnte man sich in einer Print-Ausgabe nie vorstellen, Facebook, also da schaut man  
 284 schon natürlich online rein – aber Artikel zu lesen, Wirtschaftsnachrichten zu lesen auf Papier hat ganz einen anderen Flair, als wenn ich  
 285 es am Notebook lese. Ich weiß nicht, lesen Sie Kindle? Also lesen Sie über einen Kindle, wenn Sie ein Buch lesen? Kennen Sie Kindle,  
 286 kennen Sie?
- 287 F: Jaja.
- 288 A: Also nutzen Sie den?
- 289 F: Ich hab ein iPad gekauft einmal, eben um die Literatur, die wir im Studium lesen müssen, nicht immer auszudrucken, sondern um es  
 290 dort zu lesen. Weil das sind halt oft dreihundert Seiten oder so, und dann schleppt man immer so ein Packerl mit und das wollte ich ver-  
 291 meiden, deswegen habe ich ein iPad gekauft und hab dort meine ganzen PDFs mit den eingescannten Büchern, zum Teil.
- 292 A: Es hat meine Frau – ist momentan – dreihundert Bücher auf diesem Kindle drauf. Es ist aber ein anderer Flair, wenn man ein Buch  
 293 wirklich in der Hand hat und es besitzt. Aber das sind eher ideale Werte, was man da reinversetzt. Beim – ein insite, eine Kurier hat ei-  
 294 nen anderen Wert, wenn ich es in der Hand habe und lesen kann, wann ich will. Wenn ich es in die Tasche stecke, mir in die Innentasche  
 295 stecke, zusammenrolle – was jetzt auch immer. Aber das ist – wahrscheinlich bin ich vom Typ her unterschiedlich. Wenn Sie jetzt je-  
 296 mand fragen, der was zehn Jahre jünger ist wie ich, ich bin – werde [Alter], sagt der natürlich „Na, Papier kommt für mich gar nicht in  
 297 Frage.“ Aber das ist halt wirklich Geschmackssache, glaub ich.
- 298 F: Und, weil Sie es vorher angesprochen haben, am Handy, wenn Sie es da lesen könnten, wäre das dann schon was wo Sie sagen „Da  
 299 schaue ich vielleicht öfters rein“? Oder fehlt da quasi auch der Anlass, dass ich jetzt schnell das Handy nehme –
- 300 A: Gäbe es eine App und hätte ich ein größeres Handy und würde mich mein Handy benachrichtigen, wenn insite was neues gepostet hat  
 301 – weil das ja so modern ist, man muss sich ja vorstellen, wenn ich eine Facebook-Nachricht bekomme, dann habe ich ja so ein rotes  
 302 Sternchen – da, also jetzt habe ich zum Beispiel eine Mail bekommen. Bei Facebook oder was jetzt auch immer oder bei der Bank Aus-  
 303 tria, wenn sich da irgendetwas getan hat, habe ich so ein rotes Dingsbums – und wenn da auf einmal auch was steht bei insite – dann  
 304 würde ich es aufmachen, weil dann würde mich die Neugier packen, das wäre lässig. Das gleiche –
- 305 F: Aber wenn das per Mail kommt, würde es auch wieder untergehen?
- 306 A: Genau, ja, da lösche ich es, weil mir das auf die Nerven geht, weil ich lese drunter – ich habe insite News und darunter lese ich, dass  
 307 die Frau Nendwich einen Wasserschaden gehabt hat – interessiert mich nicht. Also der Wasserschaden schon, aber – also ich könnte es  
 308 jetzt offen lassen, das Mail, ich könnte es ja dann später lesen, das tue ich aber nicht, weil ich brauche diese Bearbeitung. Wenn Sie jetzt  
 309 einen Wasserschaden gehabt haben in der Wohnung, hat das für mich Priorität, weil das ist mein Job, aber dass ich jetzt drauf klicke auf  
 310 den insite-Klick und dann noch einen Link anklicken muss, dass ich dort irgendwie hinkomme und das Ding dann eh nicht aufgeht, weil  
 311 ich auf der Datenkarte hänge, dann pfeif` ich darauf, also dann mache ich das zu und das interessiert mich dann nicht.
- 312 F: Das heißt so Newsletter oder so, die Sie bekommen, dass es eben zum Beispiel jetzt gewisse Artikel wieder neu gibt auf insite, da  
 313 fehlt einfach die Verbindung dann wieder zum Lesen.
- 314 A: Genau, ich bräuchte – also wo ich Zeit habe – viel Zeit ist jetzt übertrieben – aber wenn ich jetzt zwischen einem Termin und dem  
 315 anderen eine Zeit habe und ich geht zum McDonalds ins McCafe und setzt mich dort rein, starte ich nicht das Notebook – also mache ich  
 316 schon manchmal, wenn ich arbeiten muss, wenn ich wirklich etwas arbeiten muss, einen Antrag vorbereiten oder was jetzt auch immer,  
 317 oder Sie sagen „Ich will ein Auto anmelden“ und wir brauchen schnell ein Angebot“ aber was ich oft mache, ist einfach, ich nehme mein  
 318 Handy und checke einmal die Lage und das erste ist einmal Facebook, das ist einfach so, weil es halt da jetzt am Startscreen ist und  
 319 dann schaue ich nach und amüsire mich ein bisschen und fertig und da würde sich das dann schon ergeben, aber dass ich mein Notebook  
 320 aufmache, die Datenkarte starte, die stürzt mir aber dreimal ab, das – auf das pfeif` ich echt. So habe ich einen Hotspot bei Ding –  
 321 WLAN – weil unser Notebook nämlich gesperrt ist für Hotspots und somit uninteressant und die Datenkarte checkt es nicht immer, dann  
 322 stürzt sie dreimal ab und dann pfeif` ich darauf.
- 323 F: Ok. Ja zu den situationsbedingten Informationen – ich habe es – falls Sie mitlesen wollen.
- 324 A: Aja. Oja, na schon. Das hätte ich machen können? Ok.

- 325 F: Ich habe das jetzt irgendwie auch übersehen, Entschuldigung. Gibt es Situationen, vielleicht auch eher kurzfristige, aktuelle Situa-  
 326 tionen beziehungsweise eher langfristige Situationen, wo Sie selber sagen, da brauche ich einfach ganz unterschiedliche Informationen? –  
 327 Danke – Spezielle Informationen, einfach weil es die Situation bedarf.
- 328 A: Die gibt es dauernd. Also die gibt es fast permanent. Also bei einem 0815-Termin gibt es sie nicht, aber wenn ich jetzt einen Betrieb  
 329 – was weiß ich, da daneben haben wir ein [Betrieb] – wenn das jetzt Spezialfragen sind, dann brauch ich die Information schon und die  
 330 bekomme ich aber auch live von meinem so genannten Verkaufsberater und zwar haben wir da zwei Arten von Verkaufsberatern, aber  
 331 die sind auch wieder physisch da, also da – diese Informationen kann ich mir fast nicht – eben, das ist wieder so ein GD-Problem, ich  
 332 weiß nicht, welches Risiko nimmt die GD an, welches nicht, welches vielleicht, welches Schauen-Wir-Mal. So der Kunde will aber in  
 333 den nächsten zwei Tagen eine Antwort haben und so muss ich mit jemandem kommunizieren in der GD, den was ich noch nie gesehen  
 334 hab, wo es überhaupt keine persönliche Bindung gibt zu dem und dem was mein Geschäft dann in letzter Instanz egal ist. Ich – mir aber  
 335 nicht, weil ich muss ja Geld verdienen, da sind wir wieder bei den fünfhundert Euro und so habe ich hier, damit ich ja keine Fehler ma-  
 336 che, meinen Verkaufsberater Privatkunden und Verkaufsberater Firmenkunden und den rufe ich an, erreiche ich den nicht, habe ich eine  
 337 Vertretung, und der sagt mir dann „Ja, lieber [Name des Mitarbeiters], wir nehmen [Betrieb] zu den und den Auflagen.“ – „Danke, lieber  
 338 Franz“, weiß ich nicht, und lege wieder auf. Also die gibt es oft, die Situationen.
- 339 F: Und gibt es auch irgendwie langfristige Situationen, wo Sie sagen, da werden – wären so Informationen ganz gut. Also Hintergedanke  
 340 war da zum Beispiel jetzt Strategieänderung oder eine neue Strategie im gesamten Unternehmen – ja. Sind das auch – ist das auch eine  
 341 Situation, wo Sie sagen „Ja, da will ich doch informiert werden oder da wäre es ganz nett, wenn es irgendwie Informationen gäbe, wie  
 342 ich dazu beitragen kann, dass wir dieses Ziel erreichen“?
- 343 A: Das funktioniert momentan ganz gut, da gibt es zum Beispiel – das war früher nicht so – da gibt es zum Beispiel Ziele, welche wir er-  
 344 reichen müssen, wo früher das einfach zu kurzfristig kommuniziert wurde und jetzt schon – das ist zum Beispiel neu – das zeige ich Ih-  
 345 nen ganz kurz – wo wir dann hier eine Liste bekommen haben vor zwei Wochen, wo dann einfach Kunden selektiert wurden und da  
 346 muss ich etwas dazu verkaufen, das sind jetzt so drei Seiten und da wurde mir aber dazu gesagt „So, lieber [Name des Mitarbeiters], da  
 347 hast du ein Jahr lang Zeit. Du musst die und die Quote erfüllen, dann bekommst du ein bisschen mehr Renu“ und das ist gut, das war  
 348 früher so nicht der Fall, also da hat man das Gefühl langfristig die Informationen, dass die momentan funktionieren. Ich weiß jetzt nicht,  
 349 ob das die richtige Antwort auf Ihre Frage war.
- 350 F: Ich hätte eh weitergefragt, also ...
- 351 A: Ach so.
- 352 F: Genau, dort gibt es wahrscheinlich dann auch verschiedene Kanäle, über die Sie informiert werden, also das ist etwas wo –
- 353 A: Ja, Verkaufsberater.
- 354 F: Verkaufsberater.
- 355 A: Das ist den seine Aufgabe.
- 356 F: Aber quasi so ganz unternehmensbreite Ziele, sind das auch Informationen wo Sie sagen „Das wäre ganz nett zu wissen“ oder „Wenn  
 357 ich das jetzt erfüllt habe, ich bekomme jetzt die Provision vielleicht wieder, aber für das Unternehmen hat es den und den Hintergrund“?
- 358 A: Ach so, Ok. Also das die jetzt wollen, dass ich ein spezielles Produkt verkaufe, was eher für das Unternehmen wichtig ist und warum  
 359 es für das Unternehmen wichtig ist, die Informationen bekommen wir, ja. Ja, die bekommen wir.
- 360 F: Also eben quasi, es gibt ja dann auch zum Teil unternehmensweite Ziele, also wo nicht die Ziele auf – also Kanäle – die Ziele auf Sie  
 361 –
- 362 A: Gerade die Informationen bekommen wir rechtzeitig, da schauen die ziemlich genau darauf, dass wir die lange vorher bekommen und  
 363 dass wir uns darauf einstellen können. Die Anlaufphase dauert halt dann immer sehr lange, was den Außendienst betrifft.
- 364 F: Und wenn es dann quasi weitergeht, also Sie haben da jetzt zum Beispiel ein Jahr Zeit, um diese Ziele zu erfüllen. Eine Strategie geht  
 365 aber normalerweise ja über – oder oft über drei bis fünf oder über längere Zeit – also auf jeden Fall länger als ein Jahr. Sagen Sie dann,  
 366 „Ok, nach ein oder zwei Jahren wäre so ein Zwischenergebnis ganz interessant“ oder wenn Sie jetzt Ihre Ziele –
- 367 A: Absolut, ja. Das wäre absolut – wobei wir werden ja dann jährlich darüber informiert, zu mindestens von der Vertriebssteuerung her,  
 368 wo man sagt „Ok, du warst grottenschlecht“ Wo man dann einfach sagt – Wir haben ja jetzt vor ein paar Tagen – haben wir eben auch  
 369 von der GD – da gibt es ein Ampelsystem – weiß nicht, ob Sie davon gehört haben – wir müssen jetzt ein spezielles Produkt verkaufen,  
 370 weil die Generali mehr auf zurü – weg von den Lebensversicherungen bisschen mehr hin zu Risikoversicherung – Berufsunfähigkeit, Zu-  
 371 satzversicherungen, et cetera – und da muss man jetzt Bündelprodukte verkaufen, sechs Stück im Kalenderjahr und du wirst mit einem  
 372 Ampelsystem informiert, wo du momentan stehst und das war eigentlich bei allen in der Filiale auf rot, also keiner hat dieses Produkt  
 373 verkauft. Was jetzt aber – das heißt man nimmt das zur Kenntnis und sagt „Aha“ und löscht dieses Mail. Wirklich schade um die Zeit,  
 374 was die da vergeuden, weil wir wissen es eh auch, dass wir es selber nicht verkauft haben. Die zäumen das Pferd, glaub ich, von hinten  
 375 auf, also falsch, weil ich nicht weiß „Ok – die Generali macht keine Werbung dafür, für dieses Produkt, in keinsten Weise – was will die  
 376 Generali erreichen? Will sie, dass ich das zusätzlich verkaufe oder kann ich mit – in einer anderen Sparte zurückschalten?“, weil noch  
 377 mehr als hundert Prozent kann ich ja nicht machen, ich kann hundert Prozent meine Leistung geben, aber wenn ich dauernd auf hun-  
 378 dertzwanzig Prozent arbeite, dann haben sie in drei Jahren eine kaputten Mitarbeiter und das wollen sie ja auch nicht. Das heißt, da fehlt  
 379 schon die Kommunikation, wo man sagt „Ok, warum ist das wichtig? Weshalb ist das wichtig?“ Aber vor allem der Punkt „Das tun wir  
 380 für euch, damit es ihr verkaufen könnt.“ Wissen Sie was eine BUZ ist – Berufsunfähigkeitszusatzversicherung. Diese Dinge sollen wir  
 381 jetzt ganz massiv verstärkt verkaufen. Ich sitze beim Kunden vor ein paar Wochen, der ist an – nur damit Sie es verstehen – der ist Ordi-  
 382 nationsgehilfe, das heißt der braucht eine ruhige Hand, weil er irgendetwas halten muss und wenn er es nicht hält, dann stirbt der, was  
 383 weiß ich. So und der will sowas abschließen, weil wenn der berufsunfähig wird, das heißt, wenn den seine Hand einmal anfängt zum Zit-  
 384 tern, ist er nicht mehr geeignet, aber als Ordinationsgehilfe hast du halt so deine dreitausend netto, weil du sehr viel in der Nacht arbei-  
 385 test und so weiter. So, jetzt will der das bei mir abschließen, jetzt sagt mein Computer „Naja, das Risiko ist sehr hoch, kostet jetzt“ also  
 386 er sagt nicht das Risiko ist hoch, er sagt [Unterbrechung] sagt nicht das Risiko ist sehr hoch, sondern er sagt „Ja, kostet für den Kunden  
 387 hundertdreißig Euro im Monat.“ Nur zum Vergleich, wenn ich das mache für einen Angestellten beim Billa kostet es fünfundzwanzig  
 388 Euro im Monat. Und der Kunde sagt „Naja, ich würde es schon gerne machen, aber um hundertdreißig Euro mache ich es nicht. Warum  
 389 kostet das hundertdreißig Euro?“ – „Naja, weil das Risiko sehr hoch ist.“ – „Naja und warum sonst? Kann ich mich jetzt nirgendwo  
 390 mehr versichern?“ – „Weiß ich nicht, Generali sagt, das kostet hundertdreißig Euro.“ Also da wäre – wenn die Generali will, das wir  
 391 Produkte verkaufen für sie, dann müsste das auch transparent gestaltet werden für den Außendienst und das passiert nicht. Da ist wirk-  
 392 lich eine Geheimnistuerei, ob das ist jetzt aus Konkurrenzgründen, weil die Angst haben, dass man irgendetwas der Konkurrenz weiter  
 393 plaudert oder dass die was erfahren.
- 394 F: Das heißt so eine offene Kommunikation wäre Ihnen da wichtig, einfach um das auch besser zu verstehen und um das besser –

- 395 A: Und das ich mich besser identifizieren kann mit dem Produkt, weil machen die eine Geheimnistuerei daraus, dann kann ich es meinen  
396 Kunden nicht anbieten und genau das ist wirklich ein Problem.
- 397 F: Ok.
- 398 A: Und wo stehen wir jetzt?
- 399 F: Ja, also diese Gründe ist quasi eben auch irgendwie was – also das haben Sie jetzt gerade angesprochen mit dem Produkt identifizie-  
400 ren, dass man das quasi weitertragen kann zum Kunden – also weitertragen in dem Sinne –
- 401 A: Nein, der spürt das nämlich, weil wenn ich bei ihm sitze und der weiß, ich bin nicht überzeugt von dem Produkt, dann spürt der das  
402 und dann wird er es mir nicht abschließen. Wenn ich vor ihm sitze und sage „Das ist so und so und so und deshalb und bla und bla und  
403 bla bla bla bla“, so dann kommt das viel professioneller rüber.
- 404 F: Genau, also eben diese Identifikation –
- 405 A: Genau, mit dem Produkt.
- 406 F: ... mit dem Produkt, das soll natürlich er merken.
- 407 A: Ja, muss er.
- 408 F: Muss er merken.
- 409 A: Ja.
- 410 F: Genau.
- 411 A: Weil der gibt einen Haufen Geld für das was er – hat aber nichts in der Hand.
- 412 F: Genau. Und ...
- 413 A: ... stehen die Kanäle ...
- 414 F: Genau, eben diese Kanäle, also bei aktuellen, da haben Sie es angesprochen, da gibt es quasi diesen Verkaufsberater, wo Sie halt per-  
415 sönlich mit dem sprechen, einfach weil das schnell gehen muss und persönlich schnell gehen kann?
- 416 A: Bei solchen Produkten würde ich mir halt wünschen, dass das eher schon von jemanden kommt außerhalb der Geschäftsstelle, dass  
417 das eine höhere Priorität hat für mich, weil es macht einen Unterschied, ob es mir jetzt ein Verkaufsberater sagt, der sagt „Du, ist eh ein  
418 gutes Produkt, weil das ist so und so und so“ Äh, das – weiß nicht, ob ich ihm das dann glauben kann. Wenn das aber dann von einem  
419 Thiring kommt oder von einem Landesleiter oder von einem Regionalleiter und sagt „Leute, das schaut so und so aus und deswegen  
420 machen wir das und darum brauchen wir das und ihr kriegt eine zusätzliche – zusätzliches Geld, wenn ihr das und das macht“ dann hat  
421 das für mich mehr – einen Mehrwert, als wenn es mir da jemand in der Geschäftsstelle sagt. Also von den Kanälen her ganz klar, was für  
422 einen Kanal auch immer, wenn es gut aufbereitet ist dann und glaubhaft rübergebracht wird, dann ist mir jedes Medium recht und wenn  
423 am insite riesengroß drauf steht „BUZ Rufzeichen“ oder via Mail, wenn es gut aufbereitet ist und gut gemacht ist und glaubwürdig, dann  
424 akzeptiere ich jedes Medium, wenn es Newsletter ist, hat das für mich keine Priorität, weil Newsletter kriege ich hundert am Tag, der  
425 wird im Spam-Ordner landen. Gibt es irg- [unverständlich] Ok. Letzte Frage - also D – Dora „Gibt es persönliche Gründe für Sie ...
- 426 F: Genau, also, das ...
- 427 A: ... diese Kanäle
- 428 F: ... war eben ...
- 429 A: Ja, war eigentlich eh schon, ja.
- 430 F: ... Newsletter geht unter, einfach weil zu viele kommen, also Informations- ...
- 431 A: -flut.
- 432 F: ... -flut. Das heißt quasi Online oder alles was per Mail kommt, das ist quasi einfach – da sind schon so viele da, dass Sie sagen, das  
433 ist jetzt zu viel, wenn dann noch was kommt.
- 434 A: Hat sich stark gebessert, im Gegensatz zu früher, das muss ich jetzt schon zugeben, was mir aber auf alle Fälle fehlt ist, wenn dann  
435 irgendwelche Attachments dabei sind und der dann ewig lang ladet, das – der stiehlt mir meine Zeit mit dem und wenn das nicht gut  
436 aufbereitet ist. Wenn ich heute ein Mail bekomme und es ist gut aufbereitet, ja, es ist – ich kann meiner Frau Blumen schenken, die was  
437 vom Zielpunkt sind – die was gibt es ja nicht – welche vom Zielpunkt sind im Angebot um sechs Euro, das sind ja auch Blumen, oder  
438 welche kaufen kann um sechzig Euro, ur schöne Rosen, bei beiden wird sie sich freuen aber nur eines wird sie wirklich anerkennen.  
439 Nein, blödes Beispiel jetzt, aber es gehört einfach aufbereitet schön. Das soll mich fangen, so wie ich einen Kunden fange, sollen Sie  
440 mich fangen und zwar mit einer professionellen Aufbereitung von Newslettern, was dann ja irgendwie Quintessenz ist, ja, das es dann  
441 wieder Newsletter ist, aber das halt höherwertiger gestalten. Oder sollen mir Post nach Hause schicken, können Sie ja auch machen, ha-  
442 ben Sie ja früher auch gemacht. Eine Post nach Hause „Lieber Mitarbeiter, wir sind auf Dich angewiesen und wir brauchen dieses Pro-  
443 dukt, warum, tschak, tschak, tschak, tschak, tschak, tschak.“
- 444 F: Mhm. Aber so der Newsletter, wie er jetzt ist, der geht bei Ihnen quasi unter.
- 445 A: Ja, ich mein, hat null Sinn.
- 446 F: Ok. Ja dann zum letzten Punkt vielleicht schon. Gibt es irgendwelche Informationen, von denen Sie – also die Sie feststellen, eben –  
447 also Sie haben da jetzt eh die transparente Gestaltung angesprochen beziehungsweise wenn es halt so Spezialfragen sind, da gehen Sie  
448 zum Verkaufsberater – aber vielleicht – ja, so allgemeine Sachen, die Ihnen auffallen im – wenn Sie im Ku-, mit dem Kunden im Ge-  
449 spräch sind, wenn Sie da quasi draußen arbeiten, wo Sie sagen „Das wäre eigentlich – oder da kann ich mir vorstellen, da geht es nicht  
450 nur mir so, da geht es vielleicht auch anderen so und deswegen will ich das ansprechen und will da was – was auslösen, einen Prozess  
451 auslösen oder irgendwie so“. Gibt es da Themen oder Bereiche, auf die das zutrifft?
- 452 A: Müssen Sie mir jetzt anders formulieren, dass ich die Frage besser verstehen, ich habe es mir jetzt nebenbei durchgelesen „Gibt es  
453 bestimmte Informationen, die Ihren Vorgesetzten weitergeben wollen?“
- 454 F: Also es sind quasi einfach Information, die weitergegeben werden sollen?
- 455 A: Ja, das – es gibt immer wieder Informationen und die werden immer wieder persönlich besprochen. Ich glaube, das ist so das Ge-  
456 heimrezept bei dem Ganzen und habe ich gute Ideen, habe ich Probleme mit irgendjemanden, dann hat sich das bewahrheitet, dass ich  
457 das persönlich mache und das mindeste ist Telefon – weil mit persönlich, meine ich nicht Mail – das mindeste ist – weil viele sagen ja  
458 persönlich ist ja schon Mail – persönlich ist ein Telefon, das ist aber das mindeste, das ist eher die Ausnahme, ansonsten wirklich Face-  
459 to-Face. Wenn es um Ideen geht, wenn es um Probleme geht mit Mitarbeitern, um mein eigenes Geschäft, ist der klassische Weg, so wie  
460 man es früher gemacht, glaube ich, noch immer sehr, sehr gut, weil, ich glaube, was die Kommunikation betrifft kann man wirklich vie-  
461 les herauslesen, wenn man wirklich gegenüber sitzt. Einfach dieses – das um und auf – die Mimik, die Sprache, alles. Weil sonst hätten  
462 wir ja auch das Interview auch via Telefon machen können. Und das ist halt, wenn man vis-à-vis voneinander sitzt oder –

- 463 F: Was anderes.
- 464 A: Ganz was anderes.
- 465 F: Mhm, und wenn Sie da an solche Informationen denken, eben zum Beispiel eine Idee, da gäbe es ja die Möglichkeit, dass Sie das für  
466 sich behalten. Was ist ein Grund, dass Sie sagen „Aber ich will es trotzdem jetzt teilen und ich will da vielleicht was auslösen?“
- 467 A: Was der Grund wäre? Naja meine – in meinem Bereich mache ich es ja als Leiter Verkaufsgruppe, also meinen Mitarbeitern teile ich  
468 es dann schon mit, wenn ich eine Idee habe, da frage ich meine Leute, ob das eine gute Idee ist, also nicht so sondern ein bisschen anders  
469 halt. Damit gehe ich schon ganz offen um, aber das ist halt, was meine Mitarbeiter betrifft. Was jetzt meinen Chef betrifft, wenn ich jetzt  
470 ein Idee habe, gebe ich mich eher zurückhaltend mit der Idee und das muss dann auch zur Situation passen. Also das ist ein Geben und  
471 Nehmen, wenn ich jetzt etwas – es kommt immer darauf an was für eine Idee das ist.
- 472 F: Aber Sie würden schon sagen, wenn das jetzt irgendetwas ist – nicht eine Idee oder ein Problem, wo Sie eben sagen, das könnte meh-  
473 rere betreffen, dann würden Sie das schon ansprechen und sagen ...
- 474 A: Ja, sofort.
- 475 F: ... „Ich will das lösen, eigentlich.“
- 476 A: Ja, schon, natürlich. Da bin ich – da habe ich auch ein bisschen eine Vorreiterfunktion in der Geschäftsstelle vielleicht, weil ich da  
477 schon oft Probleme waren und dann ich schon wirklich gute Ideen eingebracht habe, wo ich die Probleme in ein paar Minuten gelöst ha-  
478 be.
- 479 F: Und was ist so quasi die Motivation hinter dem Problem-lösen-Wollen? Was treibt Sie an, dass Sie sagen „Ich will das –“
- 480 A: Weil mir die anderen oft zu kompliziert denken – kompliziertes Denken. Weil sehr viele – wenn es ein Problem gibt – sehr viele die  
481 Emotion mit rein packen und wenn ich die Emotion einmal bei Seite lasse und mein Bauchgefühl und auf einer sachlichen Ebene bleibe,  
482 dann kann ich das relativ gut lösen und wenn ich aber das Ganze persönlich nehme und das Ganze schon sich in meinem Bauchbereich  
483 abspielt, dann kann ich nicht mehr konstruktiv denken und dann braucht man von außen eine Instanz, die was das klärt. Und diese Rolle  
484 habe ich schon ein par Mal einnehmen können/dürfen.
- 485 F: Und was macht es aus, dass Sie sagen „Ich schaue da jetzt nicht weg, das ist quasi –“
- 486 A: Na weil mich das wahnsinnig macht, wenn da irgendwo ein Problem ist – was weiß ich, weiß ich nicht – wenn sich zwei streiten oder  
487 wenn es – weiß ich nicht.
- 488 F: Aber ist das quasi irgendetwas, was Sie persönlich ausmacht, oder hat das auch irgendwie mit dem Unternehmen zu tun, dass Sie sa-  
489 gen –
- 490 A: Nein, ich glaube, das ist eher eine persönliche Geschichte.
- 491 F: Persönlich.
- 492 A: Ja. Wobei ich auch schon darauf schaue natürlich, wenn jetzt jemand – wenn ein Außendienstmitarbeiter kommt in Badeschlapfen,  
493 hat das dann schon auch wieder was mit dem Unternehmen zum tun oder eigentlich auch persönlich – ich weiß es gar nicht – weil ich  
494 finde, ein Berufsstand, jetzt haben wir eh nicht den besten Ruf, als Keiler, aber man muss es dann nicht herausfordern auch noch, dass  
495 ich mit der kurzen und mit den Badeschlapfen komme. Auch wenn es heiß ist, also ein gewisses Auftreten braucht man schon und da hat  
496 das Unternehmen natürlich schon wieder Vorrang, weil, ja.
- 497 F: Aber so, dass Sie sagen quasi das Untern-, „Ich will jetzt das Unternehmen unterstützen, indem ich dieses Problem löse“
- 498 A: Oh ja, das mache ich schon, das tue ich ja dann indirekt, weil ich ja will, dass die Mitarbeiter gut drauf sind und dass die eigentlich  
499 wissen, in was für einen coolen Firma die arbeiten und manche vergessen das einfach und wenn man Sie dann wieder auf den rechten  
500 Weg rückt und sich damit identifizieren und das kann man jetzt – jetzt fange ich mein [Anzahl] Dienstjahr, se-, nein – [Zeitangabe], jetzt  
501 haben wir, nein, mein [Anzahl] fange ich an, Entschuldigung – dann ist das einfach so, dass man sagt „Hey, pass auf, du hast fettige  
502 Haare, du hast deine Zähne nicht geputzt, deine Schuhe sind dreckig“, das spricht man dann echt offen an aber schon auch mit – schon –  
503 also jetzt nicht so wie ich es jetzt gesagt habe sondern anders halt – feinfühlicher.
- 504 F: Das ist schon klar.
- 505 A: Aber da sagt man schon – wir haben zum Beispiel einen Kollegen, der hat furchtbar gestunken, das war echt nicht auszumhalten, da  
506 bist du in den Raum reingekommen und der hat schon echt gemieft und gestunken. Der war – da hab ich es zum Beispiel nie zusammen-  
507 gebracht, dass ich zu dem gesagt habe, „Du –“, dass der stinkt – ich weiß aber nicht warum – weiß ich nicht, oder dann vielleicht – weiß  
508 ich nicht – also solche Probleme kann ich nicht lösen, witzigerweise, aber wenn einer dreckige Schuhe hat, so ein Problem kann ich lö-  
509 sen – aber weiß ich nicht, vielleicht ist das auch zu persönlich.
- 510 F: Und wenn das aber quasi Probleme sind, die jetzt nicht die Kleidung oder den Mitarbeiter persönlich betreffen sondern wo Sie im  
511 Kontakt mit dem Kunden vielleicht irgendetwas feststellen, dass man beim Produkt oder wie Sie es angesprochen haben, der würde sich  
512 gerne versichern, aber nicht um den Preis. Wie kann man solche Sachen lösen oder sind das auch Sachen, wo Sie sagen „Da kann ich  
513 jetzt sowieso nichts machen, deswegen lasse ich es gleich bleiben“ oder sind das Sachen, wo Sie sagen –
- 514 A: Naja, da sage ich, das sind Sachen, die kann ich nicht lösen, deswegen lasse ich es bleiben, weil da haben wir wieder das Problem,  
515 was wir ganz am Anfang des Gesprächs gehabt haben, wenn ich dann anrufe in der GD und sage „Bitte,– also nicht ganz am Anfang,  
516 vorher haben wir das gehabt – dieser OP-Gehilfe kostet hundertdreißig Euro im Monat, machen wir bitte achtzig daraus, dann kann ich  
517 es besser verkaufen“, dann fragen mich die, ob ich irgendwo dagegen gerannt bin, weil das sind die Versicherungsmathematiker und die  
518 haben dieses Risiko kalkuliert und davon weichen Sie nicht ab. Aus. Punkt. Pasta. Das heißt, ich unternehme dann auch nichts mehr,  
519 dass ich sag „Ok, ich bringe dich jetzt zu einem Makler“, weil das bringt ja mir nichts oder „Ich empfehle dich jetzt da und dort hin“, das  
520 tue ich dann einfach nicht.
- 521 F: Aber wenn das quasi ein Problem wäre, wo Sie sagen „Wenn das einmal angesprochen wird, könnte man es vielleicht irgendwie lö-  
522 sen. Also es muss jetzt nicht dieses konkrete Beispiel sein.
- 523 A: Dann, genau. Dann bringe ich mich schon ein, also da bin ich dann oft dann – wenn es um so – wobei die Produkte werden gestaltet  
524 wiederum in der GD und da hat man wieder nichts zum mitreden. Was jetzt nicht negativ ist, was normal ist, weil wenn da zweitausend  
525 Außendienstmitarbeiter mitreden würden, würden die nie ein Produkt zusammenstellen können in Ruhe. Aber man hat so manchmal das  
526 Gefühl, dass man sagt „Ok, ich sitz da überhaupt irgendeiner dabei vom Vertrieb, der was sich da auskennt, wobei ich muss sagen, un-  
527 sere Produkte sind gut, sie sind ein bisschen höherpreisiger, aber sind in Ordnung. Wenn es jetzt was geben würde, wo ich sage „Ah, das  
528 sollte man ändern, da wäre es besser so“, dann kann ich das niemanden mitteilen, nein.
- 529 F: Aber würden Sie es zum Beispiel machen, wenn Sie – wenn es denn –
- 530 A: Wenn die Generali danach fragt, ja.

- 531 F: Aber so quasi von sich aus, dass Sie das einmal an  
532 A: Nein, von mir aus nicht, nein.  
533 F: Und was ist da der Grund, einfach weil Sie wissen, wenn Sie es jetzt sagen, würde es vielleicht sowieso nichts ändern oder spielt da  
534 was anderes auch mit?  
535 A: Nein, also das ist Zeitfaktor würde ich sagen, Zeitfaktor. Ich müsste mich hinsetzen, ich müsste, das zusammenschreiben, ich müsste  
536 Gründe finden. Das Problem ist aber wiederum, dass ich verkaufen muss und bei meinem Kunden sein muss. Und ich nicht – weil dann  
537 könnte ich ja insite auch lesen Online – ich habe einfach dann nicht die Zeit und nicht die Muße dafür. Wenn mir die Generali ein Tool  
538 zur Verfügung stellt und sagt „Komm, lieber [Name des Mitarbeiters], bewerte mir jetzt das Produkt, nimmst du dir bitte zehn Minuten  
539 Zeit“, dann mache ich das ur gerne. Aber dass ich selber recherchiere und selber in der – der Bittsteller bin, für hunderte andere, dafür ist  
540 mir meine Zeit zu schade und deswegen mache ich es nicht.  
541 F: Würden dann für Sie so quasi Kummerboxen oder Mitteilungsboxen, würd –  
542 A: Ja, hätte schon einen Sinn, aber halt nur nicht in der klassischen Box sondern eher als – weiß ich nicht – kennen Sie in der Kronen  
543 Zeitung – lesen Sie Kronen Zeitung ab und an?  
544 F: Hin und wieder.  
545 A: Da gibt es in der bunten Krone dieses „Bin ich ein depressiver Mensch?“ oder „Bin ich ein glücklicher Mensch?“ und da muss man  
546 was ausfüllen und ein paar Seiten weiter habe ich dann A, B, C, D – Kennen Sie das?  
547 F: Mhm, mhm.  
548 A: So und sowas. Also wenn mir die Generali so etwas zur Verfügung stellt, via Mail und sagt „Wie zufrieden bist du mit der derzeitigen  
549 Produktpalette? Prämienschutz ja – nein – vielleicht“ oder Schulnotensystem eins bis fünf, dass ich das so bewerten kann, das –  
550 F: Das heißt, das wäre quasi eine Mitarbeiterbefragung, die sich auf die Produkte bezieht.  
551 A: Ja, das wäre genial, also das wäre – wenn das die Generali zusammenbringen würde, wäre das sensationell. Weil da fühlt man sich  
552 dann wirklich mitten drinnen. Was die Generali dann mit den Ergebnissen macht bleibt ihr über, aber Sie gibt mir das Gefühl, dass ich  
553 mitreden kann/darf.  
554 F: Ok. Also, das – quasi eben dieses Mitreden-Können, das Gefühl ist da einfach wichtig, auch dieser Einbezug und –  
555 A: Mhm.  
556 F: Ok. Danke.

## Interview 2

- 1 F: Beim ersten Bereich, bei den Informationen zu Ihrer Tätigkeit, was sind so, einfach grundlegende Informationen, wo Sie sagen, die  
2 brauche ich einfach, um meine Tätigkeit auszuführen und da ist es ganz einfach wichtig, da diese Informationen zu bekommen?  
3 A: Also das wichtigste ist einmal sich selber Wissen anzueignen, dass man überhaupt weiß, worüber reden – worüber man redet und  
4 nicht vor dem Kunden blöd dasteht. Also, wie gesagt, Seminare besuchen, Eigeninitiative – ganz wichtig – ohne die geht einmal gar  
5 nichts, naja, man muss so viel Informationen aufnehmen und schauen, um Probleme oder um Nicht-Wissen – eben sich Wissen anzueignen,  
6 das ist einmal – das sehe ich bei meinen ganzen Jungen, das ist ein großes Problem.  
7 F: Und Sie sagen da ist die Eigeninitiative sehr ausschlaggebend, zum Beispiel –  
8 A: Ganz ausschlaggebend, das, was man bei einem Seminar nicht versteht, muss man unbedingt versuchen auf dem eigenen Weg Infor-  
9 mationen zu holen, ob ich mir das jetzt in Bedingungen raus hole, ob ich jetzt Fachleute frage, wir sind – wir haben alle in den Filialen  
10 doch Unterstützung von Produktberatern, die jederzeit zur Verfügung stehen, wenn Fragen da sind in – im Industriegewerbe, im Lebens-  
11 versicherung, Unfallversicherung – komplett die ganze Sparte durch, wo wir immer Spezialisten haben, die man eben dann fragen muss  
12 und sich Wissen aneignen muss dadurch, ob das jetzt ein Fall ist, der zur Zeit ist oder rein ein Fall, der mich interessiert, wenn das so  
13 sein könnte, also da ist Eigeninitiative – also rein von den Schulungen sich berieseln lassen – die Schulungen sind nicht – ja, man kann  
14 natürlich nicht jeden auf einer Schulung etwas bei bringen – es ist so wie in der Schule, es wird versucht im Groben alles anzureißen,  
15 aber wenn ich mich nicht zu Hause hinsetzte und das ganze selber durch gehe, dann überleben die meisten einmal überhaupt nicht im  
16 Außendienst.  
17 F: Das heißt, da ist das Verständnis auch sehr wichtig, dass man nicht nur die Infos bekommt, sondern dass man das auch versteht, wa-  
18 rum gewisse Dinge einfach so sind, um damit arbeiten zu können.  
19 A: Man muss wissen mit den Informationen – auch die an den Kunden weiterzubringen und zu sehen was auch wirklich beim Kunden  
20 notwendig ist, was ein Kunde braucht, nicht nur weil ich gelernt habe, er braucht jetzt eine Rechtsschutzversicherung, er braucht eine  
21 Lebensversicherung, er braucht die und die, ganz wichtig ist, rauszufinden was braucht jetzt der Kunde wirklich.  
22 F: Und das ist dann im Dialog mit dem Kunden oder im Gespräch mit den Kunden, muss man das einfach –  
23 A: Muss man das schon intus haben, weil wenn ich dem Kunden etwas verkaufen will, wo der Kunde es gar nicht braucht, bin ich schon  
24 ganz falsch am Markt – ganz wichtig ist das Zuhören und Verstehen, was ein Kunde wirklich will.  
25 F: Und das kann man wahrscheinlich leichter, wenn man diese Informationen selbst verstanden hat und versteht, worum es da geht?  
26 A: Selbst verstanden hat und sich schon einmal angeeignet hat, bevor ich nochmal in die Situation komme. Man kommt natürlich im Le-  
27 ben immer zu Situationen, die neu sind, aber aus denen muss ich halt dann versuchen zu lernen und an Musterbeispielen mich selber dort  
28 hin-, wenn ich etwas bei der Schulung lerne und sage „Ok, das Produkt – ich tue mich jetzt nicht auf ein Produkt beziehen, spezifisch –  
29 sondern ich rechne mir das selber durch am Computer, dass ich schneller bin am – beim Kunden“, nicht dann anfangen zu suchen „Wo  
30 muss ich anklicken? Wofür braucht er das Produkt überhaupt? Was deckt das Produkt, braucht der das überhaupt?“, wenn ich dem ein-  
31 reden möchte, dass er ein fünfzehn Jahre altes Auto Vollkasko versichern soll, ich glaube, das ist unwirtschaftlich und blöd, nur weil er  
32 gelernt hat bei der Schulung, da gibt es eine Vollkaskoversicherung. Man muss die Sinnhaftigkeit der Produkte erkennen.  
33 F: Also irgendwie sollte der Mitarbeiter das Wissen nicht nur bekommen sondern in Eigeninitiative erlernen, wie er das Wissen dann  
34 anwenden kann?  
35 A: Richtig, also, es ist so wie in der Schule, sage ich einmal, man lernt etwas, wo ich keine Ahnung habe, ob ich das jemals in meinem  
36 Leben brauche und wenn ich das für sinnhaft – sinnvoll ansehe, dann werde ich mich auch hinsetzen und sagen „Ok, ich muss mir jetzt  
37 das Volumen von einer Kugel ausrechnen, wenn ich es brauche“, ein normaler wird sagen „Ich werde das nie in meinem Leben brau-  
38 chen, ich habe es zwar mal irgendwo gehört, aber wenn mich dann irgendetwas interessiert und das auch dann jemanden weiterbringen  
39 möchte, dann muss ich mich eben reinbeißen“ und das kann er auf einer Schulung – kann das auch nicht erklärt werden, jeden – es kann

- 40 einem das Produkt erklärt werden, aber – und vielleicht auch der Rahmen, für wen es passen würde, im Groben – aber ich muss dann  
41 wirklich bei jeder Person – und jede Person ist anders – und das selber rausfinden und den Schweinehund haben, auch dorthin zu gehen.
- 42 F: Gibt es dann noch vielleicht noch andere, ich sage einmal, Informationskategorien, wo Sie sagen, die sind einfach notwendig, die soll-  
43 ten vom Unternehmen geteilt werden oder mitgeteilt werden?
- 44 A: Wie gesagt, also Informationen von der Firma, ja, es ist halt in den letzten Jahren der Informationsfluss derart gestiegen, dass sinnlose  
45 Informationen weitergegeben werden und dann das Ausfiltern von sinnlosen und sinnvollen schön langsam sch-, sehr schwer ist. Also  
46 die Mailflucht, wo Informationen drin stehen, die ist – aber gut, das ist wurscht in welcher Branche, ob das in der Branche ist oder in ei-  
47 ner anderen Branche, das ist abartig.
- 48 F: Aber für ihre Tätigkeit sagen Sie, wenn Sie quasi das Wissen zu den Produkten haben, dann ist das quasi abgedeckt oder gibt es sozu-  
49 sagen Änderungen über die Zeit.
- 50 A: Es gibt – man kann nicht alles wissen und deswegen gibt es auch Produktberater, die mich dann im Spezialfall unterstützen, da –  
51 wenn ich Schwierigkeiten habe oder Fälle, die relativ selten vorkommen – es wird nicht jeder ein Boot auf der Adria versichern oder ein  
52 Flugzeug versichern oder ein Transportversicherung machen für chinesische Vasen – das sind so Spezialsachen, die irgendwann einmal  
53 kommen – und dafür muss ich mir eben dann einen Produktberater nehmen, 0815-Sachen wie Autos, Haushalt – das ist so eine 0815-  
54 Sparte, das ist das gleiche, wenn ich im Supermarkt eine Butter einkaufe und ein Brot einkaufe, ich muss nur halt nur wissen, was für eine  
55 Butter ich nehme und was für ein Brot, aber ich weiß, was ich brauche und so ist es auch bei der Versicherung, es gibt verschiedene  
56 Produkte in der Haushaltsversicherung, da gibt es eben die Leistungsunterschiede und ich muss rausfinden welcher Leistungsunterschied  
57 beim Kunden am besten ankommt, was er benötigt. Also Wissen kann man sich nicht genug aneignen im Außendienst, ganz wichtig und  
58 dafür braucht man halt Unterstützung, wie wir eh schon besprochen in den – entweder eigene Initiative oder in Form von Personen, wo  
59 ich die – meine Fragen stellen kann.
- 60 F: Und wenn Sie vielleicht auch Informationen bedenken, die zum Beispiel jetzt auf rechtlicher Ebene geändert werden, wie – also in-  
61 formieren Sie sich da oder bekommt man die Info vom Unternehmen oder –
- 62 A: Man sollte vom Unternehmen die Informationen bekommen und man bekommt sie auch, sagen wir halt zu sechzig, siebzig Prozent.  
63 Der Rest bleibt wieder bei Personen hängen, die finden „Es ist uninteressant für manche Personen“ und gibt die Informationen nicht wei-  
64 ter und manche geben zu viele Informationen, was den Rest nicht interessiert.
- 65 F: Und wie gehen Sie mit dem um, wenn Sie gewisse Informationen brauchen würden, die aber nicht aktiv Ihnen zugeteilt werden oder  
66 fragen Sie da nach, wie schaut das in dem Sinne aus?
- 67 A: Jetzt aus meiner Person zu sprechen, ist immer schwer, weil ich bin [Anzahl] Jahre da, ich habe einen der größten Bestände öster-  
68 reichweit, da tue ich mir schwer jetzt zu sagen – für einen anderen – ich bin eine Ausnahme in der Firma – es gibt ein paar, die eben Be-  
69 standskaiser sind und irrsinnig viel Geschäft haben, die haben sich es eben durch Wissen und Fleiß erarbeitet, wenn ich jetzt vom Durch-  
70 schnitt gehe – ausgehe, sage ich, derjenige muss sich sein Wissen irgendwie aneignen, er bekommt Information, er bekommt Mails, mit  
71 einem Betreff und wenn der Betreff ihm nicht gefällt, dann liest er das Mail auch nicht mehr durch oder es ist zu kompliziert geschrie-  
72 ben. Es kommen immer wieder, wo ich sage, das sind Informationen weggegangen, dass die Mitarbeiter durch diese Mailflut – Mailfluss  
73 gar nicht mehr lesen, weil sie es derzeit vielleicht gar nicht brauchen, kein Wissen darüber haben und damit mit dem Mail nichts anfan-  
74 gen können. Also Informationen werden weitergegeben, aber wie gesagt, es kommt immer auf die Person an, ich kriege Informationen  
75 für meine Mitarbeiter und bei manchen Sachen sage ich „Wofür soll ich Ihnen das weitergeben? Der kann damit null anfangen“ und  
76 wenn es sowas irgendwann einmal sein sollte, dann soll er fragen, aber ich möchte ihn jetzt nicht irgendwie mit etwas – Richtlinien von  
77 Fonds, gesetzliche Vorgaben, er ist nicht mal freigegeben dafür, weil er die Schulung noch nicht gemacht hat in Krems und so weiter,  
78 man muss in der Sparte laut der FMA Prüfungen ablegen, dass man das Produkt überhaupt verkaufen darf, wenn er das nicht einmal hat,  
79 das Wissen brauche ich ihm nicht sagen, weil er muss so und so mit jemanden gegenzeichnen, der das Wissen hat und den Termin mit  
80 dem wahrnehmen, ja, also es gibt da recht starke Sperrn drinnen, wo es dann unterschiedlich ist von Abteilung zu Abteilung, um ein  
81 Wissen von denen zu erhalten. Regionaldirektion und Generaldirektion sind zwei komplett unterschiedliche Partner, wo man Informati-  
82 onen bekommt. In der Regionaldirektion bekomme ich leicht Informationen, in der Generaldirektion kriege ich keine Informationen oder  
83 ganz wenig. Aber es gibt eine Auflage von der Generaldirektion, dass der Außendienst nur nachfragen darf, über den Produktberater, al-  
84 so er darf nur an den Produktberater die Fragen stellen und der Produktberater, wenn er das Wissen nicht hat, darf in der Generaldirekti-  
85 on nachfragen, aber der direkte Weg vom Außendienst zum Innendienst der GD ist untersagt. Was stupid ist.
- 86 F: Ok, wenn Sie da von diesem Wissen aneignen sprechen, beziehen Sie da auch aktuelle Sachen immer mit ein, die man einfach – ja –  
87 rück fragen muss oder die man da mit einfließen muss in das bestehende Wissen und die man da aufnehmen muss?
- 88 A: Bekommen wir, wir machen auch Schulungen für die Jungen, wenn jetzt ein Produkt – ein neues Produkt kommt oder ein Produkt  
89 verändert wird und die Inhalte sich ändern, machen wir Seminare oder Informationstage, -stunden, wo den Mitarbeitern die Änderungen  
90 in den ver-, in den einzelnen Sparten kund gegeben werden. Es kommen dann auch meistens Fachleute aus den jeweiligen Abteilungen,  
91 die aus – gleich aus Ihrer eigenen Erfahrung und Wissen das am Außendienst weitergeben, die Unterstützung ist da, also, da ist wirklich  
92 Top-Unterstützung. Meistens zu spät. Das Produkt ist schon am Markt und das Wissen wurde nicht weitergegeben, weil wieder die Ge-  
93 neraldirektion gegenüber der RD keine Informationen weitergibt oder ich sage einmal zu wenig und nicht schnell genug.
- 94 F: Das heißt, wenn quasi diese Informationen, die Seminare schon vor der Produkteinführung stattfinden könnten, könnte man wieder  
95 besser auf den Kunden eingehen, weil man zu dem Zeitpunkt schon die Infos über das Produkt hat?
- 96 A: Ich sag einmal zum größten Teil wird man von den Kunden informiert, dass es in – dass es Änderungen gibt, weil der Kunde vorher  
97 angeschrieben worden ist, bevor man intern überhaupt noch gewusst hat, dass es Änderungen gibt. Also die Kommunikation ist da jedes  
98 Mal – gibt fast keine Ausschreibung, die da korrekt geht. Was peinlich ist natürlich.
- 99 F: Ich wollte gerade fragen, was – also wie das allgemein ist, warum diese Informationen für Sie wichtig sind, also, einerseits – jetzt ha-  
100 ben Sie es eben gerade angesprochen, es ist peinlich wenn man als Mitarbeiter weniger weiß, als der Kunde, also wie würde das Sie un-  
101 terstützen, wenn Sie die Informationen vorher hätten, wie wäre das dann für Sie?
- 102 A: Weil ich gleich die Vor- und Nachteile dem Kunden sagen, wenn es – es sind ja Sammelbriefe, die an tausende Personen gehen, für  
103 manche trifft es zu, für manche trifft es nicht zu und wenn ich den Kunden kenne und der bekommt jetzt – ich weiß nicht – [unverständ-  
104 lich] was weiß ich einen Bonusjoker, wenn er jetzt einen Unfall hat, kann er sich um ein paar Euro einen Freischaden kaufen, bei man-  
105 chen Kunden – der kriegt das zugeschickt, ist uninteressant für ihn, weil entweder hat er eh schon einen Freischaden drinnen oder er hat  
106 irgend einen Spezialvertrag, wo nicht zutrifft – wenn er mich dann anruft und sagt „Ich habe das Schreiben bekommen von Ihnen“ – weil  
107 wir ja dann am Briefkopf auch noch unten stehen – kann nur sagen „Maschine druckt aus, irgendeiner da drinnen am Knopf gedrückt,  
108 ich muss mir erst einmal anschauen, was Sie für einen Brief gekriegt haben“, das ist halt dann peinlich, wenn ich erst nachschauen muss,  
109 wenn schon mein Name am Briefkopf drauf steht.

- 110 F: Das heißt, würden Sie sagen es ist irgendwie, wenn Sie diese Informationen vorher hätten, könnten Sie zum Beispiel kompetenter auf-  
111 treten oder für ...
- 112 A: Na sicher, keine Frage
- 113 F: ... der Kunde hat halt einfach ein anderes Bild, in dem Sinne.
- 114 A: Entweder, wenn ich im Kontakt mit ihm bin, sage ich „Du, du kriegst jetzt in drei Tagen einen Brief, mach das oder vergiss es“ oder  
115 wenn er mich anruft und sagt „Wegen dem und dem“ und der nur sagt „Ich habe einen Brief bekommen“, weil die meisten ja auch nur  
116 die Schlagworte rauschmeißen, kann ich dann auch nur sagen „Ja, Brief – ich habe keinen geschrieben“ und dann muss man halt dann  
117 nachschauen, was für ein Brief und das passiert relativ oft.
- 118 F: Und wie würde Sie in Ihrer Arbeit das ändern, wenn Sie quasi diesen Brief schon vorher kennen und –
- 119 A: Zeitersparnis.
- 120 F: Und hat das auch irgendwie mit Motivation etwas zu tun, wenn man da quasi über – also direkt über Sie diese Informationen aussen-  
121 det, also dass Sie da informiert werden gleichzeitig oder vor dem Kunden, dass Sie da quasi besser mit dem Kunden agieren können oder  
122 steht da die Zeitersparnis im Vordergrund oder die Motivation, da mit dem Kunden leichter und besser auf ihn an-, zugeschnitten reagie-  
123 ren zu können?
- 124 A: Wenn ich ein Wissen habe, kann ich mich – tue ich mir immer leichter mit jemanden und es muss ja nicht Monate vorher sondern, ich  
125 sag einmal, eine Woche vorher, dass man das kund gibt, dann weiß ich schon „Ok, heute ist Donnerstag, am Montag wird das wegge-  
126 schickt, dann hat der die Post am Mittwoch“ und ich weiß ab Mittwoch ruft mich irgendeiner an. Da kann ich relativ kurz am Telefon  
127 auch sagen „Ja, weiß ich, vergiss es“ oder hab es ihm im Vorfeld – weil ich eben schon gesehen habe, das Thema abgewehrt. So muss  
128 ich nachsuchen, was er für einen Brief gekriegt hat, ob es jetzt interessant ist oder nicht, was steht überhaupt in dem Brief drinnen. Das  
129 sind so Sachen, die – schnellere Informationen.
- 130 F: Wenn Sie jetzt wieder quasi die gesamten Informationen da überblicken, also Sie haben schon angesprochen es gibt Seminare und  
131 Schulungen, wo die hauptsächlichlichen Produktinhalte bei einer – bei neuen Produkten beziehungsweise bei Änderungen vorgestellt wer-  
132 den. Gibt es da noch weitere Kanäle, wo man sagt, da gibt es Möglichkeiten, sich das Wissen anzueignen oder sich das durchzusehen?
- 133 A: Wir haben – die Firma stellt uns zur Verfügung irrsinnig viele Seminare, die man sich selber aussuchen kann, das ist wirklich selten  
134 in einem Unternehmen, wo ich nicht nur auf meine Pflichttermine gehen muss, also Pflichtseminare, sondern auch selber sagen kann  
135 „Das interessiert mich“, ob das jetzt ist – keine Ahnung, ich sage jetzt irgendetwas – „Leichter telefonieren“ und der ist fachlich gut, aber  
136 hat ein schweres Problem, mit einem Kunden zu telefonieren, da wird der einfach geschult, „Wie teile ich meine Zeit ein? Was ist wich-  
137 tig, was ist unwichtig?“, lauter so Sachen – Seminare, die einem beim Verkauf oder auch im Innendienst helfen, ob ich jetzt Englisch-  
138 kurs brauche, weil ich viele Diplomaten habe oder viele Ausländer, mit denen und ich will das selber, kann ich bei der – anfragen, bei  
139 meinem Vorgesetzten „Ich möchte das machen, befürworten Sie das? Ja oder Nein?“. Die sind teuer, diese Seminare, und da muss man  
140 die Sinnhaftigkeit rausfinden „Braucht der das wirklich oder nicht?“, und so kann ich mir auch Informationen holen, also jetzt nicht nur  
141 diese Pflichtinformationen, die mir zugetragen werden, weil es gibt jetzt ein neues Produkt und es wird am, was weiß ich, am zweiten  
142 sechsten um vierzehn bis fünfzehn Uhr der vorgetragen und da muss ich erscheinen – das sind so Pflichtsachen, weil das muss jeder wis-  
143 sen, oder ich sage „Ok, ich möchte mir selber irgendetwas, weil das würde mir weiterhelfen, das interessiert mich“, da hat auch die Fir-  
144 ma etwas davon.
- 145 F: Aber da spielt dann auch die angesprochene Eigeninitiative wahrscheinlich eine große Rolle.
- 146 A: Nur die Eigene, es gibt – früher hat es ein Buch gegeben, jetzt gibt es, wie alles, elektronisch, da gibt es ein elektronisches Seminar-  
147 buch, wo man eben – also Bildungskatalog nennt sich das bei uns – wo, keine Ahnung, über hundert Seminare angeboten werden und  
148 ich mir raussuchen, kann ob ich den – das verwenden möchte, ob es etwas bringt, für die Zukunft, für mich und für die Firma, ich mein  
149 die Firma zahlt natürlich, wenn Sie etwas davon hat und das ist reine Eigeninitiative, ich kann natürlich als Vorgesetzter sagen „Da bist  
150 du irrsinnig schwach, mach einmal Unfall intensiv“ und da gibt es auch so externe Schulungen, kann ich ihm auch vorschlagen, nur ir-  
151 gendwo muss auch der Mitarbeiter Eigeninitiative – also wenn ich sehe, da geht schon gar nichts, dann kann man sagen „Da ist so wenig  
152 Wissen da, mach einmal ein Wissen“ oder Produktberater, „Setzt euch zwei einmal in ein Zimmer, da braucht ihr nicht irgendwo in ein  
153 Hotel gehen, Setzt euch zwei Stunden zusammen ins Besprechungszimmer und die erklärt dir die ganzen Sachen“, das ist halt unter-  
154 schiedlich, was man für eine Truppe hat, ich habe eine Truppe, die sind eher die Schläfer und die anderen sind die, die alle narrisch ma-  
155 chen wegen Wissen, aufsaugen, aufsaugen, sich gegenseitig duellieren, wer hat mehr Wissen, wer macht mehr Geschäft, wer ist wo prä-  
156 senter, wer ist besser beim telefonieren, und, und, und. Das ist mir zu – wenn du eine Truppe hast, die drehen gegenseitig auf oder es  
157 gibt wieder Gruppen, wo einer drinnen sitzt, der alles schlecht macht und die anderen mitreißt, dann, und alle anderen sagen, „Naja, eig-  
158 entlich hat er – vielleicht hat er nicht Unrecht, das ist vielleicht schlecht und das ist auch nicht gut und das ist auch nicht gut“ und aus  
159 den positiven nur negative Sachen macht und nicht aus dem negativen versucht, eine positive Sache zu machen und das ist meistens oder  
160 sehr oft auch das Umfeld. Ich kann der große Schläfer sein und in der Schule nix auf die Beine bringen und wenn mich das interessiert,  
161 saug ich mir das auf, dass ich besser da stehe wie alle anderen, Außendienst ist ein reiner Konkurrenzkampf. Und was will ich selber,  
162 aber da sind wir wahrscheinlich wieder zu weit.
- 163 F: Und also quasi die Seminare bilden da die Hauptinformationsquelle, sage ich jetzt einmal, für die Arbeit dann mit dem Kunden, natür-  
164 lich die Weiterarbeitung oder das eigene Lernen und eigene Anwenden des Wissens, aber so die Seminare ist so das Haupt- –  
165
- 166 A: Seminar – sage ich einmal – ist ein Leitfaden durchs Leben, der mir hilft, mal einen Linie zu finden, wenn ich keine habe. Wenn einer  
167 alles verkaufen kann, wird er ein Seminar für Verkauf nicht brauchen, der kann den Seminarleiter dreimal was anders verkaufen, was er  
168 gar nicht haben möchte, der Seminarleiter, weil der ein guter Verkäufer ist. Das ist wiederum – muss ich eben rausfinden, es gibt die  
169 0815-Seminare „Produktwissen“ und Seminare zur Weiterbildung. Weiterbilden kann ich mich selber, indem ich die ganzen Unterlagen  
170 durchgehe, Bedingungen und, und, und. Eine Linie zu finden oder einen Weg – einen besseren Weg, als den ich selber einschlage, kann  
171 ich auch wieder selbstständig ein Seminar machen, das ist aber kein Pflichtseminar, das ist reine Unterstützungsseminar.
- 172 F: Und diese Unterlagen, die bekommt man dann auch im Seminar oder sind halt die Seminarunterlagen, die man dann –
- 173 A: Das sind Seminarunterlagen, die – also vom – ich sage einmal – die RD-Seminare sind nicht schlecht, sind einmal ein wirklich ein  
174 Grundwissen, was nicht von Produktberatern vorgetragen wird sondern rein von Trainern, der die Produkte nicht jeden Tag nachliest,  
175 was es für Neuigkeiten gibt, man lernt – manchmal kann es passieren – Blödsinn, auf einem Seminar, nur weil der Trainer nicht die neu-  
176 en Unterlagen zusammengenommen hat, aber das ist wie gesagt – das ist so wie in der Schule, wenn der Professor sich nicht int-, infor-  
177 miert, was gibt es jetzt für Neuigkeiten, was muss man lernen und wie bringe ich es rüber, wenn die Prüfer gute Verkäufer wären, wären  
178 sie nicht – wenn die Trainer gute Verkäufer wären, wären sie Verkäufer geblieben, verdient das Fünffache von seinem Trainerjob.
- 179 F: Und diese Unterlagen, die kann man die auch unabhängig von einem Seminar irgendwie nachfragen, um da quasi diese Informationen  
180 bekommen, die –

- 181 A: Na die, die im Seminar sind, die –  
 182 F: Oder halt allgemeine Produktunterlagen?  
 183 A: Also, ich sage jetzt einmal, nicht für die ganz jungen, weil für die ganz jungen, die kriegen es glaube ich auch nicht, aber die kriegen  
 184 einen Seminarordner, was wirklich da drinnen steht, weiß ich jetzt nicht, aber wenn ich jetzt als, sage ich einmal – fünf Jahre da bin, und  
 185 es gibt irgendein Spezialinformationsding, dann bekomm ich erst dann die Unterlagen, also nicht im Vorhinein, was auch gescheiter ist,  
 186 weil die meisten vergessen es dann mitzunehmen. Das sich einer schon vorbereitet, das tun eh fünf Prozent nur und fünfundneunzig Pro-  
 187 zent kommen entweder ohne den Unterlagen oder weiß nicht –  
 188 F: Aber grundsätzlich haben die Mitarbeiter schon auch die Möglichkeit gewisse Informationen selbst nachzulesen oder ...  
 189 A: Ja, Ja.  
 190 F: ... funktioniert das alles über den Produktberater?  
 191 A: Nein, er kann – es gibt überall irgend – im System drinnen, Online, alle Bedingungen, Produktinformationen, Deckungsumfänge, Be-  
 192 rechnungsbeispiele, dann Deckungsumfangbeispiele, gibt es alles, ist alles da, man muss es nur abfragen.  
 193 F: Ok. Aber man hat quasi die Möglichkeit da schon selbst wieder eben das abzuholen und das zu lesen – nachzulesen  
 194 A: Wenn ich jetzt das geschriebene nicht ganz verstehe und sage „Was heißt das?“, da steht drinnen „Die Einfriedung ist versichert“ und  
 195 ich habe keine Ahnung was eine Einfriedung ist, dann gehe ich zum Produktberater, wenn dort steht „die Zäune rundherum sind mitver-  
 196 sichert“, dann wird er es verstehen, bei der Einfriedung haben manche ein Problem. Manche haben keine Ahnung, was ein Vandalismus  
 197 ist oder sowas, dann liest er irgendetwas und sagt „Ok, das ist zwar gedeckt, aber ich habe keine Ahnung was das ist“ oder „Wie wäre es  
 198 wenn der Schadensfall so ist?“, dann gehe ich auch zum Produktberater. Was ich mich mit meinen jungen mache, dass sich, was ja jetzt  
 199 die Schulung unter Umständen übernimmt, durch alle Abteilungen – jede Abteilung zwei Tage und dann immer auch bei vier verschie-  
 200 denen Leuten sitzt, Vormittag bei einem, Nachmittag bei einem, am nächsten Tag wieder Vormittag, Nachmittag, ob das Schadensabtei-  
 201 lung ist, ob das Fachabteilung ist, ob das Call-Center ist, wurscht was, dass sie in jedem Ding sehen „Ok, in der Fachabteilung der Kol-  
 202 lege poliziert nach den Unterlagen, die ich ihm rüber spiele. Wie kommen die drüber an? Kann er das gleich verarbeiten oder fehlen  
 203 ihm die halben Informationen?“, dann muss der wieder eine Mail schreiben, wieder zurückschreiben oder den anrufen und sagen „Da  
 204 fehlen mir die halben Unterlagen. Da stimmt die Bonus-Malus-Stufe nicht. Da stimmt – was weiß ich was nicht“ Ist wieder blockiert mit  
 205 einem Akt, wenn der Kollege dort sitzt und sagt „Ok, so blöd habe ich das eigentlich auch übertragen“ oder „der Fehler passiert mir  
 206 nicht, weil ich sehe, was die für eine Arbeit hat“ und alle anders arbeiten, deswegen sage ich Vormittag bei dem, Nachmittag, bei dem,  
 207 dann sieht er verschiedene Leute, die – den – wie das funktioniert, die Fachabteilung hat einen Vorteil, der Mitarbeiter macht die Fehler  
 208 nicht mehr, weil er natürlich auch blöd da steht, weil er sagt „Jetzt bist du bei mir gesessen den ganzen Vormittag vor zwei Monaten und  
 209 jetzt schickst du mir den gleichen Blödsinn“ dann kann er sich nurmehr genieren, Schadensabteilung detto „Was schicke ich dem Schade-  
 210 nsreferent für Unterlagen mit? Wie kann er das verarbeiten?“, schicke ich ihm nur „Ja, der hat einen Glasschaden gehabt“, jetzt kann  
 211 er mir wieder zurück schreiben „Bitte Fotos und Kostenvorschlag oder Rechnung an mich“, das Mail hätte er sich schon sparen kön-  
 212 nen, wenn er die Schadensabteilung gleich ein Foto angehängt hätte oder reinschreibt „Foto wird von Kunden nachgesendet“, er braucht  
 213 mich nicht mehr informieren, was er braucht, weil er weiß eh schon „Ah, der denkt eh mit, er braucht die Unterlagen noch und ich be-  
 214 komm sie dann eh“, das erspart natürlich beide Seiten viel Arbeit, weil der ku-, der Mitarbeiter bekommt nicht eine Mail „Jetzt brauch  
 215 ich einen Kostenvorschlag, aha, habe ich nicht gewusst“, wenn er dort sitzt, weiß er ganz genau den Ablauf, was braucht der Referent  
 216 und das ist – wo ich halt von meiner Warte – ich bin da ein Pilotprojekt da hier mit den ganzen jungen da, wo ich mich reinreiten hab  
 217 lassen – und den halt versuchen soll irgendwie eine Linie zu zeigen und zu zeigen, wie es funktioniert.  
 218 F: Und Sie haben jetzt eben mit diesem, dass sie die Abläufe kennen lernen beziehungsweise dass Unterlagen bereit gestellt werden und  
 219 dass man das im persönlichen Gespräch aufbereiten kann, das sind ja alles sehr verschiedene Kanäle, wie man jetzt quasi an dieses Wis-  
 220 sen herankommt. Finden Sie da eben diese Unterschiedlichkeit gut, dass Sie sagen, jetzt kann der mal nachlesen und wenn er dann Fra-  
 221 gen hat kann er – gibt es dann trotzdem wen, wo er nachfragen kann oder würden Sie sagen, es würde auch ein Weg quasi reichen, also  
 222 zum Beispiel nur der Produktberater?  
 223 A: Wogegen ich bin, ist wenn ich eine Frage habe und ich nicht versuche meine eigene Frage zuerst selber zu beantworten. Bringt näm-  
 224 lich gar nichts. Die haben alle die Möglichkeit, dass sie Produktberater fragen, mich fragen oder wen anderen. Wenn er aber dann am  
 225 nächsten Tag mit der gleichen Frage wieder dasteht und keine Ahnung hat, wo er das Wissen jetzt haben könnte oder herkriegen würde,  
 226 kann ich ihm dann nur sagen „Schau, wo haben Sie nachgeschaut? Sie haben dort und dort nachgeschaut, das ist ein Fehler, schauen Sie  
 227 da und da nach, da steht das drinnen“ Jetzt weiß er schon „Aha, dort kann ich auch nachschauen“, dann kommen die blöden Fragen nicht  
 228 an den Produktberater oder an mich oder an irgendwen anderen hundert mal, sondern er kann für die Zukunft „Aha, bei dem hab ich dort  
 229 nachgeschaut, na dann finde ich das vielleicht auch dort“ Wenn er natürlich jetzt auf Express einen Kunden da draußen hocken hat oder  
 230 am Telefon hat und eine Frage hat, natürlich kriegt er die Information von jedem sofort. Aber zuerst ist einmal von mir aus – von meiner  
 231 Warte aus ohne Eigeninitiative und nachschauen, wo ich mein Wissen her habe – her holen kann, ohne dass ich jetzt jemanden frage –  
 232 kommt man nicht wirklich weit, weil man wird immer nur der Fragende bleiben im Endeffekt.  
 233 F: Aber da sagen Sie schon, diese schriftlichen Nachschlagewerke sind einfach da, um ...  
 234 A: Sind alle überall in allen möglichen Variationen vorhanden.  
 235 F: Und Grundlage von dem, dass man sich das Wissen selbst aneignen kann.  
 236 A: Genau.  
 237 F: Und in speziellen Situationen oder Fällen, wo einfach der persönliche Kontakt notwendig ist, weil es eben eine Spezialsituation ist  
 238 oder so, dann ist das –  
 239 A: Spezialsituation, das Verständnis, wie es geschrieben ist, nicht da ist, die Formulierung zu rechtlich ist, wo er mit irgendwelchen Pa-  
 240 ragraphen nichts anfangen kann, hat jeder sofort – sagt er „Ja, keine Frage, gebe ich dir eine Antwort darauf.“ Da kann man den natür-  
 241 lich nicht hängen lassen, aber er hat gewusst, wo er nachschaut, er sucht was drinnen steht, er versteht es halt nicht, den Satz, und den  
 242 muss man halt dann übersetzen. Das passiert auch noch wenn man dreißig Jahre da ist oder ob man ein Jahr da ist, manche Sachen ver-  
 243 steht man nicht.  
 244 F: Und da ist einfach der persönliche Dialog dann halt leichter, weil –  
 245 A: Ganz wichtig, ja.  
 246 F: Ok. Wenn Sie dann an eher allgemeine Informationen eben vom gesamten Konzern jetzt blicken, also zum Beispiel jetzt vorige Wo-  
 247 che ist auch intern die Information her-, rausgegangen, dass die Bilanzzahlen präsentiert wurden et cetera oder halt auch – ja – wirklich  
 248 sehr allgemeine Unte-, Sachen, was zum Beispiel gewisse Mitarbeiter in Vorarlberg machen, gibt es ja auch zum Teil Artikel. Was sind  
 249 so Sachen, wo Sie selbst sagen, über das möchte ich auch informiert werden oder das lese ich zum Beispiel nach, wenn die Information  
 250 wo vorhanden ist?

- 251 A: Man kann sich Informationen immer – wenn ich jetzt rein vom, was weiß ich, vom insite gehe oder von den österreichischen Mails,  
 252 dass der Konzern gut dasteht, wenn ich mir das durchlese und dann noch irgendwelche Fragen dazu habe, muss man schauen in welche  
 253 Richtung – also, in welche Abteilung man da nachfragen kann, wenn ich mehr Informationen haben möchte. Es werden  
 254 Auftaktsveranstaltungen gemacht, wo der Vorstand Rede und Antwort steht – gibt es auch nicht in allen Firmen – also Informationen  
 255 kann ich mir immer holen.
- 256 F: Und was sind da so allgemeine Informationen, die Sie persönlich zum Beispiel interessieren, wo Sie sagen, das ist für mich wichtig,  
 257 um da quasi irgendwie im Unternehmen integriert zu sein, um zu wissen, was ich mache oder was ich beitrage?
- 258 A: Ich sage einmal, die Informationen kommen, man muss nur ausfiltern, aus diesen hunderttausend Mails – welche Informationen – ich  
 259 muss einmal ein Mail lesen, um zu wissen, ob es mich interessiert oder nicht. Also, wie gesagt, die Informationen werden in der Firma  
 260 wirklich zur Verfügung gestellt, manchmal zu viel, manchmal zu wenig, aber, ja, man kriegt immer – wenn ich will, erfahre ich alles.  
 261 Natürlich umso länger ich im Unternehmen bin und umso mehr Netzwerk ich in der Firma aufgebaut habe, umso mehr Informationen  
 262 werde ich kriegen. Wenn ich nur ins Büro gehe, mit keinem rede, meine Arbeit mache und wieder gehe, werde ich nur die Informationen  
 263 haben, die ich am Bildschirm runter lesen kann.
- 264 F: Und würden Sie schon sagen, dass Sie so Informationen, was Sie im – was sehr allgemein das Unternehmen betreffen, was vielleicht  
 265 jetzt die Zukunft betrifft oder die Ergebnisse vom letzten Jahr – sind das Sachen, die Sie auch interessieren oder konzentrieren Sie sich  
 266 sehr stark auf Ihre eigene Tätigkeit, weil Sie einfach einen großen Kundenstamm zum Beispiel haben und da schauen müssen, dass Sie  
 267 da auf dem Laufenden bleiben, um Ihren Kunden den Service zu bieten.
- 268 A: Das natürlich, aber wenn ich jetzt von meiner Person ausgehe, brauche ich diese Informationen natürlich „Wie steht das Unternehmen  
 269 da? Wie steht der andere Markt da? Wo hat der Markt Probleme? Wo haben wir Probleme?“, das muss jeder selber – bei mir ist natürlich  
 270 das Interesse da, weil ich mit sehr vielen Großfirmen zu tun habe oder mit Leuten, die viel Vermögen anlegen und dann musst du denen  
 271 auch sagen können „Wie steht das Unternehmen da? Wie flexibel ist es? Wie steht es finanziell da? Wie steht die weltweite Generali da?  
 272 Wer ist Vorstand? Wer ist CEO in Italien? Wer sind die wichtigsten Köpfe?“, also da- aber das ist wieder – man kriegt die Informatio-  
 273 nen, aber man muss sie auch dementsprechend aufnehmen.
- 274 F: Genau, dass ist immer das – die zweite Seite, also der Empfänger.
- 275 A: Also Informationen kriege ich wirklich überall und es stehen die ganzen Informationen auf allen möglichen Laufwerken, es steht  
 276 überall heutzutage im Leben, ob ich es im Google nachsuche oder bei uns auf der Homepage nachsuche, ich finde Informationen, wenn  
 277 ich will. Also die Firma legt eh alles offen, wie jedes Unternehmen heutzutage schon. Die komplett negativen Sachen werden natürlich  
 278 nicht unbedingt an die große Glocke gehängt, aber wenn die Ziffern stimmen, dann schreien wir noch lauter.
- 279 F: Also sehen Sie das schon sehr stark von Mitarbeiter selbst quasi die Verantwortung, dass er die Informationen, die er haben möchte,  
 280 dass er die nachfragt auch aktiv – ganz sehr aktiv.
- 281 A: Er muss nachfragen, er muss – er bekommt Informationen, wie er mit diesen Informationen jetzt umgeht, indem er sich noch mehr in-  
 282 formiert, wenn er jetzt nur, ich weiß nicht, ein Mail bekommt, dass die Generali so top da ist und so und so viel Prozent mehr erreicht  
 283 hat, wie die letzten Jahren, wenn er natürlich wissen will, woraus resultiert das und sowas, das steht natürlich nicht drinnen, weil sonst  
 284 würde ein Mail achtzehn Seiten haben, mit Statistiken. Die muss ich mir selber irgendwo suchen, fragen, wer kann mir Informationen  
 285 geben. Ja, aber das sind meistens nur – solche Informationen, dann schon so in die Tiefe gehend, wo er wahrscheinlich dann am falschen  
 286 Platz sitzt, wenn er das Wissen haben möchte, dann sollte er Rechtsabteilung oder irgendetwas gehen.
- 287 F: Und Sie haben angesprochen, es sind gewisse Informationen eben, wenn es quasi im Markt Probleme gibt oder halt Herausforderun-  
 288 gen gibt, dass man dem Kunden auch sagen kann, wie da die Generali damit umgeht oder wie sie dasteht. Sie haben aber vorher auch ge-  
 289 sagt, Sie sind schon sehr lange da im Unternehmen. Spielen da persönliche Gründe auch irgendwie eine Rolle, dass Sie sagen „Jetzt ist  
 290 man da schon so lange da, man fühlt sich da irgendwie zugehörig und möchte auch wissen wie es dem Unternehmen geht und wie die  
 291 Zukunft ausschaut“ oder ist es wirklich ganz stark auf Ihre Tätigkeit bezogen, dass Sie sagen „Der Kunde steht im Vordergrund, und das  
 292 ist wichtig“?
- 293 A: Ich würde sagen, es stehen beide Seiten – also bei meiner Person jetzt – beide Seiten wichtig, da steht einmal der Kunde – ist einmal  
 294 ein ganz ein wichtiger Faktor und da ich ein Bindeglied bin, zwischen Kunden und Firma, muss ich beide Seiten befriedigen. Erstens  
 295 muss ich der Firma einen Kunden bringen, dass die Firma auch etwas verdient und der Kunde muss ein Produkt haben, dass, wenn er zu  
 296 einem Schaden kommt, auch Geld bekommt, also dass er sein Risiko abgedeckt hat. Wenn ich zu stark auf Kundenseite bin, sage ich  
 297 „Du, ich mache dir die billige Prämie“ und ich weiß, ich zahle mehr an Schaden, als was er jemals Prämien einnimmt, da stehe ich wie-  
 298 der auf der falschen Seite, weil dann habe ich ein Problem mit der Firma, da sagt die Firma natürlich „Du hast mir da Kunden – die sind  
 299 nur negativ, ich zahle nur ein bei dem, ich kriege nichts raus“ Also ich stehe in der Mitte und muss abwägen und bin eigentlich ein selb-  
 300 ständiger Kaufmann, wenn man das so sagt, der abwägen muss beide Seiten, kann ich der Firma das verkaufen, kann ich dem Kunden  
 301 das verkaufen. Mache ich das Geschäft überhaupt oder sage dem „Wenn es die Allianz will, dann mach es bei der um die Prämie, ich  
 302 mach es sicher nicht“, das kannst du aber auch nur machen, wenn du einen Kundenstock hast und wo du leben kannst, wenn ein junger  
 303 mit einem Vertrag daher kommt und sagt „Jetzt könnte ich viel verdienen“ und jetzt nimmt mir die Firma das nicht, natürlich sind die  
 304 lästig, was unterschreibt mir der Kunde, die Unterschrift habe ich, das würde der machen, davon kriege ich eine Provision und die Firma  
 305 sagt „Nein“, also ihn da rüber zu bringen, nicht nur Geschäft zu machen sondern auch einen Kunden zu sagen „Das mach ich nicht.  
 306 Denke einmal wirtschaftlich, wer soll denn das machen?“, und der Kunde sagt „Na, ist mir wurscht, ich möchte leben“, dann weiß ich ja  
 307 eh wie es gelaufen ist, der will mich eh nur abzocken, der hat schon Probleme bei allen anderen gehabt, das ist ein Wanderpokal, der  
 308 durchgeht und einen nach dem anderen auspresst, was will der noch eine Autoversicherung bei zweihundertfünfzig Euro, jedes Kind  
 309 weiß, wenn ich jemanden hinten aufputsch, die Stoßstange kostet nur lackieren fünfhundert, da darf er nicht einmal irgendetwas haben,  
 310 was soll ich mit einer Prämie von zweihundertfünfzig Euro, der darf alle zwei Jahre jemanden berühren geschweige reinfahren und das –  
 311 bei mir ganz wichtig, da brauche ich eben beide Seiten, ich muss erstens einmal den Kunden glücklich stellen, ich muss die Firma glück-  
 312 lich stellen und dann muss ich das ganze Wissen haben, was mein Unternehmen kann und stehe ich hinter dem Unternehmen oder bin  
 313 ich jetzt nur angestellt und lass mich von irgendeinem Dienstgeber prügeln oder sage „Nein, ich mache für meinen Dienstgeber das Bes-  
 314 te daraus, ich hab ein Vertrauen zu dem“, es muss eine Vertrauensbasis da sein, so wie der Kunde zu mir ein Vertrauen haben muss,  
 315 muss ich Vertrauen haben zur Firma.
- 316 F: Und würden Sie sagen, wenn Sie da gewisse Informationen bekommen vom Unternehmen eben über die aktuelle Leistung oder über  
 317 die aktuelle Situation, dann ist das auch ein gewisses Vertrauen, dass man Ihnen zukommt, wenn man darüber informiert?
- 318 A: Na, ich würde sagen, Vertrauen – Vertrauen ist keines – es ist eher eine Bestätigung für das, was man selber macht, weil wenn man  
 319 sich jetzt einmal, auf Deutsch gesagt, den Haxen ausreißt für die Firma und die das vielleicht auf der anderen Seite aber durch irgend-  
 320 welche Blödhheiten verblasen, das Geld, und davon nichts überbleibt und dann kommt nur „Die Generali steht nur schlecht da, weil die  
 321 haben da so und so viele Schäden und so und so viel, weil die haben sich verkalkuliert“, gegen Naturgewalten bin ich natürlich machtlos

322 – ich gehe jetzt einmal nicht von solchen Sachen aus, aber wenn ich ein Transportunternehmen nehme, mit einer Flotte und keine Prämie  
 323 und der fährt mir ein paar Millionen jedes Jahr rein, die miesen so ich auch – ich habe einen gesunden Kundenstock, da bleibt immer ir-  
 324 gendetwas über und der andere vernichtet alles, was ich an Gewinnen verarbeitet habe und wenn man sieht, die Generali steht gut da, hat  
 325 man auch mehr Vertrauen und kann dem Kunden sagen „Du, schau, wir sind ein gesundes Unternehmen, wir brauchen da jetzt nicht we-  
 326 gen einem Schaden fünfzehnmals diskutieren“ sondern das wird angeschaut und dann gesagt „Ok“ und das ist im umgekehrten Ding ja  
 327 genauso, wenn es Firmen schlecht geht, die Schadenshäufigkeit um dreißig Prozent, vierzig Prozent höher. Also ein gut gehendes Unter-  
 328 nehmen kriegt kaum Schäden rein, das ist so, es wird gespart am falschen Platz, dann macht der Arbeiter einen Fehler, der Fehler zieht  
 329 sich weiter, das Produkt wird versendet, der hat noch einen Schaden mit dem kaputten Produkt und das ist wie ein Rattenschwanz, wo  
 330 ein Schaden durchgeht, ist das ein gutes Unternehmen, schauen zwei Leute auf das Produkt, machen das ordentlich, haben eine saubere  
 331 Umgebung, haben alle Möglichkeiten das zu machen, hast du keine Schäden.

