

# **Evaluation eines Intranets, dargelegt am Beispiel der Gewerkschaft ÖTV**

## **Diplomarbeit**

im Fach Mediendokumentation

Studiengang Informationsmanagement

der

Fachhochschule Stuttgart –

Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen

**Kerstin Wallis**

Erstprüferin: Prof. Susanne Speck

Zweitprüfer: Prof. Dr. Wolfgang v. Keitz

Bearbeitungszeitraum: 1. August bis 2. November 2000

Stuttgart, November 2000

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzreferat</b>		<b>1</b>
Abstract		2
1. Einleitung	3	
2. Das Intranet – eine Einführung	6	
2.1 Technische Grundlagen des Intranets	6	
2.2 Dienste im Intranet		9
2.3 Nutzen und Vorteile des Intranets	11	
3. Organisation und Binnenkommunikation der ÖTV	13	
3.1 Organisatorischer Aufbau der ÖTV	13	
<b>3.1.1 Die Kreisverwaltungen (KVen)</b>		15
<b>3.1.2 Die Bezirksverwaltungen (BVen)</b>	15	
<b>3.1.3 Die Hauptverwaltung (HV)</b>		16
3.2 Organisatorische Struktur und Binnenkommunikation	16	
4. Die Kommunikationsstrategie der ÖTV	21	
4.1 Das Kooperationsprojekt mit der Bertelsmann Stiftung	21	
4.2 Projektergebnisse: Defizite in der Binnenkommunikation	22	
4.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation		26
4.4 Was ist Wissensmanagement?		29
5. Das Intranet der ÖTV		35
5.1 Aufbau des Intranets	35	
5.2 Datenbanken im Intranet		38
6. Das Intranet der DAG		40
7. Die Evaluation des ÖTV-Intranets	45	
7.1 Aufbau des Kapitels und Vorgehensweise	45	
7.2 Interaktivität		47
7.3 Inhalte und Gestaltung eines Intranets	53	
7.4 Suchmöglichkeiten im Intranet	60	
7.5 Organisation und Institutionalisierung eines Intranets	65	
7.6 Sicherheit		70
7.7 Ergebnisse und Diskussion der Evaluation	73	
8. Zusammenfassung und Ausblick	79	
Anhang:		

Abbildungsverzeichnis		83
Abbildungen	85	
Literaturverzeichnis	109	
Internetquellen		116
Sonstige Quellen		117

## **Kurzreferat**

Intranets werden in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen eingesetzt, um den Informationsaustausch und die Kommunikation zu vereinfachen und zu verbessern. Auch in der Gewerkschaft ÖTV wurde ein Intranet eingeführt, um Defizite in der Binnenkommunikation, die im Wesentlichen aus dem dreistufigen Organisationsaufbau der ÖTV aus Hauptverwaltung, Bezirken und Kreisen resultieren, zu beseitigen. Außerdem wird mit dem Intranet eine Verbesserung des Informationsflusses und ein effizienter, sowie transparenter Informationsaustausch angestrebt. Die Bewertung des Intranet-Konzepts der Gewerkschaft ÖTV ist Thema dieser Arbeit. Anhand verschiedener Kriterien führe ich eine Evaluation des Intranets durch, um zu analysieren, ob die Ziele, die mit der Einführung eines organisationsweiten Intranets verbunden werden, erreicht werden können. Die Evaluation hat gezeigt, dass das Intranet ein bedeutender Schritt zu einer professionellen Informations- und Kommunikationsarbeit ist. Vor allem die Ziele, mit einem Intranet eine bessere und schnellere Informationsversorgung und Informationstransparenz zu erreichen, lassen sich mit dem ÖTV-Intranet realisieren. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass noch nicht das gesamte Potential, das ein Intranet bieten kann, ausgeschöpft wird. Insbesondere im Bereich der Verwirklichung eines gewerkschaftlichen Wissensmanagements zur Nutzung des vorhandenen Expertenwissens sind noch keine ausreichenden Konzepte vorhanden.

## **Schlagwörter**

Binnenkommunikation; Gewerkschaft; Gewerkschaft Öffentliche Dienste,  
Transport und Verkehr; Intranet; Non-Profit; Wissensmanagement.

## **Abstract**

Intranets are used in all kinds of industries and enterprises to simplify and improve the exchange of information and the communication. Also in the Trade Union of Public Services, Transport and Traffic (ÖTV) an intranet has been introduced to eliminate deficiency in the internal communication that is mainly the result of the three-stage structure of the ÖTV existing of the headquarters, the county and the district branches. The intranet is supposed to better the information structure and to achieve a more efficient and transparent exchange of information as well. The assessment of the intranet of the trade union is the main topic of this thesis. Using different criterions I value the intranet and analyse if the aims that are expected by the introduction of the intranet can be reached with the concept of the ÖTV. The assessment has shown that the intranet is an important step towards a more professional information and communication work. Especially a better and faster exchange and supplying of information are realized with the intranet. All in all the assessment made clear that not the whole potential an intranet can offer is used by the ÖTV. To establish a knowledge-management in the trade union a concept for using the knowledge of the experts in the ÖTV must be developed.

## **Keywords**

internal communication; knowledge-management; trade union; Trade Union of Public Services, Transport and Traffic; non-profit.

# 1. Einleitung

Intranets eröffnen völlig neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten für Organisationen unterschiedlichster Art und Größe. Zum Nutzen des Intranets in der Industrie und Wirtschaft existiert umfangreiche Literatur. Besonders die betrieblichen Einsatzmöglichkeiten des Intranets zur Verbesserung der internen Kommunikation und Informationsversorgung, sowie die intranetbasierte Realisierung des Wissensmanagements werden dort gepriesen.

Literatur über die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), in der organisationsspezifische Probleme bezüglich der Kommunikation und dem Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Gewerkschaftsgremien- und bereichen analysiert werden, resultiert überwiegend aus einem Forschungsprojekt zur Organisationsreform der ÖTV von 1994 – 1996<sup>1</sup>. Über den Einsatz von Intranets in politischen Großorganisationen im Allgemeinen und in Gewerkschaften im Speziellen, gibt es dagegen bisher kaum Analysen. Doch gerade Intranets in Gewerkschaften eignen sich besonders als Studienobjekt, da sie eine Reihe von gewerkschaftstypischen Ansprüchen erfüllen müssen, die so in anderen Organisationen nicht aufzufinden sind. Dazu zählen die unübersichtliche dezentrale Organisationsstruktur mit einer sehr großen Anzahl an Gremien, Fachbereichen und Berufsgruppen, die gewerkschaftliche Selbstverpflichtung zur Demokratie, die Integration von Mitgliedern, sowie die Unterstützung von Willensbildungsprozessen.

Die Idee, eine Evaluation des ÖTV-Intranets durchzuführen, wurde während einem praktischen Studiensemester geboren, das ich in der Hauptverwaltung der ÖTV absolvierte. Durch meine Tätigkeit im InfoCenter der ÖTV, das für die Konzeption und Koordination des Intranets verantwortlich ist, konnte ich einen

---

<sup>1</sup> vgl. Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef (Hrsg.): Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34)

guten Einblick in die Schwierigkeiten und Erwartungen, die mit der Implementierung eines Intranet-Auftritts verbunden sind, gewinnen.

Ziel dieser Arbeit ist es, Bewertungskriterien zu erarbeiten, die das ÖTV-Intranet erfüllen soll, um die Informationsversorgung und Kommunikation in der Gewerkschaft zu verbessern und professioneller zu gestalten. Mit Hilfe dieser Kriterien wird das ÖTV-Intranet evaluiert, zum einen, um Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken, zum anderen, um das Intranet weiterzuentwickeln, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Nach einer kurzen Einführung zu den technischen Grundlagen und dem Nutzen von Intranets, sowie einer Beschreibung der organisatorischen Struktur der Gewerkschaft ÖTV, analysiere ich im vierten Kapitel die Probleme, die mit der Einführung des Intranets behoben werden sollen. Außerdem werden die Ziele, die mit dem Intranet angestrebt werden, untersucht. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der Intranetstruktur, -dienste, und -inhalte, sowie der im Intranet angebotenen Datenbanken.

Vergleichend zum Intranet-Konzept der ÖTV, wird im 6. Kapitel das Intranet der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft präsentiert und Unterschiede, sowie Gemeinsamkeiten beider Konzepte dargelegt.

Der Kern der Arbeit erfolgt im siebten Kapitel mit der Bewertung des ÖTV-Intranets. Die Bewertung wird mit Hilfe von fünf Kriterien durchgeführt. Im Rahmen einer Diplomarbeit können nicht alle Bereiche eines Intranets behandelt werden. Der Schwerpunkt der Evaluation liegt daher auf der inhaltlichen und organisatorischen Seite des ÖTV-Intranets. Technik und Sicherheit des Intranets werden nur ansatzweise thematisiert.

Die Evaluationsergebnisse werden den Zielen der ÖTV gegenübergestellt, um Mängel im Intranet-Konzept zu erkennen. Diese Erkenntnisse können als Ansatz für mögliche Verbesserungen herangezogen werden. Vorschläge für die Weiterentwicklung des Intranets erfolgen im Fazit des Kapitels.



Eine Zusammenfassung der Arbeit, sowie einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen des ÖTV-Intranets und seine denkbaren Auswirkungen auf die Gewerkschaftsorganisation, finden sich im Abschluss der Arbeit.

## 2. Das Intranet - eine Einführung

### 2.1 Technische Grundlagen des Intranets

Das Intranet entstand auf Basis der Internet-Technologie. Der Begriff „Intranet“ lässt sich aus verschiedenen Sichtweisen definieren. Die meist genutzte Definition beinhaltet folgende Merkmale<sup>2</sup>: Intranets sind firmeninterne Netze, welche die Internet-Technik, also das TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) als Kommunikationsprotokoll und als Frontend z.B. einen Web-Browser verwenden. Diese unternehmensinterne Netzwerke können entweder als isoliertes Netz ohne Verbindung zum Internet ausgelegt werden oder sie sind, wenn sie mit dem Internet verbunden sind, mit einer Firewall von der Außenwelt getrennt. Die Firewall trennt das interne (Intranet) vom externen (Internet) Netz. Ihre primäre Aufgabe ist es, den externen Zugriff auf das interne Netz zu verhindern<sup>3</sup>. Auch in der Hauptverwaltung der Gewerkschaft ÖTV haben die meisten Angestellten Zugang sowohl zum Intranet, als auch zum Internet. In vielen Fachbüchern wird betont, dass die „Internet-Technologie lediglich einen Beitrag zur informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur liefert, auf der Systeme zur Informationsaufbereitung und -darstellung sowie Anwendungsprogramme realisiert werden können.“<sup>4</sup> Das Intranet lässt sich also definieren als ein „...kleines abgeschottetes Internet, das speziell auf die Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten ist und bei dem interaktive Kommunikation, Datenverarbeitung und Informationsaustausch im Vordergrund stehen.“<sup>5</sup> Intranets können auch für Personen außerhalb des eigenen Unternehmens geöffnet werden, z.B. für Lieferanten, Kunden oder auch

---

<sup>2</sup> vgl. Höller, Johann; Pils, Manfred; Zlabinger, Robert (Hrsg.): Internet und Intranet. Auf dem Weg zum electronic Business. 2., neubearb. und erw. Aufl., Berlin: Springer, 1999, S. 14

<sup>3</sup> vgl. Altmann, Wolfgang: Das Intranet bei Siemens Nixdorf. Das Informations- und Kommunikationsnetz für die lernende, vernetzte Organisation. In: Personalführung, Düsseldorf, 1997, H. 6, S. 498