332 F: Also da ist quasi der Erfolg vom Unternehmen spiegelt für Sie Ihren eigenen Erfolg wieder?

333 A: Sicher.

334 F: Also wenn da bei Ihnen das gut geht und man merkt auch, das Unternehmen profitiert dann auch davon und schätzt das, dass die Mit-  
 335 arbeiter hart arbeiten und es eben vertrauensvoll mit den Mitarbeitern umgeht –

336 A: Das Vertrauen vom Kunden zur Generali kann ich heben, seine wirtschaftliche Lage kann ich klarerweise nicht heben, weil wenn es  
 337 ihm wirtschaftlich schlecht geht und jetzt fangen an die Schäden zu kommen und der eh kämpft um jeden Euro und dann zu sagen „Na,  
 338 der Schaden ist nicht gedeckt, weil das haben wir nicht oder da haben wir die Prämie gespart, ich habe es Ihnen zwar eh gesagt“ wird er  
 339 böse sein. Man muss ja auch den Kunden soweit bringen, dass er durch die schlechten Jahre gut drüber kommt und da das Vertrauen da  
 340 ist, dass wenn der eh schon finanziell jetzt irgendwie einmal diese Weltwirtschaftskrise übertauchen muss, wenn Sie ihn da noch hängen  
 341 lassen, wenn er dann wegen der Versicherung zusperrt kann, weil da die halbe Lagerhalle abgefakelt ist, oder dann in der Generali ei-  
 342 ner sitzt und sagt „Na, jetzt fangen wir einmal an zum Rechnen, jetzt tun Sie mal aus dem Schutt raus rechnen, wie viele Schrauben da  
 343 drinnen gelegen sind, weil die ersetze ich Ihnen“ oder sagt „Ok, ja, Sachverständiger geht durch, Pi mal Daumen, geht in Ordnung,  
 344 überweise Ihnen morgen schon mal ein Viertel vom Schaden.“ Das ist Service und da sind wir natürlich, wenn wir gut aufgestellt sind –  
 345 funktioniert das auch leichter. In der Zeit, wo die Generali irrsinnig Druck gehabt hat aus Italien, war die Schadensabwicklung ganz  
 346 schlimm, weil der Druck aus Italien, die wollen ein Geld sehen, wir haben nichts auszahlen können, weil wir haben versuchen müssen,  
 347 die Gewinne zu erhöhen – ist das blockierend, wenn jeder Schaden zehnmal nachgerechnet, und, und, und. Nur dass man irgendwo einen  
 348 Kunden was noch runter schlagen kann preislich.

349 F: Das heißt, wenn Sie da erkennen, dass es dem Unternehmen gut geht, dann können Sie das auch besser dem Kunden verkaufen und da  
 350 dem Kunden Vertrauen mitteilen.

351 A: Man kann es mit einem leichteren Bauchgefühl verkaufen und sagen „Mach das, ich weiß, wie die anderen da stehen und bei den an-  
 352 deren die Schadensabwicklungen“ – ich meine, ich kenne viele Makler und alles mögliche und kenne das auch von der Seite, wie es am  
 353 anderen Markt drinnen ist – wie die teilweise nach dem Schaden agieren, der nimmt zwar – weil er ein Geschäft braucht, kauft er sich  
 354 das ein, und dann fängt er an beim Schaden den Kunden zu quälen.

355 F: Und wie gesagt so persönliche Interessen spielen da auch mit, dass Sie sagen, Sie sind jetzt schon so lange im Unternehmen und da  
 356 interessiert es einfach, wie es dem Unternehmen jetzt geht?

357 A: Sicher, erstens, weil man sich ja nicht genieren möchte, man kann sagen „Ich bin in einem tollen Unternehmen, was super da steht“  
 358 und der Kunde das ja auch sieht und aus den Medien und sowas, und man gibt die Informationen weiter an den Kunden, und kann, sag  
 359 ich einmal, angeben damit und wenn in den Medien ist, was weiß ich, die Uniqa schleppt jetzt gerade noch die restlichen Millionen da  
 360 im Keller herum und das an die Medien geht und der Kunde sagt „Na, habt ihr auch so viele Leichen im Keller“ und du kannst ihm ru-  
 361 hig ins Gesicht sagen „Nein, da sind keine Leichen“, die müssen da alle mal ihre Leichen rausholen, die stehen halt nicht gut da und da  
 362 ist natürlich auch immer die Frage „Gehe ich zu einem der nicht gut da steht oder gehe ich zu einem der gut dasteht?“ Da kann ich auch  
 363 mit einer höheren Prämie – verkauft da der Kunde leichter „Also wir stehen gut da und du kriegst auch im Schadensfall, frage am  
 364 Markt“, und die reden ja auch untereinander, die Firmen „Du hast einen Brand gehabt und nicht liefern können naja und wann“ – „Kein  
 365 Problem, die Generali hat mir sofort die Anzahlung gemacht und ich habe sofort die neue Halle aufgebaut und bin schon wieder voll in  
 366 der Produktion drinnen, du kannst deine Ware schon wieder haben“ und der hat irgendetwas, dass er eine Stoßstange bei seinem LKW  
 367 kaputt hat und sagt „Na super und ich bin mit der XY und der zahlt mir meine Stoßstange noch immer nicht, obwohl ich eine Vollkasko  
 368 habe, weil du hast das größere Problem, aber du sagst du produzierst, mein Auto steht seit drei Tagen in der Werkstatt, weil keiner  
 369 den Schaden zahlen will. Na dann gehe ich aber auch zur Generali.“

370 F: Und es gibt ja da auch verschiedene Kanäle wie gewisse Informationen, die halt jetzt das gesamte Unternehmen betreffen, geteilt  
 371 werden, also Sie haben es schon angesprochen vorher, das insite oder Vorstandsmails oder – beziehungsweise die Auftaktveranstaltun-  
 372 gen wo dann der Vorstand oder der Regionaldirektor da auch Informationen halt bekannt gibt. Wie sehen Sie da verschiedenen Kanäle  
 373 und wo sehen Sie die Unterschiede, dass man sagt, gewisse Informationen werden halt einfach per Mail oder als Artikel über das insite  
 374 geteilt und gewisse werden dann in der Auftaktveranstaltung angesprochen, direkt von den Vorständen?

375 A: Ich sage einmal, es überschneidet sich ja alles, weil das, was in den Mails kommt, wird bei den Auftaktveranstaltungen eigentlich  
 376 eins zu eins wieder gebracht, sind vielleicht dann noch aktueller, wie das, was im insite drin steht, ich sage einmal, wenn ich mir alles  
 377 durchlesen würde, könnte ich zu keinem Kunden gehen, die Flut ist – wird, wie schon gesagt, die Informationsflut ist – und man muss  
 378 sich daraus dann rauspicken, welche Informationen möchte ich jetzt wirklich haben, was interessiert mich und wenn ich sage [unver-  
 379 ständlich] – alle Informationen stehen da drinnen in dem Kastl, ich muss nur abfragen.

380 F: Und würden Sie sagen, da ist Ihnen der Kanal in gewisser Weise egal, wenn Sie nur diese Information haben oder sagen Sie, gewisse  
 381 Sachen sollten persönlich angesprochen werden, gewisse kann man nachlesen.

382 A: Da wir ein internationaler Konzern und eigentlich relativ international agieren – das ist so wie in jedem großen internationalen Kon-  
 383 zern, es werden Informationen – Informationstage zur Verfügung gestellt, gesagt, wo ich was finde, also – wie gesagt, ich kann gar nicht  
 384 sagen, mehr, weniger – weniger ist manchmal mehr und in kurzen Sätzen und diese Mails, die jetzt gehen über eine halbe A4-Seite sind  
 385 zum Tode verurteilt, ich sehe bei der – wir haben auch diese Webinar, da gibt es einen Vortag, da setze ich mich mit dem Notebook hin  
 386 und das wird alles drauf gespielt, haben Sie mich eingeladen, weil sie ein neues Webinar gemacht haben und wollten mir das zeigen, wie  
 387 es abläuft. Das habe ich mir angeschaut und nach einer Zeit bin ich eingeschlafen – jetzt nicht eingeschlafen, es war für mich dann lang-  
 388 sam irgendwann uninteressant, es war so ein tadu tadu tadu – dauernd so durch, dann sind irgendwelche Masken aufgeflast – so  
 389 geht das nicht, ich höre da nicht mehr zu, erstens steht einmal alles schon am Schirm, da lese ich ja und höre ihm nicht zu sondern lese  
 390 schon vor, sage ich „wenn nicht jede Zeile aufpoppen lassen und dann über die Zeile reden, dann liest jeder schon an dem Ding“ und  
 391 wenn es nicht irgendwelche Sachen – da waren so Sachen drinnen, gleich am Anfang super gemacht, optisch, war einladend, war der  
 392 Bär und der Stier von der Börse, war irgend so ein Dings drüber und eine andere Kollegin war auch dabei und sage ich „Und Sie glau-

- 393 ben, dass weiß ein jeder was der Bär und der Bulle da ist“ – „Ja, schon“ und die neben mir sitzt und sagt „Na, sind zwei liebe Tiere“,  
 394 schaue ich sie an und sage „Sie wissen doch was“ – „Keine Ahnung“, sage ich „Wir werden es jetzt gleich, wenn sie mit dem Seminar  
 395 anfangen, schauen Sie, wir reden jetzt über Börsensachen, da möchten wir gleich einmal darauf hinweisen, wenn einer nicht weiß, was  
 396 das ist“, na neunzig Prozent haben „Aso“ und dementsprechend – man muss das Ganze irgendwie anders präsentieren, wenn die das run-  
 397 ter leiern – es kommt irrsinnig viel auf die Präsentation an.
- 398 F: Ich wollte gerade sagen, dass quasi die Info so auf den Empfänger zuschneiden, wie es er braucht, ist da das wesentliche um sicher-  
 399 stellen zu können, das gewisse Informationen einfach beim Empfänger ankommen?
- 400 A: Es werden manche Informationen – A4-Seite, ohne Abstand durchgeschrieben, ohne Headlines – na das interessiert mich schon mal  
 401 gar nicht, weil ob das jetzt irgendetwas interessantes in der Seite da und hinten warten noch vierzig andere Mails – es tun sich manche  
 402 Leute zu leicht, um Informationen weiterzugeben und da musst du Flashpunkte hineingeben, die sagen „Ok, da unten das fängt mich an  
 403 zu interessieren“ dann fange ich vielleicht in der Mitte an zum Lesen und dann im Endeffekt lies ich von oben nach unten und habe doch  
 404 alles gelesen, aber ich lese einmal das, was mich interessiert, wenn es gleich am Anfang fad wird, dass ist wie wenn ich jetzt ein Buch in  
 405 die Hand nehme, ...
- 406 F: und es gibt da nicht wirklich eine Kapitelstruktur
- 407 A: ... die ersten fünf Zeilen und dann denke ich mir „Na, den letzten Satz“ – sage ich einmal – siebzig Prozent lesen ja nicht einmal den  
 408 letzten Satz.
- 409 F: Also da würden sie schon sagen, dass – es spielt die Präsentation eine große Rolle und –
- 410 A: Es spielt die Präsentation, es kommt dann immer darauf an wer die Präsentation macht und wie die Leute – es ist ja nichts einfacher,  
 411 als wie jemanden außenstehenden zu fragen, wie ich was präsentieren kann, ob das so rüber kommt – ich meine, so wie die, waren super,  
 412 der hat das erste Mal gemacht, kommt von einer anderen Bank, ist hierhergekommen, arbeitet hier und wollte wissen, wie das aufge-  
 413 nommen wird und habe halt nur von meinem Ding gesagt – ich kenne mich aus beim Inhalt, aber ich langweile mich irrsinnig, aber nicht  
 414 nur, weil ich den Inhalt kenne sondern weil der Vortrag dementsprechend ist.
- 415 F: Und aber so, dass Sie sagen, ob jetzt zum Beispiel eine Information als Mail kommt oder irgendwie ausgedruckt oder – also im insite  
 416 Print zum Beispiel oder im insite Online – macht das für Sie auch einen Unterschied, dass Sie sagen, gewisse Sachen lest man am Papier  
 417 besser als am Bildschirm oder ist das für Sie – macht das für Sie keinen Unterschied mehr?
- 418 A: Naja, wenn ich jetzt davon ausgehe, wo tue ich mir leichter, in Papierform tue ich mir leichter, erstens bin ich noch die Generation,  
 419 die die Papierform in die Hand nimmt, die finanzielle Sache, sage ich, natürlich Online, nur unser insite Online ist ja auch nicht unbe-  
 420 dingt berauschend. Du hast so kleine Fotos irgendwo, irgendeinen Text, mit einer halben Zeile, wo du dann auf weiter drücken kannst,  
 421 da mach ich ja noch irgendwo die Kronen Zeitung besser auf – irgend so eine Schmierzeitung, ich muss schon irgendwo dem – das so  
 422 aufbauen, dass das für das Auge auch irgendwo interessant wird, aber das sind meine eigenen Meinungen – so wie die jetzige Werbung,  
 423 die ich sowas von unter jeder Kritik finde.
- 424 F: Also die externe Kommunikation dann quasi zu den Kunden direkt, die Marketing-Aktionen.
- 425 A: Na die Fernsehwerbung
- 426 F: Genau, ja.
- 427 A: Sie haben das gesehen?
- 428 F: Mhm.
- 429 A: Kennen Sie die Werbestrategie der Generali?
- 430 F: Ja, „Zuhören um zu verstehen“ quasi, ja.
- 431 A: Und wie ist die jetzige Werbung mit der Russwurm?
- 432 F: Da wird quasi auf die zugegangen – also genau das Gegenteil von dem wird ihnen gegeben, was Sie bestellen zum Beispiel in der  
 433 Trafik.
- 434 A: Das kann nicht zuhören – das ist – geht voll gegen die Werbekampagne – also gegen die Leitlinie der Firma, mit so einer Werbekam-  
 435 pagne – ich hab das aufgedreht und mich so aufgeregt, sowas ärgert mich irrsinnig, da stehe ich so hinter der Firma und dann kommt ei-  
 436 ner und – ich meine, ich habe dann erfahren, warum die Russwurm genommen worden ist, aber das darf man am Tonband nicht sagen.  
 437 Aber das ist ja unter jeder Kritik, man kann nicht eine Werbekampagne machen und sagen „Man muss zuhören, um zu verstehen“ und  
 438 dann bestellt der eine Burenwurst, ob die jetzt gesund oder nicht gesund ist, ist da vollkommen wurscht, aber ich kann dem nicht Gemü-  
 439 se hinstellen, das gleiche, kommt mir dann so, wie wenn er sagt „Ich brauche eigentlich eine Krankenversicherung“ und ich verdonnere  
 440 ihm jetzt eine Lebensversicherung, weil ich denke „Ja, der wäre gescheiter“, der kriegt nicht das, was er will. Ich kann ihm nur nahe  
 441 bringen, vielleicht beide Sachen hingeben und sagen „Das wollen Sie, ich würde Ihnen aber das empfehlen“, dann hat er beides, da kann  
 442 er aussuchen, „Jetzt habe ich dem zugehört, er möchte eine Burenwurst haben, aber gescheiter wäre vielleicht das Gemüse.“
- 443 F: Um nochmal auf das insite zurück zu kommen, Sie haben gesagt, da sind – ich würde es jetzt einmal so interpretieren – es sind zu  
 444 wenige Informationen, um dann lesen zu können was sich hinter dem Artikel verbirgt.
- 445 A: Ich behaupte, von meiner Ding – also mir sind es zu wenig Kurzinformationen, da steht halt dann nur „Wettkampf Hollabrunn“ und  
 446 ein Foto, naja, dann kommt wieder „Schuchter bei Makler“, ein Foto, das ist – na, das sehe ich auch, dass der Schuchter – ich meine, auf  
 447 dem Foto erkenne ich mal niemanden, weil das eh schon so klein, ist ja kleiner wie ein Facebookbild, dabei habe ich einen großen Bild-  
 448 schirm, auf einem Notebook wird es dann eh niemand mehr erkennen - aber vielleicht bin ich da auch die falsche Generation dafür, viel-  
 449 leicht muss das heutzutage so sein.
- 450 F: Und weil Sie gesagt haben, wenn man dann drauf klickt oder weiter klicken – ist das dann schon wieder – die Artikel dann zu groß  
 451 zum Beispiel, dass man sich das alles durchlest?
- 452 A: Nein, das ist – also die Trenkwalder und, was weiß ich, wer das aller macht – textmäßig ist es dann eh nicht schlecht und es ist dann  
 453 nicht so groß aufgebauscht, sondern kurz, bündig, nur nicht zu viel Text, aber das passt schon.
- 454 F: Aber es ist quasi so dieses – einmal hinkommen und –
- 455 A: Ja, das rein- ich muss einmal das finden, das mich jetzt interessiert und die italienische Werbelinie find ich ja auch – du hast einen  
 456 Satz dort stehen und daneben steht noch irgendetwas und das ist so, was weiß ich „Comme togehter“ oder keine Ahnung, wurscht was  
 457 für Flashding die da immer hinmachen, weiß mit rotem irgendwie, das leuchtet nicht ins Auge, kein gar nichts – so „Na, da kommt jetzt  
 458 irgendeine Aufgabe, – Gott bewahre – die ich jetzt noch erfüllen muss“ interessiert mich schon nicht mehr. Ist – aber gut das sind wieder  
 459 die Italiener und die Italiener färben jetzt das ein und du musst jetzt irgendwie versuchen das zu übernehmen, ob du willst oder nicht,  
 460 aber gut – ich fühl mich zwar nicht alt aber in dem Fall fühle ich mich irrsinnig alt, weil mit dem kann ich überhaupt nichts anfangen,  
 461 mit dieser jetzigen Aufmachung, Werbekampagne und das.

- 462 F: Aber quasi von Österreich jetzt oder von Italien hauptsächlich?
- 463 A: [Unverständlich] nein, es mischt sich schon sehr stark, also es kommt da – der italienische Einfluss wird sehr stark hereingenommen,  
464 mit der Aufmachung, mit dem ganzen – es ist nicht meines, ich kann mir das einfach –
- 465 F: Ist das aber schon sehr persönlich.
- 466 A: Ist wahrscheinlich persönlich, keine Ahnung, ich habe nie jemanden gefragt, ob es dem besser gefällt oder da schlechter gefällt. Für  
467 mich ist, wenn ich das insite Heftel nimm, groß drauf, blättere es ein paar mal um bap, bap, bap und du hast in kurzen Sätzen mit ein  
468 paar Bildern, wo du sagt „Ah, den kenne ich, ma der ist alt geworden, da der Steirer oder der Vorarlberger oder was weiß ich was“, man  
469 sieht die Gesichter, dann stehen die Namen dort, sagt dann „Aha, so schaut der aus, der ist mir doch da irgendwann einmal über den  
470 Weg gelaufen“ Das sind aber nur so – ich sage einmal – Privat-, Freizeitinformationen, die halt dann sage „Ok, gut, denn kenne ich oder  
471 der hat jetzt eine Vespa gewonnen oder ein iPad gewonnen“ oder keine Ahnung und so schaut der aus, schon mal gesehen, nicht gese-  
472 hen.
- 473 F: Aber so Sachen sind auch hin und wieder quasi als – vielleicht ein bisschen eine Auflockerung – liest man das schon auch durch, um  
474 da eben ein bisschen Informationen auch vom Unternehmen zu bekommen und da irgendwie das Gefühl von Integration zu haben?  
475
- 476 A: Selbstverständlich. Naja punkto Informationen, sage ich – Sie reden da jetzt mit einem Außendienstler – der im Außendienst, der rein  
477 von dem, was er Geschäft aufbringt, lebt und seine Gage dadurch hat. Einen Außendienstler kann man nur reizen mit finanziellen Sa-  
478 chen, ich kann dem ein Produkt hingeben und sagen „das Produkt sollt ihr verkaufen“ und wenn er mir bis zum Schluss nicht sagt, was  
479 ich an Provision kassiere, werde ich nie zuhören, wenn er mir in der Mitte oder irgendwann mal doch Kund gibt „Man kann so und so  
480 viel verdienen“, und das ist so, wo ich sage „Na, das rentiert sich doch, das Produkt zu verkaufen“ werde ich mehr zuhören. Wir hatten  
481 jetzt vor kurzem erst eine Präsentation, ich habe nur dann weg müssen, hab dann nur gefragt, das erste was mich interessiert hat „Wie  
482 war die Präsentation“ – „Naja“ – „und habt ihr noch irgendetwas rausgefunden“, das erste was von allen gekommen ist „Wir haben nicht  
483 rausgefunden, was man da verdienen kann“, das kannst du bei einem Außendienst nicht – Außendienst ist da zu arbeiten, zu verkaufen  
484 und das, was er verkauft, kriegt er dafür Entlohnung, es gibt Produkte, wo du keine Entlohnung kriegst, die nimmst du nebenbei mit und  
485 wenn es der Kunde haben will, machst du es auch, aber du wirst wegen dem Produkt sicher jetzt nicht von hier nach St. Pölten fahren,  
486 den das verkaufen auf eigene Spritkosten und wieder zurück fahren, das wäre – rechnet sich nicht, ist mein Geld, mein Auto, mein Ben-  
487 zin, meine Zeit, da kann ich jedem anderen etwas anderes verkaufen oder sitze im Büro habe kein abgenutztes Auto, das Produkt werde  
488 ich keinem Außendienstler verkaufen können und das gleiche ist auch – sehr viel vom Außendienst große Prämien, die ausbezahlt wer-  
489 den, wirklich ordentlich als Anreiz, es wird aber nicht kundgegeben wer was, du kannst eine Vespa gewinnen und iPads gewinnen und  
490 Autos gewinnen und so was, du kriegst nie eine Information, wer was gewonnen hat. Das geht nicht automatisch österreichweit an den  
491 Außendienst vom Exklusiv-Vertrieb – das hab ich schon [unverständlich] und allen möglichen, sage ich „Das kannst du mit einem Au-  
492 ßendienst nicht machen.“ Das wird irgendwo verschickt und wenn es an den Filialleiter geht und der vergisst das weiter zu schicken, du  
493 erfährst nie, wer was gewonnen hat.
- 494 F: Also dass man das quasi nur für den Außendienst noch mal aufbereitet, dass die sicher die Informationen haben, man kann das ge-  
495 winnen und der hat es zum Beispiel jetzt da gewonnen.
- 496 A: Schau, der Außendienst bekommt eine Mail „Bis so und so vielten Fast Close am so und so vielten und jetzt haben wir noch drei Ta-  
497 ge und jetzt haben wir noch zwei Tage und jetzt gehen noch so viele Stunden“ und dann geht der Countdown mit der Uhr runter – da  
498 machen sie die ur Arbeit und dann kommt es zur Verlosung, die irgendwo stattfindet, da kriegst du nie ein Ding, ja der Kärntner hat jetzt  
499 das und der Niederösterreicher das und der Wiener das, wenn es einen im Büro betrifft, dann schreit irgendeiner „Ich war es“ und dann  
500 weißt, dass der das gewonnen hat. Die Informationen werden nicht mehr, es gibt Informationen wann Fast Close ist, aber was aus dem  
501 Fast Close geworden ist, und das ist – das kann man mit einem Außendienst nicht machen, der arbeitet, der tut sich die Lose versuchen,  
502 so viel wie möglich Lose zu kriegen, ärgert sich natürlich, dass er die fünfzig Lose hat und der eine hat ein Los und gewinnt ein Auto.  
503 Gut ist Schicksal – das ist Versicherung ist ein reines Lotteriegeschäft, hat halt keine Casinolizenz.
- 504 F: Da wäre einfach quasi die Motivation zu wissen, man hat da irgendwie eine Chance –
- 505 A: Wenn ich das kund gebe und sage „Ok, jetzt hat der Tiroler da unten schon wieder was und schon wieder die Tiroler“, ärgere ich  
506 mich“
- 507 F: Aber wenn man weiß zumindest der hat gewonnen.
- 508 A: Aber wenn ich weiß, es hätte die Möglichkeit gegeben, ich hätte ein Auto gewinnen können, ich hätte ein Geld gewinnen können, ich  
509 hätte ein iPad, ein Handy – keine Ahnung was und sehe, es wurde verteilt und die Firma macht was und die tut mich nicht nur quälen,  
510 Fast Close, Fast Close – und jetzt noch Countdown runter – und dann erfahre ich nichts mehr, ich habe heute ein Mail gekriegt, von un-  
511 serer Produktberaterin, wer das gekriegt hat, das kann nicht gehen, das muss von –
- 512 F: Quasi breiter geteilt werden.
- 513 A: Wenn ich schon vom Exklusiv-Vertrieb – jeder Mitarbeiter, jedes Monat, wöchentlich, täglich dann schon zum Fast Close hingetrie-  
514 ben werden „Ihr könnt noch, versuchen Sie aufzufüllen“, so ein Mail an alle, wenn Sie es schon dann – gratuliere oder wenn es gemacht  
515 wird dann so „Boom, gratuliere, Sie sind in dem Bot drinnen, vor Fast Close“ aber nein, jetzt kriege ich die Information nicht.
- 516 F: Ok. Wenn wir vielleicht zu sit-, spezielle Situationen kommen, ich meine – also Sie haben da jetzt zum Beispiel diese Aktionen ange-  
517 sprochen, dass man da – ich meine, ist auch schon ein gewisse Situation – eine spezielle Situation, wo man eben diesen einen Teil der  
518 Infos bekommt, den anderen nicht. Es gibt aber eben gerade wenn man es jetzt auf das gesamte Unternehmen wieder bezieht zum Bei-  
519 spiel Strategie oder ähnliche langjährige Projekte, fühlen Sie sich da auch irgendwie betroffen, wenn es so – wenn man jetzt sagt „Es  
520 gibt einen neue Strategie“, dass Sie da irgendwie einen Beitrag leisten oder Sie da sich – dass Sie da sagen, da möchte ich gewisse In-  
521 formationen dazu haben, um da etwas beitragen zu können?
- 522 A: Strategie – naja wenn ich sage – mal produktspezifische, wo man sagt „Ich ändere ein Produkt und wir machen – andere Sachen wer-  
523 den da mitversichert drinnen“, das ist seit Jahren ein Gesprächsthema in der Firma, dass da viel zu wenig – da gibt es Abteilungsleiter,  
524 die das regeln, aber die kaum einen Außendienst fragen „Ist das brauchbar, was brauchen wir wirklich“, die müssen dann auch kalkulie-  
525 ren, was macht die Prämie aus, mit den Wünschen, die wir haben, aber es wird ein fertiges Produkt am Tisch geknallt, wo nicht einmal  
526 die Top-Verkäufer informiert werden, ob man das am Markt braucht oder nicht.
- 527 F: Das heißt quasi so das Feedback zum Beispiel zu gewissen Produktänderungen, die erarbeitet werden ist das fehlend zum Beispiel?
- 528 A: Sehr fehlend. Viel zu wenig der Außendienst einbezogen, ist natürlich auch nicht lustig für einen Innendienstler mit einem Außen-  
529 dienstler zu reden, wir haben Wünsche und er muss kalkulieren und sagt dann „Ja, dass kann ich nicht kalkulieren, das Risiko ist zu  
530 hoch“, der sagt wieder „Ich brauche das“, ist natürlich immer die Frage, wen man jetzt erwischt, da gehen die schon einen ganz einen ei-

- 531 genen Weg, das ist auch mit der – wie wir das neue EDV-Programm gekriegt haben, es war keiner von einem Außendienst – war invol-  
532 viert in das Projekt von der kompletten Umstellung der EDV, der Programme, in die Wirklichkeit umzusetzen.
- 533 F: Aber der Außendienst quasi arbeitet tagtäglich dann mit diesen Programmen –
- 534 A: Der arbeitet tagtäglich und dann ist gekommen „Ja, es werden ab so und so vielen die Geräte abgedreht und spielt nurmehr das neue  
535 Programm, ob das funktioniert oder nicht ist nie in wirklichen Test gemacht worden und ich war ja damals zum Schock der Firma, wa-  
536 ren wir eine Testgruppe – eine Pilotgruppe, die das Programm gekriegt haben und „Wenn ihr das rausgebt mit ersten März, seid ihr ge-  
537 killt für euer Leben“ erstens verlieren alle vom Vorstand den Job, der haut euch raus, die komplette – der komplette Außendienst steht,  
538 war technisch – war so ein marodes Programm und da muss ich sagen – Hut ab – also die haben den Vorteil gehabt am siebzehnten  
539 zwölften – weil wir gesagt haben nach Fast Close, wenn wir Ruhe haben wieder über Weihnachten und so, spielen wir uns mit dem Pro-  
540 gramm durch, die ganze Mannschaft, haben uns dort hingesezt, haben uns das gegeben, den ganzen Dezember durchgearbeitet und dann  
541 sagt mir der Vortragende „Ja, aber“, sage ich „Wann werden die Sachen geändert, weil jetzt funktioniert schon überhaupt nichts, nicht  
542 einmal beim Aufdrehen“ „Na, die Programmierer, die gehen jetzt alle auf Urlaub, weil die haben jetzt drei Jahre so schwer gearbeitet“,  
543 sage ich „Ich mein, bitte, wenn die jetzt in Urlauben gehen, stehe ich auf und gehe“ und dann hat es hingehaut.
- 544 F: Also da ist quasi die Vorinfo, dass man da irgendwie das einbezieht, was halt gebraucht wird und was halt sehr wichtig ist – das fehlt  
545 –
- 546 A: Was ist im wirklichen Leben.
- 547 F: Es ist dann quasi, wenn es dann schon erledigt ist, dann bekommt man die Info und das ist für Sie – sage ich einmal – zu spät –
- 548 A: Es gibt einen Programmier, dem gefällt das so und da steht hier am Bildschirm – steht ein Text und da drüben ist ein Hacker zum An-  
549 klicken. Ja, das kannst du nicht machen, weil du schaut da hin und ob da jetzt ein Hacker irgendwo da drüben haben, warum kannst du  
550 das nicht gleich daneben hin stellen? Ich meine, ich kann ja nicht dauernd so über den Bildschirm rüber scrollen. Da kriegst du die Ant-  
551 wort „Ja, das ist heutzutage so im Ding, dass da irgendetwas steht und da drüben musst du was anhaken“, sage ich „Das kannst du nicht  
552 machen“ das sind auch – es hat keiner die Hacker gefunden zum Anklicken und, und, und – ich meine, das – der Programmierer hat nicht  
553 gewusst, was er eigentlich mit dem Programm machen soll, der hat nicht gewusst, wie man damit rechnet, der hat nicht gewusst, was er  
554 ausspucken soll. Da hätte man einfach von Anfang an, irgendetwas einsetzen müssen und einladen müssen und so „Geh, können Sie  
555 kommen für zwei Stunden, probieren wir das aus, ob es so funktioniert, was braucht ihr“ und der kann sagen „Das brauche ich, das muss  
556 ich machen, die Polizznummer muss es übernehmen, das und das muss er mir anzeigen, dann kann ich arbeiten“, aber ich sage, der hat  
557 damals gar nicht – und das war eben eine schwere Katastrophe, wo dann alle den Arbeitsplatz – bisschen Angst gehabt haben darum.
- 558 F: Und eben – das sind halt sehr spezielle Projekte, ziehen sich die – haben sich die auch über mehrere Jahre gezogen quasi?
- 559 A: Ja, ja und es wird eben GD – und Außendienst ist von der GD eher so ein Feind.
- 560 F: Also quasi ein bisschen ein Trennung irgendwie.
- 561 A: Zu starke Trennung, meiner Meinung.
- 562 F: Und wenn eben so gewisse Situation sind, würden Sie da auch sehr stark auf die persönliche Information setzen, dass Sie sagen, wenn  
563 solche Änderungen sind, da kann man dann im Gespräch sehr viel herausfinden?
- 564 A: Zeitersparnis, glaube ich.
- 565 F: Beziehungsweise wenn halt so quasi allgemeine Informationen geteilt werden, also dass jetzt zum Beispiel so ein Programm wieder  
566 neu gestartet wird, dass man da mal eine allgemeine schriftliche Information schon raus gibt, dass es – würden Sie nicht – auch nicht,  
567 dass quasi das jetzt geplant wird.
- 568 A: Ein Programmierer schreibt anders wie ein User. Das Deutsch von einem Programmierer werden Sie nie verstehen.
- 569 F: Oder dass so quasi vom Vorstand oder von einem Projektleiter ein Info kommt, dass man eben versucht – suchen würde also das man  
570 das macht und dass da –
- 571 A: Der Projektleiter kann sich mit der RD ausmachen und bitten „Geh schick mir fünf Außendienstler“ und die RD fragt – oder weiß,  
572 wer auf dem Gebiet gut ist, und spricht die an und sagt „Hast du Zeit, könntest da mal – geht einmal das Programm durch, wie fehlerhaft  
573 das ist, ist es brauchbar?“
- 574 F: Und die schriftliche wäre da quasi wieder einfach eine Mail, was man im persönlichen auch – also was man sich sparen könnte, weil  
575 man es eben persönlich direkt ausspricht.
- 576 A: Ich muss eh hingehen. Jetzt schreibt er mir irgendetwas, was ich nicht verstehe, weil der macht den OSE Prozessor auf der X-Basis.
- 577 F: Das habe ich gar nicht so gemeint, aber eben, dass quasi die Info kommt, dass da was geändert wird und man kann zum Beispiel sa-  
578 gen, man würde jetzt teilnehmen wollen, dass man das schriftlich machen würde oder eben wie Sie es gesagt haben, dass da –
- 579 A: Nein, kürzerer Weg
- 580 F: Kürzerer Weg, persönlich besprochen wird .
- 581 A: Anrufen, schickst du mir fünf und derjenige sagt, „Ja, ich schicke dir fünf“ und ruft die fünf an oder schickt eine Mail an zwanzig  
582 „Bitte, sagt mir, wer teilnimmt, ich brauche Unterstützung für die EDV oder für Produktentwicklung oder für das und das.“ Ich werde  
583 natürlich nicht die – als Filialleiter oder Regionaldirektor oder wer auch immer – ansprechen, die Querulanten sind und wo du eh schon  
584 weißt, der fangt einen – den werde ich außen lassen, weil der bremst mir ...
- 585 F: Den Prozess.
- 586 A: ... den Prozess komplett oder da weiß ich schon „Wer ist vernünftig, wer kann mitarbeiten, wer ist ein Teamworker, wem kann ich  
587 die Zeit stehlen?“ oder ich frag ihn halt „Darf ich dir die Zeit stehlen? Kannst du das machen?“ Aber das ist der kürzere Weg, weil an-  
588 schreiben – es melden sich dann meistens die Querulanten.
- 589 F: Ok, also ist das auch quasi der effizientere Weg, weil nachher die ausgesucht werden, wo man weiß, das bringt dem Prozess was.
- 590 A: Natürlich, weil dann sagt der „Ich habe mich angemeldet, bin ich dabei“ und jetzt sieht man ja was für ein Dreck daraus geworden ist,  
591 wenn man sagt „Ok, das wurde aber von den und den fünf Leuten, zehn Leuten – wurde das angeschaut“, und diese Infos kriegen wir  
592 dann immer hinten rum, wenn wir dann nachfragen „Ja, welcher – wer war bitte dort?“ und dann heißt irgendeiner der null Ahnung hat  
593 vom Geschäft oder einen Bestand hat, von dem – wo er gerade überleben kann und wenn er nicht Betriebsrat wäre, eh schon draußen  
594 wäre oder die Tochter vom Vorstand oder vom Abteilungsleiter, die aber in der Firma nicht ist, sondern und hat gerechnet auf dem Pro-  
595 gramm, sage ich –
- 596 F: Aber wenn das quasi vom Regionaldirektor – da gewisse Personen ausgewählt werden, wo dann Mitarbeiter mitbekommen – die ha-  
597 ben das –

- 598 A: Dann kann auch der Rest nicht mehr sagen, wenn das dann natürlich irgendwelche – wie ich vorher schon gesagt habe – die gerade  
599 noch überleben – sondern irgendwelche namhaften, wo du sagt „Ok, der ist so ein Durchschnitt oder da haben sie irgendeinen erwischt,  
600 der doch ein – einer der stärksten von den Beständen oder wie auch immer“, die namhaften Personen sind, die du schon kennst von allen  
601 möglichen Ausschreibungen, wenn die dann sagen „Naja, der ist zu deppert dafür“, ich meine, das glaube ich nicht, dass das kommt. Du  
602 musst halt nur die Leute – musst halt versuchen hinzubringen und die Bereitschaft ist da, weil wir haben ja dann das blöde Produkt oder  
603 das Programm oder was auch immer und wenn ich dabei bin und sage „Ok, ja, wir fünf oder sowas, würden uns das so und so vorstellen  
604 und wenn wir es so machen, dann könnten wir auch damit rausgehen österreichweit“ haben die zwar, die dort anwesend sind, auch ir-  
605 gendwo die Verantwortung den anderen gegenüber, ihren Kollegen, die das verkaufen sollen, aber es nicht so, wo man sagt „Der  
606 EDVler hat sich das ausgesucht.
- 607 F: Genau, weil die werden die Verantwortung ja auch besser wahrnehmen können, einfach weil sie wissen, was das heißt, wenn man täg-  
608 lich damit arbeitet.
- 609 A: Der weiß, was man braucht.
- 610 F: Wenn man jetzt das Projekt über mehrere oder über die gesamte Laufzeit sieht – also quasi, da ist einmal der Beginn, wo man mitar-  
611 beiten möchte und eben auch gewisse Sachen mit einfließen möchte – was sind vielleicht noch so weitere Schritte, wo sie sagen, da wäre  
612 es einfach gut, einmal zu informieren, quasi eben, dass jetzt einmal das – keine Ahnung – eine Testphase beginnt oder Zwischenschritte  
613 erreicht oder steht dann nachher, wenn man die eigenen Ideen einbringen konnte, steht dann das Endergebnis im Vordergrund?
- 614 A: Ich würde einmal sagen, von Anfang muss keiner dabei sein, weil es muss einmal ein Rohkonzept aufgestellt werden, was überhaupt  
615 von der Firma gewünscht ist. Dann kann ich dieses Rohkonzept präsentieren und dann können sich alle, die dann anwesend sind drüber  
616 diskutieren, was man rausholt aus diesem Rohkonzept. Die Wünsche, die von Abteilungen da sind, oder Marktbeobachtungen einfließen  
617 lässt und sagt „Wir haben diese und diese Marktbeobachtungen gemacht, das Produkt muss so und so geändert werden“ oder einge-  
618 schlossen oder wir tun es schlechter stellen, weil wir haben zu hohe Kosten in dem und dem [unverständlich] und dann sich zusammen-  
619 setzen und dann muss man eben dann Konsens finden, was mache ich daraus, da kommen wieder Eindrücke, die einfließen wieder rein  
620 ins – Teamarbeit halt dann – in jedem Team hat irgendeiner eine Idee und der Rest probiert das irgendwo.
- 621 F: Und wenn dann quasi diese Umsetzung, die dann natürlich im EDV zum Beispiel passiert, wenn das erledigt ist, ist dann quasi das  
622 Endprodukt da und das wäre für Sie ausreichend, wenn Sie dann zum Beispiel jetzt wissen, jetzt kommt wieder die Testphase, wo dann  
623 wieder der Außendienst zum Beispiel einbezogen wird, dann werden noch die Änderungen durchgeführt, die da vielleicht herausge-  
624 kommen sind und dann gibt es das Endprodukt und wenn –
- 625 A: Das wird ins Netz gestellt und die Sache hat sich erledigt.
- 626 F: Aber eben – das haben wir eh besprochen – dass da zum Teil schon die persönliche Kommunikation eine große Rolle spielt, wenn  
627 man da im Dialog sehr viel eben wie Sie sagen eine Teamarbeit – die passiert halt persönlich.
- 628 A: Das funktioniert alles nur persönlich, weil ich kann nicht – da sind wir eine zu unterschiedliche Branche von anderen, aber in der  
629 Branche, da musst du dich zusammensetzen und deine Eindrücke einfließen lassen, da kann er – das Produkt kann er mir mailen und  
630 sagen „Jetzt machen wir ein neues Programm, das schaut so aus, schau es dir an“
- 631 F: Aber man hat keinen Mehrwert dadurch zum Beispiel?
- 632 A: Dann weiß ich ja nicht einmal, was ihr jetzt wirklich ändern wollt, kann mir achtzehn Seiten durchlesen und sagen „Ok, die Zeile ge-  
633 fällt mir nicht und die nicht“ und jetzt kann ich mich wieder hinsetzen und ewig tippen, setze ich mich lieber im Kreis zusammen, bin  
634 ich ja zehnmal schneller.
- 635 F: Mhm. Ok. Dann eh vielleicht zum letzten Bereich, also die aufwärtsgerichtete Kommunikation, es waren natürlich da jetzt in diesen  
636 Situationen, wo Sie sagen der Außendienst muss mit diesen Produkten und Programmen arbeiten, dass da auch eine Einbindung not-  
637 wendig wäre. Wenn Sie eben so etwas ansprechen, ist das dann – steht da hauptsächlich die Arbeit im Vordergrund oder sind das auch  
638 persönliche Interessen, wo man sagt, wenn die Mitarbeiter besser damit arbeiten können, also ich als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] besser  
639 damit arbeiten kann, dann hat das Unternehmen wieder was davon, weil ich motivierter bin, weil ich mich nicht ärgern muss damit – und  
640 das kann damit zum Beispiel – ich kann mich besser um meine Kunden kümmern et cetera. Also hat man da schon den Hintergedanken,  
641 wenn man sowas anspricht, dass man da etwas verändern möchte, da wirklich etwas für das Unternehmen zu tun?
- 642 A: Es hat für beide Seiten wieder, erstens für mich, dass ich etwas habe, was mir gefällt, wo ich mich – wo ich dahinter stehe und sage  
643 „Das ist gescheit, das mach“, ein Wissen habe anstatt von einem Produkt, wo ich sage „Da hakt es an allen Ecken, das kann ich nicht mit  
644 ruhigen Gewissen jetzt keinem verkaufen. Warum ist das so, das braucht kein Mensch oder die Sparte ist zu teuer oder die ist zu billig,  
645 der Deckungsumfang ist zu nieder, der ist zu hoch“, will ich es auch nicht verkaufen, weil das gleiche habe ich dann, wenn ich einen  
646 Kunden hab, der auf meiner Wellenlinie ist, sagt der auch, „Naja, aber das will ich nicht“, das ist dann, das kann ich nicht machen, krie-  
647 ge ich nicht raus. In manchen Produkten stehen Sachen drinnen, die kein Kunde haben möchte und dann hat er – in manchen Produkten  
648 steht drinnen, dass die Räucherammer mitversichert ist, jeder Kunde sagt mir „Streich die raus“, die war immer drinnen und zwei Pro-  
649 zent am Markt braucht das vielleicht, nur man kann sie nicht rausnehmen und die zwei Prozent sind glücklich, dass sie drinnen ist, bei  
650 der Unfallversicherung kann ich nicht sagen „Ok, da haben wir eine Summe x“ und ich sag „Ich möchte die Summe variabel haben, war-  
651 um habe ich die starr, die kann ich variable zehn mal leichter verkaufen.“
- 652 F: Aber so gewisse Sachen, mit denen Sie arbeiten, wenn Sie da etwas teilen, das hat dann schon eher – da steht schon eher die Tätigkeit  
653 im Vordergrund, dass Sie sagen, wenn ich so etwas anbringe, dann möchte ich meine Arbeit besser machen können oder –
- 654 A: Ich möchte eine Arbeitersparnis haben, ob das jetzt ein Programm ist, möchte ich eine Arbeitersparnis haben, das muss leichter ge-  
655 hen wie vorher, mehr Möglichkeiten bestehen wie vorher, eine Schlechterstellung kann es nie geben.
- 656 F: Aber eben wenn so Produktänderungen notwendig sind, gehen Sie da schon einmal auf Führungskräfte et cetera darauf ein und versu-  
657 chen, das zu ändern oder ist da eher die Situation so, dass Sie sagen „Das war schon immer so und da hat man es jetzt schwer, das zu än-  
658 dern“?
- 659 A: Nein, es wird natürlich mit dieser – schon die Barriere da ist, Außendienst – Verantwortliche in der GD, dass man bei einem Problem,  
660 von der RD geht es relativ leicht, RD – Außendienst kann man eigentlich noch untereinander, ob es Abteilungsleiter ist oder irgendwer,  
661 geht eigentlich miteinander und seine Ideen einfließen lassen und sagen „Könnte man das nicht so und so, könntet ihr das bei einem Jour  
662 fixe besprechen, wenn es brauchbar ist“, GD – wenn du sagt, das Programm ist – das Produkt heißt nichts, da kannst du an den Produkt-  
663 berater und der Produktberater kann das dann bei irgend einer Tagung dann kund geben und da wird auch nichts geändert, ganz schwer,  
664 da kann ich mich dann so aufregen – oder aufregen – kann ich nur meine Interessen probieren über die Regionaldirektion [Unterbre-  
665 chung – Telefon läutet] aber sonst

- 666 F: Und in – ich meine, Sie haben auch angesprochen, man kann dann mit dem Produktberater sprechen, glauben Sie, dass in – bei so einem Kanal auch der persönliche Weg einen Vorteil bringt, weil man da gewisse Sachen direkt ansprechen kann und nicht lange schriftlich erklären muss, was dann der andere zum Beispiel wieder falsch verstehen könnte?
- 667
- 668
- 669 A: Das passiert dann meistens auf beiden Seiten, erstens, dass man mal das ausgiebig diskutiert, wo ich mein Problem sehe, und zweitens, ist das ein Rechenprogramm, ist das irgendetwas anders, dass man das eben dann aus dem Programm raus fotografiert und dann seinen Senf dazuschreibt und das weiterleitet, dass er auch gegenüber den anderen irgendwo einen Beweis hat, dass es da hakt oder.
- 670
- 671
- 672 F: Also die Dokumentation würde da – steht da beim schriftlichen im Vordergrund, um das belegen zu können, wo man die Probleme sieht.
- 673
- 674 A: Ja.
- 675 F: Mhm, aber sonst würden Sie sagen, ist da der persönliche Weg, um das einmal ansprechen zu können oder platzieren zu können, der schnellere und effizientere oder ist das der schriftliche eher?
- 676
- 677 A: Ich bin Abteilung Außendienst und Abteilung Außendienst macht alles persönlich.
- 678
- 679 F: Persönlich.
- 680
- 681 A: Ja. Es gibt heute noch nicht den Kunden, der am Computer sitzt – ich meine, es gibt ein paar – und seine Polizzen macht und mit keinem redet oder mir eine Mail schreibt, es gibt natürlich Kunden, die schreiben eine Mail „Ich brauche das, ich hab ein neues Haus gekauft oder irgendetwas, die Ziffern sind so und so“, könnte mich anrufen auch und sagen „Na, wie geht es Ihnen und alles in Ordnung, wie war der letzte Schaden, haben wir den eh, alles positiv“ auch den Kontakt zu pflegen. Nur, dass dem jetzt gerade einfällt, dass er mich anruft oder das gleich direkt an die Hotline mailt, ist kein Kontakt, das Kontaktpflege und – oder keine schriftliche sondern wirklich eine persönliche, ohne der geht es halt im Außendienst nicht, du kannst dich nur verkaufen als Person.
- 682
- 683
- 684 F: Würden Sie sagen, spiegelt sich dann schon auch quasi wieder, wenn Sie quasi intern da gewisse Wege gehen, dass Sie da einfach versuchen persönlich was zu erreichen, weil Sie Kontakte pflegen und dann auch wissen, da gibt es die Chance und die Möglichkeit das effizient und direkt, persönlich im Gespräch zu klären.
- 685
- 686
- 687
- 688 A: Ich probier einmal achtzig Prozent alles im persönlichen Gespräch zu klären, für die Sachen wo der Kollege was im Akt haben braucht, schriftlich, schreibe ich ihm kurz und bündig, was ich brauche, das hängt er in den Akt hinein und den Nachweis hat, dass eben die Anfrage war oder die Bitte oder was auch immer, das Thema war, aber ich probiere es immer einmal am Telefon oder persönlich mit dem abzuklären, wie sieht der das, wie können wir das am besten machen, wenn ich ihm das jetzt schreibe, der schreibt mir zurück – ich habe Kunden, achtzehnmal schreibst du hin und her und dann sagst du naja, -
- 689
- 690
- 691 F: und man könnte es aber am Telefon direkt mit einem Gespräch wahrscheinlich
- 692
- 693
- 694 A: Nach fünfzehn Sekunden hätte ich ihm gesagt, „Ja“ – „Nein“, der wollte eigentlich nur „Ja“ oder „Nein“ und beim achtzehnten Mail schreibst dick und fett dann „Ja“ hin oder „Nein“ und keinen Buchstaben mehr, weil er wollte ja am Anfang eigentlich auch nur ein Ja oder ein Nein, nur er hat es nicht formulieren können, am Telefon – gut, aber das Zeitalter mit dem simsen da – wenn ich mir meine Kinder anschau, sage ich, „Jetzt hängt ihr eine halbe Stunde da“ – „Wir wollen nur wissen, ob wir ins Kino gehen“, wenn ich einmal sage „Gehen wir ins Kino“ „Ja, gut wann“, Punkt aus und das fehlt und das wird halt immer – aber das funktioniert im Außendienst auch nicht. Im Innendienst schreibt der seinen Tischnachbarn per Mail, dämlich.
- 695
- 696
- 697
- 698
- 699
- 700 F: Was man auch mit einem Telefon wahrscheinlich lösen könnte.
- 701
- 702 A: Der sitzt daneben.
- 703
- 704 F: Genau, also im direkten Gespräch, also nicht einmal mit einem Telefon.
- 705
- 706 A: Warum kann ich mit dem nicht reden, aber das ist leider Gottes – aber das geht im Außendienst nicht.
- 707
- 708 F: Weil einfach der Kunde schon auch das Vertrauensbasis wieder braucht zum Teil.
- 709
- 710
- 711 A: Die jungen probieren es auf der Basis, nur ich sage, das geht nicht, unmachbar. Man muss – zu einem Kunden muss man Vertrauen aufbauen, das kannst du mit einem Mail nie, kannst einen Liebesbrief schreiben, aber – nur mündlich vorgetragen ist auch netter wie geschrieben, das geht mit einem Kunden nicht, der spricht nur ein Computer zu uns und du kannst ihn nicht fragen „Was ist“, kannst du hundertdreißig Mails schreiben, bis ich dann weiß, was er jetzt haben möchte, so rufe ich den an „Das Problem oder das Problem, das können wir gleich klären“ oder „da bräuchte ich noch dies oder das“ oder nimm ihm gleich einmal die Angst weg, der wollte nur einmal anrufen „Ich stehe da und mir ist einer reingefahren“, jetzt will er sich ausheulen bei irgendwem. Sage ich „Kein Problem, jetzt tun Sie mal in Ruhe die Daten aufnehmen und machen das und das und das, dann fahren Sie nach Hause, faxen Sie mir das, scannen Sie mir das ein, rufen mich an und dann sehen wir was alles rausgekommen ist“ – „Ja, wirklich, nur?“ das hilft dann.
- 712
- 713 F: Also da kann man wahrscheinlich ganz andere Emotionen teilen.
- 714
- 715 A: Ganz anders, der schreibt einen Brief „Mir ist gerade der Spiegel von der Wand gefallen und das ist alles kaputt“ und schreibt mir eine Seite und ich kann ihm dann nur in eine Mail schreiben „Oje“, was soll ich „Sie tun mir so Leid“, rufe mich gleich an und sage, was ist wirklich passiert, was ist kaputt, sind Folgeschäden, liegt die Katze darunter – keine Ahnung, sage ich „Regen Sie sich nicht auf, solange kein Kind darunter liegt oder irgendetwas, kannst das doch alles – schnurz egal – jetzt haben Sie den Weg, jetzt müssen Sie halt zum Leiner fahren oder zum – keine Ahnung – wo, das Ding wieder kaufen, schicken Sie mir die Rechnung und die Geschichte ist erledigt. Kehren Sie zusammen, hauen das weg, das wieder beschaffen kann ich Ihnen jetzt nicht irgendwie ersparen, fahren Sie hin, suchen Sie sich einen aus, vielleicht finden sie einen schöneren oder eine – keine Ahnung – so ja strahlt der gleich, die Angst ist weg und das kann ich bei einem Mail nie nehmen.
- 716
- 717
- 718
- 719
- 720
- 721
- 722 F: Weil einfach der – ja die Beziehung fehlt.
- 723
- 724 A: Dann schreiben Sie irgendwie so, dass sich der auf den Schlips getreten fühlt und beleidigt ist. Jetzt kann ich ihm wieder schreiben "ich habe es gut gemeint."
- 725
- 726 F: Ok, dann sage ich einmal Dankeschön.
- A: Gerne.

# Versicherungstechnik

## Führungskräfte

### Interview 1

- 1 F: Ja, dann vielleicht eh zum ersten Bereich gleich, Informationen zu Ihrer Tätigkeit, also was sind so gewisse grundsätzliche Informati-  
 2 onen, wo Sie sagen, die brauchen Sie, um Ihre Tätigkeit ausführen zu können, oder das hilft Ihnen, um die Tätigkeit ausführen-, auszu-  
 3 führen.
- 4 A: Geht es jetzt einmal um die Inhalte? Also welche Informationen oder wo ich Sie bekomme?
- 5 F: Für mich sind jetzt – also die Inhalte selbst – also ganz detaillierte Informationen sind für mich nachrangig
- 6 A: Ok.
- 7 F: Wenn Sie sagen, Sie können gewisse Kategorien von Information unterscheiden, die Sie brauchen – dann ist das ausreichend für  
 8 mich.
- 9 A: Und es ist egal, ob die Information – weil es um interne Kommunikation geht – ob das aus dem Haus oder von extern, ist das egal,  
 10 oder muss man da differenzieren, ist es das kein Thema?
- 11 F: Einfach einmal quasi Informationen, die Sie brauchen.
- 12 A: Also ich sage jetzt einmal ein Beispiel an Information, die ich brauche, also nur Beispiel, Änderungen im – in den rechtlichen Vor-  
 13 schriften, die das [Bereich]-recht betreffen und da kann die Information kommen, teilweise von intern, zum Beispiel aus der Konzern-  
 14 rechtsabteilung, kommt natürlich aber auch über die Medien, muss man ganz ehrlich sagen, also irgendeine wesentliche Änderung, die  
 15 sich mit unserem – also mit Versicherungs[-bereich] beschäftigt – kommt über elektronische Medien, da haben wir elektronische Fach-  
 16 zeitschriften abonniert oder auch die normalen [Bereich]-zeitschriften, die wir da laufend bekommen, das wird ständig kommuniziert, al-  
 17 so das sind zum Beispiel Rechtsänderungen. Was für uns auch wichtig ist, sind Informationen, die wir bekommen, wie sich der  
 18 Wettbewerb in gewissen, ich sage einmal, Bereichen verhält oder aktuell entwickelt, für unseren Bereich, aus meiner Sicht jetzt wichtig,  
 19 sind da zum Beispiel Änderungen im [Bereich], weil ich mich mit dem [Bereich] beschäftige, damit man da immer aus dem Markt her-  
 20 aus hört und das kriegt man dann über die Vermittler selbst natürlich mit und auch über die Organisation, über die regionalen Organisa-  
 21 tionen der Generali – kriegt man immer das Feedback rein „Achtung, was weiß ich, die xy Versicherung macht gerade da – Entschuldigung  
 22 – macht gerade das oder das in dem Bereich.“ Das Ganze bekommen wir also wie gesagt entweder vom – auch wiederum vom  
 23 Markt, also vom Markt her selbst, vom Vermittler selbst, oder eben aus unseren Regionen und vereinzelt kriegt man es auch aus den  
 24 Medien raus. Also wenn irgendwo Aktionen oder Förderungen oder – laufen, vom Wettbewerb, dann kann man es auch nachlesen. So  
 25 was gibt es dann für, die für mich noch wesentlich sind, [unverständlich]. Ich kriege sehr viele Informationen, sind aber lauter – also ich  
 26 bin da eher im Bereich tätig wo ich sehr viel fallspezifisch auch arbeite, das heißt also meine Informationen kommen dann hauptsächlich  
 27 aus den regionalen Organisationen, aber auch nicht so wichtig, wie zum Beispiel bei den Kollegen, die Produktmanagement bei uns ma-  
 28 chen, die kriegen mehr Informationen eher aus den Fachbereichen auch aus der Generaldirektion, also ich bin eher der – ja – bisschen  
 29 der, bin ja von der Ausbildung her [Beruf] und mache daher auch Falllösungen, das heißt wenn es irgendwo Probleme gibt draußen mit  
 30 [Bereich] und die Regionaldirektion das nicht mehr lösen kann, dann kriege ich das her, alles was [Bereich] betrifft, auf den Tisch, so.  
 31 Ich sage einmal diese –
- 32 F: Das heißt das wären so quasi jetzt so drei Kategorien mit den rechtlichen Vorschriften, dann ...
- 33 A: Ja, also diese generellen rechtlichen, genau dann.
- 34 F: ... Marktentwicklungen
- 35 A: Marktentwicklungen, die den Vertriebsbereich betreffen und dann eben spezielle Einzelfälle, das muss man auch sagen. Man kriegt  
 36 auch – natürlich – es gibt sehr viele Informationen, die man auch für meinen Bereich wertvoll bekommt aus den elektronischen Medien,  
 37 ist keine Frage, also ich – wir lesen, wir haben abonniert zum Beispiel jeden Tag – ich sage jetzt ein Beispiel – eine elektronische Fach-  
 38 zeitschrift, das VersicherungsJournal, da stehen oft sehr interessante Fachartikel drinnen, ich kriege auch noch Informationen zum Bei-  
 39 spiel von der Kreditreform über Insolvenzen, also ich lese jeden Tag auch eine Insolvenzdatei, weil es kann auch ein [Bereich] insolvent  
 40 werden, da muss man auch entsprechende Vorsichtsmaßnahmen setzen, also man hat doch über die – über das Internet natürlich kriegt  
 41 man über elektronische Medien laufend Informationen über die Themen, die einen beschäftigen, das was nicht so wichtig ist, das wird  
 42 sowieso gleich ausge- ja -lagert oder gelöscht, sagen wir einmal so. Aber da kriegt man auch entsprechende Informationen, sind als auch  
 43 zum Teil rechtlicher Natur, muss ich sagen, also zum Beispiel Insolvenzdateien, ja was kriegen wir sonst für. Geht es jetzt nur um die  
 44 Arten oder auch wie man es bekommt?
- 45 F: Ja, das kommt dann in weiterer –
- 46 A: Das kommt dann später.
- 47 F: Genau, also hauptsächlich einmal, eben quasi –
- 48 A: Was man überhaupt für die Tätigkeit, welche wichtig sind? Ja, was ist für uns noch wichtig?
- 49 F: Ja und warum die wichtig sind
- 50 A: Hm?
- 51 F: Vielleicht auch die Gründe, warum die wichtig sind.
- 52 A: Also wie gesagt, dass – der eine Fall, also natürlich mit der Insolvenzdatei – also mit – das ist wichtig, um zu erkennen, dass also –  
 53 weil ich muss dann über eine Datenbank abgleichen, ob wir den [Bereich] haben und wenn der [Bereich] mit uns zusammenarbeitet,  
 54 muss man entsprechende Vorkehrungen treffen, zum Beispiel Auszahlungen von Provisionen müssen gestoppt werden und die jeweilige  
 55 Region wird informiert über diese Insolvenz, weil sonst könnte es passieren, dass wir unter Umständen diese Beträge auch doppelt zah-  
 56 len müssten. Dann wichtig sind also – ich sage, wichtige Informationen sind natürlich auch in den Fachzeitschriften, gibt es auch, ich sage  
 57 einmal, rechtliche Abhandlungen zu Dauerbrennern in unserer Branche, die jetzt nicht nur unmittelbar unseren Bereich betreffen, also  
 58 – ich denke jetzt an das Thema – also Dauerrabatt zum Beispiel gibt es hunderttausend OGH-Entscheidungen oder wenn der VKI Kla-  
 59 gen einbringt gegen gewisse Klauseln in Versicherungsbedingungen, die betreffen natürlich alle [im Bereich], aber auch uns, das heißt  
 60 wir müssen aus diesen Informationen heraus, dann schon auch Kontakt aufnehmen, da gibt es dann die zentrale Versicherungstechnik

61 bei dem Herrn Haindl, der dann solche Themen auch übergreifend über Fachbereiche und Vertriebsbereiche entsprechend auch abarbei-  
 62 ten muss, wo man gemeinsam eine Lösungen dann finden muss über – damit man eben so eine Entscheidung richtig dann auch in unse-  
 63 ren Vertragsgrundlagen et cetera wieder abändert, so dass man da keine Probleme wieder bekommen mit VKI oder mit Konsumenten-  
 64 schutz. Also insofern – da wird auch – würde ich einmal sagen – wechselseitig ein bisschen vorinformiert, also wer als erster da was liest  
 65 oder irgendwo was – so eine Information bekommt, der informiert natürlich dann die anderen Bereiche, sonst „Hoppala, da haben wir ir-  
 66 gendwo ein Problem oder könnten wir eines haben. Setzen wir uns mal zusammen und schauen uns das einmal an, wie das bei uns aus-  
 67 schaut“, ja das ist schon ganz eine wichtige – also ich sage, die elektronischen Medien sind schon sehr wichtig. Also ich kriege eine Fül-  
 68 le an Informationen und – es kann ja dann jeder sowieso für sich selbst beurteilen – ob das jetzt subjektiv wichtig oder unwichtig ist und  
 69 entsprechend – das ist ein bisschen, sag ich einmal, intuitiv – mache ich was damit oder nicht. Also wenn ich weiß, es ist was, ja, das in-  
 70 teressiert nur mich, ok, dann lese ich mir das durch, lege es ab oder auch nicht, aber wenn ich mir vorstelle, das ist ein Thema, das kann  
 71 sicher auch den eigenen Vertrieb oder irgendeinen Technikbereich, dann machen wir da auch einmal eine Schleife – informiert die Leu-  
 72 te. So was haben wir noch gehabt? Natürlich die rechtlichen Rahmenbedingungen – also diese erste Gruppe – die sind natürlich insofern  
 73 ganz wichtig, weil – ich sage jetzt, ein ganz ein großes Thema im Moment, was bei uns aber erst in nationale Gesetzgebung kommt, es  
 74 wird eine Änderung zur Gewerbeordnungen kommen, es gibt eine [Bereich]-richtlinie wieder in Brüssel zur Versicherungs[-bereich-  
 75 ]richtlinie, da wird sich dann spätestens, sag ich jetzt einmal, im Jahr zweitausendsiebzehn – wird sein eine – in der Vertriebslandschaft  
 76 wird sich wieder ein bisschen was tun und müssen zum Beispiel dann die ganzen Vertragsgrundlagen, die es gibt – es gibt also bei uns  
 77 diese Musterbriefe für jene [Bereich]-arten – die müssen wir dann wieder entsprechend dieser neuen Gewerbeordnung untersuchen, an-  
 78 passen, entsprechend auch neu verteilen wahrscheinlich, das heißt, das sind Themen – also was [Bereich]-recht betrifft, muss man schon  
 79 genau schauen – jetzt zum Beispiel ist eine Änderung – die letzte Änderung, war die sogenannte GISA heißt das, das ist also – im Versi-  
 80 cherungs[-bereich]-recht hat es bisher ein Internetregister gegeben, das hat man ganz normal über das Internet, über eine normale Adre-  
 81 se abrufen können, ist auch für jedermann einsichtig geworden und jetzt hat das vor – am ersten April oder am zweiten April war das –  
 82 ein Änderung gegeben, jetzt wird dieses Register ganz neu aufgebaut, das wird auch ganz anders versorgt, man kann es also auch öffent-  
 83 lich wieder einsehen – also da gibt es dann eine entsprechende Verordnung, die kommt ein, zwei Monate vorher, da muss man halt  
 84 schauen, was kommt auf einen zu und wie informiert man dann die Leute im Haus, damit die wissen „Achtung, ab zweiten April gibt es  
 85 einen neue Einstiegsadresse, schaut das Register ganz anders aus, die Abfragen sind anders und ja die IT hat etwas machen müssen, die  
 86 haben also ein Datenabgleich auch durchgeführt, um auch alte und neue Registernummern zu vergleichen et cetera, also das sind so  
 87 Dinge, ja, an die muss man schon denken, aber die kommen Gott sei Dank in der Form ja nur alle paar Jahre vor, hoffentlich. Ja, was –  
 88 wieso sie mir noch wichtig sind, naja, man muss eigentlich immer gesetzeskonform auch im Versicherungs-, im Vertrieb unterwegs na-  
 89 türlich sein, muss aufpassen, dass man auch nicht gegen Wettbewerbsregeln verstößt et cetera, daher ist es immer wichtig, dass man am  
 90 letzten Stand ist und muss entsprechend seine Prozesse, Unterlagen anpassen, wenn es hier – wenn es eine zwingende gesetzliche Ände-  
 91 rung gibt.

92 F: Das heißt, Sie würden schon sagen, dass das einfach quasi im – ja, sehr technische Da- also Informationen sind und da einfach quasi  
 93 nicht der Bedarf aus Ihnen selbst heraus stammt sondern einfach aus der Arbeit, um da gesetzeskonform zu sein, um ...

94 A: Das kommt – ja natürlich ist da ...

95 F: ... kundenfreundlich zu sein et cetera.

96 A: Naja, ich meine Information ist – ja, das ist jetzt schwierig, sage ich einmal, zu beantworten, zu sagen, der Bedarf – ich sage einmal,  
 97 die Informationsflut ist schon so eine große, dass man eigentlich gar nicht selbst da einen Bedarf erzeugt, irgendeine Information zu er-  
 98 halten sondern man ist ja froh, wenn man in der Flut der Information nicht untergeht, also muss man immer die richtigen raus lesen und  
 99 bekommt und ein bisschen filtert und auch ein bisschen ordnet und sagt „Ok, wichtig – weniger wichtig“, ich meine, das lernt man ja  
 100 auch in manchen Seminaren und wirklich die wesentlichen erkennen und umsetzen, es ist nämlich wirklich schon durch die Vielzahl der  
 101 Medien – ich muss ja sagen, ich mache das jetzt hier seit ungefähr [Anzahl], bin [Anzahl] Jahre hier – und man hat schon gemerkt wie  
 102 sich auch die Vielfalt der Informationen entwickelt und das war früher überhaupt kein Thema, früher hat es einmal gegeben, ich sage  
 103 einmal, eine Zeitung, die ist gekommen einmal im, weiß ich nicht, in zwei, drei Monaten und wenn man heute schaut, also heutzutage  
 104 könnte man abonniert ohne Ende, also das ist ein Wahnsinn, man muss ja auch – man hat ja gar nicht mehr die Zeit entsprechend, also  
 105 man kann immer nurmehr filtern und sagen „Ok, ich nehme jetzt, heute in der Früh ist die Fachzeitschrift, da schaue ich mir das durch,  
 106 was interessiert jetzt mich“, mich interessieren jetzt mehr die – wenn ein paar Rechtsartikel drinnen sind, die sind ganz interessant, weil  
 107 da oft OGH-Entscheidungen ein bisschen kommentiert werden und weil man es auch immer wieder auch für Einzelfälle verwenden  
 108 kann, also ich bin auch jemand, der sich interessante Entscheidungen auch entsprechend abspeichert und in einen eigenen Rechtsordner  
 109 entsprechend platziert, damit ich sie bei Bedarf auch finden kann, das andere, das – diese personellen Änderungen schaut man natürlich  
 110 auch immer gerne durch und so Informationen, wenn man sagt „Ok, man kennt die Branche, die ist ja relativ klein, man kennt sehr viele  
 111 Leute. Wer hat sich verändert oder was ist passiert?“ und Produkte natürlich auch, also Produktneugigkeiten schaut man auch immer wie-  
 112 der ganz gern, was der Mitbewerb macht und da gibt es schon eine Fülle, aber da muss man auch schon ein bisschen vorselektieren ei-  
 113 gentlich.

114 F: Und wenn Sie so sagen, quasi gewisse Sachen interessieren Sie, bezieht sich dann immer auf Ihre Tätigkeit oder sind da auch persön-  
 115 liche Interessen – stecken da auch persönliche Interessen dahinter?

116 A: Naja.

117 F: Oder ist das quasi eins in eins.

118 A: Das ist schwierig, persönliche Interessen, ja, in Wirklichkeit – also wenn man sich für so Fachdinge oder Fachliteratur oder –  
 119 entscheidungen interessiert, dann ist das ja eigentlich immer mit dem Beruf – hat es zu tun, privat kann ich mit dem nicht recht viel an-  
 120 fangen, ich lese mir das natürlich gerne durch, es ist ja auch interessant, manchmal zu verstehen wie der – wie die Richter da ticken, weil  
 121 es ist eines und – wobei, sage ich, in letzter Zeit sind sie eh besser geworden – also auch Richter sind ja auch nur Menschen und man  
 122 denkt sich oft „Na, die sind aber oft sehr fern der Realität oder nicht sehr lebensnah“, wenn ich das so sagen darf – aber man will dann  
 123 auch immer die Gründe lesen, wieso die so entscheiden oder das so sehen, was speziell jetzt natürlich bei diesen vielen Entscheidungen,  
 124 wo immer Konsumentenschützer gegen Versicherung vorgehen – schaut man natürlich, wie begründen sie jetzt zum Beispiel eine In-  
 125 transparenz, wenn man klaut oder et cetera, das ist schon ganz interessant, man kann natürlich auch daraus lernen, aber es hat da eigent-  
 126 lich immer mit dem Beruf zu tun. Also dass man dann allenfalls irgendetwas besser macht oder irgendwo in den Unterlagen was verbes-  
 127 sert oder in den Bedingungen oder Anregungen gibt „Schaut, da müssen wir was anders machen“, ist aber eher, sage ich wirklich, aus  
 128 dem Beruf heraus. Das ich ein persönliches Bedürfnis hätte – so interessant ist eine OGH-Entscheidung nicht. Da lese ich lieber was an-  
 129 deres, muss ich ganz ehrlich – also im Urlaub, muss ich es nicht unbedingt lesen.

130 F: Ok, ja. Und Sie haben eben diese gewissen Kategorien genannt, eh also zum Teil auch eben, dass Sie über externe Medien, da etwas  
 131 beziehen. Können Sie da vorstellen, dass man das quasi auch intern aufbereitet und dann ganz konkret versendet oder ist das gut, wenn

- 132 das über externe Medien kommt, also wie würden Sie solche Informationen denn lieber bekommen, wenn Sie da jetzt quasi – wenn Sie  
133 sich das aussuchen könnten?
- 134 A: Naja, das ist – Gibt es ja jetzt auch schon muss man ehrlich sein, es gibt ja auch interne elektronische Medien, die sind halt im Mo-  
135 ment – also es gibt ein- einerseits haben wir ja aus Österreich heraus ein Verkaufsinforforum, oder wie das heißt, da kriegt man jeden Tag  
136 in der Früh auch eingestellte Neuigkeiten aus den verschiedenen Vertriebswegen zum Beispiel, aber auch aus den Technikbereich, das  
137 eine und das zweite ist ja das – da gibt es ja dieses insite, wo Meldungen aus dem Konzern auch drinnen sind und da gibt es sowieso –  
138 wenn man sich interessiert, gibt es ja auch die Generali – die Weltweit-Seite, die haben wir ja an sich am Schirm eingespielt und wenn  
139 man wirklich interessiert ist – ein Thema – man schaut schon immer wieder darauf, wenn einen was interessiert, na dann klickt man halt  
140 den Link mal durch und liest das, also. Anders, ich sag, es wird ja zum Teil schon vom Unternehmen aufbereitet, aber das wär zum Teil  
141 – aber, ich sag einmal, so spezielle – ich weiß schon auf was Sie hinauswollen – also ob man jetzt sagt – da ist halt die [Bereich] – ist  
142 halt schwierig, wie soll man das anders aufbereiten, wenn jetzt da eine neue – ein neues Gesetz kommt, dann gibt es ein Gesetz, dann  
143 gibt es ein Bundesgesetzblatt dazu, das – diese Information erhält man, die kann man dann aufrufen im Internet und entweder schickt es  
144 der Doktor Mitterer aus dem Rechtsbereich sowieso aus an die Interessierten oder man hat es eh selbst schon gelesen, ob das jetzt anders  
145 oder in einer anderen Form über ein internes Medium aufzubereiten, wird da nicht wirklich viel Sinn haben, weil es geht leider nur – un-  
146 ter Anführungszeichen – um trockene Rechtstexte. Es würd einfach keinen Sinn machen, weil man es nicht umschreiben kann, der kann  
147 nur sagen „Achtung, es ist jetzt eine neue Novelle zur Gewerbeordnung gekommen und da ist der Link und lest euch das durch bitte oder  
148 es gibt eine Rückmeldung, wenn es irgendwo ein Problem gibt oder wenn es Handlungsbedarf gibt“, so in der Form.
- 149 F: Genau, ja. Aber dass es quasi diese Info gibt „Da gibt es ein neues Gesetz und das ist dort und dort abrufbar“ ist das hilfreich oder ist  
150 man quasi eh so drinnen, dass man es mitbekommt?
- 151 A: Naja – ich meine, es ist sicher – ich meine, eines muss man sagen, es ist immer hilfreich, wenn sowas natürlich kommt, weil man  
152 muss ja das nicht immer irgendwo auch aus den Medien lesen, natürlich, ich meine, unsere Juristen, oben in der Rechtsabteilung, die  
153 werden sich halt tagtäglich mit allen – weiß nicht – die werden wahrscheinlich – ich gehe davon aus – alle neuen Bundesgesetzblätter  
154 bekommen wahrscheinlich und filtern durch, welches ist für den Versicherer-, für die Versicherung generell oder für den Versicherer-  
155 vertrieb speziell von Interesse. Also die machen das jetzt so ähnlich, wie wir zum Beispiel, schauen in den – eben in der Insolvenzdatei,  
156 dass wir raus filtern, welche Makler haben wir schon und informieren die Regionen „Achtung, da ist eine Insolvenz zum Beispiel“, so  
157 kann ich mir vorstellen – ich meine, das macht schon Sinn, dass eben der Doktor Mitterer die Bundesgesetzblätter oder eine Mitarbei-  
158 terin bei ihm das raus filtert und die Versch-, für die Generali interessanten einfach weitergibt, dass es diese gibt und – finden im Internet  
159 tut man heute eh schon alles. Braucht man nur die Bundesgesetzblattnummer durch schicken und das genügt schon.
- 160 F: Aber quasi diese Info einfach nur kurz „Es ist etwas neues da“ und dort ist es zu finden.
- 161 A: Genau. Das ist sicher sinnvoll, weil man nicht immer aktiv sucht, man hat den ganzen Tag etwas anderes zu tun – ich suche nicht aktiv  
162 Bundesgesetze oder neue Gesetze – muss ich auch ehrlich sagen. Also wenn dann fällt es mir eher auf, wenn man dann – man kriegt  
163 es – in den elektronischen Medien kriegt man es schon – also das Thema kommt ja irgendwann einmal und dann steht drinnen „Achtung,  
164 im April kommt GISA zum Beispiel“ da ist es dann auch in einem – in den gedruckten Medien, es kommt dann schon irgendwo, aber ist  
165 natürlich – wenn wir es schneller haben oder zentral haben, dann ist das sicher zielführend, keine Frage.
- 166 F: Und diese anderen Informationen, also quasi den Mitbewerb betreffend oder Entwicklungen betreffend –
- 167 A: Naja, das – die sind ja auch so ein Thema, da gibt es Mitbewerb betreffend – da muss man ganz ehrlich sagen, da kommen natürlich  
168 vom Markt ein Fülle von Informationen rein, also über, ich sage einmal, Einzelfälle, Einzelanfragen, Anregungen von draußen, das  
169 kommt zum Teil, ich sage einmal, mündlich bei Veranstaltungen, das kommt über, - also über Mail, wo Sie was schicken und wo wir –  
170 „Achtung, die machen das.“ Da ist natürlich schon schwierig jetzt zu sagen, dass man das jetzt zentral irgendwie aufbereitet und das  
171 auch noch, sage ich einmal, strukturiert zur Verfügung stellt, wird sehr, sehr schwierig, muss ich sagen, weil das einfach so viel ist und  
172 es ist auch immer die Frage, was ist da wirklich relevant, also das heißt, wir schauen uns, für unseren Bereich, dass wir sagen – was we-  
173 sentlich ist, sind natürlich die Produkte, dass muss man schon sagen, also gerade in Maklervertrieb, wo ja der Makler verschiedenste  
174 Versicherung untereinander vergleichen muss und Produkte untereinander vergleichen muss, ist es schon wichtig, immer zu wissen  
175 „Was ist da jetzt Letztstand? und wo gibt es noch zum Beispiel angefragte Deckungslücken, wo man dann etwas erweitern muss, damit  
176 man wieder wettbewerbsfähig ist. Liegt die Prämie vernünftig? Liegt die Provision und die Sondervergütung günstig im Vergleich zum  
177 Mitbewerb?“ Das ist schon auch wichtig – also ich sage, das wäre für uns hier sowieso das zentrale The-, oder ist auch das zentrale  
178 Thema. Da müsste man sich allerdings gut überlegen, wie man das wirklich zentral sozusagen zur Verfügung – wer das macht, weil das  
179 auch wieder verschiedene Zuständigkeit betrifft – ich meine, es gibt bei uns ein Produktmarketing, die müssen sich halt beschäftigen mit  
180 den Produktfeatures und wir müssen eher schauen auf die [Bereich]komponente, dass das passt beziehungsweise wir versuchen auch  
181 jetzt über Rahmenverträge und Sonderklauseln halt auch die – den Makler entsprechend ein bisschen zu binden, aber das ist halt eine  
182 Fülle von Informationen, die kommen halt – wir versuchen sie zu sortieren, sage ich einmal – für unseren Bereich, kann man es jetzt sa-  
183 gen, auch in den Tagungen, die es bei uns gibt, das heißt das wird also immer wieder auf Tagungen auch über diese Dinge diskutiert und  
184 besprochen „Was tut sich eben gerade am Markt? Und wo gibt es da besonderen Handlungsbedarf?“ Ich meine, das Ganze wird jetzt ge-  
185 nerell, sage ich einmal, besprochen, wenn ich jetzt denke, an die letzten Wochen, natürlich bis in den siebten Stock, bis zum Vorstand,  
186 also wenn es – wenn das hier – die Vertriebe schauen sich ja jeden Tag laufend die Ziffern an, die Entwicklungen, wie entwickelt sich  
187 die Prämie, das heißt dann die Produktion und von mir aus auch die Prämien, und man merkt dann schon in welchem Bereichen läuft es  
188 nicht so wie es geplant ist. Da muss man dann reagieren und da gibt es dann – ja – dann meldet man raus „Achtung“ oder dann nimmt  
189 man mit dem Abteilungsleiter Kontakt auf, mit den Führungskräften, weiß nicht, „Was ist da los? Wieso geht es jetzt beispielsweise im  
190 Autogeschäft heuer nicht so toll wie letztes Jahr?“ Aber die Information geht jetzt nicht nur raus an die Regionen sondern das ist natür-  
191 lich auch ein – spielt in der – im Fachbereich das selbe Thema. Jetzt kriegt man Informationen vom Fachbereich, die sagen „Achtung,  
192 da“ – heuer gab es zum Beispiel dreißigtausend Zulassungen weniger als letztes Jahr, das heißt der gan-, der Gesamtmarkt im Auto ist  
193 wesentlich kleiner als letztes Jahr, jetzt streiten halt genau so viele Marktteilnehmer um einen kleineren Kuchen und da wird man da  
194 draußen das selbe abfangen und sagen „Ja, Wettbewerb ist strenger, die schleudern alle, das Geschäft geht nicht so toll. Was müssen wir  
195 tun?“ Das ist jetzt irgendwo Information – ich sage einmal, das ist – ja, das ist also unser tagtägliches Tun, das geht über das Telefon,  
196 das geht über das Mail, man bekommt Fälle reingespielt „Achtung, wir brauchen hier, weiß ich nicht, Sonderkonditionen, Sonderrabatte.  
197 Können wir das machen?“, das muss man halt abstimmen mit dem Fachbereich, das ist eh das tägliche Tun, das ist das normale ...
- 198 F: Aber würden Sie sagen, dass das in dem ...
- 199 A: Aber da kann man ...
- 200 F: ... Bereich eben quasi dieses zentrale gar nicht möglich ist, weil einfach ...
- 201 A: Das ist so dynamisch.
- 202 F: ... der persönliche Kontakt auch einen Vorteil bringt, wenn man das direkt besprechen kann und Rückfragen beantworten kann.

- 203 A: Ist sicher so, ja, also das – ich glaube, gewisse Themen wird man sicher da nicht institutionell laufen lassen ...
- 204 F: Nein, das ist ja gar nicht ...
- 205 A: ... über Datenbanken oder über – das geht ...
- 206 F: ... notwendig.
- 207 A: ... glaube ich auch nicht. Das ist – ja, das ist einfach das tägliche Leben, das ist auch – das macht es auch aus, sag ich einmal, man erfährt schon viel von draußen, was da – jetzt haben wir letzte Woche zum Beispiel Tagung gehabt und die erzählen da so richtig durch die
- 208 Landschaft, was halt der Mitbewerb im Moment macht und was können wir dagegen tun, jetzt haben wir einen Auftrag bekommen ent-
- 209 sprechende Analysen zu machen und auch Maßnahmen, einen Maßnahmenkatalog – das muss relativ schnell gehen, weil das Geschäft ja
- 210 kurzfristig angekurbelt werden muss. Aber das ist – die Information – das ist die Tagesinform-, das Tagesgeschäft.
- 211
- 212 F: Ja, aber da sagen Sie schon, dieser persönliche Kontakt und Austausch, der hat da ...
- 213 A: Ja, das ist schon wichtig, natürlich.
- 214 F: ... einfach den Vorteil, weil man da sehr viel vielleicht auch zwischen den Zeilen herauslesen kann ...
- 215 A: Zum Beispiel.
- 216 F: ... und da einfach viel mehr Informationsgehalt herauslesen kann als wenn das per Mail.
- 217 A: Natürlich, das kann man durchaus so sehen, absolut.
- 218 F: Und da liegen die Unterschiede quasi einfach in diesen unterschiedlichen Informationen und das ist es einfach sinnvoll auf verschie-
- 219 dene Kanäle zu setzten. Eben weil – was wir vorher besprochen haben – quasi diese Gesetzesänderungen, wenn man da nur Info be-
- 220 kommt, da weiß man dann schon wie man damit umgeht –
- 221 A: So ist es, geht man – da kann man wesentlich strukturierter, mit einem Zeitablauf, wenn man weiß, wann es kommt – also das geht al-
- 222 les viel geordneter, sage ich einmal. Da kann ich mich dann vorbereiten und Unterlagen, oder jetzt mache ich Formulare wieder neu –
- 223 das ist eine ganz eine andere Qualität, das stimmt, absolut und das muss auch nicht so rasch immer gehen und das andere, wie gesagt, da
- 224 muss man halt eher ein bisschen intuitiver und schneller unterwegs und vielleicht auch konstruktiver, muss man Ideen schneller finden,
- 225 was kann man da machen. Bei der Umsetzung von einem Gesetzestext kann man nicht sehr kreativ sein, in dem Sinne, da muss man
- 226 schauen dass alles passt, im echten Verkauf oder im echten Vertrieb muss ich mir schon ein bisschen mehr Gedanken machen, was man
- 227 da – schaut man sich an „Was macht der Mitbewerb? Können wir das überhaupt? Wollen wir das überhaupt und wie – wenn wir es ma-
- 228 chen, wie machen wir es?“ Also das ist schon etwas ganz anderes.
- 229 F: Genau, und durch das, dass es so unterschiedlich ist, sind auch die verschiedenen Kanäle quasi – haben ihre Begründung.
- 230 A: So ist es.
- 231 F: Mhm. Ok, dann zu sehr allgemeinen Informationen, was quasi eben den gesamten Konzern österreichweit halt betreffen, gibt es da
- 232 auch irgendwie –
- 233 A: Meinen Sie also generell, also wirklich nur allgemeine Infos? Schon?
- 234 F: Ja, also wie zum Beispiel jetzt die Unternehmenszahlen oder ...
- 235 A: Ja. Ok, ja, aber das läuft
- 236 F: ... ich meine, Sie haben das insite angesprochen, dass das sehr breit informiert ...
- 237 A: Also das – muss ich sagen, dass hat sich auch in den letzten Jahren wesentlich verbessert, sage ich einmal – qualitativ, das ist wirklich
- 238 toll – ich muss auch sagen, das was da Triest macht, gefällt mir eigentlich sehr gut, man bekommt eigentlich sehr viel an Information,
- 239 wenn man will – also bereitgestellt – und jeder kann für sich entscheiden, was ihn daraus interessiert und man kann da auch – hat da
- 240 Möglichkeiten dann sogar, auf dieser einen Homepage kriege ich von Italien, was sehr interaktiv – da kann man – man kann sowieso
- 241 immer auch auf diese Meldungen entsprechend auch reagieren oder dazu schreiben, wenn man Lust und Laune hat, also das ist schon –
- 242 das ist sehr gut organisiert, muss ich sagen. Also man bekommt auch jetzt – jetzt war wieder eine Pressekonferenz – also ich sage, was
- 243 Bilanzpressekonferenz, quasi Interviews, die Ergebnisse, man kann auch den – sogar den – das Unternehmensergebnis [unverständlich]
- 244 kann man alles – sogar ein PDF kann man sich runterladen und alles lesen, also man kriegt ein Fülle und das funkt-, machen sie sehr gut,
- 245 muss ich sagen, also unsere interne Kommunikation in dem Bereich, muss ich sagen, ist hervorragend, also da möchte ich gar nichts – da
- 246 würde ich auch gar nichts jetzt aus meiner Sicht ändern – das was ich brauche [Unterbrechung] das heißt, da sehe ich eigentlich keinen
- 247 wirklichen Ergänzungs- oder Änderungsbedarf, das ist ok. Also wenn man – wenn man speziellere Informationen braucht, wie zum Bei-
- 248 spiel – aber selbst Ratings haben wir drinnen – aber früher haben wir noch anfragen müssen und dann gibt uns die Kommunikationsab-
- 249 teilung und kriegt man sehr rasch und kompetent Auskunft und sonst kommt man mit dem aus, was wir eigentlich über die elektroni-
- 250 schen Medien bekommen. [Unverständlich]
- 251 F: Ja, also es sind ja – werden ja sehr viele verschiedene Info-, also eben auch quasi Arten von Informationen auf diesen – mit diesen in-
- 252 ternen Medien geteilt. Gibt es da irgendwelche Bereiche, wo Sie sagen, die interessieren Sie besonders auch vielleicht –
- 253 A: Naja, besonders.
- 254 F: Oder ist da quasi der Hintergrund, um den Überblick zu bewahren und auf dem Laufenden zu bleiben?
- 255 A: Natürlich, man schaut – dort ist es wie man – ich sage, aus meiner Sicht, wie man Zeitung liest da auch zum Beispiel, natürlich inter-
- 256 essiert einem das eine mehr ein bisschen als das andere, wobei jetzt zu vergleichen mit einer Tageszeitung, zu sagen – ja –, „Was schaut
- 257 man gerne?“ Aus meiner Sicht schaut man sich halt schon – ich bin auch nicht mehr der Jüngste – man schaut auf die Wirtschaft, man
- 258 schaut auf die Politik und man schaut ein bisschen jetzt, sage ich einmal, auch Sport, interessiert, ja, jetzt nur mal so drüber schauen und
- 259 Kultur schaut man was sich tut. Klar gibt es Kategorien, aber, ich sag einmal, im Großen, wenn es nur für mich ist, Information besorgen
- 260 – hängt eigentlich von der Aufbereitung ab beziehungsweise wie einem der Artikel jetzt einmal schon vom – von der Aufmachung an-
- 261 spricht, natürlich ist es wichtig, dass dort der Inhalt entsprechend ist, aber, ich sag einmal, die Informationen, die man hier bekommt,
- 262 sind ja alle aus unserem Bereich, da muss ich dann nur das eine oder andere sagen – ja, ich sage – ich lese zum Beispiel lieber wenn Sie
- 263 jetzt ein Artikel finden auf der Generali Homepage – was weiß ich, „Die Generali hat irgendwo ein Produkt in China zum Beispiel oder
- 264 was eingeführt“, „Aha, interessant“, sowas lese ich, weniger das was meinen Bereich halt nicht so ist – so interessant dabei und sicher
- 265 sehr wichtig für die Versicherung, also IT-Themen lese ich mir weniger durch, weil da sind dann wieder so Dinge drin, die ich zum Teil
- 266 gar nicht verstehe oder verstehen will. Das ist mir dann zu aufwendig, aber ich sage einmal, was so in der Welt passiert, was an Produkt-
- 267 innovationen unterwegs ist, das ist schon interessant und ja jetzt läuft zum Beispiel ein internationales Projekt, auch was jetzt in Europa
- 268 die Aktivitäten zu dieser [Bereich-]richtlinie zweitausend – Umsetzung zweiseibzehn läuft, naja da lest man sich dann schon diese The-
- 269 men, ist eh klar. Wenn es einen – wenn man irgendwo betroffen unmittelbar durch ein Thema, das was jetzt im Konzern auch ein größe-
- 270 res Thema ist, natürlich schaut man sofort dort hin, was tut sich – auch in den anderen Ländern oder wenn zum Beispiel – was schon
- 271 auch interessant ist, wenn man – ein paar Menschen kennt man ja auch aus dem Konzern und wenn da irgendetwas – „Der hat sich ver-

- 272 ändert oder was tut der gerade?<sup>4</sup>, da schaut man schon drüber, ist halt ein bisschen diese – ich weiß nicht, wie nennt man diese Medien –  
 273 wo sich die Menschen immer –
- 274 F: Die Personalia.
- 275 A: Die Personalia, sozusagen, das schaut man sich halt auch einmal drüber ob es da – ob man jemanden kennt oder ob sich jemand we-  
 276 sentlich verändert hat. Aber so, sage ich jetzt, ganz gezielt gehe ich jetzt auf diesen Medien nicht so um, wie auf eine Tageszeitung,  
 277 muss ich auch sagen, da ist eher das – wie es einen anspricht.
- 278 F: Also die Aufbereitung, was Sie angesprochen haben oder die Aufmachung –
- 279 A: Das muss ich ganz ehrlich sagen, das ist wirklich toll gemacht und man kann sich hinsetzen und kann in Ruhe schauen, wo ist was –  
 280 man muss – ich muss ganz ehrlich sagen, man hat auch nicht Zeit, dass ich jetzt in der Früh mich da hersetze und stundenlang Zeitung  
 281 lese, das geht gar nicht. Es fängt dann immer das Tagesgeschäft an und dann heißt es einfach das zu tun und das ist eigentlich eher ein  
 282 Thema, was man wirklich – ja, gleich in der Früh, wenn man aufschaltet, kurz einmal drauf schaut und dann ist eigentlich den ganzen  
 283 Tag über nicht wirklich mehr ein Thema.
- 284 F: Aber Sie würden schon sagen, um quasi vom Unternehmen ein bisschen ein Gespür oder ein bisschen die Neuigkeiten verfolgen zu  
 285 können, nutzt das insite Online –
- 286 A: Na absolut, absolut, also ich muss so sagen – Schauen Sie – ich schaue mir ja jedes Medium schon an, also es ist nicht so, dass ich  
 287 nicht gier-, es gibt ja ein – es gibt das elektronische insite, jetzt, wie es – natürlich seit es das Papier nicht mehr gibt – ich schaue auch –  
 288 muss ich ganz ehrlich sagen – ich bin jetzt kein – erzähle ich Ihnen nachher – es gibt dann noch ein anderes Medium, da schaut man  
 289 auch drüber – man ist ja jetzt nicht so – also ich bin jetzt nicht jemand der jetzt da Zeitungen gleich wegschmeißt, tut man nicht, dass  
 290 kann ja etwas doch drinnen sein und natürlich die elektronischen, die jetzt aufbereitet sind, die sind einfach schon sehr gut, da kriegt man  
 291 den großen Überblick, was sich so tut, also das ist schon wichtig. Man schaut, wie gesagt, international – schaut man natürlich auch  
 292 „Wie geht es den Italienern“ Wie geht es dem Konzern?<sup>5</sup>, natürlich, keine Frage, man sieht auch immer wieder den CEO, was der vor-  
 293 hat, was die planen und genauso die – also ich muss sagen, die Aktivitäten, die Sie setzen, egal ob es jetzt Akquisitionen sind oder was  
 294 immer, das ist schon auch interessant zu wissen, was tut sich im Generali Konzern „Wo wollen wir hin, welche Bereiche werden geför-  
 295 dert, wo fahren wir ein bisschen zurück, wo gibt es Probleme, wo läuft es gut?“<sup>6</sup>, ich finde, das ist – haben Sie wirklich gut gelöst oder  
 296 sehr gut sogar – das ist aus der Zentrale raus und wir kriegen auch unsere Informationen auch sehr gut aufbereitet, muss ich sagen, da  
 297 gibt es nichts.
- 298 F: Wenn ich nur ganz kurz zwischen – also gehört jetzt nicht zum Thema – ich habe das schon so aufbereitet, dass quasi diese Interviews  
 299 nicht nachverfolgt werden können, wer da was gesagt hat, also es ist da – sollte da keine –
- 300 A: Ach so, ok. Na, wenn ich auch schaue, es gibt auch ein Betriebsratsmedium – ich bin jetzt nicht der große Fan von Betriebsräten –  
 301 muss ich sagen – es ist halt so, es wird seinen Sinn haben und das ist auch in Ordnung, schaue ich aber auch durch – also es ist nicht so,  
 302 dass ich sage, weil ich den Betriebsrat nicht so unbedingt haben muss oder will, deswegen schmeiße ich die Zeitung in den Kübel – sie  
 303 schreiben auch interessante Ziehungen, jetzt in letzter Zeit, muss man ja auch dazu sagen, in den elektronischen Medien entsprechend  
 304 ein bisschen aufgerüstet und bringen jetzt immer ganz interessante Artikel, also insofern, muss ich sagen, sind auch die auf einem besse-  
 305 ren Weg, sie schreiben dann immer zu gewissen Themen an die Mitarbeiter Informationen, die ganz wertvoll sind muss ich sagen, also  
 306 die – da haben sie jetzt eh – aber ja [unverständlich] Gut, anderes Thema.
- 307 F: Genau, also wenn Sie da diesen Informationsbedarf – also Sie haben gesagt, Sie schauen sich das alles an, um den Überblick zu be-  
 308 kommen –
- 309 A: Also das, ja.
- 310 F: Und spielt da quasi auch Ihre Tätigkeit mit ein, wenn Sie sagen, gewisse Artikel werden halt auch im iniste oder zum Teil auch von  
 311 dem internationalen Medium gelesen oder sind das auch Sachen, eben wie Sie auch angesprochen haben, man liest Personalia, um da –
- 312 A: Da liest man quer durch, das hat jetzt nicht wirklich unmittelbar mit der Tätigkeit zu tun, da muss man schon – also auf der internati-  
 313 onalen Seite, wie gesagt, wird man ja ganz selten auf einen Artikel stoßen, der jetzt wirklich unmittelbar für den Bereich wichtig ist, da  
 314 macht man einfach, ja da schaut man drüber, was könnte mich interessieren am Thema, also wie gesagt eben Produktinnovationen, Län-  
 315 der, Leute, Ergebnisse, Ziffern, dass man sowas schaut – ist schon interessant. Man tut auch [unverständlich] – man kennt gewisse Mit-  
 316 arbeiter jetzt schon aus – ja wenn man Sie irgendwo getroffen hat, also auch internationale, und dann sagt man „Ok, da ist jetzt irgendein  
 317 Bericht über dieses Land, aha, da ist ja der Herr XY“<sup>7</sup> und interessiert mich jetzt auch, was da kurz läuft. Die Artikel sind ja auch vern-  
 318 ünftig lang – muss man sagen – geschrieben, und verständlich auch in – bin jetzt nicht der Spezialist – muss ich natürlich sagen, in der  
 319 englischen Sprache – aber das ist alles zu verstehen und zu lesen, also das ist wirklich toll aufbereitet – muss man ehrlich sagen. Man  
 320 kann etwas anfangen, ist nicht so high sophisticated, dass man das nicht versteht, weil sonst würde man eh nicht weiterlesen, das ist  
 321 nicht die englische Tageszeitung.
- 322 F: Ja, und was quasi Österreich betrifft, wie würden Sie da Ihr Interesse beschreiben, dass Sie gewisse Artikel lesen?
- 323 A: Naja, in Österreich haben wir ja mehrere – da haben wir in der Früh, wie gesagt, noch einmal speziell für den Verkaufsbereich einmal  
 324 – das schaut man sich alles durch – also alles was aus unserem Ressort kommt über dieses Medium „Infoforum Verkauf“, das ist auch so  
 325 elektronische Mitteilungen – die schaut man natürlich alle drüber, aber das ist sowieso klar. Es gibt dann einen Bereich vom Finanz-  
 326 dienstleistungsbereich, den macht die FinanzService, da schaut man auch drüber, weil das kann auch immer wieder unsere Vertriebswe-  
 327 ge betreffen – das sind also ganz fachspezifische Themen. Ja und dann gibt es eben dieses, wie es heute wieder da war – dieses insite  
 328 Online – wie das jetzt genau heißt – da schaut man natürlich auch immer wieder, das sind etwa die Unterkategorien, [unverständlich] das  
 329 ist nicht so, ich sage einmal, überladen – unter Führungszeichen – wie andere Internetseiten, das ist vernünftig von der Anzahl, was  
 330 man überhaupt schauen kann, wenn man da drei Artikel oder was hat ist das – das ist wirklich interessant und ist auch schnell gelesen,  
 331 da kann man sich schnell einen Überblick schaffen.
- 332 F: Und würden Sie sagen, ist das hauptsächlich, um den Überblick über das gesamte Unternehmen zu behalten und da am Laufenden –  
 333 eingebunden zu sein?
- 334 A: Eigentlich, ja, also in der Seite schon, also in dem insite, das andere ist das Verkaufsspezifische, das braucht man, das ist ja beruf-  
 335 das ist ja notwendig, dass man weiß, was im Verkauf einfach läuft, und das andere ist, um den Überblick zu haben, was sonst noch läuft,  
 336 zum Beispiel. Also was immer das – zum Beispiel – habe es eh zuerst so ein bisschen – diese Bilanzpressekon- ist ja interessant zu wis-  
 337 sen, wie haben wir zweitausendvierzehn bilanziert, ein bisschen detaillierter, man kann auch dort die – wie es angeboten wird, im PDF  
 338 alles runterladen und wenn man Interesse hat, kann man sich das im Detail dann auch anschauen – je nachdem, wie interessiert man ist –  
 339 das ist aber wirklich ok.

- 340 F: Und würden Sie sagen, durch das – also durch die Tatsache, dass es diese Informationen gibt, fühlt man sich als Mitarbeiter dem – im  
341 Unternehmen integriert und eingebunden und kann das auch so besser verfolgen, auch mögliche Zusammenhänge, die es gibt?  
342
- 343 A: Natürlich, natürlich sind es – ist das wertvoll, kein Frage, weil wenn ich gar keine Informationen hätte, wüsste man ja nicht einmal,  
344 wo wir hin rudern. Da arbeitet man den ganzen Tag und geht am Abend heim, ok und nach einem Jahr, und einer sagt „Ja, super war das  
345 Jahr zweitausendvierzehn“, also es ist schon wichtig, auch zu wissen – und auch zu wissen was in den anderen Bereichen passiert, es ist  
346 auch wichtig, was passiert in den Regionen draußen, was es – das sind ja auch eine Fülle von Aktivitäten, die dort laufen und ja – und ir-  
347 gendwie steht man ja auch ein bisschen im Wettbewerb mit anderen Abteilungen, weil es ist ja auch immer wichtig jetzt zu wissen „Wie  
348 gut – unter Anführungszeichen – wie schlecht sind die anderen, wie liegen wir ein bisschen, wie werden wir gesehen von draußen“, weil  
349 die Kollegen draußen erwarten sich ja von mir, von den verschiedensten Abteilungen entsprechende Dienstleistungen und ja auch das  
350 kann man irgendwo ein bisschen herauslesen, es gibt dann verschiedenste Wertungen – naja Wettbewerbe eigentlich nicht, aber ja ein-  
351 fach Informationen oder es werden Ber-, wie soll man sagen, was wird da noch alles berichtet, schwierig jetzt im Vergleich, passt.
- 352 F: Aber es ist quasi da ein bisschen ein, man kennt den Weg, man weiß wofür man arbeitet, für wen man arbeitet und man hat da biss-  
353 chen einen Einblick und kann dadurch irgendwie besser agieren oder halt besser reagieren in gewissen Situationen oder man wird da  
354 eingebunden vom Unternehmen, um halt eine Richtung zu kennen und zu wissen wofür man arbeitet.
- 355 A: Ja natürlich, man erfährt halt, wo was läuft oder was passiert und man kann ja auch für sich jetzt, sage ich einmal, überlegen oder eine  
356 Entscheidung treffen „Das wäre auch was interessantes, ich nehme einmal Kontakt auf, was da läuft, was ist da los?“, also es ist irgend-  
357 wie eine Möglichkeit, eine Anbindung, dass man Kontakt zu einem gewissen Thema aufnimmt und so sagt „Aha, das ist eigentlich eine  
358 tolle Idee, was ihr da macht, das wäre für uns auch interessant, machen wir uns einen Termin aus, setzen wir uns zusammen, tun wir  
359 was“
- 360 F: Ok. Ich meine, Sie haben – wir haben eh vorher im ersten Teil schon über diese Kanäle gesprochen, die Sie für Ihre Tätigkeit brau-  
361 chen, Sie haben jetzt auch selbst schon quasi das insite Online, insite Print angesprochen, würden Sie da auch sagen, da gibt es – eben  
362 wie wir vorher gesagt haben für Gesetzänderungen, das hat quasi eine gewisse Routine, da kann – da genügt eine schriftliche Informati-  
363 on – wenn Sie das jetzt auf dieses insite Online und insite Print übertragen, sagen Sie, gibt es da auch – ja – spezielle Gründe warum  
364 gewisse Sachen jetzt Online genügen, eine kurze Information, wie Sie es gesagt haben, mit einer vernünftigen Länge, und warum aber  
365 gewisse Artikel im insite Print aufbereitet werden? Oder hat das – würde es für Sie keinen Unterschied machen, einen Artikel dort oder  
366 dort zu lesen?
- 367 A: Naja schauen Sie – es ist – ich glaube, das hat eher damit zu tun – ja – die – also, das ist jetzt meine persönliche Sicht der Dinge –  
368 Online liest man Dinge, die überschaubar, kurz prägnant aufbereitet sind, ich sage einmal, eine Online-Version, ein Artikel, der über eine  
369 Seite geht, den liest keiner Online, das ist nicht, sage ich einmal, wirklich praktikabel, diese – ich weiß nicht – ich bin auch ein Fan –  
370 nach wie vor – von einer Papierzeitung, also ich bin nicht ein reiner Online-Leser und habe auch Papierzeitungen, weil das einfach kom-  
371 fortbarer ist, auch einen längeren Artikel – den will ich in der Hand haben und nicht irgendwo am Bildschirm – am Bildschirm sitzt man  
372 eh den ganzen Tag – das ist – das hat immer ein Format zu tun, ich weiß nicht warum, es ist – grundsätzlich steht das gleiche da, nur es –  
373 das ist das selbe mit einem Buch lesen, ich bin kein Typ, der sich so einen – weiß ich nicht, wie das heißt von Thalia, da so einen elekt-  
374 ronischen –
- 375 F: eReader quasi.
- 376 A: Mit dem kann ich – auch wenn es viele sagen, der hat Vorteile, man kann die Bücher drauf laden, kann das in den Urlaub mitnehmen  
377 – ein Buch ist ein Buch für mich und eine Zeitung – eine gute Zeitung, eine Wirtschaftszeitung ist eine Wirtschaftszeitung zum Beispiel,  
378 das wird es nicht ersetzen. Das elektronische Online-Medium ist für einen schnellen Überblick – ist eine ganz eine tolle Geschichte, also  
379 ich kann mir, ich sage einmal, die Erstinformation sofort abholen, das ist Ok und, wie gesagt, das ist aber interessant oder es ist auch gut,  
380 sage ich einmal, wenn man dann in solchen kurzen Artikeln, wenn jemand Interesse hat und weiterführende Informationen haben will,  
381 dass man da auch bereit stellt die weitem Informationen, dann soll er sie sich von mir aus den Artikel, den kann man dann vielleicht  
382 auch runterladen oder dann ausdrucken oder was immer, die Kombination, finde ich, ist echt gut, weil wenn ich sage es interessiert mich  
383 mehr, dann muss ich dort das entsprechend weiter machen und sonst lese ich nur den Artikel und gehe zum nächsten, also für mich ist  
384 das – es ist auch schwierig, ich mache zum Beispiel nie – ich tu nie einen Gesetztestext da oben lesen oder eine OGH-Entscheidung da  
385 oben lesen, das können Sie nicht, da wird man wir. Das hat dann oft vierzehn, sechzehn Seiten, klein gedruckt, das muss ich mir aus-  
386 drucken, nur am Papier und im Notfall kann ich mir Anmerkungen machen und das unterstreichen und was immer das – das Medium ist  
387 nur bedingt, sage ich einmal, für komplexere Themen optimal geeignet, wobei sie werden wen anderen finden, der sagt es ist alles  
388 gleich, aber ich bin es nicht, der Typ bin ich nicht wirklich, nein.
- 389 F: Das ist wirklich sehr unterschiedlich.
- 390 A: Weil ich lese sehr viel – ja also, ich habe es versucht, weil man natürlich Papier sparen will aber es geht nicht, also OGH-  
391 Entscheidung am Bildschirm lesen, ist nicht zielführend.
- 392 F: Das heißt, auch im insite Print also ...
- 393 A: Im insite Print wird sicher, also ...
- 394 F: ... würden Sie komplexere Dinge nachlesen?
- 395 A: Ja, natürlich, also dort, na auf jeden Fall, wenn das wirklich Artikel sind, wo was beschrieben über zwei, drei Seiten oder wenn es –  
396 ist auch interessant, also wenn – das hat auch den Vorteil, es ist halt ein Medium, das hat man in der Hand, da sind ja auch immer wieder  
397 längere Interviews zum Beispiel drinnen von den Führungskräften oder so, das geht dann auch über zwei, drei Seiten, das lest man dann  
398 schon lieber in so einer Zeitung, die man in der Hand hält, muss ich ganz ehrlich sagen.
- 399 F: Und wenn Sie diese Interviews ansprechen –
- 400 A: Es hat auch den Vorteil, man kann es auf die Seite legen und wenn es mich wieder interessiert – muss ich nicht die Seite wieder drin-  
401 nen suchen, des kann hinten liegen und kann es wieder aufschlagen und weiterlesen.
- 402 F: Wenn Sie diese Interviews ansprechen, was sind die vielleicht Gründe, das man sagt, man lest sich da jetzt ein Interview vom Vor-  
403 stand durch, ist das auch interessehalber?
- 404 A: Naja, es ist schon – also die sind – schau, man liest deshalb durch – wieso – es ist jetzt nicht nur die Person an sich, sondern ist natür-  
405 lich wichtig zu hören – man hört ja da schon generelle Aussagen „Wo geht es hin?“, Vergangenheit kennen wir eh alle selbst, aber „Wo  
406 denkt man hin, wie geht es weiter, was ist geplant, was wird kommen, was ist wichtig, was ist dem Unternehmen wichtig, was ist für die  
407 – aus Sicht der Unternehmensleitung auch für die Mitarbeiter und Kollegen wichtig?“, das lest man einfach – es sind ja eh Gott sein  
408 Dank nicht so viele Vorstände, wir haben ja eh nicht so viele und es ist aber auch jeder Bereich sehr interessant also man – wenn man  
409 sich ein bisschen mit den Themen beschäftigt – für uns ist es im Verkauf sowieso alles von Interesse, sage ich einmal, auch der Technik-

- 410 bereich, den der Herr Kupec leitet, ist extrem wichtig für uns, weil ja das unsere Verkaufsbasis ist – wir müssen ja diese Produkte ver-  
 411 kaufen – aber auch – ich sage, selbst die Finanzthemen vom Herrn Wallner sind hochinteressant, weil wir ein schwieriges Umfeld im  
 412 Moment haben, weil ein – nicht nur jetzt im Bankenbereich sondern auch im Versicherungsbereich, mit den niedrigen Zinsen, also da  
 413 auch zu lesen, „Was macht die Generali, was tun wir dagegen, wie gehen wir da weiter vor?“, das – ich weiß nicht – Vorstand – sowas  
 414 lest man eigentlich immer, bei Abteilungsleitern, wird man dann schon ein bisschen differenzieren, ob ich das unbedingt wissen muss,  
 415 was jetzt da in der IT läuft, sage ich einmal, Geschmacksfrage, aber so Vorstandsthemen lest man eigentlich durchwegs. Das ist einfach  
 416 das Interesse „Was sagen unsere obersten Führungskräfte zum Unternehmen, zu uns vielleicht auch, wie geht es, wo geht es hin?“, das  
 417 ist immer von Interesse, es ist irgendwie ein bisschen ein Blick in die Zukunft auch, „Und sind sie auch zufrieden hoffentlich mit uns,  
 418 was wir alle machen?“
- 419 F: Also es ist quasi ein bisschen eine Rückmeldung und –
- 420 A: Natürlich, ist – natürlich ist, absolut, ist eine Reflexion „Was passiert oder was muss jetzt passieren in nächster Zeit, wo müssen wir  
 421 Schwerpunkte setzen, wo wollen wir hin?“ Auch natürlich immer die Information „Was wollen die Italiener von uns?“ das kriegt man ja  
 422 über diese – nur über diese Kanäle, weil den direkten Draht gibt es nur oben. Also es ist schon sehr – da sind schon sehr wertvolle In-  
 423 formationen drinnen, muss ich sagen, das wird auch, muss ich sagen, auch interessant aufbereitet, die Fragestellungen, da hör-, kann  
 424 man schon einiges raus lesen aus den Antworten.
- 425 F: Ok, aber Sie würden schon sagen, quasi das ist eine persönlicher Grund, warum Sie jetzt das Print immer noch sehr schätzen, dass  
 426 man das in der Hand halten können, halt einfach –
- 427 A: Natürlich, also wenn es so längere Artikel – schauen Sie, so eine Einschaltung mit einem Foto, dass der dreiundfünfzig ist und bei der  
 428 Generali fünfzehn Jahre gearbeitet hat und vorher vier Jahre bei der Allianz, das kann ich mir Online auch anschauen, da brauch ich kein  
 429 Print mit, aber wenn es darum geht auch Fragen und auch umfangreiche Antworten zu lesen, ist es wesentlich komfortabler, aus meiner  
 430 Sicht – sage ich ganz ehrlich.
- 431 F: Ok, dann quasi zu dem dritten Bereich, also bestimmte Situationen, die spezielle Informationen fordern/benötigen. Ich meine, wir ha-  
 432 ben in dem ersten Bereich wahrscheinlich schon gewisse Situationen abgedeckt, also diese Gesetzesänderungen, sehr spezifische Fälle,  
 433 das sind halt alles mehr kurzfristige Sachen. Es gibt ja aber auch Situationen, die sich über mehrere Monate bis hin zu mehreren Jahren  
 434 ziehen, zum Beispiel eine Strategieänderung, die sich – also eine Strategie, die halt gesamt Österreich betrifft. Wenn Sie an solche Situa-  
 435 tionen denken, wie – an welchen Stellen brauchen Sie da welche Informationen oder würden Sie gerne welche Informationen bekom-  
 436 men, um zu wissen – eben wie Sie gesagt haben – reflektieren zu können oder um da was tun zu können?
- 437 A: Also wenn man jetzt beim Beispiel Strategie bleibt, muss ich sagen, weil es eben auch mittel-/langfristig ist, braucht man keine spezi-  
 438 elle, aus meiner Sicht, jetzt keine speziellen Informationen sondern – die bekommen wir dann ohnedies über den Vorstand, das kann  
 439 auch zum Beispiel sein, Thema in diesen Vorstandsinterviews sein, in den Print-Medien oder es wird ohnedies – es werden ohnedies  
 440 auch Veranstaltungen, Einladungen ausgesprochen, wo man dann – ich sage jetzt einmal – im siebenten Stock oder wo immer zusam-  
 441 menkommt, wo dann der Vorstand – meistens ist es natürlich der Ressortvorstand für sein Ressort – entsprechend die im Gesamtvor-  
 442 stand beschlossene Strategie präsentiert und dann ableitet aus der Gesamtstrategie, was ist dann für den Verkauf zum Beispiel wichtig,  
 443 für die nächsten drei bis fünf Jahre, sage ich einmal, wo müssen wir hin, es wird ja auch bei uns inzwischen ja – wie wahrscheinlich wo-  
 444 anders auch – über Jahre geplant, man muss ja planen über Jahre, das heißt, abgeleitet von der aktuellen Strategie wird man entspre-  
 445 chend auch die – den Verkauf planen müssen, die Verkaufsziffern planen müssen und der Technikbereich die technischen Ergebnisse et  
 446 cetera, also da, sage ich einmal – für so langfristige Dinge – gibt es natürlich auch immer wieder, sage ich einmal, natürlich in den –  
 447 wenn man reinschaut in das – in die Generali Homepage der Italiener, da möchte – da ist ja – da gibt es sogar, glaub ich, ein eigene – ei-  
 448 genen Menüpunkt Strategie oder so – was immer, da kann man viel raus lesen, ob es jetzt bei uns in der Form – habe ich es noch nicht  
 449 gesehen, ja, aber ich sage, da werden wir eher auf der persönlichen Ebene informiert, da brauche ich es jetzt nicht unmittelbar, das, was  
 450 man bei den Italienern lesen kann, ist ja nicht das weltweite dann, man kann bei so einem Zugang, wissen wir ja nicht wirklich was die  
 451 da unten beschlossen haben, bei uns wird es abgedeckt eher durch diese persönliche Veran-, also durch diese Veranstaltungen, da sagt  
 452 man „Ok“, es gibt immer diese Perioden, die geplant sind, das – die da strategisch festgelegt werden, und dann wird informiert und zwar  
 453 eigentlich in der Regel – und das finde ich nicht schlecht – dieses persönliche, das heißt es gibt dann eine Einladungen, Ressort kommt  
 454 in den Speisesaal – wo immer – rauf und dann gibt es eine Präsentation vom Herrn Schuchter zum Beispiel, der präsentiert uns „Wie  
 455 schaut es aus in den nächsten drei bis fünf Jahren, was haben wir vor?“ Das würde ich sagen, das ist aber gut abgedeckt, also ob man das  
 456 jetzt unmittelbar noch einmal in ein elektronisches Medium stellen muss, sei dahingestellt, da bin ich jetzt nicht der Kommunikationsex-  
 457 perte, ich persönlich brauche es nicht.
- 458 F: Diese Informationen, die Sie da auf persönlicher Ebene bekommen, geben Sie die dann auch an Mitarbeiter weiter oder wie wird das  
 459 dann weitergegeben?
- 460 A: Die werden – das wird dann auch – das ist dann im Rahmen der Verantwortung des Abteilungsleiters, der muss das machen und da  
 461 gibt es dann intern Abteilungs-Jour fixe, das gibt es sowieso jedes Monat und wenn es so ein Thema ist, wird das dort dann natürlich  
 462 auch noch einmal präsentiert, das ist klar. Wobei wir werden ja auf der – sogar auf der Gruppenleiterenebene werden wir auch eingeladen  
 463 zu solchen Präsentationen vom Vorstand und auch sogar kommen – ich glaube bei diesen Strategiedingen kommt sowieso gleich die  
 464 ganze Mannschaft, die Verk-, die Verkaufsmannschaft in Wien also in der Generaldirektion – schätze ich einmal – hat um die hundert  
 465 bis hundertzehn Mitarbeiter – grob geschätzt – die werden dann alle oben eingeladen und da macht er das gleich in einem. Da brauchen  
 466 wir dann nicht extra noch einmal informieren. Das ist auch ganz –
- 467 F: Aber das ist quasi eben diese Vor-, also diese „Information, es gibt jetzt eine neue Strategie und das sind diese Ziele“, da ist quasi das  
 468 schon wichtig, dass das – oder ist das halt eine persönliche Veranstaltung, wo man persönlich informiert wird und da genügt quasi diese  
 469 – genügen – aber da ist einfach dieser persönliche Dialog wieder von Vorteil, um dass entsprechend zu –
- 470 A: Ja, absolut. Naja das hat ja den Vorteil – das wird präsentiert und dann ist natürlich eine Fragestunde, das heißt die Mitarbeiter kön-  
 471 nen zu dem ein oder anderen auch Fragen stellen, weil so – ja in den Medien kriege ich die Information „Das ist die Strategie“ und das  
 472 war es dann und dort bekommen wir wirklich die Möglichkeit, dass man wirklich auch Fragen stellt, Feedback gibt, das ist – da ist alles  
 473 erlaubt, was nicht unanständig ist bei solchen Veranstaltungen und das ist ok – sage ich einmal, das ist auch wichtig und dann gibt es  
 474 halt auch ein bisschen einen Erfahrungsaustausch und einen bisschen persönlichen Zusammensein, ist auch nicht schlecht, [unver-  
 475 ständlich] – weil so oft sieht man sich eh nicht, in dem großen Kreis der Mitarbeiter, ist ja auch wieder kommunikativ.
- 476 F: Genau, ja, weil dann auf informeller Basis halt auch sehr viel Informationen ausgetauscht werden, die vielleicht formal gar nicht so  
 477 geteilt werden können.
- 478 A: Zum Beispiel.
- 479 F: Und Sie haben angesprochen es gibt dann immer wieder quasi in einem bestimmten Zeitintervall diese Treffen, da werde dann  
 480 Zwischenziele besprochen oder wie –

- 481 A: Meinen Sie jetzt die – unsere Abteilungs-Jour fixe?
- 482 F: Nein, also Sie haben eben angesprochen es gibt da in einem bestimmten Intervall mit den Vorständen ...
- 483 A: Ach so, nein, wenn – immer wenn eine neue – immer wenn die nächste Strategie – nein, das ist ja jetzt nicht so kurzfristig, also wenn
- 484 wir bei diesen längerfristigen Themen, das ist immer wenn dann die nächste Strategie kommt, das wird immer aktuell – immer aktuali-
- 485 siert und kommt halt dann das nächste Meeting, da wird wieder eingeladen und dann können wir die Herrschaften und [unverständlich]
- 486 die neue Strategie hören.
- 487 F: Und quasi die Ergebnisse der vergangenen Strategie oder Zwischenergebnisse, die bekommt man –
- 488 A: Die kriegt man – die Ergebnisse kriegt man eigentlich über das jährliche Ergebnis, also das ist – da gibt es ja dann eher immer – ja da
- 489 wird sowieso informiert, also ich sage einmal, es ist auch immer wieder – in dem insite gibt es ja auch immer wieder, sage ich einmal,
- 490 Rückmeldungen auch vom Vorstand, also vom CEO, wo ja auch immer wieder in einer Kolumne entsprechend auch geschrieben wird
- 491 „Wie wir dastehen, wo wir sind, wo wir stehen und ob es gut oder besser“ – also da kriegt man eigentlich auch aus dem Medien wieder
- 492 ein bisschen den – das Feedback und ja wir kriegen, sage ich jetzt einmal – das Feedback kriegt man eigentlich – das wesentliche Feed-
- 493 back „Wo wir stehen und ob wir gut am Weg sind?“, sind ja eigentlich, muss man auch ganz ehrlich sagen, sind eigentlich die statisti-
- 494 schen Auswertungen, die Ziffern, es ist halt so, das ist das, was halt am wichtigsten ist und das wird also hier – im Verkauf muss man
- 495 halt, ja, bis zu Tages- und Wochenproduktionen herunter gebrochen schauen „Wie schaut es aus mit der Planung, wo stehen wir, wo ist
- 496 das Ist, wie weit sind wir weg oder hoffentlich nicht weg?“, also das ist eigentlich das wichtigste Feedback, das ist so.
- 497 F: Aber das wird quasi von den Vorständen – oder da wird dann nicht mehr extra aufgearbeitet sondern das überblickt man selber und
- 498 schaut man sich selbst an.
- 499 A: Das wird von uns – das ist – das wird man selbst schauen, wird natürlich auch vom Vorstand, wenn es irgendwo eben ein bisschen
- 500 durchhängt natürlich thematisiert, das ist genau das Thema, was wir zuerst besprochen haben „Was macht man im Kfz-Geschäft, weil im
- 501 Moment ein bisschen hinter den Erwartungen wir liegen, und daher muss man was tun“ und da macht – das kommt dann schon auch nat-
- 502 ürlich auch von oben, die sitzen natürlich auch im Re-, es gibt dann ein Ressort-Jour fixe auf der Abteilungsleiterebene und die Vor-
- 503 standsklausuren und da wird das entsprechend thematisiert, kommt auch natürlich wieder runter.
- 504 F: Also da wird man schon auch informiert quasi auch wahrscheinlich auch im positiven –
- 505 A: Natürlich. Natürlich macht man das – das geht dann die Kaskade runter, das geht an den Abteilungsleiter und dann wird es da bespro-
- 506 chen „Was tun wir und wir müssen – das eine müssen wir tun, ist ein Auftrag, aber das andere überlegt euch, was wir zusätzlich noch
- 507 machen können?“, das geht also über die Besprechungen, die persönliche Linie und das geht nicht über ein Medium oder was.
- 508 F: Aber Sie sagen, das ist ausreichend wenn da quasi spezifisch auf ein Thema eingegangen wird und wenn da nicht wieder quasi in ei-
- 509 ner Gesprächsrunde das Ergebnis präsentiert wird, sondern man bekommt das eh mit, wie das läuft in dem Bereich?
- 510 A: Nein, das braucht man glaube ich nicht. Wichtig ist eigentlich zu wissen „Wo geht die Reise hin?“, ich meine, man bekommt ja auch
- 511 – das ist so wenn man es jetzt – längerfristig ist ja – ein ganz ein anderes Beispiel jetzt – also nicht jetzt weggehen von der Strategie – es
- 512 ist auch ein Strategiethema, wenn man jetzt ausgeht zum Beispiel von den Italienern, die jetzt sagen, der Lebensversicherungsmarkt bei
- 513 euch ist im Moment sehr schwierig, der klassische Lebensversicherungsbereich in Österreich, der also der weitaus größte Anteil bei uns
- 514 im Bestand ist, ist insofern problematisch, weil wir ja dieses Geld eben in dem Kundenstock haben müssen entsprechende Verzinsungen
- 515 verdienen, das geht nicht so leicht und jetzt gibt es zum Beispiel eine – sagen wir mal – strategische Vorgabe aus Italien, die sagen „Es
- 516 ist beabsichtigt, in fünf Jahren zum Beispiel, dass auch in Österreich das Lebensversicherungsgeschäft so aufgeteilt ist, dass nur mehr
- 517 ein Drittel in der klassischen Lebensversicherung ist, ein Drittel sollte – sag ich jetzt einmal – über die fondgebundene kommen und ein
- 518 Drittel geht dann in die Protection Produkte, das sind dann – was weiß ich – Risikovorsorge, Risikoversicherungen und BU-
- 519 Versicherung.“ Das ist jetzt einmal eine klassische Information, die bekommen wir – das kommt über Projekte oder über den Vorstand,
- 520 wo immer, ob da jetzt dann – ich sage einmal – in zwei, drei Jahren noch einmal eine Information kommt, wird nicht wichtig sein, das ist
- 521 jetzt einmal in den Köpfen verankert, und jetzt fangt jeder zum Nachdenken an, wie kann man es schaffen, dass man überhaupt in diese
- 522 Richtung kommt, weil ja – das wissen wir – das kommt auch aus den Medien – der Trend in Österreich ein ganz ein anderer ist, also in
- 523 Österreich – ich habe jetzt – ist erst letzte Woche wieder im VersicherungsJournal im elektronischen gestanden, dass in Österreich sich
- 524 der Lebensversicherungsmarkt so entwickelt, dass fast alles nurmehr in die klassische läuft. Die Leute wollen eine Sicherheit haben und
- 525 hoffen halt, dass die Versicherung diese Lösung bieten kann. Wie man da die Trendumkehr schafft ist eine andere Sache, man wird es
- 526 probieren, es ist eine Vorgabe, sage ich einmal, oder ein Wunsch natürlich, erzwingen kann man ja nichts. Aber wie es da dann weiter-
- 527 geht, dass man sagt im nächsten Jahr – ich meine, sicher wird das immer wieder ein Thema sein, und ob man sagt „Im nächsten Jahr, in
- 528 zwei Jahren, in drei Jahren schaut man sich das an und wo stehen die?“ und die Konzernzentrale wird sich die Ziffern genau anschauen
- 529 und wird sagen „Naja, hoppala, ihr seid ja nicht am richtigen Weg, was macht ihr da eigentlich?“ Aber das ist – kann ich jetzt eh nicht
- 530 beurteilen, wie es dann generell weitergeht, ja, die Schleife wird man da schon sehen, aber, ich sage einmal, bei einer normalen Strategie
- 531 – wenn man sich die letzten anschaut – also wenn man sich die Strategiepapiere anschaut, die ganz auf der obersten Ebene sind, die wer-
- 532 den ja in nur wenigen Punkten abgehen – es ist ja so ein Strategiepapier ist ja ganz was hohes, sage ich einmal, da steht ja nur sehr all-
- 533 gemeine Schlagsätze drinnen und die werden auch nur wenig – natürlich wird das eine oder andere angepasst oder verändert, interessant
- 534 wird ja das Ganze, wenn man die Strategie dann runter bricht bis in die letzte, sage ich einmal, Verkaufseinheit draußen, aber da wird es
- 535 dann interessant.
- 536 F: Aber da in diesem Herunter-Brechen, spielt da auch der persönliche Dialog und der persönliche Charakter eine wichtige Rolle?
- 537 A: Ja, na das ist das wichtigste – die Umsetzung so einer Strategie kann ja nur so erfolgen – also da jetzt über Medien zu steuern oder in-
- 538 formieren, ich weiß ja nicht – wird wahrscheinlich gar nicht so leicht möglich sein, das geht ja einfach nur im persönlichen –
- 539 F: Naja, quasi, der persönliche Kontakt ist ja auch ein gewisses Medium nur eben dieses persönliche.
- 540 A: Natürlich, keine Frage. Und das ist halt – das sind halt dann – abgeleitet aus diesen Strategien werden ja gewisse Ziele, Vorgaben und
- 541 letztendlich sind die auch dann umzusetzen, das muss man ja, ich sage, letzten Endes bis zum einzelnen Mitarbeiter unten umsetzen, das
- 542 kann nur persönlich funktionieren, das geht gar nicht anders.
- 543 F: Mhm, da ist auch der persönliche Austausch, Feedbackmöglichkeit und das Besprechen, das Verstehen im persönlichen ein Vorteil,
- 544 den man dadurch nutzen kann.
- 545 A: Absolut, das kann man nicht institutionalisieren, das geht nur persönlich.
- 546 F: Wenn wir dann vielleicht zum vierten Bereich kommen, also diese aufwärtsgerichtete Kommunikation von den Mitarbeiter zu Vorge-
- 547 setzten und Führungskräften. Gibt es da – ich meine, Sie haben es zum Teil angesprochen, dass man gewisse Informationen, die man aus
- 548 den Medien bekommt, weitergibt, mit anderen Abteilungen bespricht, quasi um da reagieren zu können –
- 549 A: Also ich sage – ja, natürlich wird das – ich sage einmal – weitergegeben, also die Dinge, die jetzt – wenn wir jetzt wieder hier bleiben
- 550 – die Abteilung betrifft, muss man ja weitergeben, weil es ist ja entsprechend für die Abteilung dann umzusetzen in wie weit man die

- 551 jetzt dann an alle Mitarbeiter weitergibt – ich sage, es gibt dann eben diese monatlichen Jour fixe wenn da was wesentliches kommt wird  
552 man es dort kurz berichten, dass man halt weiß, was das ist, im Großen und Ganzen, im Detail wahrscheinlich nicht, weil die meisten  
553 damit nichts zu tun haben und sonst erfolgt halt der – naja aufwärtsgerichtete Kommunikation, ich sage einmal – ja das erfolgt – es ist  
554 halt alles im Rahmen der Abteilungskultur, wenn die funktioniert, werden also so und so über viele Dinge gesprochen – also es gibt bei  
555 uns jetzt, wie gesagt, kompletten Abteilungs-Jour fixe, dann gibt es ein Gruppenleiter-Jour fixe und da ist man sowieso ständig im Kon-  
556 takt mit seinem Vorgesetzten und wenn irgendwo etwas interessantes kommt, wird das eigentlich gleich anlassbezogen besprochen, sage  
557 ich einmal, also gibt es jetzt gar keinen – da brauche ich auch jetzt kein Medium oder was unmittelbar dazu.
- 558 F: Da wird das auch im persönlichen Kontakt gelöst und besprochen.
- 559 A: Absolut und wenn es dann Unterlagen oder was gibt, schickt man sie eh mit E-Mail oder wenn was wichtig ist – aber es ist nicht so,  
560 das man das jetzt auch über irgendwelche formellen Wege und Prozesse steuern müsste, das geht eh im normalen Doing.
- 561 F: Einfach weil da dieser schnelle Kontakt schnell aufgebaut ist und so –
- 562 A: Es geht ja viel schneller, wenn jetzt – ok, jetzt ist er zwei Tage nicht da, aber wenn jetzt was käme, na dann wird man am Mittwoch  
563 kurz über das eine oder man schickt jetzt vorab gleich ein Mail und sagt „Achtung“ oder man trägt überhaupt gleich einen Termin ein  
564 oder was, bespricht die Sache persönlich, glaube, das ist am – für mich das effizienteste.
- 565 F: Und Sie haben angesprochen, gewisse Sachen müssen Sie weitergeben, gibt es aber auch Informationen, die Ihnen auffallen, wo –
- 566 A: Zurückhalten tun wir es dann [unverständlich] naja, also für sich behalten, tut man es eigentlich nicht wirklich, man gibt es – man  
567 gibt vielleicht nicht alle Informationen allen Mitarbeitern weiter, weil das macht keinen Sinn, sage ich einmal, einen Mitarbeiter, ich sa-  
568 ge jetzt einmal, da drüben in der Technikgruppe, die wir auch hier haben für Verkaufssysteme, dem brauche ich keinen Rechtstext aus  
569 der EU weitergeben, ich wüsste –
- 570 F: Da ist einfach dieses – genau – der Sinn nicht da.
- 571 A: Was soll der damit machen, den interessiert das nicht, der hat damit null zu tun, daher sage ich „Bevor ich jemanden überlade – denn  
572 ich habe eh genug Probleme den ganzen Tag – schicke ich ihm nicht noch irgendetwas unnötiges“, da gibt es schon Gründe, weil es ein-  
573 fach nicht passt. Das muss man halt für sich entscheiden, was passt, wenn es ein Mitarbeiter sagt, er will alles haben, kann er es haben –  
574 es wird – es gibt ja keine Geheimnisse, muss man ehrlich sagen, und ich hab auch keine Problem, also ich bin eher jemand der Informa-  
575 tionen eher gerne hergibt, als dass ich mir sie zurückbehalte, weil je mehr da etwas wissen davon desto besser und vielleicht hat der ein  
576 oder andere einen guten kreativen Ansatz oder Idee – bin nicht der Geheimniskrämer – ganz im Gegenteil. Bin eher für offene Kommuni-  
577 kation, wo manche andere eher zumachen wollen. Das ist an sich –
- 578 F: Und was liegt da vielleicht dahinter, dass Sie sagen, man – wenn man offen kommuniziert kann man andere kreative Ansätze herein-  
579 bekommen, ist da –
- 580 A: Naja, man glaubt immer, wenn man für einen Bereich verantwortlich ist oder zuständig ist, da ist man der Allwissende und ist so ge-  
581 scheidet und „Nur ich kann das und kein anderer“ – das stimmt ja nicht, jeder Mensch – wie wir wissen – ist ja sowieso ersetzbar und ich  
582 sage, wenn ich mit Mitarbeiter finde oder habe, die das auch dann noch gerne annehmen, das ist ja auch immer – manche gibt es ja, die  
583 sagen „Nein, ich habe eh genug, ich will gar nicht mehr“ und die sagen „Das schau ich mir auch gerne einmal an“, ja wieso sollte er –  
584 kann ja genauso Gedanken auch über solche Dinge machen, ob das – auch wenn es Rechtsnatur ist, sage ich einmal, ist ja jetzt auch keine  
585 Geheimwissenschaft, oder eine Idee hat oder Produktinnovation, was immer, was da kommt, wieso soll ich das zurückhalten, wenn  
586 ich denke, das ist – dem gebe ich es, dem gebe ich es, dem gebe ich es – wieso nicht, ich meine, ich werde es nicht wahllos – also nicht  
587 sinnvoller Akt ist, jede Information auf den großen Verteiler zu setzen, das machen [unverständlich] Kommunikation auch ein bisschen  
588 – schon filtern sinnvollerweise, das muss man auch sagen, weil ich mag das ehrlich gesagt auch nicht, dass ich hunderttausend unnötige  
589 Mails nur in Copy kriege, damit ich dann alles löschen kann, das ist wertlos, muss ich auch ehrlich sagen, ich meine, sicher ist es oft  
590 nicht einfach zu sagen – ja, was ist jetzt unmittelbar für den wichtig, aber ich sage einmal, aus der Erfahrung raus weiß man schon, was  
591 der Mitarbeiter – aber man spricht ja auch untereinander und fragt auch „Täte dich das interessieren?“ oder der kommt auf dich zu und  
592 sagt „Hast du irgendetwas für mich, das täte mich interessieren.“ Das geht dann auch wieder im persönlichen letztendlich – letzten Endes.
- 593 F: Steht da für Sie das im Vordergrund, dass man quasi gemeinsam, im Austausch, im Dialog, eben mit verschiedenen Perspektiven,  
594 wenn man verschiedene Mitarbeiter ins Boot holt, dass man da für das Unternehmen quasi eine bessere Lösung schaffen kann, wenn  
595 man so offen kommuniziert und eben wie Sie gesagt haben, kreative Ansätze sucht?
- 596 A: Für mich – ich sage – die offene Kommunikation – ja, die hat einfach – also die hat den Vorteil – ganz einfach, vier Augen oder vier  
597 Ohren hören mehr, vier Augen sehen mehr, man ist auch oft – ich sage einmal, wahrscheinlich auch aus seiner Position heraus, ein biss-  
598 chen voreingenommen, ja vielleicht in einem – ein bisschen in einem Alltagstrott, in einem Scheuklappendenken drinnen und da – ein  
599 anderer Mensch sieht da eine Situation oder einen Fall zum Beispiel ganz anders und ja – geht auf eine Sache ganz anders zu und hat  
600 auch dazu kreative und gute Ideen, also ich sage, das ist für mich absolut wichtig, dass man offen kommuniziert und das man den ande-  
601 ren – weil was passiert, wenn man es nicht macht, dann sitzt ein jeder in seinem Kammerl und macht sein Ding und ja – jetzt stirbt ja  
602 dann die andere Kommunikation auch irgendwie, jetzt muss man sich vorstellen kriegt einer einmal irgendeine Information von dem, der  
603 denkt sich „Ja, der sitzt da“ Es ist ja auch typisch, oder für uns da, Gott sei Dank, typisch, im Verkauf, dass bei uns eben kaum – ich sag  
604 einmal, außer wenn es Besprechungen gibt – geschlossene Türen gibt. Also wenn die Mitarbeiter da sind, dann ist halt offen und das  
605 wird auch kommuniziert über die – über den Gang – sage ich jetzt einmal. Und wenn jetzt jeder nur seinen Bereich, gibt nichts her und  
606 gibt keine Information – ich weiß nicht, das macht, aus meiner Sicht überhaupt, keinen Sinn, bringt ja das Unternehmen nicht weiter und  
607 vielleicht erkennt man dadurch auch – man kommt auch oft drauf „Naja, der ist ja gar nicht so untalentierte für diese Dinge, also den inte-  
608 ressiert das vielleicht auch – wieso soll ich ihm nicht die Möglichkeit geben, dass er auch nachdenkt darüber.
- 609 F: Können Sie sich vorstellen, dass das für manche Wertschätzung ist, wenn Sie da gewisse Informationen bekommen und da mit arbei-  
610 ten können?
- 611 A: Zum Beispiel, natürlich, ja – na, es ist ja – das Gegenteil ist das Problem. Es ist eben dann „Die wollen mich eh nicht mehr“, ja, gebe  
612 ich Ihnen absolut recht, die Wertschätzung, natürlich, ist auch wichtig.
- 613 F: Und da ist das quasi eine Motivation ist, um da noch mal weiterzuarbeiten.
- 614 A: Naja, weil die Leute ja auch – Schau – Sie kriegen ja dann insgesamt mehr mit was läuft und interessieren sich auch mehr dafür, na-  
615 türlicher, ich kann das ganz – das muss man ja verstehen, wenn jemand isoliert irgendwo sitzt, kriegt keine Information, was da abgeht,  
616 werde ich – irgendwann ist ja – Aufgabe, „Mich braucht keiner, mich will keiner, was mache ich da eigentlich?“
- 617 F: Also ist die Einbindung und Integration ein wichtiger Motivationsfaktor?
- 618 A: Das ist schon w-, das ist schon sehr – natürlich, absolut. Das ist sehr wichtig sogar. Das ist ja das was – es macht ja auch das aus im  
619 Unternehmen und auch in der Unternehmenskultur und wie man mit den Menschen hier umgeht und ob ich jetzt überhaupt gerne her  
620 komme oder nicht. Also da haben wir, Gott sei Dank, das muss man wirklich sagen – eine sehr gute Kultur, muss ich sagen, da haben

- 621 wir ein Glück da, die Leute eigentlich alle gut miteinander können und offen miteinander umgehen, gibt es andere Bereiche, da ist da  
622 nicht ganz so optimal.
- 623 F: Und Sie haben angesprochen, das wird dann halt auch im persönlichen Austausch besprochen, um da Feedback, Fragen, Antworten  
624 geben zu können im schnellen –
- 625 A: Natürlich, naja – also es – wenn jemand die Informationen bekommt, dann hat er natürlich auch die Möglichkeit, dass er entspre-  
626 chend rückfragt, sonst macht es wieder keinen Sinn, also da kann man dann ruhig auch zwischen Tür und Angel oder wenn wir einmal  
627 einen Kaffee trinken da über etwas plaudern oder man ist dann sowieso in dem Jour fixe, wo man sowieso über die Fachthemen disku-  
628 tiert.
- 629 F: Und es gibt ja oft auch so Ideenboxen, Beschwerdeboxen oder Mitteilungsboxen -
- 630 A: Das haben wir nicht wirklich, sage ich einmal. Ich meine, dass es das gibt ja –
- 631 F: Wie stehen Sie dem gegenüber oder sagen Sie, man kann eigentlich – persönlich sollte man alles besprechen können um auf etwas –
- 632 A: Solche Boxen, wo man was einwirft, – das muss nicht wirklich sein, also ich wüsste jetzt nicht – ja es wird ein paar Themen geben,  
633 die werden halt – die wird man nicht so offen und einfach besprechen können aber ich sage einmal – alles was hier unsere Arbeit an-  
634 langt, wird alles kein Thema sein, kann man sicher offen besprechen, braucht auch niemand irgendeine Angst haben oder da einen Nach-  
635 trag befürchten oder irgendetwas.
- 636 F: Und gibt es da auch irgendwelche Gründe warum Sie sagen, man sol-, man – es müsste eigentlich möglich sein, dass man über alles  
637 spricht und da alles – ist das auch –
- 638 A: Naja, wahrscheinlich – ich sage einmal im Hause – Gründe? Ich wüsste keine Gründe, die dagegen sprechen – ich sage es ehrlich,  
639 weil was soll ich hinter dem Berg halten, es sind ja jetzt nicht die persönlichen Dinge, die am Tisch liegen, es sind lauter Sachthemen,  
640 Sachprobleme, die zu lösen sind, die weiter zu bringen sind und ja jeder der Lust und Laune hat, kann da arbeiten, wieso nicht. Ich wüss-  
641 te jetzt nicht wirklich –
- 642 F: Und wenn es genau um persönliche Gründe geht, ist das dann schwerer?
- 643 A: Naja, persönliche Gründe, wo gibt es die, ich weiß nicht, ich wüsste jetzt kein Beispiel, wo ich sage, jetzt gibt es so einen persönli-  
644 chen Grund, dass ich jetzt nicht dem [Name des Kollegen] da drüben nicht dieses Thema zeigen würde, weil was soll es sein, ich wüsste  
645 es nicht, muss ich ehrlich sagen, also ich finde keinen Grund, von mir aus, können auch alle alles wissen, wenn man es jetzt überspitzt  
646 sieht. Aber wie gesagt, das einzige wo man im Vorfeld ein bisschen nachdenkt – dass gewisse Dinge – dass man halt nicht weitergibt,  
647 weil es keinen Sinn macht aber grundsätzlich könnte man es allen offen stellen.
- 648 F: Ok, dann sage ich Dankeschön.

## Interview 2

- 1 F: Ja, also beim ersten Bereich, wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, gibt es da spezielle Informationen – also ich brauche nicht die Infor-  
2 mation im Detail, aber so gewisse Kategorien von Informationen, wo Sie selbst ausmachen – also die Sie selbst ausmachen, die Sie dann  
3 für Ihre Tätigkeit benötigen?
- 4 A: Sie meinen jetzt wie ich die Informationen weiterbekomme oder welche ich dazu brauche?
- 5 F: Genau, also zuerst einmal welche und in weiterer Folge – also das ist eben quasi dieser Leitfaden, werden dann die Kanäle, werden  
6 wir dann darauf eingehen, aber jetzt vorrangig einmal welche Informationen das ungefähr sind, also wenn Sie sagen, Sie haben gewisse  
7 Kategorien im Kopf, dann ist das für mich ausreichend, was diese Informationen betrifft.
- 8 A: Also für meine Arbeit selbst ist es natürlich die Information, die ganz wichtig ist, ist unsere Produkte zu kennen, also die Produktin-  
9 halte, in der [Sparte-]versicherung, welche Tarife wir im Unternehmen anbieten und was halt natürlich auch das wichtigste ist, welchen  
10 Leistungsumfang haben diese Tarife, weil wir selbst da in unserem Bereich also in unserem Team, bekommen wir – also bei der  
11 Generali selbst in Österreich, ist es so, dass die Verarbeitung und Risikoprüfung in den Regionen durchgeführt wird, also wir machen eine  
12 dezentrale Bearbeitung beim Antragsprozess in der [Sparte-]versicherung oder in der Vertragsbearbeitung und da werden die Infor-  
13 mationen mittels einer Fachanweisung zur Verfügung gestellt, also wir haben da eine interne Datenbank, wo wir alle Produktinhalte,  
14 Leistungsumfang, Bearbeitungsrichtlinien dort abgelegt haben und die Region selbst macht die Prüfung vor Ort und dann gibt es be-  
15 stimmte Richtlinien, die diese Leute zu erfüllen haben und wenn sie – wenn diese über der Kompetenz der Region ist, dann wird das  
16 Ganze da zu uns nach Wien geschickt, in die Generaldirektion und wir machen dann quasi eine weitere Prüfung und dazu brauchen wir  
17 natürlich auch die Kenntnis der Produkte, weil wir eben speziell Risikoprüfung – also das heißt Antragsannahme, wo wir halt über die  
18 entscheiden, wie wir einen Kunden in der privaten [Sparte-]versicherung annehmen können. Also erstens einmal, wie gesagt, arbeiten  
19 wir, genauso auch wie die Region, mit der Fachanweisung und betreffend der medizinischen Einschätzung, weil ja wir mit diverssten  
20 Krankheiten unsere Risiken einschätzen, also mit bestehen Erkrankungen von Kunden, da gibt es bei uns seit einigen Jahren ein Risiko-  
21 prüfungstool, also das ist auch ein eigenes Risikobewertungsinstrument, wo wir dann speziell mit Diagnosen arbeiten und da gibt es ein  
22 Zusatzfeature „Wie lange war die Behandlung? Ist das eine stationäre Behandlung gewesen?“ und so weiter und da kriegen wir dann das  
23 Ergebnis aus diesem Risikoprüfungstool zur Verfügung gestellt.
- 24 F: Das heißt Sie, wenn man es jetzt grob unterscheidet, sind es einerseits diese ganzen Produktinformationen, die eben die [Sparte-]  
25 ]versicherung da betreffen und andererseits sehr auf den spe-, also auf den einzelnen Fall bezogen, die Informationen, wie halt der ein-  
26 zelne Kunden, also wie der bewertet wird, quasi.
- 27 A: Richtig, also es ist halt, weil wir – in der [Sparte-]versicherung muss man natürlich das Risiko so einschätzen, in dem dass wir jetzt –  
28 also in der [Sparte-]versicherung ist halt dieses spezielle Annahmeverfahren, dass – weil wir lebenslange Verträge haben, also das heißt,  
29 wir können eine Zusatz[sparte-]versicherung nicht individuell kündigen als Versicherer, sondern, wenn wir das Risiko angenommen ha-  
30 ben, das beantragt wird oder die Art des Risikos, dann haben wir den Vertrag so lange aufrecht, so lang der Kunde das wünscht, weil es  
31 kann im Prinzip nur der Kunde kündigen, es gibt schon kleine Möglichkeiten, die wir als Versicherung haben, also speziell bei Lei-  
32 stungsfreiheit, also das heißt wenn der Kunde die Prämie nicht zahlt, dass man den Vertrag kündigen kann als Versicherer, oder der Kunde  
33 hat uns eine wesentlich Erkrankung verschwiegen, dann haben wir auch die Möglichkeit, dass wir zurück treten von diesem Vertrag,  
34 aber sonst haben wir selbst als Versicherung keine Möglichkeit und deshalb ist das eine ziemliche Herausforderung, das Risiko zum  
35 Einschätzen, weil wir müssen – wir können nicht kurzfristig denken, also was ist in einem Jahr sondern wir müssen teilweise langfristig  
36 denken, weil um den Daumen gepeilt, auf Grund der Sterbetafel, leben die Leute jetzt zwischen – weiß ich nicht – achtzig bis neunzig  
37 Jahre und so lange kann ich natürlich auch einen [Sparte-]vertrag versichert haben und dann muss ich natürlich schon prüfen, ob – weiß  
38 ich nicht – die Erkrankung, die derzeit bestehend ist, langfristige Folgen haben könnte. Vielleicht nicht jetzt kurz fokussiert auf – im  
39 nächsten Jahr sondern das ganze kann dann vielleicht irgendwann einmal schlagend werden in zehn, fünfzehn Jahren, oder so.

- 40 F: Mhm, wenn Sie jetzt diese Informationen noch einmal überdenken, was sind da quasi die Gründe dahinter, warum Sie die benötigen,  
41 also Sie haben das zum Teil schon angesprochen, dass Sie eben da diese – also mit diesen Einzelfällen die – da die Risikobewertung  
42 durchführen, aber wenn Sie – bei diesen Produktinhalten, was können da Gründe sein, dass Sie diese Informationen da brauchen?
- 43 A: Naja, wir müssen ja – wir müssen deshalb die Produkt- oder die Leistungsinhalte kennen, weil ja speziell in der [Sparte-]versicherung  
44 gibt es schon Unterschiede – also es gibt zum Beispiel einen Tarif, der leistet bei stationären Krankenhausaufenthalten, also das heißt, da  
45 muss ich dann meinen Fokus auf die stationäre Notwendigkeit legen von einer Erkrankung, aber dann gibt es zum Beispiel wieder Tarife,  
46 wo wir nur ambulant bezahlen, also sprich, wenn der Kunde zu einem Arzt geht und dann ist teilweise die Bewertung schon auch eine  
47 andere, weil die Leistung jetzt von meinem Tarif nur Krank-, oder Leistungen bezahlt werden, wenn der Kunde ambulant sich behandeln  
48 lässt und dann ist der stationäre Fokus nicht vorhanden, weil dann hat dieser Tarif nur ambulante Leistungen und es gibt heutzutage  
49 sehr viele Dinge, die nicht unbedingt in einem Krankenhaus behandelt werden müssen sondern das genügt wenn das in einer Ordination  
50 oder einem Facharzt eben behandelt wird und das ist natürlich schon der Unterschied, darum muss ich die Leistungsbeschreibung kennen,  
51 weil wenn ich nicht weiß, was der Tarif leistet, so kann ich dann nicht den Fokus auf die Risikoprüfung legen.
- 52 F: Also das hat auch große Auswirkungen auf diese – oder großen Einfluss auf diese Risikoprüfung?
- 53 A: Leistungserwartung, ja.
- 54 F: Und wie bekommen Sie dann diese Information, also Sie haben diese Datenbank schon angesprochen, aber gerade wenn es da jetzt  
55 vielleicht zum Beispiel Änderungen gibt, dann muss man ja dann – also muss man das quasi selbst nachfragen oder gibt es da Hinweise?
- 56 A: Änderungen inwiefern, meinen Sie? Also Änderungen jetzt da von der Behandlungsmethodik oder so oder wie meinen Sie das?
- 57 F: Nein, also was das Produkt jetzt zum Beispiel betrifft, was vielleicht Leistungsumfang oder Tarif oder größere Änderungen oder neue  
58 Produkte oder ...?
- 59 A: Naja die Änderungen – also die Datenbank ist im Prinzip so aufgebaut, das ist eine externe Firma, also eine deutsche Firma, die das  
60 anliefert, das heißt wir haben dieser Firma unsere Leistungsinhalte von den Tarifen zur Verfügung gestellt und diese Firma – also es  
61 wird auch unter anderem noch – die ganzen Leistungsdaten werden dort eingespeist in dieses System, also das heißt, wenn jetzt da eine  
62 Diagnose – weiß ich nicht – „Migräne“ zum Beispiel, wird dann auf Grund der Häufigkeit der Diagnose, die vorkommt in den Leistungs-  
63 fällen – wird dann umgemünzt auf den Tarif – auf den ambulanten Tarif, wie oft hat diese Diagnose im ambulanten Tarif zum Beispiel  
64 eingeschlagen und dementsprechend ist dahinter ein mathematisches Bewertungstool, das heißt statistisch „Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit,  
65 dass ein – eine Frau im Alter von dreißig Jahren mit der Diagnose „Migräne“ eine ambulante Behandlung notwendig  
66 hat?“ und das wird im – das wird in diesem Risikoprüfungssystem hochgespielt und dass man sagt „Also gut, die Wahrscheinlichkeit ist  
67 so und so viel hoch und deshalb muss ein bestimmter Zuschlag an höherer Prämie für diesen Tarif vorgeschlagen werden“ und das ist  
68 das dann, was wir – diese Information, was wir erhalten, also das heißt wenn wir jetzt ein neues Produkt machen, dass unser Risikoprü-  
69 fungssystem, das wir haben, noch nicht kennt, dann müssen wir das bei der Firma bekannt geben, das Ganze wird dann wieder in das  
70 System eingespeist mit den Leistungskomponenten, die dieser Tarif hat und dementsprechend wird das dann wieder so umgewandelt,  
71 wie oft ist eben die Notwendigkeit bei diesem Tarif – oder wie oft ist ein Leistungsfall vorhanden?
- 72 F: Und wie funktioniert da dieser Prozess, dass Sie quasi von diesen neuen Produkten erfahren, dass das eingegeben wird und dass das  
73 dann in weiterer Folge dann verwendet wird, durch dieses Tool?
- 74 A: Also wir entwickeln den – das Produkt, dann hier in der Abteilung, also das heißt wir – das bedarf es halt einer marktgerechten Situa-  
75 tion, dass wir jetzt da neu – ein neues Produkt benötigen oder wir haben auf Grund unserer aktuell-, aktuellen Situation, weil einfach –  
76 weiß ich nicht – die medizinische Versorgung eine andere ist, dass wir das Produkt verändern müssen oder adaptieren müssen, das ist  
77 dann so, dass wir das an diese Firma in Deutschland bekanntgeben, wo wir sagen „Wir haben da jetzt ein neues Produkt oder wir haben  
78 da jetzt eine Leistungsänderung und das wird dann – einmal im Jahr ist dann diese Möglichkeit, dass wir da eine neue Version bekom-  
79 men, also das heißt das wird dann dort bekannt gegeben, dann wird dieser Rechenkern verändert und wir kriegen dann – wie gesagt, die  
80 neue Version eingespielt in unser System, wo wir dann mit dem wieder arbeiten können.
- 81 F: Und das bekommen dann auch die Regionen, im Zuge dessen –
- 82 A: Ja, wird ausgeliefert in ganz Österreich.
- 83 F: Und wie funktioniert das dann – weil Sie eben angesprochen haben, dass die Regionen auch zum Beispiel dann diese neuen Produkte  
84 bekommen – wie werden die informiert, also – weil ich schätze einmal, in der Abteilung kennen die Mitarbeiter dann die Änderungen,  
85 weil sie selbst daran arbeiten, aber wie wird das dann zum Beispiel an die Region weitergegeben, ist das von Ihrer Stelle oder gibt es da  
86 andere Stellen, die dafür zuständig sind?
- 87 A: Also grundsätzlich jetzt, wenn ich jetzt nur den Fokus auf den Fachbereich lege – also wo wir da für den Fachbereich zuständig sind,  
88 also nicht jetzt für den Verkauf – natürlich tun wir den Verkauf auch informieren, weil es muss ja der Verkäufer das Produkt kennen und  
89 muss das ja natürlich auch beim Kunden dementsprechend platzieren können. Aber unmittelbar meine Tätigkeit jetzt, in meinem Bereich  
90 ist die, dass wir – wir haben – wenn wir ein neues Produkt jetzt da entwickeln oder wenn das eingesetzt wird, dann ist ja das meistens  
91 mit einer Vorlaufzeit verbunden, also das heißt, ich mache das nicht heute und morgen setze ich ein sondern das dauert ja eine Zeit, da  
92 haben wir – also wir haben zweimal im Jahr Gruppenleitertagungen, das heißt, dass unsere Gruppenleiter vor Ort zusammenkommen  
93 und wir über die Produktentwicklung mit den Kollegen vor Ort diskutieren, also welcher Bedarf – weil ich sage jetzt einmal – die Kolle-  
94 gen in den Regionen sind ja quasi stehen ja in der Tür beim Verkauf und beim Kunden und da ist ein ganz eine andere praxisgerechte  
95 Nähe vorhanden als wie bei uns, wo wir nicht unbedingt jetzt direkt beim Verkauf oder beim Kunden sind und – also da holen wir uns  
96 den Input ein beziehungsweise geben auch die Information an den – an die Gruppenleiter weiter, dann gibt es – ja und dann ist das Ganze  
97 – also wenn das Ganze dann umgesetzt wird, dann gibt es halt dementsprechend die Produktinformationen, die wir auch in unsere  
98 Fachanweisung stellen, also das geht dann quasi über die Fachanweisung, die Produktinhalte, Leistungsbeschreibungen, die Informatio-  
99 nen darüber und es gibt auch die Möglichkeit, was wir auch schon gemacht haben, dass wir Webinare machen, also das heißt, dass wir  
100 das direkt über ein Webinar mit den – also es gibt in den Regionen auch unter den Gruppenleiter die sogenannten Power User, heißen  
101 die bei uns, das sind ausgewählte Mitarbeiter oder ein Mitarbeiter in dieser Fachgruppe, der quasi dann der Erstinformant ist und der  
102 dann die Informationen, die er von uns erhält an die Kollegen in der Abteilung weitergibt. Und grundsätzlich findet auch bei uns regel-  
103 mäßig eigentlich, ein Mal im Jahr – das ist halt immer ein bisschen individuell – wenn sich ganz viel Neues ergibt und wenn sehr viele  
104 Themen neu sind, dann macht man individuell vielleicht zwei Mal im Jahr eine Veranstaltung, aber grundsätzlich machen wir ein Mal  
105 im Jahr eine Power User-Veranstaltung, also das heißt, dass die Leute dann direkt da sind und dass man dann auch im persönlichen Ge-  
106 spräch, wenn es ein bisschen kompliziertere Dinge sind, dass man das auch weitergibt, also da werden dann mehrere Themen zusam-  
107 mengeholt und teilweise eben wie gesagt ein bisschen medizinische Themen oder Verarbeitungsthemen und so weiter, also dass das halt  
108 in verschiedenen Punkten – ist dann der Tagesablauf vorhanden.
- 109 F: Kurze Zwischenfrage für mein Verständnis: Diese angesprochenen Gruppenleiter beziehungsweise Power User, das betrifft dann qua-  
110 si den Innendienst in den Regionaldirektionen, die ebenfalls diese Risikobewertung durchführen.