<sup>4</sup> Hoppe, Uwe; Kracke, Uwe: Internet und Intranet: Anwendungsperspektiven für Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf, 1998, H. 4, S. 399

<sup>5</sup> Wilke, Matthias; Langner, Sabine: Intranet - Netz mit doppeltem Auftrag für die Arbeitnehmervertretung. Zukunft für Unternehmen. 1. überarb. Fassung, Kassel: BTQ, 1999, S. 15

Partnerfirmen. Diese Anbindung an Intranets anderer Firmen nennt man Extranet. Obwohl Internet, Intranet und auch Extranet alle auf derselben Technologie basieren, also dieselben Protokolle und Standards verwenden, gibt es einige Unterscheidungsmerkmale<sup>6</sup>. So gilt das Internet als Massenkommunikationsmedium, das der gesamten Öffentlichkeit geöffnet ist. Das Intranet ist dagegen nur für einen fest definierten Nutzerkreis, in der Regel die Angestellten eines Unternehmens, zugänglich. Dieser Nutzerkreis kann für den Gebrauch des Extranets noch um genau definierte Personen außerhalb des Unternehmens erweitert werden. Das Internet zeichnet sich außerdem durch seinen informellen Organisationscharakter aus. Regelungen betreffen in erster Linie technische Kommunikationsstandards und weniger inhaltliche Belange des Internets. Für das Internet gelten außer den allgemeinen rechtlichen Vorschriften keine weiteren Bedingungen. Das Intranet unterliegt dagegen strengen organisationsspezifischen Regelungen und Kontrollen. In vielen Dienstvereinbarungen werden strikte Weisungen für den Umgang mit dem Intranet formuliert und auch unterschiedliche Freiheitsgrade für den Gebrauch des Intranets definiert. Auch inhaltlich unterscheiden sich Internet und Intranet. Während im Internet alle Arten von Informationen veröffentlicht werden, findet man im Intranet vorwiegend Informationen zu betrieblichen Aufgaben.

Ein Intranet besteht typischerweise aus folgenden Komponenten<sup>7</sup>:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| ?? <b>Browser</b>           | ?? <b>Browser-Zusätze</b> |
| ?? <b>Webserver</b>         | ?? <b>Datenbank</b>       |
| ?? <b>News-Server</b>       | ?? <b>Mail-Server</b>     |
| ?? <b>Multimedia-Server</b> | ?? <b>Proxy-Server</b>    |
| ?? <b>Firewall</b>          |                           |

---

<sup>6</sup> vgl. Höller, Johann, a.a.O., S.14ff

<sup>7</sup> vgl. Schwichtenberg, Holger: Aufbau eines Intranets. Folie 8 von 13. Stand 19.04.1999.URL: <http://intranet.ejp.de/ueberblick/sld008.htm>, Zugriff am 20.08.2000

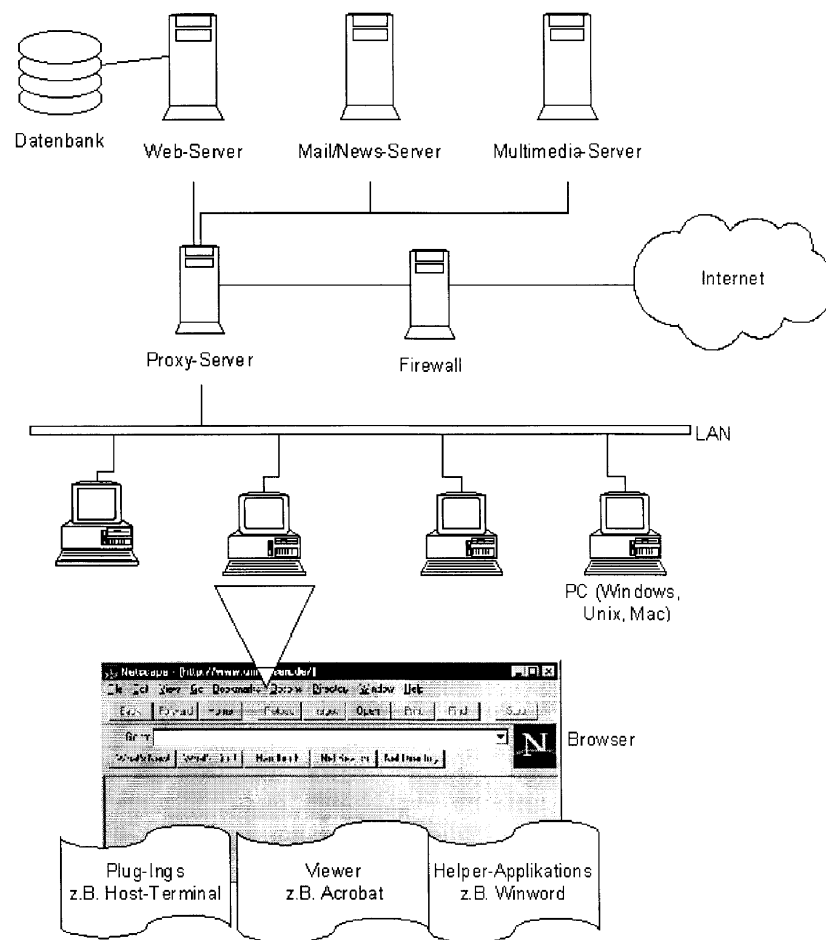


Abbildung 1: Elemente eines Intranets<sup>8</sup>

## 2.2 Dienste im Intranet

„Das Intranet ist eine ausgesprochene Querschnittstechnik. Sein Einsatz ist gleichermaßen in den produzierenden und in dienstleistenden Sektoren der Volkswirtschaft möglich und macht vor keiner Branche halt.“<sup>9</sup> D. h. Intranet-Systeme werden in den unterschiedlichsten Firmen mit unterschiedlichsten Anwendungen eingesetzt, wie beispielsweise in Banken, Versicherungen, Chemieunternehmen, bei Unternehmensberatern und auch in Verbänden oder

<sup>8</sup> Schwichtenberg, Holger: Aufbau und Komponenten eines Intranets. Fassung vom 04.05.1997. URL: <http://intranet.ejp.de/aufbau.html>, Zugriff am 27.07.2000

<sup>9</sup> Mocker, Helmut; Mocker, Ute: Intranet-Internet im betrieblichen Einsatz: Grundlagen, Umsetzungen, Praxisbeispiele. Frechen: Datakontext Fachverl., 1997, S.122

Gewerkschaften, um betriebliche Kommunikations- und Informationsprobleme zu beheben. Im Folgenden will ich beispielhaft Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsbeispiele darstellen.

Nach Kyas<sup>10</sup> lassen sich Dienste, die Intranets zur Verfügung stellen, in vier Kategorien einordnen:

**Informationsaustausch und Informationsmanagement:** damit ist die Publikation, der Zugriff und das Management von Informationen gemeint. Der Webserver dient als Dokumenten-Ablage<sup>11</sup>, d.h. alle Dokumente werden zentral abgelegt, gepflegt und können so einfach wiedergefunden werden. Typische Publikationen sind allgemeine Unternehmensinformationen, Richtlinien, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitschriften, Schulungsmaterialien, Handbücher und auch Formulare. Zu diesen Anwendungen zählt auch die Realisation des „schwarzen Bretts“ im Intranet. Mitglieder einer Organisation können so leichter Informationen und Angebote von ihrem Arbeitsplatz aus erreichen. Das ist besonders sinnvoll für Unternehmen mit mehreren Niederlassungen.

**Informationssuche:** Durch diesen Dienst wird ermöglicht, dass mit einer Suchanfrage eine Liste aller relevanten Informationsquellen innerhalb des Intranets erzeugt wird. Suchmaschinen, die dabei eingesetzt werden, müssen nicht auf das unternehmensweite Intranet beschränkt sein und können auf das Internet ausgedehnt werden<sup>12</sup>. Auch Gruppen-Bookmarks fallen in diesen Bereich. Ein bestimmter Teil des Intranet-Servers wird für Verweise ins Internet verwendet, um die Suche im Internet zu vereinfachen<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> vgl. Kyas, Othmar: Corporate Intranets. Strategie, Planung, Aufbau. Bonn: Internat. Thomson, 1997, S. 39ff

<sup>11</sup> vgl. Casselberry, Rick: Das perfekte Intranet: die richtige Plattform auswählen; firmeninterne Web-Seiten gestalten; mit HTML-Editoren arbeiten. Haar bei München: Markt und Technik, Buch- und Software-Verl., 1997, S. 46

<sup>12</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 40f

<sup>13</sup> vgl. Casselberry, Rick, a.a.O. S. 47

**Kommunikation und computergestützte Gruppenarbeit:** Intranets können auf Basis der offenen Internetstandards Groupwarefunktionen zur Verfügung stellen. Außerdem können Diskussionsgruppen geführt und Workflowanwendungen realisiert werden. Auch die synchrone Kommunikation<sup>14</sup>, die die Schaltung von Telephon- und Videokonferenzen mit mehreren Teilnehmern ermöglicht, zählt zu diesen Anwendungen.

**Applikationszugriff:** In Intranets wird der Zugriff auf verschiedene bestehende Datenquellen und Applikationen ermöglicht. D.h. Inhalte unterschiedlicher Anwendungen können miteinander verknüpft und transparent verfügbar gemacht werden.

---

<sup>14</sup> vgl. Wilke, Matthias; Langner, Sabine, a.a.O., S. 17

## 2.3 Nutzen und Vorteile des Intranets

Die Vorteile von Intranets lassen sich in folgenden Schlagworten zusammenfassen<sup>15</sup>.

**Flexibilität:** Intranets sind unabhängig von Hardwareplattformen und Betriebssystemen. Dadurch können unterschiedliche Hardware und Betriebssysteme im Unternehmen in ein Netzwerk integriert werden, ohne dass es notwendig ist, auf einen einheitlichen Hersteller zurückzugreifen. Intranets vereinheitlichen den Zugriff auf unterschiedliche Medien und Daten unter einer Benutzeroberfläche und vermeiden somit Medienbrüche bei der Darstellung von Informationen. Jedes Dokument, das auf einem Intranet-Server abgelegt wird, kann unabhängig von Zeit und Ort von jedem Mitarbeiter über seinen Arbeitsplatz-Browser abgerufen werden.

**Kostenersparnis und Anwenderfreundlichkeit:** Alle Dienste, die eine Organisation über das Intranet anbieten will, werden über eine Oberfläche bedient. Die Benutzeroberfläche der Intranet-Browser zeichnen sich durch ihre einfache und intuitive Bedienung aus. Damit ist der Umgang mit dem Intranet auch für wenig erfahrene Nutzer schnell erlernbar und aufwendige Schulungsmaßnahmen entfallen für die Unternehmen. Anwender müssen lediglich im Umgang mit einem www-Browser geschult werden. Außerdem entfallen Kosten für das Drucken und Versenden von Informationen, da diese jetzt im Intranet online zur Verfügung gestellt werden können. Auch traditionelle Kommunikationskosten für Telefonate, Briefe oder Faxe werden durch den Gebrauch von E-Mail verringert<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> vgl. Hallfell, Frank; Stammwitz, Gerd: Intranets: Offene Informationssysteme im Unternehmen. Kapitel 5: Vorteile / Besonderheiten von Intranets. Fassung von 1997. URL: <http://www.cck.uni-kl.de/~stamm/publikation/mcIntranet/Intranet.5.html>, Zugriff am 27.07.2000

<sup>16</sup> vgl. Wilke, Matthias; Langner, Sabine, a.a.O., S. 18

**Zeiteinsparung:** Die Suche nach Informationen und die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen lassen sich durch elektronischen Zugriff beschleunigen. Auch Anfragen zu Produkten lassen sich durch elektronisch unterstützte Kommunikation, wie beispielsweise E-Mail oder Diskussionsforen, schneller beantworten.

Zusammenfassend erwarten Organisationen, die ein intranetbasiertes Informationssystem einführen, eine schnelle, zeit- und raumunabhängige und aktuelle Informationsversorgung seiner Mitarbeiter, effektive Suchmöglichkeiten in immer weniger überschaubaren Informationsangeboten, sowie Kommunikationskanäle im Sinne von Newsgroups und Diskussionsforen. Auch die Unterstützung der Teambildung wird von Intranets erhofft, da Mitarbeiter raumunabhängig verbunden werden können durch die Nutzung gemeinsamer Arbeitsflächen und Terminkalender. Darüber hinaus wird von dem Einsatz von Intranets die Integration aller computergestützten Informationsflüsse im Unternehmen erhofft, wodurch sich erheblich optimierte Geschäftsprozesse ergeben sollen, mit dem Ziel der Kostenreduktion bei erhöhter Produktivität<sup>17</sup>. Oft verbinden Unternehmen mit dem Aufbau eines Intranets eine bestimmte Philosophie, wie beispielsweise die Entwicklung eines papierlosen Büros oder mehr Informationstransparenz.

Ein weiteres Ziel, das Organisationen mit dem Intranet verfolgen, ist das der Wissenskonservierung. Das Intranet wird als eine Art „Knowledge Base“<sup>18</sup> verwendet, in dem das Wissen von Mitarbeitern gespeichert und der Organisation zur Verfügung gestellt wird.

---

<sup>17</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 51

<sup>18</sup> vgl. Schwichtenberg, Holger, a.a.O., Zugriff am 27.07.2000



### 3. Organisation und Binnenkommunikation der ÖTV

Der Informationsaustausch und die Binnenkommunikation, d.h. die Kommunikation zwischen Hauptverwaltung, Bezirks- und Kreisverwaltungen, sowie zwischen haupt- und ehrenamtlichen Funktionären der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr, werden von einer Reihe von Merkmalen und Faktoren geprägt.

Die organisatorische Gliederung der ÖTV, die gewerkschaftliche Kommunikation und ihre Mängel werden im Folgenden analysiert.

#### 3.1 Organisatorischer Aufbau der ÖTV

Die Gewerkschaft ÖTV ist eine Nonprofit-Organisation und demnach ein organisiertes soziales System, „...deren Hauptzweck die Verwirklichung gemeinnütziger oder ideeller Ziele ist und nicht die Erwirtschaftung von Gewinn.“<sup>19</sup> Gewerkschaften zählen, wie auch Wirtschaftsverbände und Genossenschaften, zu den privaten Nonprofit-Organisationen, genauer zu den wirtschaftlichen Nonprofit-Organisationen. Allen Nonprofit-Organisationen ist gemein, dass sie von Mitgliedern getragen werden und dass die Mitglieder mindestens in der Willensbildung (in Organen), teilweise auch in der Aufgabenerfüllung mitwirken<sup>20</sup>. Mitglieder wählen ehrenamtliche Delegierte, die in Vorständen, Ausschüssen und Kommissionen Führungs- und Stabsarbeit leisten. Angestellte Geschäftsführer sind immer einem Delegiertengremium unterstellt. Diese Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ist eines der zentralen Charakteristika von Nonprofit-Organisationen, sowie der ÖTV. Sie stellt aber auch gleichzeitig eines der grundlegendsten Managementprobleme dar<sup>21</sup>. Diese

---

<sup>19</sup> Krzeminski, Michael: PR der Nonprofit-Organisationen. In: Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen und Adressen. Bd. 2, Bernd-Jürgen Martini (Hrsg.) 2. Aufl., Neuwied: Luchterhand, Losebl.-Ausg., 1996, S. 1.801/1

<sup>20</sup> vgl. Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern: Haupt, 1992, S. 17

<sup>21</sup> ebd., S. 23

Probleme beziehen sich vor allem auf Informations- und Kommunikationsgefälle zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären, sowie auf mögliche Kompetenzprobleme<sup>22</sup>. Ein weiteres Merkmal von Nonprofit-Organisationen ist ihre föderalistische Gliederung. Lokal-regionale Gruppen bilden auf Länderebene Verbände, die auf Bundesebene zusammengeschlossen sind. Diese Gliederung ist geprägt durch eine meist historisch gewachsene Aufgabenverteilung, durch indirekte Demokratie mit Delegiertenversammlungen und durch ein ausgeprägtes Autonomiebewusstsein der einzelnen Bereiche<sup>23</sup>.

Auch die ÖTV ist eine demokratisch aufgebaute Nonprofit-Organisation, mit der Aufgabe der Interessenvertretung ihrer rund 1,6 Millionen Mitglieder. Die Mitgliederstruktur ist sehr heterogen. Zu ihr zählen Arbeiter, Seeleute, Beamte, Krankenschwestern, Feuerwehrleute, Piloten, Fahrer von Bussen und Bahnen und Angestellte bei Sparkassen. Die Aufbauorganisation der zweitgrößten Einzelgewerkschaft Deutschlands wird von zwei Grundprinzipien getragen. „Erstens ist sie klassisch vertikal von unten nach oben gebietlich gestaffelt in Kreis, Bezirk und Zentrale; zweitens ist sie fachlich horizontal in Abteilungen der Berufsfachgruppen und in Personengruppenausschüsse gegliedert....Dazu kommen noch die gewerkschaftlichen Vertretungen in den Betrieben mit Vertrauensleuten sowie den ÖTV-Vertretern in Personal- und Betriebsräten.“<sup>24</sup> Aus dieser gebietlichen und fachlichen Gliederung ergeben sich verschiedene Probleme, die noch zusätzlich geprägt werden durch das Zusammenwirken von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionsträgern. Diese Probleme werden im Kapitel 3.2 untersucht. Zunächst erfolgt eine Beschreibung der Kreis- und Bezirksverwaltungen, sowie der Hauptverwaltung.

---

<sup>22</sup> vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster: Westfälisches Dampfboot, 1995, S. 131

<sup>23</sup> vgl. Schwarz, Peter, a.a.O., S. 23

<sup>24</sup> Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef: Die Organisationsreform der Gewerkschaft ÖTV. Ein politikwissenschaftliches Instrumentarium zur Analyse und Evaluation. In: Alemann, Ulrich von; a.a.O., S. 33

### 3.1.1 Die Kreisverwaltungen (KVen)

Die 174 Kreisverwaltungen der ÖTV gelten als die eigentliche Basis der ÖTV. Sie sind Schnittstellen zwischen der Gewerkschaftsorganisation und dem Mitglied<sup>25</sup>. Die KVen sind verantwortlich für die direkte Mitglieder- und Betriebsbetreuung, sowie für Entscheidungen mit örtlicher oder kommunalpolitischer Bedeutung. Hier findet eine enge Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Funktionären und hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären statt, wodurch eine Rückkopplung betrieblicher Information in die Gewerkschaftsorganisation ermöglicht wird<sup>26</sup>. Die KVen haben eine „duale Führung“<sup>27</sup>: Neben den hauptamtlichen Kreisgeschäftsführern, die der geschäftsführende Hauptvorstand auf Vorschlag des zuständigen Kreis- und Bezirksvorstandes bestätigt, werden ehrenamtliche Kreisvorsitzende gewählt.

### 3.1.2 Die Bezirksverwaltungen (BVen)

Die ÖTV besitzt 16 Bezirke, die zum größten Teil die Bundesländer abbilden. Den Bezirken kommt in erster Linie eine „Organisationsscharnierfunktion“ zwischen den drei Ebenen zu. Sie sind Kommunikationsvermittler innerhalb der Organisation und auf Länderebene. Darüber hinaus bündeln sie Angelegenheiten auf kommunaler Ebene (in den Kreisen) und sie sind Vermittler zur Zentrale (Hauptverwaltung). „Ihre zentrale Aufgabe liegt darin, Aktivitäten zu bündeln, sie nach oben zu verstärken und erneut Informationen nach unten zu transportieren.“<sup>28</sup>

Die organisatorische Gestalt der einzelnen BVen wird geprägt durch die

---

<sup>25</sup> vgl. Graf, Melanie: Die Kreisverwaltungen der Gewerkschaft ÖTV. Der Alltag zwischen (Organisations-) Politik und Dienstleistung. In: Alemann, Ulrich von; a.a.O., S. 159

<sup>26</sup> vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: Gewerkschaften im Umbruch; Aspekte des politischen, kulturellen und organisatorischen Wandels. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Düsseldorf, 1996, H. 6, S. 354, zit. n. Alemann, Ulrich von ; Schmid, Josef: Die Reform der Gewerkschaft ÖTV. Ein Fazit der Projektergebnisse in zwölf Punkten. In: Alemann, Ulrich von; a.a.O., S. 415

<sup>27</sup> Organisatorischer Aufbau der ÖTV: [http://www.oetv.de/framesets/og\\_fs\\_gewe.htm](http://www.oetv.de/framesets/og_fs_gewe.htm), Zugriff am 02.08.2000

<sup>28</sup> Schoefer, Sabina: Die Landesbezirke der Gewerkschaft ÖTV. Vielfalt in der Einheit. In: Alemann, Ulrich von; a.a.O., S. 141

Strukturdaten der Länder, wie z. B. Fläche, Bevölkerungsdichte, Arbeitslosenquote, Berufsstruktur, Branchenbeschäftigung, allgemeine Wirtschaftsentwicklung und Besetzung mit hauptamtlichen Funktionären<sup>29</sup>.

### **3.1.3 Die Hauptverwaltung (HV)**

„Die Hauptverwaltung bündelt die zentralen Entscheidungsaufgaben bei allen Fragen ... sowie der allgemeinen Gewerkschaftspolitik, der generellen Dienstleistungen für die Mitglieder, der zentralen Betreuungsarbeit über die Hauptabteilungen sowie der Finanzen, Haushalt und Personalführung“<sup>30</sup>. Die Hauptverwaltung der Organisation ist vorwiegend Strategiezentrale und internes Servicecenter<sup>31</sup>. Auf dieser Ebene stehen die Führung und die Struktur der Gesamtorganisation, ihre interne Steuerung, ihr Image und die Beeinflussung und Kooperation mit dem Staat und den Tarifpartnern im Vordergrund<sup>32</sup>.

## **3.2 Organisatorische Struktur und Binnenkommunikation**

Der vertikale dreistufige Aufbau mit den BVen in der Mitte erscheint auf den ersten Blick einfach und übersichtlich. Probleme in der Binnenkommunikation, mit Folgeproblemen für die Entscheidungsfindung und der Planung von Aktionen, folgen auch nicht aus der tatsächlichen vertikalen Gliederung, sondern vielmehr aus der Tatsache, dass „...sich zwischen den drei Ebenen satzungsgemäße Aufgaben überlappen und informelle Rollenkonflikte ballen.“<sup>33</sup> Diese Problematik ist im Wesentlichen Folge einer Satzungsreform, die im Zuge einer Organisationsreform von 1994 formuliert wurde und verschiedene Veränderungen für die Kreise brachte. So wurde beschlossen, dass die Bildung von Bereichsvorständen und Personengruppen auf Bundes- und Bezirksebene eine „Sollvorschrift“, auf Kreisebene nur eine unverbindliche „Kannvorschrift“

---

<sup>29</sup> ebd., S. 131ff

<sup>30</sup> Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef, a.a.O., S. 35

<sup>31</sup> vgl. Schoefer, Sabina, a.a.O., S. 131

<sup>32</sup> vgl. Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef a.a.O., S. 418

<sup>33</sup> ebd., S. 417

darstellen<sup>34</sup>. Diese offene Gremienstruktur führte zu einer immer größer werdenden Zersplitterung der Ablauforganisation der ÖTV und damit einer Vergrößerung des Organisationschaos. Denn durch die Organisationsreform wurde auch die Aufgabenverteilung zwischen Kreisen, Bezirken und der Zentrale neu formuliert.