- 111 A: Mhm, richtig.
- 112 F: Und was den Verkauf betrifft, da geben Sie die Informationen auch in der Generaldirektion, also in der GD an den Verkauf weiter und  
113 der ist dann eigens dafür verantwortlich, dass die Ver-, also dass die Außendienstmitarbeiter dann auch wieder diese Informationen be-  
114 kommen.
- 115 A: Richtig, also, es gibt schon bei uns eine Gruppe, also die Produktentwicklung, das ist aber nicht bei mir, in meinem Bereich sondern  
116 das ist eine eigene – die Vers-, die Produktkalkulation und die arbeiten eng mit dem Verkauf zusammen, also, wie gesagt, es gibt ja in  
117 monatlich – weiß ich jetzt nicht genau – oder alle zwei Monate, gibt es eine Verkaufsförderertagung, also das heißt, dass wir direkt der  
118 Verkauf GD mit Kollegen – mit der Kollegin aus der Produktkalkulation oder mit [meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten] – wird  
119 mit – werden Themen besprochen, eben Produktinnovation oder was braucht man weil ja die auch direkt an der Front sind, also das heißt  
120 man kennt ja die Marktsituation, man kennt das, was brauchen die Kunden oder was ist immer Thema, war wir vielleicht in unseren Pro-  
121 dukten nicht anbieten, aber die Konkurrenz vielleicht doch und das sind diese – also das sind dann diese Besprechungen, die da stattfin-  
122 den und – ja und da tragt man das dann quasi auch – die Änderungen oder die Neuerung kriegen auch dieser Teil der Kollegen vor Ort,  
123 also vom Verkauf, und die teilen das dann auch wieder weiter an die Verkaufsleiter und so weiter, also das geht dann weiter tiefer dann  
124 in den Außendienst runter. Aber grundsätzlich für Produkte und Informationen ist Erstansprechstelle natürlich der GD Verkauf.
- 125 F: Und für den Innendienst, sind das dann diese Power User beziehungsweise haben die auch die Möglichkeit, diese Webinare – da da-  
126 ran teilzunehmen et cetera?
- 127 A: Ja, mhm.
- 128 F: Ok, also Sie haben da jetzt schon sehr viele Kanäle angesprochen, wie diese Informationen geteilt werden, also zum Beispiel über die  
129 Datenbank beziehungsweise dann mit diesen Veranstaltungen, wo persönliche Gespräche notwend-, möglich sind. Was glauben Sie, wo  
130 liegen die Unterschiede, dass man da versucht über mehrere Kanäle, über verschiedene Kanäle da diese Informationen zu teilen und zu  
131 verbreiten?
- 132 A: Das verstehe ich jetzt nicht ganz, was Sie meinen.
- 133 F: Also wenn Sie jetzt vergleichen zum Beispiel diese schriftliche Information in dem ver-, in diesem Risikobewertungstool, das ist ja  
134 für die Mitarbeiter dann in weitere Folge ein Unterschied, ob Sie das jetzt dort nachlesen oder ob eben jetzt zum Beispiel in einem  
135 Webinar oder über – bei diesen Veranstaltungen persönlich darüber gesprochen wird. Glauben Sie gibt es da Gründe, warum man – na-  
136 türlich braucht man es in dem Bewertungstool, um damit arbeiten zu können, aber könnten Sie sich vorstellen, dass gewisse Personen  
137 auch quasi rein aus Informationszwecken die Informationen abrufen, die in dem Tool vorhanden sind, im Gegensatz zu anderen, die bei  
138 den persönlichen Gesprächen dann die Informationen sich rausholen über die neuen Produkte oder über eine Produktänderung.
- 139 A: Naja, ich meine – ich bin schon der Meinung, dass es ganz wichtig, dass das irgendwo festgehalten ist, dass man das immer irgendwo  
140 nachlesen kann, weil es stellen sich immer wieder – gibt es irgendwelche Fragen, die halt nicht alltäglich sind, also da ist es schon gut,  
141 wenn man das irgendwo schriftlich festgehalten hat, was aber natürlich meiner Meinung nach, das wichtigere ist oder das effektivere ist,  
142 ist auf alle Fälle auch diese persönliche Informationsweitergabe, weil ich glaube oder meine Erfahrung zeigt ganz einfach, wenn ich das  
143 einfach nur in einem – weiß ich nicht – Mail oder einfach das jetzt schicke und sage „So, da hast du also diese Beschreibung, lies dir das  
144 durch“ ist es halt schon so, dass das jeder irgendwie anders interpretiert und darum glaube ich, dass – wenn man persönlich das übermit-  
145 telt, diese Information und die Beschreibung dazu, dass da eben dann sehr oft auch irgendwelche Fragen dann auch entstehen, die man  
146 dann gleich beantworten kann, als wie wenn man das irgendwo nur ganz normal irgendwo in eine Datenbank fiktiv halt stellt.
- 147 F: Und würden Sie sagen, dass es schon eben einen großen Unterschied macht, dass man da diese verschiedenen Wege wählt bezie-  
148 hungsweise, dass die Kombination auch irgendwie ausmacht, dass man sagt einerseits hat man es zum Nachlesen und andererseits gibt  
149 es aber die Möglichkeit da persönlich nachzufragen?
- 150 A: Richtig, also das ist glaub ich das Um und Auf, dass man beide Möglichkeiten zur Verfügung stellt. Weil ich glaube das ist halt spe-  
151 ziell bei uns – es ist ja teilweise so ein geben und nehmen, weil, ich sage halt immer wieder, wir sind doch irgendwo ein bisschen be-  
152 triebblind und haben nicht diese – dadurch wir nicht direkt an der Front sind und wir nicht genau wissen, was wirklich jetzt der Bedarf  
153 beim Kunden ist, und das kriegt natürlich – vor Ort in den Regionen oder im Außendienst ist das natürlich ein ganz ein anderes Heran-  
154 tasten an diese ganze Situation als bei uns da und darum, glaube ich, ist das halt auch wichtig, dass man sich immer wirklich regelmäßig  
155 austauschen tut, an Informationen und an Notwendigkeiten, die halt einfach sich laufend verändern, das ist ja ein laufender – meiner  
156 Meinung nach – Änderungsprozess. Nicht vielleicht vom grundsätzlichen her, weil – ich sage jetzt einmal, der Tarif für stationäre Not-  
157 wendigkeit ist im Grundgerüst ein Tarif, den wir seit x Jahren schon anbieten bei der Generali, aber natürlich das Ganze rund herum und  
158 weil sich halt einfach alles verändert im Laufe der Zeit, also von der medizinischen Technik, wie sich das alles verändert, dass – teilwei-  
159 se hat man, weiß ich nicht, vor zehn, fünfzehn Jahren, denke ich einmal – hat man bestimmte Erkrankungen oder Behandlungen immer  
160 nur stationär gemacht, weil da hat müssen der Patient zwei, drei Tage im Spital liegen und das ist heute zum Beispiel gar kein Thema  
161 mehr, also ich sage jetzt einmal als Beispiel, weiß ich nicht, eine Koloskopie, also diese Darmspiegelung, die hat man vor einigen Jahren  
162 – sind da die Patienten mindestens eine Nacht oder zwei Nächte im Krankenhaus gewesen und heutzutage ist das – da geht der Patient in  
163 eine Ordination und da wird das dort gemacht und der geht noch – steht auf und geht wieder nach Hause, also das sind halt so Verände-  
164 rungen, die halt notwendig oder die sich halt auf Grund der ganzen Technologie sich ergibt und dementsprechend muss man dann halt  
165 auch die Tarife auch verändern und anpassen.
- 166 F: Und da sagen Sie, das ist schon wichtig, dass da auch quasi die, die direkt mit den Kunden zu tun haben im Außendienst, in den Regi-  
167 onen, dass man die da ins Boot holt, einfach weil die quasi das deren täglich Brot ist, dass die mit dem umgehen und da die Anforderun-  
168 gen besser oder gut kennen.
- 169 A: Richtig. Ja, mhm.
- 170 F: Wenn es dann quasi in dem zweiten Bereichen, diese sehr allgemeinen Informationen, also jetzt was das gesamte Unternehmen in Ös-  
171 terreich betrifft, die ganzen Tätigkeiten von Wien angefangen bis in Vorarlberg. Gibt es da auch irgendwelche Informationen oder eben  
172 so Kategorien, wo Sie sagen „Das interessiert mich jetzt, nicht weil ich das brauche für meine Tätigkeit sondern zum Beispiel als [Mit-  
173 arbeiterin/Mitarbeiter] der Generali will ich gewisse Sachen einfach wissen, will da Infos bekommen, will da informiert werden über die  
174 Tätigkeiten.“ Können Sie da irgendetwas unterscheiden – ja, gibt es da mögliche Informationen, wo Sie sagen „Das lese ich hin und  
175 wieder und da finde ich es gut, dass man da Informationen bekommt“?
- 176 A: Ja, ich denke – also ich glaube, bei uns ist die Kommunikation – also bei der Generali da, meiner Meinung nach, sehr gut, also wie  
177 gesagt, also was wirklich eine sehr gute Sache ist, ist unsere hausinterne Zeitung, also das inside, die halt diverse – die, meiner Meinung  
178 nach, breit gefächert ist mit allen Themen, die auch andere Bereiche betrifft, also ob es jetzt eine andere Sparte ist oder ein anderer Be-  
179 reich, wo wir einfach auch informiert wir-, werden, was sich bei den anderen so tut, also das ist, meiner Meinung nach, ein sehr gutes In-  
180 strument und natürlich auch unsere allgemeinen Datenbanken, die – also ob es jetzt die Business-Datenbank ist, die einfach vorhanden  
181 ist, wo wir uns auch Informationen im Allgemeinen, die halt nicht unbedingt jetzt unsere Sparte betreffen informieren können und die –

- 182 wir haben ja doch auch verschiedene Newsletter, die wir bekommen, wo man dann halt selbst entscheiden kann „Interessiert mich das  
183 oder ist das für mein Arbeitsgebiet notwendig, dass ich mir das durchlese“ und da kann ich dann frei entscheiden, schau ich mir das nä-  
184 her an oder nicht.
- 185 F: Die Newsletter, die stammen dann aus der Datenbank oder ...?
- 186 A: Ja, mhm. Das wird generiert dann aus der Datenbank.
- 187 F: Und wenn Sie eben da diese Informationen betrachten, eben zum Beispiel aus dem insite oder aus diesen allgemeinen Datenbanken,  
188 wie der Business-Datenbank, was sind das da für Informationen, wo Sie selbst sagen. „Über sowas werde ich gerne informiert, sowas le-  
189 se ich gerne“?
- 190 A: Naja, wie gesagt – also ich meine – ich denke halt, überhaupt wenn ich bei einer Versicherung arbeite, dann sollte ich doch auch die –  
191 ich sage, nicht im Detail, weil, ich meine, das geht nicht – aber ich sollte doch wissen, welche Sparten wir anbieten, ich meine, das ist eh  
192 klar, aber was halt da für Neuerungen auch gibt, weil es ist nicht nur bei uns eine Weiterentwicklung sondern das ist auch bei den ande-  
193 ren Sparten, dass halt – weiß ich nicht – jetzt da speziell beim – bei so aktuelle Themen – weiß ich nicht – wie sprich jetzt zum Beispiel  
194 der – Hochwasserthema, wenn da jetzt gerade irgendwo etwas ist, wo man etwa sagt „Wir haben da jetzt speziell, dass wir halt jetzt als  
195 Generali die Information dann bekommen, dass das – diese Hotline eingerichtet wird und dass wir da recht gut und schnell agiert haben  
196 bei den Kunden, die halt das Problem einfach akut haben“, also, ich glaube, solche Sachen sind einfach auch wichtig, als Mitarbeiter des  
197 Unternehmens auch diese Information zu haben oder ja, also gerade bei so akuten Geschichten, also wenn heute irgendwo eine Katastro-  
198 phe passiert, dass man auch diese Information kriegt, „Ja, da hat die Generali schnell gehandelt, hat eine Hotline eingerichtet und so“  
199 weil das glaube ich schon als – wenn man halt, egal jetzt im Bekanntenkreis oder so, dass man da einfach auch mitreden kann mit – auch  
200 die nicht unbedingt jetzt meine Sparte betreffen.
- 201 F: Das heißt, es ist – betrifft dann eben quasi auch ihr privates Umfeld, wenn Sie da gewisse Informationen haben, wo sie sagen „Da  
202 kann man Infos zum Beispiel jetzt unabhängig von der eigenen Tätigkeit und unabhängig von Zuständigkeit sagen, da gibt es aber das  
203 oder das oder informier dich dort und dort“, einfach um das weitertragen zu können.
- 204 A: Mhm, richtig. Aber wie gesagt, was unsere – direkt unsere Homepage, die wir haben, also dass man da halt einfach auch – dass das  
205 halt auch einfach wichtig ist, dass man da so immer die Informationen sich abholt oder was das wirklich für Änderungen wieder gibt,  
206 weil ich glaube, das hat – gehört einfach auch dazu, zu dem ganzen rundherum, dass man als Mitarbeiter dann auch die Information ha-  
207 ben sollte.
- 208 F: Und Sie haben jetzt einerseits schon angesprochen, dass man quasi als Mitarbeiter im Bekanntenkreis so als Botschafter et cetera auf-  
209 tritt, gibt es da noch irgendwelche andere Gründe, warum Sie sagen „Das sollte man einfach kennen als Mitarbeiter“, dass man da –  
210 weiß ich nicht – vielleicht so Sachen, wie dass man im Unternehmen integriert ist, dass man gewisse Loyalität dem Unternehmen ge-  
211 genüber hat. Spielen für Sie da solche Grü-, also solche Gründe auch ein Rolle?
- 212 A: Ja, schon.
- 213 F: Können Sie das noch weiter irgendwie weiter verknüpfen oder wie sehen Sie das da mit solchen – mit eher persönlichen Gründen, al-  
214 so dass – wenn man sagt, man ist da quasi als Botschafter im Bekanntenkreis oder man sollte halt gewisse Sachen über das Unternehmen  
215 kennen, dann hat das nur im indirektem Sinne zum Beispiel mit Ihrer Tätigkeit zu tun? Also sind da – also können Sie da persönliche  
216 Gründe sagen, warum Sie da dieses Interesse haben?
- 217 A: Naja, die persönlichen Gründe sind schon die, dass ich davon überzeugt bin, dass die Generali halt ein sehr renommiertes Unterneh-  
218 men ist und dass man das, glaube ich, im – wirklich im guten Gewissen auch weiterempfehlen kann und – ich meine, ich kann es jetzt  
219 nur wieder von unserem Bereich sagen – aber wir sind da schon sehr loyal unseren Kunden gegenüber und ich glaube, dass sind nicht al-  
220 le Versicherer, so dass man – manchmal hat man halt das Gefühl – also, gerade bei uns – dass – man ist halt dann irgendwann froh, dass  
221 man den Kunden hat bei sich und was man dann mit dem Kunden macht, dass ist halt dann ein and-, eine andere – speziell bei uns, weil  
222 bei uns ist es schon so, in einer anderen – in jeder anderen Sparte, ist das kein Thema, weil wenn ein Kunde mit seiner Kfz-Versicherung  
223 nicht zufrieden ist oder mit seiner Haushaltsversicherung, dann geht er einfach woanders hin, aber in der [Sparte]-versicherung ist das  
224 schon so, dass das für einen Kunden relativ schwierig ist, weil je älter er wird, desto teurer wird die Versicherung oder vielleicht wird er  
225 krank und dann ist er irgendwo gehangen und gefangen bei dieser Versicherung, weil einfach wenn ich jetzt da – weiß ich nicht – da  
226 jetzt ein Erkrankung habe – eine schwere Erkrankung – weiß ich nicht, ein Krebsleiden oder so – dann werde ich sicher bei einem ande-  
227 ren Versicherer nicht mehr genommen, es gibt bestimmte Krankheiten, die lehnen wir ab und dann bin ich natürlich als Kunde irgendwo,  
228 ja, gefangen und dann ist es aber schon so, dass wir – also wir passen ja jedes Jahr die [Sparte]-versicherung auch an, weil eben einfach  
229 die Krankenhauskosten teurer werden, Behandlungskosten, Arztkosten und so weiter – und da macht es, meiner Meinung nach, schon  
230 einen Unterschied, ob ich eine faire Anpassung dem Kunden gegenüber mache oder eine nicht so faire und das ist, glaube ich, speziell  
231 bei der Generali schon vorhanden, dass wir da sehr loyal dem Kunden gegenüber sind und das sind halt so Themen, wo ich sage, dass –  
232 da kann ich mit ruhigem Gewissen einfach, das auch weiter geben, dass das wirklich eine faire Geschichte ist.
- 233 F: Und wenn Sie jetzt eben zu diesen Information vom Unternehmen vielleicht nochmal zurück kommen, wenn Sie das – sich selbst als  
234 [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] beziehungsweise als [Leiterin/Leiter] sehen, dann – also, wenn Sie solche Informationen bekommen oder da  
235 halt einfach Informationen geteilt wird, ist das dann für Sie, als Teil von dieser – von der gesamten Gruppe, auch irgendwie – löst das da  
236 auch irgendwelche bestimmten Gefühle oder Motivationen aus, wo Sie sagen, „Da – ja, fühle ich mich dem Unternehmen zugehörig“  
237 oder „Das gehört einfach dazu, wenn man als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] tätig ist, dass man solche Informationen bekommt“?
- 238 A: Naja, das schon, wie ich eben eh zuerst angesprochen habe, wenn ich weiß, dass es andere Unternehmen gibt, die natürlich am An-  
239 fang ein bisschen sehr – ich sag jetzt einmal – unmoralische Angebote machen, die wir nicht machen als Generali oder halt nicht – das  
240 ist jetzt irgendwie – aber nicht in dem Ausmaß, weil wir einfach sagen, wir brauchen eine bestimmte Versicherungsgemeinschaft, wo  
241 wir dementsprechend adäquate Prämien für unsere Kunden kalkulieren und nicht dann irgendwo, weil wir immer rechnen müssen – wie  
242 ich eingangs erwähnt habe – dass wir Kunden dreißig, vierzig, fünfzig, sechzig Jahre versichert haben – und da kann ich schon demge-  
243 genüber dann sagen, dass ich weiß, dass das sicherlich woanders nicht so ist und drum glaube ich auch schon, dass das für uns oder für  
244 mich halt schon ein wesentliche – eine wesentliche Information ist, wenn ich weiß, ich kann das wirklich mit ruhigem Gewissen auch so  
245 weitergeben.
- 246 F: Das heißt – also wenn ich das richtig interpretiere, durch das, dass Sie wissen, dass man als Unternehmen quasi faire Produkte anbie-  
247 tet, ist da für sie dann irgendwie so ein Vertrauens- oder halt ein Wertschätzungsgefühl, was man als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] empfin-  
248 det, weil man das den Kunden gegenüber auch umsetzt?
- 249 A: So rüberbringt, ja, richtig.
- 250 F: Ok. Sie haben da auch wieder einige Kanäle angesprochen, also zum Beispiel diese Datenbanken beziehungsweise diese Mitarbeiter-  
251 zeitung, das sind ja auch sehr unterschiedliche Kanäle, also ein elektronisches Medium gegenüber einem Printmedium. Wo sehen Sie da

- 252 die Unterschiede, dass gewisse Informationen in diese Datenbanken gespielt werden und dass aber gewisse Informationen in der Zeitung  
253 aufbereitet werden?
- 254 A: Also ich finde dieses Mix ist auch wieder wunderbar. So wie es – wie wir es eh heute schon ein bisschen so – wie sich das durch ei-  
255 nen roten Faden zieht, es sind so gewisse Themen, die man halt – dass das genügt, dass man das liest und dass ich das vielleicht neben  
256 lese, aber was mir auch sehr gut gefällt, ist einfach, wenn ich die Zeitung in der Hand halte, weil das ist meistens so, dass ich mir das  
257 einfach mit nach Hause nehme, also entweder lese ich das am – auf meinem Arbeitsweg, weil ich einen bisschen einen längeren Ar-  
258beitsweg habe, dann nütze ich das immer sehr gut aus, weil da habe ich meine Ruhe und da kann ich das in Ruhe durchlesen, was ich  
259 dann manchmal da nicht kann, aber so manchmal so Kurzinformationen, dass man das so zwischendurch dann liest, also dieser Mix  
260 meiner Meinung nach sehr gut gelöst.
- 261 F: Und wenn Sie da an die Zeitung denken und Sie sagen, Sie lesen sie dann in Ruhe am Nachhauseweg, welche Informationen sind das  
262 da was – oder welche Artikel werden da aufbereitet oder wie ist da einfach der Unterschied, dass man sagt, „Das braucht halt diese Auf-  
263 bereitung und dieses in Ruhe lesen können, dass man das in die Zeitung gibt“, würden Sie da – oder erkennen Sie da Unterschiede zwi-  
264 schen diesen beiden Informationen?
- 265 A: Also ich kann es jetzt nur für mich persönlich sagen, also, ich meine, in der Zeitung lese ich eigentlich fast jeden Artikel oder eigent-  
266 lich alles, weil da habe ich einfach Ruhe und da lese ich auch vielleicht Dinge, die ich – wenn ich so kurz reinschauen – nicht lesen wür-  
267 de, also wo ich mir denke „Ja, also das ist jetzt nicht unbedingt, was mich speziell interessiert oder was für mich notwendig ist“, dann  
268 übergehe ich das eher als wie in der Zeitung, also in der Zeitung, ist es – da lese ich halt – weiß ich nicht – über – weiß ich nicht – ir-  
269 gendeine Probust-Veranstaltung oder irgend so etwas, was mich normalerweise vielleicht – irgendeine Weinverkostung oder – ist das  
270 interessiert, aber da habe ich meine Zeit und da lese ich auch sowas – also das ist, glaube ich wenn, man die Ruhe hat und – ist das vom  
271 Ganzen sicherlich einfacher als wie wenn man direkt im Büro ist.
- 272 F: Also würden Sie sagen, das ist bei Ihnen persönlich jetzt einfach der Anlass, dass Sie da wenn Sie die Zeitung hernehmen, das in Ru-  
273 he lesen können, dass Sie da einfach mehr Sachen aufnehmen und mehr Sachen lesen, weil man es in Ruhe machen kann. Alles was zum  
274 Beispiel das insite Online kommt, das sind halt so kurze Infos, da ist gut das zu wissen, dass das wieder passiert ist, aber ja.
- 275 A: Mhm, ja. Richtig, mhm.
- 276 F: Und wenn da oft weitere Informationen zur Verfügung gestellt werden, nutzen Sie das auch oder ist das auch quasi etwas, wo Sie sa-  
277 gen „Wenn es im Print stehen würde, würde ich es dort lesen, aber so weitere Infos, wenn ich mich nur kurz informieren möchte, lass ich  
278 dann weg“?
- 279 A: Bin – da kommt es bei mir wieder auf das Thema drauf an – also wenn es das Thema ist, wo ich sage „Na, da möchte ich mehr dazu  
280 Informationen haben oder weiterlesen“, ja dann hat man ja die Möglichkeit, dass man dann eben sagt, man möchte das Ganze lesen und,  
281 ja, also wie gesagt, das finde ich nicht schlecht, weil da gibt es eben – informiert bin ich über alles und ist es wert, dass ich da weiter le-  
282 se, habe ich dann die Möglichkeit oder weiß ich nur den Fokus darauf.
- 283 F: Und weil Sie es gerade angesprochen haben, Sie lesen – da lesen Sie zum Beispiel über das Probust, so Weinverkostungen et cetera,  
284 das hat ja jetzt mit der Tätigkeit vom gesamten Unternehmen ja eher nur zweitrangig oder indirekt zu tun. Was sind Gründe, dass Sie sa-  
285 gen „Das lese ich trotzdem als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter]“ oder ist einfach nur, dass Sie sagen, Sie haben da die Ruhe und die Zeit, das  
286 zu lesen oder ist das schon auch irgendwie ein Interesse am Unternehmen wenn man da jetzt als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] auch sich  
287 dem Unternehmen zugehörig fühlt?
- 288 A: Na, ich finde schon – also ich finde schon, dass das so wichtig ist, dass man sich für nicht nur unbedingt versicherungsspezifische  
289 Themen auseinander setzt sondern dass man halt einfach breit gefächert, ist als so ein großes Unternehmen – dass man halt – sage ich  
290 jetzt einmal – ob es jetzt österreichweit oder international – dass man doch irgendwo einen Fokus hat oder einen Stand vertritt.
- 291 F: Und können Sie sich da mit dem identifizieren, was da die Generali macht, wenn Sie solche gewissen Sachen lesen, wenn es da eben  
292 zum Beispiel um diese Weinverkostungen geht oder eben um den gesamten Stand, den die Generali vertritt?
- 293 A: Also ich sage jetzt einmal, ich – es wird schon die Berechtigung haben, dass das einfach – das gehört halt teilweise sicherlich auch  
294 dazu, zu dem ganzen Auftritt der Generali, aber das kann ich persönlich nicht einschätzen, ob das jetzt wichtig ist oder nicht so wichtig  
295 ist. Ich jetzt, persönlich denke mir manchmal „Naja, weiß ich nicht, ob das“, aber wie gesagt, dass ist, nur eine subjektive Einschätzung  
296 – ich glaube schon, dass das – dass es da andere Kollegen gibt bei uns im Unternehmen, die einfach – die das ja gelernt haben und die  
297 sagen, das ist es wert, für die Generali hier präsent zu sein.
- 298 F: Und Sie persönlich sind dann eher jetzt nicht so mit diesen Tätigkeiten dann verbunden, aber fühlen sich schon integriert, dass Sie  
299 solche Sachen auch zumindest erfahren?
- 300 A: Ja, schon.
- 301 F: Also das erfahren ist schon wichtig, einfach um da ein Gefühl zu bekommen, was die Generali im Gesamten so macht, um da einge-  
302 bunden zu sein und –
- 303 A: Mhm. Und anerkannt und so weiter, also dass man halt einfach nicht irgendwo im stillen Kämmerlein da irgendwas – sage ich jetzt  
304 einmal – vor sich brütet, also ich glaub schon, dass das halt – und das sollte man halt auch als Mitarbeiter wissen und wo wir überall  
305 auch präsent sind.
- 306 F: Ok, wenn wir dann quasi zu den Situationen wechseln, also Sie haben das vorher angesprochen, dass Sie zum einen sehr akute Fälle  
307 bearbeiten müssen, wenn Sie da eben diese Risikobewertungen durchführen oder auch wenn, was die Generali insgesamt betrifft, dass  
308 eben bei Katastrophen halt akut oder schnell dann diese Hotline eingerichtet wird. Jetzt gibt es aber im Unternehmen aber sicher Situati-  
309 onen oder Projekte und Pläne, die über mehrere Jahre hinweg durchgeführt werden, oder wo da halt Entscheidungen notwendig sind und  
310 wo es dann irgendwann Ergebnisse gibt, ein Beispiel ist da zum Beispiel – also ist ja da beispielweise die Strategie, die ja dann quasi  
311 festgelegt wird und die man dann versucht über mehrere Jahre durchzuführen. Wenn Sie an solche langfristige Situationen denken, quasi  
312 von Beginn an bis zum Ende, wenn dann das Ergebnis da ist, was – identifizieren Sie da verschiedene Standpunkte, wo Sie sagen, da  
313 sollte man gewisse Informationen bekommen und welche Informationen wären das dann zum Beispiel?
- 314 A: Naja es – ich bin der Meinung, es ist wichtig, eine Strategie zu – einzuteilen, weil einfach das Ganze für die – für das Ergebnis natür-  
315 lich schon wichtig ist und es ist halt nur manchmal für mich schon, dass man – dass das halt irgendwie sehr futuristisch ist, was ist in  
316 drei Jahren – wissen, oder dass ich heute schon sage, was in drei Jahren notwendig ist. Ich meine, es ist halt schon eine sehr schnelllebi-  
317 ge Zeit und es verändert sich halt schon – also teilweise die ganzen Gegebenheit – die sich halt einfach verändern, aber trotzdem bin ich  
318 davon überzeugt, dass das schon notwendig ist und bei – ich glaube auch, dass es eben bei uns auch wichtig, dass man da den – dass es  
319 da Leute gibt, die halt einfach den Fokus auf das haben und dass wir halt dann selbst dann bei uns in der Abteilung, dass ist dann halt  
320 [meine Abteilungsleiterin/mein Abteilungsleiter, die/der] halt diesen Fokus für uns Mitarbeiter halt auch immer im Auge behält und für  
321 uns die Ziele vorgibt, die wir zum Erfüllen haben und die halt einfach auf dem Fokus halt betreffend einer Strategie liegen, das man halt

- 322 da immer jedes Jahr diese – also ich für mich die Zielvorgaben bekomme, das ja immer im Rahmen der Strategie natürlich auch was zu  
 323 tun hat. Und dass – damit ich jetzt da dann – dass quasi ich und mein Team das dann – dieses – diese Strategie halt für diesen Zeitraum  
 324 verfolgen tut.
- 325 F: Mhm, und wenn Sie eben da nochmal an diesen Prozesse denken, an welchen Stellen sind da für Sie Informationen notwendig, also  
 326 Sie haben die Ziele jetzt einmal angesprochen, das wird ja dann eher zu Beginn sein. Wenn Sie dann an den weiteren Prozess denken,  
 327 wo sind dann so, sage ich einmal, Schnittstellen oder Schnittpunkte, wo Sie sagen, da wären wieder Informationen hilfreich oder – ja,  
 328 sogar notwendig?
- 329 A: Naja es ist natürlich – ich sage jetzt einmal – da ist es – bei uns ist es halt die Abteilungssicht, was vielleicht notwendig wäre oder  
 330 dass man halt dann schon immer in kurzen Abständen – kurz meine ich jetzt da in regelmäßigen Abständen, wie ein Mal im Jahr – dass  
 331 man die Information bekommt „Sind wir auch auf dem richtigen Weg bei der Umsetzung der geplanten Strategie?“, also das wäre schon  
 332 – sage ich jetzt einmal – für einen selbst sicherlich oder für alle halt gut, dass man eh da auf dem richtigen Weg ist, also diese regelmä-  
 333 ßigen Informationen zum Allgemeinen, weil ich bin jetzt da nur, sage ich jetzt da einmal, ein kleines Rädchen in dem – am großen Rad,  
 334 wenn man da so allgemein diese Informationen erhält, ob das jetzt in – also ob wir da in die richtige Richtung treiben.
- 335 F: Das heißt so Zwischenergebnisse oder ja – Zwischenberichte, in dem Sinn ...
- 336 A: Im Allgemeinen.
- 337 F: ... sind da für Sie auch wichtig. Und, ich meine, sie haben gemeint, dass man quasi – ob man am richtigen Weg ist, wenn Sie das jetzt  
 338 umgekehrt sehen, dass man merkt, man hat da noch Na-, Aufholbedarf oder Nachholbedarf, wäre das dann auch was, wo Sie sagen,  
 339 wenn man das schon rechtzeitig erfährt, dann kann man da immer noch etwas ändern oder würden Sie sagen ist das besser, wenn man  
 340 das dann quasi untergehen lässt und das Endergebnis würde dann im Vordergrund stehen.
- 341 A: Naja, ich glaube, es kommt immer auf die Situation drauf an, kann ich da noch was verändern, ist die Frage, zahlt sich das aus? Aber  
 342 ich glaube auch, diese Information zu bekommen, wäre ja für die weitere Strategie wichtig, dass man sagt, man kann das dann in diesem  
 343 Rahmen oder in diesem – nicht so dann künftig wieder planen, also darum glaube ich, diese Information wäre schon wichtig. Ob ich das  
 344 jetzt da verändern kann, wie gesagt, kommt auf die Situation drauf an, man kann schauen, ob man es machen kann oder dass man halt  
 345 sagt, „Ja, nein, müssen wir uns für das nächste mal halt dann anders überlegen“, weil, ich glaube, es ist halt irgendwo – wenn man sich,  
 346 egal jetzt, Ziele setzt, die nicht erfüllt werden können, ist das halt auch für den – für das ganze Umfeld sicherlich frustrierend, wenn ich  
 347 sage „Ich kriege Vorgaben, die sicherlich nicht machbar sind“ und da ist halt von der Motivation her – und das sollte man sich halt im-  
 348 mer überlegen, wenn das halt nicht so durchgesetzt werden kann oder wenn das halt nicht so verfolgt werden kann, dann lernt man,  
 349 glaube ich, aus diesen Dingen und dann kann man dementsprechend dann auch in der Zukunft dann erfolgreicher sein. Vielleicht mit  
 350 kleineren Schritten, die man halt dann – aber wirklich dann auch umsetzen kann.
- 351 F: Aber Sie sagen, auch wenn es noch in dem Rahmen ist, dass man das noch ändern kann, also dass sich das noch zum Positiven wen-  
 352 den kann, dann sagen Sie schon auch, dass diese Informationen ja notwendig sind, um da quasi wieder anzuspornen und da wieder das  
 353 nötige ...
- 354 A: Ja, richtig, wieder auf den gleichen oder auf den richtigen Weg zu kommen.
- 355 F: Ok, und, ich meine, Sie haben jetzt da Motivation und – also da Ziele, die entsprechend gesetzt sind, um zu motivieren, was können  
 356 da noch weitere Gründe sein, dass man sagt, man bindet da auch die – zum Beispiel in die Strategie, die Mitarbeiter ein und informiert  
 357 die, auch vielleicht persönliche Gründe wieder, wo Sie sagen, ja wenn man diese Informationen hat, kann man da einfach anders damit  
 358 umgehen, als wenn man sie nicht hat.
- 359 A: Es ist immer so schwierig, weil es kommt halt immer auf einen selbst drauf an, also wie der Mitarbeiter das aufnimmt oder weiterver-  
 360 arbeitet, das ist halt immer – da tue ich mir ein bisschen schwer, dass ich ein Rezept zur Verfügung stelle, ob das jetzt da wirklich – das  
 361 man das jetzt wirklich bis runter bricht mit Informationen, weil es ist natürlich – man muss halt schon verdammt da aufpassen, die In-  
 362 formationsflut ist halt schon eine sehr große und alles was zu viel ist, ist teilweise dann letztendlich zu wenig, also da – das ist halt im-  
 363 mer so schwierig, da so ein bestimmtes oder gutes Mittelmaß zu finden, aber schon, natürlich, ist es – wenn das runter gebrochen wird  
 364 bis zum – bis – jeder Mitarbeiter, kann ich mir schon vorstellen, dass man da so gemeinsam – von der gemeinsamen – gemeinsam an ein-  
 365 nem Strang ziehen, aber es ist halt glaub ich die Umsetzung eine nicht so einfache.
- 366 F: Also da ist es auch wichtig, zu filtern, was würde jetzt alle Mitarbeiter zumindest als Kurzinfo interessieren und was ist dann zum  
 367 Beispiel für Führungskräfte oder Abteilungsleiter noch interessant. Wenn man das auch bedenkt, was für Kanäle würden Sie da verwen-  
 368 den um – oder würden Sie gerne angeboten bekommen, um solche Informationen zu erhalten?
- 369 A: Ja, eh so wie sich das irgendwie auch schon ein bisschen durchzieht. Also es ist, glaube ich – ist ja schon von Vorteil, wenn man so  
 370 persönliche Veranstaltungen, die – so Workshop – die halt einfach regelmäßig stattfinden, aber natürlich auch das schriftliche, also dass  
 371 ist halt auch so – sicherlich gibt es gewisse Dinge, die man halt einfach kurz und knackig mit – rüberbringen kann, ob es jetzt der Vorge-  
 372 setzte ist oder halt der – oder dass der Vorgesetzte das halt dann so filtert, dass er das auch an die Mitarbeiter weitergibt, aber trotzdem  
 373 glaub ich auch, das man da – wenn man im persönlichem Umfeld – glaub ich, genauso auch, dass man etwas bewirken kann.
- 374 F: Und wenn Sie es jetzt auf bez-, also darauf beziehen, was wir vorher besprochen haben, dass so Zwischenziele zum Beispiel präsen-  
 375 tiert werden oder Zwischenberichte präsentiert werden, wäre das dann was, wo Sie sagen, so zum Beispiel allgemeine Ziele kann man –  
 376 oder die allgemeine Richtung, wenn das kurz und knackig präsentiert wird, kann das schriftlich sein, aber wenn es zum Beispiel jetzt auf  
 377 einen selbst wieder bezogen ist und man die Ziele der Abteilung da bespricht, würde dann auch eine schriftlich Information reichen oder  
 378 sagen Sie dann schon, da wäre eine persönliche dann besser, weil man einfach dann gleich wieder Fragen klären kann oder Feedback  
 379 bekommt, vielleicht auch sogar, falls es einmal nicht so läuft, dass man sagt, man kann dann gemeinsam gleich Lösungen oder Vor-  
 380 schläge generieren, wie man das dann in weiterer Folge verbessern kann?
- 381 A: Also ich persönlich bin ja eher für dieses persönliche, ja also das ist für mich schon ganz wichtig, dass man einfach durch diesen per-  
 382 sönlichen Kontakt – weiß ich nicht – zu mehr Informationen kommt oder dass man die auch richtig interpretiert, weil das ist auch, glau-  
 383 be ich, sehr oft der Knackpunkt, wenn man das einfach nur liest, dass man das dann halt für sich selbst irgendwie so auslegt, was viel-  
 384 leicht dann doch nicht das sein sollte und darum schaue ich – also ich bin überhaupt sehr – persönlich, dass ich auch mit den Regionen  
 385 vor Ort – dass man immer irgendwo präsent ist, weil ich glaube jeder hat irgendwo eine Wertschätzung verdient und darum – weil die  
 386 Kollegen draußen machen genauso ihre Arbeit und die gute Arbeit, und da ist das halt, meiner Meinung nach, auch wichtig, dass man  
 387 reg-, in regelmäßigen Abständen da irgendwo eine Kommunikation – eine persönliche Kommunikation vorantreiben tut, weil es ist – ich  
 388 merke das immer wieder, es ist halt schon so irgendwo, wenn man halt in den Regionen draußen ist „Wenn die GD kommt“, das ist halt  
 389 auch nach wie vor noch das „Wenn die GD kommt“, es ist halt einfach schon – manche Dinge, denke ich – also ich kann es nur wieder  
 390 von mir sagen, ich führe regelmäßig Facheinschauen durch, also das heißt ich fahre jedes Jahr in die Re-, also nicht in alle Regionen –  
 391 aber in verschiedene Regionen und da führe ich auch – weil man natürlich auch die Arbeit dementsprechend auch kontrollieren muss  
 392 und schauen muss, ob sie eh am richtigen Weg sind und so weiter – und letztendlich könnte man das alles vor Ort da machen, weil es ist

- 393 – bei uns wird alles gescannt, ich habe die ganzen Wege – könnte ich mir alle da anschauen, kann auch dann im Prinzip einen Bericht  
 394 abgeben, dass ich sage, „Ja, das ist – das Thema wurde so bearbeitet und so weiter“, also rein theoretisch könnte man das alles so tun,  
 395 aber ich bin der Meinung, man sollte trotzdem die Zeit investieren, dass man mit den Kollegen draußen redet „Was habt ihr für Proble-  
 396 me oder was liegt an oder wo eckt es und so weiter“ und das ist, glaube ich, halt dann auch für die Mitarbeiter einfach ganz wichtig, dass  
 397 man da auch eine Anerkennung weitergibt und das, denke ich, kann man nur einfach über den persönlichen Weg erreichen.
- 398 F: Und – ich habe es jetzt nicht ganz verstanden, was führen Sie da durch Fach-?
- 399 A: Facheinschauen.
- 400 F: Facheinschauen.
- 401 A: Ja, das ist – da legen wir bestimmte Themen fest, was wir kontrollieren möchten, und dann wird eben das Thema – da werden die  
 402 Verträge dazu angeschaut „Wie wurden die Verarbeitungen dazu gemacht, haben Sie nach den Vorgaben in der Fachanweisung gehan-  
 403 delt, wurde das so durchgeführt?“ und das schaut man sich dann Fall zu Fall – schaut man sich das da an und dann bewertet man eben zu  
 404 dem Thema „Ja, also ist gut gemacht worden“ oder „Da gibt es eben irgendwo Probleme, braucht es dazu eine Schulung?“ oder viel-  
 405 leicht gibt es Mitarbeiter, die das nicht genau gewusst haben, vielleicht wenn das ein neuer Mitarbeiter ist oder so, und das sind – da gibt  
 406 es verschiedene Themen, die wir uns da anschauen und dann wird das vor Ort dann dort besprochen.
- 407 F: Ok, also für Sie ist da einfach dieses – diese Anerkennung und Wertschätzung, was man über die persönliche Kommunikation weiter-  
 408 geben kann, sehr wichtig, wo Sie sagen, zum einen machen Sie das selbst, um das zu geben und haben Sie auch das Gefühl, wenn Sie ir-  
 409 gendwelche – zum Beispiel mit [der Abteilungsleiterin/dem Abteilungsleiter] da gewisse Sachen persönlich besprechen oder persönlich  
 410 erfahren, dass das Ihnen gegenüber auch Wertschätzung ist, dass das nicht einfach per Mail geschrieben wird.
- 411 A: Ja, mhm.
- 412 F: Ok, ja, dann kommen wir zum letzten Bereich, also quasi dies aufwärtsgerichtete Kommunikation, Sie haben zum Teil angesprochen,  
 413 dass Sie selbst eben in diesen – in den Regionaldirektion sind, um Mitarbeiter zu fragen, was da quasi Bedürfnisse – oder was man halt  
 414 brauchen würde, was es da halt gibt. Wie nehmen Sie die Informationen auf und – beziehungsweise wie geben Sie die das dann weiter,  
 415 wenn Ihnen da wirklich etwas auffällt, was zum Beispiel in jeder Region angesprochen wird?
- 416 A: Ja, es – natürlich ist das ja auch für uns eine Information, also wenn da irgendetwas – irgendein Problem sein sollte und – natürlich  
 417 wird das dann halt – ich bespreche das dann natürlich auch – also wenn wir wieder da sind oder wenn ich wieder da bin, dann setze ich  
 418 mich schon mit [meiner Abteilungsleiterin/meinem Abteilungsleiter] zusammen und dann besprechen und dann besprechen und dann ist es halt das  
 419 abwägen, ob es notwendig ist, dass man da eine Veränderung machen muss, weil es ist ja oft natürlich auch – weiß ich nicht – es ist oft  
 420 auch – ist das Problem zum Beispiel, das Ost-West-Gefälle, manchmal gibt es das Problem einfach nur im Osten, weil da einfach – weiß  
 421 ich nicht, vom Städtischen her – einfach mehr die Inanspruchnahme von irgendetwas ist als wie im ländlichen Bereich und dann wiegt  
 422 man das natürlich dann intern ab, dass man sagt „Man macht vielleicht irgendeine Auswertung, zu den Beständen, die wir haben, wie oft  
 423 kommt das vor, zahlt sich das aus?“, ob man das überhaupt verändern muss oder nicht. Also das wird dann halt schon bei uns dann in  
 424 der Abteilung weiter – da rede ich dann eben mit der Versicherungsmathematik oder eben mit der Leit-, mit den Leistungsgruppen, also  
 425 das ist dann halt dann irgendwo halt dann schon, wo man das weiterverfolgen tut, und dann entscheidet man halt, zahlt es sich aus oder  
 426 verwendet man das – ich sammle oft irgendwelche Dinge, wo ich sage „Gut, ok, wenn man das Produkt neu gestalten, dann nehmen wir  
 427 das mit, das wir über das reden, ob wir das verändern oder so“, also das ist ja, also so in der Art geht das dann – von mir dann weiterge-  
 428 tragen.
- 429 F: Und was dann wieder die Mitarbeiter in den Regionaldirektionen betrifft, wie bekommen die das quasi mit, dass Sie das weiterverfol-  
 430 gen, also wenn es dann wirklich umgesetzt wird – also haben Sie ja zumindest die Info – also wissen Sie ja, dass das irgendwie angeregt  
 431 wurde, dass das jetzt umgesetzt wurde, aber wenn eben da sich zum Beispiel herausstellt, dass das so ein Ost-West-Gefälle ist und dass  
 432 das nur in einer bestimmten Region auftritt, werden die da auch informiert oder gibt es da einen Rückkanal wieder für diese Mitarbeiter  
 433 zu den Sachen, die sie bemerkt haben oder angesprochen haben?
- 434 A: Also grundsätzlich – sage ich einmal – sollte das schon so sein, aber da möchte ich jetzt nicht unbedingt meine Hand ins Feuer legen,  
 435 dass das wirklich in jedem Fall so gemacht wird, weil wenn wir dann halt vorweg entscheiden, dass wir sagen „Gut, ok, da – weiß ich  
 436 nicht – da haben wir einfach zu wenig Fälle“ und – sollte natürlich so sein, dass man das auch erklärt, weil, ich meine, die Leute haben  
 437 natürlich auch das Recht, dass sie die Erklärung von uns kriegen, weil die haben ja da ein laufendes Problem oder haben da irgendwie –  
 438 und dass man dann schon sagt „Du, so ist das irgendwo und wir haben da – weiß ich nicht – fünf Stück von denen und das ist halt leider  
 439 Gottes – kriegst du den Fall da immer und das ist halt leider das Problem, aber im Endeffekt, für die Masse zahlt sich das halt nicht aus“,  
 440 aber das sollte schon – die Information natürlich auch rückgespielt werden.
- 441 F: Passiert das zum Beispiel dann auch, wenn so eine Facheinschauung dann ein weiteres Mal durchgeführt wird, dass der auf Sie zu-  
 442 kommt und Sie da anspricht und dass Sie da im persönlichen Gespräch dann wieder klären oder ja, schicken Sie da gewisse Informatio-  
 443 nen eben an die – an betreffende Mitarbeiter aus, wo Sie sagen, man versucht das dann doch irgendwie zu erklären?
- 444 A: Naja, man schreibt schon auch – macht ja dann einen Bericht, also das – der wird verschriftet und dann gibt es natürlich auch die To-  
 445 dos, also die To-dos für die Region oder die To-dos für uns und dementsprechend verfolgt man das schon, also da ist das aufgelistet und  
 446 dann sollte man sich dann natürlich schon im – weiß ich nicht – nach einem halben Jahr oder so, drei Monaten oder so, dann natürlich  
 447 schon anschauen – oder was man halt für Maßnahme festlegen tut, ob sich das dann dementsprechend auch geändert hat oder ob man das  
 448 eh weiterverfolgen tut.
- 449 F: Und wenn es jetzt zum Beispiel nicht irgendwelche Informationen betrifft, die Sie da in den Regionen mitbekommen sondern wenn  
 450 Ihnen selbst irgendetwas auffällt, ist es Ihnen dann schon wichtig, dass Sie diese Informationen weitergeben, also sagen Sie da „Man hat  
 451 da irgendwie als Mitarbeiter diese Verpflichtung oder man fühlt sich halt persönlich irgendwie verpflichtet, dass man da dem Unterneh-  
 452 men, wenn es Produkte schon so für die Kunden anbietet, dass die merken, dass sie vertrauen können – hat man dann eben diese persö-  
 453 nliche Verpflichtung irgendwie, dass man sagt „Wenn einem etwas auffällt, dann will man das auch weiterverfolgen, um das im Sinne des  
 454 Unternehmens positiv zu lösen“?
- 455 A: Naja das ist klar, also das ist – finde ich natürlich selbstverständlich, wenn da irgendwo irgendetwas auffälliges ist, wo man sagt, man  
 456 glaubt nicht, dass das vielleicht so optimal laufen tut, was vielleicht immer ein Problem darstellt oder Kosten verursachen tut, dann ist  
 457 das natürlich schon wichtig, dass man – weil dann ist es ja oft so – ich meine, ich sehe das auch immer, das ist da meine tägliche Arbeit,  
 458 dass man, wenn man halt jetzt irgendwo jetzt einen Fall bekommt, wo man sagt „Das ist ein Wahnsinn, was wir da jetzt an Leistung be-  
 459 zahlt haben“, ist das halt oft nur ein Einzelfall, wo man jetzt sagt „Gut, ok, ich meine das ist jetzt da – Relation Prämie zur Leistung ums  
 460 fünfhundertfache – oder weiß ich nicht was“, aber natürlich dann, wenn man sich den gesamten Bestand dann anschaut und sagt „Gut,  
 461 ok, ich meine, im Gesamtbestand läuft das eh gut“, dann ist das halt – aber trotzdem bin ich der Meinung, man muss solche Dinge auf-  
 462 zeigen, weil es kann ja anders auch sein.
- 463 F: Was meinen Sie damit, dass das auch anders ...

- 464 A: Naja dass – dass ich – dass man das – diese Auffälligkeit dann an der Stelle weitergibt, dass man halt sagt „Du, das ist einmal so und  
465 schaut euch das einmal an“ und dass das, glaube ich, auch auffällig sein kann, dass man sagt „Das ist nicht nur ein Fall sondern das sind  
466 – weiß ich nicht wie viele Fälle“ und da sollte man schon etwas tun, also eben das man halt eine Leistungsbeschreibung – eine andere  
467 macht oder dass man das halt aus der Leistungsbeschreibung raus nimmt oder – das kommt halt immer darauf an, in wie weit – was das  
468 für ein Kostenverursacher ist, aber ich bin der Meinung, man kann es halt nicht einfach das irgendwo unter den Tisch kehren.
- 469 F: Und wenn Sie sagen, es ist für Sie irgendwie eine Selbstverständlichkeit, dass Sie das ma-, dass man das macht, rührt das dann ir-  
470 gendwie daraus hervor, dass man eben aus dieser Wertschätzung den Kunden gegenüber, den Mitarbeitern gegenüber – also wenn das  
471 nicht vorhanden wäre, würden Sie das dann genauso sehen? Also, theoretische Annahme zum Beispiel – also wenn Sie merken, dass Sie  
472 da vom Unternehmen da nicht so diese Wertschätzungen den Kunden gegenüber spüren oder die Loyalität den Kunden gegenüber spü-  
473 ren würden, würden Sie sagen, ist das dann – lässt man da sowas dann eher untergehen oder ist das schon, wenn man sagt, man merkt,  
474 man hat da ein seriöses, ein faires Unternehmen und wenn einem da irgendetwas auffällt, wo man was, wenn man was sagt, was ändern  
475 kann, dass man das dann macht, dass das schon daraus halt stark heraus rührt.
- 476 A: Also ich – es ist für mich selbstverständlich, aber ich denke halt, dass ist halt immer so schwierig, weil das kommt so viel individuell  
477 auf den Menschen selbst darauf an, ich kann jetzt nicht für einen, der vielleicht mit einer Wertschätzung überhaupt nichts am Hut hat,  
478 weiß ich nicht – also für mich ist das ein ganz klares Thema, aber – und ich bin auch der Meinung, wenn das alles so vorhanden, dass ich  
479 sage „Ja, ich fühle mich wohl in meinem Unternehmen und ich will ja noch, dass das Unternehmen ganz lange – also für mich auch zur  
480 Verfügung steht“, dann bin ich – ist das für mich eine klare Sache, dass ich das tue, aber natürlich kann ich das nicht für alle sagen, also  
481 – aber ich denke –
- 482 F: Für Sie persönlich ist das zum Beispiel so.
- 483 A: Ja, also ich denke schon, dass ich das – dass das eine ganz eine klare Sache ist.
- 484 F: Und wenn Sie da eben diese Informationen noch einmal bedenken, also Sie haben ja zum Teil schon angesprochen, dass Sie das mit  
485 [der Abteilungsleiterin/dem Abteilungsleiter] besprechen, wenn es eben sehr konkrete Situationen betrifft, wenn in diesen  
486 Einschauungen da Auffälligkeiten vorhanden sind, wenn sie da jetzt vielleicht an verschiedene Sachen denken, die Ihnen da auffallen,  
487 würden Sie da verschiedene Kanäle nutzen oder sagen Sie da, da ist einfach das persönliche Gespräch wieder mit dem Vorteil, dass man  
488 Feedback bekommt, dass man das – persönlich sich da austauschen kann, einfach – ja der gängige Weg und das effektivere Mittel, um so  
489 ein Problem oder so eine Einsicht anzugehen?
- 490 A: Ja, wir machen das auch sehr oft, weil wir machen eben – so wie schon gesagt heute – diese regelmäßigen Gruppenleiterveranstaltun-  
491 gen, die zwei Mal im Jahr sind und da ist es schon oft so, dass man, wenn man da irgendwo die Information kriegt, dass das nirgendwo  
492 vielleicht – dass man das eventuell verändern sollte oder anpassen sollte und – so wie ich eh auch schon ein paar Mal gesagt habe – na-  
493 türlich wenn ich das mit [meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten] bespreche, ist es natürlich schon so, dass wir teilweise einfach  
494 nicht an der Front sind und das vielleicht mit einem andern Blickwinkel sehen, wie es alle anderen sehen würden und dann verwenden  
495 wir solche Dinge und ich glaube auch, dass noch mal die persönliche Schiene sicherlich eine effektivere ist und wir haben das schon so  
496 oft, dass wir sagen – dazu sind ja diese Veranstaltungen, dass wir das einfach auf die Evidenz nehmen, dass wir sagen „So, bei der  
497 nächsten Tagung werden wir das als Tagesordnungspunkt nehmen und dann werden wir das mit allen besprechen, wie die anderen das  
498 sehen, also das ist – und das ist dann wieder die persönliche Kommunikation.
- 499 F: Aber quasi das schriftlich irgendwie lösen zu wollen, das wäre – würden Sie sagen wäre einfach der umständlichere und nicht effe –  
500 auch nicht mit dem – wenn man sagt, man bekommt da jetzt etwas raus, also gewinnbringende Weg. Oder könnte das nicht sein, zum  
501 Beispiel.
- 502 A: Also ich weiß nicht, ob man in jedem Fall – ob man immer alles besprechen muss, das ist auch – das ist halt auch irgendwo immer  
503 dieses Mittelmaß zu finden, wie wir es eh auch des Öfteren heute schon gehört haben – aber ich glaube, wenn wir da schon bestimmte  
504 Maßnahmen oder Veränderungen, die halt für alle dann natürlich auch sind, dann ist es das schon wert, dass man das im gesamten dann  
505 persönlich bespricht.
- 506 F: Ok, und es gibt ja zum Teil in Unternehmen so Sachen wie Ideenboxen oder Mitteilungsboxen beziehungsweise dann auch die andere  
507 Seite so Beschwerdeboxen, wie stehen Sie zu solchen Kommunikationswegen oder sagen Sie – ich meine, gerade was Ihre Tätigkeit be-  
508 trifft, wird es schwer sein, dass man gewisse Probleme halt sehr anonym löst, aber wenn es zum Beispiel irgendwelche persönlichen An-  
509 liegen sind, die man da teilen möchte, würden Sie sagen, dass der Weg, dann auch irgendwie nützlich ist oder sagen Sie trotzdem ein-  
510 fach – ja, im persönlichen Gespräch kann man viel besser darauf eingehen, auch persönliche Probleme zu lösen?
- 511 A: Naja ich denke halt, wenn man so teilweise gewisse Dinge anonymisieren – anonymisiert zur Verfügung stellt, ist das vielleicht auch  
512 ein Vorteil, weil ich denke, es gibt sicherlich auch viele, die sich einfach vielleicht nicht trauen über das zu sprechen oder die halt sagen  
513 „Naja, ich weiß nicht“ und da denke ich mir mal, dass man das mit dieser Schiene – oder umgekehrt, jetzt nicht nur Beschwerde sondern  
514 auch irgendwelche Innovationen oder Ideen, die man halt – weil das ist ja nicht immer so gleich die Person dann da oder irgend so wer,  
515 also dass man das dann schon vielleicht – dass es auch ein Erfolg sein kann.
- 516 F: Und was wären da für Sie quasi Kriterien, dass Sie sagen, so müsste es dann sein, damit das erfolversprechend ist?
- 517 A: Naja, die Kriterien müssten dann schon sein, dass man halt irgendwo da Reaktion dann darauf zeigt, also dass halt der – der oder die-  
518 jenige einfach ein Feedback erhält, weil wenn das Ganze – so wie wir eh gesagt haben, wenn ich da jetzt eine Idee habe oder irgendeine  
519 Id-, Beschwerde oder irgendetwas und man hört nie mehr davon was, dann ist das meiner Meinung nach zum Scheitern verurteilt, also  
520 dann ist das auch vielleicht, dass das ins Negative auch vielleicht dann sogar fallen kann, dass man sagt, „Gut, ok, das was ich sage ist  
521 sowieso nicht wichtig oder wird nicht ernst genommen“ und dann erzeugt man da vielleicht noch den gegenteil-, ein Gegenteil der gan-  
522 zen Geschichte. Also das glaube ich – wenn man sowas überlegt oder wenn man sowas – sollte das schon leben.
- 523 F: Gut, und ja Sie haben es da eh schon angesprochen, dass so anonym eben damit verbunden ist, dass man halt gewisse Sachen nicht –  
524 manche Leute halt gewisse Sachen nicht ansprechen – direkt ansprechen wollen, aber doch das aufzeigen wollen.
- 525 A: Mhm.
- 526 F: Mhm, aber eben quasi Ihren persönlich – für Sie persönlich ist – würde schon der persönliche Weg dann der sein, den Sie wählen, ein-  
527 fach um – ja, wie wir es vorher besprochen haben, um Anerkennung zu zeigen und um da vielleicht auch ein bisschen eine Wertschät-  
528 zung zurück zu bekommen.
- 529 A: Ja, ich bin der Redner, aber wie gesagt, das ist halt natürlich auch – ich kann da auch nicht für alle das sagen, aber ich persönlich  
530 glaube trotzdem, dass man einfach – dass manche Dinge halt einfach in dieser ganzen Schnellebigkeit, Informationsflut und so weiter,  
531 doch eher ein bisschen untergehen, als man das vielleicht im persönlichen effektiver machen könnte.
- 532 F: Gut, dann sage ich Dankeschön.
- 533 A: Ja, bitte sehr, gerne.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Interview 1

- 1 F: Wenn wir vielleicht eh beim ersten Bereich – Ihre Tätigkeit – wenn Sie da an Ihre Tätigkeit denken, was sind Information, wo Sie sagen „Die sind sehr wichtig für mich, die brauche ich, das sind meine Interessen, das möchte ich gerne wissen“?
- 2
- 3 A: Ja, die sind natürlich sehr vielfältig, bin in der [Abteilung], seit vielen Jahren auch im [Bereich] tätig, momentan in einem [Projekt] tätig und das – natürlich wahnsinnig wichtig, dass ich immer die aktuellen Informationen habe zu meinem direkten Arbeitsbereich, die, um es meistens auch vernünftig dokumentieren zu können, per E-Mail funktionieren, aber natürlich – ich sag einmal – persönl-, am liebsten ist mir die – der persönliche Kontakt, der persönliche – das persönliche Gespräch, aber natürlich auch telefonisch, wenn es erforderlich ist, weil ich sehr viel jetzt auf Grund der Projektarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in der K4 aus dem [Bereich] zu tun und da können wir uns nicht jeden Tag zusammensetzen, da ist natürlich telefonisch und eben E-Mail-Kontakt sehr, sehr wichtig und notwendig und natürlich für meinen Arbeitsbereich brauche ich die Informationen von [dem Bereich], wie ich weitertun muss zum Beispiel, um meine Arbeit – meine Entwicklungsarbeit hier ordentlich machen zu können.
- 10
- 11 F: Also Sie haben da angesprochen eben Änderungen oder Aktuelles – Aktuelles haben Sie gesagt, zum Arbeitsbereich. Gibt es vielleicht noch andere Kategorien, eben Änderungen sind oft ein Thema?
- 12
- 13 A: Ja, natürlich, also generell die Unternehmensänderungen – in so einem großen Unternehmen ist ja ständig irgendetwas im Laufen, diese Informationen will natürlich jeder Mitarbeiter haben, soweit es ihn selber betrifft, klarerweise, ob jetzt – sage ich jetzt einmal – irgendwo in Spanien in der Unternehmensgruppe jetzt irgendwo ein Vorstand sich ändert oder so, dass ist für uns jetzt weniger relevant, aber natürlich was österreichweit natürlich los ist, diese Information wollen wir natürlich schon haben, damit wir uns natürlich auch darauf einstellen können, damit wir wissen, mit wem haben wir es denn überhaupt zu tun in welcher Ebene.
- 17
- 18 F: Ok. Und wenn Sie eben diese Informationen ein bisschen betrachten, quasi das Aktuelle, diese Änderungen, wo man eventuell betroffen ist, sind das – oder liegen dahinter eher persönliche Gründe, dass man sagt „Man will auf dem Laufenden bleiben, um einfach besser weiterarbeiten zu können oder ist das wirklich – betrifft das hauptsächlich nur die Tätigkeit und ist quasi die Voraussetzung, um die eigene Tätigkeit ausführen zu können?
- 21
- 22 A: Das ist jetzt schwer zu beantworten. Meine persönliche Tätigkeit betreffen viele Informationen gar nicht sondern das ist einfach „Information haben“. Für andere Leute würde es – für andere Kolleginnen und Kollegen auch gerade für Führungskräfte, werden verschiedene Informationen wieder wesentlich wichtiger sein. Was ich vom Kommunikationsweg sehr gut finde, ist dieses insite-Produkt, was wir haben, also insbesondere das Online, das wir ja sehr häufig bekommen, da kann ich mich ja auch selber informieren, da kann ich ja selber aktiv sagen „Ok, jetzt will ich darüber was wissen“ oder eben „Ist jetzt für mich nicht relevant, daher schaue ich mir das gar nicht an und nütze die Zeit für was besseres.“
- 27
- 28 F: Und wenn sie das insite Online ansprechen, sind das eher Sachen, im quasi die sind – die in diesen ersten Bereich fallen, wo Sie sagen, das betrifft sehr oft Ihre Tätigkeit oder sind das eher so allgemeine Informationen über das Unternehmen –
- 29
- 30 A: Das sind mehr allgemeine Informationen über das Unternehmen. Meine persönliche Tätigkeit ist sehr selten davon irgendwie umfasst.
- 31
- 32 F: Und wenn Sie da an Ihre Tätigkeit eben denken, welche Kanäle werden da – oder sind für Sie ausschlaggebend, dass Sie gewisse Informationen bekommen, also natürlich die persönliche Kommunikation, über Mail oder über das Telefon beziehungsweise eben im direkten Kontakt mit anderen – aber gibt es da vielleicht noch irgendwelche anderen Kanäle, wo Sie sagen, da sind sehr viele Informationen vorhanden.
- 35
- 36 A: Ja, also wir haben also sehr viele Lotus Notes Datenbanken mit unglaublich vielen Informationsmaterial über alle möglichen Schienen jetzt, abteilungsbezogen, auch abteilungsübergreifend, auch in dem Verkaufsbereich – ich bin nebenbei auch als [Beruf] tätig und da habe ich natürlich sehr viel Interessen auch dort drinnen, neue, aktuelle Versicherungsbedingungen, aktuelle Verkaufstarife, Fachanweisungen, die ja sowieso unser tägliches Brot sind, und da muss man natürlich auf dem Laufenden sein und die hole ich mir dann eben aus diesen Datenbanken.
- 40
- 41 F: Mhm. Und wo sehen Sie da die Unterschiede, dass manchmal eben diese Datenbank für Informationen – oder auf dieser Datenbank Informationen bereit gestellt werden und warum ist – gibt es andererseits die Notwendigkeit, dass Sie aber manchmal gewisse Personen anrufen oder mit denen sprechen müssen?
- 43
- 44 A: Um vielleicht irgendwelche Unklarheiten aufzuklären, geschriebene Werke sind ja auch immer wieder – kommen immer von irgendwelchen Spezialisten im Regelfall und nicht jeder ist gleich guter Spezialist in allen Punkten und da gibt es dann vielleicht noch irgendwelche Auslegungsschwierigkeiten und die hinterfrage ich dann einfach und dann versuche ich also den Autor zu erreichen und das zumindest telefonisch oder notfalls halt per E-Mail Fragenstellungen dann aufklären zu können.
- 47
- 48 F: Und quasi in dem – dass gewisse Sachen halt einfach schriftlich sind, um Sie quasi Schwarz auf Weiß zu haben – spielt das zum Beispiel auch eine Rolle?
- 49
- 50 A: Spielt eine sehr große Rolle, es ist vielfach zum Dokumentieren meiner eigenen Arbeit, um auch nachweisen zu können, was ich tue, was ich getan habe, aber auch um mögliche Fehler finden und beheben zu können. Niemand arbeitet fehlerlos und kann immer wieder etwas passieren und wenn man etwas zusammengeschrieben hat, kann man sagen „Hoppala, ok, das habe ich übersehen, da muss ich mich nochmal erkundigen“ oder „Ok, da weiß ich jetzt, was ich richtig machen muss.“
- 53
- 54 F: Ok, und gibt es da eben gewisse Gründe, warum man jetzt in manchen Fällen auf diesen schriftlichen Kanal zurück greift und in anderen Fällen auf den mündlichen oder auf die persönliche Kommunikation.
- 55
- 56 A: Das mache ich spontan eigentlich. Wie es mir gerade einfällt, also ich bin der Typ der persönlichen Kommunikation, von Auge zu Auge, alter Spruch „Mit dem Reden kommen die Leute zusammen“ und da kann man auch sofort natürlich interaktiv alle mögliche offenen Fragen oder neue Fragen, die mitten im Gespräch entstehen, sofort versuchen zu klären, das ist mir persönlich das liebste. Dann dokumentiere ich es halt selber, wenn es erforderlich ist, andererseits ist es dann manchmal notwendig, dass man Informationen oder Klarstellungen wirklich Schwarz auf Weiß braucht vom Gesprächspartner, daher halt meistens dann mit E-Mail.
- 60
- 61 F: Mhm, und wenn Sie eben nicht in der Position sind, dass Sie quasi selber die Rückfrage initiieren oder eben das Gespräch initiieren, wie bekommen Sie gerne Infos, haben Sie da auch irgendwie – eben was die verschiedenen Kategorien betrifft, wenn es so aktuelles aus dem Arbeitsbereich ist oder was die Zusammenarbeit betrifft, welche Kanäle – oder wie empfangen Sie gerne Informationen?
- 63

- 64 A: Grundsätzlich einmal sehr gerne mit – per E-Mail oder zum Beispiel über insite Online, je nachdem was halt – von welcher Seite es  
65 halt gerade kommt, weil ich es dann in Ruhe anschauen kann und für mich selber auch entscheiden kann, wann ich welche Information  
66 jetzt lese und wie wichtig jetzt – ich versuche natürlich auch zu entscheiden, was ist jetzt dringend und wichtig, das als erstes zu machen  
67 und die anderen Sachen zu schauen „Ok, das kann ich mir morgen auch anschauen“ beispielsweise. Und – aber diese Information ist nat-  
68 türlich insofern am einfachsten, weil man ja einen großen Leserkreis sofort erreicht und ...
- 69 F: Und wenn Sie aber jetzt speziell quasi auf die Informationen, die Ihre Tätigkeit betreffen – Sie haben gesagt, oft will man einfach die  
70 Information haben, können Sie da einen Grund nennen, warum Sie quasi diese ... ?
- 71 A: Neugier.
- 72 F: Ok.
- 73 A: Neugier und der Versuch auch ein Informationsträger zu sein. Das ist etwas, was ich, wie noch junger Mitarbeiter war, sehr genossen  
74 habe, von einem sehr erfahrenen Mitarbeiter, mit dem ich zusammengesessen bin einige Jahre – der ein Informationsträger der Abtei-  
75 lung war und der ist schon lange nicht mehr da und ich versuche mich selber auch als Informationsträger, weil ich eben sehr viele Leute  
76 im Haus kenne, natürlich auch in der eigenen Abteilung und hier einerseits neugierig zu sein und andererseits auch Wissen oder Infor-  
77 mationen einzuholen, die für andere interessant sein können.
- 78 F: Und quasi was motiviert Sie dazu, dass Sie sagen, dass Sie anderen Informationen geben wollen.
- 79 A: Das ist irgendwie gewachsen bei mir. Es ist einerseits sicher ein sozialer Gedanke und andererseits ein Weitergeben von Informatio-  
80 nen, die allen anderen auch nützen können. Liegt bei mir wahrscheinlich auch in der beruflichen Natur, weil ich eine [Ausbildung] habe  
81 und sehr viele Seminare gehalten habe und auch dort natürlich Informationen und Wissen weitergegeben habe und das vereint sich  
82 dann irgendwie automatisch.
- 83 F: Und würden Sie sagen, wenn da quasi andere eben – wie soll ich sagen – ja vielleicht eh am besten – dankbar sind oder sich freuen,  
84 dass Sie ihnen diese Informationen geben, wirkt sich das dann wieder auf Sie aus, dass Sie sagen „Ja, das motiviert mich, das weiter zu  
85 machen“ oder ... ?
- 86 A: Ja, unbedingt, unbedingt, ja.
- 87 F: ... da möchte ich mich trotzdem weiter einbringen.
- 88 A: Ja, genau, weil ich ja gleichzeitig auch wieder Informationen von anderen bekomme, die ich vielleicht selber nicht habe.
- 89 F: Das heißt, das ist quasi auch irgendwie so –
- 90 A: Eine Informationskreislauf, würde ich sagen ja.
- 91 F: Ok, und diese Informationen, die nützen Ihnen dann auch wieder, wenn Sie quasi Ihre Tätigkeit ausüben und –
- 92 A: Kann sein, muss gar nicht sein. Kann sein, natürlich, aber muss gar nicht sein, sondern eigentlich auch in manchen Fällen nur „Ich  
93 weiß etwas“ – Neugier befriedigen, wiederum. Aber man kann nie wissen, ob man es nicht vielleicht braucht in einem weiteren Informa-  
94 tionen, zum Weitergeben oder zu sagen „Ok, jetzt denke ich einmal darüber nach, was könnte das bedeutet haben. Ist das irgendwie  
95 wichtig – vielleicht wirklich für meinen Arbeitsbereich wichtig oder auch nicht“ Das entscheide ich dann spontan.
- 96 F: Und woher kommt quasi diese Neugier?
- 97 A: Ha, weiß ich nicht. Keine Ahnung aber wahrscheinlich ist das noch irgendwie vielleicht aus der Kindheit geblieben, keine Ahnung,  
98 aber es einfach – ja, wie soll ich sagen –
- 99 F: Oder wenn ich anders vielleicht frage, ist die Neugier quasi – betrifft auch das private Leben ...
- 100 A: Natürlich, ja, auch.
- 101 F: ... oder ist das auch quasi speziell da in dem Umfeld, in der Generali, dass Sie sagen „Ich bin jetzt vielleicht schon länger in dem Un-  
102 ternehmen und es interessiert mich einfach, was da abgeht, weil es –“
- 103 A: Unbedingt, auf jeden Fall und Wissen oder Informationen zu haben ist auf jeden Fall nicht schlecht und natürlich – es gibt einen alten  
104 Spruch, den ich nicht verteidige, der sagt „Information ist eine Holschuld“, wenn ich nicht weiß, was es zu informieren gibt, kann ich es  
105 mir nicht holen. Aber wenn ich die Möglichkeit habe, Informationen einzusammeln, dann tue ich es einfach, um zu schauen „Was kann  
106 es mir vielleicht wirklich nützen für meinen eigenen Bereich?“ Oder eben, dass ich Kollegen informieren kann „Freunde, habt ihr das  
107 schon gewusst, könnte euch betreffen“ beispielsweise.
- 108 F: Und würden Sie schon eben sagen, dass das irgendwie aus der Zugehörigkeit zum Unternehmen rührt, einfach weil man da ein Inte-  
109 resse hat, weil es einen – auch wenn es einen nicht selber betrifft – aber dadurch, dass man Mitarbeiter ist, ist man ja quasi mit anderen –  
110 sitzt man im selben Boot.
- 111 A: Ja. Ganz genau, die Kette soll überall gleich starke Glieder haben nach Möglichkeit und so von mir – ich war immer jemand, der ger-  
112 ne Informationen weitergegeben haben – habe, um anderen das Leben zu erleichtern, so könnte man es vielleicht auch sagen, nämlich  
113 vor allem das berufliche Leben zu erleichtern. Das war – das, ja – möglicherweise liegt es im Blut, ich kann es nicht sagen.
- 114 F: Ok, aber es ist auch quasi Motivation, wenn Sie dann wirklich jemanden weiterhelfen konnten und –
- 115 A: Unbedingt, also das ist auch so ein Erfolgsfaktor, den ich immer irgendwie gesucht habe und Gott sei Dank auch sehr häufig gefun-  
116 den habe.
- 117 F: Ok, dann bei den allgemeinen Informationen, da haben Sie eben dieses insite schon angesprochen, was sind da Informationen zum  
118 Beispiel, wo Sie sagen „Ja, das interessiert mich“ oder wie Sie vorher gesagt haben „Das ist jetzt nicht so unbedingt das meine, da nutze  
119 ich meine Zeit anders“?
- 120 A: Ja, ich sage jetzt einmal, das insite Online ist ein gutes Produkt und es wird wahrscheinlich overall alle Mitarbeiter des Hauses in ir-  
121 gendeiner Form interessieren, nur nicht jeden das gleiche. Wenn jetzt da drinnen irgendwelche Sponsorings, Events, die da erwähnt sind,  
122 ok, nehme ich es zur Kenntnis, aber ich werde jetzt deswegen nicht nach Kitzbühel zum Tennisturnier fahren, um dort sozusagen den  
123 Werbeeffekt irgendwie mitzutragen. Was andererseits dafür schon spannend ist, sind die Informationen, die eben gerade aus Triest  
124 kommen, wenn welche dabei sind, weil die ja das ganze Unternehmen grundsätzlich betreffen und damit mich ja selber auch und – ja,  
125 jetzt war aktuell zum Beispiel wieder drinnen die Geschichte mit der Spendenaktion für die UNICEF, da habe ich sofort mitgemacht und  
126 habe also sofort eine Spende abgesetzt, weil ich mir denke, dass das einfach wichtig ist, dass den Leuten geholfen wird und dass die  
127 Generali das verdoppelt, finde ich eine großartige Geschichte und solche Informationen will ich haben und da bin ich auch sehr dankbar  
128 dafür.
- 129 F: Und woher rührt dieses Informationsinteresse, also das waren halt jetzt bisschen unterschiedlich, also Informationen aus Triest auch –  
130 da haben Sie gesagt, das betrifft Sie –
- 131 A: Kann mich betreffen, kann mich betreffen.

- 132 F: Kann Sie betreffen und quasi diese Spendenaktion, das ist ja schon sehr persönlich, also das hat ja mit dem Unternehmen nur im wei-  
133 testen Sinn zu tun.
- 134 A: Das ist richtig, ja.
- 135 F: Wo sehen Sie da vielleicht Unterschiede, dass Sie sagen „Das interessiert mich aus diesem Grund und andererseits interessiert mich  
136 aber das auch, weil ...“?
- 137 A: Ja. Es hat alles irgendwo vielleicht einen gemeinsamen Nenner, den sozialen Charakter. Auch wenn wir jetzt einen, möglicherweise,  
138 beinhalten Job haben, haben wir auch soziale Verantwortung, gerade in der Arbeit, die ich viele Jahre gemacht habe in der [Abteilung],  
139 einerseits und andererseits die großartige Sache, dass die Generali auch hier hilft, sozial – oder soziale Aktionen zu starten und mitzutragen.  
140
- 141 F: Und wenn Sie gerade solche – also diese soziale Verantwortung, dass man da hilft – ändert sich da bei Ihrer Einstellung zur Generali  
142 auch wieder etwas, dass Sie sagen „Es freut mich, dass das gemacht wird da, auch wenn es schwer ist, wenn ich immer zeitig aufstehen  
143 muss oder lange bleiben muss – weiß ich nicht – aber da bleibe ich halt trotzdem länger, einfach um das weiter zu unterstützen oder da  
144 ein Teil davon zu sein, dass die Generali das überhaupt machen kann“?
- 145 A: Unbedingt, ja, auf jeden Fall. Bin jetzt im [Anzahl] Dienstjahr und bin total glücklich in dem Unternehmen zu sein, sein zu dürfen  
146 und habe auch schon viele Jahre auch mit beobachtet, also auch die soziale Komponente. Gerade jetzt also mit SOS Kinderdorf Aktio-  
147 nen und ähnlichem und ebenso Spendenaktionen, es ist ja nicht die erste derartige Spendenaktion, und ich denke, dass das also jeder  
148 Mitarbeiter auch für sein eigenes soziales Denken irgendwie gefördert wird oder zumindest aufgeweckt wird. Es hat sicher nicht jeder  
149 die selbe Einstellung wie ich, aber durch solche Informationen über Aktionen kann ein jeder über sich selber nachdenken und das finde  
150 ich eigentlich sehr wichtig.
- 151 F: Und – ich meine auf dem insite werden halt wahrscheinlich noch sehr viele weitere Informationen geteilt, sehen Sie da auch bestimmte  
152 Gründe, warum die für Sie interessant sein könnten?
- 153 A: Das kommt sicher auf den Einzelfall – auf den einzelnen Artikel drauf an, also ich blättere es grob durch und wenn mir etwas ins Auge  
154 springt, dann schaue ich mir das näher an, aber ich bin jetzt nicht der, der stundenlang das insite durchblättert, nur um jetzt alle In-  
155 formationen zu haben, die auch uninteressant für mich sein könnten, das tue ich nicht, also ich schaue dann schon gezielt auf einzelne  
156 Artikel und Informationen, manchmal ist auch nichts drinnen, was jetzt für mich gerade wichtig ist und ein anderes Mal sind wieder viel-  
157 leicht drei oder vier Artikel drinnen, aber da habe ich jetzt kein eigenen besonderen Fokus, sondern ich blättere es einfach durch und  
158 schaue nach, was mich da jetzt wirklich interessieren kann.
- 159 F: Und quasi dieses Interesse an – was eben für Sie vielleicht auch interessant sein kann – also überhaupt einmal, dass man da nach-  
160 schaut, können Sie sagen, dass das schon das irgendwie eben Interesse am Unternehmen ist, was sich da tut, dass Sie da überhaupt rein-  
161 gehen und nachschauen, oder wie würden sie das beschreiben?
- 162 A: Auf jeden Fall, das Eigeninteresse, zu wissen, wie geht es meinem Unternehmen eigentlich und wie geht es damit auch automatisch  
163 mir, weil ich denke, jetzt bin ich schon so lange dabei, jetzt werde ich wahrscheinlich auch – oder hoffentlich auch in Pension gehen ir-  
164 gendwann einmal dürfen in dem – aus dem Unternehmen raus, was ja nicht sehr viele schaffen – sage ich jetzt einmal – aus verschiede-  
165 nen Gründen, das muss gar nicht negativ behaftet sein – und denke, dass eben viele Informationen dabei sind, die mir auf diesen Weg  
166 eigentlich weiter helfen und vielleicht ist wieder eine Information dabei, die ein anderer nicht gelesen hat und ich kann ihm berichten  
167 davon und der kann auch profitieren vielleicht davon. Man tauscht sich ja auch privat aus mit den Arbeitskollegen, ich habe ja doch ein-  
168 nige Freunde auch in der Firma und da tauscht man sich automatisch aus und da könnte jemand dabei sein „Hoppala, das habe ich ja gar  
169 nicht gelesen, aha, jetzt weiß ich wenigstens auch Bescheid.“
- 170 F: Und vielleicht von deren anderen – ein bisschen eine andere Perspektive, wie empfinden Sie das, dass die Generali solche Informatio-  
171 nen überhaupt bereit stellt und die teilt? Können Sie da auch das irgendwie einordnen, wie Sie das aufnehmen, dass es diese Informatio-  
172 nen gibt?
- 173 A: Also ich finde es einmal unglaublich wichtig, dass es Informationen gibt, weil ohne Informationen würden wir – sage ich jetzt einmal  
174 – wahrscheinlich auch unsere Arbeit nicht so gut machen können oder nicht die Möglichkeit haben, unsere Arbeit gut machen zu können  
175 und müssten uns irgendwo andere Informationen holen, von denen wir gar nicht wissen, dass sie existieren.
- 176 F: Das heißt, ist das – diese Information auch wenn es zum Beispiel nur Spendenaktionen sind – nur in dem Sinne, es hat nichts mit Ihrer  
177 Tätigkeit zu tun – sind das einfach Sachen, wo Sie sagen „Wenn die Infos da sind, dann geht quasi die Arbeit leichter von der Hand und  
178 man macht das –“
- 179 A: Das muss jetzt gar nicht sein, das muss gar nicht sein. Sehr viele Informationen sind einfach wirklich reine Informationen, die man  
180 aufnimmt und speichert. Wenn etwas dabei ist, was mich für meine eigene Arbeit wirklich belangt oder beschäftigt, dann sowieso, dann  
181 nehme ich es auf und versuche also das so mitzunehmen, dass also mein nächster Arbeitstag vielleicht umso leichter abgeht, oder was  
182 immer. Aber in vielen Situationen sind es einfach reine Informationen zum Speichern.
- 183 F: Aber eben wie Sie gesagt haben, gewisse Sachen, wo man helfen kann oder wo man merkt, dass die Generali die Verantwortung et  
184 cetera wahrnimmt, dann motiviert das schon auch?
- 185 A: Ja, schon.
- 186 F: Ok, und Sie haben da eben das insite Online schon angesprochen, gibt es da noch weitere Kanäle, wie Informationen, die eben die ge-  
187 samte Gruppe in Österreich betreffen geteilt werden?
- 188 A: Gut, es gibt das – die Printausgabe vom insite, wo ich selber auch gelegentlich einen Artikel beisteure und die – eh natürlich immer  
189 wieder die laufenden Informationen vom anfallenden vom Generalsekretariat, wenn sich also in den obersten Führungsebenen etwas ge-  
190 tan hat und natürlich kriegen wir auch sehr viele Informationen vom Betriebsrat, die passieren im Regelfall alle per E-Mail.
- 191 F: Und wenn Sie quasi diese verschiedenen Kanäle unterscheiden, also zum Beispiel gerade das insite Print und das insite Online, wo  
192 würden Sie da die Unterschiede sehen, dass jetzt ein bestimmter Artikel im Print-Magazin ist und der andere Online veröffentlicht wur-  
193 de.
- 194 A: Ganz klare Aussage von mir: Papier nimmt man leichter in die Hand und blättert es durch und liest sich den Artikel eher durch als  
195 wenn der Artikel in gleich langer Form im Online wäre – im Online lest man sich einen langen – einen langen vierseitigen Artikel nicht  
196 durch, im Papier ja, das ist meine Erfahrung.
- 197 F: Und warum – oder wenn Sie da die Themen, die in den Print-Ausgaben behandelt werden, eben zum Beispiel über vier Seiten lang –  
198 was sind da die Unterschiede, dass quasi gewisse Artikel im Online-Magazin erscheinen und andere eben über vier Seiten im Printpro-  
199 dukt?
- 200 A: Naja, denke ich einmal, die Online-Artikel sind kurz und bündig, um sie schnell aufzunehmen, dafür kann ich es auch schnell wieder  
201 abhaken, die Print-Ausgabe habe ich bei mir am Tisch liegen, so lange bis ich es durchgeblättert habe und durchgelesen habe und da –

- 202 das Online nehme ich sofort, wenn ich das kriege und gerade dabei bin, je nachdem wie viele E-Mails ich gerade stehen habe, aber wenn  
 203 ich beim insite Online bin, blättere ich es nach meinen Interessensgebieten durch und kann es für mich abhaken und die Print-Ausgabe  
 204 liegt bei mir oft wochenlang am Tisch und dann nehme ich sie mir mal wieder her und schau mir einen Artikel an oder zwei, drei andere,  
 205 je nachdem wie lang sie sind – sind ja nur die wenigsten vierseitig – und schau mir aber die wirklich alle an, die Print-Ausgabe lese ich  
 206 wirklich durch und beim Online eben nur das, was mich wirklich jetzt gerade das – auch optisch anspricht.
- 207 F: Und was ist da für Sie der Unterschied, dass Sie sagen „Beim Online überspringe ich gewisse Artikel und beim Print versuche ich  
 208 schon alles durchzulesen“?
- 209 A: Kann ich schwer sagen, im Online ist es echt der optische Effekt, eine Aufmachung oder ein Bild zu einem Artikel, wo ich sage „Ok,  
 210 bleibe ich doch stehen, hätte ich vielleicht mit – wenn kein Bild wäre oder ein anderes Bild wäre überblättert, mag sein“ und das ist ein-  
 211 fach schneller durchgearbeitet. Natürlich habe ich ältere Informationen im Online-System auch drinnen, aber die habe ich vielleicht ja eh  
 212 schon gelesen, und da habe ich so zwei, drei Seiten zum durchblättern und dann bin ich fertig und das hindert mich jetzt auch nicht in  
 213 meinem täglichen Arbeitsbereich zu sagen „Ich kann das – ich habe keine Zeit zum insite Online lesen“ – das stimmt nicht, das wäre un-  
 214 fair, das zu sagen. [Meine Chefin/Mein Chef] sagt immer „dann haben Sie für das Arbeiten auch keine Zeit“ aber das ist schnell erledigt  
 215 und sage ich „Ja, abgehakt, Sachen habe ich mir gemerkt, vielleicht auch nicht“, weiß ich nicht – aber beim Print kann ich immer wieder  
 216 nachblättern, das liegt am Tisch, das ist so ein Blickfang, ein ständiger Blickfang. Weil das – wenn ich das insite Online gelesen hab, ist  
 217 es als gelesenes Dokument im Notes, schaut man nicht mehr so schnell hin.
- 218 F: Und hat das vielleicht irgendwie, quasi dieses Print-Produkt, diese ständige Aufmerksamkeit, die das auf sich zieht oder quasi eben  
 219 wenn man bedenkt die Wahl, ob jetzt ein Artikel im Print ist oder im Online, hat das für Sie irgendwie – oder ist das irgendwie eine Ge-  
 220 fühlssache, dass Sie sagen „Wenn das schon im Print drinnen steht, dann soll ich es mir wirklich durchlesen“ oder ist das wirklich, dass  
 221 Sie sagen „Es ist halt einfach da und deswegen lese ich es“?
- 222 A: Also im Grunde genommen sehe ich es natürlich als Angebot vom Unternehmen, das zu lesen, ich persönlich – auf Grund meiner an-  
 223 geborenen Neugier – lese alles im Print.
- 224 F: Ok, und Sie haben auch angesprochen quasi diese laufenden Infos von Generalsekretariat oder Betriebsrat – die werden per Mail ver-  
 225 sendet. Gibt es da quasi auch irgendwie die Möglichkeit, dass Sie sagen, das könnte man auch anders – oder würden Sie das gerne an-  
 226 anders empfangen?
- 227 A: Nein, also ich finde, dass ist optimal, weil es der Leserkreis österreichweit sofort bekommen kann und jeder damit die Chance hat,  
 228 diese Information zu bekommen und auch aufzunehmen, ich würde es nicht anders haben wollen.
- 229 F: Mhm, das heißt wenn es dann quasi eben auch einen – ich sage einmal – Newsletter oder einen Artikel gäbe – ah eine E-Mail gäbe,  
 230 dass es jetzt dazu zum Beispiel einen Artikel auf insite Online gibt, dann lesen Sie es aber trotzdem im Mail, weil es einfach präsenter ist  
 231 oder –
- 232 A: Ich glaube, diese Doppelgleisigkeit kommt eh nicht vor. Da kriegen wir den Link zum insite Online und dann haben wir das eh daste-  
 233 hen. Würde ich das doppelt bekommen, würde ich es wahrscheinlich doppelt lesen und irgendwann einmal bemerken „Hoppala, das ha-  
 234 be ich eh schon“ und dann würde ich es abbrechen.
- 235 F: Aber Mail quasi liest man – also wenn jetzt dieselbe Info im Mail und im Artikel steht, wäre quasi der Klick auf einen Link zu einem  
 236 Artikel irgendwie umständlicher oder ist das –
- 237 A: Finde ich überhaupt nicht, nein.
- 238 F: Also das ist quasi sobald das irgendwie per Mail kommt, dass man es sofort sieht, dass das jetzt – das wäre das wichtige, dass einfach  
 239 schnell ausgeschickt ...
- 240 A: Naja, ich meine, im Online ist natürlich auch von der Formatierung meistens besser aufbereitet als in einem Mail möglich, natürlich  
 241 kann man im Mail auch wunderbare Formatierungen machen, aber da steckt doch eine andere Arbeit dahinter und es ist angenehmer  
 242 zum Lesen wahrscheinlich. Wobei die Informationen vom Generalsekretariat eh einseitig sind, weil da wird jetzt informiert dass – was  
 243 weiß ich – ein interner Abteilungsleiter oder ein Regionaldirektor neu installiert wird, weil der alte ist in Pension gegangen oder was  
 244 auch immer, und die sind kurz und bündig, man nimmt auf „Aha, das ist diese Person, kenn ich eh oder kenn ich noch gar nicht, wer ist  
 245 das?“, aber das sind flotte Informationen, die jetzt gar nicht aufhalten.
- 246 F: Gut, dann quasi zu situationsbedingten Informationen, also der Hintergrund bei dieser Frage ist, dass es ja oft sehr kurzfristige Situa-  
 247 tionen gibt die einfach schnell oder dringend gelöst werden müssen oder die halt einfach, ja, vielleicht schnell auftauchen und anderer-  
 248 seits nicht schnell auftauchen, also schon lange geplant sind, aber einfach jetzt im Vergleich zu einer längerfristigen Situation, die sich  
 249 über mehrere Jahre hin streckt, möglicherweise andere Informationen bedarf. Also wenn Sie da eben an Situationen denken, die quasi  
 250 sehr kurzfristig sind, also wo vielleicht innerhalb von einer Woche oder einem Monat diese Situation sich auflöst und im Vergleich dazu  
 251 eine Situation, die über längere Zeit – also über mehre, vielleicht sogar bis zu fünf Jahren oder länger andauert. Wo sehen Sie da die Un-  
 252 terschiede, dass Sie sagen „Da brauche ich dieser kurzfristigen Situation, brauche ich diese spezielle Info und wenn es aber etwas länge-  
 253 res betrifft, dann brauche ich an diesen Stellen Informationen“?
- 254 A: Ja, kurzfristige Geschichten, sind natürlich sehr praktisch in einer persönlichen Kommunikation, die Frage ist, wie vie-, wie groß ist  
 255 der Kreis der zu informierenden, was wir leider in letzter Zeit weniger hatten, sind so klassische Abteilungsbesprechungen, wo [die Ab-  
 256 teilungsleiterin/der Abteilungsleiter] Informationen für die gesamte Abteilung mündlich verbreitet hat, liegt aber daran, dass unsere Ab-  
 257 teilung in der Zwischenzeit so gewachsen ist, dass das nicht machbar ist im Haus, früher war das sehr angenehm, heute wird die Infor-  
 258 mation eher dann über die Gruppenleiter verstreut, aber doch in vieler Form mündlich und mit der entsprechenden Dringlichkeit verse-  
 259 hen. Wenn was zu dokumentieren ist, kriegen wir eh ein E-Mail oder vielleicht eine Powerpoint-Präsentation, die man sich anschauen  
 260 muss, oder ein Word-Dokument oder was immer, wo dann alles drinnen steht und auch auf die Dringlichkeit hingewiesen wird. Ich fin-  
 261 de, es ist sehr wichtig, dass von Beginn an klar ist, ob das wirkliche eine dringliche Geschichte ist oder ob das eine langfristige Ge-  
 262 schichte ist, weil wenn es etwas Dringendes ist, muss ich es mir gleich anschauen, weil ich möglicherweise ja darauf reagieren muss. Al-  
 263 so wir hatten einmal die extrem unangenehme Geschichte – weiß nicht, ob Sie davon gehört haben – mit dieser – dieses Seilbahnunglück  
 264 in Kaprun passiert ist, das ist jetzt doch schon sehr viele Jahre her und die waren bei uns versichert und da haben wir also wirklich eine  
 265 Krisensitzung sofort [von der Abteilungsleiterin/vom Abteilungsleiter] mit einem größeren Kreis an Mitarbeitern persönlich gehabt, da  
 266 haben wir uns irgendein Zimmer zusammengestellt und haben also hier beraten „Wie gehen wir mit diesem Fall um?“ Das ist so eine  
 267 Geschichte, das hat mir wirklich imponiert und das war auch notwendig für alle Beteiligten, für alle, die mit dem Fall in irgendeiner  
 268 Form zu tun haben, weil das kann kein einzelner abwickeln auf Grund der Größe der Geschichte. Ob jetzt dagegen mitgeteilt wird „Ja,  
 269 wir haben in der Sparte Kfz jetzt einen neuen Gruppenleiter“, ob das jetzt so wichtig ist, dass so dringend zu vermitteln, natürlich drin-  
 270 gend also rasch, ja, aber dahinter steckt einen langfristige Arbeit mit dem Gruppenleiter. Das als eines Beispiel, das andere wäre vor al-  
 271 lem langfristige Projekte, so wie ich es gerade jetzt habe, da ist das situationsbedingte dringliche gar nicht vorhanden. Es gibt eine Ent-  
 272 scheidung „Wir machen das Projekt. Wer sind die Projektmitarbeiter? Wie soll es ablaufen? Was haben wir für Ziele? Wie arbeiten wir