Wie schon erläutert sind die KVen für die Mitgliederbetreuung zuständig, sowie für alle Entscheidung auf örtlicher und kommunaler Ebene. Die BVen sind zuständig für Fragen mit landespolitischer Bedeutung, während die Hauptverwaltung für Grundsatzentscheidungen mit bundesweiter Bedeutung zuständig ist. „Eine derart allgemein gehaltene Aufgabenzuweisung ist nicht dazu geeignet, Reibungsverluste bezüglich Aufgaben- und Kompetenzfragen zu vermeiden.“<sup>35</sup> Zwar hat die Organisationsreform von 1994 die Fachgruppen zu sechs Bereichen gebündelt, die Abteilungen und Fachgruppen können dennoch laut Satzung fakultativ weiterarbeiten. Außerdem stellten sich die alten Strukturen als sehr hartnäckig heraus<sup>36</sup>. So gab es bis zum Gewerkschaftstag 1996 noch einige Bezirke mit Sonderregelungen, die es ihnen ermöglichten, ihre Abteilungsstruktur beizubehalten. Daneben gab es jedoch auch Bezirke, die schon seit längerem aus eigenem Antrieb angemessene Strukturen geschaffen hatten, die gerade noch so mit der Satzung vereinbar waren. Es wird befürchtet, dass die Unverbindlichkeit der „Kannbestimmung“ zu einer steigenden Unübersichtlichkeit der Organisation führen und dem Zusammenwirken von ehrenamtlichen Kreisvorsitz und hauptamtlicher Kreisgeschäftsführung nicht dienen wird<sup>37</sup>.

Die Binnenkommunikation der ÖTV ist außerdem geprägt von einer großen Anzahl an zentralen Gremien. Dazu zählen beispielsweise der Gewerkschaftskongress, die formal höchste Instanz, der Hauptvorstand und der geschäftsführende Hauptvorstand, das eigentliche Führungsorgan mit dem

---

<sup>34</sup> ebd., S. 415

<sup>35</sup> Graf, Melanie, a.a.O., S. 172

<sup>36</sup> vgl. Schoefer, Sabina, a.a.O., S. 135

<sup>37</sup> vgl. Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef, a.a.O., S. 416

Vorsitzenden der ÖTV an der Spitze. Hinzu kommen noch eine Reihe von informellen Gremien, wie Treffen der Bezirksvorsitzenden mit dem geschäftsführenden Hauptvorstand, der Bezirksvorsitzenden mit ihren Delegierten und Treffen der ehrenamtlichen Delegierten. Nach Kriterien der Partizipation und der Leistungseffizienz ist die Gremienanzahl nicht zu rechtfertigen<sup>38</sup>. Auch die Kommunikation innerhalb der ÖTV und die Informationsversorgung werden dadurch erschwert.

Ein weiteres Problem der Binnenkommunikation ergibt sich aus dem späten Anschluss der Gewerkschaft an das Medienzeitalter. So wurden PCs erst vor einigen Jahren eingeführt und die Organisation verhältnismäßig spät vernetzt<sup>39</sup>. Diese Tatsache hat Einfluss auf die Binnenkommunikation und auf die Kommunikation nach außen, z.B. auf die Öffentlichkeitsarbeit.

Die Ansicht, dass die Missstände der Binnenkommunikation beseitigt und ein gewerkschaftliches Informationsmanagement notwendig sind, um auf die Herausforderungen von Wirtschaft, Gesellschaft und der Arbeitswelt reagieren zu können, hat sich in den letzten Jahren jedoch verstärkt durchgesetzt. Organisationsreformen, wie die der ÖTV von 1994, wurden zu einem wichtigen Thema in vielen Gewerkschaften<sup>40</sup>. Auch in der Literatur wurde das Thema Gewerkschaftskommunikation in den letzten Jahren verstärkt diskutiert. Die Grundthese lautet einhellig, dass „...gewerkschaftliche Kommunikation anschlussfähig sein muss an die Kommunikation der Gesellschaft.“<sup>41</sup> In dem Buch „Mit Megaphone und Megabyte oder: wie die Dinos tanzen lernen. Perspektiven gewerkschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit“<sup>42</sup> von Hans-Jürgen Arlt wird diese These sogar noch zugespitzt und betont, dass die Zukunftsfähigkeit der

---

<sup>38</sup> ebd., S. 420f

<sup>39</sup> ebd., S 422

<sup>40</sup> vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke, a.a.O., S. 125

<sup>41</sup> Arlt, Hans-Jürgen, zit. n. Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef; a.a.O., S. 423

<sup>42</sup> vgl. Arlt, Hans-Jürgen; Gatzmaga, Ditmar (Hrsg.): Mit Megaphone und Megabyte oder: Wie die Dinos tanzen lernen. Perspektiven gewerkschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit, Marburg: Schüren, 1997

Gewerkschaften entscheidend von ihrer Kommunikationsfähigkeit abhängt. Auch Herbert Mai, Vorsitzender der ÖTV, bekräftigte 1998 in einem Interview den Stellenwert der Kommunikation für Gewerkschaften: „Kommunikation ist für Gewerkschaften wichtiger denn je. Kommunikation und Information sind Schlüssel für effektive Arbeit, für Attraktivität nach innen und außen. Kommunizieren müssen die Gewerkschaften mehr als andere gesellschaftliche Organisationen miteinander.“<sup>43</sup>

Die Struktur der ÖTV aus Organen, Gremien und Ebenen ist sicherlich sinnvoll, um den weitgefächerten Organisationsbereich zusammenzuführen. Jedoch ist eine zeit- und raumunabhängige sowie transparente Informationsversorgung zwischen den Ebenen und Gremien notwendig, wenn die ÖTV auch zukünftig eine wichtige Rolle in arbeits- und sozialpolitischen Entscheidungen spielen will. Auch angesichts der unübersichtlichen fachlichen Struktur der ÖTV aus Berufsgruppen, Personengruppen nach Status (Arbeiter, Angestellte, Beamte) und Demographie, ist eine verbesserte Informationsversorgung notwendig, um den Interessen der vielfältigen Mitgliedergruppen gerecht zu werden. Gerade für die Unterstützung der Mitglieder ist ein effektiver Informationsfluss von großer Bedeutung. Aufgrund des immer höheren Bedarfs an fachspezifischem Wissen, das für die Beratung der Mitglieder notwendig ist, müssen Konzepte und Strukturen geschaffen werden, die einen schnellen und effizienten Zugriff auf Informationen gewährleisten.

Gerade das effektive und schnelle Finden von Informationen muss unterstützt werden, denn vor allem in der Hauptverwaltung der ÖTV werden große Mengen an Informationsmaterialien, in Form von Broschüren oder Analysen erstellt und oft ist es für die Mitglieder der Organisation schwierig, aus dem hohen Informationsaufkommen die relevanten Informationen zu selektieren. Insbesondere die Bezirke bemängeln Lieferungen umfangreicher

---

<sup>43</sup> probe: Projektbericht – Über die Kommunikationsarbeit der ÖTV, Ausgabe 2, September 1998, S. 3 (unveröff.)

Informationsmaterialien von Seiten der Hauptverwaltung und beklagen diesen einseitigen und oft unkoordinierten Informationsaustausch<sup>44</sup> .

Gerade für die ÖTV, die für Initiativen wie die „Zukunft des öffentlichen Dienstes“ steht, sind Konzepte zur Verbesserung der Information und der Kommunikation, nicht nur zu ihren Mitgliedern, sondern auch innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation, von großer Bedeutung. Schließlich können Forderungen nach einer Modernisierung des Staatsapparats, nach neuen Formen der Arbeit und Mitbestimmung nicht nur gefordert werden, sondern sie müssen auch in der eigenen Organisation durchgesetzt und praktiziert werden, wenn man in der Öffentlichkeit glaubwürdig erscheinen will<sup>45</sup>.

Konzepte der ÖTV, den Problemen des Informationsflusses und der Kommunikation, die sich aus ihrer Organisationsstruktur ergeben, entgegenzuwirken, sind Thema des folgenden Kapitels.

---

<sup>44</sup> vgl. Schoefer, Sabina: Strategie statt Notwehr: Organisationsentwicklung in den Gewerkschaften am Beispiel der ÖTV. Münster: Westfälisches Dampfboot, 2000. Zugl. Hagen: Fernuniv., Diss. 1999, S. 120

<sup>45</sup> vgl. Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef: Die Reform der Gewerkschaft ÖTV. Einführung in das Projekt und Aufbau des Bandes. In: Alemann; Ulrich von; a.a.O., S. 11



## 4. Die Kommunikationsstrategie der ÖTV

### 4.1 Das Kooperationsprojekt mit der Bertelsmann Stiftung

Im März 1998 schlossen die ÖTV und die Bertelsmann Stiftung einen Kooperationsvertrag mit dem Ziel, die interne und externe Kommunikation der Gewerkschaft neu auszurichten. Das Projekt war insgesamt auf 2 1/2 Jahre ausgelegt und beschäftigte sich mit folgenden Fragestellungen<sup>46</sup>:

- ✍ Welche Inhalte sollen zukünftig durch die ÖTV kommuniziert werden - was sind die Kommunikationsziele der ÖTV?
- ✍ Wer kommuniziert zukünftig was - wie sollte die Kommunikationsstruktur organisiert sein?
- ✍ Wie werden die Inhalte transportiert - was sind die geeigneten Medien für den Kommunikationsprozess?

Das Projekt „Kommunikationsstrategie“ ist Teil des Organisationsentwicklungsprozesses der ÖTV. Die Projektarbeit war als beteiligungsorientierter Prozess angelegt, an dem Bezirke, Kreise und auch ehrenamtliche Funktionäre beteiligt waren. Zur Analyse der Binnen- und Außenkommunikation führte die Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit einer Unternehmensberatung verschiedene Erhebungen durch. Darunter schriftliche Befragungen von 47 Organisationseinheiten, sowie 39 Gespräche.

Unterstützt wurde das Projekt durch die Unternehmensberatung Bock, Fuchs & Wiegmann. Als externe Berater sollten sie methodische Unterstützung bei der Analyse von Strukturen und Prozessen bieten, externe Ideen und Konzepte beitragen, Veränderungsprozesse durch Projektmanagement und Coaching der

---

<sup>46</sup> vgl. Ausarbeitung einer neuen Kommunikationsstrategie: Organisationsanalyse – Präsentation der Ergebnisse, Stuttgart, im Oktober 1998, S. 4 (unveröff.)

Verantwortlichen vorantreiben und auch Verantwortung im Rahmen der mit dem Vorstand abgestimmten Rollenverteilung übernehmen<sup>47</sup>.

#### 4.2 Projektergebnisse: Defizite in der Binnenkommunikation

Die Analysen des Projektteams ergaben, dass der Kommunikation in der Organisation eine besonders große Bedeutung zukommt. Mehr als 75% aller Aktivitäten der ÖTV-Mitarbeiter sind laut dem Abschlußbericht des Projektes dem Kernprozess Kommunikation zuzurechnen. Dabei werden alle Untersuchungsebenen, d.h. HV, BVen als auch KVen gleichsam von der Kommunikation dominiert. Dies bedeutet, dass auf allen Ebenen der ÖTV die Kommunikation von herausragender Bedeutung ist.

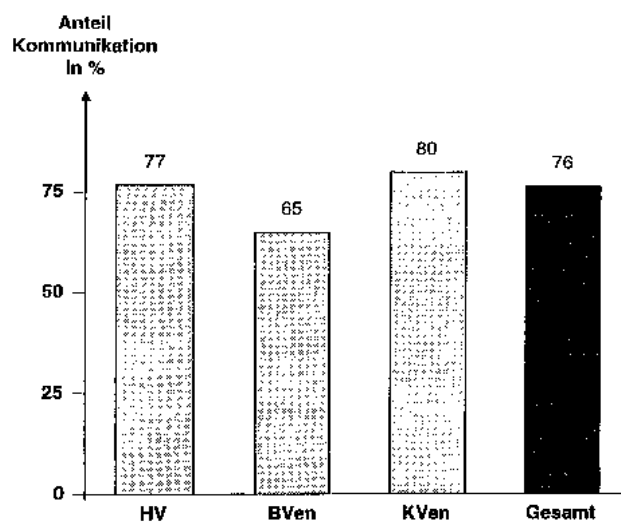


Abbildung 2: Bedeutung der Kommunikation in der ÖTV<sup>48</sup>

Keine Aktivität bindet mehr Ressourcen als die Kommunikation. Aus diesem Grund ist eine zielgerichtete strategische Ausrichtung der Kommunikation wichtig. Denn eine fehlende Koordination der Kommunikation wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit der Organisation aus.

<sup>47</sup> ebd., S. 5

<sup>48</sup> ebd., a.a.O., S. 13 (unveröff.)

Organisationsbedingte Kommunikationsprobleme liegen in der ÖTV sowohl in der Binnen- als auch in der Außenkommunikation. Um eine Evaluation des Intranets durchzuführen, interessieren v.a. die Defizite der Binnenkommunikation, die zwei Problemfeldern zuzuordnen sind: Einer unzureichenden Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, sowie einem unzureichenden Informations- und Wissensaustausch bzw. einer unzureichenden Daten-Grundversorgung.<sup>49</sup>

Wie schon beschrieben, ist die Kommunikation in der Gewerkschaft besonders geprägt von autonomen Bezirken und Kreisen. Diese Unabhängigkeit, aber auch ein fehlendes fachliches Weisungsrecht in den BVen und KVen, führen zu fehlenden EDV-Standards und fehlenden Voraussetzungen für das Einhalten von EDV-Standards. Die Folge sind Inkompatibilität von Hard- und Software, sowohl in der HV als auch in den Kreisen und Bezirken. Daraus resultierende Medienbrüche in Prozessketten erschweren den Austausch von Informationen und erfordern eine aufwendige Umwandlung von Dateien. Da die verschiedenen Organisationsbereiche an keine technischen Standards gebunden sind, sind sogenannte „Insel-Lösungen“ die Folge. Der Aufbau einer organisationsweiten einheitlichen Hard- und Software-Infrastruktur wird jedoch nicht nur durch die Autonomie und den Egoismus der Abteilungen und Ebenen erschwert, sondern auch durch die fehlende Transparenz der Gesamtkosten<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> ebd., S.17

<sup>50</sup> ebd., S. 19

Was sind die Folgen dieses „Wildwuchses“ an technischen Lösungen innerhalb einer Organisation?

Da es keine organisationseinheitliche EDV-Architektur gibt, bildet Papier den kleinsten gemeinsamen Nenner. Papierflut ist die Folge. Obwohl nahezu alle Mitarbeiter der HV über einen E-Mail-Anschluss verfügen, müssen Rundschreiben oder Literaturlisten per Hauspost verschickt werden, da die Kreise, Bezirke und sogar Abteilungen in der HV verschiedene Betriebssysteme verwenden. Dies bedeutet natürlich eine Verschwendung der Arbeitszeit für Druckvorgänge von Rundschreiben, Flugblättern usw., für Abtippen geschriebener Vorlagen oder Kopieren und Ablegen von Dokumenten. Das Fehlen technischer Standards bringt noch weitere Folgekosten mit sich: Mögliche Einkaufsvorteile für den organisationsweiten Einkauf von Hard- und Software oder auch Schulungskosten entfallen. Fehlende Kommunikationsmittel, die besonders bei Projektarbeit unabdingbar sind, führen zu Reisekosten, die durch Groupwaresysteme oder Videokonferenzen teilweise ersetzbar wären.

Ein weiteres Problem ist der mangelnde horizontale Informationsaustausch zwischen den drei Ebenen in der ÖTV<sup>51</sup>. Informationen oder Wissen ist nach den Erhebungen des Projektteams nur über informale Netzwerke zugänglich. Tatsächlich scheint es so, als „...laufe die Gewerkschaftskommunikation in der ÖTV-Hauptverwaltung ... insbesondere im Fahrstuhl ab. Beim Auf und Ab zwischen den Etagen auf dem Weg zur und von der Cafeteria.“<sup>52</sup> Darüber hinaus ist der Aufwand vorhandenes Wissen zugänglich zu machen hoch, denn „man weiß vorher nicht, wo in der HV was zu bekommen ist.“<sup>53</sup>. Dies liegt zum einem daran, dass es bis Anfang 2000 keinen systematischen Überblick über vorhandene Informationen und Wissensträger in der ÖTV gab. Zwar gab es ein

---

<sup>51</sup> ebd., S. 23

<sup>52</sup> Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef, a.a.O., S. 424

<sup>53</sup> vgl. Ausarbeitung einer neuen Kommunikationsstrategie, a.a.O., S. 23 (unveröff.)

Intranet, doch dieses wurde weder systematisch geplant, noch war es nach den Informationsbedürfnissen der Organisationsmitglieder ausgerichtet. Zudem wurde es von keiner zentralen Stelle organisiert und überwacht.

Dementsprechend wurden Dokumente in diesem Intranet völlig unsystematisch abgelegt. Da es keine Suchmaschine und keine übersichtliche Navigation durch das Intranet gab, konnten auch publizierte Dokumente nur schwer wiedergefunden werden. Zum anderen gestaltet sich der Zugriff auf Wissens- und Informationsquellen in der ÖTV so schwierig, da noch in vielen Bereichen die Handlungsmaxime „Wissen ist Macht“ vorherrscht. Da es kaum Erfahrungen mit einheitenübergreifender Projektarbeit gibt, wurde bisher auch kaum die Notwendigkeit gesehen, das eigene Wissen anderen zur Verfügung zu stellen. Auch fehlende Zielvereinbarungen haben dafür gesorgt, dass es nur wenig Anreize gibt, Informationen bzw. Wissen weiterzugeben.

Das Fehlen eines zentralen Informations- und Wissensspeichers, der für die gesamte Organisation sowohl zum Eingeben von Wissen und Informationen, als auch zur Recherche zur Verfügung steht, führt zu Mehrfachrecherchen, Mehrfacharchivierung bzw. Mehrfachbearbeitung von Themen. Damit verliert eine Gewerkschaft viel Zeit, die sie für ihre primären Aufgaben, wie z.B. die Unterstützung ihrer Mitglieder oder das Werben neuer Mitglieder, benötigt. Die mangelnde themenbezogene Interaktion verhindert damit auch ein organisatorisches Lernen, wodurch „...die ÖTV nicht die notwendige Lern-Geschwindigkeit in einem dynamischen Umfeld erreicht.“<sup>54</sup>

Die Erhebungen der Unternehmensberatung haben gezeigt, dass v.a. die KVen und BVen zur Erledigung ihrer alltäglichen Arbeit unter einem Informations- und Koordinationsdefizit zu leiden haben. Sie vermissen eine rechtzeitige Abstimmung bei politischen Aktionen, sowie die Zusendung von Broschüren der ÖTV und Vorabinformationen zu aktuellen Themen. Das Fehlen dieser Materialien und Informationen kann für die Kreise und Bezirke sehr unangenehm werden, vor

---

<sup>54</sup> ebd., S. 23

allem, wenn diese Broschüren im ÖTV-Magazin (das Magazin für ÖTV-Mitglieder) angekündigt wurden und später von Mitgliedern nachgefragt werden<sup>55</sup>.

### **4.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation**

*„Kommunikation ist für uns der offene und transparente Austausch von Informationen. Dies beinhaltet auch, Informationsquellen zu erschließen, zu nutzen und zur Verfügung zu stellen... Wir schaffen eine Kommunikationskultur mit dem Ziel, die Übernahme von Verantwortung zu fördern, transparente und nachvollziehbare Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse zu gestalten, die Beteiligung der Mitglieder zu ermöglichen und offen zu sein für potentielle Mitglieder... Wir wirken durch qualifizierte und professionelle Informationsarbeit in die Mitgliedschaft und die Gesellschaft. Der Zugang zu Informationen und Materialien ist aufgabenbezogen und offen für alle...“<sup>56</sup>*

In diesem Auszug aus dem Entwurf des Leitbildes für die ÖTV, finden sich einige Grundsätze zur Kommunikation und Information, welche die Ziele der Gewerkschaft verdeutlichen. Um die erläuterten Defizite in der Binnenkommunikation zu beseitigen, wurden Maßnahmen geplant, die ich in diesem Kapitel erörtere.

Zur Verbesserung der innergewerkschaftlichen Kommunikation wurde ein InfoCenter geschaffen, das in Abstimmung mit den Fachabteilungen und einem externen Informatikbüro, das neue Intranet konzipierte. Gleichzeitig sollte das InfoCenter zukünftig im Sinne eines internen Service-Centers als „Informationsdrehscheibe“ und als Intranet-Redaktion dienen. Integriert wurden in das InfoCenter die Fachbibliothek der ÖTV, ARTECH – die Dokumentationsstelle für Arbeit und Technik<sup>57</sup> und ÖTV-Intern – ein Organisationsbereich, der bisher Entscheidungen und Beschlüsse des Hauptvorstandes veröffentlichte. Das

---

<sup>55</sup> ebd., S. 40

<sup>56</sup> probe, a.a.O., S. 6 (unveröff.)

<sup>57</sup> vgl. Kapitel 5.2

InfoCenter soll einen entscheidenden Beitrag zum Informationsmanagement in der Gewerkschaft leisten, indem es Orientierungsleitlinien für das Sammeln von Informationen definiert und realisiert, relevante Informationen für alle internen Zielgruppen recherchiert und aufbereitet, den schnellen Zugriff auf interne und externe Informationen gewährleistet und damit eine wichtige Rolle als „Informationsdrehscheibe“ einnimmt<sup>58</sup>. Das InfoCenter sollte außerdem ein Wissensmanagement in der ÖTV realisieren, also nicht nur einen systematischen Überblick über Informationsressourcen liefern und eine zielgruppenorientierte sowie bedarfsgerechte Informationsversorgung gewährleisten, sondern auch den Zugang zu entscheidenden Wissensträgern in der Organisation ermöglichen. Mit Hilfe des Intranets soll verdeutlicht werden, welches Wissen an welcher Stelle in der ÖTV vorhanden ist bzw. wer, wo, für was zuständig ist. Dabei soll auch der aktuelle Zugriff auf die Wissensträger gewährleistet werden.

Durch das Informations- und Wissensmanagement soll im Wesentlichen der Informationsfluss zwischen den Ebenen in der vertikalen Aufbauorganisation verbessert werden.