- 273 in dem Projekt und wann soll es eingesetzt werden? Wie testen wir? Was machen wir mit der EDV? Wie arbeiten wir mit der EDV zu-  
 274 sammen und so weiter und so fort. Das sind Lang-Projekt, da geht es nicht darum, dass ich innerhalb von fünf Minuten alles darüber  
 275 wissen muss, weil ja eh so viele Informationen kommen, dass das in ein paar Minuten sich das gar nicht ausgeht.
- 276 F: Aber wenn Sie eben so ein Projekt eben vielleicht eh zum Beispiel gleich, das wo Sie gerade daran arbeiten, ansehen, von der Ent-  
 277 scheidung bis zum Einsetzen, da vergeht ja einige Zeit dazwischen, jetzt – ich meine, wenn einmal die Entscheidung getroffen ist oder  
 278 noch bevor eine Entscheidung getroffen ist – wie würden Sie gerne davon erfahren, vor allem wenn Sie selbst davon betroffen sind?
- 279 A: Am besten in einem Meeting, ja.
- 280 F: Und noch bevor quasi alle Entscheidungen gefallen sind, um da vielleicht noch mitgestalten zu können oder –
- 281 A: Ja, ich glaube, die Mitgestaltung passiert dann eh im Lauf des Projektes, das Entscheidende ist sicherlich zu Beginn, die Entschei-  
 282 dung zu treffen „Mache ich mit? Muss ich mitmachen? Habe ich eine Wahl, ja oder nein zu sagen? Wie sind die Rahmenbedingungen?  
 283 Wer arbeitet daran mit?“, das ist für mich eine ganz klare Geschichte, dass in einem persönlichen Gespräch, ob das jetzt ein Zweierge-  
 284 spräch jetzt oder gleich in einer größeren Gruppe, ist jetzt da gar nicht so relevant, aber das ist für mich der entscheidende Punkt, dass al-  
 285 so – das hier eindeutig persönlich zu besprechen.
- 286 F: Und dann quasi im Lauf der Zeit, wenn man vielleicht einmal über dieses Projekt erfahren hat, aber dann doch nicht mitarbeitet, was  
 287 sind da trotzdem Sachen, über die Sie informiert werden wollen?
- 288 A: „Wann wird es eingesetzt und was habe ich dabei zu tun? Muss ich eingeschult werden“, aber dann kriege ich eh Termine, um jetzt –  
 289 weil es ein System ist, damit arbeiten zu können. Aber was so mittendrin passiert ist dann für den Nicht-Projektmitarbeiter eher belang-  
 290 los.
- 291 F: Und wenn Sie da jetzt vielleicht – ich weiß nicht wie groß dieses Projekt ist –
- 292 A: Das ist momentan sehr groß, das hat auch mit Kommunikation zu tun, es geht also um die [Projektarbeit] aus dem [Bereich] heraus,  
 293 wir also einfach das System technisch umstellen und da gleichzeitig unsere Inhalte überarbeiten – moderne [Projektarbeit].
- 294 F: Ok. Und wenn Sie eben – wenn das eben sehr groß ist, wenn Sie da vielleicht an Abteilungen denken, die jetzt momentan in dem Pro-  
 295 jekt nicht einbezogen sind, aber dann quasi in weiterer Folge irgendwie davon betroffen sind –
- 296 A: Die kommen dann irgendwann einmal dran, weil wir das spartenweise machen, also zur Zeit haben wir die Rechtsschutzsparte in Ar-  
 297 beit und die wollen wir im September einsetzen und nach einer kurzen Pause – sage ich jetzt einmal, so die ersten Kinderkrankheiten  
 298 ausbügeln und schauen wie es läuft – wird dann eine nächste Sparte dran kommen und da werden die Leute, die dann davon betroffen  
 299 sind und vielleicht auch Projektmitarbeiter werden könnten, dann schon informiert „Jetzt seid ihr dran.“ Ansonsten passiert es eher zu-  
 300 fällig, dass die anderen davon erfahren „Ja, jetzt kriegen wir irgendetwas neues, es kommt was neues, aber eigentlich wissen wir noch  
 301 nichts davon“, die will ich noch gar nicht belasten damit, weil es sehr viele immer noch gibt, die sagen „Oje, jetzt kommt was neues, das  
 302 ist ja schon wieder viel schwieriger, als das alte“, ist leider so und das mache ich also dann tatsächlich, wenn es so weit ist gibt es dann  
 303 konkretere Informationen.
- 304 F: Ok. Und so quasi so Zwischenergebnisse glauben Sie, dass die auch wichtig sind für die –
- 305 A: Sehr wichtig, total wichtig, ja, und vor allem die auch zu dokumentieren, wir konnten Gott sei Dank auch zwei sehr wichtige Zwi-  
 306 schenergebnisse tatsächlich mitteilen, bei unserem Projekt.
- 307 F: Und warum glauben Sie, sind die einfach wichtig auch für andere?
- 308 A: Vor allem für den Auftraggeber wichtig, dass er weiß „Wie steht denn das ganze? Wie schaut das Zeitmanagement aus? Wackelt der  
 309 Einsatztermin oder ist – können ist wir mit dem geplanten Einsatztermin wirklich einsetzen? Wann müssen wir testen? Wann müssen die  
 310 Leute zur Schulung kommen?“, das muss ja alles auch organisiert werden und daher finde ich das sehr, sehr wichtig, dass diese Zwi-  
 311 scheninformationen unbedingt rausgehen, an die Auftraggeber und allenfalls auch die Vorgesetzten von den Projektmitarbeitern, weil  
 312 die wollen ja auch wissen, was ihr Mitarbeiter jetzt gerade tut.
- 313 F: Und wie sehen Sie da das anderen Mitarbeiter gegenüber, also – oder vielleicht umgekehrt, wenn Sie jetzt von einem Projekt erfahren,  
 314 das Ihre Arbeit irgendwie verändern wird, sind da Zwischenergebnisse dann für Sie auch wichtig, also wenn zum Beispiel eine ähnliche  
 315 Situation, dass quasi eine Sparte nach der anderen umgestellt wird oder da eingeschult wird, und es hat jetzt zum Beispiel schon erfolg-  
 316 reiche oder nicht so erfolgreiche Einschulungen gegeben. Sie haben gesagt, Sie wollen dann nicht belasten, aber wenn da – wenn das  
 317 zum Beispiel gut funktioniert, will man das nicht schon erfahren?
- 318 A: Oh ja, freilich, weil man sich da freuen kann, wenn man das also auch positiv weitergeben kann „Ja, wir sind – unser Zwischenstand  
 319 ist sehr positiv zu sehen und wir werden das erfolgreich einsetzen können und so“, das möchte ich schon auch wissen, weil da kann man  
 320 sich auch darauf freuen und gerade was also testen und Schulungen betrifft, [Tätigkeit].
- 321 F: Und auch vielleicht, wenn jetzt gewisse Ziele in einem Projekt nicht erreicht werden und, ja, vielleicht ist da dann schon die Betrof-  
 322 fenheit da, das man sagt „Wenn ich weiß, dass im – in dem Bereich Nachholbedarf besteht und ich kann da was machen“, ist dass dann  
 323 auch wichtig zu wissen, dass man da was machen soll?
- 324 A: Unbedingt, ganz, ganz wichtig. Ich sehe das auch wieder so als Unterstützungsmöglichkeit, einfach zu sagen „Ok, es ist halt aus ir-  
 325 gendwelchen Gründen nicht so gelaufen, wie wir es uns vorgestellt haben“ ist ja auch erfahrungsgemäß nichts neues bei einem Projekt,  
 326 gerade noch dazu wenn es jetzt um EDV-Geschichten geht, muss man immer mit irgendwelchen plötzlichen Geschichten rechnen, dass  
 327 es nicht so geht, wie man es sich vorgestellt hat, ist das auf jeden Fall ganz wichtig, um vielleicht auch eingreifen zu können und viel-  
 328 leicht helfen zu können, wenn man dazu in der Lage ist.
- 329 F: Und wenn das quasi nachher – im Vergleich dazu wäre, dass Sie sagen „Man hat da keine Informationen bekommen und das Ender-  
 330 gebnis ist dann auch negativ“, wirkt sich das auch auf weitere Projekte dann auch aus?
- 331 A: Na auf jeden Fall, das wirkt sich sicher aus. Allerdings glaube ich eher in der Form, dass man sagt „Ok, wo waren die Fehler, die be-  
 332 gangen wurden? Schauen wir, dass wir die beim nächsten Mal von Beginn an einfach vermeiden oder vorher so einstellen oder was re-  
 333 parieren, dass uns die dann gar nicht mehr passieren können“ Ich finde das auch wichtig, dass Fehler passieren, weil man aus Fehlern  
 334 wieder was neues lernt.
- 335 F: Aber eben wenn quasi dieses Fehler – aus Fehlern lernen schon im Prozesse passieren würde, wäre es natürlich –
- 336 A: Na, umso besser, und vor allem umso besser, genau.
- 337 F: Ok, und würden Sie sagen, gibt es da auch vielleicht bestimmte Kanäle, wie Sie da gewisse Entscheidungen über ein Projekt oder  
 338 Zwischenergebnisse oder Endergebnisse erfahren möchten? Also bei der Entscheidung, da haben Sie schon gesagt, dass das unbedingt  
 339 persönlich sein sollte, um da dann –
- 340 A: Bei Zwischenergebnissen, denke ich einmal, ist persönlich so typisch interaktiv auch nicht schlecht, die Frage ist „Wie wichtig ist  
 341 diese Information gerade für mich“, aber das entscheidet eh der Informationsinhaber und der entscheidet dann eh, ob er es persönlich

- 342 oder per E-Mail oder per Präsentation seine Informationen dann weitergibt, da habe ich wenig Einfluss darauf, bin froh wenn ich die In-  
 343 formation bekomme, nachdem ich aber ständig auch mit Kollegen zu tun habe, die auch in Projekten sind, ist das interaktive und das  
 344 persönliche, und selbst wenn man nur bei einem Kaffee geschwind über etwas plaudert, was ja sehr häufig vorkommt oder beinahe täg-  
 345 lich vorkommt, ist das schon eine gewaltige Informationsschiene.
- 346 F: Und so quasi dieses Abschlussergebnis, soll es da quasi was geben, was hervorsteht oder können Sie das auch irgendwie im Ver-  
 347 gleich zu den Zwischenergebnissen unterscheiden?
- 348 A: Natürlich, also das Abschlussergebnis muss klarerweise das positive sein „Es erleichtert uns das Arbeitsleben, es gehen die Prozesse  
 349 schneller – hoffnungsfroherweise – man kann effizienter arbeiten damit“ und wichtig ist auch, dass man das Positiv rüberbringt, eben  
 350 schon im Zuge der Schulungen, dass die Leute von vornherein auch mit einer positiven Einstellung daran gehen. Es ist nichts schlimmer,  
 351 als wenn jemand ein neues System oder eine Systemänderung vorgesetzt bekommt und stellt sofort fest, das ist eigentlich nichts geschei-  
 352 tes und noch schlimmer ist wenn er Recht hat auch noch.
- 353 F: Ok, dann vielleicht eh schon zum letzten Bereich, also quasi die Kommunikation, die jetzt nicht von oben nach unten, sondern eben  
 354 von unten nach oben geht, gibt es da bestimmte Informationen, wo Sie sagen „Ja, das ist mir jetzt irgendwie aufgefallen oder das wäre  
 355 eine Idee und die möchte ich teilen oder ich möchte, dass da was verändert wird“?
- 356 A: Das – ja, das gibt es auf jeden Fall, die entstehen meistens spontan oder aus einer Arbeitssituation, wo es plötzlich auftaucht und da  
 357 ist – muss ich natürlich für mich selber entscheiden „Ist das eine Information, die ich für mich behalten kann und daran weiterarbeite  
 358 oder muss ich es einfach weitergeben oder brauche ich eine Entscheidung?“, dann muss ich natürlich schauen, dass ich mit [meiner Vor-  
 359 gesetzten/meinem Vorgesetzten] das so rasch wie möglich das besprechen kann, versuche [sie/ihn] telefonisch zu erreichen, wenn es nur  
 360 um eine Ja-Nein-Entscheidung geht, kann ich es [ihr/ihm] am Telefon vortragen und sonst sage ich „Bitte, haben wir zwei, drei Minuten  
 361 Zeit, etwas zu besprechen“ oder ist es so wichtig, dass ich es per E-Mail machen muss. Da gibt es Gott sei Dank – können wir also eh al-  
 362 le Kanäle verwenden. Aber mir ist also das – nach mir vor am allerliebsten das persönliche Gespräch.
- 363 F: Und das ist quasi eben immer noch aus Ihrer – einfach weil „Beim Reden kommen die Leute zusammen“
- 364 A: „kommen die Leute zusammen“ und ich komme Gott sei Dank aus einer Familie, wo sehr viel gesprochen wurde – es gibt ja auch  
 365 Familien, die sehr ruhig aufwachsen – und damit – ja – das liegt wahrscheinlich auch im Blut ein bisschen.
- 366 F: Und weil Sie vorher angesprochen haben, wenn es wichtig ist, dann per Mail – warum genau in der Situation dann per Mail?
- 367 A: Zum Dokumentieren, das hat meistens Dokumentationscharakter, um später Missverständnisse einfach nicht aufkommen zu lassen  
 368 oder falls jemand etwas anders auslegt, zu sagen „Nein, aber das war so gemeint und du hast ja eh Ja gesagt“ und ich archiviere auch  
 369 diese Dinge, also ich schmeiße die auch nicht weg, also ich lösche diese E-Mails meistens gar nicht, sondern ich gebe Sie ins Notes Ar-  
 370 chiv, weil ich immer wieder festgestellt habe, dass alte Informationen abgestritten wurden und dann habe ich es im Archiv wieder ge-  
 371 funden und gesagt „Wir beide haben darüber gesprochen, da steht es.“ Das ist sehr wichtig, weil es kann sich nicht jeder alles merken,  
 372 das ist ja völlig klar, und da ist es einfach gescheit wenn wenigstens einer von beiden das Dokumentierte über ein Gespräch oder über  
 373 eine Entscheidung hat.
- 374 F: Und wenn Sie eben in so einer Situation sind, wo Sie quasi irgendwie Ihnen was auffällt, oder so, würden Sie dann eben schon sagen  
 375 „Das ...“ – ich mein vielleicht gibt es die Vorgabe, dass Sie sowas – gewisse Sachen halt einfach melden müssen, aber wenn das jetzt  
 376 vielleicht irgendwie nicht aus Ihrer Tätigkeit stammt, oder dass Sie sagen „Das ist mir einfach aufgefallen und das könnte man doch –  
 377 oder muss man doch besser machen können“, ist das dann eher – oder – da gibt es ja dann immer noch die Möglichkeit, dass Sie sagen  
 378 „Es muss ja besser gehen“, aber quasi wenn Sie es nicht teilen, dann kann es nicht besser werden.
- 379 A: Genau.
- 380 F: Aber – jetzt habe ich ein bisschen den Faden verloren.
- 381 A: Mit wem redet man darüber? Wie geht man das an meinen Sie?
- 382 F: Nein, quasi Sie haben immer noch die Möglichkeit, auch wenn Ihnen das auffällt, dass Sie es für sich behalten, sicher kann sich dann  
 383 nichts ändern, aber trotzdem gibt es die Möglichkeit.
- 384 A: Man nimmt es halt zu Kenntnis.
- 385 F: Was sind die Gründe, dass – oder sind Sie eher der Typ, dass Sie sagen „Ich will sowas teilen und ich will da was initiieren, ich  
 386 möchte da was ändern, wenn es geht“?
- 387 A: Ja, eigentlich schon. Allerdings bespreche ich es manchmal dann mit befreundeten Kollegen, die vielleicht davon gar nicht betroffen  
 388 sind, um einfach ihre Meinung einzuholen und aus diesen Gesprächen dann zu entscheiden „Melde ich es weiter oder lass ich es sein?“  
 389 Aber es kommt da wirklich auf die Situation drauf an, also es kann sein, dass ein Umstand ist, der aus meiner Sicht vielleicht gar nicht  
 390 änderbar ist, dann lasse ich es gut sein, es könnte ein Umstand sein, der böseste, sage ich jetzt einmal, dass ein eigener Mitarbeiter Ver-  
 391 sicherungsbetrug begeht, dann melde ich das natürlich, weil das geht nicht, oder jemand zwar geschult sein sollte, aber trotzdem völlig  
 392 falsch arbeitet oder eine ganze Gruppe, dann versuche ich das mit dem jeweiligen Vorgesetzten zu klären, also dass da – das greife ich  
 393 schon auf, weil es im Endeffekt wieder darum geht, den Leuten das Leben zu erleichtern und Ihre Arbeit richtig machen zu können. Die  
 394 Versicherung hat ja bekanntlich nicht den besten Ruf in der Öffentlichkeit und ich bin ein Typ, der das eigentlich verbessern möchte, mit  
 395 meinen Mitteln halt.
- 396 F: Ja, aber das ist schon irgendwie quasi dieses persönliche Bedürfnis, dass Sie sagen „Ich möchte da dem Unternehmen helfen, auch  
 397 wenn es ein schlechtes Image hat“?
- 398 A: Die Welt verbessern, ich bin ein bisschen ein Weltverbesserer auch wahrscheinlich, unbedingt.
- 399 F: Und das hat dann schon auch irgendwie mit der Zugehörigkeit zur Generali zu tun, dass Sie sagen „Jetzt bin ich so lange da, das will  
 400 ich besser machen, ich kann es quasi gar nicht für mich behalten, außer eben“ – aber Sie gehen ja zu mindestens den Weg, dass Sie sa-  
 401 gen, Sie besprechen das, also das ist ja auch schon einmal ein Schritt, dass Sie sagen „Da gehört vielleicht was gemacht oder nicht“.
- 402 A: Ja, genau, auf jeden Fall, ja.
- 403 F: Und es gibt ja auch quasi so Ideenboxen, Beschwerdeboxen oder Mitteilungboxen - wie stehen Sie zu diesen zum Beispiel?
- 404 A: Ich habe sie noch nie verwendet. Ja außerdem – ich glaube, ich habe auch noch nie die Notwendigkeit gesehen dafür, außer wenn mir  
 405 irgendetwas aufgestoßen ist, habe ich es vielleicht mit dem Gegenüber versucht direkt gleich zu klären oder mit dem Vorgesetzten, ja.  
 406 Also diese ano-, ich sage jetzt einmal – diese anonymen Boxen habe ich noch nicht verwendet. Bin sicher es gibt Leute, die tun das, ich  
 407 bin einer, der steht zu dem, was er sagt. Also bei mir hat es zum Beispiel auch noch nie einen Seminarfragebogen gegeben, den ich nicht  
 408 unterschrieben hätte, obwohl er anonym ausgegeben – also ausgefüllt werden darf. Also ich sage „Ich stehe zu meinem geschriebenen  
 409 Wort“, ob das immer gescheit war, weiß ich nicht, aber, ja, unterm Strich hat es mir nicht geschadet.

- 410 F: Also Sie sprechen das einfach lieber persönlicher an, auch vielleicht mit dem Hintergedanken, dass man es dann auch direkt vielleicht  
 411 schon klären kann, wenn man es einmal angesprochen hat.  
 412 A: Genau, ja.  
 413 F: Mhm. Ok, dann sage ich Dankeschön.  
 414 A: Gerne.

## Interview 2

- 1 F: Ja, wenn wir da – eh da, mit dem ersten Bereich – die Informationen zu Ihrer Tätigkeit. Also wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, wel-  
 2 che Informationen beziehungsweise – wenn es für Sie leichter ist – Informationskategorien können Sie da unterscheiden?  
 3 A: Also für meine Tätigkeit – ich mache ja [Tätigkeit] – ist immer eine rasche Informations-, ein rascher Informationslauf sehr wichtig.  
 4 Das heißt zur Tätigkeit selber brauche ich nicht nur postalisch die Information, die ich natürlich auch mitgeliefert bekomme, sondern ich  
 5 kriege dann gleich via Homepage sehr viel an Information direkt an mich beziehungsweise von den Kollegen via Mail, also bei uns ist  
 6 eigentlich dieser Maildraht eigentlich sehr genützt, also alles was via E-Mail geht, geht sehr rasch, und das, ja, das wirkt sich natürlich  
 7 dann auch in der Erledigung aus, also das ist eigentlich einmal die Haupt-, der Hauptdraht der Information. Informationen, die nicht nur  
 8 die Tätigkeit betreffen, sondern diese allgemeinen Informationen, intern der Generali, alles was sich so tut an wichtigen Dingen ist – da  
 9 haben wir so ein Service – so eine Serviceline, wo wir eben Informationen vom Betriebsrat kriegen, von verschiedensten Abteilungen,  
 10 von Änderungen zu Abteilungen, personelle Änderungen. Also da haben wir jetzt so einen eigenen Kanal, so einen Informationskanal,  
 11 wo wir das dann zugestellt bekommen beziehungsweise auch Informationen, die wir auch intern via Newsletter abonnieren können,  
 12 wenn irgendwo eine Sparte oder einen Bereich meine Arbeit betrifft die mich interessiert oder die für mich notwendig ist, dann kann ich  
 13 mich dort in den Newsletter einmelden und kriege auch von dem Kanal diverse Informationen. Ja. Fällt mir jetzt noch was ein?  
 14 F: Also bei Ihnen – also können Sie auch kurz beschreiben, um welche Informationen es sich bei Ihnen oder bei Ihrer Tätigkeit handeln,  
 15 die eben wichtig sind für Sie.  
 16 A: Also für meine größte Tätigkeitsfeld – das ist eben [Tätigkeit] – da ist es wirklich wichtig, dass ich alle Informationen, die der Kunde  
 17 zum Beispiel an uns schickt via Homepage, das kriegen wir sowieso gleich direkt zugeleitet. Wenn es irgendwo einschlägt im Unter-  
 18 nehmen, in irgendeiner Abteilung, haben wir eben interne Richtlinien, die dann genau wissen auf dem raschesten Weg, dass das eben zu  
 19 mir oder an die jeweiligen Ansprechpersonen in den Bundesländern weitergeleitet wird, und das ist eben wirklich einer der wichtigen  
 20 Kanäle, weil auf – gerade auf Beschwerden noch rascher reagiert werden muss, weil in sehr vielen Fällen klärt sich das eigentlich in  
 21 Wohllwollen auf, manche natürlich haben Recht, aber umso wichtiger ist eigentlich die Geschwindigkeit dieser Informationsschiene.  
 22 F: Das heißt das betrifft immer einen konkreten Fall, wo sich ein Kunde beschwert und –  
 23 A: Und egal in welche Richtung, also das kann jetzt sein über ein – über einen Betreuer im Außendienst, das kann über ein Produkt sein  
 24 oder über eine Schadensbearbeitung, also da ist intern dieser Kanal wirklich eigentlich so – also funktioniert eigentlich so gut, dass man  
 25 so zusammengespielt ist, wenn irgendwo etwas reinkommt, halt – das wird wirklich erfasst, das wird sich – das wird angelegt, das wird  
 26 dokumentiert, also sobald der gleiche Kunde sich zwei Jahre später vielleicht sogar wegen dem gleichen Problem beschwert, haben wir  
 27 den, also wir haben da schon die Vorgeschichte, also man kann sich dann da schon hineinlesen, vielleicht braucht der nur eine Ergän-  
 28 zung oder es so etwas ähnlich oder er ist halt ein – jemand der sich halt immer wieder beschwert. Also das – das ist – darum sind diese  
 29 Informationen sehr wichtig, weil auch das kann man dadurch erkennen.  
 30 F: Und das heißt auch so Produktänderungen, die dann einen Kunden betreffen können, sind ja für Sie dann auch vermutlich wichtig?  
 31 A: Ja, so am Rande, würde ich sagen, ja, es ist immer ganz gut, wenn man sich überall ein bisschen rein liest, man kann nicht jedes De-  
 32 tails zu jedem Ablauf natürlich kennen, kann niemand, aber so ein bisschen am Rande, von allem etwas mitzukriegen, ist schon immer  
 33 ganz gut.  
 34 F: Und würden Sie sagen, dieser Informationsbedarf ist sehr stark oder hauptsächlich oder nur sogar auf die Tätigkeit bezogen oder spie-  
 35 len da gewisse Interessen von Ihnen persönlich mit rein, wo Sie sagen –  
 36 A: Schon auch, würde ich schon sagen, also es ist nicht nur aufgabenbereichsbedingt weil [Tätigkeit] ist zwar mein Hauptteil, aber natür-  
 37 lich haben wir auch [die Abteilungsleiterin/den Abteilungsleiter] da, da brauchen wir natürlich auch sehr viel Information, also wir kriegen  
 38 von [ihr/ihm] sehr viel Information und dadurch, dass ja wir sehr viel dann dadurch erledigen, brauchen wir auch von anderen Stel-  
 39 len wieder Rückmeldung, also das – ohne Zusammenspiel der einzelnen Kanäle würde es, glaube ich, gar nicht funktionieren. Zu min-  
 40 destens kann man es sich nicht mehr vorstellen, so wie früher.  
 41 F: Aber, dass Sie sagen, wenn Sie jetzt gewisse Informationen, eben genau in diesem Bedarf, wie Sie ihn haben, bekommen, ist das dann  
 42 auch für Sie irgendwie Motivation oder können Sie da-, dadurch dann Ihre Arbeit gernere oder besser machen oder spielt das irgendwie –  
 43 A: Dadurch, dass das – ja, oh ja. Das greift auch wieder eins ins andere, wenn man die richtigen Informationen, sprich auch Rückmel-  
 44 dungen, bekommt, Erledigungsrückmeldungen, auch die Rückmeldung, die dann direkt an den Kunden geht, also man sieht dann „Ok,  
 45 es funktioniert“, also man macht das nicht umsonst. Es gibt ja dann statistische Auswertungen dazu, wo man dann wirklich sehen kann,  
 46 dort passt es und dort passt es nicht, also das ist – das motiviert dann schon, ja, wenn ein Fall sehr schön und sehr schnell natürlich erledigt  
 47 ist, dann ist es natürlich umso besser. Weil wenn man da keine Informationen bekommen würde, weil ich gebe es ja zur Bearbeitung  
 48 weiter, und da rührt sich dann nichts, dann kommt man sich wahrscheinlich vor „Ok, wofür mache ich das?“ wenn keiner was tut. Also  
 49 ich glaube, das wäre schon sehr deprimierend. Man erkennt natürlich dann schon auch die Akzeptanz, dass das passt.  
 50 F: Und Sie haben eben vorher schon verschiedene Kanäle angesprochen, eben postalisch, Homepage, die Mails von Kollegen, gibt es da  
 51 bestimmte Gründe, warum diese verschiedenen Kanäle gewählt werden oder wieso die notwendig sind?  
 52 A: Naja, von der Kundenseite her, die schauen natürlich – sehr viele schauen einmal „Ok, hat die Generali eine Homepage, da kann man  
 53 einmal alles raus lesen“, und entweder sie schreiben dann gleich direkt auf unsere Lob- und Beschwerdesseite oder sie sehen dort die An-  
 54 sprechpersonen, sprich da stehen dann unsere Telefonnummern darauf oder E-Mail-Adressen, und somit gliedert sich von der Seite nat-  
 55 ürlich die verschiedenen Kanäle. Also entweder schicken Sie dann trotzdem so wie früher eben auch halt mit Brief oder sehr viele wäh-  
 56 len eben gleich den Weg über das Internet oder eben auch telefonisch, weil diese Kanäle eben aufgezeigt werden für die Leute.  
 57 F: Und wie verwenden Sie diese Informationen, also wenn Sie quasi vom Kunden eine Beschwerde erhalten, wie gehen Sie dann vor,  
 58 dass Sie diese Information teilen?  
 59 A: Das ist wiederum unsere Notes Datenbank, das ist ja die E-Mail-Datenbank. Da gibt es eben die verschiedensten Möglichkeiten, da  
 60 haben wir eine Datenbank erstellt, wo wirklich zentral alles drinnen steht und von dieser Datenbank wird das von mir dann an die ent-  
 61 sprechenden Abteilungen, Gruppenleiter, Abteilungsleiter weitergeleitet. Also das ist dann mein Informationskanal zu den diversesten

- 62 Abteilungen, die eben dann einen eigenen Zugriff auch darauf haben, also nicht ganz alle Mitarbeiter können da rein, sondern wirklich  
63 nur die, die damit befasst werden und eine Berechtigung dazu haben, und die spielen mir natürlich dann über diesen Kanal wieder die  
64 Rückmeldungen zu.
- 65 F: Und vorher haben Sie auch angesprochen so Änderungen im Betrieb und in – bezüglich Personal. Wie bekommen Sie diese Informa-  
66 tionen, also wenn es nicht eine konkrete Beschwerde betrifft, sondern allgemein –
- 67 A: Sondern allgemein, diese normalen Unternehmensinformationen kriegen wir eigentlich auch via Mail, also unsere Notes-, unser No-  
68 tes und das ist eigentlich auch, ja, wenn wir – das kommt eben an alle Mitarbeiter und da hat wirklich komplett Austria – da haben wir  
69 so einen Verteilerschlüssel da steht dann darauf Austria – dann kriegen das alle oder man kriegt es dann Abteilungsmäßig, könnte natür-  
70 lich auch sein, weil wenn es nur den – die Abteilung Exklusiv-Vertrieb betrifft, dann braucht es ja nicht, ja, die Buchhaltung in Salzburg,  
71 nein, also das würde dann ja da nicht dazu passen. Also das ist dann schon auf Schiene gelegt „Wer macht halt was?“ oder eben dieses  
72 Service-Zugriff; den wir da haben, da meldet man sich an, Service, das ist eben so wie ein Newsletter-Abo, also abonnieren und da fällt  
73 dann alles rein, in den verschiedensten Kategorien, sobald dann dort jemand etwas geändert hat, kriegt man dann – nächsten Tag in der  
74 Früh, ist dann ein Mail mit den aktuellen Dingen, die halt so passiert sind, für alle Spart-, also alle Kategorien.
- 75 F: Das heißt die Informationen, die zum Teil sehr Allgemein sind, kommen eher über Mails und das, was Sie dann betrifft, da gibt es  
76 dann Abteilungs- ...
- 77 A: ... -übergreifend.
- 78 F: ... -verteiler ...
- 79 A: Ja, genau, so Verteiler.
- 80 F: ... beziehungsweise diesen Newsletterservice.
- 81 A: Genau. Über Newsletter, da haben wir die verschiedensten Möglichkeiten. Es gibt diesen Controlling-Newsletter, Vertriebscontrol-  
82 ling, oder den Exklusiv-Vertrieb oder – ja, das gibt es eben in den verschiedensten Linien. Betriebsrat, also da kann man sich überall  
83 anhaken und von dort kriegt man dann, wenn dort irgendwelche Eingaben oder Änderungen sind, kriegt man dann den Newsletter. Al-  
84 so das ist sehr praktisch. Da kommt es jetzt natürlich auf die Eigeninteressen an, also die sind nicht verpflichtend.
- 85 F: Wie man das dann konsumiert. Und was Sie auch angesprochen haben mit [der Abteilungsleiterin/dem Abteilungsleiter] die Informa-  
86 tionen, dass Sie da auch sehr viel bekommen. Welchen Bereich deckt [die/der] da zum Beispiel ab an Informationen?
- 87 A: Also das ist eigentlich der Informationskanal, der den kompletten Verkauf betrifft, also das heißt auch den Außendienst, weil wir hier  
88 im [Abteilung] sind und der Abteilungsleitung [Abteilung]. Also da rennt auch sehr viel an Informationen hier natürlich zentral zusam-  
89 men und wird auch von da weitergegeben an den Außendienst, sprich eben auch wieder, wer ist jetzt wofür zuständig, weil immer kriegt  
90 nicht der ganze Außendienst das volle Programm sondern eben nur die Vorgesetzten, die Leiter Verkauf oder Leiter Verkaufgruppe, da  
91 haben wir aber auch so einen Verteilerschlüssel, wo wir das eben dann weiterspielen. Also auch wiederum Mail.
- 92 F: Mail, mh. Aber es wird – gibt es schon Informationen auch, die Sie persönlich besprechen oder durchgehen in diesem Bereich.
- 93 A: Ja.
- 94 F: Und wenn Sie da von Verkauf sprechen, betrifft das dann wahrscheinlich sehr stark die Produkte, nehm ich einmal an?
- 95 A: Ja, natürlich auch, also, weil der Verkauf natürlich an die Kundenbetreuer auch die Informationen beziehungsweise Schulungen und  
96 so weiter natürlich weitergibt, Produktinformation oder Ziele oder wie auch immer. Also das muss natürlich alles dann in verschiedenen  
97 Schienen weitergestellt werden. Da haben wir dann auch das Infoforum Verkauf, das ist wiederum ein eigener Kanal, wo eben der Au-  
98 ßendienst dann Zugriff hat und sich dann dort auch nachträglich die verschiedensten Informationen rausholen kann, also das ist dort fi-  
99 xiert und wenn der das – weiß ich jetzt nicht – vier Wochen, fünf Wochen später sich nochmal anschauen will, dann ist es immer noch  
100 dort drinnen, also das ist von den letzten Jahren wirklich dort alles an Informationen gesammelt.
- 101 F: Und da finden Sie möglicherweise auch Informationen, die Sie brauchen oder haben Sie da –
- 102 A: Könnte ich, ja, also, ja, könnte ich schon, weil auch dort sind zum Beispiel meine [Tätigkeit]-auswertungen drinnen und schon einige  
103 – als Information für die Regionen und die haben eben dort den Zugriff, also die können sich das auch anschauen.
- 104 F: Ok. Ja, die allgemeinen Informationen haben Sie vorher kurz angesprochen schon, eben Änderungen im Betrieb und im Personal.  
105 Gibt es da vielleicht noch weitere Informationen, wo Sie sagen „Ja, das ist ganz nett zu hören oder nett zu wissen“ oder irgendwelche  
106 Bereiche, wo Sie sagen „Das interessiert mich jetzt unabhängig von meiner Tätigkeit, da lese ich immer nach“ zum Beispiel?
- 107 A: Also, wenn eine Information kommt schaue ich mir die einmal überhaupt an, also ich schaue – ich mache wirklich jedes Mail auf und  
108 dann denke ich mir „Ja, ok, das war jetzt gut zu lesen, aber ist für mich nicht wirklich brauchbar“ und somit eigentlich in der Schublade,  
109 also irgendwo abgelegt halt, habe ich gehört und ist erledigt, finde ich aber ganz gut, dass man es weiß. Also wenn jetzt – weiß ich jetzt  
110 nicht – es kommt die Information, dass verschiedene Leute in einer Schadenabteilung, wenn sehr viel Sachbearbeiter dort sind und  
111 Buchstabenmäßig wird da – werden die Schäden bearbeitet oder Schadennummern reihenmäßig, und dort ist eine Änderung, eine perso-  
112 nelle Änderungen, dann ändern sich oft diese Zuteilungsschlüssel, der ist jetzt dann nicht mehr für die Endnummer zehn bis zwanzig  
113 sondern von dreißig bis vierzig zuständig. Das sieht man natürlich dann, „Ok, habe ich gesehen, ist für mich ok, ist aber – passt“. Also  
114 das sind aber Informationen die registriert man natürlich dann dadurch.
- 115 F: Aber das hat dann schon irgendwie einen Einfluss auf Ihre Tätigkeit, weil Sie ja dann später wissen müssen, wen Sie dadurch anspre-  
116 chen.
- 117 A: Könnte sein, ja. Könnte sein.
- 118 F: Und wenn Sie an Informationen denken, die wirklich ganz weit weg, also zum Beispiel, wenn von den Vorständen irgendwelche In-  
119 formationen kommuniziert werden oder wie es zum Beispiel jetzt vorige oder vor zwei Wochen war, auf insite Online, dass zum Bei-  
120 spiel der CEO als – in der Versicherungsbranche als bester Manager ausgezeichnet wurde. Solche Informationen –
- 121 A: Die kriegen wir natürlich genauso und dieses insite – und da schaut man natürlich dann schon rein, also das interessiert mich schon  
122 und ich klicke mich da schon rein und ich schaue wie weit – was da wirklich besonders ist und warum sind wir so gut und wie sind die  
123 anderen Gesellschaften dann im Vergleich, weil da war ja dann glaub ich die ...
- 124 F: Grazer Wechselseitige.
- 125 A: ... Grazer Wechselseitige
- 126 F: ... und Sparkasse.
- 127 A: Genau, ja. Da war – Platz zwei, Platz drei. Also man freut sich dann natürlich, also das ist – da ist man dann schon sehr loyal natür-  
128 lich dem Unternehmen gegenüber und sagt man ja auch „Ja, super.“ Also das ist zwar – ja, für den einzelnen nicht so wichtig aber für  
129 die – für das Unternehmen, finde ich das schon einen tollen Erfolg.

- 130 F: Und eben vergleichbare Informationen zu diesem Artikel, lesen Sie da auch sehr viel – also da gibt es ja sehr viele verschiedene Be-  
131 reiche.
- 132 A: Da gibt es ja diese Unterstufungen, richtig, eben, dieses insite, so wie Sie gesagt haben, da sind natürlich schon Sachen drinnen, die  
133 mich nicht interessieren, also – was soll ich sagen – man blättert es – das haben wir natürlich auch in Schriftform dieses insite, das krie-  
134 gen wir auch als Hefterl – das blättert man – man blättert es dann natürlich durch und bei manchen Artikeln bleibt man halt dann stehen  
135 und das ließt man und den Rest überblättert man halt, so ist es, ja.
- 136 F: Und nach was richtet sich das, dass man das jetzt vielleicht durchliest, ist das zum Teil das persönliche Interesse oder ist das auch  
137 wieder sehr stark, wenn es die Tätigkeit betrifft, dass da natürlich das Interesse größer ist, dass man sich das durchlest?
- 138 A: Es ist, ja, das persönliche Interesse, was tut sich so im Unternehmen, und oft ist es so, dass man eigentlich Dinge, die da drinnen eben  
139 jetzt in einem Artikel dargestellt werden, jemanden kennt davon oder eben die ganze Abteilung, es betrifft sogar einen Teil unserer Ab-  
140 teilung, unseres Bereichs, also das ist dann schon sehr interessant, was wird da geschrieben und –
- 141 F: Aber eher persönlich würden Sie sagen.
- 142 A: Persönlich, würde ich sagen.
- 143 F: Mhm. Ok, und wenn Sie jetzt eben diese Informationen, die verschiedenst geteilt werden, eben über insite aber auch über diese News-  
144 letter, die angesprochen wurden, was sind da Gründe warum Sie sagen, dass interessiert mich. Ich meine, Sie haben kurz angesprochen,  
145 jemanden kennen, aber gibt es da vielleicht noch irgendwelche anderen persönlichen Gründen, warum Sie sagen, das blättere ich gerne  
146 durch oder –
- 147 A: Na eigentlich, damit man eine allgemeine Information hat. Ich finde das eigentlich ganz wichtig, auch über den Tellerrand was zu er-  
148 fahren und das ist eigentlich der Hauptgrund dazu, auf alle Fälle.
- 149 F: Und, ich meine, Sie haben es vorher angesprochen, diese Meldung, dass man halt in der Branche ausgezeichnet wurde, das motiviert?
- 150 A: Schon, ja. Also man ist dann schon eigentlich – [Unterbrechung – Mitarbeiter betritt das Büro]
- 151 F: Bei der Motivation, also ...
- 152 A: Also, man ist schon stolz ein Teil dieses Unternehmens zu sein und das ist natürlich insofern motivierend, da man ja manchmal sich  
153 denkt „Oh mein Gott, so viel zu tun“ und solche Dinge sind dann so irgendwo ein bisschen das Streusel drauf, wo man sich denkt „Ja,  
154 ok, eigentlich Generali, wenn das wer hört“, manche sind nicht immer glücklich damit, aber man kann dann schon sagen „Ja, ich arbeite  
155 in einem Unternehmen, das wirklich auch gut da steht, dem es gut, das ausgezeichnet wird.“ Also das sind eigentlich dann schon so Be-  
156 weggründe.
- 157 F: Und durch solche Informationen, fühlen Sie sich da in gewisser Weise eingebunden ins Unternehmen, dass Sie da am Laufenden ge-  
158 halten werden durch solche Angebote.
- 159 A: Schon, ja. Ich glaube, das ist auch das Ziel vom Unternehmen, dass Sie da wirklich alle darüber informieren. Ich finde das auch total  
160 wichtig.
- 161 F: Ja, wir haben da auch schon einige Kanäle angesprochen, eben das insite Print und das Online beziehungsweise auch Newsletter et  
162 cetera, was würden Sie sagen, warum werden da verschiedene Kanäle gewählt?
- 163 A: Weil es, glaube ich – also ich denke eben jetzt an unser Infoforum Verkauf, also da – das betrifft eben wirklich den Verkauf, den Au-  
164 bendienst, die Leiter von den Verkaufsgebieten und so weiter, die das ja auch als Arbeitsinstrument verwenden – dann gibt es ja auch  
165 das Infoforum also für Verkaufscontrolling – Vertriebscontrolling, das wir dann auch verwenden, da sind ja Auswertungen drinnen, die  
166 ja wiederum als Arbeitsmittel wichtig sind, also das ist nicht nur zu Informationszwecken sondern damit wird auch wirklich gearbeitet  
167 und darum ist das eigentlich sehr wichtig, dass es diese Schienen gibt, also da spielt halt dann das Mail – es wird zwar via Mail-Kanal  
168 versendet, aber dann gibt es eben diese Datenbanken dazu, die sind schon wichtig.
- 169 F: Und im Vergleich dazu, wie sehen Sie da diese Mitarbeitermagazine, die eben auch veröffentlicht werden im Unternehmen?
- 170 A: Ja, als Informationskanal eigentlich, glaube ich, für alle sehr wichtig. Ich glaube, es gibt wirklich niemanden, der da nicht zu mindes-  
171 tens einmal reinschaut und ein bisschen drinnen blättert, ich glaube so viel, ja, ich denke halt, weil jeder ist neugierig „Was ist passiert?“  
172 oder so – oder „Wer hat jetzt ein Kind bekommen?“ – das steht ja auch drinnen oder hat geheiratet oder – was ich immer recht witzig  
173 finde – da sind ja auch dann die Jubilare drinnen, vierzig Jahre Firmenzugehörigkeit – da denkt man sich, ist eigentlich ein Wahnsinn  
174 und wie viele da schon so lange im Unternehmen sind, also ich finde auch solche Dinge eigentlich recht interessant. Das ist halt so quer  
175 durch den Gemüsegarten da drinnen, das finde ich schon recht gut gemacht.
- 176 F: Und wenn Sie sich jetzt vorstellen würden, dass dieses insite nicht mehr – also nicht so wie es ist, wenn man das jetzt wechseln wür-  
177 de, dass es da auch so ein Infoforum insite quasi geben würde. Wie würde sich – Wie würden Sie das interpretieren zum Beispiel?
- 178 A: Das würde ich interpretieren als Papiersparmaßnahme, kostet nämlich auch sicherlich sehr viel Geld und im Prinzip würde es natür-  
179 lich auch via PC gehen, also das natürlich auch. Ich weiß nicht, ich glaube, vor ewigen Zeiten ist das sogar per Post zugestellt worden  
180 und dann hat man es eigentlich in der Firma direkt versendet, was ja viel besser ist, Porto und so weiter. Also da kann man natürlich ein-  
181 sparen. Weil wenn man jetzt rechnet, jeder Mitarbeiter kriegt ein so ein Heft, ich glaube quartalsmäßig ist das?
- 182 F: Genau, ja.
- 183 A: Also da kommt schon natürlich was zusammen, das ist ja eine gute Ausführung, mit Farbe und Material.
- 184 F: Und vom Konsumieren quasi vom Lesen, würden Sie dann quasi das gleich nutzen wie jetzt das Blätt- ah das Print-Produkt, das man  
185 durchblättern kann oder glauben Sie, würden Sie da in Nutzung auch etwas ändern, wenn es da jetzt ...
- 186 A: Glaube ich nicht, ich glaube, das wird ungefähr gleich sein, weil ich meistens diese Hefterln dort so auf der Seite und hin und wieder,  
187 wenn ich dazwischen einmal oder nicht rüber gehe essen oder so, dann blättere ich diese Dinge dann durch oder man schaut es sich dann  
188 am Bildschirm an, also das ist – ich glaube, dass das gleich bleibt.
- 189 F: Ok.
- 190 A: Ich nehme es nicht Hause, also ich lasse es da.
- 191 F: Aber für Sie würde sich da in der Nutzung nichts ändern, wenn es da – wenn es quasi das Print-Produkt – also wenn man das Print-  
192 Produkt im Online umsetzt.
- 193 A: Naja, oh ja, vielleicht würde ich nicht so oft reinschauen, das könnte natürlich auch sein, wenn es nur online wäre, weil man eh stän-  
194 dig natürlich mit dem Bildschirm konfrontiert ist und, ja, so ein bisschen einmal reinschauen, macht man, glaube ich, öfter.
- 195 F: Und auch von quasi vom Umfang der Artikel et cet., also die sind ja meistens im Print Online – oder glauben Sie, gibt es da auch ir-  
196 gendwelche Gründe, warum jetzt ein Artikel nur – also im Quartal erscheint und im Print Platz findet und warum manche Artikel im  
197 insite Online veröffentlicht werden?

- 198 A: Das sind geplante Artikel, würde ich sagen, für die Print-Variante und diese Online-Variante – da sind auch Dinge drinnen, die kurz-  
199 fristiger passieren oder passieren sollten oder wie ich immer, also wenn irgendein – eben so, wie da diese Ehrung eben für die Generali,  
200 das ist vielleicht beim – bei Redaktionsschluss ja noch gar nicht klar gewesen, also ist es in der Printausgabe nicht drinnen und in der  
201 Online schon. Also das ist wahrscheinlich da, glaube ich, der Unterschied.
- 202 F: Aber für Sie persönlich würde es da keine – also nicht große – also eben da – die Häufigkeit, haben Sie schon gesagt.
- 203 A: Nein, ich glaube nicht, weil wenn das eben per – Online kommt, dann schaut man rein „Aha, was gibt es Neues?“, dann schaue ich  
204 halt einmal hinein und vielleicht schaue ich bei diesen Online kein zweites Mal. Das würde ich vielleicht tun, wenn es nurmehr Online  
205 wäre, dann hebe ich mir das auch auf und lösche das nicht raus, sondern würde ich es mir vielleicht auch aufheben, dann schaut man dort  
206 öfter rein.
- 207 F: Und da, bei dem Print, sagen Sie schon, da blättert man öfter vielleicht durch.
- 208 A: Ja, hin und wieder so
- 209 F: Hin und wieder.
- 210 A: Oder wenn einer sagt „Hast du den Artikel gesehen“ oder so, dann nimm ich den und schau mir das noch einmal an, weil man hat das  
211 vielleicht nicht so genau gelesen und dann macht einen irgendjemand halt darauf aufmerksam und dann schaut man ein bisschen genauer  
212 hin und liest es halt wirklich intensiver.
- 213 F: Ok. Ja, dann beim dritten Bereich, da war der Hintergrund eben zu unterscheiden zwischen eher kurzfristigen Situationen, die ja für  
214 Sie wahrscheinlich mit jeder Beschwerde irgendwie auftreten, und eher langfristigen Situationen, die dann aber eigentlich auch das ge-  
215 samte Unternehmen betreffen – betreffen. Wo sehen Sie da die Unterschiede im Infor-, in Ihrem Informationsbedarf?
- 216 A: Das ist jetzt ein gute Frage. Ja, also das ist eben, die Informationen, die ich fordere oder benötige, die brauche ich dann wirklich  
217 schnell. Also das – diese kurzfristigen Sachen – wenn ich jetzt etwas rausschicke, weil eben eine Beschwerde da ist und ich brauche jetzt  
218 von verschiedenen Stellen dazu eine Rückmeldung, dann schwirrt das einmal aus und dann muss man halt darauf warten, wer – ich krieg  
219 jetzt von drei Stellen eine Rückmeldung und da ist es eben wichtig, dass ich das dann relativ rasch habe – ich sage jetzt zwei, drei Tage,  
220 damit die auch eine Frist – die haben zum Bearbeiten, und das muss man natürlich dann sammeln. Also da ist für mich schon die Forde-  
221 rung nach Information sehr groß. Das ist schon sehr wichtig. Es gibt dann auch Situationen, da kann das auch länger brauchen oder, ja,  
222 eine Nachbesserung zu irgendwelchen Beschwerden, die schon abgeschlossen sind zum Beispiel, aber einfach die Informationen, die ich  
223 erhalten habe für eine Auswertung nicht reichen, die brauche ich jetzt nicht binnen zwei Tage, das macht nichts, wenn das dann zwei,  
224 drei Wochen dauern würde, also weil das wird ja von mir dann nachgearbeitet. Also das sind so diese unterschiedlichen Situationen. Für  
225 den Kunden selber brauche ich es rasch, für die Auswertungen nicht ganz so dringend.
- 226 F: Und wenn Sie an quasi langfristige Situationen, die sich über mehrere Jahre ziehen können, denken im Unternehmen, wie würden Sie  
227 da informiert werden wollen, wenn da halt – ich meine, das klassische Beispiel ist wahrscheinlich wenn eine neue Strategie veröffent-  
228 licht wird, wo sind da die Punkte, wo Sie sagen „Da wäre eine Information auf diesem Weg und in einem anderen Weg ganz interessant,  
229 einfach um, ja, um informiert zu sein“?
- 230 A: Diese Strategieinformationen, die ja immer wieder kommen, finde ich eigentlich so wie sie sind recht gut. Vielleicht kriegen wir auch  
231 mehr mit, durch die – durch [unsere Chefin/unseren Chef] natürlich, aber ich würde einmal sagen, dass da alle Mitarbeiter drüber infor-  
232 miert werden. Strategie – ich weiß jetzt nicht – 2016 – wir nehmen x jetzt – und wenn da eben so Zwischenerfolge oder Zwischenab-  
233 schnitte erfüllt werden oder erfüllt sind, kriegt man dann ja sowieso eigentlich wiederum eine Mitteilung „Ja, super, wir haben das ge-  
234 schafft“ oder so und das finde ich eigentlich auch recht wichtig, dass man da dann sagt diese Ziele wurden erreicht oder „Ok, da waren  
235 wir halt nicht so gut“ oder „Es ist nicht erfüllt worden“. Also ich finde, dass diese Zwischeninformation eigentlich da sind und wichtig  
236 sind.
- 237 F: Und warum sind Sie wichtig für Sie? Können Sie das vielleicht irgendwie begründen?
- 238 A: Wahrscheinlich sehe ich es dadurch – durch den Job eben, dass man sagt „Ok, das sind ja Ausschreibungen draußen gewesen, da wa-  
239 ren Vorstellungen, da haben wir Jour fixe darüber gehabt“ und so weiter und wenn dann keine Rückmeldung käme „Was ist daraus ge-  
240 worden“, dann ist ja das, was man im Vorfeld eigentlich an Leistung abgibt, nicht so wichtig. Also ich würde sagen, dass eine geht ohne  
241 dem anderen nicht, weil wenn man dann als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] nicht ernst genommen wird, obwohl es dieses Ziel gibt – so sehe  
242 ich das. Also es ist schon so ein bisschen so Wertschätzung dann auch dabei.
- 243 F: Das heißt, wenn Sie diese Zwischenergebnisse bekommen, dann wissen Sie wieder durch diese Treffen, durch diese Bearbeitungen  
244 haben – wurden diese Ziele erreicht ...
- 245 A: Erreicht und ist erledigt worden und das hat was gebracht, ja, also, weil wenn das einschlafen würde – jetzt haben weiß ich nicht wie  
246 viele Gruppen da dran gearbeitet und es kommt nichts, also es ist abgegeben oder dann denkt man sich „Ja, ok, wofür ist das jetzt ge-  
247 macht worden, wenn das gar nicht einfließt.“ Das ist, glaube ich, ganz wichtig.
- 248 F: Und Sie haben vorher angesprochen, wenn jetzt einmal etwas nicht so erreicht wurde, wie man sich das vorgestellt hat, dass Sie das  
249 auch wissen wollen. Was sind da Hintergründe zum Beispiel?
- 250 A: Das man eigentlich in den verschiedenen Schienen dann daran arbeiten kann oder sollte, um genau das zu erreichen, also ich kann das  
251 jetzt eigentlich von beiden Seiten vergleichen, das ist – geht bei meinen Auswertungen für die Beschwerden, weil da hab ich ja dann  
252 auch irgendwo den Durchblick „Ok, dort in dieser Sparte tut sich mehr oder in der Schadenabteilung oder in dem Bereich von einem be-  
253 stimmten Verkaufsgebiet“, oder wie auch immer, und dann kann man natürlich daraus was machen, weil dann kann ich sagen „Ok, die  
254 Tendenz ist zur Zeit negativ, was kann man tun“ und es ist eigentlich auch ein Teil natürlich vom Job, dass man sagt „Da ist jetzt einer,  
255 der – ich weiß ja nicht – das ist immer der gleiche, also, ich meine, da hat es was“ und dann muss man noch einmal darauf aufmerksam  
256 machen und darum finde ich das wirklich wichtig.
- 257 F: Und würden Sie auch sagen, wenn Sie quasi eben selber dazu beitragen können, dass man dann vielleicht in weiterer Folge – auch  
258 wenn jetzt ein Zwischenziel einmal nicht erreicht wurde – gibt es vielleicht ein nächstes und wenn man jetzt härter daran arbeitet dann  
259 kann man das nächste erreichen. Würde Sie das motivieren, wenn Sie da wissen, warum nicht erreicht und –
- 260 A: Glaube ich schon, wenn man weiß warum, dann finde ich das sehr positiv, weil dann kann man ja was tun. Es ist ja jede – jedes Ne-  
261 gativfeedback gibt die Chance für positive Auswirkung, also das – aus dem lernt und aus dem kann man schon sehr viel machen, weil  
262 wenn man das nicht weiß, dass was nicht funktioniert, kann man es nie ändern.
- 263 F: Mhm. Gibt es in diesem Bereich auch bestimmte Kanäle, wo Sie sagen, über die können da gewisse Informationen verteilt werden?  
264 Also für Ihre Tätigkeit, das haben wir, glaube ich, schon ziemlich genau besprochen, wie da die Informationen verteilt werden, eingeholt  
265 werden. Aber eben gerade bei langfristigen Situationen, wie zum Beispiel eben der Strategie, welche Kanäle würden Sie da gerne nutzen  
266 können, also wo soll es bereit stehen, damit Sie das nutzen können?

- 267 A: Das ist jetzt eben nur wieder, an und für sich kommt das auch über diese Schiene, mit diesen Informations-, entweder gleich direkt,  
268 dass was da eben – so wie insite kommt, kommt ja auch direkt über unsere Stelle eben Generalsekretariat, eben von der Frau Knap und  
269 so weiter. Also von der Stelle kommen ja generell diese zentralen Informationen und ich würde sagen, dass das eigentlich ausreichend  
270 ist. Wenn es nicht direkt von Italien kommt, kommt es eigentlich über diese übergeordnete Schiene, eben Vorstandsbereich, weil ja dort  
271 natürlich genau diese Informationen einschlagen und von dort ja weitergegeben werden müssen, sollen – wie auch immer. Also das kön-  
272 nen wir ja gar nicht im Vorfeld kriegen, das muss ja einmal zentral wo hineinkommen. Also ich finde das eigentlich eh, so wie es ist,  
273 passend.
- 274 F: Und diese Informationen über – dass jetzt quasi eine neue Strategie geplant wurde und jetzt die startet beziehungsweise diese Zwi-  
275 schenergebnisse, würden Sie sagen, dass das auch irgendwie eine unterschiedliche Aufbereitung bedarf, einfach weil es unterschiedliche  
276 Sachen sind? Quasi der Start im Vergleich zu Zielen oder überhaupt dem Endergebnis dann.
- 277 A: Die Aufbereitung, finde ich, eigentlich recht gut, die Weitergabe an die Mitarbeiter oder Kollegen ist ja so, dass das ja bei Jour fixe  
278 eigentlich erfolgt, es wird ja niemand da nur eigentlich ein Blatt Papier hingelegt und „So ist es“ sondern da gibt es ja dann die persönli-  
279 che Information durch Gruppen- oder Abteilungsleiter in Jour fixe, in Meetings und ja, da wird das dann erläutert, diskutiert oder wenn  
280 Fragen sind, also das finde ich eigentlich auch ausreichend.
- 281 F: Und Sie haben gesagt, da bekommt keiner ein Blatt hingelegt. Wie wäre das für Sie, wenn Sie da jetzt wirklich nur dieses Blatt be-  
282 kommen und keine Möglichkeit darüber zu reden in einem Jour fixe? Würde das – hätte das eine Auswirkung darauf, wie Sie diese In-  
283 formation aufnehmen?
- 284 A: Man nimmt es vielleicht oberflächlicher auf, wenn man es nur liest und wenn das dann natürlich darüber gesprochen wird oder  
285 nochmal erläutert wird, dann kriegt man das ein bisschen näher gebracht oder da sind – entstehen eben dann Fragen „Was ist denn jetzt  
286 mit dem bestimmten Ausdruck gemeint“ oder „Warum geht es, wenn da steht irgendwelche Erfassungen oder Zielerreichung was mei-  
287 nen die?“, also das kann man dann persönlich natürlich viel besser klären bei solchen Meetings. Das finde ich recht gut.
- 288 F: Also würden Sie sagen, dass da jetzt schon das einen Vorteil hat, wenn das persönlich besprochen wird.
- 289 A: Mhm, schon. Aber das sind so Unternehmensinformationen, die werden einmal an die Schienen weitergegeben und dort wird das  
290 dann so ausgestrahlt und da ist das persönliche schon sehr wichtig. Ich glaube, sonst nimmt man es vielleicht gar nicht so wahr oder  
291 nicht so ernst. Man hat es dann gelesen, aber es ist, ja, ist halt so.
- 292 F: Und können Sie sagen, wenn so etwas persönlich besprochen wird, dann können Sie das auch leichter in Ihre weitere Tätigkeit ein-  
293 binden?
- 294 A: Glaube ich schon. Ja.
- 295 F: Und wenn es eben darum geht, dass gewisse Zwischenziele nicht erreicht wurde, diese offene Kommunikation darüber, warum das  
296 passiert ist et cetera, ist das quasi auch irgendwie – weil wir vorher von Wertschätzung gesprochen haben – irgendwie ein Zeichen der  
297 Wertschätzung, dass man das den Mitarbeitern mitteilt, um zu zeigen, dass man nur gemeinsam das verbessern kann? Oder wie sehen  
298 Sie das?
- 299 A: Ja, würde ich auch sagen, so würde ich das auch sagen. Ob jetzt eben positiv oder negativ, es ist halt oft so, dass die Leute sich natür-  
300 lich auch negativ angesprochen fühlen, es ist wahrscheinlich nicht so angenehm, wenn einem gesagt wird, es fehlt so und so, aber ich  
301 finde das gerade wichtig, dass dann eruiert wird, warum und wieso und der einzelne kann ja jetzt nichts als Person dafür sondern es hän-  
302 gen ja so viele Abläufe drauf und darum finde ich das umso wichtiger.
- 303 F: Ok. Dann eh vielleicht zum letzten Kanal, also wenn Ihnen in einer bestimmten Situation – ich meine, Sie sind in einer Situation, wo  
304 Sie sehr viel mit anderen teilen müssen oder – weil es einfach Ihre Arbeit erfordert, aber wenn das eben so Sachen sind, wie sie vorher  
305 gesagt haben, dass das zum Beispiel immer wieder auf einen bestimmten Kundenbetreuer zurück geht, würden Sie sagen, dass Sie schon  
306 so sind, dass Sie das auch ansprechen, um das verbessern zu können oder –
- 307 A: Das muss ich sogar. Dazu bin ich eigentlich sogar verpflichtet, dass ich genau diese Dinge machen muss, also wo sich irgendetwas  
308 abzeichnet, das vermehrt sich dort in eine negative Art und Weise, egal was es jetzt betrifft, dann müssen wir das aufzeigen, weil dann  
309 muss man wirklich schauen „Was ist dort? Gibt es dort ein Problem? Und, und, und. „Das ist – das gehört dazu.
- 310 F: Und wie teilen Sie diese Information dann oder welche Möglichkeiten haben Sie da, um das aufzuzeigen?
- 311 A: Also das geht dann natürlich über [die Vorgesetzte/den Vorgesetzten], also mit [der/dem] bespricht man das.
- 312 F: Von diesem Kundenbetreuer zum Beispiel?
- 313 A: Zum Beispiel.
- 314 F: Oder [Ihrer/Ihrem]?
- 315 A: Also das mache ich dann mit [meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten] und dann schauen wir „Was machen wir da in die Rich-  
316 tung? Mache ich das oder macht [sie/er] das oder soll ich einmal probieren da in die Richtung zu sprechen“, und das ist eigentlich kein  
317 Problem. Das ist nicht so oft, dass da jetzt irgendetwas so spezielles passiert, aber hatten wir natürlich schon.
- 318 F: Aber da ist – weil Sie gesagt eben mit [der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten] wird das besprochen und dann wird abgesprochen – ist da  
319 die persönliche Kommunikation wichtig, in diesem Prozess?
- 320 A: Ja, wenn solche Dinge sind, natürlich schon.
- 321 F: Also wenn das schriftlich gemacht werden würde, dass man sich da zusammenschreibt, wäre das zu kompliziert oder –
- 322 A: Das wird eigentlich auch gemacht, also manchmal eine Mail, also da schreibt man einmal beziehungsweise wird dann auch natürlich  
323 darüber gesprochen „Warum ist diese Häufigkeit da?“, also das ist ja eigentlich so eine Mischform, es ist natürlich – es wird natürlich  
324 dann belegt „Warum? Weshalb?“, wir haben ja diese Aufzeichnungen dann alle, das wird dann natürlich herangezogen, und dann gibt es  
325 ein Gespräch dazu und dann wird das meistens geklärt in den seltenen Fällen, aber es gibt es natürlich.
- 326 F: Und wenn Sie dann vielleicht an andere Auffälligkeiten, Ideen oder et cetera denken, die man vielleicht im Zuge der Tätigkeit einfach  
327 mitbekommt oder die einen irgendwie kommen, sage ich einmal einfach – eine Idee ist ja oft plötzlich da – sind das auch Sachen, wo Sie  
328 sagen „Das würden Sie dann gerne einmal teilen, um das vielleicht verwirklichen zu können, um da der Generali in gewisser Weise oder  
329 in gewissen Bereichen helfen oder unterstützen zu können.
- 330 A: Würde ich, ja, sagen. Würde ich aber auch mit [meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten] eigentlich besprechen und sagen „Das  
331 würde ich besser sehen“ oder „Ich würde es so machen, was sagt [die/der] dazu?“ oder so irgendwie. Also das würde ich schon. Das ist  
332 aber natürlich der persönliche Kontakt dann, also da habe ich dann keine anderen Schiene dann dazwischen.
- 333 F: Und in – manchmal gibt es ja eben nicht nur für Kunden diese Beschwerdeboxen oder auch für Mitarbeiter Ideenboxen, Mitteilungs-  
334 boxen. Wie stehen Sie zu diesen oder wie sehen Sie diese?

- 335 A: Das ist in der gleichen Datenbank damals entwickelt worden, diese „Ideas and more“, und diese Ideeendatenbank gibt es nach wie vor.  
 336 Ja, ich finde das recht gut, weil den Leuten fallen sicher sehr gute Sachen ein, die dann bei verschiedensten – ich sage jetzt einmal –  
 337 Produktänderungen oder sei es nur irgendein Ablauf bei irgendeiner Tätigkeit, also Verbesserungen „Wie kann ich irgendetwas verkürzen  
 338 oder erweitern?“, also das – das gibt es nach wie vor. Finde ich sehr gut.
- 339 F: Würden Sie das auch nutzen oder setzen Sie da trotzdem eher auf den persönlichen Kontakt?  
 340 A: Würde ich nutzen, also das – schon.
- 341 F: Und was sind Gründe eben dafür, dass Sie [Unterbrechung – Mitarbeiter betritt Büro] Was sind da zum Beispiel Gründe, dass Sie sagen  
 342 „Ich möchte da helfen“ oder „Mir ist das wichtig, dass das jetzt besser gemacht wird“?
- 343 A: Wenn man vielleicht selber gerade in einem Ablauf drinnen ist, wo man sich denkt „Warum funktioniert das nicht anders?“ und dann  
 344 fällt einem halt dann irgendetwas Gutes dazu ein. Ich habe aber jetzt kein Beispiel.
- 345 F: Kein Problem.
- 346 A: Aber das wäre für mich ein Grund, wenn ich mich vielleicht ärgere „Das ist so kompliziert. Was kann ich anders machen, dass ich  
 347 jetzt nur – keine Ahnung – statt einem halben Tag nur einen Viertel Tag daran sitze, weil das so quälend ist“ oder irgendwie, da denkt  
 348 man meistens dann an so Sachen „Wie könnte ich das gescheiter machen?“
- 349 F: Also quasi sehr stark die persönliche –
- 350 A: Also wenn es nur meine Arbeitsablauf betrifft, dann ändere ich es mir sowieso, aber wenn ich sage „Das ist eben von jemanden abhängig  
 351 und da könnte man vielleicht ein bisschen was anders machen“, dann muss man eh weiterreden.
- 352 F: Mhm. Und da – also wenn Sie quasi wissen, mit wem Sie das besprechen können, dann machen Sie das wahrscheinlich im persönlichen  
 353 Kontakt.
- 354 A: Würde ich sagen, ja, da würde ich jetzt diese „Ideas Datenbank“ natürlich nicht nehmen.
- 355 F: Mhm. Und wenn Sie eben zum Beispiel so eine zündende Idee haben und diese Datenbank dann nutzen, was ist da der Grund, dass  
 356 Sie sagen – also Sie könnten ja die Idee genauso gut für sich selbst behalten – was wäre ein Grund, dass Sie sagen „Ich würde es aber  
 357 trotzdem teilen wollen.“ Sind das eher persönliche Gründe oder ist das eben, wie Sie angesprochen haben vorher, die Verpflichtung, dass  
 358 man gewisse Informationen weiterzugeben hat? Können Sie das –
- 359 A: Das ist, glaube ich, auch so eine Mischform. Würde es aus meiner Tätigkeitsschiene kommen, dass die Leute sich wegen irgendeiner  
 360 – weiß ich jetzt nicht – Beleuchtung jetzt aufregen von irgendeinem Fußballfeld mit Generali oder so, und das käme öfter vor und mir  
 361 würde dazu eine andere Lösung einfallen, dann würde ich das sehr wohl über diese Schiene laufen lassen.
- 362 F: Über diese Datenbank?
- 363 A: Mhm. Obwohl ich natürlich auch den Draht zum Marketing hätte und das wahrscheinlich dann dort auch noch deponieren würde, also  
 364 ja. Also da kommt man natürlich dann schon auf ein paar andere Ideen, wenn die Leute sich wegen solchen Dingen aufregen.
- 365 F: Genau, ja. Und ist das quasi weil – ich meine, zum Teil dadurch dass Sie im [Abteilung] sind, ist das halt quasi eben, wie gesagt, haben  
 366 die Verpflichtung, dass man das weitergibt – aber würden Sie sagen, da hat einfach die Zugehörigkeit zum Unternehmen und dass  
 367 man, wie Sie eben gesagt haben, wenn das Unternehmen gut da steht, dann kann das leichter sagen, dass man – oder man sagt es gern,  
 368 dass man bei der Generali arbeitet – spielen da persönliche Gründe auch mit ein, dass Sie sagen, Sie wollen da jetzt quasi dem – der  
 369 Generali persönlich irgendwie helfen, indem Sie gewisse Ideen halt einfach einbringen und die nicht für sich behalten?
- 370 A: Ja, wenn es so wäre, würde ich sagen „Ja.“ Das ist das gleiche, ich würde nie – auch wenn ich mich noch so ärgere – weil man das  
 371 einfach nicht macht, wenn man in einem Unternehmen arbeitet, dass ich da jetzt schlecht über meinen Dienstgeber sprechen würde, das  
 372 würde ich eigentlich nicht tun und ich finde das auch nicht gut, wenn man das irgendwo mitkriegt, dass die wirklich nur schlechtes über  
 373 irgendwelche Firmen los werden. Gibt es natürlich, aber nicht in der Intensität, wenn da weiß ich nicht wie viele fremde Leute sind, das  
 374 – denen geht das ja gar nix an. Also das würde ich nicht tun.
- 375 F: Mhm. Und Sie würden aber schon sagen, Sie würden quasi aktiv zur Imageverbesserung – oder einfach zum Weiterstreben, zum Weitermachen  
 376 von der Generali, möchten Sie schon beitragen, einfach um das Unternehmen zu unterstützen.
- 377 A: Ja, eigentlich schon. Allein schon als Sicherheitsgefühl.
- 378 F: Ok. Dann sage ich Dankeschön.
- 379 A: Ok.

## Unterstützende Prozesse

### Führungskräfte

#### Interview 1

- 1 F: Ja, beim ersten Bereich, also was die Tätigkeit betreffen, was sind so Informationen, die für Sie halt besonders wichtig sind, um einerseits  
 2 die Tätigkeit auszuführen, um quasi aber trotzdem informiert zu sein, was die Tätigkeit betrifft und in wie weit spielt es da eine  
 3 Rolle, dass da quasi diese Informationen dann weitergeben an Ihre Mitarbeiter?
- 4 A: Das sind einmal zwei Schienen, das eine ist die Verrechnung, Verwaltung, wenn es dann zum Echstumstellen geht, wenn jetzt da organisatorische  
 5 Änderung ist, wenn es eine sehr große Änderung ist, dann ist es gut, das im Vorfeld schon zu kennen, damit man Vorbe-  
 6 reitungen treffen kann, wenn es ganze Abteilungen betrifft oder noch größer, dass Tochterunternehmen gesplittet, fusioniert, verkauft,  
 7 anders zusammengemischt werden, dann ist da auch viel Abstimmung abteilungsintern mit den Juristen notwendig, dann muss mit den  
 8 Businesspartner der Termin koordiniert werden, dass die Mitarbeiter auch zum richtigen Zeitpunkt inhaltlich informiert werden und un-  
 9 sere Tätigkeit ist dann diesen Umstellungsprozess zu begleiten, dass wir das SAP-mäßig verarbeiten, dass wir die Verträge entsprechend  
 10 vorbereiten und, ja, wenn es dann alles eingegeben ist und unterschrieben ist, dann läuft auch die Gehaltsabrechnung da drüber, üblicher-  
 11 weise läuft das – also das Gesamtpaket zum gleichen Zeitpunkt, wenn es Unternehmenswechsel des einzelnen Mitarbeiters betrifft  
 12 auch inklusive Schnittstellen zu Krankenkassen, Steuerbehörden, Gemeinden et cetera. Der zweite Teil ist mit dem anderen Hut gesehen

- 13 [Bereich-]controlling, da geht es um die Schnittstelle ins Unternehmenscontrolling, da geht es um technische Vorbereitungen, Kosten-  
 14 stellenstrukturen, technische Schnittstellen, Unterstützung des betroffenen Bereiches was Budgetauswirkungen angeht, meistens dann  
 15 wenn halt größere Änderungen anstehen, wird das dann individuell gehandhabt. Da ist die einzelne Person – kann man sagen – egal, da –  
 16 F: Also quasi in dem ersten Bereich, da geht es zum einen um Unternehmen beziehungsweise in zweiter Linie dann – oder andererseits  
 17 dann auch um einzelne Mitarbeiter im speziellen?  
 18 A: Genau, im ersten Bereich wenn es dann zur Echtmstellung kommt, wenn es jetzt nur ein Kleinbereich ist, wo ein paar Mitarbeiter  
 19 strukturell einer anderen Abteilung zugeordnet werden, muss auch darauf geschaut werden, dass die Mitarbeiter das rechtzeitig erfahren,  
 20 damit die Verträge entsprechend passen, damit kommuniziert wird, was sich ändert, was sich alles nicht ändert. Informationen an die lo-  
 21 kalen Führungskräfte, wenn es was größeres ist, Information an den Betriebsräte, das wird dann von Fall zu Fall entschieden was not-  
 22 wendig ist.  
 23 F: Und das ist quasi dieses – der technische –  
 24 A: Beim [Bereich-]controlling ist es eher der abstraktere, technische Teil, wo die Einzelperson als Rechengröße budgetär interessant ist,  
 25 wo der Name, wer es dann wirklich ist, nicht so im Vordergrund ist.  
 26 F: Und wie bekommen Sie diese Informationen, die da alle in Ihre Tätigkeit einfließen?  
 27 A: Das meiste kriege ich so mit über [die Abteilungsleiterin/den Abteilungsleiter], was so strukturelle Änderungen angeht, wenn es klei-  
 28 nere Bereiche sind, dass sich innerhalb von einer Abteilung was ändert, dann über den jeweiligen HR Business Partner, der diesen Be-  
 29 reich betreut.  
 30 F: Aber das sind, also diese speziellen Informationen, die sind quasi genau für Sie zugeschnitten oder nur für Sie gedacht und das wird  
 31 dann im persönlichen Austausch oder –  
 32 A: Na, ich höre, was dann strukturell gedacht ist und filter dann raus, was heißt das jetzt für uns in der Umsetzungsarbeit.  
 33 F: Also das ist da jetzt schon ein direkter Kontakt mit diesen –  
 34 A: Mit den HR Business Partner direkter Kontakt, ein Mal wöchentliches Jour fixe, [Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter] direkter Kon-  
 35 takt ebenfalls ein Mal wöchentliches Jour fixe plus sämtliche Gelegenheiten dazwischen, das am direkten Weg auch noch anzuschreiben.  
 36 F: Und da quasi im Gespräch filtern Sie dann raus, was für Sie in Zukunft anstehen könnte.  
 37 A: Ja, genau. Und wir unterstützen halt schon durch vorbereitende Fragen.  
 38 F: Und wenn quasi irgendwie jetzt –  
 39 A: Mit den Bundesländern, die spielen da auch noch eine Rolle, die Bundesländer haben ja in den Regionen draußen ein – mindestens  
 40 einen HR Business Partner gleichartig, dort heißt er Leiter Personal und Service, und manche noch einen Spezialist Personal und Service  
 41 dazu, die teilen uns halt dann mit, wenn sich personell was tut, dort sind die Strukturen aber mehr oder weniger fix vorgegeben von der  
 42 Zentrale, die können strukturell nicht viel selbst entscheiden, die können nur in der Besetzung Veränderungen vornehmen und da läuft  
 43 die Information dann direkt vom dezentralen HR Spezialisten und Personalisten an den Kollegen in der Verrechnung, Verwaltung und  
 44 die bekommen alle Informationen, die halt für den Eintritt, für den Wechsel, für den Austritt notwendig sind.  
 45 F: Und wenn das quasi jetzt so eher allgemeine Informationen, die die Abteilung in Zukunft einmal betreffen könnten, wie werden sol-  
 46 che Informationen geteilt? Gibt es da auch irgendwelche speziellen Kanäle, um da – ja, diverseste Änderungen oder einfach Infos, Neu-  
 47 igkeiten zu erfahren?  
 48 A: Da läuft extrem viel über dieses wöchentliche Abteilungs-, also dieses wöchentliche kleinere Jour fixe. Da ist nicht die ganze Abtei-  
 49 lung dabei, das ist ein kleinerer Kreis, [Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter] und HR Business Partner plus direkt unterstellte Gruppenlei-  
 50 ter und Spezialisten, da sind die Verrechner und Verwalter und ein paar einzelnen Personen, die halt nicht unmittelbar in der Beratung  
 51 der Abteilungen dabei sind, sind nicht dabei.  
 52 F: Und wenn Sie diese Informationen jetzt quasi dann irgendwie bewerten müssten auch nach dem Grund des Bedürfnisses, dass Sie die-  
 53 se Information haben wollen, hat das einfach ganz konkret nur mit der Tätigkeit zu tun oder stecken da auch vielleicht persönliche Sa-  
 54 chen irgendwie dabei, wo man sagt, da hat man irgendwie einen Einfluss oder da möchte man jetzt speziell etwas wissen, auch wenn es  
 55 – ja, für die Tätigkeit nicht notwendig wäre?  
 56 A: Ja, es ist immer wieder halt auch dabei den größeren Unternehmenszusammenhang sehen zu wollen, weil wir da jetzt als Support-  
 57 Abteilung einen eingeschränkten Umsetzungsumfang jetzt haben, was das – was unseren Alltag betrifft, dort sind wir hoch spezialisiert  
 58 und sehr effizient und korrekt in der Abwicklung, letztlich das Kerngeschäft beeinflussen wir mit unserer Arbeit, wenn dann indirekt,  
 59 und da interessiert es mich halt sehr, was auch die anderen Abteilungen so tun, wie es dem Kerngeschäft geht, welche Richtungen da  
 60 eingeschlagen werden, weil das ja auch in der Folge für die [Abteilung] einen Einfluss hat, ob irgendwo Schwerpunkte sich verändern,  
 61 ob sich Aufgaben des ganzen Unternehmens verändern, und in der Folge irgendwo dann personelle Veränderungen anstehen, und zwar  
 62 nicht nur Eintritt, Wechsel, Austritt sondern auch die ganze Schiene mit der Personalentwicklung aus dem Mitarbeiterbestand halt Ver-  
 63 änderungen begleitet, unterstützt.  
 64 F: Und das wirkt sich dann in weiterer Folge eben auf Ihre Tätigkeit auch aus, aber quasi vorrangig ist das nicht.  
 65 A: Genau, für meinen Alltag – minimaler Einfluss, in der Folge sind wir natürlich immer irgendwo mit betroffen.  
 66 F: Mhm, und deswegen sagen Sie, da sind so gewisse - einfach, ja, Änderungen oder zukünftige Wege für Sie auch interessant von dem  
 67 her?  
 68 A: Ja.  
 69 F: Und wenn Sie es jetzt quasi auf sich persönlich beziehen, dass es die Tätigkeit betrifft, das haben Sie eben schon gesagt, aber ist das  
 70 quasi ein persönliches Interesse, wo Sie sagen „Mich interessieren gewisse Bereiche oder gewisse Sachen, auch wenn es jetzt – also das  
 71 hat vielleicht irgendwann einmal einen Einfluss auf mich – aber jetzt vorrangig nicht.“ Ist da ein persönliches Interesse dahinter?  
 72 A: Ja, natürlich, also ich bin nicht nur da für einen reinen Verwalter-, Verrechner- und Controller-Job, sondern mich interessiert einfach  
 73 das Geschäftsmodell, was wir da haben, unsere Versicherungsbranche finde ich sehr interessant und da möchte ich einfach wissen, wie  
 74 die Versicherung funktioniert.  
 75 F: Mhm, und Sie haben eben vorher angesprochen diesen Unternehmenszusammenhang sehen zu wollen, wenn man das erkennen kann,  
 76 und dann mit der eigenen Tätigkeit eben quasi indirekt auch irgendetwas bewirken kann, ist das dann eine Motivation, wenn man die In-  
 77 formationen bekommt, die man braucht, um quasi zu wissen, wofür man jetzt da ist?  
 78 A: Ja, natürlich für das Selbstverständnis der eigenen Abteilung, das endet nicht beim unterschriebenen Dienstvertrag und beim ausge-  
 79 zahlten Gehalt, wir machen das ja als Support-Abteilung für das Kerngeschäft und dort spielt die eigentliche Musik. Natürlich interes-  
 80 siert es mich dort auch, was dort passiert, wie es uns dort geht.

- 81 F: Und quasi wenn man da die Rückmeldung bekommt, dass man da gute Mitarbeiter rekrutiert und in die richtigen Stellen setzt, ist das  
82 dann auch –
- 83 A: Das ist schön zu sehen, dass die Mitarbeiter in den Fachabteilungen dann ihren Job gut machen können, weil sie nicht abgelenkt sind,  
84 um sich jetzt selbst um wahnsinnig viel administrative Sachen kümmern zu müssen. Das ist ein Teil von Selbstverständlichkeit, dass  
85 manche Hintergrundprozesse bei uns laufen und nicht beim Mitarbeiter, es ist nicht notwendig, dass der Mitarbeiter nicht sicher sein  
86 kann, ob da jetzt das Gehalt richtig gerechnet ist oder ob das pünktlich am Konto ist oder ob der Gehaltszettel den richtigen Teil an-  
87 druckt, das ist für uns eine Selbstverständlichkeit, dass das pünktlich und korrekt rausgeht.
- 88 F: Und wenn da quasi das alles stimmt, dann macht man das dann auch gerne?
- 89 A: Ja und es ist auch schön zu sehen, dass manche Leute in der Rückmeldung zurück sagen „Ich muss mir das nicht anschauen, weil das  
90 passt eh.“ Wenn die abgelenkt wären von Kleinigkeiten und jedes Mal nachrechnen müssten, ob sie eh alles bekommen haben, was am  
91 Gehaltszettel drauf steht, oder jedes Monat um den ersten nachschauen, ob das Geld eh schon am Konto ist, ob sie jetzt Ihre Miete zah-  
92 len können oder nicht, dann wären sie mit den falschen Sachen abgelenkt und könnten sich nicht auf ihren Job konzentrieren.
- 93 F: Und hat das quasi auch irgendwie mit – weiß nicht – Loyalität oder in dem Sinne irgendwie zu tun, dass man sich da gegenseitig un-  
94 terstützt einerseits –
- 95 A: Ja, es ist schon ein Anspruch da „Wir machen unseren Teil korrekt und sauber und genauso nehmen wir an geht es in den Abteilun-  
96 gen auch zu“. Als generelle – genereller Auftritt nach außen. Ich habe unser Unternehmen so kennen gelernt, dass wir ein seriöses Un-  
97 ternehmen sind, dass wir niemanden über den Tisch ziehen müssen, dass wir unseren Kunden und Partner ins Auge schauen können und  
98 so lebe ich auch unseren Back-Office-Bereich.
- 99 F: Ok. Wenn Sie jetzt an die Kanäle denken, über die Sie solche Informationen bekommen, also wir haben einmal – dieses wöchentliche  
100 Jour fixe haben Sie schon angesprochen, wo quasi sehr viel besprochen wird, aber gibt es da sonst noch irgendwelche Kanäle, wo ein-  
101 fach Informationen da sind, die Sie und Ihre Mitarbeiter brauchen?
- 102 A: Von der Fachseite holen wir uns einiges aus den Newslettern und fachlichen Jour fixe bei externen Anbietern, da gibt es ein [Be-  
103 reich]-Jour fixe zum Beispiel, wo Gesetzesänderungen besprochen werden, wie die in der Umsetzung dann in die Praxis kommen. Wir  
104 haben einiges an Fachliteratur, dass wir da immer am Letztstand sind, und dann gibt es halt den Austausch noch mit [Bereich]-recht und  
105 die Umsetzung läuft dann so, wenn es Änderungen gibt für Abläufe, die bei unseren Mitarbeitern auch vorkommen, haben wir ein [Be-  
106 reich]regelwerk, nennt sich das, wo wir halt unsere Musterfälle und Regeln niederschreiben in welchen Konstellationen was zu tun ist,  
107 und das wird halt immer aktuell gehalten. Das ist dann Nachschlagewerk und Arbeitsmittel für die einzelnen Verrechner, Nachschlage-  
108 werk für den Business Partner, wenn er mal einen ausgefranzten Fall hat, und Nachschlagewerk für den dezentralen Personalisten in der  
109 Region.
- 110 F: Und wenn Sie da unterscheiden – eben quasi diese persönliche Kommunikation, wo man irgendwelche Neuigkeiten bekommt oder  
111 dann Sachen erfährt, im Vergleich zu Nachschlagewerken und Arbeitsmitteln – sehen Sie da bestimmte Gründe, warum das jetzt da  
112 einmal schriftlich ist und das andere persönlich besprochen wird und da nicht ein Mail zum Beispiel ausgeschiedt wird?
- 113 A: Diese externen Informationen sind unternehmensneutral, da geht es einfach um entweder Gesetzesänderungen oder deren Handha-  
114 bung oder irgendwelche Notsteuerrichtlinien, die neu interpretiert werden von der Finanz – es kommt niemand und erzählt uns persö-  
115 nlich.
- 116 F: Und diese Jour fixe, haben die auch einen –
- 117 A: Die Jour fixe, die haben halt den unternehmensbezogenen Teil, was sich an personeller Sache tut, was sich – ja, teilweise auch was  
118 [unsere Abteilungsleiterin/unsere Abteilungsleiter] vom Vorstand an Informationen mit bringt, wo personalistische Auswirkungen sind,  
119 dass wir uns darauf vorbereiten können oder im Vorfeld unterstützen, wenn es heißt „Da gibt es irgendeine Überlegung, macht eine Kal-  
120 kulation: Was kostet das, was bringt das? Wie viele Mitarbeiter sind betroffen? Wir hätten xy vor, was wäre eine – ein sinnvolles Vor-  
121 gehen wenn [Abteilung] unterstützt?“ Das wird immer wieder auch von der Geschäftsleitung angefragt, bringt uns [die Abteilungsleite-  
122 rin/der Abteilungsleiter] halt dann mit, [die/der] hat ja auch regelmäßig [ihre/seine] Meetings mit dem Vorstand und – ja – dann sind halt  
123 die Spezialisten und Business Partner gefordert, entsprechende Lösungen anzubieten und Reihenfolgen, Terminabläufe, Fristen und re-  
124 tour zu melden, damit da jetzt nichts übersehen wird oder kein großer Fehler – unter Anführungszeichen jetzt rein aus der Reihenfolge  
125 oder Funktionspflicht – passiert.
- 126 F: Aber das sind so Sachen, das betrifft zum Beispiel auch – also Denkvorgänge, die dann möglicherweise nicht umgesetzt werden aber,  
127 da ist einfach diese Vorarbeit und Unterstützung wichtig?
- 128 A: Ja. Da ist die Expertise der Abteilung als Abteilung gefragt und dann kann noch eine Empfehlung rauskommen, was zu tun oder nicht  
129 zu tun, entscheiden tut es letztlich immer die Geschäftsleitung, wenn die was dann nicht machen wollen oder auch, wenn jetzt die Emp-  
130 fehlung nicht hundert Prozent in diese Richtung geht, sie es trotzdem machen wollen, dann wird halt nachher umgesetzt.
- 131 F: Und ist da irgendwie dieser persönliche Austausch auch wichtig, weil gewisse Informationen könnten ja einfach per Mail ausgesendet  
132 werden, aber sagen Sie, da ist dieses Jour fixe einfach vorteilhafter, weil man persönlich direkt –
- 133 A: Ja. Es ist eine überschaubare Größe und es lässt sich nicht mit einem Satz, einem Absatz oder einem Brief in eine Richtung kommu-  
134 nizieren sondern das ist immer mit Nachfrage und Nachantwort verbunden.
- 135 F: Ok. Beim zweiten Bereich, da geht es dann eben um sehr allgemeine Informationen, eben Sie haben schon angesprochen, dass oft  
136 sehr allgemeine Information auch für Ihre Tätigkeit dann Auswirkungen haben könnten, weshalb Sie die dann nachfragen, aber es gibt ja  
137 auch quasi Informationen über die Tätigkeiten, die jetzt mit Ihrer Tätigkeit wahrscheinlich wenig oder gar nichts zu tun haben. Gibt es  
138 da auch Sachen, wo Sie sagen „Ja, das interessiert mich einfach, weil als [Mitarbeiterin/Mitarbeiter] von der Generali möchte man sowas  
139 einfach wissen“? Zum Beispiel, eben dieser Start dieser neuen Gesundheitskampagne mit neuer Werbung, mit Sponsoring auf der ande-  
140 ren Seite dazu zusätzlich noch. Wo sind da Ihre Interessen oder wie schaut das da aus bei Ihnen?
- 141 A: Ja, eben ist gut sowas zu kennen und auch mitzubekommen, dass sowas startet. Man ist ja auch einerseits selbst Kunde, hat im Be-  
142 kannten- und Freundeskreis auch Generali-Kunden. Gerade Sachen, die dann auch über Medien großflächig verteilt werden – wird man  
143 ja auch im privaten Umfeld angesprochen und wenn man da gar keine Ahnung hat, was da rennt, ist auch nicht so hübsch. Man muss  
144 jetzt nicht der Experte auf jedem Gebiet sein und alles kennen, aber zumindest so, dass man es gehört hat und sagt „Ja, das kenne ich“,  
145 ist schon mal ganz gut.
- 146 F: Also auch [die Botschafterin/der Botschafter] irgendwie nach außen, das nehmen Sie da schon wahr, dass man da irgendwie nach au-  
147 ßen auch einen Effekt haben kann?
- 148 A: Ja.
- 149 F: Mhm, und wenn Sie das quasi auf sich persönlich beziehen, wenn Sie da merken, dass sich die Generali in gewissen Bereichen betä-  
150 tigt, die Sie vielleicht auch interessieren, ist das dann irgendwie auch Motivation, wenn man sowas weiß oder liegen da quasi spezielle

- 151 Bereiche oder Eigenschaften vor, wo Sie sagen „Deswegen informiere ich mich über gewisse Sachen besonders“? Also zum Beispiel –  
 152 weiß nicht – dass Sie Skifahrer sind – keine Ahnung – und deswegen lesen Sie gerne, dass die Generali die – das Hahnenkammrennen et  
 153 cetera unterstützt oder –
- 154 A: Ja, das sind nette Begleiteffekte, machen einfach das Bild des eigenen Unternehmens runder, ich würde jetzt nicht aktiv danach su-  
 155 chen und große Recherchen anstellen, wenn man es aber so – wie zum Beispiel diese insite Online Newsletter im Abo hat und da mal  
 156 schnell reinschaut, dann ist das eine leicht konsumierbare Nebenbeikost, wo man sagt „Aha, ja, eh schön“ oder „Gut, dass es das gibt“  
 157 und ist dann auch wieder aktuell im Hirn drinnen – Danke, fertig. Man merkt sich nicht alles, aber das Bild hat einfach den – ja, ein run-  
 158 deres Bild.
- 159 F: Und dass Sie sagen, quasi wenn Sie solche Informationen auch bekommen, dass Sie das dann auch in Ihrer Arbeit motiviert oder so –  
 160 oder hat das da auch irgendwelche Auswirkungen oder ist das quasi eben ein Nice-to-Have aber –
- 161 A: Naja, es macht schon ein bisschen – wie soll man sagen – auch ein bisschen stolz, da zu arbeiten. Erhöht jetzt nicht unbedingt dann  
 162 die Klickfrequenz am Keyboard, dass man immer schneller macht oder sagt „Ah, heute habe ich gelesen wir sind Skirenn-Co-Sponsor  
 163 oder -Hauptsponsor, deswegen mache ich heute noch eine Auswertung mehr mit noch mehr Freude“ das kann man so nicht herstellen,  
 164 den Zusammenhang, aber dieses Selbstverständnis „Ja, das ist ein anständiger Dienstgeber, das ist ein anständiges Unternehmen, dann  
 165 macht es Spaß zu arbeiten, da kann man sich auch einmal ein bisschen mehr engagieren“, das kommt schon raus.
- 166 F: Und gerade wenn quasi gewisse Informationen über Mitarbeiter geteilt werden, dass die halt spezielle Aktionen durchgeführt haben  
 167 oder irgendwelche Veranstaltungen gemeinsam unternehmen, zum Beispiel die Außendienstmitarbeiter, die da ja öfters irgendwelche  
 168 Aktionstage veranstalten, fühlt man sich irgendwie in die Tätigkeiten vom Unternehmen eingebunden und zugehörig, steigert da das –  
 169 dieses Zugehörigkeitsgefühl oder wie sehen das?
- 170 A: Ein bisschen schon. Ich würde jetzt sagen, das ist kaum messbar, aber man kriegt einfach mit, was die anderen so tun, und bei einem  
 171 Unternehmen mit fünftausend Mitarbeitern ist die Vielfalt sehr groß und dann ist nicht der abstrakte Außendienstmitarbeiter, der seinen  
 172 abstrakten Kunden serviciert, da sondern dann gibt es da echte Leute mit Namen und Gesicht und das sind genau die, die wir auch dann  
 173 wieder aus der Back-Office-Arbeit raus betreuen, wo wir uns persönlich nicht kennen, aber wir machen für ihn einen ordentlichen Job,  
 174 dass er bei seinen Kunden einen ordentlichen Job machen kann.
- 175 F: Und ist das quasi schon irgendwie, dass man sich sagt „Man sitzt da alle in einem Boot und wenn man gemeinsam jeder ordentlich die  
 176 Arbeit macht, dann hat man insgesamt mehr davon und –“, ist das quasi leichter wenn man da jemanden – eben wie gesagt haben – mit  
 177 Namen und Gesicht sieht als wenn das ganz abstrakt ist?
- 178 A: Glaub schon, ja.
- 179 F: Ok, und es gibt ja auch genau in diesem Bereich verschiedene Kanäle, also Sie haben zum Beispiel das insite schon angesprochen,  
 180 würden Sie da andere Kanäle auch noch sehen, wo Sie solche Informationen bekommen?
- 181 A: Naja in letzter Zeit auch nicht zu übersehen diese Group-Portal-Seite, die ist nicht so runter gebrochen auf den österreichischen Ar-  
 182 beitsalltag, macht das Bild halt international ein bisschen größer, ich würde nicht sagen einfacher, aber man merkt noch deutlicher den  
 183 länderübergreifenden Zusammenhang oder dass es außerhalb von unserem Österreich-Thema, was wir zigfach am Tag haben, dass es  
 184 noch andere Schwestergesellschaften gibt, dass es ein Head Office gibt, dass auch dort medial vertreten ist, bei uns jetzt hauptsächlich  
 185 über die Group-Portal-Seite oder das Bolletino oder sowas. Da kriegt man halt von überall einen Mikroausschnitt, was die dort wirklich  
 186 arbeiten und die weiß nicht wie viel tausend Kollegen in Deutschland oder Spanien, von denen kriegt man auch nichts wirklich mit, aber  
 187 man sieht halt, dass sich dort auch was tut und sieht das halt neutral positiv.
- 188 F: Und wenn Sie das dann quasi wieder auf Österreich beziehen, kennen Sie da vielleicht auch andere Kanäle außer diesem insite, wie  
 189 halt gewisse Informationen – sehr allgemeine Informationen geteilt werden oder passiert das hauptsächlich über das insite.  
 190
- 191 A: Was man noch mitkriegt, sind dann über diese Mitarbeiter-Service, Ex-Infotake, ein paar Änderungen, dort habe ich das Gefühl, die  
 192 sind eher Betriebsrat-lastig, die Betriebsratszeitungen, was die Kollegen da verschicken.
- 193 F: Irgendwelche Newsletter oder Rundschreiben, die halt die Mitarbeiter bekommen?
- 194 A: Manchmal so direkt – also im großen Verteiler verschickte Mails, entweder verschickt als Vorstand oder verschickt über Generalsek-  
 195 retariat, wo ja im – meistens ein Unternehmenszusammenhang oder -hintergrund besteht.
- 196 F: Und wenn Sie diese verschiedenen Kanäle jetzt vergleichen, quasi – also das insite, dann diese Unternehmensmails beziehungsweise  
 197 Infotake und die weiteren Angebote da am Lotus Notes – was würden Sie sagen, warum werden da verschiedene – in verschiedenen Si-  
 198 tuationen verschiedene Kanäle gewählt? Kann man das unterscheiden oder können Sie da irgendwie vielleicht irgend eine Einteilung er-  
 199 kennen oder einen Zusammenhang erkennen?
- 200 A: Naja, das insite hat halt irgendwie die inhaltlich breiteste Streuung, kommt mir so vor, und hat halt auch eine – wie soll man sagen –  
 201 man merkt die Redaktion dahinter, im Sinne von „Das sind jetzt nicht nur schnell und weil gerade heute dringend, wichtig – schnell eben  
 202 hingeschrieben“, was dann der andere Punkt wäre, sondern das ist was nicht ganz tageskritisches, neutral aufbereitet.
- 203 F: Würden Sie das fürs Online genauso sehen wir für das Printprodukt oder gibt es da auch irgendwie eine Unterscheidung?
- 204 A: Print sehe ich ähnlich, dort ist es halt auf Einzelartikel zerstückelt, aber die, ja die Breite beim Online ist vielleicht nicht ganz so groß,  
 205 aber auch merkbar, das heißt nicht nur technische Unternehmensnews oder „Geschäftsleitung hat x entschieden, wir informieren heute  
 206 alle.“
- 207 F: Also nicht so breit wie das Printprodukt oder nicht so breit wie diese Vorstandsmails zum Beispiel?
- 208 A: Nicht so breit, wie das Printprodukt. Die Vorstandsmails hätte ich sogar das Gefühl, das sind weniger geworden die letzte Zeit und  
 209 wenn dann mit einem aktuellen Anlass, eher wenn es um personelle Veränderungen im Vorstand geht, wenn ganz große organisatorische  
 210 Änderungen sind, dass dann der Vorstand per Mail sowas verschickt und für gültig erklärt. Eines habe ich noch drin – das fällt mir jetzt  
 211 auch ein – es ist nicht immer nur der Vorstand, der so Mails an alle Kollegen verschickt, manchmal – also auch [unsere Abteilungsleiter-  
 212 rin/unser Abteilungsleiter], wenn er das verschicken darf, hat der Newsletter [Abteilung] – der hat dann auch manchmal eine Kommuni-  
 213 kationsfunktion an alle Mitarbeiter, da ist für mich der Neuigkeitswert meistens gering, weil das Themen sind, die wir schon aus dem  
 214 Vorfeld kennen – aus der inhaltlichen Vorarbeit. Aber das hat jetzt rein aus der – aus unserem Job zu tun.
- 215 F: Und sind das dann teilweise Sachen, wenn Sie gewisse Sachen von Ihrem Abteilungsleiter erfahren, wo Sie dann quasi Ihre Mitarbei-  
 216 ter auch schon vorab informieren oder –
- 217 A: Das kann manchmal vorkommen, besonders wenn wir damit rechnen, dass auch kurz nach einem Kommunikationsereignis viele an-  
 218 rufen bei uns, dann werden meine Leute vorgewarnt, im Sinne von „fachliche Vorinformation“ und wann damit zu rechnen ist, dass da  
 219 Nachfragen kommen, hängt wirklich vom Thema ab und das ist kein Vorab-Neuigkeiten-am-Gang-austratschen sondern dann, wenn es  
 220 wirklich darum geht „Wir sind dann unmittelbarer Ansprechpartner von den Mitarbeitern“ und wir nicht den Kollegen die erste Antwort

- 221 geben müssen „Das wissen wir auch nicht.“ Das ist eine Art von Antwort, die wir vermeiden wollen. Wenn es nicht anders geht oder  
 222 wenn das so vorgesehen ist vom Kommunikationsablauf, dann muss das auch so sein, wenn wir aber den Servicecharakter in den Vor-  
 223 dergund stellen können und uns soweit vorbereiten, dass zumindest einmal die erste Information da ist und man die ersten Anrufe so  
 224 abdecken ohne ein „Das weiß ich auch nicht, ich kann nicht weiterhelfen“, dann wird das gemacht.
- 225 F: Und das passiert dann auch persönlich in einem Gespräch oder gibt es da –
- 226 A: Das passiert erstens sehr selten und zweitens wenn, dann kurzfristig, da rufe ich meine Leute am Gang zusammen „Kurze Info unter  
 227 den Anwesenden“, je nach Inhalt auch mit dem Zusatz „Das ist eine Vorinfo – vertraulich, nur mal für die Runde, rein als Arbeitsmit-  
 228 tel.“
- 229 F: Und wenn das quasi Sachen sind, die Sie vorher angesprochen haben, dass das quasi eine Änderung ist, die sich abzeichnet, oder dass  
 230 da mal etwas berechnet wird, wie wird das geteilt oder wie wird da vorab informiert, ist das schon streng nach Kommunikationsplan,  
 231 oder gibt es quasi mal als Service eine Vorabinfo, um sich darauf vorbereiten zu können.
- 232 A: Für die, die in der Vorbereitung involviert sind, gibt es eine persönlich Involvierung.
- 233 F: Aber sonst ist das quasi schon – wird das schon sehr darauf geachtet, nur das zu teilen, was wirklich zum Teilen da ist oder vorgese-  
 234 hen ist.
- 235 A: Ja. Passiert immer wieder, dass wir Sachen aus anderen Abteilungen vorher hören, bevor wir es aus der eigenen Abteilung hören,  
 236 weil diese Vertraulichkeit einfach ernst genommen wird, es hat schon Situationen gegeben, da war die Kommunikation durch andere  
 237 Abteilungen schneller als bei uns, weil die wenigen involvierten Personen, wo es heißt „Das ist jetzt vertraulich und nur für die Vorbe-  
 238 reitung“ dann auch nichts in der eigenen Abteilung ausplaudern. Das ist Teil unseres Jobs, es geht manchmal um Einzelpersonen, um de-  
 239 ren Veränderungen und das ist nichts, was da lauthals über den Gang gesprochen wird und das wird auch nicht weitergewispelt zwischen  
 240 Tür und Angel, sondern die, die es wissen müssen, die für Vorbereitung technisch notwendig und fachlich notwendig sind, die werden  
 241 involviert, weil oft sehr vertrauliche Sachen auch im direkten Gespräch, wenn es Unterlagen dazu notwendig gibt, natürlich auch per  
 242 Mail, aber nur als Begleitung dazu, die Hauptinformation und den Hintergrund und wie das jetzt vertraulich zu behandeln ist und was  
 243 damit gemeint ist und sämtliche Zusatzinformation sind im persönlichen Gespräch.
- 244 F: Ok, und das betrifft wahrscheinlich dadurch, dass Sie eigene – also in gewissen Jour fixe viel mitbekommen wahrscheinlich einige  
 245 Bereiche vermute ich mal.
- 246 A: Ja.
- 247 F: Mhm. Gut, wenn wir dann wieder zurück kommen zu den allgemeinen Informationen, da waren wir bei den quasi bei den verschiede-  
 248 nen Kanäle und warum quasi eben verschiedene Kanäle gewählt werden. Da haben Sie eben angesprochen, dass Print sehr breit ist und  
 249 Online dann eher weniger breit. Aber quasi können Sie da vielleicht auch eine Klammer ziehen warum jetzt im Print gewisse Artikel  
 250 drinnen sind, die nicht Online sind, warum man da bewusst oder nicht bewusst das Print wählt.
- 251 A: Ja, ich glaube das Print ist noch weniger tagesaktuell und manche Informationen sind es kaum wert, dass man sie Online irgendwie  
 252 noch extra hervorhebt und einen extra Bericht macht, der dann mit Newsletter verschickt wird. Wenn jetzt – weil es mir jetzt so ad hoc  
 253 einfällt, in dem – im Print insite ist ja immer drinnen, irgendwie ein Abteilungsleiter, ein Vorstand wird irgendwie größer interviewt, das  
 254 braucht auch Platz, das hat mit dem Alltagsgeschäft nicht ganz so viel zu tun und wenn das ein Monat oder zwei Monate später kommt,  
 255 ist das vom Inhalt her gleichwertig. Hinten die letzten zwei Seiten, das ist in jeder Unternehmenszeitung so ein Nice-to-Have, das muss  
 256 immer drin sein, letztlich wenn es nicht drinnen wäre, geht für das Unternehmen nichts verloren, aber alle sind neugierig „Wer ist neu?  
 257 Wer hat ein Kind gekriegt? Wer hat geheiratet? Wer ist zum x-ten mal Jubilar?“ oder sonst irgendetwas, das ist auch nichts, was man per  
 258 Online verschicken muss, das ist in, glaube ich, allen Unternehmenszeitungen einmal so hinten drinnen, der Neuigkeitswert ist enden  
 259 wollend. Möglicherweise bei uns noch mehr, weil wir es mitkriegen aus unserem Alltagsjob.
- 260 F: Und – also Sie haben diese Interviews mit den Leitern angesprochen und auch gesagt, die brauchen Platz und die haben den Platz, hat  
 261 das auch irgendwelche – oder glauben Sie welche Gründe, dass das hat, dass man solche Interviews auch platziert oder welchen Wert  
 262 haben die?
- 263 A: Ja, das ist einfach eine Art Personen ein bisschen in den Vordergrund zu stellen, die neu in den Funktionen – oder meistens sind es ir-  
 264 gendwelche, die neu in den Funktionen sind, die noch nicht so bekannt sind und sie trotzdem auch von einer – wie soll man sagen –  
 265 menschlichen Seite zu zeigen.
- 266 F: Mhm, und erhöht das dann auch wieder irgendwie das Gefühl, dass – ja – eben in der gesamten Generali halt wirklich reale Menschen  
 267 da sind und dass man da irgendwie den Zusammenhang wieder sieht.
- 268 A: Ja, absolut, ja.
- 269 F: Mhm. Dann eh vielleicht zum nächsten Bereich, schon sehr situationsbedingte Informationen – ich meine, was Sie so gesagt haben,  
 270 da stelle ich mir vor, gibt es halt sehr viele sehr kurzfristige Situationen, wo man einfach reagieren muss, eben wie Sie angesprochen ha-  
 271 ben, wo man dann als teilweise Servicestelle zur Verfügung steht und wo man dann halt Informationen zu diesem – zu dieser Situation  
 272 braucht. Es gibt ja aber dann auch Situationen, die sich über einen längeren Zeitraum ziehen, kla-, also irgendwelche Projekte oder eine  
 273 Strategie, eine neue, die im Unternehmen verwirklicht werden soll. In solchen langfristigen Situationen, wie sehen Sie da den Informati-  
 274 onsbedarf, welche Informationen sollten da geteilt werden und zu welcher Zeit, an welcher Stelle im Projekt?
- 275 A: Wenn es Projekte sind, wo man nicht bis kaum involviert ist, reicht es, wenn man kennt, dass es das gibt. Schön ist wenn man mit-  
 276 kriegt „Was ist das Ziel? Was ist der Zeithorizont? Was will man erreichen damit?“ oder wenn was großes fertig ist, dann auch den Um-  
 277 setzungserfolg, zu sagen „Ja, das haben jetzt die Kollegen in der Abteilung xy oder in VIS irgendetwas tolles fertig gestellt und jetzt ist  
 278 das wirklich zum Leben gekommen und die ein, zwei, drei Jahre Vorbereitungszeit haben sich ausgezahlt. Und jetzt geht das und das  
 279 einfacher“, und das ist schon gut auch mitzubekommen, da braucht man aber jetzt nicht ein monatliches Update zu allen Projekten, weil  
 280 das würde überfordern und wenn man es jetzt im Alltag im eigenen Bereich nicht braucht, würde ich, glaube ich, zu viel Zeit drauf ge-  
 281 hen, sich da aktuell zu halten, ohne dass man nachher etwas umsetzen kann davon.
- 282 F: Und wenn das Projekte sind, die quasi vom Unternehmen oder die irgendwie das gesamte Unternehmen über einen längeren Zeitraum  
 283 einfach beanspruchen, wie schaut es dann aus eben mit so – nicht monatlichen Updates, aber zum Beispiel mit Zwischenergebnissen  
 284 oder mit Entscheidungen, die getroffen werden zu Beginn? Also die vielleicht nicht ein konkretes Projekt in der VIS betreffen, sondern  
 285 wo quasi das gesamte Unternehmen gefordert ist, um jetzt ein gewisses Ziel zu erreichen? Sehen Sie das genauso oder würden Sie da sa-  
 286 gen, da sind Zwischenergebnisse dann schon wichtiger, um dann vielleicht noch, um weiterhin motiviert zu sein oder um da, wenn es  
 287 nicht so gut läuft, das nachzusteuern?
- 288 A: Wenn es jetzt unseren Arbeitsalltag nicht betrifft, braucht man nicht viel Zwischeninformation.

- 289 F: Und eben was zum Beispiel die Strategie betrifft, weil da ist ja schon auch irgendwie das gesamte Unternehmen, sage ich einmal, mit  
290 einbezogen, ist das dann ähnlich oder ist das, auf Grund der Tatsache, dass man quasi unterstützend tätig ist im Unternehmen – weiß  
291 man da, dass man keinen direkten Einfluss haben kann, oder –
- 292 A: Wir sind dort mit dabei, wo es um personalistische Unterstützung geht, wo es um Themen geht, die aus der Personalabteilung betrie-  
293 ben oder unterstützt werden. Das, was jetzt nicht wirklich von unserer Abteilung unterstützt wird, bin ich jetzt nicht involviert und mir  
294 geht auch nichts ab. Möglicherweise sind die HR Business Partner da anders gepolt, weil Sie die Abteilungen direkt da unterstützen, auf  
295 deren Arbeit könnte das ein bisschen Einfluss haben, aber solange sich da jetzt nicht die Personalmenge oder die Zusammensetzung  
296 großartig ändert, brauchen wir aus unserem Supportbereich aus nicht viel aktuelle Information.
- 297 F: Aber quasi auch so das persönliche Interesse zu wissen, welche Ziele hat die Generali in Zukunft oder wie –
- 298 A: Naja, eine Strategie ist ja zu abstrakt, dass man da wirklich einen Alltag daraus machen kann.
- 299 F: Und – weiß ich nicht – ja, so ein Fahrplan für ein Jahr oder für mehrere Jahre, das –
- 300 A: Für mehrere Jahre die strategischen Ausrichtungen, ja, wenn es eine neue Strategie gibt, gibt es ja auch danach meistens auch herun-  
301 ter gebrochene Übersetzung „Was heißt das für unsere Abteilung?“, daraus abgeleitet dann Abteilungsziele oder Abteilungsstrategien,  
302 die werden dann schon intensiver verfolgt, weil da ja dann manchmal auch Projekte daraus werden, wenn das jetzt fachliche Sachen sind  
303 oder technische mit EDV-Unterstützung oder externer Außenauftritt Richtung Kunde, kriegen wir es im Herunter-Brechen nicht mit und  
304 sind auch jetzt in der Teilzielverfolgung nicht dabei und das geht uns auch nicht ab.
- 305 F: Ok, aber also da haben Sie nicht irgendwie das Bedürfnis, dass Sie sagen „Es betrifft das Unternehmen und ich möchte da irgendwie  
306 mitbekommen, was die anderen machen und wie das da weitergeht?“ Also Sie haben da quasi Ihren Arbeitsbereich und mit dem unter-  
307 stützten Sie das –
- 308 A: Das kann zu viel werden, weil das – wenn es runter gebrochen wird, ist es ja sehr kleinteilig, wieder in den Abteilungen, damit es dort  
309 abgearbeitet werden kann, und so tief sind wir dann in der Alltagsunterstützung nicht drinnen, weil die Kollegen machen die Arbeit ja  
310 selber dort. Die brauchen unsere Alltagsarbeit nicht, damit sie deren Alltagsarbeit machen können.
- 311 F: Aber so quasi, dass jetzt die Generali wieder ein erfolgreiches Jahr hinter sich gebracht und da Erfolge feiert –
- 312 A: Ja, das ist schon – das ist schon gut und schon wichtig, dass auch zu teilen, das sehe ich jetzt aber nicht als Strategieumsetzung son-  
313 dern das sind Unternehmensergebnisse, die zu kommunizieren sind, dann natürlich auch intern.
- 314 F: Aber wenn quasi mit diesen Ergebnissen in weiterer Folge dann in nächster Zeit eine Strategie quasi erfolgreich durchgeführt werden  
315 könnte, ist das dann auch, ähnlich wie die Unternehmensergebnisse, Motivation, dass man sagt, wenn so ein gutes Jahr war – oder eben  
316 dann in weiterer Folge, eine gute Strategie durchgeführt wurde, bringt das irgendwie Motivation wieder oder sind da eher quasi die Zah-  
317 len, die Fakten, die Ergebnisse wichtiger, weil man da das besser –
- 318 A: Es ist schon schön, die Erfolge zu sehen, zu kommunizieren, sie mit den Kollegen, mit den eigenen Mitarbeitern zu teilen, zu sagen  
319 „Ja, das – irgendwo ganz klein ist unser Anteil auch mit dabei und wir als gesamtes Unternehmen haben da gute Ergebnisse.“ Die Stra-  
320 tegie und deren Formulierung sind ja meistens nicht so knallhart messbare Ziele.
- 321 F: Mhm, Ok, und wenn wir vielleicht wieder zu diesem Projekt zurückkommen, wo Sie quasi gewisse Infos einmal bekommen wollen  
322 oder quasi oder zumindest das Endergebnis dann kennen wollen, welche Kanäle sind da hilfreich, um sowas erfahren zu können oder  
323 wie wird – wie würden Sie das gerne erfahren?
- 324 A: Wie wünsch ich mir das?
- 325 F: Ja, man könnte es zum Beispiel ja besprechen oder eine schriftliche Information erhalten oder –
- 326 A: Wenn es Sachen sind, die jetzt uns nicht unmittelbar beeinflussen, reicht das, wenn das wo nachlesbar ist, da muss niemand kommen  
327 und uns das erzählen. Manche Sachen kriegt man auch informell mit, weil man die Kollegen aus den anderen Abteilungen kennt, da  
328 kann man sich auch mal mitfreuen, wenn die deren Erfolg einfahren und umsetzen oder irgendein Projekt fertig ist, wo man irgendwo  
329 klein mal beteiligt war oder klein unterstützt hat, wenn dann was großes fertig ist, ist das auch schön mit den Kollegen mitzukriegen  
330 „Die haben das erfolgreich umgesetzt.“
- 331 F: Also einfach eine kurze schriftliche Info auch je nachdem wie groß das Projekt war, wahrscheinlich Print oder Online
- 332 A: Ja.
- 333 F: Dass man es auch quasi wieder, weiß und dann –
- 334 A: Wenn es was neutral positives ist, dann kann man sich auch, ja, schriftlich kurz informieren – fertig.
- 335 F: Und wenn es dann aber quasi das eigene – die eigenen Tätigkeit betrifft oder Projekte, wo man selber irgendwie mitgearbeitet hat, ist  
336 da dann vielleicht schon auch einen persönliche Aufbereitung oder zumindest eine andere Aufbereitung für das Team motivierend, dass  
337 man sagt „Und das haben wir erreicht und darauf – darüber freuen uns wir jetzt“?
- 338 A: Ja, schon. Wenn es Sachen sind, die wir selbst in der Hand haben, wo wir zumindest mitgestalten können, wir suchen es uns ja nicht  
339 immer aus, dass wir sagen „Hurra, jetzt machen wir eine schönere Verwaltung“, aber wenn das Sachen sind, wo wir unsere Umsetzung  
340 machen, dann ist es auch gut in unserem Gruppen-Jour fixe hin und wieder mal zu sagen „Ja, und übrigens, diese und jene Punkte sind  
341 umgesetzt“, manchmal, aus der Situation heraus, ist es passend, die Kollegen hervorzuheben, die schwerpunktmäßig da beteiligt waren,  
342 vor der Runde den Dank auszusprechen, manchmal reicht es einfach zu sagen „Wir stehen dort und dort, das haben wir umgesetzt, bitte  
343 jetzt verwenden und anwenden.“
- 344 F: Und ist das dann quasi auch wenn so – nicht Gruppen-Jour fixe ist sondern Abteilungsleiter-Jour fixe und so gewisse Sachen dann  
345 angesprochen werden, wo man selbst vielleicht hervorgehoben wird, als Abteilungsleiter oder als Gruppenleiter, dass das umgesetzt  
346 wurde, ist das dann auch irgendwie Wertschätzung oder dass das hervor-, die Tätigkeit oder die Leistung hervorgehoben wird?
- 347 A: Wenn es stattfindet, ja, ist schön, ist keine Frage. Das Gesamtabteilungs-Jour fixe ist eher nur für allgemeine Unternehmensinforma-  
348 tionen vom Abteilungs runter – [von der Abteilungsleiterin/vom Abteilungsleiter] halt herunter gebrochen mit „Was heißt das für unsere  
349 Abteilung?“ Das findet auch in größeren Abständen deshalb statt, dass ist jetzt kein Arbeits-Jour fixe. Da gibt es sehr wohl auch Diskus-  
350 sions- und Fragemöglichkeit, das ist ausdrücklich erwünscht, aber es ist jetzt nicht so ein gegenseitiges Belobigungs- und Dankes-Jour  
351 fixe sondern da geht es auch um Informationen, die halt in andere Worte gekleidet werden, was aus der großen Generali-Welt halt ein  
352 bisschen berichtet wird, was man so im Alltag nicht mitkriegt. Teilweise hat [unsere Abteilungsleiterin/unsere Abteilungsleiter] ja andere  
353 Meetings und andere Informationen, die nicht sofort Einfluss auf unseren Alltag haben, und das einfach in größeren Abständen, in ein  
354 größeres Bild gegossen, ist notwendig und ist gut, dass es gemacht wird.
- 355 F: Ist da quasi der persönliche Hintergrund ein bisschen da, dass man da den Überblick behält, was sich im Unternehmen so tut und dass  
356 das quasi in gewissen Abständen einfach persönlich passiert, wo man dann nachfragen kann und das hinterfragen kann vielleicht oder  
357 Unklarheiten klären zu können. Und da ist schon gut, dass das quasi persönlich auch besprochen wird? Quasi eben –

- 358 A: Ja, das ist einfach gespickt mit persönlichen Eindrücken und das sind Sachen, die kann man halt nicht in eine E-Mail reinpacken.
- 359 F: Ok. Quasi und wenn dann irgendeine schriftliche Info oder – eben quasi Info über ein umgesetztes Projekt kommt, dann genügt das
- 360 schriftlich einfach, um informiert zu sein, aber da hat man jetzt nicht wirklich Rückfragen et cetera, um da das persönlich besprechen zu
- 361 müssen.
- 362 A: Wenn es Projekte sind, die nicht uns als Gesamtabteilung weder in der Vorbereitung noch in der Umsetzung treffen, reicht das. Wenn
- 363 es Sachen sind, die uns persönlich betreffen oder wo wir noch viel mehr in der Vorbereitung involviert sind, ist man einfach schon aus
- 364 dem Doing vorher schon viel tiefer drin.
- 365 F: Und dann zum letzten Bereich. also eben zu dieser aufwärtsgerichteten Kommunikation. Gibt es da Situationen, wo Sie Informationen
- 366 selbst bekommen von Mitarbeitern oder wo quasi – Sachen, die Ihnen einfach selber mal auffallen, wo Sie dann sagen „Das wäre eigent-
- 367 lich notwendig, dass zu teilen“ und treffen Sie dann auch die Entscheidung dafür, dass Sie das teilen oder gibt es Situat-, oder gibt es halt
- 368 einfach Informationen, die nicht geteilt werden?
- 369 A: Also rein vom Arbeitsalltag gibt es viele Informationen, die nicht geteilt werden, weil das einfach Umsetzungsjob ist, da brauche ich
- 370 nicht informiert werden, das können die Spezialisten der Abteilung enderledigen, nach Inhalt und nach Regelwerk und nach gesetzlicher
- 371 und technischer Notwendigkeit, sie brauchen mich nicht informieren, wenn sie einen neuen Dienstvertrag ausgestellt haben.
- 372 F: Naja, also es geht zum Beispiel um –
- 373 A: Wenn es jetzt Ausreißer sind, weil Sachen sind, die abseits der Norm sind, wenn es Sachen sind, die eventuell ein gewisses Risiko
- 374 enthalten, die werden auch kommuniziert nach oben im Sinne von, dass meine Mitarbeiter mich informieren, das kann sein, dass es da
- 375 ein unangenehmes Gespräch gegeben hat mit einem Mitarbeiter oder mit einem Pensionisten oder sonst irgendwas und quasi die Vor-
- 376 warnung, möglicherweise ruft er in ein paar Minuten an und will sich beschweren oder sonst irgendwas, dass ich einfach den Sachver-
- 377 halt schon vorher kenne. Oft genug gibt es dann eh keine Anrufe, aber dass sind solche Vorinformationen halt gut, um vorbereitet zu
- 378 sein, weil bei mir dann ein Einzelfall aufschlägt, den ich nicht selbst bearbeitet habe. Wenn es um große systemische Sachen geht, dass
- 379 immer wieder gleichartige Informationsschleifen aufwendig, mühsam, dreimal zum Nachfragen sind, dann – da kriege ich auch die In-
- 380 formation, dass das nicht so rund läuft, ob man da vielleicht etwas verbessern kann, manchmal wird – wie soll man sagen – die –
- 381 manchmal schaut die Lösung so aus, dass ich halt dann aus der Vorgesetztenrolle irgendetwas klar stellen soll oder muss oder nach au-
- 382 ßen kommuniziere, dass das irgendwie halt aus der Position raus die – das nötige Gewicht bekommt. Wir haben ja da diese Doppelrolle,
- 383 wir sind Service und Dienstleister für das Unternehmen – gleichzeitig machen wir auch für viele Bereiche die Regeln und die Vorgaben,
- 384 wie zum Beispiel dezentral dann bestimmte Sachen umzusetzen sind und wenn da aus der Einzelfallumsetzung ein Rückfluss ist, wir
- 385 sollten die Regeln überarbeiten oder die Regeln werden zu wenig eingehalten, da gibt es zu viele Ausreißer, dann auch da mal in die
- 386 Diskussion zu gehen, entweder mit den fachlich involvierten Mitarbeitern, mit den dezentralen Personalleitern, mit den Juristen, mit an-
- 387 deren Kollegen, um das zu hinterfragen, was da jetzt eine sinnvolle Verbesserung ist.
- 388 F: Und das würden Sie aber schon sagen, wenn da gewisse Sachen einfach auffallen oder Ideen vorhanden sind, dann fühlen Sie sich da-
- 389 für verantwortlich, dass das geteilt wird oder kommuniziert wird.
- 390 A: Ja.
- 391 F: Ich meine, wenn es ganz klar die Tätigkeit betrifft – Tätigkeitsbereich betrifft, dann ist es quasi etwas, was man eben machen muss,
- 392 aber auch wenn Ihnen so vielleicht irgendwelche Sachen auffallen, dann sagen Sie schon „Um da dem Unternehmen weiter zu helfen
- 393 würden Sie das kommunizieren“?
- 394 A: Ja. Mache ich auch – also es kommt nicht nur von meinem Mitarbeitern zu mir sondern ich mache das gleich auch mit [meiner Vor-
- 395 gesetzten/meinem Vorgesetzten] und da habe ich auch schon öfter die Rückmeldung bekommen, das sind sehr wertvolle Informationen,
- 396 da ist nicht immer sofort Handlungsbedarf drinnen, aber das ist manchmal notwendig, um das Bild ein bisschen breiter zu machen, das
- 397 ist manchmal notwendig, um irgendwo ein Risiko abzuschätzen, wie dringend da jetzt Aktion notwendig ist oder nicht, oder um be-
- 398 stimmte Grenzen einzuhalten und bestimmte Termine einzuhalten, damit von daher kein unnötiger Schaden oder keine unnötige Diskus-
- 399 sion für die falschen Themen entsteht.
- 400 F: Ok, und sind da quasi persönliche Gründe irgendwie der Hintergr- oder eine persönliche Einstellung dem Unternehmen gegenüber der
- 401 Grund, dass man sagt „Man möchte das verbessern oder man will da für das Unternehmen das machen“ oder sagen Sie das gehört zum
- 402 Unter-, zur Tätigkeit einfach dazu?
- 403 A: Es ist Teil der Art und Weise, wie ich meinen Job verstehe.
- 404 F: Mhm, aber so, dass Sie sagen „Als Mitarbeiter hat man einfach die Verantwortung, wenn einem etwas auffällt oder man möchte das
- 405 quasi verbessern“, ist das auch –
- 406 A: Ja. Ich könnte wahrscheinlich vieles bei mir behalten, versickern lassen oder sagen „Interessiert mich nicht, geht mich nichts an.
- 407 Danke für die Information, wertlos, ich mache nichts daraus.“ Da würde ich möglicherweise später andere Sachen nicht erfahren, die
- 408 vielleicht doch interessant wären. Ich kann anderen zuschauen, wie sie Fehler machen, oder ich versuche halt in der – im Gespräch davor
- 409 große Fehler, die passieren könnten anzusprechen, damit sie genau nicht passieren. Da ist immer wieder das Gespräch am Einzelfall ge-
- 410 mischt mit dem abstrakten Gespräch der Situation einfach notwendig, das passiert im Austausch mit meinem Vorgesetzten, das passiert
- 411 im Austausch mit meinen Mitarbeitern, das passiert genauso aber auch auf der gleichen Ebene mit anderen Spezialisten oder anderen
- 412 Gruppenleitern, damit man da einfach unsere Abteilung im Gang halten.
- 413 F: Ok. Und – ich meine, Sie haben es schon angesprochen – das Gespräch mit dem Vorgesetzten, gibt es da auch andere Kanäle, die Sie
- 414 nutzen würden, um da gewisse Ideen zu teilen oder ist da einfach das persönliche einmal – der Dialog einfach wichtig, um das bespre-
- 415 chen zu können? Oder würde da vielleicht auch eine E-Mail reichen in gewissen Situationen?
- 416 A: Nein, das – wenn es mir wichtig ist, dass es ankommt, mache ich das im persönlichen Gespräch, manchmal dauert das auch nur zwei,
- 417 drei Minuten, da braucht man keinen riesigen Extratermin, manchmal braucht das auch die Rückmeldung, wie es ankommt, ob dann
- 418 noch Nachfragen bestehen, ob der Wunsch da ist, das zu vertiefen oder nicht zu vertiefen. E-Mails – wenn es um Ideen oder um abstrak-
- 419 te Vorgänge geht, eher nicht, die könnten untergehen im Alltag, weil sie halt jetzt hier gerade nicht wichtig sind und da habe ich als Sen-
- 420 der jetzt nicht das Gefühl, wie es ankommt.
- 421 F: Und es gibt ja gewisse – so Art Ideenboxen oder Mitteilungsboxen, Beschwerdeboxen – wie stehen Sie denen gegenüber? Ist das –
- 422 sagen Sie „Da könnte man das im persönlichen Gespräch vielleicht auch lösen?“ oder sagen Sie „Es ist schon notwendig oder für man-
- 423 che hilfreich, weil Sie sonst diese Information nicht teilen würden“?
- 424 A: So Richtung „Ideas and more“
- 425 F: Genau, ja, ich glaube das –
- 426 A: Hatte ich früher eine bessere Meinung, die ist die letzten Jahre irgendwie geschrumpft gegen „Ist noch da, hat jetzt aber keinen gro-
- 427 ßen Einfluss“, da sind viele Ideen drinnen, die für gut befunden wurden und nicht umgesetzt wurden. Ich habe den Eindruck, es rennt so

- 428 auf Sparflamme, keiner will es wirklich – will wirklich dazu stehen und wenn eine Idee von außen kommt, sagen „Ja, das setzt man jetzt  
429 um.“ Die Anerkennung wäre, über die Organisation auch Ideen von außen anzunehmen. Ist nach meinem Gefühl in den letzten Jahren  
430 gesunken.
- 431 F: Und wie war da quasi die ursprüngliche Einstellung dazu – zu den – zu so einer Ideenbox oder Beschwerdebox oder was auch immer?
- 432 A: Ich glaube, es ist ja technisch sehr ähnlich, aber dann gesplittet worden, in Beschwerdemanagement und Ideensammlung, das Be-  
433 schwerdemanagement, wenn es funktioniert, für externe Kunden dringend notwendig und auch notwendig, das ordentlich zu betreiben,  
434 weil jeder externe Kunde, den man verärgert, ungleich schwieriger ist wieder zurück zu holen, und auch wenn er eine Beschwerde hat,  
435 gehört er ernst genommen. Da stehe ich dazu, dass ist meine eigene Überzeugung.
- 436 F: Bezieht sich dieses Beschwerdemanagement auch auf die Mitarbeiter zum Beispiel oder ist das nur für die Kunden?
- 437 A: Ich kenne das aus dem Fokus Kunde. Wenn sich der Mitarbeiter beschwert, ist ja kein Einzelfallbearbeitung, wo es ist, dort hat es  
438 dann eher einen Dauercharakter oder einen – man muss ja nachher noch längerfristig miteinander arbeiten, da glaube ich, ist das persön-  
439 liche Gespräch das bessere, weil selbst der Fallbringer – der Beschwerdende – Beschwerdende – wie sagt man – der, der die Beschwerde  
440 vorbringt, der sollte, gerade wenn es um innerbetriebliche Abläufe geht, schon auch ein bisschen mehr Lösung mitbringen. Das erwarte  
441 ich mir vom externen Kunden jetzt nicht unbedingt, der ist mit einer Situation unzufrieden, er muss das irgendwo los werden. Aber wenn  
442 der Kollege irgendwo was nicht so – nicht so toll empfindet, erwarte ich mir schon, dass da ein bisschen ein Vorschlag mit drinnen ist,  
443 wie könnte es denn besser funktionieren das nächste Mal, da nur jetzt „Ich muss mich beschweren und was los werden“ ist mir bei einem  
444 Kollegen ein bisschen zu wenig.
- 445 F: Und im zweiten Bereich dann diese Ideenbox.
- 446 A: Das „Ideas and more“ – ich glaube, es ist einfach nicht mehr – oder es hat sich in vielen Bereichen herumgesprochen, dass viele Sa-  
447 chen da drinnen nicht so effizient oder nicht so konsequent umgesetzt werden. Teilweise zu Recht oder mit guter Begründung, aber  
448 wenn man dort was einbringt und dann nichts daraus wird, ist das irgendwo beim zweiten, dritten Mal noch erträglich, beim vierten,  
449 fünften Mal wird man sagen „Naja, jetzt“, weiß ich nicht, ob er das sechste Mal auch noch etwas einbringt.
- 450 F: Und weil Sie eben vorher angesprochen haben, dass Sie da am Anfang schon eine gute, positive Ein – oder zumindest eine andere  
451 Einstellung dazu gehabt haben. Wie war die zu Beginn oder was wäre da der Hintergrund, dass Sie sagen „So könnte es funktionieren“?
- 452 A: Ja, da war sie erstens neuer und mehrere Leute haben parallel mitgetragen die Erwartung „Da kann man etwas daraus machen.“
- 453 F: Also da war einfach – die Erwartung war da da, dass man da damit etwas umsetzen könnte?
- 454 A: Genau.
- 455 F: Aber so, wenn halt man merkt, dass nichts passiert, dann ist das quasi kein Weg, den man wählen würde, um da irgendetwas zu plat-  
456 zieren, da sucht man dann eher das persönliche Gespräch?
- 457 A: Genau. Das funktioniert immer wieder, da gibt es quer durch die Abteilungen dann diverse persönliche Kontakte und mit denen funk-  
458 tioniert manches dann leichter oder sind manche Ideen einfach näher bei den Umsetzern zu platzieren und man hat auch irgendwie den  
459 Eindruck, es ist ehrlicher oder authentischer, wenn auch die Rückmeldung kommt „Das können wir jetzt nicht umsetzen, mit Begrün-  
460 dung.“
- 461 F: Das heißt auch ein – quasi eine Ablehnung oder zumindest eine negative Rückmeldung –
- 462 A: Nimmt man im persönlichen Gespräch leichter an, als wenn da jetzt aus irgendeinem System ein technisches Mail kommt mit „Wur-  
463 de abgelehnt“. Auch mit Begründung, aber das ist – es ist etwas anderes, wenn das in einem Mail ist als wenn das persönlich ist.  
464
- 465 F: Und wenn Sie sich jetzt einmal vorstellen, dass diese Ideenbox quasi jetzt anders funktioniert, also das man da wirklich etwas bewir-  
466 ken könnte, oder zum Beispiel damals, wie die Erwartung noch da war, dass man da was umsetzen kann, wenn Sie da vergleichen quasi  
467 diese persönliche Ansprache und diese Ideenbox, woran liegt es, dass man in gewissen Situationen auf das zurück greift und in gewissen  
468 Situationen auf was anderes, sind das persönliche Sachen, dass man sagt „Ich bespreche gewisse Situationen – gewisse Dinge nicht mit-  
469 einander, das will ich lieber aufschreiben“ oder ist eben dann genau das Gegenteil, dass man sagt „Man ist – redet einfach lieber darüber,  
470 man braucht das jetzt nicht aufschreiben, man bespricht es einfach“ oder sagen Sie, kommt das ganz konkret auf die Sache an, gewisse  
471 Sachen kann man jetzt nicht bei dem, der es umsetzen kann, platzieren „Da habe ich vielleicht nicht den Zugang nicht den Kontakt,  
472 dann schreibe ich das dorthin“ oder man hat eben den Kontakt und macht das so?
- 473 A: Vielleicht ist der Egoismus zwischen den Abteilungen oder zwischen den Personen angewachsen in den letzten Zeiten, dass man dem  
474 anderen die gute Idee weniger gönnt, weil das verkauft man lieber als eigene Idee oder –
- 475 F: Würde man es dann eher in diese Ideenbox geben oder eher persönlich ansprechen, nur halt bei wem anderen quasi?
- 476 A: Schwer. Kann ich so nicht beantworten.
- 477 F: Aber so quasi persönliches, dass Sie sagen, Sie besprechen Dinge einfach gerne, das hat jetzt weniger damit zu tun sondern eher die  
478 Situation – es steht da die Situation im Vordergrund oder die Idee oder das Problem oder was auch immer und um das zu lösen, sind halt  
479 gewisse Sachen notwendig und die werden dann gewählt?
- 480 A: Ja. Also für mich ist oft der Hintergrund, was dann technisch machbar ist, und ob es systemische Verbesserung oder Gleichartigkeiten  
481 sind, wo man halt teilweise den direkten Kontakt mit den Entwicklern sucht und pflegt und dann auch auf deren Seite die Rückmeldung  
482 empfängt, woran jetzt die Schwierigkeit ist, in der Umsetzung, oder Ihnen die Sachen so aufbereitet, präsentiert damit sie besser ab-  
483 schätzen können, wie viel oder wenig Arbeit das ist, oder die inhaltliche Notwendigkeit so verpacken und so rüber bringen, dass sie er-  
484 kennen – auch wenn es jetzt ein größerer Aufwand ist – ist das trotzdem was gescheites.
- 485 F: Also Sie wählen da quasi für die Situation die entsprechende – den entsprechenden Kanal, um das so platzieren zu können, wie es ge-  
486 braucht wird und dass man den Zusammenhang versteht.
- 487 A: Ja, möglicherweise ist aus meinem Job heraus die Ideenbringung für andere Prozesse, für andere Abteilungen nicht so konkret, weil  
488 ich mit deren Alltag nicht so beschäftigt bin. Vielleicht sehen das dezentrale Sachbearbeiter anders im Zusammenspiel mit deren zentralen  
489 Kollegen gegenüber, vielleicht sehen das dezentrale Kundenbetreuer anders, weil die beim Kunden sitzen, dort andere, immer wieder  
490 gleichwertige – gleichartige Fragen haben und immer wieder bei den gleichen technischen Fragen in der Eingabe oder wo auch immer  
491 dann hängen, dass von dort leichter mal so eine anonyme Box ist „Ich habe jetzt dreimal die gleiche komische Eingabe machen müssen,  
492 kann man das irgendwie anders umgehen“ oder „Ich hätte eine Idee, da eine Auswahl – ein Auswahlfeld oder was zum Anklicken, statt  
493 Text abtippen“ oder was auch immer in die Richtung als Verbesserungsvorschlag, dass die das eher in einen anonyme Box reinwerfen,  
494 weil Sie nicht die Möglichkeit für so einen direkten Kontakt haben. Das was ich sehe, was mein Alltag ist, ist oft auch unser eigener Be-  
495 reich und für den eigenen Bereich mache ich jetzt nicht über eine anonyme Box Vorschläge sondern dann muss ich selber entscheiden  
496 „Was setzen wir um, was setzen wir nicht um?“ oder „Wie geht eine Umsetzung und was stellen wir zurück?“

497 F: Ok. Dann sage ich Danke für das Interview.

498 A: Ich danke auch.

## Interview 2

1 F: Beim ersten Bereich, gibt es da irgendwelche Informationen, wo Sie sagen, für meine Tätigkeit sind die besonders wichtig und des-  
2 wegen – also die brauche ich einfach. Ich meine, ich weiß es nicht genau, wie es ist, wenn Sie quasi irgendwelche Informationskatego-  
3 rien oder wo Sie sagen „Das sind bestimmte Informationen, die brauchen Sie“, wenn Sie die im Kopf haben, dann müssen Sie nicht eins  
4 zu eins sagen, welche Informationen das sind.

5 A: Jaja. Nein, also grundsätzlich ist es – ich verantworte [Tätigkeit] und für mich sind natürlich die rechtlichen Grundlagen die wichtigs-  
6 ten Informationen, das heißt alles was sich rechtlich ändert, da muss ich ganz einfach am Ball bleiben, und da hab aber ich eine sehr,  
7 sehr gute Zusammenarbeit mit [der Abteilung] Konzern und wir tauschen uns ganz einfach mit den Informationen aus, also das ist aber  
8 die wesentlichste Grundlage, die rechtliche Perspektive. Und dann natürlich die Strategie die beziehungsweise der Bedarf der sich hier  
9 im Haus überhaupt ergibt, der kann von der einen Seite vom Mitarbeiter komme, dass ich ein Potenzial erkenne beziehungsweise das da  
10 zu erkennen ist „Da ist jetzt ein Mitarbeiter, der möchte sich weiterentwickeln“ oder eine Karenz, wo jetzt ganz einfach eine Tätigkeit  
11 weg fällt und auf der anderen Seite der Vorstand, wenn der jetzt zum Beispiel eine Umstrukturierung vornimmt, gibt der dann vor, was  
12 passieren soll, und dann schau halt ich mit welchen Maßgaben, mit welchen handelnden Personen kann man das umsetzen.

13 F: Und wie würden Sie das beschreiben, welcher Grund oder steckt da irgendein bestimmter Grund dahinter, warum Sie das brauchen.  
14 Ich meine, es ist ganz stark auf die Tätigkeit bezogen.

15 A: Richtig.

16 F: Gibt es da vielleicht sonst auch noch irgendwelche Gründe, warum Sie sagen, dass ist mir ganz besonders wichtig, dass ich diese In-  
17 formationen bekomme?

18 A: Die rechtlichen meinen Sie jetzt oder meinen Sie den Bedarf?

19 F: Beides, vielleicht.

20 A: Also die rechtliche Grundlage ist für mich ganz einfach deswegen wichtig, weil gerade bei Entscheidung, die Mitarbeiter betreffend,  
21 bei Positionierung für Mitarbeiter muss es dem Recht nach und muss es auch gedeckt sein, dass was ich mache, rechtliche Vorgaben er-  
22 füllt. Das ist ein ganz, ganz, ganz wichtiger Punkt. Auf der anderen Seite ist es wichtig für mich, dass ich Mitarbeiter nicht in eine Situa-  
23 tion hineinzwinge sondern dass da ganz einfach der Wille und die Bereitschaft auch gegeben ist, das heißt ich brauche von der anderen  
24 Seite die Informationen, auch vom Mitarbeiter – oder die Tendenzen vom Mitarbeiter „Kann sich der das überhaupt vorstellen, da jetzt  
25 etwas neues zu machen?“ Ich möchte niemanden zwangsbeglücken. Daher brauche ich die Stimmung beziehungsweise die Informatio-  
26 nen auch von der anderen Seite.

27 F: Und da würden Sie sagen, dass sind wirklich auf die Tätigkeit bezogene Bedürfnisse, dass Sie diese Informationen brauchen?

28 A: Genau. Und wenn es dann nicht - also wenn da jetzt zum Beispiel die Bedarfsanalyse sagt „Na, also gut, der Mitarbeiter würde sich  
29 gerne verändern, der würde das gerne machen“, dann muss ich mir überlegen mit welcher Ausbildung beziehungsweise mit welchen  
30 Kosten oder Einsatz ich das gewährleisten kann, dass der Mitarbeiter dann wiederum seinen Job verantwortungsgerecht erfüllen kann,  
31 weil es ist ja keiner vom Himmel gefallen und kann einmal alles auf einmal.

32 F: Und wie möchten Sie diese Informationen bekommen? Haben Sie da bestimmte Kanäle, wo Sie sagen, über diesen bekomme – also –

33 A: Rechtliche – da hab ich es ganz gerne, wenn es per Mail beziehungsweise wenn ich da elektronisch versorgt werde beziehungsweise  
34 auch eine Plattform habe, wo ich nachschauen kann. Dann ist mir auch der offene Austausch sehr wichtig, das ist der mündliche Aus-  
35 tausch, wenn wir uns bei rechtlichen Fragen oder auch bei Themen austauschen – wenn ich mich austauschen kann mit jemanden. Und  
36 wenn ich die – den Bedarf bei den Mitarbeitern analysieren soll oder wenn ich da wissen soll wo – dann hab ich es ganz gerne mündlich,  
37 weil man da ganz einfach die Stimmung und die Schwingungen besser mitbekommt.

38 F: Ok, also Sie haben jetzt die Stimmung angesprochen. Bei dem E-Mail, Plattform zum Nachlesen – gibt es auch irgendwelche Gründe  
39 oder ist da eben das Nachlesen können der Grund warum Sie es schriftlich haben wollen?

40 A: Ich hätte es – ich hab es gerne schriftlich indem ich immer wieder nachlesen kann beziehungsweise dass ich mir es – dass ich mir  
41 auch die Informationen dann holen kann, wenn ich es gesteuert genau für diesen Bereich brauche.

42 F: Und den offenen Austausch haben Sie auch angesprochen bei den rechtlichen Sachen. Gibt es da Gründe, warum das so wichtig ist?

43 A: Ja, weil es mir ganz einfach wichtig ist – also wenn ich jetzt etwas lese und sehe das ist so, ich muss es auch verstehen. Das sind ganz  
44 einfach – da fällt es mir oft dann einmal leichter mit jemanden darüber zu sprechen und – damit ich es ganz einfach verstehe und wenn  
45 ich es dann wirklich verstanden habe beziehungsweise wenn mir klar ist, warum manche Vorschriften so sind, wie sie sind, dann kann  
46 ich sie natürlich auch weiter – besser weitergeben.

47 F: Und wenn Sie diese Informationen zu Ihrer Tätigkeit da nochmal ein bisschen jetzt vielleicht überschauen. Wenn die so kommen, wie  
48 Sie es brauchen oder – ist das auch irgendwie motivierend für Ihre Arbeit oder können Sie da die Arbeit leichter machen? Hat es da auch  
49 irgendwelche Auswirkungen?

50 A: Ich kann sicher – also wenn ich genügend Informationen habe, kann ich meine Tätigkeit natürlich auch leichter und ohne – mit weni-  
51 ger Problemen machen. Natürlich wenn man laufend auf Schulungen beziehungsweise Fortbildung besuchen kann, dann werde ich we-  
52 niger im Netz suchen beziehungsweise werde ich weniger auf Plattformen angewiesen sein. Also das ist schon ein wesentlicher Punkt,  
53 wenn man ganz einfach sicherer und – das ist irgendwie dann in Fleisch und Blut übergegangen und da tut man sich ganz einfach leich-  
54 ter.

55 F: Diese Schulungen das sind auch so persönlicher Austausch oder da wird auch auf diese rechtlichen –

56 A: Das sind meistens [Bereich-]rechtstagungen beziehungsweise so Workshops, wo die ganzen Neuerungen beziehungsweise gesetzli-  
57 chen Veränderungen angesprochen werden mit Praxisbeispielen also ...

58 F: Und da würden Sie schon sagen, dass ist einfach verständ... – also für die Arbeit besser, weil Sie es verstehen, und wenn Sie es ver-  
59 stehen, machen sie dann die Arbeit quasi auch lieber oder –

60 A: Leichter.

61 F: Leichter.

62 A: Leichter, natürlich. Ja.

- 63 F: Ok. Wenn wir dann zum nächsten Bereich kommen, es ist auch wieder so ähnlich. Gibt es da irgendwelche Informationen, wenn Sie  
64 jetzt an die gesamte Generali Gruppe denken, wo Sie sagen „Das interessiert mich, das möchte ich gerne wissen“, und das hat aber –  
65 muss jetzt nicht unbedingt mit Ihrer Tätigkeit im Speziellen zu tun haben. Also so ganz allgemeine Information, wo Sie sagen „Sowas  
66 würde ich schon gerne wissen oder das finde ich interessant“?
- 67 A: Also ich glaube, dass die Generali Gruppe da ein ziemlicher Vorzeigeunternehmen ist durch ihr insite, dass sowohl elektronisch als  
68 auch im Papierform gibt – Kennen Sie sicher.
- 69 F: Genau, ja.
- 70 A: Ja. Ich denke, dass genau diese Informationen, die den gesamten Konzern betrifft, sehr, sehr interessant für alle Mitarbeiter sind, weil  
71 die Loyalität zum Unternehmen ganz einfach gefestigt wird. Ich finde es auch sehr schön, dass immer wieder von den verschiedensten  
72 Unternehmen Beiträge gebracht werden, um den Mitarbeiter ganz einfach zu zeigen, was der Konzern alles beheimatet und wo die  
73 Schwerpunkte liegen. Also ich finde diese Kommunikation sehr, sehr wichtig und eben also im Vordergrund, die Loyalität zum Unter-  
74 nehmen muss gesichert sein, und das fördert die Loyalität und eigentlich auch die Freude, in so einem Konzern zu arbeiten und ich den-  
75 ke, wir können alle sehr, sehr stolz sein, in dem Unternehmen zu arbeiten, weil es eines der wenigen Unternehmen ist, die die Menschen  
76 wie Menschen sein lässt.
- 77 F: Das heißt Sie – das sind sehr – eher persönliche Gründe, wo Sie sagen – quasi sie haben da jetzt Stolz angesprochen, Loyalität. Das  
78 hat irgendwie mehr, ja, Zugehörigkeitsgefühl und sind einfach –
- 79 A: Wertschätzung, ja. Aus diesen Informationen finde ich jetzt keine rechtlichen Beispiele oder kann ich jetzt nicht schließen, wie ich  
80 einen Mitarbeiter unterstützen könnte, oh ja, wenn er einen neuen Job sucht, dann weiß ich, in welchem Unternehmen sich was abspielt,  
81 ja, aber das ist jetzt nicht da meine Hauptaufgabe unsere Mitarbeiter in einem anderen Unternehmen unterzubringen. Aber das ist eine  
82 reine – also, ich sage jetzt einmal, wenn man von Hardfact und Softfact spricht, das ist eine reine Softfacts und die Hardfacts sind die In-  
83 formationen der rechtlichen Natur, strukturelle Veränderungen, all das, also zum Beispiel, ich eröffne ein neues Geschäftsfeld, wenn  
84 solche Dinge sind, dass sind Hardfacts und da rundherum muss ich wissen, was kann ich tun dafür. Aber da brauche ich eben ein anderes  
85 Medium, als das was ...
- 86 F: ... was das insite macht.
- 87 A: Ja.
- 88 F: Und eben Softfacts, das hat schon sehr stark mit Motivation auch zu tun?
- 89 A: Sehr, ja.
- 90 F: Also Sie haben jetzt eh das insite schon angesprochen. Können Sie da auch andere Kanäle ausmachen, wo Sie sagen „Da könnte ich  
91 mir auch vorstellen, dass ich da noch Informationen bekomme“, so allgemeine Informationen?
- 92 A: Also der Betriebsrat schreibt eine Betriebsrats-Zeitung, da werden auch teilweise rechtliche Sachen wieder geschrieben. Das muss  
93 man halt nur sehr wertneutral lesen natürlich. Dann gibt es das elektronische insite, da gibt es immer wieder den Ticker der Informatio-  
94 nen. Dann gibt es jetzt neuerdings englische Rundschreiben, also das wird europaweit von Triest verschickt. Das sind lauter Dinge, die  
95 gut sind, das was ich bei den Triest-Mails sehr kritisiere, ist die Sprache. Ich selektiere den Mitarbeiter sehr, ob er jetzt in der Lage ist,  
96 englische Mails – weil das sind doch bis zu über einer Seite – ob ich die richtig verstehen kann und richtig lesen kann, also das finde ich,  
97 gerade also wenn ich nach ganz Europa schaue, wäre wahrscheinlich netter, wenn wir es für die jeweilige – für das jeweilige Land über-  
98 setzen würden. Ganz einfach auch, um nicht missverstanden zu werden.
- 99 F: Verbinden Sie da diese Mails, die – also diese Newsletter, was aus Triest kommen, auch quasi mit der Generali Gruppe Österreich  
100 oder können Sie da – oder trennen Sie schon nach Konzern und nach Gruppe Österreich, oder –
- 101 A: Naja, also grundsätzlich versucht Triest natürlich über ganz Europa jetzt einen Hut drüber zu stülpen. [Unterbrechung – Mitarbeiter  
102 betritt Büro] Sie versuchen das natürlich über ganz Europa drüber zu stülpen, es ist aber der Unterschied, ob ich jetzt vom Generali Kon-  
103 zern Österreich spreche oder wenn – ob ich den Versuch, der jetzt gerade gestartet wird, wie der ankommt und wie sich der verwirkli-  
104 chen lässt – ich glaube, er ist noch nicht richtig durch, von Gesamteuropa sprechend. Also da sehe ich sehr wohl einen großen Unter-  
105 schied.
- 106 F: Ok, weil eben die Masterarbeit ist eben auch hauptsächlich für Österreich, darum werde ich wahrscheinlich diese Sachen nicht einbe-  
107 ziehen können.
- 108 A: Ja, das ist ganz richtig.
- 109 F: Genau, ja.
- 110 A: Das ist auch – ich glaube, es ist auch ein sehr – ein neuer Versuch, jetzt einmal zu schauen, ob das überhaupt so läuft. Scheitert aber,  
111 meiner Meinung nach, schon alleine an der Sprache.
- 112 F: Und Sie haben jetzt schon sehr viele verschiedene Kanäle aufgezählt. Können Sie da auch vielleicht auch sagen, warum jetzt ein Kanal  
113 geeigneter ist als ein anderer, um gewisse Informationen zu verbreiten. Ich meine, die Trennung in die Tätigkeiten und allgemeine In-  
114 formationen, das war ja schon ganz klar mit Hardfacts – Softfacts. Aber wenn Sie, was diese Softfacts betrifft, haben Sie da – oder kön-  
115 nen Sie da vielleicht auch sagen „Sowas braucht einen Newsletter, sowas braucht einen Artikel im Print insite“?
- 116 A: Ich glaube, dass ist sehr personenabhängig. Manche Leute scheuen das Wort und sagen „Alles das, was ich lesen kann, ist mir bei  
117 weitem lieber“, andere sagen „Wir werden derart überhäuft von schriftlichen Informationen“, die sagen wieder „Also mir ist der Um-  
118 gang, das persönliche Wort bei weitem lieber“. Ich trenne es insoweit, dass ich sehr, sehr gerne die direkte Kommunikation mit den Mit-  
119 arbeitern führe, wobei manche Dinge gehören ganz einfach niedergeschrieben, manches lässt sich nicht nur besprechen und daher denke  
120 ich, ein gesundes Mittelmaß ist wahrscheinlich da die beste Lösung, für mich auf alle Fälle.
- 121 F: Und das betrifft sowohl diese Informationen, die Sie bekommen als auch die Informationen, die Sie quasi weitergeben?
- 122 A: Ja. Also es ist auch so, dass ich, wenn jetzt eine Information zu einer Kollegin oder zu einem Kollegen ist, und dass ist etwas, wo ich  
123 mir denke, es ist im – wenn das jetzt ein Satz wäre, den ich jemanden zu schreiben hätte, kommt es oft freundlicher und besser rüber,  
124 wenn ich den Satz ganz einfach – wenn ich aufstehe, zwei Zimmer weiter gehe und sage „Du, pass auf, das haben wir jetzt so und so ent-  
125 schieden, das machen wir jetzt so“ als ich schreibe ihm „Die Entscheidung ist getroffen, passt“, also ich glaube, der Umgang ist da –  
126 zählt da sehr. Aber auch die zeitliche Tangente, weil hin und wieder ist der zeitliche Druck dahinter, dass man ganz einfach Dinge vom  
127 Tisch wieder bekommt, dann ist das Mail natürlich praktischer.
- 128 F: Und sind das eher wieder Sachen, die Ihre Tätigkeiten betreffen, oder die schon auch allgemeine Informationen sind? Also wenn Sie  
129 sagen, vom Tisch bekommen?
- 130 A: Es ist Tätigkeitsbezogen, ja.