Wie im Leitbild beschrieben, soll durch das Intranet ein offener und transparenter Informationsaustausch erzielt, die Übernahme von Verantwortung gefördert, sowie Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse nachvollziehbar gemacht werden. Durch das Intranet soll demnach eine rundherum informierte und lernende Organisation geschaffen werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde das Intranet dezentral organisiert. Somit kann nicht nur eine Organisationseinheit Informationen im Intranet zur Verfügung stellen, sondern alle Fachbereiche, Bezirke und Kreise sind Bestandteil des Systems. Das Intranet hat mit dem InfoCenter eine zentrale Redaktion, die tagesaktuell die wichtigsten Informationen veröffentlicht und koordinierende und unterstützende Funktionen wahrnimmt. Dezentrale Strukturen werden durch Autoren-Werkzeuge erfüllt. Durch diese Autoren-Werkzeuge sind hauptamtliche

---

<sup>58</sup> vgl. Ausarbeitung einer neuen Kommunikationsstrategie, a.a.O., S.58 (unveröff.)

Funktionäre der ÖTV in der Lage, sofern sie dazu berechtigt sind, Informationen, Dokumente, Rundschreiben usw. im Intranet zu veröffentlichen. Damit der Zugang zu allen Informationsressourcen in der ÖTV realisiert wird, pflegen Mitarbeiter des InfoCenters Datenbanken mit dem Bestand der Fachbibliothek und mit allen von der ÖTV verfassten Broschüren, die für alle über das Intranet zugänglich gemacht werden sollen.

Um eine möglichst transparente Informationsversorgung zu gewährleisten, die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar macht, wird in der ÖTV angestrebt, alle Arbeitsplätze mit Intranet-Zugang auszustatten. Das erfordert Schulungsmaßnahmen, um sowohl die Nutzer zur Recherche im Intranet, als auch die Autoren, die im Intranet publizieren, im Umgang mit dem neuen Medium zu schulen. Die Entwicklung einer Schulungsstrategie hat ebenfalls das InfoCenter übernommen.

Zusammenfassend soll das Intranet ein exklusives Informationssystem für hauptamtliche Funktionäre sein, das die wichtigsten Informationen im aktuellen Überblick zur Verfügung stellt. Es soll die Kommunikation zwischen den Fachbereichen und den Ebenen erleichtern und schnellere Auskünfte an alle Mitarbeiter der ÖTV ermöglichen. Das Intranet soll eine integrierte Gesamtlösung sein, das den „Wildwuchs“ an Hard- und Softwarelösungen in der gesamten Organisation in einem System zusammenfasst. Schließlich wird von dem Intranet erwartet, dass es zu einem Werkzeug für höhere Fachkompetenz wird und Kosten für Druck- und Versandkosten einspart.

Die Frage, ob das Intranetkonzept der ÖTV einen entscheidenden Beitrag zur Lösung dieser vielfältigen Probleme leisten kann, ist Hauptbestandteil dieser Arbeit. Im siebten Kapitel führe ich daher eine Evaluation des Intranets durch, um zu prüfen, welche Ziele mit dem Intranet-Konzept der ÖTV erreicht werden können.



#### 4.4 Was ist Wissensmanagement?

Kaum ein Thema hat in den letzten Jahren in der Managementliteratur soviel Aufmerksamkeit erfahren, wie Wissensmanagement. Nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch Nonprofit-Organisationen haben erkannt, dass sie das Wissen ihrer Mitarbeiter vermehrt nutzen müssen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. Wie schon beschrieben, ist es auch ein wesentliches Ziel des Intranets der ÖTV, ein organisationsweites Wissensmanagement umzusetzen. In diesem Kapitel werde ich analysieren und definieren, was unter Wissensmanagement zu verstehen ist. Eine Erläuterung des Begriffs „Wissensmanagement“ ist notwendig, da ich später eine Bewertung des Intranets durchführen werde und dabei auch prüfe, ob dieses Ziel umgesetzt wurde.

Um eine einheitliche Basis für den Begriff Wissensmanagement zu finden, ist es notwendig zwischen den Begriffen Daten, Information und Wissen zu unterscheiden.

Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten. Diese Daten werden für einen Empfänger zur Information, wenn sie in einem gewissen Kontext interpretierbar sind. „Die Vernetzung von Informationen ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann.“<sup>59</sup>

Wissen lässt sich auch verstehen, als „...die Gesamtmenge dessen, was der Mensch abspeichert von dem er der Ansicht ist, dass es einmal bedeutsam sein wird.“ Wissen ist demnach eine sehr „komplexe Angelegenheit“, die sich aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt, wie Erfahrungen, Bewertungen oder Fertigkeiten. Wissen wird zu Information, „...wenn aus dem vorhandenen Wissen Sammlungen, Extrakte, Schlussfolgerungen oder Zusammenfassungen gewonnen werden können, die ganz bestimmte Informationsbedürfnisse

---

<sup>59</sup> Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 36f

befriedigen können.<sup>60</sup> Wissen stützt sich auf Daten, ist jedoch immer an Personen gebunden<sup>61</sup>. Wissensmanagement lässt sich daher verstehen als der „...bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen, in dessen Mittelpunkt der Mensch steht mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern. Beteiligte Prozesse sind Schaffung, Sammlung, Verteilung und Anwendung von Wissen.“<sup>62</sup>

Probst, Raub und Romhardt, die sich ausführlich mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt haben, identifizieren folgende Kernprozesse des Wissensmanagements:<sup>63</sup>

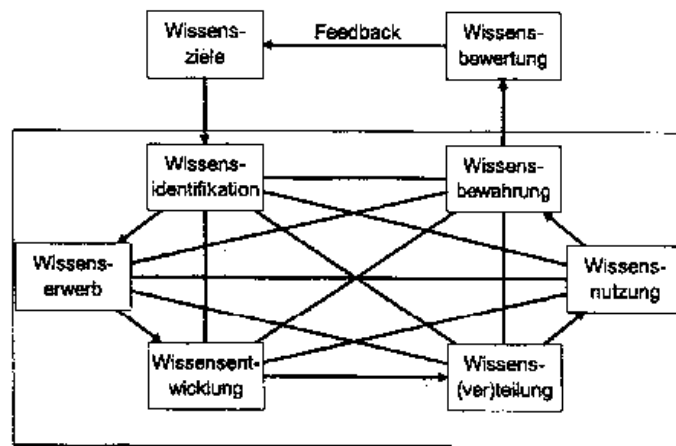


Abbildung 3: Kernprozesse des Wissensmanagements<sup>64</sup>

**Wissensidentifikation:** Ein Unternehmen will Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten bekommen. Dieser Baustein wird auch häufig als Wissenstransparenz bezeichnet. Viele, v.a. multinationale

<sup>60</sup> Grudowski, Stefan: Skript zur Vorlesung „Betriebliche Ressourcen“ – Teil 1: Information – SS 2000, 4. Sem. IM: FH Stuttgart - Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Folie 2 (unveröff.)

<sup>61</sup> vgl. Probst, Gilbert, u.a., a.a.O., S. 46

<sup>62</sup> Was ist Wissensmanagement? URL: <http://www.kmu-net.at/wmkmu2.html>, Zugriff am 27.07.2000

<sup>63</sup> vgl. Probst, Gilbert u.a., a.a.O., S. 53ff

<sup>64</sup> ebd., S. 53

Organisationen, verlieren häufig den Überblick über interne Wissensbestände und Fähigkeiten. Die Folge sind Doppelarbeit und Zeitverschwendung<sup>65</sup>.

**Wissenserwerb:** Dieser Prozess beschäftigt sich mit der Frage, welche Fähigkeit sich ein Unternehmen extern einkaufen sollte.

**Wissensentwicklung:** Hier steht der Aufbau von unternehmensinternem Wissen im Mittelpunkt.

**Wissens(ver)teilung:** Das Wissen muss an der richtigen Stelle zur Verfügung gestellt werden. Leitfragen sind: Wer sollte was, in welchem Umfang wissen oder wie können die Prozesse der Wissensverteilung erleichtert werden?

**Wissensnutzung:** Die Nutzung des Wissens anderer Menschen wird durch Barrieren beschränkt. Die Nutzung von Wissensbeständen muss daher sichergestellt werden.

**Wissensbewahrung:** Die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung von Wissen sind notwendig, damit sich eine Organisation vor Wissensverlusten schützen kann.

**Wissensbewertung und Wissensziele:** Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung. Auf Basis dieser Wissensziele werden Methoden zur Messung des Erfolges der Lernprozesse notwendig.

Die Wissenstransparenz bzw. die Wissensidentifikation sind zentrale Bausteine des Wissensmanagements. Wie schon oben definiert, ist Wissen immer an Menschen gebunden, wird also von Menschen generiert und beruht auf ihren

---

<sup>65</sup> ebd., S.103f

Erfahrungen. Dadurch lässt sich Wissen nur in beschränktem Maße externalisieren, dokumentieren und für andere Mitarbeiter zugänglich oder transparent machen<sup>66</sup>. Die Problematik der Wissenstransparenz wird dazu noch oft durch Unternehmenskulturen erschwert, in denen die Denkweise „Wissen ist Macht“ vorherrscht. Natürlich werden sich Menschen, wenn sie ihr eigenes Wissen anderen zur Verfügung stellen sollen, fragen, wie sie persönlich davon profitieren können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor von Wissensmanagement-Systemen ist deshalb, ihren Sinn für die Organisation und seine Mitglieder zu verdeutlichen. Der Nutzen kann in verschiedener Weise argumentiert werden. „Erstens soll Wissen, wo auch immer es in der Organisation generiert wurde, soweit wie möglich allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Zweitens soll Wissen vom Einzelnen kommunalisiert werden, gerade...(im Extremfall) nach dem Verlassen der Organisation. Drittens sollen die Austauschprozesse effizienter und Koordinationskosten minimiert werden....“<sup>67</sup> Der Schlüssel zum Erfolg liegt also nicht nur bei technischen Systemen, sondern auch in der Unternehmenskultur, im Umgang mit den Menschen in einer Organisation. Um eine wissenstransparente und lernende Organisation zu schaffen, sollte eine Organisation folgende Faktoren erfüllen<sup>68</sup>: Die Unternehmenskultur sollte frei von Geheimniskrämerei und hierarchischer Abschottung sein. Spontane und informelle Informationsbeziehungen, also die Möglichkeiten zur schnellen, unbürokratischen Kommunikation sollten nicht nur akzeptiert, sondern auch gefördert werden durch die Institutionalisierung von virtuellen Gesprächskreisen oder Teams. Außerdem sollte die Unternehmenskultur fehlertolerant sein, denn der Umgang mit neuem Wissen ist ein Lernprozess, der durch „Versuch und Irrtum“ geprägt ist. Darüber hinaus sollte die Unternehmenskultur auch minderheitentolerant sein, da Veränderungen in Denk- und Verhaltensweisen nicht auf breiter Basis einsetzen.