- 131 F: Tätigkeit. Mhm, und vorher haben Sie noch angesprochen, dass eben – quasi manche lieber lesen, manche überschüttet werden. Wie  
 132 empfinden Sie das selber? Haben Sie quasi – oder sagen Sie zum Beispiel „Ich könnte noch mehr Informationen vertragen“ oder „Es  
 133 quasi ein gutes Maß jetzt, ich habe die Informationen, die ich brauche“ oder ist es schon zu viel wenn –zum Beispiel der Umfang da jetzt  
 134 vom insite.
- 135 A: Also ich finde, der Umfang vom insite und auch die Häufigkeit von insite – das finde ich eine sehr eine passende. Wenn ich jetzt das  
 136 Mail anspreche, eine Woche Urlaub heißt hundertachtzig Mails nicht beantwortet, das ist fast nicht abarbeitbar, weil meistens ist es so,  
 137 nach einer Woche Urlaub hat man ganz einfach dann wieder laufend seine Termine und Gott sei Dank habe ich [eine Kollegin/einen  
 138 Kollegen, die/der] mich unterstützt und mir schon selektiert, was brauche ich, was brauche ich nicht, weil ansonsten bräuchte ich zwei  
 139 Tage, um wieder aufs Laufende zu kommen, und das ist heutzutage nicht mehr machbar, also ich glaube, die Mailflut ist natürlich eine  
 140 sehr, sehr große, um niemanden zu vergessen setzt man jemanden leicht auf Kopie, zur Info, und durch die Vielzahl der Mails und durch  
 141 die viele Information wird auch sehr oft nurmehr darüber geflogen, mache ich auch, und dann überliest man ganz einfach oft einmal einen  
 142 Auftrag beziehungsweise was wesentliches, weil man es ganz nur überflogen ist, also daher denke ich, muss man bei dem sehr auf-  
 143 passen, wenn man überflutet, dass genau dann, wenn es zum wesentlichen kommt, genau ein Augenmerk darauf gibt.
- 144 F: Und Sie haben vorher den Infodienst angesprochen, den – also wür-, also lesen Sie den zum Beispiel dann auch noch nach einer Wo-  
 145 che Urlaub oder wird das quasi schon vorselektiert.
- 146 A: Wird vorselektiert.
- 147 F: Vorselektiert.
- 148 A: Ich hab da ein großes Glück, ja.
- 149 F: Ok. Und die Informationen, lesen Sie die dann zum Beispiel trotzdem noch nach, wenn es wichtige Artikel sind.
- 150 A: Ja.
- 151 F: Lesen Sie trotzdem.
- 152 A: Ja. Also da kann es dann schon einmal passieren, dass dann ausgedruckt wird und dass ich mir das ganz einfach am Abend oder am  
 153 Wochenende einmal mitnehme, beziehungsweise wenn es etwas ganz wichtiges, kommt das dann meistens bei der Übergabe und wird  
 154 dann direkt besprochen, also das ist dann noch feiner, weil dann weiß ich, da und da muss ich besonders hinschauen. Aber das sind halt  
 155 tolle Mitarbeiter, wenn die das so aufbereiten, weil [sie/er] liest es – also muss es auch lesen und [sie/er] nimmt das aber dann gleich  
 156 zum Anlass, dass [sie/er] einen Marker nimmt und mir ganz einfach anmarkert, da, da, und wenn es dann eben so ganz wichtige Sachen  
 157 sind, kriege ich das in so eine Mappe rein und dann wird bei der Übergabe ganz einfach „Du pass auf, da musst du noch nachschauen  
 158 und das ist noch da und da“, und dann tue ich das auch. Aber das ist halt toll, wenn man so eine Assistenz hat.
- 159 F: Genau. Ok. Wenn Sie jetzt vielleicht an bestimmte Situationen denken, Sie haben zum Beispiel die Strategie ganz am Anfang ange-  
 160 sprochen. Ist das – sind das Situationen, wo Sie sagen „Na, da möchte ich dann schon andere Infos oder wieder besondere Infos“? Wie  
 161 sehen Sie da die –
- 162 A: Grundsätzlich ist es mir wichtig zu verstehen, was ich tue und warum ich es tue, weil damit kann ich es besser weitergeben. Ist eine  
 163 Strategie gefallen, die ich nicht verstehen kann beziehungsweise die ich nicht mittragen kann, muss ich es trotzdem akzeptieren, weil die  
 164 Entscheidungen werden ganz einfach woanders getra-, also getroffen und oft einmal ist im ersten Hinschauen die – der Hintergrund von  
 165 dieser Entscheidung gar nicht zu durchschauen und das kommt dann erst mit der Zeit. Also ich habe durch meine doch schon relativ lange  
 166 Berufslaufbahn erkannt, die Leute denken sich schon etwas dabei, wenn sie solche Entscheidungen treffen. Ich bin aber sehr wohl der  
 167 Mensch, der gerne versteht, was er tut. Kann dann schon passieren, dass ich einmal nachfrage und sage „Tut mir leid, verstehe ich nicht,  
 168 kann man mir das bitte näher bringen“. Wenn es dann heißt „So und so ist es“, dann trage ich so etwas schon auch mit, wenn ich viel-  
 169 leicht den hundertprozentigen Hintergrund noch nicht ganz erkennen konnte.
- 170 F: Ok, das heißt, in solchen Situationen ist einfach das Verständnis nachher der Auslöser dafür, dass man es akzeptieren kann.
- 171 A: Genau. Das finde ich bei allen Entscheidungen auch sehr wichtig, also auch bei sehr, sehr kritischen Entscheidungen, wenn ich jetzt  
 172 zum Beispiel einen Mitarbeiter auch Negativbotschaften bringen muss, ist es sehr, sehr wichtig, dass der Mitarbeiter versteht, warum ich  
 173 das tue oder warum ich ihm das mitgebe. Also das ist eines meiner Hauptregeln, bei mir muss niemand etwas machen, was er nicht ver-  
 174 steht. Bevor er das macht ohne zu verstehen, soll er es stehen lassen. Also selbst unsere Ferielaushilfen hören von mir immer wieder,  
 175 wenn sie Aufgaben bekommen – und selbst wenn das jetzt Dinge sind zum Kopieren – sie müssen wissen, warum sie es tun, damit das  
 176 Verständnis da ist und damit auch ganz einfach der Wille eher gegeben ist, als es ist eine stupide Arbeit, die kann er – weil dann wird es  
 177 nicht anständig und nicht vollständig unter Umständen auch gemacht.
- 178 F: Hm. Jetzt hab ich ein bisschen den Faden verloren. Jetzt habe ich gerade noch gewusst was ich sagen wollte, auf einmal ist es weg.  
 179 Genau. Wenn so Entscheidungen anstehen, ist Ihnen da auch wichtig, in welchem Verlauf Sie quasi diese Information bekommen? Also  
 180 –
- 181 A: Ob direkt oder indirekt, meinen Sie?
- 182 F: Nein, ein zeitlicher Verlauf zum Beispiel.
- 183 A: Zeitnahe, also wenn gerade – also wenn strategisch wichtige Informationen, die meinen Bereich betreffen, gefällt werden, ist es mir  
 184 wichtig zeitnahe Information zu bekommen, damit ich auch zeitnah darauf reagieren kann. Nichts schlimmer als Gerüchte.
- 185 F: Genau. Wenn Sie da eben jetzt vielleicht langwierige Prozesse, eben wie es die Strategie meistens ist, kann man – also gibt es da qua-  
 186 si verschiedene Stadien, wo Sie sagen, zu diesen wäre eine Information ganz gut oder wollen Sie quasi – „Das startet jetzt und jetzt ha-  
 187 ben wir das erreicht und jetzt ist es fertig, jetzt starten wir mit dem nächsten“, oder?
- 188 A: Also ich glaube, dass ganz einfach von jeder Strategie, muss ich ein Ziel vor Augen haben und wenn ich das ganze mit den Mitarbei-  
 189 tern mache, ist es wichtig immer wieder Zwischenerfolge beziehungsweise Zwischenberichte zu liefern. Umso besser das Verständnis  
 190 aller Mitarbeiter, umso loyal- umso besser und umso qualitativer auch die Mitarbeit und das Verständnis aller. Also alles, das was ich  
 191 hinter dem Berg halte, hat oft den Nachteil nicht verstanden und boykottiert zu werden.
- 192 F: Ok, und wenn Sie da auch an die verschiedenen Kanäle denken, gibt es da irgendwas, wie Sie sagen –
- 193 A: Also wenn es essenziell wichtige Dinge sind, ist es auch ganz wichtig, die Zeit sich zu nehmen, alle Mitarbeiter zu einer Betriebsver-  
 194 sammlung zusammen zu holen und ganz einfach klar zu sagen, was Sache ist, damit auch die Mitarbeiter die Möglichkeit haben nachzu-  
 195 fragen, also Rede und Antwort zu stehen. Bei wichtigen einschneidenden Entscheidungen, die alle Mitarbeiter treffen, ist das Um und Auf.  
 196 Auf.
- 197 F: Und wenn Sie jetzt – also wenn es quasi diese Betriebsversammlung gibt, im Vorhinein und im Nachhinein, gibt es da auch irgendwie  
 198 Kanäle, die genutzt werden sollten, um da einmal zu – vielleicht vorab zu informieren, dass man–

- 199 A: Naja, also eine Einladung muss es geben, so etwas muss schriftlich sein, damit jeder weiß, wo trifft er sich, wo hat er sich wann ein-  
200 zufinden. Das braucht natürlich auch einen gewissen Vorlauf, weil ich kann deswegen jetzt mein Kundentelefon beziehungsweise meine  
201 Betriebsstätigkeit ja nicht einstellen, das heißt ich brauche eine Vertreterregelung „Wer macht mir den Notdienst?“, und dann muss auch  
202 klar sein, wer stellt sich hin und wer spricht beziehungsweise wer ist dann auch derjenige der Antworten geben kann, weil man ja nie  
203 weiß – also angenommen ich würde das hier in der [Sparte] machen, ich würde [Anzahl] Leute zusammenholen, man weiß nie, was Fra-  
204 gen kommen und da muss ich ganz einfach wissen, wer ist darauf gefasst auch vor einem Publikum darauf Antworten zu geben.
- 205 F: Und wenn Sie da an Informationen denken, die Sie dafür benötigen, um quasi Rede und Antwort zu stehen oder um da die richtigen  
206 Informationen dann weiterzugeben? Das muss ganz klar – also das ist jetzt dann im engeren Kreis – ist dann natürlich festzuhalten „Was  
207 ist die Aussage, was wollen wir weitergeben?“ Ja, ja, das gehört natürlich in einem kleinen Kreis –
- 208 F: Aber da ist es dann wahrscheinlich wichtig, dass das auch persönlich stattfindet, ...
- 209 A: Genau.
- 210 F: ... um da wirklich alles zu klären.
- 211 A: ... auszuräumen, genau. Und da wiederum das Verständnis der Führungscrow ganz einfach hundertprozentig sicher zu stellen.
- 212 F: Und wenn es dann zum Beispiel diese Betriebsversammlung gegeben hat oder diese Zwischenerfolge – wenn es die Strategie betrifft,  
213 Sagen Sie da – also können Sie da vielleicht auch irgendetwas ausmachen, wo Sie sagen „Das will ich so bekommen, das würd ich gerne  
214 lesen“?
- 215 A: Also Zwischen-, Zwischenberichte kann man ganz sicher immer wieder mit – per Mail machen und – also, wenn wir es jetzt als Bei-  
216 spiel nehmen, wir haben einen Systemtausch gemacht, wir haben ein Banksystem gegen ein anderes Banksystem getauscht und das war  
217 ein Projekt, das die ga- die gesamte [Sparte] betroffen hat und da haben wir es sehr wohl auch so gemacht, dass wir wie diese Entscheid-  
218 ung gefallen ist, das wird passieren, hat man einmal alle Leute zusammengeholt, hat ihnen gesagt, das wird passieren, das ist der Zeit-  
219 plan, so stellen wir uns so vor, das sind die handelnden Personen und dann hat es während diesen Projekts immer wieder Zwischenmel-  
220 dungen beziehungsweise mit den Führungskräften Meetings gegeben, mit denen man gewusst hat, wie der Verlauf und wie die Qualität  
221 des Projekts ganz einfach stattfindet. Und zum Abschluss, beim erfolgreichen Change-Over – also wir haben dann getauscht – hat es  
222 dann auch ein Fest gegeben und da haben wir dann eben den Abschluss von diesem Projekt dann gemeinsam gefeiert, mit einer kurzen  
223 Ansprache, also das war eigentlich, finde ich, ein sehr schöner Ablauf von so einem wesentlichen Ereignis.
- 224 F: Können Sie da auch sagen, dass das irgendwie – wenn das anders verlaufen wäre – oder wenn das so verläuft, ist das motivierend  
225 oder –
- 226 A: Ja. Der Erfolg, die Zwischenberichte, ist für alle Mitarbeiter sehr motivierend, weil man ganz einfach die Wertschätzung sieht, dass  
227 die Anstrengungen, die jeder von sich ganz einfach trägt – und das war sehr anstrengend und eine sehr kurze Zeit der Migration, wie wir  
228 das jetzt gemacht haben – die muss irgendwie bestätigt werden und da muss man ganz einfach den Mitarbeiter auch immer gut bei Lau-  
229 ne halten. Und das sind – Erfolgsmeldungen sind natürlich da – oder auch ganz einfach zu sagen „Die Woche ist einmal nix weiter ge-  
230 gangen, wir haben – durch die Probleme da und da ist kein Fortschritt gewesen“, ist auch Ok, aber man weiß ganz einfach, wo man steht,  
231 und ich glaube, dass genau für solche Tätigkeiten die Transparenz und die Offenheit eines der wichtigsten Dinge sind.
- 232 F: Das sind quasi Motivatoren oder halt zeugt von Wertschätzung.
- 233 A: Genau. Wertschätzung.
- 234 F: Ok. Wenn Sie jetzt dann – zum Teil haben wir es auch schon angesprochen – quasi aufwärtsgerichtete Kommunikation, wenn Sie  
235 quasi Informationen haben, wo Sie – vorher haben Sie es kurz erwähnt, wo Sie gesagt haben „Kann mir das bitte wer erklären“ oder „Ich  
236 möchte das verstehen, um es zu akzeptieren oder um zu wissen was da passiert“. Wie gehen Sie da vor oder wie ist da der Vorgang bei  
237 Ihnen, wie werden zum Beispiel – also wie transportieren Sie selber Informationen und wie werden Informationen an Sie herangetragen?
- 238 A: Grundsätzlich gibt es bei mir eben natürlich drei Wege. Also ich hab jetzt – ich hab das Medium vom Mail, ich habe das Telefon und  
239 ich habe den persönlichen Kontakt. Aber wenn ich nachfrage oder etwas verstehen möchte – also die Ursprungsinformation ist meistens  
240 per – schriftlich und Details beziehungsweise die Diskussionen führe ich ungern per Mail sondern da bevorzuge ich schon den mündli-  
241 chen Kontakt.
- 242 F: Und es ist quasi – so gehen Sie zu anderen und so wird zu Ihnen quasi gegangen?
- 243 A: Ja.
- 244 F: Und Sie haben vorher eben erwähnt, dass Verständnis für Sie sehr wichtig ist, um zu akzeptieren. Ist das quasi auch der Grund, zu sa-  
245 gen „Ich will es verstehen, ich will es akzeptieren können, um dann wieder motivierter meine Arbeit zu machen und ...“?
- 246 A: Ja. Und auch um motivierend ganz einfach den anderen Mitarbeiter gegenüber auftreten zu können.
- 247 F: Und kann ich das jetzt auch wieder verbinden – weil Sie vorher angesprochen haben – wenn Sie verstehen, können Sie es auch ver-  
248 ständnisvoll weitergeben.
- 249 A: Genau.
- 250 F: Das wird wahrscheinlich mit ...
- 251 A: Genau, genau. Das spielt eine große Rolle.
- 252 F: ... eine große Rolle spielen, genau. Ok. Die Sachen – also die Kanäle haben wir jetzt schon angesprochen. Aber in manchen Unter-  
253 nehmen gibt es da ja auch, zum Beispiel so Informationsboxen, Beschwerdeboxen, Mitteilungsboxen. Würden Sie sowas zum Beispiel  
254 auch nutzen oder ist das für Sie zu – quasi zu weit weg oder ... ?
- 255 A: Also grundsätzlich sage ich, wir sollten so einen guten Kontakt miteinander haben, dass sich jeder alles ansprechen trauen sollte. Wir  
256 haben natürlich auch eine Beschwerdebox, die wir im – eigentlich an einem Platz stehen haben, der nicht einsichtig ist, wo ganz einfach  
257 gravierende Sachen anonym weitergegeben werden können, also das gibt es bei uns sehr wohl. Das ist für die Dinge, die manchen Leu-  
258 ten halt ganz einfach zu heikel ist. Das ist auch ganz gut so. Aber ansonsten – also ich glaube, man sollte gerade – also wenn es – wenn  
259 jemand Schwierigkeiten hat oder Bedenken hat – sollte man keine Möglichkeit auslassen, damit sich der Mitarbeiter wieder wohler fühlt  
260 und wenn das halt eine anonyme Box ist, dann ist das auch in Ordnung. Also wir hatten es gerade auch zum Beispiel bei unserem Pro-  
261 jekt – hatten wir das sehr wohl, weil wir wussten, dass da sehr viel auf unsere Mitarbeiter zukommt und da haben dann schon auch man-  
262 che Mitarbeiter bewusst anonym ihre Statements dazu abgegeben, auf die reagiert wurde. Das ist natürlich eines des wesentlichsten  
263 Punkte, wenn ich so etwas aufstelle und wenn ich so etwas mache, muss mir klar, wenn dann etwas kommt, muss ich es offiziell auch  
264 auflösen, weil ich weiß ja nicht, wer mir das gegeben hat. Also wenn ich die Box nur stehen habe, damit irgendwer was rein schmeißen  
265 kann und es passiert dann nichts, dann kann ich mir das auch ersparen, das heißt wenn ich so etwas mache, muss mir klar sein „Ich muss  
266 reagieren darauf“, ganz egal in welche Richtung.
- 267 F: Und offiziell auflösen, wie würden Sie das zum Beispiel dann durchführen. Also würden Sie da –

- 268 A: Also angenommen, bei diesem Projekt, schreibt mir eine Gruppe „Überlastung, es ist zu viel Arbeit, es ist zu wenig Zeit für die tägliche Arbeit“, und schreibt mir natürlich nicht, welcher Bereich es ist, weil sonst würde er ja schon offiziell zu mir kommen oder würde sagen „Puh, des schaffen wir jetzt nicht mehr“. Dann muss man ganz einfach evaluieren, von woher könnte es kommen, und muss das dann auch an alle Mitarbeiter weitergeben und muss sagen „Auf Grund der Überlastung müssen wir zurückschrauben“ oder „Nein, wir können jetzt nicht, wir haben noch bis dorthin, bitte haltet durch, wir wissen es ist jetzt viel“, aber dann muss ich Grenzen setzen und diese Grenzen muss ich auch dann definitiv einhalten.
- 274 F: Und sprechen Sie das dann zum Beispiel auch persönlich mit allen Mitarbeitern an oder –
- 275 A: Bei [Anzahl] ist das unmöglich.
- 276 F: Nein, ok.
- 277 A: Aber wenn ich es weiß, von woher kommt es, dann muss man es ansprechen. Dann muss man auf die nächste Führungs-, also auf die Führungskraft zugehen und muss sagen „Hallo, was ist da? Ist dir das aufgefallen? Was tust du dagegen?“, wenn ich weiß, aus welchem Bereich, wenn ich jetzt zum Beispiel weiß, in der Kundenabteilung ist das passiert., dann sind das [Anzahl] – knappe [Anzahl] Leute, dann kann ich dort natürlich anders reagieren als wenn ich gar nicht weiß von welcher Richtung kommt es.
- 281 F: Wenn Sie es eben nicht wissen von wo es kommt, schi- ,also –
- 282 A: Na, da muss man jetzt einmal – dann muss man einmal die Köpfe zusammenhalten und muss man schauen, wo kann das passiert sein, und wenn ich es nicht evaluieren kann, dann muss ich sagen „Was tun wir jetzt mit der Information, geben wir eine Deadline“ und sagen jetzt „Ja vierzehn Tage müsst ihr noch durchhalten, weil das ist dann der nächste Schritt, wo es dann woanders weitergeht“ oder ich muss irgendwie an alle herantreten und dann muss ich eine Mail schreiben genauso neutral wie die Information, die ich bekomme und muss irgendein Statement dazu abgeben. Auch wenn es heißt, wir können es nicht verifizieren, wir wissen nicht – „Es ist jetzt eine Beschwerde gekommen, wir können es nicht auflösen, wir können jetzt nicht helfen.“
- 288 F: Diese Analyse, dass Sie quasi versuchen von woher könnte es kommen, das machen Sie dann mit diesen Bereichsleitern?
- 289 A: Mit den Führungskräften, mit den jeweiligen Bereichen.
- 290 F: Und eh persönlich, also ...
- 291 A: Persönlich. Naja meistens bei Jour fixen bzw. bei Zusammentreffen, da gibt es ja dann immer wieder so Projektsitzungen, dass man dann sagt „Wo drückt der Schuh?“ beziehungsweise wo, wissen wir – man weiß ja bei den Projekten, wo wird es zu welcher Zeit eng. Oder es liegt vielleicht dann – kann ja genauso gut sein, dass das an ein einzelnen Mitarbeiter hängt, dass der ganz einfach in dem Moment zu überlastet ist, weil zu viele Sachen zusammentreffen. Aber das sollte eigentlich die Führungskraft wissen.
- 295 F: Genau. Und quasi die Gründe, warum Sie da einmal – also zuerst einmal diese Besprechung nutzen und dann eben je – des sind dann quasi nicht persönliche Vorlieben, dass Sie sagen – also wahrscheinlich bespricht man es, um es herauszufinden können – muss man es besprechen, wird schriftlich nicht gehen.
- 298 A: Nein.
- 299 F: Aber das sind jetzt nicht Sachen, wo Sie sagen, das ist mir halt so quasi einfach lieber, das hat schon stark mit der Tätigkeit zu tun und weniger mit „Ich rede halt ei- – vielleicht lieber mit denen – also das klingt jetzt komisch, das war jetzt ein bisschen –
- 301 A: Ich kann natürlich sehr wohl, wenn ich eine – wenn ich ungerne eine Informationen weiter gebe oder mich keiner Diskussion stellen möchte, kann ich natürlich den Umweg des Mails wählen. Ich – das ist ganz klar, weil wenn ich mich – sobald ich mich vor einem – einer Menge von Leuten hinstelle, selbst wenn es eine kleine Gruppe ist, muss ich damit rechnen, dass Fragen kommen und diese muss ich dann qualitativ beantworten können, weil sonst macht das alles keinen Sinn.
- 305 F: Genau, ja. Aber da entscheiden Sie quasi nach Beda- also nach Situation, nach –
- 306 A: Nach Situation, ja.
- 307 F: Nach Bedarf, aber quasi, dass Sie sagen, dass einfach – das persönliche stellen Sie da ein bisschen zurück, um –
- 308 A: Die Wertschätzung der Mitarbeiter steht da auf alle Fälle im Vordergrund, ja, weil so wie ich den Bedarf habe, Verständnis zu haben und den Bedarf habe, genau zu wissen beziehungsweise für mich, mich wiederzufinden in den Entscheidungen, das gebe ich natürlich jed- allen anderen Mitarbeitern auch, oder Kollegen.
- 311 F: Und haben Sie da irgendwie quasi Rückmeldungen bekommen – oder wenn es eben so eine Beschwerde gibt, kann man da feststellen, dass die Mitarbeiter dann auch irgendwie wieder – wenn Sie vorher vielleicht eben verärgert oder deprimiert oder was auch immer waren, weil sie zu überlastet waren – können Sie da auch Verbesserung auch deutlich dann spüren oder kommt das irgendwie zu ihnen zurück?
- 315 A: Also, grundsätzlich wird eher über das negative gesprochen, das ist aber einmal so. Ein positives Feedback kommt sehr selten, kommt aber auch dann, wenn die zwischenmenschliche Beziehung passt. Oft trauen sich Leute gar nicht zu sagen „Puh, jetzt ist es leichter geworden, Danke“, weil dann könnte schon wieder irgendeiner da stehen der sagt „Puh, der verträgt noch ein bisschen was.“ Und ich glaube, wenn das Vertrauensverhältnis ganz einfach da ist, dann funktioniert das, dass man sich sagen traut „Puh, das wird mir zu viel“ beziehungsweise „Ja, das hat jetzt Wirkung gezeigt und jetzt hat es sich normalisiert“, weil es ist nicht zulässig auf Dauer auf – mit hundertzwanzig Prozent Auslastung zu fahren. Das geht ganz einfach nicht. Und das ist nicht – das ist auch nicht die Philosophie des Generali Konzerns.
- 322 F: Genau, aber eben quasi wenn Sie zum Beispiel wissen, von wem da jetzt etwas kommt, da bekommen Sie schon dann auch dann – also dann sagt der Mitarbeiter einfach „Das war jetzt gut“, oder?
- 324 A: Nein, ich hole mir die Leute – also wenn es so ist und wenn das Leute sind, die auch sprechen wollen – es gibt ja auch Leute, die ganz einfach nett darüber reden wollen – dann hole ich mir die Leute schon zu mir und rede das ganz im Konkreten an, weil es besser ist, wenn ein Anlassfall da ist, mit dem Mitarbeiter zu reden und zu sagen „Du, was könnte Dir denn jetzt helfen?“. Ob es dann zum Umsetzen geht, das weiß ich nicht, das muss man sich dann anschauen. Aber ganz einfach, dass – das Übel bei der Wurzel zu packen, ist immer besser, als rundherum einmal aufzugraben, also das ist meine Erfahrung und wenn es die Situation erlaubt – es gibt Dinge, die man ganz einfach nicht ansprechen kann, wenn Mitarbeiter das nicht wollen oder wenn das zu sehr in den persönlichen Bereich hineingeht – die Tür steht bei mir immer offen und die Leute wissen, dass ich mich für alle Leute einsetze. Aber mir ist immer lieber, eben an der Wurzel zu arbeiten als am Flächenbrand, weil dann ist es meistens zu spät.
- 332 F: Und eben wenn Sie so Sachen ansprechen, wie „die Tür steht offen“ oder Sie versuchen, das direkt anzusprechen und möchten das lösen, können Sie dann bei den Mitarbeitern feststellen, dass deren Motivation irgendwie steigt?
- 334 A: Ja, weil ich glaube, wenn die Mitarbeiter sich verstanden fühlen und hier gerne arbeiten, dann ist die Motivation ganz einfach eine andere. Der Einsatz, die Freude.
- 335 F: Genau, ja. Und wirkt sich das auf Ihre Arbeit dann auch wieder aus, wenn Sie sagen „Ok, da habe ich jetzt wieder wen –

- 337 A: Naja, wenn meine Schäflein alle gut zufrieden sind, dann geht es mir auch gut.  
 338 F: Ok. Gut, ich glaube das war jetzt ein schöner Schluss. Dankeschön.  
 339 A: Gerne.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Interview 1

- 1 F: Ja, also wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, was sind da Informationen, wo Sie sagen, die sind einfach total notwendig, dass Sie die  
 2 bekommen, um Ihre Tätigkeit auszuführen.  
 3 A: Von der fachlichen Aspekt her, nicht der organisatorischen oder internen oder?  
 4 F: So ziemlich alles, wo Sie sagen „Wenn ich diese Informationen nicht habe, dann wird mir die Tätigkeit erschwert oder es –  
 5 A: Also, ich beschäftige mich prinzipiell mit Gesamtunternehmenssicht und nachdem wir doch noch sehr viele Beteiligungen haben und  
 6 Teil einer internationalen Gruppe sind muss ich erstens natürlich die Strategie kennen oder die Ausrichtung, die wird aber auch publi-  
 7 ziert in regelmäßigen Abständen bei uns und diese Strategie wird natürlich in gewisse Ziele abgeleitet und das ist dann eigentlich meine  
 8 Tätigkeit. Ich beschäftige mir auch sehr über – sehr viel mit der Planung und Ist- auch Analysen und Präsentationen für Vorstand und so  
 9 weiter. Daher eigentlich muss ich – also für mich besonders ich muss die – alle Abschlüsse kennen von den Gesellschaften, dann muss  
 10 ich ein Zugriff zum Rechnungswesendaten haben, um eben das ausführen zu können, weil wir natürlich nichts extra fordern, sondern wir  
 11 beteiligen uns am gleichen System. Auch die Entscheidungen, die bezüglich auch anderen Beteiligungen auch getroffen seitens Vor-  
 12 stand, weil da gibt es verschiedene Bereiche, sprich Zuständigkeit für Immobilien, Generali Bank und so weiter. Also die Entscheidun-  
 13 gen, zumindest die grobe Rahmenbedingungen, muss ich kennen, um eben plausibilisieren zu können, ob gewisse Plan oder Ist-  
 14 Abschlüsse mit diese Entscheidungen konform sind. Und seitens Triest brauche ich vor allem die strategische Vorgaben, das heißt Triest  
 15 gibt uns vor, also unsere Zentrale, die strategischen Ziele, die wir für die nächsten drei Jahre zu erreichen haben, das erste Jahr wird  
 16 meistens auch in Analysekonferenzen mit Triest präsentiert oder so grob dargestellt und wir bekommen als Land diese Ziele und mir  
 17 sind die wichtig, weil ich muss unter dem Jahr schauen, dass wir diese Ziele erreichen und wenn nicht, dann natürlich hole ich mir In-  
 18 formationen vom jeweiligen Verantwortlichen, warum dem so ist, und das wird dem Vorstand präsentiert, um eben die Entscheidung  
 19 oder Maßnahmen anzuregen. Und der Grund ist dahinter, weil ich eben zuständig bin für diese ganze Berechnung von diesen Ergebnis-  
 20 sen auch Vorscheurechnungen, sprich wie sind wir derzeit unterwegs zum Jahresende aus heutiger Sicht und wenn man den Überblick  
 21 nicht hat, welche Entscheidungen getroffen werden in verschiedenen Bereichen, dann ist – ja, die Zusammenhänge – es ist schwer dann  
 22 dem Vorstand die Maßnahmenvorschläge zu präsentieren und zu vorschlagen eigentlich.  
 23 F: Und sagen Sie – also würden Sie sagen, dass diese Gründe eben hauptsächlich diese Zuständigkeiten und die Zielerreichung, also die-  
 24 se –  
 25 A: Genau.  
 26 F: ... Ding ist oder hat das auch irgendwie damit zu tun, dass Sie sagen „Wenn die Informationen fehlen, dann kann ich einfach die Tä-  
 27 tigkeit nicht so erfüllen, wie ich es gerne wür-, täte oder –  
 28 A: Na, das ist die – also für meine Tätigkeit ist die Grundvoraussetzung. Wenn ich die Information nicht habe, dann kann sie nicht –  
 29 dann kann ich sie natürlich nicht einarbeiten beziehungsweise, ja, ich kann mir natürlich die Werte abholen, aber ich kann keine Analyse  
 30 machen, also das ist wirklich die Grundvoraussetzung.  
 31 F: Aber das hat jetzt nichts damit zu tun, wenn Sie die Informationen nicht bekommen würden, dann könnten Sie – also könnten Sie  
 32 doch irgendwie arbeiten sondern Sie sind wirklich quasi die Basics, die Sie brauchen.  
 33 A: Das sind die Basics für uns, absolut, ja. Also wir müssen wissen die Ziele, die Vorgaben, die Linie von Vorstand, das sind für uns Ba-  
 34 sics, ja.  
 35 F: Und gibt es da bestimmte Kanäle, wo Sie sagen „Wenn Sie die über diese bekommen –“  
 36 A: Also einer der wichtigsten – also für uns, intern, haben wir vor allem unsere interne Anforderungen an Schnittstellen, die wir brau-  
 37 chen, sprich die ich definiert – natürlich ich brauche nicht von jedem einzelnen Aspekt von jeder Abteilung sondern wir definieren im-  
 38 mer die strategischen Bereichen, die eben Ergebniseinfluss haben, so wie Art Profit Center sind eigentlich für sich, und da definieren  
 39 wir, was für Informationen wir von denen brauchen. Wenn wir Vorscheurechnung erstellen oder Analyse machen. Dann gibt es ein gro-  
 40 ßes Kommunikationssystem innerhalb von einem Buchhaltungssystem, das wir unser [unverständlich] da sind wir online verbunden ein-  
 41 fach mit Rechnungswesen und alles was die bilanzieren beziehungsweise abholen, können wir jederzeit sehen und da holen wir uns eben  
 42 die Werte und die Ziffern von dort und ganz wichtig für uns ist diese – wir haben regelmäßige interne Abstimmungsrunde, vor jedem  
 43 Quartal, vor jeder Planung, vor jeder Vorscheurechnung, reden wir mit – auch mit Vorstand, mit unserem zuständigen Vorstand, mit  
 44 CFO, und dazu werden natürlich, je nachdem was für Themen sind, die zuständigen Leute dazu geholt zu dem Meeting, um eben die  
 45 Vorschläge auszuarbeiten und aus dem heraus bereiten wir für Gesamtvorstand meistens eine Präsentation mit dem Überblick.  
 46 F: Das heißt, das sind zum einen sehr persönliche – also betrifft die persönliche Kommunikation, wo Sie Meetings haben, und quasi die-  
 47 ses Buchhaltungssystem, das ...  
 48 A: Genau.  
 49 F: ... ist dann ...  
 50 A: Das ist dann formalisiert schon  
 51 F: ... schriftlich und sehr formalisiert.  
 52 A: Ja, genau. Das ist - da haben wir einfach Online-Zugang und da sind alle Unternehmen von uns erfasst in SAP.  
 53 F: Und was würden Sie sagen, warum gibt es da verschiedene Kanäle, also warum kann manches quasi formalisiert und schriftlich sein  
 54 und warum gibt es manchmal Bedarf, dass man persönlich miteinander spricht und kommuniziert?  
 55 A: Also aus meiner Sicht, weil man – wenn wir über diese strategische Ziele beziehungsweise Gesamtunternehmenssicht reden – ein  
 56 Abstimmungs- und Freigabeprozess ist ganz wichtig, weil wir können natürlich nicht nach außen das präsentieren beziehungsweise Jah-  
 57 resabschluss machen beziehungsweise Richtung Triest was liefern, bevor unser interner Vorstand darüber nicht informiert wird und auch  
 58 nicht freigibt. Das ist der absolute Must-Prozess, egal ob das Ist oder Plan betrifft. Und daher ist natürlich ein Abstimmungs-, weil man  
 59 könnte das natürlich via Mail schicken und was schreiben, nur das ist anderer Zugang, wenn man darüber spricht, man kann dann gleich

- 60 in dem Meeting Fragen stellen, sofort seitens Vorstand und uns, wie auch umgekehrt, wo wir auch die Entscheidungen holen und da  
61 schauen wir wirklich, dass wir jeden Prozess eben diese formale Freigabeprozesse haben in Form eines Meetings. Ja, die anderen Werte  
62 – also Ziffern prinzipiell – es hätte keinen Sinn, dass ich das bei Meetings bespreche, weil ich brauche ziemlich viele Details und ziem-  
63 lich hohen [unverständlich], dann muss man das vom System holen und wir sind da, glaube ich, sehr gut aufgestellt, weil wir auch Kon-  
64 trolle mit Rechnungswesen gemeinsam erarbeiten im gleichem System, um eben auch keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand auch zu ver-  
65 ursachen.
- 66 F: Mhm, das heißt, das bezieht sich auch sehr auf die Thematik, ob das jetzt persönlich besprochen wird oder eben schriftlich zur Wei-  
67 terarbeit – sage ich jetzt einmal – verwendet wird, also diese Ziffern – wo Sie gesagt haben, dass das sehr detailliert ist und Sie sehr viele  
68 Details brauchen, da brauchen Sie das einfach quasi schwarz auf weiß, um damit weiter arbeiten zu können.
- 69 A: Ja, genau. Auf jeden Fall, ja, ja. Es gehört natürlich gewisse formale Prozess, weil wir müssen an sicheren Daten auch arbeiten, ob  
70 das Ist oder Plan betrifft, das kann natürlich nicht irgendetwas sein, es muss standardisierte Form für jede Gesellschaft sein, dass man die  
71 auch konsolidieren kann und ein Gruppenergebnis daraus machen kann. Also das ist natürlich – in der Größe von dem Unternehmen  
72 muss das schon sehr standardisiert werden.
- 73 F: Mhm. Einfach um das besser weiter – oder dass das vergleichbar auch bleibt.
- 74 A: Ja und das auch – ja, ja. Da hat man auch die Geschichte dahinter, da haben gewisse – jetzt zehn Jahren Geschichte dahinter auch,  
75 auch die Pläne haben wir in dem System drinnen, das heißt wir sehen was Ist ist, was Plan ist, was Vorschaurechnung wäre, eben alle  
76 Daten...
- 77 F: Ok und das ist dann auch zur Übersichtlichkeit besser, weil man quasi alles auf einem Blick hat, wenn das in diesem System ist.
- 78 A: Genau. Auch sehr variabel, das ist ein SAP-System mit [unverständlich] Auswertungen, Möglichkeiten, das bietet kein Excel in der  
79 Form und natürlich nicht diese Datenmenge. Wir arbeiten mit sehr vi-, also die sind einfach sehr groß. Das heißt, das kann man nicht so..  
80 [Unterbrechung – Fenster schließen]
- 81 F: Ok, vielleicht eh dann beim zweiten Bereich, also diese allgemeinen Informationen, einfach was quasi im Unternehmen passiert, was  
82 gerade aktuell ist im Unternehmen. Was sind da Sachen, wo Sie sagen „Das betrifft mich jetzt nicht im Speziellen, aber es ist gut zu wis-  
83 sen oder ich würde es gerne erfahren.“ Gibt es da auch irgendwelche Informationen, die Sie unterscheiden können?
- 84 A: Da fällt mir eigentlich nichts ein.
- 85 F: Wenn Sie vielleicht an quasi Neuigkeiten im Unternehmen oder ...
- 86 A: Ja, wir haben schon sehr – also – jetzt haben wir diese ganze Informationsplattform, wir haben die interne Zeitung, bei jeder Ände-  
87 rungen wird eigentlich informiert via Mail an die Gruppe extra noch Ad On, wir haben auch Übersetzung von – also wir sind auch Onli-  
88 ne mit Plattform von Triest, sprich alle Trends sind dort – ja, mehr oder weniger, aufgelistet, wenn große Projekte kommen oder Ände-  
89 rungen. Also ich glaube schon, dass das schon sehr transparent ist, also würde mir eigentlich gar nichts auffallen, wo ich sagen müsste  
90 „Ja, das fehlt mir oder das fehlt mir an Information“, nein.
- 91 F: Und wenn Sie an diese Informationen denken, sind da Sachen dabei, wo Sie sagen „Das interessiert mich jetzt speziell, weil ich dem  
92 Unternehmen zugehöre“ oder sind das Sachen, die sie, weil sie vorhanden sind, konsumieren oder lesen?
- 93 A: Nein, das ist – das geht meine Tätigkeit, weil ich muss wissen welche Trends oder welche Richtungen in Zukunft sind, welche Pro-  
94 jekte, welche Einflüsse auf das Ergebnis es haben könnte beziehungsweise welche Zielrichtungen, aber nicht weil ich zu Unternehmen  
95 gehöre und nicht weil es mich persönlich interessiert für besonders, ja also ...
- 96 F: Das heißt alles, was Sie lesen, was versendet wird über Mail, das beziehen Sie dann direkt wieder in Ihre Tätigkeit ein und analysie-  
97 ren das sozusagen oder bewerten ...
- 98 A: Genau. Natürlich die Entwicklungen in der Gruppe selbst – ja, da gibt es welche, die außerhalb unserer Tätigkeiten sind und die ande-  
99 re Länder betreffen, wobei das ist natürlich – ein Teil des Jobs ist auch Benchmark mit anderen Ländern und würde schon meinen das  
100 ist, ja, mit Tätigkeit zu tun.
- 101 F: Aber Sie persönlich ist das eher nicht so zutreffend, dass Sie sagen „Das interessiert mich jetzt, wie – welche Feste zum Beispiel in  
102 Salzburg gefeiert werden oder ob es da jetzt in Oberösterreich eine Vernissage stattgefunden hat.“
- 103 A: Naja das – diese Informationen lese ich eigentlich nicht, nein, weil da kann man natürlich pro Bereiche filtern, also es wird nicht  
104 alles verschickt, das was mich interessiert oder mich betrifft lese ich, aber ob irgendwelche Feste – ich weiß nicht, ob das überhaupt in-  
105 formiert wird darüber, vielleicht im Vertriebswege, aber diese Informationen kriegen wir nicht. Also die Informationen sind schon vor-  
106 filtrierte. Also es gibt es – ja kein, kein übermäßiges – weil prinzipiell betrifft es dann nur die Regionaldirektion dort und alle anderen ei-  
107 gentlich nicht und ja – außer ab und zu kommt in insite ein Artikel über Mitarbeiter – wie auch immer – beziehungsweise in einer Ver-  
108 anstaltung, aber regelmäßig kriegen wir diese Informationen nicht.
- 109 F: Aber das ist jetzt nicht, dass Sie sagen, das würde Sie interessieren, wie dann im Vergleich dann, also in anderen Bundesländern qua-  
110 si.
- 111 A: Nein. Das ist nicht meine Tätigkeit und daher beschäftige ich mich auch damit nicht.
- 112 F: Ok. Können Sie sich vorstellen, warum es gewisse Mitarbeiter gibt, die sagen, Sie finden das interessant da zu lesen, was quasi inner-  
113 halb von der Generali passiert?
- 114 A: Ja, möglicherweise schon, ja.
- 115 F: Und welche Gründe da dahinterliegen, können Sie da auch irgendetwas ausmachen?
- 116 A: Auf Beispiel von Festen?
- 117 F: Nein, aber –
- 118 A: Es gibt natürlich viele Mitarbeiter – also es gibt einige Mitarbeiter, die sehr gerne in die Tiefe gehen, auch mehr vielleicht vielfältig  
119 sind von Informationen her. Ich probiere für mich, alleine aus egoistischen Zeitgründen, zu filtern, das für mich wichtig ist und mit  
120 dem beschäftige ich mich, aber ich brauche nicht – ich muss persönlich nicht alles wissen in Sachen, die mich eigentlich gar nicht betref-  
121 fen. Wie gesagt, die wichtigsten Informationen was Strategie betrifft, was prinzipiell Unternehmensrichtungen betrifft, das bekommen  
122 wir alle und die sind schon sehr gut vorgefiltert, sprich da sind die Sachen, die alle zutreffen – mehr oder weniger natürlich – nicht viel-  
123 leicht gedeckt mit Tätigkeit, aber durchaus durch Entwicklung von Unternehmen, treffen – trifft das alle Mitarbeiter, aber ich sehe kei-  
124 nen Grund, eben an gesehen Informationen, die gar nicht mit meinen Tätigkeiten zu tun haben und die eigentlich auch nicht wichtig  
125 sind, weil man muss immer die Informationen filtern auf wichtig und nicht wichtig, auch wenn ich – weiß ich nicht – die Tagesnews le-  
126 se, dann lese ich ja auch nicht über irgendeinen Einbruch – keine Ahnung – in irgendeinem Dorf, weil das ist für mich nicht wichtig, da  
127 konzentriere ich mich eher auf Headlines und probiere ich auch den guten Provider zu finden und das genauso mache ich in der Firma,  
128 weil könnte man natürlich alles mögliche lesen und da gibt es Datenbanken, sehr viele Datenbanken zu verschiedenen Themen, nur wa-

- 129 rum soll ich wissen – warum – ich brauche das nicht, also für mich, für meine Tätigkeit und das filtere ich natürlich allein aus Zeitgrün-  
130 den.
- 131 F: Ok. Das heißt auch wenn über irgendwelche Angebote wie zum Beispiel diese Kinderveranstaltungen, die dann zum Beispiel im  
132 Nachhinein reflektiert werden oder angeführt werden, dass sind Sachen, wo Sie sagen „Wenn da keine persönliche Betroffenheit da ist,  
133 dann wird das weggefiltert und ausge- -
- 134 A: Genau. Da – dann lese ich gar nicht im Detail. Genau.
- 135 F: Mhm. Ok, und die Informationen, die Sie eben brauchen, die werden ja auch über verschiedene Kanäle verteilt, also eben – Sie haben  
136 es angesprochen – Mitarbeitermagazin, das insite Online. Ich versuche jetzt nicht so stark auf die Medien in Triest einzugehen, weil es –  
137 also weil sich die Arbeit eben auf die interne Kommunikation in Österreich bezieht, das heißt diese Angebote werden eigentlich nicht  
138 behandelt, deshalb versuche ich jetzt nicht so sehr darauf einzugehen, aber es gibt da ja auch Newsletter und verschiedene Rundschrei-  
139 ben. Können Sie da Gründe identifizieren, warum manches quasi Online behandelt wird, also in dem Online-Magazin publiziert wird  
140 und andere Sachen aber einen Platz in dem Printprodukt finden?
- 141 A: Also weil im Prinzip Online ist das beste oder das effektivste Weg sowieso, weil da kann man natürlich Videos stellen, das kann man  
142 entsprechend bearbeiten und die Kosten sind überschaubar. Wir konzentrieren uns prinzipiell je wenig wie möglich Papier zu verwen-  
143 den, deswegen so ausgedruckte Sachen ist eh schon kaum vorhanden und die Sachen eben, die das ganze Unternehmen betreffen, wer-  
144 den auf Plattform gestellt, damit alle Zugriff haben und alle das sehen können. Spezifische Informationen betreffend Bereichen werden  
145 natürlich eher per Mail verschickt, weil sie auch eingeschränkten Empfängerkreis haben. Aber natürlich die strategischen Entwicklungen  
146 finde ich schon sehr wichtig, dass auch – dass man die auch bereichübergreifend kennt.
- 147 F: Mhm, und wo sehen Sie dann vielleicht nochmal den Unterschied zwischen insite Online und Print? Sagen Sie oder können Sie da  
148 auch unterscheiden, dass Sie sagen, gewisse Artikel braucht man im Print, um es detaillierter nachlesen zu können, oder ... ?
- 149 A: Also ich bin der Meinung, das könnte alles online sein, also den Print bräuchte ich persönlich als Papier nicht.
- 150 F: Das heißt für Sie hat ein Printprodukt keinen Mehrwert mehr, wo Sie sagen, Sie brauchen das in der Hand oder.
- 151 A: Nein, ich nicht.
- 152 F: Und quasi die Hauptgründe zur Unterscheidung, sagen Sie, dass es einfach quasi das Unternehmen einerseits betreffen kann, dann soll  
153 es auch breiter sein und wenn es eine einzelne Empfängergruppe betrifft, dann kann es ruhig per Mail sein.
- 154 A: Genau, dann wenn Informationen zu spezifisch werden, dann sollen sie natürlich innerhalb von Bereichen kommuniziert werden, an-  
155 sonsten hätten wir ein insite von hundert Seiten und, ich glaube, das wäre auch nicht zielführend, eigentlich.
- 156 F: Genau, ja. Mhm. Ok, dann gehen wir vielleicht eh zum nächsten Punkt, zu bestimmten Situationen. Also da war die Überlegung hin-  
157 ter dieser Frage, eben dass es einfach gewisse Situationen sind, die sind sehr akut, sehr dringend, sehr aktuell, und Sie haben eben Stra-  
158 tegie angesprochen, dass die über drei Jahre dauern kann. Wenn Sie diese Situationen unterscheiden –
- 159 A: Wir müssen strategischen Planung über drei Jahre – aber Strategie ist meistens längerfristiger als drei Jahre.
- 160 F: Aso, also drei Jahre oder fünf, ungefähr, es ist zumindest länger als jetzt ein aktuelle Situation, die sich vielleicht gerade ergibt. Wenn  
161 Sie da die Situationen vergleichen, welche Informationen sind in diesen beiden Situationen wichtig? Oder vielleicht wenn Sie zuerst nur  
162 auf eine Situation denken und dann die zweite im Vergleich dazu behandeln, was würden Sie sagen, was ist in einem sehr aktuellen Fall  
163 für Sie wichtig?
- 164 A: Ich weiß nicht, wie Sie das meinen.
- 165 F: Ich meine, ich weiß nicht, wie das in Ihrer Tätigkeit ist, ob da quasi jetzt an einem Tag eine Situation auftritt, wo Sie schnell Informa-  
166 tion brauchen zum Beispiel, um darauf in irgendeiner Weise reagieren zu können. Also gibt so Situation für Sie?
- 167 A: Selbstverständlich, ja. Es gibt etwa Situation wie – weiß ich nicht – es gibt Marktcrashes wie zweitausendacht am Aktienbereich be-  
168 ziehungsweise jetzt diese Zinssenkungsschritte, da brauchen wir natürlich ein ex-, also nicht den Standardprozess, wie wir Informationen  
169 holen, wie wir den für normale Arbeit gewöhnt sind, sondern müssen wir ad hoc Simulationen anfordern beziehungsweise in der Versi-  
170 cherungswirtschaft ist so, wenn ein Sturm kommt. Natürlich fordern wir die – alle Bereiche, die betroffen sind, die Simulationen zu ma-  
171 chen, die Bewertung drauf zu stellen und das machen wir sofort wenn der Sturm da. Also es gibt Situationen natürlich im Ist, die – wird  
172 das ad hoc auch fortgeführt.
- 173 F: Mhm. Und in diesen Situationen welche Kanäle benutzen Sie da bevorzugt?
- 174 A: Also bei uns ist – Mail ist sowieso, weil da kann man mehr Empfänger und kann man formalisieren und – also ich zumindest persön-  
175 lich, tendiere schon auch zu Meetings. Dass man die Betroffenen zusammenholt, dass man das Endergebnis ausarbeitet und damit alle  
176 Verständnis haben und auch alle im Boot sind. Also wenn es ausreicht, per Mail, wenn es sozusagen nicht kompliziert ist, dann natürlich  
177 nutzen wir das und wenn nicht, dann sind Meetings – dann berufen wir kurzfristige Meetings auch.
- 178 F: Und würden Sie sagen, also Sie haben da jetzt kompliziert quasi angesprochen, wenn – Sturmereignisse oder Unwetterereignisse tren-  
179 nen ja in gewisser Häufigkeit öfter auf. Gibt es da quasi auch schon – dass Sie sagen Sie – also, dass Sie da nurmehr eine Mail ausschic-  
180 cken brauchen, und dass das soweit standardisiert ist, dass Sie kein Meeting mehr brauchen oder ist es das dann trotzdem immer wieder  
181 ...
- 182 A: Ja, wir haben schon Standardabfragen zum Beispiel auf Beispiel Sturm, das ist ja so ein – wir beplanen Sturm, wir schätzen, dass jeds  
183 jedes Jahr Sturm so und so viel Millionen ausmachen wird und wir führen eine Zusammenfassung von Ereignissen seit Jahresanfang bis  
184 zu Jahresende und das wird monatlich aktualisiert. Natürlich wenn ein außerordentliches Ereignis kommt, sprich Sturm oder derart- oder  
185 Wasser oder wie auch immer – muss man diesen Standardprozess häufiger gestalten, also es kann nicht – diese Darstellung kann nicht  
186 jedes Monat kommen sondern sofort nach dem Ereignis muss man die ersten Erkenntnisse setzen. Aber wir probieren – und das ist auch  
187 – weil ich arbeite in [Abteilung] – für uns ist sehr wichtig – große Informationen, mit denen wir arbeiten, sind in Standardform zu lie-  
188 fern und Standardform von uns auch vorbereitet, sprich ich habe immer die gleichen Tabellen jede Periode, nur gebe ich die Periode da-  
189 zu, damit die Verknüpfungen nicht zu ändern sind, wir haben die gleichen Grafiken, die gleichen Farben, wir kommunizieren auch  
190 gleich mit ganzen Foliensätzen im standardisierten Form, das erspart einfach sehr viel Zeit. Also die Standardisierung der Tabellen oder  
191 Informationsflusses hat Controlling, und auch alle große anderen Bereiche auch, soweit geht automatisiert, wir kommunizieren auch  
192 über [unverständlich]-Uploads direkt, das heißt, dass man nicht per Mail Informationen verschickt sondern gleich im System, von meh-  
193 reren Schnittstellen ladet, aber standardisiert, ja, absolut, das ist für diese Größe des Unternehmens das absolute Notwendigkeit.
- 194 F: Aber das betrifft eben – oder das betrifft dann auch in weiterer Folge die Kommunikation, das heißt wenn Sie – wenn jetzt wieder ein  
195 Sturm auftreten würde, dann –

- 196 A: Genau, dann wissen Sie ganz genau, was ich brauche, was ich von Schnittstellen brauche, ich brauche die Auswirkung auf Schäden,  
197 ich brauche Auswirkungen auf Reserven, ich muss in gewissen Abständen darüber informiert werden, dass ich in meinen Sachen das be-  
198 rücksichtigen kann, sie wissen ganz genau, wie diese Darstellung – oder wie sie mir diese Auswirkung kommunizieren sollen.
- 199 F: Aber wenn das jetzt zum Beispiel ein neuer – eine neue Situation ist, die so noch nicht aufgetreten ist, dann sind quasi die vorher an-  
200 gesprochenen Meetings et cetera notwendig, wo das ...
- 201 A: Genau. Beziehungsweise gibt es immer – irgendwer hat – ist Owner von dem Prozess, von den Auswirkung, und dieser Owner von  
202 dem Prozess, gibt natürlich vor, wie die neue Situation darzustellen ist, zu kommunizieren ist, abzuarbeiten ist, sprich wenn das – Haus-  
203 nummer Finanzergebnis wäre – da gibt es eine Leitung dort und die müssen festsetzen „Wen braucht man dazu, wer muss informiert  
204 werden, welche Informationen müssen da fließen?“, also die sind von Prozessowner gesteuerte Sachen, die ad hoc kommen.
- 205 F: Ok. Aber das – man kann da quasi unterscheiden zwischen gängigen oder bekannten Situationen –
- 206 A: Absolut, standardisierte und nicht standardisierte Situationen, ja, absolut. Und braucht andere Details, wenn wir – ja, in zweitausend-  
207 acht diese Aktiencrash gehabt haben, dann brauchen wir detaillierte Aufstellung für Finanzergebnis, für Aktien pro Land, pro Emittent  
208 beziehungsweise für Emittenten, die besonders in Gefahr sind, genauso die Situation, wenn die Hypo Alpe Adria da nicht so performt,  
209 dann braucht man eine gesonderte Darstellung, um die Auswirkungen zu quantifizieren oder wenn Zinssenkung wieder angesagt wird,  
210 dann natürlich konzentrieren wir uns nicht so weit an Aktien sondern müssen wir die Bonds darstellen und was bedeutet diese Zinssen-  
211 kung, also da variieren wir absolut, ja.
- 212 F: Und das wirkt sich dann quasi auch auf die Kommunikation aus, dass einmal –
- 213 A: Das wirkt sich auf die Kommunikation genau, ja.
- 214 F: Persönlich gesprochen wird –
- 215 A: Es werden andere Informationen gefordert, es sind die Auswirkungen, die auch viele Bereiche ad hoc berücksichtigen müssen, sprich  
216 passiert etwas am Finanzmarkt, was bedeutet das für FLV-Produktion. Muss man denken, was kommunizieren nach außen, um das eben  
217 – die Situation zu erklären. Also da muss immer der Prozessowner, der zuständig ist für dieses Ereignis – was auch immer das ist, Kos-  
218 ten, Finanz, Sturm, wie auch immer – muss immer überlegen „Wen muss ich informieren über diese außerordentliche Situation?“, und  
219 wird betroffen meistens Cash-Management und andere Fachabteilungen und der ist dann zuständig und diese Information ist nicht mehr  
220 so standardisiert natürlich.
- 221 F: Und würden Sie sagen, dass die gewählten Kanäle von dem Prozessowner mit dessen Persönlichkeit zu tun haben, also wenn das eine  
222 Person ist, die zum Beispiel lieber E-Mails schreibt, dann schreibt die auch E-Mails ...
- 223 A: Jaja, klar.
- 224 F: ... oder kann der quasi auf die Situation reagieren und wenn er merkt, dass da jetzt einfach ein Meeting notwendig ist, dann setzt er  
225 ein Meeting an, auch wenn er es lieber –
- 226 A: Genau, wenn es Abstimmungsbedarf ist, dann ist natürlich Meeting notwendig, weil das kann man per Mail nicht machen, aber die  
227 erste Information normalerweise – ich kann mir den auf der Mails am Abend ansehen, jetzt war Sturm da, oder jetzt ist diese Aktie kom-  
228 plett unter Wasser unerwartet, die passieren zuerst per Mail und dann wird meistens ein Meeting berufen. Ich finde es auch wichtig, weil  
229 für einen Prozessowner, der nur Teil der Kette ist, kann oft nicht ganz beurteilen welche Wirkungen – Folgewirkungen sind und bei ei-  
230 nem Meeting natürlich, da überlegt man sich, erstens was man dagegen steuern kann, was man da machen muss, welche Bereiche betrof-  
231 fen sind und welche Bereiche informiert werden müssen, also ich würde schon tendieren, dass Meeting – also nicht für alles natürlich,  
232 das wäre übertrieben – aber ein persönliche erstens Meinungs austausch und so ein Art Brainstorming [unverständlich] – da entsteht auch  
233 die Entwicklung, weil man sitzt doch in der Gruppe und durch eben verschiedene Inputs man entwickelt auch andere Idee, als man das  
234 selbst hätte. Es ist auch wichtig, auch diese ganze Teamdynamik, wenn jeder nur sitzt bei sich und nur Mails schreibt, dass ist zwar zeit-  
235 lich wahrscheinlich besser, weil da könnten wir alle früher nach Hause gehen, aber die Entwicklung ist damit nicht getan und die Leute –  
236 ich glaube schon, wenn so ein Meeting kann man viel gutes machen, kann man auch viel schlechtes machen, natürlich, kann man alle  
237 demotivieren auch, das ist auch möglich. Aber wenn man das gut führt und eben die Leute sich einbringen können, wenn Wissen auch  
238 die lernen voneinander bei den Meetings, dann finde ich das schon sehr, sehr wichtig.
- 239 F: Nur kurz für mein Verständnis noch einmal. Diese – was sie angesprochen haben – Unwetterereignisse – nur zum Beispiel – also Sa-  
240 chen die quasi schon eingespielt ist, gibt es dann aber trotzdem pro Situation noch einmal ein Meeting, um auf besondere Ereignisse –
- 241 A: Ja, also, ja. Da schauen wir das oft gemeinsam an, wie viel Reserven wir erstellen wollen, wie viele Zahlungen – eben Cash-  
242 Management, weil sie müssen natürlich das Cash bearbeiten.
- 243 F: Aber quasi da erfordert jede Situation doch noch einmal ein Meeting, um auf die Situation einzugehen?
- 244 A: Nicht jede, also ein großer Sturmhaagel ist schon sehr – ja das handelt sich meistens um so bis zu siebzig Millionen Euro in einem Tag  
245 – also das ist nicht jede Situation erfordert, nein. Jede nicht, aber die, die strategische Ergebnisse beeinflussen könnte, auf jeden Fall, die  
246 sonst – so viele Sondersituationen hat man meistens nicht. Wir sind im Prozess aber schon sehr formalisiert und standardisiert, dass wir  
247 Großteils eigentlich standardisierte Informationen bekommen und die Sondersituation sind wirklich nicht sehr viele.
- 248 F: Aber so ein quasi Sturmereignis ist jetzt keine Sondersituation mehr, wo man Meetings einberufen muss, wo es – also ...
- 249 A: Also eine Abstimmung meistens dann machen wir schon, mit Rückversicherung, mit Technik, ja, aber kurz, dass ist dann nicht sehr  
250 ...
- 251 F: Kurze Abstimmung, aber das ist quasi auch schon standardisiert diese Abstimmung.
- 252 A: Das ist standardisiert. Sie wissen ganz genau mit welchen Informationen sie zu uns kommen müssen, weil es ist schon ein Aspekt, ei-  
253 ne technische Abteilung, die Sachen bearbeitet beziehungsweise verkauft, sieht die Sachen anders, als wir die sehen und wir haben [un-  
254 verständlich] hat man diese Linie schon geschaffen, sie müssen das was sie technisch oder für den Bereichen machen, auf die Bereiche  
255 für uns auch übersetzen, dann müssen wir das gemeinsam, aber das ist Großteils mit Bereichen durchaus – funktioniert sehr, sehr gut.
- 256 F: Ok. Und im Gegenteil dazu jetzt vielleicht eine Situation wie die Strategie, die sich ja über mehrere Jahre zieht, wo quasi einmal in-  
257 formiert, dass an einer Strategie gearbeitet wird oder die zum Beispiel jetzt kommuniziert wird bis zum Ende. Wo sehen Sie da gewisse  
258 Punkte, wo Sie sagen „Diese Informationen sind dann notwendig oder brauche ich“?
- 259 A: Also nachdem wir die Abteilung sind, die Großteils sammelt von den eben strategischen Informationen, verfügen wir über Großteils  
260 schon und wir werden auch laufend informiert über die Abläufe der Strategie, also da –
- 261 F: Das heißt Sie werden quasi von diesem Prozess, den eine Strategie einnimmt von Anfang an eingebunden und würden Sie sagen, dass  
262 Sie da auch öfter Informationen oder mehr Informationen bekommen als jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter im Marketing.

- 263 A: Das auf jeden Fall, auch wenn nicht ich persönlich, dann auf jeden Fall [Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter] und zuständige Vorstand  
 264 auf jeden Fall, aber es ist natürlich – in dem Aufbauprozess werden – können keine einzelne Mitarbeiter eingebunden werden, das ist  
 265 schon klar. Aber das ist eher spezifisch für unsere Abteilung.
- 266 F: Mmm, und in welchen Schritten bekommen Sie da zum Beispiel die Informationen, also schon wirklich wenn daran gearbeitet wird  
 267 oder erst wenn dann was fixiert ist, oder ...?
- 268 A: Je nachdem, was für ein Thema das ist.
- 269 F: Aber so quasi Zwischenergebnisse et cetera, das bekommen Sie schon auch.
- 270 A: Also die werden natürlich in Runden abgesprochen, ja.
- 271 F: Vor allem weil Sie ja vorher angesprochen haben, wenn diese strategischen Ziele nicht erreicht werden können –
- 272 A: Das ist – ja – das ist die strategische Planung, das liegt absolut in unserer Abteilung, da machen wir erstens – fordern wir so Art  
 273 Kommunikation eben, wir machen drei Mal im Jahr so Art Vorschaurechnung, sprich wir kommunizieren mit Prozessowner oder mit  
 274 diese Budgetowner über Stand der Zielerreichungsgrades plus eben entweder Meeting oder beziehungsweise bekommen wir Kommentar  
 275 mit Abweichungsanalysen und das machen wir jedes Quartal eigentlich. Das sind wir immer Up-to-date und wenn etwas außerordentli-  
 276 ches passiert, berücksichtigen wir das gleich auch.
- 277 F: Ok, aber so dass Sie da quasi noch mal Extra-Informationen brauchen würden, dass ist jetzt in Ihrem Fall nicht, weil Sie damit arbei-  
 278 ten quasi.
- 279 A: Es ist, ich arbeite damit und sehe ich auch – ich weiß nicht, ich sehe mich oder meine Abteilung auch und jede einzelne, man kann  
 280 nicht nur sagen, „Ich brauche das und das und das soll mir geliefert werden.“ Ich sehe mich als Teil des Prozesses und jeder kann natür-  
 281 lich auch Prozesse beeinflussen und auch das bewirken, dass man genug Informationen bekommt, vor allem von Schnittstellen, weil es  
 282 sind sehr viele Faktoren beeinflussbar. Natürlich ich kann nicht von Vorstand fordern, dass Sie mich über alles informieren, nur dass  
 283 sind meistens Informationen, die ich auch nicht unmittelbar brauche. Aber alles andere, was meine Schnittstellen in der Arbeit betrifft,  
 284 da sehe ich schon eine aktive Rolle von einzelnen, Prozesse so zu gestalten, dass man ausreichend Informationen bekommt und wenn  
 285 man die Tätigkeiten dann nicht ausführen kann, dann muss ich eben mit Vorgesetzten oder wie auch immer sprechen und sagen „Der  
 286 Prozess ist so konstruiert, dass ich eben an dieser Stelle nicht weiterarbeiten kann, weil ich das und das nicht habe“ und das ist schon aktive  
 287 Handlung und der Rest Informationen, die mir nicht zugänglich sind, haben auch Grund, warum ich Sie nicht bekommen soll, natür-  
 288 lich die kann ich nicht anfordern oder nicht jede einzelne anfordern, hat auch Sinn. Aber alles andere – ja, finde schon, dass das von dem  
 289 abhängig ist.
- 290 F: Ok. Und können Sie vielleicht auch eine langfristige Situation vorstellen, wo Sie jetzt nicht so direkt, daran arbeiten? Ja, vielleicht  
 291 jetzt, was Marketing betrifft, diese Gesundheitskampagne.
- 292 A: Also es gibt natürlich die – wenn man einem ein Thema interessiert, dann kann man natürlich Extra-Informationen anfordern, kann  
 293 man sich an Plattform da durchklicken, da gibt es sehr viele Sachen vorhanden, kann man eben an Marketing selbst schreiben, das ist  
 294 nicht das Thema. Also wenn einem wirklich das Thema – aus Grund wie auch immer das sein soll – interessiert im Detail, glaube ich, ist  
 295 es überhaupt kein Problem, weil die Zuständigkeiten, die sind auch sehr offengelegt, wer für was zuständig ist und die Informationen  
 296 bekommt man dann auch.
- 297 F: Aber da sind Sie auch wieder so, dass Sie sagen „Wenn Sie nicht persönlich sind, durch Ihre Tätigkeit, dann filtern Sie da diese In-  
 298 formationen“?
- 299 A: Also die grobe Information über Gesundheitsjahr und so weiter, befindet sich auf der Website, ich glaube waren auch Teil der insite,  
 300 möglicherweise – weiß nicht– Plattform. Das sind die allgemeinen Information an alle, weil alle sollen wissen „Es passiert sowas“, wir  
 301 sollen das als auch Botschafter von Unternehmen weiter vermitteln, auch selbst sind wir meistens Kunde und das ist ok so. Aber wenn  
 302 man wirklich dann Detail, der für einen nicht relevant ist, wissen möchte und der zugänglich ist und nicht irgendein Projekt, wo man die  
 303 Informationen nicht offen legen kann, dann kann man die selbst anfordern. Aber wüsste ich eigentlich nicht, wozu so ein Wissen  
 304 brauchbar ist, das weiß ich nicht. Es gibt auch sehr viele [unverständlich] die man auch von anderen Bereichen, die man auch besuchen  
 305 könnte. Man könnte auch Abteilungen wechseln, Praktikum machen, also ich glaube, wenn irgendwer sich interessiert für anderen Be-  
 306 reich, das ist überhaupt kein Thema, da muss man aktiv handeln. Aber ich sehe nicht bei Unternehmen Verantwortung bei alles alle zu  
 307 informieren, glaube diese Grundinformation haben wir super geschafft mit diesem Plattform, ich glaube E-Mails genug, aber es ist sehr  
 308 viel drinnen, sowohl auf der Website, insite und Plattform, das ist schon sehr, das gibt natürlich Datenbanken auch, wo man wirklich  
 309 auch viele Sachen nachschauen kann, aber das ist – wahrscheinlich hätte man Vollzeitbeschäftigung nur mit Nachschauen. Also ich fin-  
 310 de schon gut, dass das vorgefiltert ist, in einem Level, das jeder zugänglich ist, ich hätte mir nicht gewünscht, wie gesagt ein großes  
 311 Packerl von unbedeutenden Informationen zu bekommen, weil das wünsche ich mir auch privat nicht. Das ist nur einfach Zeitverluste.
- 312 F: Ja, ok. Vielleicht gehen wir dann eh zum nächsten Punkt schon, zum letzten. Diese aufwärtsgerichtete Kommunikation. Ich meine Sie  
 313 haben es zum Teil schon angesprochen, wenn Sie die Informationen nicht bekommen, haben Sie die Möglichkeit, aktiv das mitzugestalten.  
 314
- 315 A: Absolut, genau. Und da sehe ich eigentlich in der Verantwortung alle Mitarbeiter, jeder einzelnen und sich selbst den Prozess anzu-  
 316 schauen „Wie arbeite ich? Warum bin ich effizient oder nicht effizient? Woran passieren“ zum Beispiel wenn man die Tätigkeit ausge-  
 317 führt hat, machen wir oft Feedbackrunden und schauen ob es – „Was hat uns gefehlt? Warum haben wir das und das so gemacht? War-  
 318 um mach wir das nicht besser?“ und dann ist eben die Abstimmung mit Schnittstellen, die ja – um eben den Kreis zu schließen, und das  
 319 sehe ich schon als aktive Handlung, natürlich es gehört immer wieder aufge-, ausgebessert oder optimiert der Prozesse, weil die Gege-  
 320 benheiten ändern sich, das wird alles immer schneller und auch Detaillierungsgrad wird höher. Aber das machen wir eben laufend und  
 321 das ist, glaube ich, ganz wichtig.
- 322 F: Ok, und wenn Ihnen jetzt zum Beispiel bei irgendeinem Prozesse etwas auffällt, wo Sie sagen „Das gehört jetzt verändert“ und –
- 323 A: Dann probiere ich, das zu initiieren. Dann sammle ich die Leute, die dazu gehören, die Schnittstellen, jetzt haben wir großen Pla-  
 324 nungsprozess neu aufgestellt, wir haben versucht die – erstens haben wir informiert, auch Vorstand und in den ersten Stellen, was wir  
 325 vorhaben und warum wir das machen und dann haben wir probiert mit den Runden, wo die Schnittstellen sich zusammensetzen und ein-  
 326 fach gut zu überlegen, wenn wir das neu gemacht hätten, wie hätte es anders ausgeschaut, was wir für Potenziale haben, das Prozess zu  
 327 verbessern und eben alles effizienter zu gestalten. Das war eigentlich interessant, wo die Leute oft so ausgesprochen haben die Dinge,  
 328 die seit Jahren gemacht waren, aber keiner da zufrieden damit – ja, das ist eben diese persönliche Runde würde ich nie verzichten wol-  
 329 len, also nicht – natürlich nicht jeden Tag, wie auch immer, aber ich glaube schon, dass regelmäßiges Treffen sehr wichtig ist, ich finde  
 330 es auch, wenn man es menschlich sich gerne hat oder das Ebene findet, ist absolut andere Dynamik und Motivation und wenn die Atmo-  
 331 sphäre eben passt und die Leute sich verstehen, und dass muss man natürlich schauen, dass das dem so ist, dann ist natürlich absolut an-  
 332 derer Ansatz auch von der Mitarbeit und eines davon ist eben, da gehören die Informationen, die ausreichenden Informationen, damit die  
 333 Leute die Tätigkeit machen können oder sich auch – dass sehen wir bei neuen Mitarbeitern oft – wir versuchen die auch zu den wichtigs-

- 334 ten Meeting mitzunehmen, obwohl Sie dort keine aktive Rolle haben in Wirklichkeit, aber sie – erstens lernen sie sehr viel durch die  
335 Diskussionen, die eben zwischen diesen Fachleuten entstehen, lernen die jungen Leute wahnsinnig viel, das können sie hinter dem Com-  
336 puter nicht machen, weil das – sie lernen wie die anderen denken und das ist auch wichtig in jedem Prozess „Warum macht der das so  
337 oder was denkt er sich dabei?, und bei jungen Mitarbeiter ist vor allem – das ist auch gewisse Wertschätzung, die freuen sich, dass sie  
338 bei einem wichtigen Meeting dabei sein können, dass sie eben mehr Know-how aufsaugen können, weil viele Sachen kann man leider  
339 nicht – es ist nicht so, dass bei vielen Tätigkeiten man geht – man belegt einen Kurs und „jetzt weiß ich das“, theoretisch ja, aber prak-  
340 tisch – jedes Unternehmen hat spezifische Sachen und spezifische – ja, wir haben diese Kapitalanlagen nicht andere, wir haben diese  
341 Geschäftsfelder – das ist oft schwer sich bilden zu lassen in diesem Bereich und eben durch Informationen, durch Meetings, durch ge-  
342 meinsame Brainstormings und Austausch lernen alle und auch die Bereiche gegenseitig lernen sehr viel, ja, das – wir haben früher – also  
343 vor ein paar Jahren noch – nicht so intensiv diese Abstimmungsrunden gemacht, das haben wir seit drei, vier Jahren wirklich auch mit  
344 anderen technischen Abteilungen, Finanzabteilungen eingeführt und davon profitieren beide Seiten, weil Sie verstehen, was wir haben  
345 und wir können besser verstehen und reagieren, von dem was Sie sehen auf dem Markt, auf dem operativen Entwicklung. Und das kann  
346 man nicht – finde ich persönlich – nicht durch Mail ersetzen. Weil wir überlegen oft zusammen, ja „Derzeit passiert das und jenes. Was  
347 könnte das für uns bedeuten? Was bedeutet das für unsere Kennziffern? Was bedeutet das für unsere Ziele? Passen die noch? Muss man  
348 da was machen? Wen muss man informieren?“ Ja, also, das – würde schon behaupten, das kann man auch machen auf Telekonferenz  
349 oder Videokonferenz auch – weil es oft aus zeitlichen Gründen gar nicht möglich ist, sich zu treffen, ist aber auch kein Thema, das ganz  
350 gut möglich.
- 351 F: Wenn ich da kurz nochmal einhaken darf, wie Sie gesagt haben, Sie versuchen, da eine Änderung zu initiieren, wenn der Prozess  
352 nicht stimmt. Würden Sie da sehen – also sich selbst als Prozessowner sehen oder sind das auch Prozesse, wo Sie sagen, da sind Sie qua-  
353 si jemand, der Informationen bekommt und der dann zu einer höheren Instanz gehen muss, um etwas –
- 354 A: Also wir sind – als [Abteilung] haben wir ein bisschen so diese [unverständlich]-rollen.
- 355 F: Entschuldigung, die ... ?
- 356 A: Die [unverständlich]-rollen, also wir sind die, die koordinieren. Viele Prozesse gehören uns selbst, die natürlich probieren wir zu op-  
357 timieren und verändern, aber auch Prozesse von anderen Bereichen, nachdem wir die ganz letzten an der Kette sind, weil wir schlussend-  
358 lich diese ganzen Ziffern abholen und fertig sein müssen und auch das gegenüber Triest und Vorstand präsentieren müssen, initiieren wir  
359 auch oft Änderungen der Prozesse in anderen Bereichen. Weil wenn die Prozesse nicht funktionieren, funktioniert die Durchrechnung  
360 natürlich nicht, sind wir nicht zeitlich oder verfehlen wir die Ziele, was uns nicht passiert natürlich, aber könnte sein, wenn wir sehen,  
361 dass gewisse Prozesse nicht funktionieren, die Prozesse, die schlecht funktionieren, kann man nicht beplanen meistens, weil da ist viel  
362 größeres Risiko dabei, das könnte dazu führen, dass wir eben die Ziele nicht passend erreichen beziehungsweise, ja, Abweichungen ha-  
363 ben – wie auch immer – beziehungsweise ein Verlustrisiko besteht, also das auf jeden Fall, da sehen wir uns als [Abteilung] in der Rolle,  
364 auf jeden Fall.
- 365 F: Und wenn Sie diese Initiation von Änderung noch einmal kurz reflektieren, Sie haben da einerseits gesagt, dass die Atmosphäre wich-  
366 tig ist, Wertschätzung et cetera und andererseits eben Ziele jetzt erreichen et cet – quasi die Tätigkeit machen können, würden Sie sagen,  
367 was spielt die größere Rolle, mal die Tätigkeit zu machen oder die Wertschätzung, dass quasi andere verstehen und anerkennen, wieso  
368 man diese Informationen jetzt auf diesen und diesen Weg braucht, um die Tätigkeit zu machen?
- 369 A: Also ich finde beides, ich glaub, das kann man gar nicht trennen. Ich kann natürlich für viele Sachen und das weiß ich – ich kann vie-  
370 le Sachen sagen, schreiben „Das ist die Vorgabe, das brauche ist. Das ist von – mit Vorstand so abgestimmt und das habt ihr so zu ma-  
371 chen.“ Das ist möglich, aber wir sind trotzdem alle Menschen, wir kennen uns meistens seit – schon einer Weile und trotzdem, dann rede  
372 ich lieber mit Betroffenen, wenn es irgendwie zeitlich geht natürlich beziehungsweise kläre ich, warum wir das machen und ich, für  
373 mich persönlich, probiere das unabhängig von irgendeiner Hierarchievorgaben – wie auch immer – wer da was zu entscheiden hat, trotz-  
374 dem diese menschliche – diese gute Ebene zu behalten. Weil das – wenn die Leute verstehen, warum wir das machen und wenn man die  
375 dazu holen kann, dann müssen sie das nicht machen, sondern machen das, weil sie das wollen und das ist ein großer Unterschied. Weil  
376 wiederum haben wir oft – ja, müssen wir Prozesse kurzfristig gestalten, wenn wir andere Vorgaben seitens Triest – oder wie auch immer  
377 – haben und da sind die meistens – die auch sehr hilfsbereit dastehen. Das ist schon gegenseitige Wirkung. Und ich glaube diese Wert-  
378 schätzung als Menschen, also auch wenn das Mitarbei-, typische Sachbearbeiter sind, die eigentlich die Wertschätzung, immer zu sagen  
379 „Du bist im Prozess drinnen, deine Tätigkeit ist wichtig“ ist menschlich sehr wichtig, weil die Leute verbringen Großteil des Tages in  
380 der Firma und viele engagieren sich und eben die Motivation zu – bei zu halten – ist das in der Firma sehr, sehr wichtig, das kann man  
381 mit Geld nur partiell machen – also das Geld ist nicht alles, was dazu beitragen könnte, also deswegen haben bei uns – also zumindest  
382 wir haben in der Abteilung und Großteils, die ich kenne auch – wir haben regelmäßige Abteilungs-Jour fixe, wo von der Abteilungsp-  
383 ektive, alles besprochen wird, auch wenn derjenige Gruppe nicht trifft. Also dass die Leute wissen, woran die anderen arbeiten bezie-  
384 hungsweise der Leiter berichtet aus den Vorstandsmeetings, was da zu wissen ist, also da schauen wir schon sehr darüber. Und die Leute  
385 fühlen sich da ein Teil von den Ergebnisbringer, das ist positiv und dafür lohnt sich eben, für die Kommunikation oft diese persönliche  
386 Zeit zu nehmen, nicht nur via Mail und „Das ist so“ sondern finde schon, dass ...
- 387 F: Und würden Sie sagen, diese Dinge, dieses – die Wertschätzung, wenn man persönlich mit jemanden redet, oder einfach, dass man  
388 gegenseitig sich hilft und da erklärt, Verständnis versucht zu schaffen – bringen Sie das auch in Verbindung damit, dass Sie sagen, ge-  
389 wisse Information filtere ich, um mich zum Beispiel auf das wesentliche zu konzentrieren?
- 390 A: Absolut, ja, das auch, ja.
- 391 F: Das heißt quasi diese Wertschätzung und die Zugehörigkeit oder, dass man sagt „Man fühlt sich als Teil der Gruppe, die dieses Ziel  
392 erreicht hat“ – bringt Sie dazu zu sagen „Ich muss mich auf das konzentrieren, was für mich wichtig ist, um quasi Verständnis aufbrin-  
393 gen zu können für eine andere Abteilung“?
- 394 A: Genau, viele brauchen das für die Tätigkeiten, weil Sie bereichübergreifend arbeiten, aber gewisse Grundinformationen, die eben  
395 durch diese Plattform probiert ist zu schaffen, braucht jeder Mitarbeiter, der muss wissen, wohin die Gruppe geh-, soll er wissen und ich  
396 glaube, dass ist ganz wichtig. Natürlich kann man sagen „Mich interessiert gar nichts und ich mache meinen Job“, gibt es auch welche –  
397 überhaupt kein Thema, das ist auch [unverständlich]. Aber ich glaube, Großteil der Leute ist schon sehr eingebunden und liest diese gan-  
398 zen Informationen.
- 399 F: Aber Sie fühlen sich durch – dadurch, dass Sie die Informationen, die Sie brauchen auch bekommen und in der Form, wie Sie es be-  
400 kommen, schon motiviert und zugehörig?
- 401 A: Auf jeden Fall.
- 402 F: Eben, Sie haben angesprochen, es ist ein Unterschied zwischen machen-wollen und machen-müssen.
- 403 A: Genau, genau, das ist, glaube ich schon, und das ist so Wohlbefinden auch dabei, das ist, finde ich, ganz wichtig.

- 404 F: Und da haben quasi auch diese unterschiedlichen Kanäle, die genutzt werden, auch einen Einfluss darauf, auf – also wie man mitei-  
405 nander redet oder wie man seine Arbeit machen kann.
- 406 A: Genau, absolut. Erstens die Kanäle und zweitens die Art und Weise, wie man kommuniziert. Natürlich kann man als Chef hierar-  
407 chisch, wenn man die Mitarbeiter – hierarchisch macht – verfügt – kann alles über einen Tisch schmeißen und „Bis morgen um zehn  
408 hast du fertig“ – das ist möglich, das ist nicht verboten, das ist möglich, das ist nicht was schlechtes dabei, es ist eine andere Art und  
409 Weise, wenn man das höflich sagt beziehungsweise erklärt, wozu man das braucht, ja, das ist absolut andere Ebene und ich finde für  
410 Mitarbeiter auch.
- 411 F: Und vielleicht noch ganz kurz, es gibt ja oft so Mitteilungsboxen oder Beschwerdebboxen oder ähnliches. Würden Sie sagen, Sie nut-  
412 zen sowas auch, um gewisse Informationen, die Ihnen auffallen, irgendwo zu platzieren sind Sie eher so, dass Sie sagen „Man kann alles  
413 persönlich besprechen“
- 414 A: Also ich bin eher der Mensch, ich könnte persönlich ansprechen. Also ich habe noch nie im Leben ein Box für irgendetwas benutzt.  
415 Aber vielleicht manche fühlen sich wohler dabei, kann auch sein, es gibt Leute, die nicht so leicht kommunizieren vielleicht nach außen,  
416 und für die ist sicher hilfreich, absolut. Wir haben auch diese anonymen Umfragen immer wieder, ich hätte aber alles – ich könnte mir  
417 unter allem unterschreiben, weil das ist meine Meinung und die vertrete ich, egal ob mein Name dabei steht oder nicht – würde ich die  
418 nicht ändern. Aber – also für mich, brauche ich nicht, aber kann mir schon vorstellen, dass für manche das hilfreich ist, ja.
- 419 F: Aber Sie sagen, also quasi Sie persönlich stehen zu Ihrer Meinung
- 420 A: Genau.
- 421 F: ... und da brauchen Sie quasi keine anonyme
- 422 A: Nein.
- 423 F: ... sondern sprechen das an und.
- 424 A: Ja, das finde ich, also für mich ist da absolut nutzlos.
- 425 F: Mhm. Aber das ist quasi eine persönliche, sehr persönliche Einstellung.
- 426 A: Ist meine persönliche Meinung.
- 427 F: Mhm. Ok, dann sage ich Danke.
- 428 A: Bitte.