---

<sup>66</sup> vgl. Nohr, Holger: Knowledge-Maps: Wegweiser zum Wissen der Unternehmung. Fassung vom 07.05.1999. URL: [http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmPubl/wisska/wisska\\_1.html](http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmPubl/wisska/wisska_1.html), Zugriff am 27.07.2000

<sup>67</sup> Classen, Martin; Becker, Ralph: Wissensmanagement in der Praxis: Vom Geben und Nehmen. In: Organisationsentwicklung, Zürich, 1999, H. 4, S.26ff

<sup>68</sup> vgl. Volk, Hartmut: Wissensmanagement – Wenn Wissen zum Machtfaktor wird. In: Der Arbeitgeber, Köln, 1999, H. 2, S. 50

Die kleinste Einheit des Wissensmanagement ist also das Individuum als Träger von Fähigkeiten, Intuitionen und Erfahrungen. Ein Teil seiner Fähigkeiten und Kenntnisse, wie z.B. Sprachkenntnisse oder Kenntnisse aus betrieblichen Weiterbildungsseminaren, ist dem Unternehmen, in der Regel der Personalabteilung, bekannt. Der restliche Teil der Mitarbeiterfähigkeiten wird aus Gründen des Datenschutzes oft gar nicht erfasst, und kann damit auch nicht von anderen Mitarbeitern genutzt werden. Dennoch gibt es einige Maßnahmen und Instrumente, mit denen individuelles und kollektives Wissen erfasst und beispielsweise über das Intranet transparent gemacht werden können. Eine Methode ist die Erstellung von Expertenverzeichnissen oder Personalhandbüchern. Informationen über die Kenntnisse von Experten können wie ein Telefonbuch zusammengefasst werden und als sogenannte „Gelbe Seiten“ oder „Yellow Pages“ veröffentlicht werden<sup>69</sup>. Auch Wissenskarten können die Transparenz von Wissensbeständen erhöhen. Wissenskarten sind „grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen.“<sup>70</sup> Sie verbinden Aufgaben mit Wissensbeständen und Wissensträgern und erleichtern somit das Finden von Wissensträgern- oder quellen. Geographische Informationssysteme sind den klassischen Landkarten nachempfunden Sie stellen Wissensbestände nach geographischen Kriterien dar. In ihnen können geographische Räume nach betrieblich relevanten Kriterien gegliedert werden. Wenn man eine Region anklickt, können Informationen zu dieser Region abgerufen werden<sup>71</sup>.

Diese beschriebenen Methoden geben Auskunft über das verstreute Wissen in einer Organisation, indem sie auf Experten und deren Wissen hinweisen. Wissensmanagement schafft somit die Voraussetzung, Mitarbeiter, die nach Lösungsansätzen für aktuelle Probleme suchen, mit anderen Mitarbeitern zu

---

<sup>69</sup> vgl. Probst, Gilbert; u.a., S. 109f

<sup>70</sup> Eppler, Martin: Knowledge Mapping.  
URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/KnowledgeMapping/sld002.htm>, Zugriff am 09.08.2000

<sup>71</sup> vgl. Nohr, Holger; a.a.O., Fassung vom 27.07.2000

verbinden, die schon ähnliche Probleme bearbeitet und entsprechende Lösungen gefunden haben. Da, wie schon beschrieben, an Menschen gebundenes Wissen nur schwer transferierbar ist, zielen diese Systeme auf die Wissensträger in einer Organisation ab, zeigen also den Weg zum Wissen auf, enthalten aber selbst keine Wissensinhalte<sup>72</sup>. Diese Wissensmanagement-Instrumente können in einem Intranet durch virtuelle Foren oder Teams, in denen Menschen Erfahrungen und Erkenntnisse anderen mitteilen können, ergänzt werden.

---

<sup>72</sup> ebd., Fassung vom 27.07.2000

## 5. Das Intranet der ÖTV

Wie schon beschrieben, gab es bis Anfang 2000 ein ÖTV-Intranet, in dem Dokumente weitgehend strukturlos veröffentlicht wurden. In diesem System pflegten bereits einige Abteilungen ihre eigenen Seiten, auf welchen sie Informationen, die im Wesentlichen ihre Themenbereiche betrafen, zur Verfügung stellten. Im Intranet gab es keine Navigationsleiste oder eine Suchmaschine, die die Suche nach Informationen unterstützt hätten.

Es gab auch bereits moderierte und unmoderierte Diskussionsforen zu verschiedenen gewerkschaftlichen Themen. Aber diese entsprachen nicht dem gewohnten Internet-Standard, da sie nicht auf der typischen hierarchischen Bäumchen-Struktur aus Fragen bzw. Kommentaren und Antworten beruhten. In diesen Foren wurde Beiträge und Kommentare chronologisch und ohne Systematik abgelegt, so dass sich der Ablauf einer Diskussion nur schwer nachvollziehen ließ.

### 5.1 Aufbau des Intranets

Der neue Intranet-Auftritt der ÖTV wurde mit der Software Hyperwave erstellt. Auf Basis dieser Software, die als Wissensmanagement-System bezeichnet werden könnte, wurde ein, entsprechend den Bedürfnissen der ÖTV, spezielles Redaktionssystem und auch der Internet-Auftritt der ÖTV programmiert<sup>73</sup>. Der Seitenaufbau ist mit dem Internet-Auftritt der ÖTV identisch und entsprechend dem Corporate Design der ÖTV in den Farben rot und weiß gestaltet (vgl. Anhang: Abb. 5).

Der Seitenkopf ist auf allen Seiten gleich: Er beinhaltet einen roten Bogen mit dem Logo der ÖTV. Im rechten Teil des Kopfes befindet sich die Suchmaschine „Suchen & Finden“. Unter dem Kopf ist auf der rechten Seite die

---

<sup>73</sup> Auskunft per E-Mail von Hermann Schmid, Internet-Redaktion der ÖTV, 05.10.2000

Navigationsleiste, die aus Hyperlinks besteht, die zu weiteren Seiten des Intranets führen. Auf der linken Hälfte werden die Inhalte dargestellt.

Die erste Seite des Intranets, die Homepage, trägt den Titel „Aktuelles im Intranet“ (vgl. Anhang: Abb. 6). Auf dieser Seite finden sich tagesaktuell die wichtigsten Meldungen. Die Meldungen bestehen aus einem Titel, einer Kurzbeschreibung, dem Datum, sowie der Quelle bzw. dem Namen der Person, welche die Meldung im Intranet veröffentlicht hat. Will man eine Meldung im Volltext lesen, so kann man den Titel der Meldung anklicken und gelangt so zu dem betreffenden Dokument (vgl. Anhang: Abb. 7). Da die Tagesmeldungen mehrmals täglich aktualisiert werden, befindet sich am Ende der Seite der Link „weitere Beiträge“, der zu älteren Beiträgen führt, die nach Datum sortiert aufgelistet sind (vgl. Anhang: Abb. 8). Die dynamische Navigationsleiste beinhaltet Links, die ins Internet oder zu weiteren Bereichen des Intranets, wie zum InfoCenter, zu den Vorstandssekretariaten der HV oder den Intranet-Seiten der Kreise und Bezirke, führen.

Klickt man den Link „Service“ des InfoCenters an, so kommt man auf die Einstiegsseite des InfoCenters und in der Navigationsleiste öffnen sich verschiedene Menüpunkte wie „Arbeit und Technik“, „Beschlüsse“, „Links“, „Schwerpunktthemen“, „Tagestipps“, „Tarifdatenbank“, „Termine / Veranstaltungen“, „Weitere Informationen“ und „Zeitschriften- und Literaturliste“. Auf der Service-Einstiegsseite stellt sich das InfoCenter vor. Hier ist auch der Zugang zu Diskussionsforen und zum Telefonverzeichnis der ÖTV möglich. Darüber hinaus kann man hier den Acrobat Reader herunterladen, den man benötigt, um Formulare oder Flugblätter lesen zu können (vgl. Anhang: Abb. 9). Über den Link „Arbeit und Technik“ gelangt man auf die Datenbank „ARTECH“<sup>74</sup> (vgl. Anhang: Abb. 10). Hinter „Termine / Veranstaltungen“ verbergen sich Termine von Veranstaltungen, Zeit- und Ablaufpläne, aber auch Hinweise auf Ereignisse in Stuttgart, dem Sitz der Hauptverwaltung der ÖTV (vgl. Anhang:

---

<sup>74</sup> vgl. Kapitel 5.2



Abb. 11). Der Link „Zeitschriften- und Literaturliste“ führt zu einem Verzeichnis aktueller Literatur, das in regelmäßigen Abständen von der Fachbibliothek der ÖTV erstellt wird. Diese Listen sind als Word-Dokumente hinterlegt und enthalten Hinweise auf neue Monographien, welche die Bibliothek erworben hat, auf ausgewählte Zeitschriftenaufsätze, die in der Bibliothek bestellt werden können, sowie auf Broschüren, Reports und Gutachten, die Mitarbeiter der ÖTV verfasst haben (vgl. Anhang: Abb. 12 und 13).

Die Inhalte, die sich hinter dem Link „Schwerpunktthemen“ verbergen, sind variabel und können dem aktuellen Zeitgeschehen angepasst werden. Klickt ein Intranet-Nutzer auf den Link „Schwerpunktthemen“ öffnen sich in der Navigationsleiste weitere Links zu Themen wie Arbeitszeitpolitik, Flächentarifvertrag, Sozialstaat oder Wettbewerb im öffentlichen Dienst (vgl. Anhang: Abb. 14). Wird ein Link ausgewählt und angeklickt, öffnet sich eine Liste mit verschiedenen Dokumenten (vgl. Anhang: Abb. 15).

Auf den Seiten zum Link „Tagestipps“ finden sich verschiedene Hinweise zum tagesaktuellen politischen und gewerkschaftlichen Geschehen. Auf diesen Seiten werden Zeitungsartikel aus den Online-Angeboten der Zeitungsverlage, Hinweise auf interessante Internet-Seiten oder auch Pressemitteilungen von Ministerien, Behörden und anderen Institutionen angeboten (vgl. Anhang: Abb. 16).

Der Link „Service“ des InfoCenters führt zu allen wichtigen Informationsangeboten und Datenbanken, die im Intranet zur Verfügung gestellt werden und bekräftigt damit die Funktion des InfoCenters als Informationsdrehscheibe. Darüber hinaus wird die Suche im Intranet unterstützt durch die Suchmaschine „Suchen & Finden“. Diese Suchmaschine erlaubt die Recherche über verschiedene Aspekte wie über „Fachbereiche“, „Zielgruppen“ und über „Stichwörter“. Das Suchkriterium „Fachbereiche“ bildet gewerkschaftsspezifische Themen ab, wie beispielsweise „Tarifpolitik“ oder „ver.di“. Mit dem Kriterium „Zielgruppe“ können Recherchen ebenfalls eingegrenzt werden, indem man ausschließlich nach Dokumenten für ehren- bzw. hauptamtliche Funktionäre oder für Mitglieder sucht.

Auf der Suchmaschine befinden sich neben dem Button für eine Online-Hilfe auch ein Button, der zu moderierten Diskussionsforen über verschiedene Themen führt. Die Diskussionsforen im Intranet stellen eine Kommunikationsbasis für projektorientierte Organisationsformen, sowie eine Plattform zum Erfahrungsaustausch dar. Die Themen der Foren werden regelmäßig aktualisiert und geändert (vgl. Anhang: Abb. 23). Sie betreffen einerseits gewerkschaftspolitische Themen wie „Gender Mainstreaming“ oder die „Zukunft des Sozialstaats“, aber auch organisationsinterne Themen wie „Arbeitsbedingungen in der ÖTV“ oder „EDV in der ÖTV“.

Die Navigationsleiste ist nicht statisch, sondern dynamisch aufgebaut, so können bei Bedarf weitere Verzeichnisse angelegt werden. Zum Beispiel wurde im Frühling 2000 der Link „Tarifrunde ÖD 2000“ eingerichtet, der aktuelle Informationen zum Verlauf der Tarifrunde, zur Schlichtung, zur Abstimmung und weiteren Aktionen präsentierte (vgl. Anhang: Abb. 17). Nachdem die Tarifverhandlungen beendet waren, wurde das Verzeichnis gelöscht. Die Dokumente selber bleiben jedoch auf dem Intranet-Server und können über „Suchen & Finden“ recherchiert werden.