## Interview 2

- 1 F: Wenn Sie jetzt an ihre Tätigkeit in der Generali denken, gibt es da irgendwelche Informationen wo Sie sagen, wenn sich da was änd-  
2 ert oder wenn da irgendwas ist, dann brauche ich die für meine Tätigkeit oder haben Sie – können Sie da vielleicht verschiedene Kate-  
3 gorien identifizieren, wo sie sagen, solche Informationen gibt es und solche.
- 4 A: Ja, also, um jetzt von meiner Gruppe gesamt zu sprechen, brauchen wir eigentlich alle Informationen, die irgendwie nach außen drin-  
5 gen könnten und Response nach außen erzeugen. Das heißt alles was irgendwie in Medien aufpoppen könnte, auf Social Media – das ist  
6 auch ein wichtiges Thema – da ist es immer ganz gut wenn wir die im Voraus erhalten, damit wir wissen wie wir darauf reagieren kön-  
7 nen. Beispiel – zum Beispiel Produktänderung – wenn eine Produktänderung stattfindet, dann passiert uns das immer wieder, dass das  
8 dann auf Facebook aufpoppt und da tun wir uns natürlich leichter, wenn wir da schnell reagieren können. Also ich würde sagen, das sind  
9 so die Informationen, die wir eigentlich benötigen würden.
- 10 F: Und können Sie da einen Grund ausm-, ich meine, dass das mit der Arbeit zu tun hat, ist schon mal ganz klar, dass das einfach ein  
11 wichtiger Grund ist, warum sie die brauchen, aber haben sie da selber auch irgendwie persönliche Gründe, warum Sie sagen, dass ist für  
12 mich persönlich wichtig, dass ich das weiß.
- 13 A: Natürlich. Ich bin laufend außerhalb unterwegs – im Rahmen der ganzen [Tätigkeit], da stoße ich immer wieder auf Leute und rede  
14 echt mit vielen Leuten und natürlich kommen dann solche Themen zu tragen – und werde dann auch oft angesprochen auf die Tätigkei-  
15 ten zum Unternehmen und daher ist es natürlich ganz fein wenn man informiert ist und da auch antworten kann und sozusagen ein biss-  
16 chen das Unternehmen gut repräsentieren kann und dafür sind die Information einfach wichtig. Also gerade in meinen Bereich, wo ich  
17 echt viel mit anderen zu tun hab, ist es schon ganz fein, wenn man solche Informationen hat und nicht total unvorbereitet dann auf ir-  
18 gendetwas angesprochen wird, wozu man dann eigentlich wenig sagen kann.
- 19 F: Und wenn Sie da auf ihre – quasi die Stimmung oder die Motivation denken, wenn Sie eben solche Informationen nicht haben oder  
20 eben schon haben, wie – hat das dann auch irgendwelche Auswirkungen?
- 21 A: Ja, natürlich. Also, ich denke, dass sich jeder wertgeschätzt fühlt, wenn er informiert wird. Also ich glaube, das ist echt ein Zeichen  
22 der Wertschätzung und auch – man hat natürlich dann das Gefühl, dass man irgendwo wichtig ist, dass man die Informationen bekommt,  
23 weil man wichtig ist und deshalb versuche ich auch ganz stark, die Leu-, also meine Mitar-, also meine Kollegen et cetera zu informie-  
24 ren, weil ich auch in einem Bereich bin, wo immer wieder was passiert, und der eine starke Außenwirkung hat, sagen wir mal so, und  
25 deshalb bemühe ich mich auch da nach besten Wissen und Gewissen da die Informationen auch weiter zu geben. Also es sollte ein biss-  
26 chen ein Geben-und-Nehmen-Prinzip sein, glaube ich, wenn das funktioniert.
- 27 F: Das heißt Sie würden auch schon sagen, wenn Sie gewisse Informationen haben, dann machen Sie vielleicht die Arbeit leichter oder  
28 gerner oder fühlen sich irgendwie integriert im Unternehmen und stärkt diese Informationsvermittlung – die stärkt das oder –
- 29 A: Ja, ich glaube, es stärkt einfach das Bild, dass man sich als Teil des Unternehmens sieht. Ich glaub es gehört einfach – es trägt einfach  
30 ganz stark dazu bei, dass man wirklich sich als ein Team fühlt, als ein Unternehmen, als eine Gruppe und ich glaube, da ist die Kommu-  
31 nikation und die Information einfach unerlässlich, ich glaube ohne der geht es nicht sonst fühlt man sich überhaupt nicht zusammenge-  
32 hörig. Und so gesehen ist es auch – ist es natürlich auch sinnvoll für das Unternehmen zu informieren, denn nur so kann man nachher  
33 wirklich als eine Einheit auch nach außen auftreten. Also nur so kann man da wirklich dann das Unternehmen bestmöglich repräsentie-  
34 ren nach außen. Dafür braucht man Informationen.
- 35 F: Und es gibt ja in der Generali verschiedene Kanäle über die solche Komm-, Informationen kommuniziert werden – so gehört es – und  
36 haben Sie da irgendwelche Vorlieben, wie sie jetzt gewisse Informationen, also wenn Sie halt – vor allem wenn man an die verschiede-  
37 nen Informationen denkt, auch wenn es nur ihre Tätigkeiten betrifft, aber gibt es da auch Unterschiede, wie sie die bekommen wollen?
- 38 A: Also, um jetzt mal von eher informellen Dingen zu sprechen. Also ich verwende natürlich sehr gerne das Telefon, einfach weil es  
39 schnell geht und weil man Missverständnisse so relativ gut vermeiden kann, wenn man direkt rück fragen kann. Wenn es natürlich ir-  
40 gendetwas wichtiges ist, was ich nachlesen möchte, was ich dokumentiert haben möchte, dann ganz klar E-Mail. Also das ist einfach –  
41 das hat einfach den Grund, das es nachvollziehbar ist, dass sich da beide Seiten irgendwie committet haben und da wirklich etwas in der

- 42 Hand haben. Aber so wie gesagt, so eher informelle Sachen oder Dinge die schnell gehen müssen, sehr, sehr gern per Telefon oder auch  
 43 persönlich, ich meine gerade in der GD ist es einfach jemanden schnell einen Besuch abzustatten, das funktioniert dann meistens auch  
 44 ganz gut. Ansonsten muss ich ehrlich sagen – ich weiß, dass wollt ihr vielleicht nicht so ganz hören – insite ist jetzt nicht sowas, wo –  
 45 was ich persönlich so viel nutze, ich sage es ehrlich und da denke ich einfach, E-Mail ist wahrscheinlich der sicherere Weg, weil meine  
 46 E-Mails, die lese ich andauernd und permanent und alle Infos die per E-Mail reinkommen, die hab ich ganz sicher irgendwo. Wobei ich  
 47 mir auch viele Information übers Unternehmen prinzipiell auch über Facebook und die Social Media Kanäle hole, aber ich glaube, das  
 48 hat auch einfach mit dem Bereich zu tun, das ich da selber stark involviert bin. Es gibt nämlich auch eine – zum Beispiel eine Facebook-  
 49 Content-Gruppe, das heißt alle Personen, die für den Content der Generali Gruppe verantwortlich sind, haben eine Facebook-Gruppe  
 50 und über die bekommt man eigentlich auch lustigerweise immer ganz gute Informationen. Das sind zum Beispiel Personen aus dem Pro-  
 51 duktmanagement oder gerade Sponsoring, et cetera sind da eigentlich dabei. Auch aus dem Vertrieb, sehr breit.
- 52 F: Das heißt das ist sehr breit gefächert.
- 53 A: Genau, um jedes Thema einfach abzudecken, jedes Thema, das kommen könnte. Jedes Thema wird da einfach abgedeckt.
- 54 F: Und können Sie vielleicht auch irgendwelche Gründe ausmachen, warum Sie jetzt zum Beispiel sagen, das insite ist als Hauptinfo-  
 55 quelle, was meine Tätigkeit betrifft, nicht so –
- 56 A: Ich glaube, das liegt einfach daran, dass mir ein bisschen die Zeit fehlt, das durchzulesen und ich – einige Artikel kenn ich natürlich,  
 57 weil wir daran beteiligt sind, dass wir da mitschreiben. Aber ich glaube, es ist echt der Zeitgrund. Ich glaube, wenn ich mehr Zeit hätte  
 58 würde ich mir es auch öfter anschauen.
- 59 F: Ok, und gilt das für Online gleich wie für Print, oder –
- 60 A: insite Online und Print. Wenn dann lese ich noch eher Online, muss ich ehrlich sagen. Ich glaube, da muss ich auch ehrlich sagen, ich  
 61 finde, ein bisschen ein Nachteil an dem Printprodukt ist, dass sich keiner am Arbeitsplatz, glaube ich, sehen lassen möchte, wie er in ei-  
 62 ner, ich sage jetzt einmal, Zeitung blättert. Ich glaube, dass ist da ein bisschen eine Hemmschwelle auf jeden Fall bei mir und da schau  
 63 ich es mir lieber am Computer an, bevor ich mich zum Zeitung lesen wirklich hinsetze. Aber das ist sicher was psychologisches, weil  
 64 man das Gefühl hat irgendwie, man arbeitet nicht, sondern man macht da Pause.
- 65 F: Ok. Also, sie haben jetzt eh schon gesagt, quasi Telefon ist schnell und unkompliziert und man bekommt Feedback. Aber können Sie  
 66 sonst vielleicht auch irgendwie Unterschiede machen, warum gewisse Informationen über Telefon oder über E-Mail verbreitet werden  
 67 sollen oder vielleicht, ja –
- 68 A: Ich glaub, viele Personen übers Telefon zu erreichen ist sehr, sehr mühsam und aufwendig. Also ich denke, wenn man mit mehr als  
 69 einer Person kommunizieren möchte, gleichzeitig, und denen die selben Infos geben möchte, dann ist E-Mail sicherlich der bessere und  
 70 der effektivere Weg. Telefon ist, wie gesagt, wirklich eher dazu da, schnell etwas mit einer einzelnen Person abzusprechen oder wenn  
 71 etwas Erklärungsbedarf hat. Da ist auch dann eine Kombination manchmal ganz gut, dass man zuerst eine E-Mail schickt und dann noch  
 72 anruft, um wirklich zu hinterfragen, ob es verstanden worden ist und dann vielleicht noch erklärend da beizustehen. Aber wie gesagt, ich  
 73 glaube, das hat echt was mit den Empfängern zu tun, die man da erreichen will. Mit der Anzahl vor allem.
- 74 F: Und das, was Sie jetzt – wenn Sie das Gesagte noch mal Revue passieren, das bezieht sich auch auf Sachen, die Sie bekommen, also  
 75 nicht nur die Informationen die Sie teilen, sondern auch wenn Sie die Informationen bekommen, ist das auch für sie – deckt sich das un-  
 76 gefähr?
- 77 A: Ja, doch eigentlich schon, doch.
- 78 F: Ok. Dann kommen wir vielleicht eh zu dem nächsten Teil gleich, also diese allgemeinen Informationen, wie gesagt, jetzt zum Bei-  
 79 spiel waren ja die Bilanzpressekonferenz oder Strategie, Ziele, et cetera. Sind das auch Sachen, wo sie sagen, das interessiert mich, über  
 80 so etwas will ich informiert werden oder wie schaut das –
- 81 A: Ja, auf jeden Fall. Gerade was die Strategie angeht, auch gerne die Zahlen aus dem letzten Jahr. Ich meine, zweitausendvierzehn war  
 82 ja wieder einer Erfolgswort, das ist schon ganz fein, wenn man das weiß. Ich bekomme es zwar mit, weil ich immer wieder auf Ver-  
 83 triebsveranstaltungen bin oder auch bei der Pressekonferenz dabei, wie gestern, aber ich denke das würde auch die Kollegen dann doch  
 84 interessieren, weil ich meine jeder hört gerne, wie erfolgreich das Jahr zweitausendvierzehn war. Und es ist auch immer ganz gut, wenn  
 85 man eine ungefähre Richtung hat, wie es weiter geht und da hilft die Strategie dann schon weiter. Das wäre sicher auch ganz gut, das  
 86 noch verstärkt zu kommunizieren. Ich meine, beim Vertrieb gibt es jedes Jahr Auftaktveranstaltungen in den verschiedenen Regionen  
 87 und sowas haben wir halt nicht in der Form, muss man ehrlich sagen.
- 88 F: Und das wäre was, das würde Ihnen auch helfen, wenn – dass man quasi jetzt fürs Jahr wieder Ziele oder Themenschwerpunkte –
- 89 A: Genau. Ich denke, das würde erstens helfen und zweitens, glaube ich, wirkt es auch auf die Motivation.
- 90 F: Und warum vielleicht gerade, das – dass das quasi ein Event ist und nicht nur zum Beispiel irgendein Artikel im insite, weil ich glau-  
 91 be, da gibt es ja schon auch immer um den Jahreswechsel so Artikel, wo das angesprochen wird, was die Schwerpunkte sind und so –
- 92 A: Ich glaube, ein Event minimiert einfach den Streuverlust, weil wenn man ein Mail aussendet an die gesamten – also an alle Mitarbei-  
 93 ter beziehungsweise an eine Abteilung, da gibt es sicher viele die es aus Zeitgründen oder diversen Gründen, es können ja wirklich viele  
 94 sein, dann einfach nicht bekommen, nicht lesen et cetera und wenn man da ein Event macht, wo die Leute wirklich – ich glaube, dass ein  
 95 Event auch einfach einen Mehrwert hat. Ich glaube, dass ist dann nicht nur reine Informationsvermittlung sondern man fühlt sich dann  
 96 auch wertgeschätzt, es ist ein netter Rahmen, man sieht die Kollegen, tauscht vielleicht auch so persönlich Informationen aus, die wich-  
 97 tig sind und das würde ich eine ganz gute Sache finden. Der einzige Nachteil ist, dass ich es wahrscheinlich planen müsste, aber sonst ist  
 98 alles gut.
- 99 F: Ok. Also, für Sie ist das quasi schon auch – also Sie haben es ja angesprochen Wertschätzung, Motivation – wenn man da einen Weg  
 100 vor – bekommt beziehungsweise wenn man weiß, was man geleistet hat, da würden Sie schon definitiv sagen, dass Sie das motiviert,  
 101 wenn, gerade wie es jetzt der Fall ist, dass man so ein gutes Jahr hinter sich hat.
- 102 A: Genau, doch auf jeden Fall.
- 103 F: Mhm, und ist das dann für Sie auch irgendwie, fühlt man sich dem Unternehmen wieder besonders zugebunden oder zuge-, wenn man  
 104 da für so ein erfolgreiches Unternehmen arbeiten kann oder –
- 105 A: Ja, ich denke mir, man hat einfach das Gefühl, dass man auch einen Beitrag zu diesem Erfolg geleistet hat und dass man einfach Part  
 106 of the Team ist und das ist, glaube ich, ein Gefühl, was jeder ganz gern hat, wenn der Beitrag, den man leistet, dann auch sich irgendwie  
 107 niederschlägt, dass man da ein Ergebnis raus bekommt.
- 108 F: Und das wirkt sich dann wahrscheinlich auch auf die zukünftige Arbeit aus?
- 109 A: Ich denke doch, ja. Ich meine, bei – ich verstehe es natürlich, dass es im Vertrieb da wahrscheinlich ein bisschen stärker noch ist, weil  
 110 wenn die ein erfolgreiches Jahr zweitausendvierzehn haben, die versuchen sich natürlich zu übertreffen und das sind natürlich auch die,

- 111 die direkt uns die Einnahmen bringen, was mein Bereich natürlich nicht ist. Wir sind eher – wir sind Ausgaben und keine Einnahmen,  
 112 muss man ehrlich sagen. Aber natürlich motiviert es auch uns, dass wir unsere Arbeit gut machen. Es ist nur nicht so, dass wir dadurch  
 113 mehr Einnahmen generieren können. Das ist halt – also nicht auf direktem Wege. Natürlich trägt [die Abteilung] auch dazu bei, dass die  
 114 Einnahmen steigen, aber das lässt sich so direkt nicht umlegen.
- 115 F: Genau, ja. Und wenn Sie da jetzt auch wieder auf die verschiedenen Kanäle denken, wie zum Beispiel das insite oder die anderen  
 116 Kommunikationsmittel wie die Newsletter oder E-Mails, da gibt es ja – wird ja auch viel verwendet, können Sie da auch verschiedene  
 117 Kanäle ausmachen, wo sie sagen, so würde ich das gerne erhalten. Also sie haben zum Beispiel dieses Event schon angesprochen. Aber  
 118 so grundsätzliche Infos –
- 119 A: Was wir ganz gerne machen, einfach weil es die Leute mehr fesselt, sind kurze Videos. Das kommt meist um einiges besser an, als  
 120 wenn man einfach jetzt eine Präsentation Online stellt. Gestern war beispielsweise die Bilanzpressekonferenz und auch aus der werden  
 121 wir ein Video machen, da haben wir mit gefilmt und werden ein Video daraus machen, das einfach nett aufbereitet ist, weil es kurzweilig  
 122 ist, man braucht nicht so viel Zeit und man kann den Leuten relativ einfach die wesentlichen Inhalte vermitteln. Und ich glaube, man  
 123 muss sich da nicht – man sollte sich nicht nur Gedanken machen, welche Informationen man vermittelt sondern vor allem wie man sie  
 124 vermittelt. Das ist da in der – das ist vielleicht fast sogar die wichtigere Frage. Aber sonst, insite et cetera ist sicher eine gute Sache für  
 125 die, die sich genauer informieren wollen, die sagen, ok, sie möchten das nochmal nachlesen, sie hätten da vielleicht detailliertere Infor-  
 126 mationen die jetzt – ich meine, wie gesagt, ein Videos ist eher kurzweilig und da ist so das insite oder ähnliche Kanäle sind da schon da-  
 127 für dann ganz gut geeignet.
- 128 F: Und diese Unterschiede, ist das von Ihnen, quasi dass Sie sagen persönlich schauen Sie lieber ein Video an oder hat das schon eher  
 129 damit zu tun, dass einfach die Informationsaufnahme so besser ist oder sind das auch – sind da auch persönliche Vorlieben zum Beispiel  
 130 dabei, wenn Sie da jetzt auf sich selbst da vielleicht –
- 131 A: Ja, natürlich sind es auch persönliche Vorlieben, weil, ich denke, es geht vielen so, dass sie sich ein gut gemachtes Video anschauen,  
 132 bevor sie sich einen langen Artikel durchlesen. Das ist nun mal so persönliche Meinung. Weil mit – im Video hat man natürlich ganz ein-  
 133 enen anderen Reiz, also du hast die visuellen Reize und das akustische und bist, glaube ich, dadurch einfach involvierter in das Ganze.  
 134 Aber das ist natürlich, du hast schon Recht, eine Mediumfrage. Da gibt es sicher Leute, die auch die Zeitung bevorzugen. Aber – ich fin-  
 135 de, es ist auch gar keine entweder oder Frage, wahrscheinlich. Man kann das – es lässt sich ja das Video und ein insite-Artikel eigentlich  
 136 super kombinieren und so kann sich jeder seine bevorzugte Variante aussuchen.
- 137 F: Das dritte Thema wären dann eben sehr situationsbedingte Informationen. Ich weiß nicht, haben Sie da vielleicht – können Sie sich da  
 138 etwas darunter vorstellen – eine bestimmte Situation oder –
- 139 A: Sie meinen einfach eine Situation, die gerade akut das Unternehmen betrifft?
- 140 F: Ja, unterschiedliche. Also, es gibt ja auch Situationen wie zum Beispiel eine Strategie, die zieht sich ja über mehrere Jahre. Aber es  
 141 gibt eben wie sie jetzt angesprochen haben auch sehr aktuelle Informationen, also können Sie da zwischen diesen Situationen unter-  
 142 scheiden oder –
- 143 A: Ja durchaus. Anfang des Jahres waren wir in den Medien wegen unserem Vitality-Projekt. Ich glaube, dass ist eine relativ akute Situ-  
 144 ation, auf die wir dann auch recht schnell reagieren müssen. In so einer – in solchen Situationen ist es wahrscheinlich kaum möglich das  
 145 komplette Unternehmen umfassend zu informieren, sofort. Da muss man wahrscheinlich, mal wirklich die informieren, die es betreffen  
 146 könnte, zum Beispiel uns wieder im Social Media Bereich ganz stark, aber in weiterer Folge ist es natürlich schon sinnvoll alle Mitarbei-  
 147 ter zu informieren, wenn so ein Thema in den Medien aufpoppt, weil ich finde es immer ein bisschen schade, wenn die Mitarbeiter aus  
 148 den externen Medien erfahren müssen, was eigentlich passiert und nicht intern informiert werden. Das sollte man eigentlich eher ver-  
 149 meiden.
- 150 F: Und wie geht es Ihnen da, also haben Sie zum Beispiel bei dem Thema konkret, haben Sie da schon Informationen vorher gehabt?
- 151 A: Ich muss – also, wir wussten von diesem Projekt und so Bescheid. Was mich – ich kann jetzt nur von mir sprechen – was mich dann  
 152 doch ein bisschen überraschend getroffen hat, war dass es so schnell in den Medien ist, weil wir ja da auch nicht – ok, man muss aber  
 153 auch dazu sagen, da hatten wir auch nicht ganz die Kontrolle darüber, dass es jetzt in den Medien aufpoppt und ich glaube noch dazu  
 154 war es an einem Freitag oder am Samstag, der erste Artikel im Kurier – meine ich mich zu erinnern, ich bin mir jetzt gar nicht mehr si-  
 155 cher. Ja, und das hat mich dann schon eher überrascht, dass das so schnell geht. Ich meine, prinzipiell ich war informiert, also ich wusste  
 156 schon worum es geht, um die Thematik – die Thematik kannte ich, wie gesagt, ich war nur überrascht, dass es so schnell dann doch in  
 157 den Medien ist.
- 158 F: Aber da war die Vorinformation zumindest schon da und man hat dann –
- 159 A: Teilweise Ja.
- 160 F: Quasi die Fehlende Information war, wie – dass man jetzt so schnell auf die Medien reagieren muss.
- 161 A: Genau.
- 162 F: Aber die Basisinfo war da.
- 163 A: Die Basisinfo, dass es dieses Projekt gibt und was es ungefähr ist, ja, das schon. Aber, also – um dann wirklich – ich meine, ich per-  
 164 sönlich musste ja nicht reagieren darauf, weil dafür hätte ich dann schon mehr Information benötigt, also, um da jetzt wirklich professio-  
 165 nell darauf reagieren zu können.
- 166 F: Und wenn wir jetzt vielleicht zu so langfristigen Situationen kommen. Wie können Sie da vorstellen – oder gibt es da vielleicht auch  
 167 irgendwie einen gewissen Ablauf, wie Sie über so etwas informiert werden wollen oder –
- 168 A: So wie die Strategie, die wir vorher angesprochen haben, so langfristige ... ?
- 169 F: Mhm.
- 170 A: Ok. Also prinzipiell kann man da sicher ganz andere Kanäle nutzen, als wenn es so etwas kurzfristiges ist. Wo wir wieder bei dem  
 171 Punkt Event oder ähnliches wären. Ich meine, bei so kurzfristigen – diese – so kurzfristige Situationen betreffen ja meistens eher Kri-  
 172 senbewältigung oder -abwehr und langfristige Situationen deuten eher dann auf eine langfristige Unternehmens-, auf eine langfristige  
 173 Änderungen hin und da kann man natürlich dann viel kreativer mit der Gestaltung sein, wie man die Informationen verpackt. Und in den  
 174 kurzfristigen, ich sage jetzt mal Problemen, geht es echt nur darum, wie kann ich möglichst effizient, schnell Informationen weitergeben.  
 175 Ich glaube, das sind einfach andere Ziele, die verfolgt werden.
- 176 F: Und wenn sie eben jetzt vielleicht daran denken, dass sie irgendwo – oder dass es eben eine langfristige Veränderung oder Änderung  
 177 gibt, wie zum Beispiel die Strategie, also es muss nicht zum Beispiel die Strategie sein, und wenn Sie da den Kommunikationsverlauf  
 178 über das gesamte Projekt ansehen. Können Sie da auch irgendwie sagen, weiß ich nicht, „Am Anfang brauche ich einmal quasi eine Ba-  
 179 sisinfo, da möchte ich einmal wissen, dass es das gibt und dann genügt mir das Endergebnis“ oder „Ich möchte schon Zwischenziele.“  
 180 Können Sie da auch – wenn man das wirklich über das ganze Projekt zieht –

- 181 A: Ja, ich denke mir, sobald dann die ersten Dinge fixiert sind, hätte ich auf jeden Fall gerne eine Basisinfo, wenn es nicht, wie gesagt,  
182 wenn es jetzt nicht mein Projekt ist. Ich finde es jetzt nicht notwendig gleich unzählige Informationen rauszuschicken, wenn noch abso-  
183 lut nichts fixiert ist und alles noch total wage. Aber sobald mal so die ersten Dinge entschieden sind, ist eine Basisinfo mal ganz gut und,  
184 ich finde, gerade, wenn es etwas ist, was das ganze Unternehmen betrifft, sind so einzelne Steps dann auch interessant. Einfach damit  
185 man das ein bisschen nachvollziehen kann und natürlich Endergebnis, natürlich, super zu präsentieren. Was ich auch immer ganz ang-  
186 ganz praktisch finde, ist, wenn man die Möglichkeit hat, da wirklich Rückfragen zu treffen, also nicht wenn das so eine One-Way-  
187 Kommunikation ist, sondern wenn man da auch irgendwie als Empfänger reagieren kann, einfach falls man – falls man weitere Fragen  
188 hat, falls man vielleicht auch das Gefühl hat, man könnte ein bisschen beitragen oder einen Beitrag leisten, ist es ganz fein wenn es nicht  
189 so eine – wenn es nicht nur One-Way ist.
- 190 F: Und auf welchen Kanäle oder wie würden Sie es dann erfahren?
- 191 A: Ich glaube, das ist wirklich projektabhängig. Also das – ich glaube hier –
- 192 F: Aber zum Beispiel so quasi „Es ist jetzt einmal etwas fixiert“ genügt das, wenn das mal der Abteilungsleiter in einem Jour fixe an-  
193 spricht oder sollte es da schon quasi etwas zum nachlesen da sein oder –
- 194 A: Also das Endergebnis hätte ich auf jeden Fall gerne zum Nachlesen. Die einzelnen Schritte reichen wahrscheinlich wenn es der Ab-  
195 teilungsleiter kommuniziert, wobei da natürlich auch die Frage ist, inwieweit der es weiter gibt und es wird mit hundertprozentiger  
196 Wahrscheinlichkeit passieren, dass die einzelnen Abteilungen dann unterschiedliche Informationen haben. Nicht, weil das der Abtei-  
197 lungsleiter irgendwie böswillig macht, sondern einfach weil einfach jedem andere Informationen wichtig sind und keiner die kompletten  
198 Informationen nachher weitergeben kann. Also wenn es wichtig ist, dass alle Mitarbeiter wirklich das gleiche Wissen haben, dann ist der  
199 Weg wahrscheinlich eher der schwierigere.
- 200 F: Wie würden Sie es dann machen?
- 201 A: Dann bräuchte man wahrscheinlich wirklich was zum Nachlesen oder ein Mail oder ein insite-Artikel et cetera. Auch da ist ja wieder  
202 eine Kombination möglich. Es könnte der Abteilungsleiter im Jour fixe selbst ansprechen und dann könnte man es ja vielleicht noch ir-  
203 gendwo nachlesen, wenn es einen dann tiefer interessiert.
- 204 F: Und würden Sie da auch zwischen Online und Print unterscheiden? Wenn Sie diese insite-Artikel ansprechen?
- 205 A: Ich bin ein bisschen – ich bin mir nicht sicher wie – ob Print nicht ein bisschen überholt ist, das liegt jetzt vielleicht auch an meiner  
206 Generation, das wir da nicht mehr so Printaffin sind. Aber wir können einfach mit Online-Medien ganz anders umgehen. Wir wissen  
207 das, wir verstehen das, wir finden das super, dass wir überall darauf zugreifen können. Wie es den älteren Kollegen geht, weiß ich nicht,  
208 es kann gut sein, dass die lieber etwas in der Hand haben, aber ich kann mit – für mich muss Print echt nicht sein, ich brauche es nicht.
- 209 F: Auch nicht, wenn sie zum Beispiel sagen, Sie würden jetzt wirklich genauere Infos nachlesen zum Beispiel, weil oft sagt man ja Print  
210 ist so quasi das Hintergrundinformationsmedium, wo dann wirklich alles detailliert drinnen steht und Online ist schnelle, aktuelle Infos,  
211 und ist das –
- 212 A: Bräuchte ich auch nicht. Es kommt darauf an, wie man es Online aufbereitet, es gibt so viele Mittel und Wege auch viel Informatio-  
213 nen online gut aufzubereiten. Also wie gesagt, ich verstehe den Ansatz total, das man sagt, man verwendet Print – wirklich. Nur für mich  
214 persönlich müsste es nicht sein.
- 215 F: Ok, sie haben ja ganz kurz schon angesprochen, diesen Rückkanal und Feedback geben und so. Gibt es da jetzt allgemein Bereiche,  
216 nicht nur von Ihrer Tätigkeit, aber was vielleicht auch sehr allgemein auffällt, wo Sie sagen „Das möchte ich weitergeben, des muss ich  
217 weitergeben, weil, keine Ahnung, ich habe einfach den Bedarf.“
- 218 A: Also aus meinem Bereich jetzt, welche Informationen ich weitergeben möchte?
- 219 F: Allgemein wenn Ihnen – schon Ihr Bereich, aber wenn es allgemein etwas gibt, wo sie sagen, das gehört einfach mal berichtet oder  
220 vorgeschlagen oder –
- 221 A: Nachdem meine Abteilung ja zum Teil für die Kommunikation nach außen zuständig ist, ist es, glaube ich, bei uns sehr wichtig In-  
222 formationen weiterzugeben, weil wir genau eben nicht wollen, dass die Mitarbeiter alles aus den Zeitungen, aus dem Fernsehen et cetera  
223 erfahren und intern aber nicht kommuniziert wird. Deshalb bemühen wir uns jetzt zum Beispiel – also, jetzt, im Moment läuft ja die ak-  
224 tuelle Kampagne zum Thema Gesundheit und damit nicht nur nach außen kommuniziert wird, überlegen wir uns deshalb auch immer  
225 gleichzeitig, wie wir es den Mitarbeitern zutragen können und deshalb wird es jetzt ab nächster Woche auch interne Maßnahmen geben,  
226 das heißt das gleiche Thema wird auch nach intern kommuniziert werden. Das hat auch wieder natürlich auch etwas mit Wertschätzung  
227 zu tun aber einfach mit Information, weil ich denke mir schon, dass die Mitarbeiter selbst eigentlich die besten Aushängeschilder für das  
228 Unternehmen sein können und Informationen natürlich auch weitergeben können nach außen und das ist eine Quelle, die man schon nut-  
229 zen sollte.
- 230 F: Das sind aber Sachen, die geben Sie quasi als Service den Mitarbeitern weiter.
- 231 A: Ja.
- 232 F: Und wenn es jetzt einfach Sachen sind, wo Sie zum Beispiel nicht der Informationslieferant für andere Mitarbeiter sind sondern quasi  
233 eben Feedback, Rückkanal, geben wollen für Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Vorstände oder allgemein –
- 234 A: Also dass – Sie meinen, dass ich anderen Abteilungen Feedback gebe.
- 235 F: So auf die Art, genau, ja.
- 236 A: Ok, das ist etwas schwierig bei uns, weil wir da ein bisschen allein gestellt sind, sage ich jetzt einmal so. Wir haben wenig zu tun mit  
237 den Produkten an sich, auch mit dem Vertrieb, also ich bin nicht sicher, inwieweit ich mir selbst die Kompetenzen zutrauen würde, da  
238 anderen gerade was die Produktentwicklung oder im Vertrieb sind, denen da wirklich tatsächlich Feedback zu geben. Ich kann sehr gut –  
239 ich kann natürlich für meinen Bereich sprechen, da kenn ich mich selbstverständlich aus.
- 240 F: Wie bringen Sie sol-, also, es kann ja auch zum Beispiel ihren Bereich betreffen, dass Sie da Feedback – oder dass Sie sagen „Das ge-  
241 fällt mir gut oder das gefällt mir nicht so gut.“ Wo bringen Sie das an oder wie kommunizieren Sie das, damit das für Sie oder in Ihrem  
242 Bereich zum Beispiel gebessert wird oder geändert wird oder nur dass es angebracht ist?
- 243 A: Ich denke, dass wird – ist am sinnvollsten persönlich zu klären mit dem jeweiligen Verantwortlichen für – oder mit der Informatio-  
244 quelle an sich. Sollte natürlich, wenn es ein größeres – wenn es etwas größeres auch ist mit dem jeweiligen also mit dem jew-, also mit  
245 dem eigenen Abteilungsleiter besprochen sein. Aber ich denke, dass ist auch etwas, das wahnsinnig situationsabhängig ist. Ob man da so  
246 allgemein die Regelung finden kann?
- 247 F: Naja, aber das kann ja eben, dass Sie sagen, diese Situation, da würde ich jetzt persönlich mit wem sprechen und da gibt es eine Situa-  
248 tion, da würde ich vielleicht irgendwie anders reagieren oder –

- 249 A: Ich kann das, glaube ich, jetzt wirklich nicht so pauschal sagen, weil ich glaube, ich würde das echt ein bisschen auf mich zukommen  
250 lassen und dann schauen, wie ich da am adäquatesten reagiere. Da tue ich mir jetzt echt ein bisschen schwer.
- 251 F: Und wenn Sie an so Sachen denken, wie quasi eine Ideenbox oder eine Mitteilungsbox, Beschwerdemanagement oder so. Gibt es da  
252 auch irgendwie Sachen, wo Sie sagen, das würde ich – also Sie müssen es jetzt da nicht quasi mitteilen – aber wo Sie sagen „Ja, da wür-  
253 de ich das nutzen oder da würde sich das anbieten.“
- 254 A: Also Sie meinen so eine prinzipielle Box für alle Themen.
- 255 F: Genau.
- 256 A: Sowas gibt es nicht bei uns, glaube ich.
- 257 F: Aber würden Sie so etwas nutzen oder wäre das für Sie sinnvoll oder macht das für Sie –
- 258 A: Das macht Sinn, wenn es etwas ist, was wirklich einen größeren Bereich betrifft, weil wenn das kle-, wenn das einzelne Abteilungen  
259 betrifft oder, jetzt sage ich einmal pauschal, die Betriebsküche – das ist dann nämlich, glaube ich, ein Thema, was oft kommen würde bei  
260 so einer Box – dann ist das, glaube ich, meisten einfacher auf dem direkteren Weg zu klären. Aber wenn es Dinge sind, die wirklich das  
261 Unternehmen an sich betreffen, dann macht das schon Sinn wenn man da mal rückmelden kann. Wobei ich es immer schwierig finde mit  
262 so einer Box, wie man darauf dann reagieren kann oder reagieren soll und wie qualitativ hochwertig auch die Beiträge sind. Also ich  
263 glaube, dass ist eine schwierige Geschichte mit so einer Box. Trotz alle dem ist es sicher gut, wenn man den Mitarbeitern so eine Mög-  
264 lichkeit gibt, wo man bräuchte natürlich jemanden der das regelmäßig betreut und die Mitarbeiter müssen dann natürlich auch das Ge-  
265 fühl haben, dass ihre Anliegen dann auch ernst genommen werden und man wird aber trotzdem nicht alles bearbeiten können, was da  
266 drinnen steht. Also das, ich finde, das kann man nicht pauschal einfach mal so aufstellen, sondern da muss man sich echt Gedanken ma-  
267 chen, wie man das ganze aufzieht.
- 268 F: Aber wäre das dann etwas, wo Sie sagen „Ja, wenn ich da irgendetwas feststelle oder ding, da würde ich auch meine – mein Feedback  
269 teilen“?
- 270 A: Ja, also wenn man wirklich ein Thema – ich glaube, wenn man ein Thema hat, das einem wirklich am Herzen liegt, dann probiert  
271 man es über alle Kanäle, die einen zur Verfügung stehen und wenn das dann ein Kanal ist, bei dem ich mir denke „Ok, da stehen die  
272 Chancen gut“, würde ich es auf jeden Fall nutzen, versuchen, schadet ja nicht.
- 273 F: Und weil sie das auch angesprochen haben „was einem am Herzen liegt“. Was können so Gründe sein, warum man sagt, „Ich möchte  
274 das teilen“ oder auch für Sie zum Beispiel persönlich, wenn Sie sagen „Das möchte ich teilen.“ Gibt es da auch irgendwie Gründe, viel-  
275 leicht jetzt nicht die, die Tätigkeit betreffen, wie Sie persönlich da sagen „Ich muss das machen, weil mir liegt das Unternehmen am  
276 Herzen oder des Thema am Herzen.“ Wie würden Sie das –
- 277 A: Also ich muss sagen, im Moment habe ich, glaube ich, kein Thema, dass mir jetzt wirklich so – dass ich es – für das ich jetzt unbed-  
278 dingt kämpfen muss, weil es für mich eigentlich, ganz gut läuft und ich relativ – also ziemlich zufrieden bin, so wie es läuft. Aus dem  
279 Stegreif, ist das jetzt schwer.
- 280 F: Das muss jetzt nicht irgendwie ein Thema sein, aber – ich weiß nicht, wie ich das sagen soll am besten –
- 281 A: Soll es ein Them-, eher so ein Themenbereich?
- 282 F: Nein, es gar nicht ums Thema. Es geht einfach, welche Gründe haben Sie, dass Sie sagen „Das ist mir wichtig, das muss ich kommu-  
283 nizieren“, also da geht es nicht darum, was Sie kommunizieren sondern warum Sie es kommunizieren.
- 284 A: Warum? Wahrscheinlich aus einer persönlichen Betroffenheit heraus, aus – oder Betroffenheit von den Kollegen, das sind so typische  
285 Gründe oder weil man wirklich einen Veränderungsbedarf in diesem Bereich sieht und auch die Mö-, das Gefühl hat, dass man da etwas  
286 verändern kann, weil ich glaube, wenn man das nicht verändern kann, dann probiert man es von Vorherein nicht, weil wozu sich die  
287 Arbeit machen?
- 288 F: Ist das vielleicht auch irgendwie so, dass man sagt „Ich fühle mich dem Unternehmen verbunden, ich möchte, dass das besser wird.  
289 Ich möchte, dass das –“, sind das auch vielleicht Gründe?
- 290 A: Ja sicherlich, ich glaube, das spielt dann auch bei der Betroffenheit der Kollegen und so hinein, also das ist schon – ja, viel-, einfach  
291 ein Beitrag da zu leisten, dass es insgesamt einfach besser wird und natürlich auch, dass es dem Unternehmen nachher besser geht.
- 292 F: Hat es dann mit Motivation auch ein bisschen was zu tun, wenn man sagt „Ich habe da jetzt etwas ändern können oder es gibt die  
293 Möglichkeit, dass ich da was ändern kann“?
- 294 A: Natürlich. Ich glaube, wenn man sein Umfeld aktiv mitgestalten kann, auch in einer Richtung, in der man sich dann wohler fühlt, ist  
295 das, glaube ich, ein ganz, ganz großer Motivationsboost, also, ja. Ja, ich glaube, das trägt ganz wesentlich zu Motivation bei. Ich denke,  
296 jeder adaptiert sich sein Umfeld gerne in einer gewissen Weise und das fängt schon an wenn man das Büro selber gestalten kann.
- 297 F: Ok. Dann sage ich einmal Danke.

## Anhang 4: Kategoriensystem Kommunikationsbedürfnisse

<b>Kognitive Bedürfnisse</b>	Resultat von Orientierungs- und Entscheidungsproblemen bei den handelnden Personen gegenüber ihrer Umwelt.		
	<i>Subkategorie</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Kodierregel</i>
	Neugier	„Neugier und der Versuch auch ein Informationsträger zu sein.“ (A. 3, VT, MA, Interview 1, S. 179, Z. 80)	Informationen, die die Neugier befriedigen.
	Kontrolle der Umwelt	„Was für uns auch wichtig ist, sind Informationen, die wir bekommen, wie sich der Wettbewerb in gewissen, ich sage einmal, Bereichen verhält oder aktuell entwickelt.“ (A. 3, VT, FK, Interview 1, S. 161, Z. 17-19)	Informationen hinsichtlich der Umwelt, um auf diese vorbereitet zu sein bzw. darauf reagieren zu können
	Lernen	„Jedes Negativfeedback gibt die Chance für positive Auswirkung, also das – aus dem lernt und aus dem kann man schon sehr viel machen, weil wenn man das nicht weiß, dass was nicht funktioniert, kann man es nie ändern.“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 187, Z. 294-295)	Informationen, die helfen, zukünftig etwas besser machen zu können.
	Wissenserweiterung	„...mache ich regelmäßig meine Seminare und bilde mich auch da weiter.“ (A. 3, AD, MA, Interview 1, S. 142, Z. 18-19)	Vorhandenes Wissen durch Maßnahmen oder neue Informationen erweitern.
	Handlungsanweisungen	„Jetzt haben wir einen Auftrag bekommen entsprechende Analysen zu machen und auch Maßnahmen, ei-	Information oder Hinweis dafür, eine gewisse Handlung zu tätigen.

	nen Maßnahmenkatalog.“ (A. 3, VT, FK, Interview 1, S. 164, Z. 227-228)	
Selbsterfahrung	„Da sehe ich eigentlich in der Verantwortung alle Mitarbeiter, jeder einzelnen und sich selbst den Prozess anzuschauen „Wie arbeite ich? Warum bin ich effizient oder nicht effizient?“ (A. 3, UP, MA, Interview 1, S., 206, Z. 343-344)	Eigene Erfahrungen machen und diese reflektieren, um Wissen daraus anwenden zu können.
Orientierung	„Das ist das neue Produkt, dort und dort hat es sich geändert.“ (A. 3, AD, FK, Interview 1, S. 130, Z. 21-22)	Information, die hilft das Gehörte/ Gelesene einordnen zu können und die Orientierung schafft.
Information	„Informationen, die notwendig sind für den täglichen Betrieb.“ (A. 3, AD, FK, Interview 2, S. 136, Z. 4)	Neuigkeit, über die man in Kenntnis gesetzt wird.
Wissenserwerb	„Die Information, die ganz wichtig ist, ist unsere Produkte zu kennen, also die Produktinhalte, in der [Sparte-]versicherung, welche Tarife wir im Unternehmen anbieten und was halt natürlich auch das wichtigste ist, welchen Leistungsumfang haben diese Tarife.“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 170, Z. 8-10)	Verstehen von Information, um Wissen zu generieren, um dieses anwenden zu können.

Affektive Bedürfnisse	Stimmung eines Individuums kontrollieren.		
	<i>Subkategorie</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Kodierregel</i>
	Entspannung	„...weil ich einen bisschen einen längeren Arbeitsweg habe, dann nütze ich das immer sehr gut aus, weil da habe ich meine Ruhe.“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 174, Z. 280-281)	Konsumieren von Information, um sich dabei zu entspannen.
	Ablenkung	-	Konsumieren von Information, um sich von etwas anderem abzulenken.
	Entlastung	„Wenn ich dazwischen einmal oder nicht rüber gehe essen oder so, dann blättere ich diese Dinge dann durch.“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 186, Z. 214)	Konsumieren von Information, um sich von etwas anstrengendem zu erholen.
	Eskapismus	-	Flucht aus dem Alltag.
	Zeitvertreib	„Da kann ich das in Ruhe durchlesen“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 174, Z. 281)	Konsumieren von Information als Beschäftigung trotz Alternativen.
	Bekämpfung von Langeweile	„Dinge, die ich – wenn ich so kurz reinschaue – nicht lesen würde, also wo ich mir denke „Ja, also das ist jetzt nicht unbedingt, was mich speziell interessiert oder was für mich notwendig ist“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 174, Z. 288-290)	Konsumieren von Information, um Langeweile aus einem Mangel an Alternativen zu bekämpfen.

<b>Sozial-interaktive Bedürfnisse</b>	Wunsch nach Geselligkeit/Gemeinschaft und sozialem Kontakt mit anderen Menschen sowie deren Anerkennung.		
	<i>Subkategorie</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Kodierregel</i>
	Geselligkeit/ Gemeinschaft	„Bei einem Unternehmen mit fünftausend Mitarbeitern ist die Vielfalt sehr groß und dann ist nicht der abstrakte Außendienstmitarbeiter, der seinen abstrakten Kunden serviciert, da sondern dann gibt es da echte Leute mit Namen und Gesicht“ (A. 3, UP, FK, Interview 1, S. 192, Z. 183-184)	Informationen, die Geselligkeit bzw. Gemeinschaftsgefühl erzeugen.
	Sozialer Kontakt	„Das ist für mich schon ganz wichtig, dass man einfach durch diesen persönlichen Kontakt – weiß ich nicht – zu mehr Informationen kommt oder dass man die auch richtig interpretiert“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 175, Z. 415-416)	Informationen, die den sozialen Kontakt fördern.
	Anerkennung	„Man sollte trotzdem die Zeit investieren, dass man mit den Kollegen draußen redet „Was habt ihr für Probleme oder was liegt an oder wo eckt es und so weiter“ und das ist, glaube ich, halt dann auch für die Mitarbeiter einfach ganz wichtig, dass man da auch eine Anerkennung weitergibt“ (A. 3, VT, FK, Interview 2, S. 176, Z. 430-432)	Informationen als Zeichen von Anerkennung

Anlässe für Gespräche	„Wenn einer sagt „Hast du den Artikel gesehen“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 187, Z. 238)	Informationen als Anlass für weitere Gespräche nutzen
Suche nach Gesprächsthemen	„Vielleicht ist wieder eine Information dabei, die ein anderer nicht gelesen hat und ich kann ihm berichten davon und der kann auch profitieren vielleicht davon.“ (A. 3, VT, MA, Interview 1, S. 180, Z. 175-176)	Aufsuchen von Informationen, die in Gesprächen weiter diskutiert werden können.
Identifikation mit Akteuren – parasoziale Interaktion	„Meistens sind es irgendwelche, die neu in den Funktionen sind, die noch nicht so bekannt sind und sie trotzdem auch von einer – wie soll man sagen – menschlichen Seite zu zeigen“ (A. 3, UP, FK, Interview 1, S. 193, Z. 284-286)	Informationen über Akteure, um sich mit diesen Identifizieren zu können.

<b>Integrativ-habituelle Bedürfnisse</b>	Wunsch nach Vertrauen, Geborgenheit, Sicherheit sowie der Stärkung bestimmter Werte.		
	<i>Subkategorie</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Kodierregel</i>
	Vertrauen	„Wenn man jetzt so eine Information weitergibt, wo man sagt „Pass auf, das macht eine Städtische, Uniqa genauso“, du musst ja auch wieder dem Außendienstmitarbeiter wieder irgendwo auch Vertrauen geben, dass er zum Kunden gehen kann und gewisse Sachen ansprechen kann.“ (A. 3, AD, FK, Interview 1, S. 134, Z. 285-287)	Informationen, die Vertrauen erzeugen
	Geborgenheit	„Wenn man so etwas mitkriegt, dann weiß man, für mich gesehen, man ist im richtigen Unternehmen“ (A. 3, AD, FK, Interview 2, S. 138, Z. 156)	Informationen, die Geborgenheit erzeugen
	Sicherheit	„Allein schon als Sicherheitsgefühl.“ (A. 3, VT, MA, Interview 2, S. 189, Z. 418)	Informationen, die ein Sicherheitsgefühl erzeugen
	Werte	„Was ist wichtig, was ist dem Unternehmen wichtig, was ist für die – aus Sicht der Unternehmensleitung auch für die Mitarbeiter und Kollegen wichtig?“ (A. 3, VT, FK, Interview 1, S. 166, Z. 440-442)	Bestätigung eigener Werte durch Informationen, die die Wichtigkeit dieser Werte hervorheben.

## Anhang 5: *Interviewleitfaden Interne Unternehmenskommunikation*

### **Kognitive Bedürfnisse**

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens (Ziele, Richtungen, ...)
- Auf Region angepasste Informationen
- Ziele/Vorgaben (Mitarbeiterin/Mitarbeiter)
- Produktinhalte/-gestaltung
- Produktänderungen
- Verkaufsförderungsmaßnahmen für Außendienst
- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s
- Unternehmensexterne Mittelungen an Kundinnen/Kunden/Medien
- Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen
- Wettbewerb-/Konkurrenzanalyse
- Vorabinformationen
- Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitarbeiter/Markt/Kundin/Kunde/Tätigkeit
- Unternehmensanalyse
- Personelle Veränderungen im Unternehmen
- Tätigkeitsbezogene Informationen (Fall, Kunde, Projekte, ...)
- Informationen vom Betriebsrat

### **Affektive Bedürfnisse**

- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s
- Persönliche Informationen

### **Sozial-interaktive Bedürfnisse**

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens (Ziele, Richtungen, ...)
- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s

- Auszeichnungen
- Vorabinformationen
- Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitarbeiter/Markt/Kundin/Kunde/Tätigkeit
- Unternehmensanalyse
- Erfahrungsaustausch
- Persönliche Informationen/Personalien
- Persönliche Anliegen
- Infos des Betriebsrates

### **Integrativ-habituelle Bedürfnisse**

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens (Ziele, Richtungen, ...)
- Produktinhalte/-gestaltung
- Verkaufsförderungsmaßnahmen für Außendienst
- Überblick über Tätigkeiten/Aktivitäten/Aktionen des/im Unternehmen/s
- Auszeichnungen
- Informationen seitens Mitarbeiterin/Mitarbeiter/Markt/Kundin/Kunde/Tätigkeit
- Vorabinformationen
- Wettbewerbs-/Konkurrenzanalyse
- Unternehmensanalyse
- Persönliche Anliegen

## Anhang 6: *Interview Interne Unternehmenskommunikation*

### Interview mit Angelika Knap, Leiterin Generalsekretariat

- 1 F: Also ich habe aus der Theorie eben vier quasi Bedürfniskategorien abgeleitet, das sind diese vier da und da habe ich dann versucht  
2 eben aus den Interviews wieder Themen zuzuordnen, welche Bedürfnisse halt – oder welche Informationen diese Bedürfnisse generie-  
3 ren, also was man da irgendwie braucht. Es kommt da natürlich auch vor, dass verschiedene Bedürfnisse auf die gleiche Information zu-  
4 rückgreifen, also das heißt da würden wir dann wahrscheinlich einfach diese Punkte dann überspringen, wenn die dann doppelt vor-  
5 kommen, aber so – das sind jetzt ungefähr Themen, was durch Mitarbeiterbedürfnisse eben generiert werden und da wäre halt der Vor-  
6 schlag, dass wir das einfach durchgehen und dass wir da besprechen wie die den Mitarbeitern diese Informationen zur Verfügung ge-  
7 stellt werden, dass wir da –
- 8 A: Akt- also Ist-Stand?
- 9 F: Genau, der Ist-Stand, also wie das derzeit im Unternehmen eben den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird, welche Kanäle zum  
10 Beispiel, ob es da verschiedene Kanäle gibt, auf die die da zugreifen können und einfach –
- 11 A: Ok.
- 12 F: Gut, das erste wäre dann eben so eine strategische Ausrichtung vom Unternehmen, momentane Ziele beziehungsweise Richtungen,  
13 wo es zukünftig hingehen sollte vom – also hauptsächlich natürlich vom österreichischen Unternehmen, weil ja die Maßnahmen, die in-  
14 ternen – die Maßnahmen von der internen Unternehmenskommunikation natürlich von Österreich analysiert werden in der Arbeit und  
15 das heißt diese internationale Strategie ist da –
- 16 A: Ist klar. Naja, also zur strategische Ausrichtung gibt es am Beginn eines Strategieprozesses oder gab es bei der Strategie zweitausend-  
17 sechzehn eine umfassende Mitarbeiterkommunikation, die begleitet worden ist durch insite.at, durch insite Print, durch Newsletter und  
18 es gibt immer noch eine aktive Mailbox Strategie2016@generali.at, wo während des ganzen – während der ganzen Strategieperiode Fra-  
19 gen, Wünsche und so weiter eingebracht werden können, die wird erwartet vom GS, von der Frau Ecker und am insite gibt es auch die-  
20 sen Extra-Reiter zusätzlich für die Strategie zweisechzehn. Ist natürlich am Anfang stärker und dann laufend, ja.
- 21 F: Und wie schaut es aus, quasi so persönliche Veranstaltung oder irgendwelche Gespräche werden da auch veranstaltet oder wird das  
22 quasi nur schriftlich –
- 23 A: Naja zum Launch der – also am Anfang schon, ja. Am Anfang gab es Strategieveranstaltungen in jedem Bundesland, also nach einem  
24 standardisierten Konzept, bei uns in Wien war es halt im [Name eines Restaurants] und in jedem Bundesland woanders, mit gleichen In-  
25 halten und abgestimmten Präsentationen.
- 26 F: Ok, der nächste Punkt bezieht sich dann auch quasi auf Strategie beziehungsweise dann in weiterer Folge Ergebnisse, wo dann ein-  
27 fach quasi auf die Region angepasste Informationen geteilt werden.
- 28 A: Da ist es so, dass das in den regionalen Auftaktveranstaltungen umgesetzt wird, das liegt aber dann in der Verantwortung der Region,  
29 des Regionaldirektors und des regionalen Marketingverantwortlichen, die setzen das sozusagen in den regionalen Marketing-, Auftakt-  
30 veranstaltungen um, ja. So ist – also die haben teilweise haben die auch so Plattformen, so wie wir ein insite haben, noch zusätzlich für  
31 die Region, aber da weiß ich die Details nicht.
- 32 F: Ok, das nächste wären dann eben herunter gebrochene Ziele oder Vorgaben aus so strategischen Vorgaben oder Richtungen für die  
33 einzelnen Mitarbeiter, also wo dann die Mitarbeiter – also das bezieht sich halt hauptsächlich dann auf den Außendienst, die da sagen sie  
34 müssen – also sie haben dann gewisse Ziele oder Vorgaben, die im Zuge einer Strategie halt erreicht werden sollen, einfach für den ein-  
35 zelnen Mitarbeiter.
- 36 A: Ja, also es hat jeder ein Mitarbeiter- und ein Zielegespräch und gerade im Außendienst werden die – wird die Zielerreichung auch  
37 laufend gemonitort und da wird das abgedeckt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.
- 38 F: Das heißt, das passiert dann im – quasi in der Hierarchie selbst.
- 39 A: In der Hierarchie.
- 40 F: In der Hierarchie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.
- 41 A: Das kann ja nicht von uns passieren, ja.
- 42 F: Ok, das betrifft dann auch wieder sehr stark den Außendienst beziehungsweise auch die Versicherungstechnik, das waren so Produkt-  
43 inhalte und Produktgestaltung, also zum einen die Inhalte, wirklich von den Produkten, dass man genau weiß den Deckungsumfang et  
44 cetera, und auch quasi in weiterer Folge dann irgendwie die Gestaltung, wo man sagt, man hätte da gewisse – ja, Anmerkungen, wo man  
45 sagt, der und der Inhalt oder wenn man das auf das bezieht auf den Kunden, wird das nicht so gebraucht oder was anderes wird vielleicht  
46 stärker gebraucht. Wie werden da diese Inhalte geteilt beziehungsweise wie schaut dann eben der entgegengesetzte Kanal aus, dass der  
47 Mitarbeiter irgendwie Feedback bringen kann bezüglich der Produktgestaltung?
- 48 A: Also grundsätzlich gibt es da einen standardisierten und abgenommenen Produktentwicklungsprozess, wo alle – der ist auch im Ado-  
49 nis abgebildet, wo alle Bereiche involviert – rechtzeitig involviert und auch in die Verantwortung genommen werden. Wenn es wirklich  
50 um ein neues Produkt geht, gibt es danach meistens dazu eine Kampagne, die dann intern und extern gefahren wird, wenn es jetzt wirk-  
51 lich etwas ganz neues ist. Wenn es um Veränderung gibt, wie jetzt zum Beispiel bei der Lebensversicherung, dann versuchen wir das  
52 begleitend auf insite.at beziehungsweise auch auf – im insite Print kommunikativ zu unterstützen, aber das verläuft grundsätzlich nach  
53 einem ganz klar definierten Prozess. Feedback kann ein Mitarbeiter immer geben, da gibt es ja Möglichkeiten im Vertrieb, ja.
- 54 F: Und gerade für den Außendienst, welche Möglichkeiten hat der, dass er sich diese einzelnen Produktinhalte so anschaut, dass er das  
55 dem Kunden dann auch wirklich erklären kann und selber das Verständnis hat?
- 56 A: Also es gibt für jedes Produkt, wenn es neu oder adaptiert wird, entsprechende Schulungen, österreichweit, standardisiert und das  
57 sollte eigentlich alles mal grundsätzlich geklärt werden und es gibt natürlich gerade in Verkaufsteams oder je nach Struktur, im Vertrieb  
58 Möglichkeiten, den jeweils fachlich also – da gibt es Business Coaches und da sich fachliche, begleitende Hilfe – auf die zurückzugrei-  
59 fen.
- 60 F: Und quasi irgendwie schriftlich festgehalten wird das dann –
- 61 A: Naja, es gibt Schulungsunterlagen, es gibt Fachanweisungen, es gibt zu jedem Produkt ganz ausgeklügelte Fachanweisen, die halt  
62 nach diesem Produktentwicklungsprozess aufgesetzt werden.

- 63 F: Ok, und das betrifft dann wahrscheinlich auch diese Produktänderungen, weil Sie schon angesprochen haben, eben da dieses Lebens-  
64 versicherungsprodukt, wo man da –
- 65 A: Genau, das ist das selbe.
- 66 F: Ok, also da kann man das ähnlich –
- 67 A: Genau und wichtig ist halt, dass – gerade von der internen Kommunikation wird halt versucht das begleitend zu erklären, aber die  
68 fachlichen Nachschlagewerke, die kriegt er jetzt nicht von uns sondern die kriegt er von seinem fachlich Zuständigen und von dem  
69 Schulungskonzept und Ausbildungskonzept.
- 70 F: Gut, es gibt dann auch – oder im Außendienst ist eben angesprochen worden, so Verkaufsförderungsmaßnahmen, also wo man dann  
71 auch versucht dem Mitarbeiter bestimmte Maßnahmen zur Verfügung zu stellen beziehungsweise auch, wie Sie gerade angesprochen  
72 haben, als interne Unternehmenskommunikation das begleitend zu erklären. Wie werden da die verschiedenen Maßnahmen angeführt?
- 73 A: Verkaufsfördermaßnahmen, die Kommunikation dazu ist ausschließlich im Vertrieb. Also da wird – werden am Anfang die Ziele halt  
74 à la Star Club und Co ausgeschrieben und das bekommen die Mitarbeiter, aber da – also da berichten wir im insite begleitend über die  
75 Ergebnisse, also über die Ehrungen, über die – aber die Konditionen – das – stehen vorher fest und das ist genauso wie Fachanweisun-  
76 gen, das würde den Bereich der internen Kommunikation überschreiten, also bei uns geht es darum, das wir dann darüber berichten „Ok,  
77 wer hat was geschafft, wer kriegt welchen Preis“, sie vor den Vorhang zu holen.
- 78 F: Also da werden dann quasi Ergebnisse von solchen Maßnahmen – und auch – also ich sag einmal so, konkret, wenn zum Beispiel  
79 auch in den Medien gewisse Produkte begleitend beworben werden für den Kunden, werden da die Mitarbeiter, die das dann verkaufen  
80 sollen, auch irgendwie informiert oder wie funktioniert da diese –
- 81 A: Also in den Vertrieb geht auf jeden Fall vorab die Informationen zu Kampagnen beziehungsweise werden ja Kampagnen – externe  
82 Kampagnen auch intern dargestellt, da hat der Mitarbeiter genauso Zugriff auf alle Informationen.
- 83 F: Ok, und, ein bisschen war es jetzt auch schon drinnen, dieser Überblick über Tätigkeiten, Aktivitäten, Aktionen vom und im Unter-  
84 nehmen, also das waren, ja, wie Sie angesprochen haben, diese Kampagnen zum Beispiel aber es gibt ja dann auch so Sponsoring-  
85 Aktivitäten vom Unternehmen beziehungsweise wo man einfach gewisse Vereine oder – sprich Probus oder so Sachen – unterstützt, was  
86 jetzt mit dem Versicherungsgeschäft im Speziellen nichts zu hat, aber einfach wo das Unternehmen halt in der Gesellschaft irgendwie  
87 einen Auftritt hat oder – ja, so gewisse Tätigkeiten halt außerhalb und innerhalb gemacht werden.
- 88 A: Da versuchen wir halt einfach, wenn diese Themen aktuell sind darüber zu berichten, über alle Kanäle, die uns zur Verfügung stehen,  
89 also wie immer insite.at, insite, Newsletter und betten das auch ein zum Beispiel im Bereich von Gewinnspielen, um es auch so präsent  
90 zu machen.
- 91 F: Ok, dann als nächstes diese unternehmensexternen Mitteilungen, also da ist halt – also es geht halt irgendwie aus dem Unternehmen  
92 raus, aber es sind zwei verschiedene Kanäle, also einerseits ist vom Außendienst halt sehr stark angesprochen worden zum Beispiel In-  
93 formationen, die an den Kunden geschickt werden, wie zum Beispiel irgendwelche Briefe über Aktionen, die gerade zum Beispiel im  
94 Unternehmen vorhanden sind, wie funktioniert da der Weg, dass nicht nur der Kunde das erfährt sondern auch der Mitarbeiter weiß, dass  
95 der Kunde jetzt zum Beispiel irgendwelche Aktionen oder Möglichkeiten hat.
- 96 A: Also die Verantwortung liegt im Vertrieb, weil das sind Verkaufskaktionen und meines Wissen nach sollten da jeweils die Verkaufs-  
97 führungskräfte – also solche Aktionen sind eigentlich abgestimmt. Und bezüglich Medien, werden unseren Presseinfos auf der Home-  
98 page veröffentlicht und im insite.at gibt es ja den direkten Link zu unseren Presseinfos und wenn das jetzt ein besonders brisantes Thema  
99 ist, gibt es parallel zur Presseinfo natürlich auch noch einen Artikel auf insite.at.
- 100 F: Aber so dass man sagt, man quasi informiert über jeden Artikel, der nach außen gesendet wird oder jede Presseinfo irgendwie die  
101 Mitarbeiter das ist jetzt nicht so –
- 102 A: Naja, das ist ja eine gewisse Holschuld, weil die Presseinfos stehen alle auf insite.at, also –
- 103 F: Also die Presseinfos sind dann auch für die Mitarbeiter dann auf dieser Homepage zur Verfügung und dort kann man dann alles sozu-  
104 sagen nachlesen.
- 105 A: Genau, ja, und wenn jetzt wie gesagt, wenn es bahnbrechende Veränderungen gibt es natürlichen einen – parallel einen Artikel auf  
106 insite.at.
- 107 F: Das heißt, dieses insite, da werden auch gewisse Verbindungen geschaffen zur Homepage, wo dann die Mitarbeiter auch diese Infor-  
108 mationen bekommen.
- 109 A: Mhm.
- 110 F: Was dann natürlich nicht alle Bereiche betrifft aber gerade in der Versicherungstechnik oder dann – beziehungsweise die unterstüt-  
111 zenden Bereiche, da waren auch so rechtliche Rahmenbedingungen oder Veränderungen, die dann zum Teil einfach, ja, in den Produk-  
112 ten verarbeitet werden beziehungsweise in der Arbeit auch aufgegriffen werden müssen, wenn halt – ja irgendwelche Personal-  
113 bereich zum Beispiel – irgendwelche gesetzlichen Änderungen sind, wie werden da die – diese Änderungen geteilt oder wird da darauf  
114 aufmerksam gemacht oder wie gibt es da Kommunikation?
- 115 A: Da gibt es – da geht es jetzt um fachliche Zuständigkeit oder –
- 116 F: Es geht halt darum, dass quasi in Österreich ein Gesetz geändert wird und dass das zum Beispiel – ich meine, das ist halt sehr breit,  
117 das ist klar, also es kann einerseits zum Beispiel die Produkte betreffen, dass da irgendwelche Anpassungen dann notwendig sind oder  
118 auf der anderen Seiten, war es natürlich auch zum Beispiel im Personalbereich oder Rechnungswesen et cetera, das da gewisse Anpas-  
119 sungen halt notwendig sind.
- 120 A: Also grundsätzlich gibt es da einen fachlich Zuständigen und der muss das einmal treiben und wenn das wirklich das ganze Unter-  
121 nehmen betrifft, sagen wir jetzt à la Solvency zwei oder Änderungen [Unverständlich] neu oder so, dann ist das sicher ein Thema, das  
122 man durch die interne Kommunikation begleitet, durch die bekannten Kanäle, wenn das ein sehr spezifisches Thema für eine kleine  
123 Gruppe Spezialisten im Hause ist, dann ist das was, was meiner Meinung nach hierarchisch in der Linie abzubilden ist. Weil da gibt es  
124 genauso wie bei den Produkten – gibt es dann Fachanweisen und die Fachanweisung hat einen Verantwortlichen, einen Prozessowner,  
125 und wenn sich da etwas ändert ist der dafür verantwortlich, dass das angepasst wird und dass alle, die damit arbeiten, das kriegen.
- 126 F: Ok, es waren dann auch so Wettbewerb- oder Konkurrenzanalyse in dem Sinn, dass zum Beispiel der Außendienst vorbereitet ist,  
127 welche Aktionen zum Beispiel gerade oder auf welche Aktionen oder Verträge man von Konkurrenzversicherungen konfrontiert sein  
128 könnte. Wie würden Sie da diese Kommunikation sehen, dass die Information erhalten, um da nicht – also um da vorinformiert zu  
129 sein?
- 130 A: Also wenn es bekannte Studien oder Abfragen, die immer wieder kommen, gibt, dann wird das dem Vertrieb vom Marketing zur  
131 Verfügung gestellt, wenn das Einzelfälle sind, ist das nicht systemisch abbildbar.

- 132 F: Das heißt, wenn da quasi jetzt Sonderaktion bei irgendeiner Versicherung ist, dann – wird das dann geteilt, zum Beispiel wenn das ir-  
 133 gendwer mitbekommt oder wenn da – wenn man das erfährt, dass man sagt, man teilt das – also muss jetzt nicht – also kann auch in der  
 134 Hinsicht sein, dass ein Außendienstmitarbeiter diese Information hat und das dann weitergibt [unverständlich] – gibt es da diese Mög-  
 135 lichkeit, das dann quasi weiter zu verbreiten, dass da auch andere –
- 136 A: Es kommt immer darauf an, da gibt es zwei Seiten, weil wir haben natürlich unseren Rahmen, in dem unsere Außendienstmitarbeiter  
 137 ihre Angebote legen können und nur weil jetzt ein anderer Außendienst-, also ein and-, ein Konkurrent ein für uns nicht ertragreiches  
 138 Angebot macht, würden wir da nicht nachziehen, das heißt, wichtig ist, dass sich der Außendienstmitarbeiter in dem zulässigen Rabatt-  
 139 und Konditionenrahmen bewegt und wenn da etwas größeres am Markt ist, kommt ohnehin von der Versicherungstechnik, vom Vertrieb  
 140 im Zuge einer Fachanweisung oder im Zuge einer Sonderaktion eine Info, aber auf jedes Einzelkonkurrenzprodukt wird nicht eingegan-  
 141 gen.
- 142 F: Ok, und wenn das so Sachen betrifft, was zum Beispiel, ja, die Versicherungsbranche allgemein betrifft, das man da schaut, wie die  
 143 Konkurrenz damit umgeht und da dann den Mitarbeitern quasi die Info gibt, dass das – ja, zum Beispiel, jetzt dass man da nicht anders  
 144 handeln kann und dass man sich da quasi so wie es der Markt auch macht, das man sich da in dem Bereich betrifft, dass man zum Bei-  
 145 spiel gerade wenn es irgendwelche Sachen sind, die jetzt schwierig sind, zum Beispiel jetzt mit diesen niedrigen Zinsen, dass man da  
 146 sagt, das betrifft einfach den ganzen Markt, auch wenn es schwierig ist, da kann man jetzt nichts ändern, weil es einfach so ist, also wer-  
 147 den da solche Informationen, wo man dann den Markt vergleicht und da den Mitarbeiter –
- 148 A: Ja, da ist das Beispiel, klassisch diese Niedrigzinsphase in der Lebensversicherung und dass die Einmalanlage heuer im Frühjahr ein-  
 149 gestellt worden sind, das ist ja ganz massiv begleitet worden, weil es ein sehr präsent Thema ist, ansonsten, wenn es zu fachspezifisch  
 150 ist, es gibt Verkaufsleitertagungen, es gibt Business-Coach-Tagungen, es gibt – das gibt es regelmäßig und österreichweit und in jeder  
 151 Region gibt es fachliche Ansprechpartner für die Außendienstmitarbeiter, aber das ist zu fachlich und zu spezifisch, um es über ganz Ös-  
 152 terreich über die insite-Kanäle zu spielen.
- 153 F: Was dann auch sehr – ja breite Kategorie war, diese Vorabinformation, also das bezieht sich zum Beispiel auf die Ziele und Vorga-  
 154 ben, das man da sagt, man möchte zeitgerecht informiert werden, über die Ziele, die man erreichen soll als Mitarbeiter beziehungsweise  
 155 auch quasi so diesen Überblick über Tätigkeiten, weil zum Beispiel gerade Sponsorings oder ja irgendwelche Aktivitäten, die die  
 156 Generali außerhalb ihres – ihrer Kernaufgabe wahrnimmt, weil man die den – zum Beispiel den Pro-, den Kunden verkaufen kann, also  
 157 das quasi dieses Image hervorgehoben wird, also – das heißt Vorabinformationen in all diesen Bereichen, werden da von den Mitarbeiter  
 158 zum Beispiel gefordert. Wie kann man das sagen, werden so gewisse Informationen bevor man noch zum Beispiel ein Projekt wieder  
 159 startet oder bevor noch irgendwelche Richtlinien in Kraft treten, wie versucht man da die Mitarbeiter zu informieren?
- 160 A: Das kommt jetzt – kommt jetzt ein bisschen darauf an. Sponsoring und so weiter ist was an-, also das ist für mich anders zu sehen,  
 161 weil die Generali hat ein gut kommuniziertes und bekanntes Sponsoring-Paket, wo sich nicht viel ändert, wo jeweils, wenn das aktuell  
 162 ist, darüber auf den bekannten Kanälen berichtet wird und wenn neue Kooperationen oder neue Deals eingegangen werden, wie jetzt  
 163 zum Beispiel das Generali Open in Kitzbühel, dass da wieder – gibt es eine Pressekonferenz dazu, da gibt es eine Presseinfo dazu, gibt  
 164 es einen insite-Artikel dazu, die Leute müssen es halt auch lesen, aber zur Verfügung haben sie es definitiv. Und das zweite war jetzt da  
 165 ...?
- 166 F: Also zum Beispiel Ziele oder auch – ja, dieser Überblick über Aktivitäten, Aktionen, also – es war halt wirklich sehr breit, diese Vor-  
 167 abinformationen, also sind halt – hat halt verschiedene Themen halt angesprochen, also sehr auf die Tätigkeit bezogen zum Beispiel aber  
 168 dann auch eben sehr Gesamtunternehmenssicht, das man da sagt, man möchte da – also wenn – sobald da irgendwie auf einen etwas zu-  
 169 kommt, was irgendwie interessant sein könnte, dass man da Informationen hat, also zum Beispiel auch Projekte, die dann durchgeführt  
 170 werden oder –
- 171 A: Ja, schwierig. Also Ziele sind bei uns einfach – kaskadenförmig werden die abgearbeitet. Je früher wir vom Konzern die Ziele be-  
 172 kommen, desto früher werden die unt-, die Ziele für die Generali Gruppe Österreich, auf der Gruppenebene festgelegt, dann auf Töchter-  
 173 , Tochtergesellschaften, dann in den Regionen und dass dieser Kaskadenprozess eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, ist normal. Ich  
 174 denke aber, das ist ein – das funktioniert, einfach einer nach dem anderen, weil man kann nicht mit dem kleinsten Glied beginnen, das ist  
 175 so und bei Projekten versuchen wir immer, wenn es konkret ist alle zu informieren, aber es ist einfach nicht möglich über fünftausend  
 176 Mitarbeiter in einer Projektphase auf dem laufenden zu halten.
- 177 F: Ok, und was zum Beispiel dann so unternehmensexterne Mitteilungen, zum Teil auch an den Kunden beziehungsweise an die Medien  
 178 betrifft – ja, das war halt zum Teil auch sehr auf die Tätigkeit bezogen, dass man sagt, man möchte in gewissen Situationen einfach vor-  
 179 ab informiert werden, um da auch reagieren zu können. Würden Sie sagen, ist da wirklich – also kommt das halt darauf an, wenn das  
 180 quasi jetzt vielleicht nicht ein Projekt, aber das das einfach eine spezielle Situation ist und das man da sagt, in dieser Situation muss man  
 181 entscheiden, wem man diese Informationen zuspiziert?
- 182 A: Also grundsätzlich versuchen wir intern und extern zeitnahe zu kommunizieren, aber gerade bei sensiblen Informationen kann ich  
 183 nicht intern vor extern gehen, weil da einfach die Gefahr zu groß ist, dass das zu früh rausgeht. Aber daher wird ganz stark darauf geach-  
 184 tet, da halt zeitnahe, gleichzeitig, kurz vorher – aber da wird schon stark überlegt und es sollte auf keinen Fall zu viel Zeit dazwischen  
 185 sein.
- 186 F: Der nächste Punkt sind dann Informationen, die eben quasi nicht von – also diese aufwärtsgerichteten Kanal betrifft, dass – also dass  
 187 zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, aus ihrer Tätigkeit, aus dem Markt einfach Informationen haben, gerade im Außendienst ist ja – also  
 188 haben ja die Außendienstmitarbeiter viele Informationen oder können da halt viel mitbekommen. Wie würden Sie sagen, wird da – also  
 189 funktioniert da die Kommunikation, dass sich die Mitarbeiter an jemanden richten, um da ihre Erfahrungen und ihre Informationen mit-  
 190 zuteilen.
- 191 A: Also grundsätzlich gibt es im Vertrieb ein gut funktionierendes hierarchisches System an Spezialisten und eben Leuten an der Front  
 192 und es werden auch in sämtliche Projekte oder Änderungen oder gerade beim Produktentwicklungsprozess ist der Vertrieb immer einge-  
 193 bunden und gute Ideen sind immer willkommen, aber man muss sie halt sagen.
- 194 F: Ok, dann das nächste, bei der Unternehmensanalyse, das ist halt jetzt ein sehr breiter Begriff, aber das betrifft einfach irgendwelche –  
 195 also ganz kon-, also ganz breit eben zum Beispiel Ergebnisse oder Ziele, die man erreicht hat, einfach – oder Projekte, die umgesetzt  
 196 worden sind, also einfach, was irgendwie abgeschlossen wird und wo man dann sagt, wie war das, also zum Beispiel auch –
- 197 A: Also wenn zum Beispiel Fipos eingeführt wird oder ein neues EDV-System oder –
- 198 F: Ja, oder einfach nur die Bilanzergebnisse vom letzten Jahr, dass man da analysiert, wie das war beziehungsweise Stärken, Schwächen  
 199 vom Unternehmen, also wirklich ganz grob, also Ergebnisse, Zie-, also Ziele waren dann oben in dieser Strategischen Ausrichtung schon  
 200 dabei, aber wenn man quasi eben diese strategische Ausrichtung, wenn man die analysiert, was ist erreicht worden, was konnte umge-  
 201 setzt werden?
- 202 A: Also Fakten.

- 203 F: Genau.
- 204 A: Ja, na das gibt es unmittelbar nach der Bilanzpressekonferenz, wenn wir unsere Zahlen veröffentlicht haben, gibt es eine – gab es eine  
205 breite Mitarbeiterkommunikation, diesmal sogar mit Film, wo sich unser CEO und CFO an alle Mitarbeiter gewandt hat, das ist auch da,  
206 die Presseinformation, die Präsentation alles zugänglich, also da ist eine sehr umfassende Info verfügbar.
- 207 F: Und was dann so ja quasi Projekte, die umgesetzt worden sind oder Stärken, Schwächen, wenn man die herausliest, wie wird das  
208 kommuniziert?
- 209 A: Also gerade so abgeschlossene Projekte würde ich sagen im insite Print, da eignet sich das auch sehr gut und was wir zusätzlich –  
210 oder ob das jetzt da dazu passt oder nicht, aber ich merke es einfach an – ist, was wir dann auch immer machen, gerade jetzt im Link zu  
211 Sponsorings und so weiter gerade wenn so ressortübergreifende, abteilungsübergreifende Projekte fertig sind, erfolgreich abgeschlossen  
212 sind, stellen wir immer den Projektleitern sei es Fußballkarten oder sonst irgendetwas zur Verfügung, damit die Leute auch gemeinsam  
213 etwas machen und damit noch mehr ein Wir-Gefühl entsteht, so „Wir haben das geschafft, wir haben das gemeinsam gut gemacht.“
- 214 F: Quasi so ein Abschlussevent für diese Projektgruppe, die das –
- 215 A: Ja, abgeschlossen hat.
- 216 F: Ja, dann was wahrscheinlich häufig – ja, irgendwie vorkommt auch im Unternehmen, so personelle Veränderungen, wo man dann  
217 sagt, ja, man möchte einfach wissen, wenn jetzt ein neuer CEO ein-, in Kraft tritt oder neuer Vorstand.
- 218 A: Ja, also grundsätzlich, wenn sich im Vorstand etwas ändert, da gibt es immer ein Vorstandsmail, also ein Mail des CEO, sollte sich  
219 beim CEO etwas ändern, dann müsste es eine Mail des Aufsichtsrates geben, aber Wurscht, also ein sehr prominentes Mail und wenn  
220 sich auf Abteilungsleiterebene etwas ändert, dann gibt es auf jeden Fall ein Vorstands Rundschreiben und es werden neue Abteilungsleiter  
221 möglichst zeitnahe im insite Print interviewt und portraitiert.
- 222 F: Gut, das nächste sind dann eben auf die Tätigkeit bezogene Informationen, die habe ich der Vollständigkeit halber halt angeführt, es  
223 ist aber vergleichbar quasi mit diesen Produktinhalten, Produktgestaltung, was natürlich für den Außendienst sehr wichtig ist, aber ich  
224 sage jetzt auf jede Tätigkeit einzugehen, wo man sagt, man braucht die Informationen, das wäre jetzt einfach nicht möglich, ich habe es  
225 der Vollständigkeit halber wie gesagt angeführt, dass halt in verschiedenen Bereichen einfach Informationen gebraucht werden, es  
226 kommt halt eben sehr stark jetzt auf den Bereich drauf an, aber ich glaube, es wäre einfach – also jetzt nicht –
- 227 A: Ja, wobei ich da sage, das ist sehr stark mit der Stellenbereichsbeschreibung, mit der Führungsaufgabe des Man-, des direkten Vorgesetzten,  
228 mit Funktionsbeschreibungen und so weiter abzudecken, weil das ist diese Art der internen Kommunikation.
- 229 F: Genau, und was dann auch noch Thema war, waren so Informationen vom Betriebsrat, also das ist auch angesprochen worden, dass  
230 man da gewisse Informationen halt hat oder dass es diese gibt.
- 231 A: Ja, Informationen vom Betriebsrat stehen zur Verfügung in der Mitarbeiter-Service-Datenbank, dort sind auch veröffentlicht gewisse  
232 – also gewisse Vergünstigungen, Sprechzeiten, an wen man sich mit welchem Thema wenden kann, zusätzlich gibt es diese BR-News,  
233 das ist eben das Printmedium des Betriebsrates und in speziellen Fällen wendet sich der Betriebsrat auch per Mail an die Mitarbeiter und  
234 es gibt, ich glaube, ein Mal im Jahr, das weiß ich jetzt nicht genau, auch eine Betriebsversammlung, wo alle Mitarbeiter rechtzeitig ein-  
235 geladen werden, die Möglichkeit haben, teilzunehmen.
- 236 F: Gut, die Überblicke haben wir vorher schon angesprochen, persönliche Informationen, da haben Sie eben angesprochen so Portraits,  
237 was man zum Beispiel mit Abteilungsleitern durchführt, also das wären Sachen, wo man dann quasi – wenn ich es richtig verstanden ha-  
238 be – im insite Interview macht und da auch persönliche Sachen von diesen Führungskräften mitteilt.
- 239 A: Ja.
- 240 F: Also da ist insite der hauptsächliche Weg?
- 241 A: Ja, aber was ist jetzt genau mit persönlichen – dass die Leute wissen, was ich für ein Hobby habe oder wie?
- 242 F: Nein, einfach um nicht nur – also die Person als CEO zu haben, wo man sagt, das ist halt quasi der CEO aber man weiß nicht – nichts  
243 über den, also dass man da irgendwie eine Gefühl hat, dass da hinter dieser Position wirklich auch ein Mensch dahinter steht, mit einer  
244 gewissen Persönlichkeit, also eben zum einen wenn es diese Interviews, Portraits, wo man ja auch irgendwelche persönliche Ansichten  
245 et cetera bekommt, wie der über gewisse Sachen denkt oder da, ja. –
- 246 A: Also auf Abte-, also wobei eigentlich generell Abteilungsleiter- und Vorstandsebene würde ich auf jeden Fall die Interviews im insite  
247 Print sehen, aber genauso dass wir jetzt immer mehr arbeiten mit Filmen, weil gerade – ein gutes Beispiel ist jetzt der Film vom Doktor  
248 Thirring zur Personalentwicklung, wo er durch Wien geht und spricht und tut, das zeigt oder das gibt schon auch Einblick zu seiner Per-  
249 sönlichkeit.
- 250 F: Und wenn es eben um persönliches geht, wie – gibt es da irgendwelche persönlichen Kanäle, wie man – oder Veranstaltung sind da  
251 halt auch ein Beispiel, was genannt worden sind, wie man quasi mit dem Vorstand irgendwie oder mit einem der Vorstände in Kontakt  
252 kommt oder da –
- 253 A: Also jetzt zum Beispiel ist – nächste Strategie planen wir so CEO-Lunches oder CEO-Coffee-Mornings, wo man einfach die Mög-  
254 lichkeit hat, in kleiner Runde und im informellen Rahmen sich auch mit dem Management auszutauschen. Was wir noch – wo wir noch  
255 versuchen unser Management sozusagen angreifbar zu machen, ist sie mit gewissen Sponsorings in Verbindung zu bringen, also es ist  
256 im Unternehmen allgemein bekannt, dass der Herr Schuchter und der Herr Doktor Thirring gerne Tennis spielen und wenn die bei einem  
257 ITN-Cup mitspielen und ihr ITN-Ranking veröffentlichen, dann ist das auch was sehr nahbares.
- 258 F: Und wo wird das dann zum Beispiel veröffentlicht, auf dieser ITN-Wertung oder?
- 259 A: Nein, also wenn wir über – zum Beispiel über die Turniere wir – also dieses Jahr haben wir nicht über jedes Turnier berichtet, aber  
260 wenn wir über die ITN-Turniere berichten und es spielt ein Vorstand mit, dann steht das halt da drinnen.
- 261 F: Und wo?
- 262 A: Im insite.at
- 263 F: Ok. Gut, das nächste wären dann auch Auszeichnungen, die zum Beispiel das Unternehmen bekommt von Medien beziehungsweise  
264 vom Markt, also von Fachbereichsmedien beziehungsweise aus dem Markt heraus.
- 265 A: Also da versuchen wir, wenn wir zeit-, also wenn wir es zeitnahe – also rechtzeitig erfahren auf jeden Fall auch eine Presseinfo zu  
266 machen, die Presseinfo wirkt dann nach innen und nach außen, weil die ist dann auch Basis für einen Artikel zumeist auf insite.at, ja, al-  
267 so wir reden auch über positives.
- 268 F: Ja, was dann auch irgendwie so mit dieser persönlichen Information zu tun hat, also war zum Beispiel Erfahrungsaustausch, also dass  
269 man sich einerseits natürlich in der Abteilung austauscht mit anderen Mitarbeitern aber eben auch da quasi die Erfahrungen von Vor-  
270 ständen, Abteilungsleitern mit gewissen Situationen, mit gewissen Informationen, die man zum Beispiel im Voraus erhält – also gerade

- 271 was die Strategie betrifft, kann man das ja – kann das ja ein Vorstand irgendwie unterstützen oder ja, hervorheben. Wie wird da quasi  
272 diese – dieser persönliche Bezug zu Fachthemen hergestellt oder den Mitarbeitern irgendwie zur Verfügung gestellt?
- 273 A: Grundsätzlich glaube ich, dass bei uns im Unternehmen eine positive Jour fixe Kultur besteht, das sind für mich auch Themen, die  
274 man – wo man sich Zeit nehmen soll, die im Jour fixe mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, zu diskutieren, Meinungen auszutauschen.  
275 Es gibt in der Generali wahrscheinlich über die ganze Gruppe auch so eine Art Trainee-Stammtisch, wo sich Trainees regelmäßig treffen  
276 und mit unterschiedlicher Entwicklung in Kontakt bleiben, es gibt in der BAWAG P.S.K. Versicherung ein Mentoring-Programm, wo  
277 junge Leute ganz bewusst jemanden zur Seite gestellt bekommt, der zur Verfügung steht oder der sich mit ihnen austauscht, wenn es um  
278 Entscheidungen, um Erfahrungen geht, ja. Es ist sicher auch noch sehr positiv, dass wir ein sehr umfassendes internes Schulungsangebot  
279 haben, weil ich sage, auch gemeinsame Schulungen von Menschen oder von Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen sind immer eine  
280 Bereicherung.
- 281 F: Und quasi diese Erfahrungen, die Vorstände oder ja, Abteilungsleiter haben – werden die auch irgendwie gesondert geteilt, eben vor-  
282 her haben Sie irgendwann angesprochen so Auftaktveranstaltungen zum Beispiel in den Regionen oder in –
- 283 A: Ja, wobei das ist schon sehr groß strukturiert, für mich ist dieser Erfahrungsaustausch eher etwas auf der persönlichen Ebene, was auf  
284 den angesprochenen Kanälen besser passt, finde ich.
- 285 F: Ok, was dann bei den persönlichen Informationen dann auch noch dabei sind so Personalien, zum Beispiel wer ist neu im Unternehmen  
286 oder wer hat geheiratet, einfach da um da irgendwie ja, einfach so Sachen, was halt oft – wo man dann halt einfach einen Mitarbeiter  
287 sieht, den man vielleicht kennt oder so irgendwie.
- 288 A: Also so von wegen wer ist neu im Unternehmen, also Mails und Rundschreiben gibt es nur bis zur Hierarchie Abteilungsleiter, zent-  
289 rale, von uns als Unternehmenskommunikation. Es ist natürlich so, dass wenn in kleineren Bereiche neue Mitarbeiter kommen, dass das  
290 der Führungskraft obliegt und auch sicher am Herzen liegt, die in dem direkt betroffenen Bereich vorzustellen, sei es persönlich oder sei  
291 es durch ein Mail, in unserem insite Print gibt es auf den letzten zwei Seiten die Hochzeiten, Babys, bestandene Prüfungen, Ehrungen  
292 von Firmenzugehörigkeit und so weiter und da schauen auch immer alle sehr, was da für Fotos sind.
- 293 F: Was dann auch – ja irgendwie einen persönlichen Bezug hat beziehungsweise auch wahrscheinlich in Verbindung zu bringen ist mit  
294 diesem Erfahrungsaustausch, persönliche Anliegen, wo eben der Mitarbeiter – ja, einfach zum Beispiel über seine Position im Unter-  
295 nehmen – also über seinen Arbeitsbereich im Unternehmen da irgendetwas zu besprechen hat, stehen da auch quasi diese Jour fixe oder  
296 das Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten –
- 297 A: Ja, für mich hat das zwei verschiedene Aspekte, wenn es jetzt etwas ist, was die ganze Abteilung betrifft, was mit den Kollegen teil-  
298 bar ist, dann muss ich das schon im Jour fixe, aber grundsätzlich hat – wird bei uns im Unternehmen sehr stark darauf geachtet, dass die  
299 Mitarbeitergespräche regelmäßig, verlässlich und qualitativ gut geführt werden, es wurde da auch das Konzept letztes Jahr überarbeitet,  
300 das heißt das ist ein Leitfaden, der sich am Stellenprofil und an den Aufgaben orientiert und das ist schon auch die Möglichkeit, im – al-  
301 so bilateral mit dem Vorgesetzten direkt alles anzusprechen, aber meine ganz persönliche Meinung ist, es – das hat man ein Mal im Jahr,  
302 aber jeder Mitarbeiter sollte immer zu seinem direkten Vorgesetzten gehen können und alles ansprechen können, weil wenn das jetzt in  
303 der Woche nach dem Mitarbeitergespräch, da soll man bitte nicht einundfünfzig Wochen warten, also. Aber wir haben da natürlich – wir  
304 haben da ganz, ganz klare Instrumente dafür.
- 305 F: Ok, ich schaue jetzt noch kurz, aber ich glaube, das war es schon.
- 306 A: Ok.
- 307 F: Gut, Dankeschön.
- 308 A: Bitteschön.