## **5.2 Datenbanken im Intranet**

Im Intranet werden zu diesem Zeitpunkt die Datenbank ARTECH und die Tarifdatenbank der ÖTV angeboten. Zu einem späteren Zeitpunkt ist geplant, auch den Katalog der Fachbibliothek im Intranet zur Recherche zur Verfügung zu stellen. Über den Bibliothekskatalog wird es dann möglich sein, nach Monographien und Zeitschriftenaufsätzen, die in der Bibliothek ausgeliehen bzw. kopiert werden können, und nach Broschüren, Reports und Videos der ÖTV, zu suchen. Die Tarifdatenbank enthält alle Tarifverträge der Gewerkschaft ÖTV (vgl. Anhang: Abb. 18). Ein großer Teil der Dokumente ist bereits im Volltext vorhanden, so dass Intranet-Nutzer Verträge als Word- oder HTML-Dokument ausdrucken können.

Das Bereitstellen von Tarifverträgen in elektronischer Form ist aus verschiedenen

Gründen sehr wichtig. Zum einen unterstützt es Mitglieder von Betriebs- und Personalräten z.B. bei Konflikten mit ihren Arbeitgebern. Zum anderen bietet es Unterstützung bei Verhandlungen über neue Tarifverträge.

ARTECH ist das Informationssystem der ÖTV zum Thema „Arbeit und Technik“. Es beinhaltet Kurzinformationen, längere Zeitschriftenartikel, Rechtsprechungshinweise, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Handlungshilfen oder Schulungsmaterialien. Informationen zu einer Reihe von Themenfeldern, wie Technologiepolitik, Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung oder Arbeitsschutz, werden zentral gesammelt, dokumentiert, archiviert und allen Mitarbeitern aus der HV, aus KVen und BVen über die Datenbank ARTECH zur Verfügung gestellt. Da ARTECH die Dokumente z.T. als Volltexte anbietet, können Rechercheergebnisse direkt am Browser des Arbeitsplatzes angeschaut, ausgedruckt oder abgespeichert werden (vgl. Anhang: Abb.19). Dokumente, die nicht im Volltext angeboten werden, können über das Intranet in der Hauptverwaltung bestellt werden (vgl. Anhang: Abb. 20). Die Suche im Informationssystem kann über verschiedene Suchfelder laufen (vgl. Anhang: Abb. 21). Das wichtigste Suchfeld ist das für Schlagworte. Eine Liste mit allen Schlagworten kann online eingesehen werden. Durch Anklicken eines relevanten Suchbegriffs kann dieses dann direkt in die Recherche übernommen werden. Eine Recherche kann durch die Kategorien „Dokumentenart“, „Jahr“ und „Freitext“ eingegrenzt werden.

Das InfoCenter hat über das Internet Zugangsberechtigungen zu verschiedenen Datenbanken von Genios, GBI und Juris. Über das Intranet können per E-Mail Rechercheanfragen bei Mitarbeitern des InfoCenters in Auftrag gegeben werden, die dann in den entsprechenden Datenbanken der Hosts die Recherchen durchführen.

## 6. Das Intranet der DAG

Auch die Deutsche Angestellten Gewerkschaft (DAG) entwarf 1999 ein Intranet-Konzept, das in einigen Punkten mit dem der ÖTV Gemeinsamkeiten aufzeigt, z.T. aber auch abweicht.

Wie auch die ÖTV verfolgt die DAG mit der Einführung des Intranets eine schnellere Verfügbarkeit aktueller Informationen, eine effektivere Distribution von Informationen, eine Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, sowie effektive Suchmöglichkeiten in einem immer weniger überschaubaren Informationsangebot. Die DAG ist der Ansicht, dass gerade für Gewerkschaften ein effektiver Informationsfluss und zeitgemäße Kommunikationsmittel von großer Bedeutung sind. Denn zur Betreuung der Mitglieder, die aus unterschiedlichsten Berufsgruppen stammen, ist ein hoher Bedarf an fachspezifischem Wissen notwendig. Ein einfacher und schneller Zugriff auf verschiedene Informationsquellen ist somit sehr wichtig für alle Funktionsträger einer Gewerkschaft<sup>75</sup>.

Vor der Realisation des Intranets wurde in der DAG eine Informationsbedarfsanalyse erstellt, um Anforderungen zu definieren, die das Intranet erfüllen sollte. Für die Erstellung eines umfassenden Anforderungskatalogs wurden Interviews mit allen Intranet-Nutzergruppen geführt. Zu den Nutzergruppen zählen die Autoren, die das Informationsmaterial erstellen, Informationsnutzer innerhalb der DAG und außerhalb der DAG, wie beispielsweise Gewerkschaftsmitglieder von Betriebs- und Personalräten, die auf Informationsmaterialien über das DAG-Extranet zugreifen. Auf Basis der

---

<sup>75</sup> vgl. Konzept für die Intranetanwendungen bei der Deutschen Angestelltengewerkschaft: Deutsche Angestelltengewerkschaft: Abteilung Information und Kommunikation. Fassung vom 29.06.1998, S. 7 (unveröff.)

Interviews wurden die wichtigsten Dokumententypen festgelegt, die im Intranet vertreten sein sollten. Als die bedeutsamsten Dokumententypen stellten sich die

- ?? Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen,
- ?? Informationen aus der DAG-Zentrale, wie Stellungnahmen zu politischen Themen, Analysen und Broschüren,
- ?? betriebsspezifische Daten, dazu gehören öffentlich zugängliche Informationen wie Geschäftsberichte, aber auch interne Informationen über beispielsweise geplante Umstrukturierungen,
- ?? gesetzliche Bestimmungen und Gerichtsurteile,
- ?? Musterdokumente der DAG zu verschiedenen Themen, wie beispielsweise „Widerspruch bei Kündigungen“ oder Reden vor Betriebsversammlungen,
- ?? Schulungsunterlagen, Pressebeiträge, Betriebsratsinformationen,
- ?? Dokumentenvorlagen mit dem Corporate Design der DAG

heraus.

Auch Anforderungen an das Intranet zur Verbesserung der Kommunikation in der Gewerkschaft konnten durch die Bedarfsanalyse definiert werden. Neben Online-Diskussionen, Online-Hilfen und offenen Diskussionsforen, wurden folgende Kommunikationsmöglichkeiten von den Beschäftigten gewünscht:

- ?? Infobörsen, die Informationsmaterialien, wie Arbeitsergebnisse, Erfahrungsberichte, Vortragsentwürfe allen Beschäftigten zur Verfügung stellen.
- ?? Bewerbungen: Auf alle Stellenausschreibungen der DAG soll es möglich sein, sich elektronisch zu bewerben.

?? Rundschreiben, wie beispielsweise Einladungen an bestimmte Nutzergruppen, sollten auf einfache Weise zu verschicken sein. Hierzu müssen Mail-Benutzergruppen gepflegt werden.

Neben den genannten Anforderungen bestand außerdem Bedarf an einem elektronischen Telefonbuch, an der Online-Bestellung von Broschüren, an einer EDV-gestützten Terminplanung und an dem Zugriff auf externe Informationsquellen<sup>76</sup>.

Auf Basis der Analyseergebnisse wurde mit Hilfe von Lotus Notes das Intranet realisiert. Insgesamt besteht das DAG-Intranet aus den Datenbanken „Service“, „Recht“, „Infos für Hauptamtliche“, „Bundesvorstand“ und „Tarife“<sup>77</sup>.

Die Datenbank „**Service**“ ist in die drei Teile Telefonbuch, Anschriftenliste und Arbeitshilfen (dahinter verbergen sich Musterreden, Foliensätze, Fotos u.ä.) gegliedert. Auffallend ist, dass im DAG-Telefonbuch nicht nur E-Mail-Adresse, Fax-, Telefon- und Mobilnummer, sondern auch das Aufgabengebiet und Angaben zu Stärken / Fachwissen eines Mitarbeiters angegeben sind. Dies ist ein guter Ansatz, Wissensmanagement in der Gewerkschaft zu realisieren. Jedoch erlaubt die Service-Datenbank noch keine spezifischen Suchmöglichkeiten im Feld „Stärken / Fachwissen“. Gesucht werden kann lediglich nach Namen, Aufgaben und Dienstort.

Die Datenbank „**Recht**“ (vgl. Anhang: Abb. 27) dient als Sammlung für Dokumente, die in Zusammenhang mit rechtlichen Grundlagen und Inhalten von Bedeutung sind.

In der Datenbank „**Infos für Hauptamtliche**“ können hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre Stellenausschreibungen, Informationen der Personalabteilung und des Gesamtbetriebsrats finden.

---

<sup>76</sup> ebd., S. 10 ff

<sup>77</sup> AnwenderInnendokumentation für die Intranetanwendungen bei der DAG: Deutsche Angestellten-Gewerkschaft; Ressort OWF – Bereich Werbung und Kommunikation, S. 3ff (unveröff.)

Die Datenbank „**Bundesvorstand**“ bietet Informationen aller Art der einzelnen Ressorts und der DAG-Jugend.

Alle Tarife, die mit der DAG abgeschlossen wurden, sind in der Datenbank „**Tarife**“ zu finden. Es gibt in dieser Datenbank verschiedene Recherchemöglichkeiten, u.a. kann man Tarifverträge nach ihrer Branchenzugehörigkeit suchen.

Wie auch im Intranet der ÖTV, befindet sich auf der linken Seite des DAG-Intranets der Navigator, mit dessen Hilfe die einzelnen Anwendungen aufgerufen werden können, und auf der rechten Seite die Dokumente. Zusätzlich zu den Dokumenten und dem Navigator sind auf jeder Intranet-Seite drei Symbole zu finden: Ein Auge, mit dem man eine Suche im gesamten Intranet starten kann; ein „i“, mit dessen Hilfe man Informationen über den Hersteller der jeweiligen Anwendung aufrufen kann; und eine Hand, das Symbol, über das eine E-Mail an den Webmaster versendet werden kann (vgl. Anhang: Abb. 27).

Damit die Intranetinhalte auf leichte Weise gefunden werden können, ist es notwendig, das Informationsangebot in Themen und Unterthemen zu strukturieren. Für eine klare Strukturierung darf es daher nicht jedem Nutzer erlaubt sein, an beliebigen Stellen des Intranet-Angebots eigene Dokumente einzustellen. Diese Qualitätssicherung wird in der DAG mit Hilfe einer Modifikation des „Vieraugenprinzips“ angestrebt<sup>78</sup>. Demnach dürfen autorisierte Mitarbeiter innerhalb ihres Verantwortungsbereichs Dokumente veröffentlichen, die sofort ohne weitere Kontrollen durch andere Personen den Nutzern zugänglich werden. Eine Freigabe ist in diesen Fällen nicht notwendig. Für speziell definierte Themen im Intranet gibt es Qualitätssicherungsbeauftragte, die für die unter dem jeweiligen Thema zu veröffentlichenden Inhalte verantwortlich sind. Die Beauftragten können Dokumente entweder für die Nutzer freigeben oder an die Autoren

---

<sup>78</sup> vgl. Konzept für die Intranetanwendungen bei der Deutschen Angestelltengewerkschaft ; a.a.O., S. 14ff (unveröff.)

zurückverweisen.

Dieses Vieraugensystem entspricht auch in etwa dem Einstellungssystem der ÖTV, bei dem auch nur wenige berechtigte Personen pro Sekretariat im Intranet veröffentlichen dürfen. Eine Qualitätssicherung gibt es in der ÖTV nicht. Das InfoCenter macht lediglich Stichproben der eingestellten Dokumente und stellt in regelmäßigen Abständen einen Newsletter zusammen, der alle Probleme der Autoren und entsprechende Lösungen und Tipps beinhaltet.

Auch die Inhalte im DAG-Intranet ähneln denen im ÖTV-Intranet. Jedoch erleichtert die Strukturierung der DAG nach Themengebieten bzw. Datenbanken die Suche nach Dokumenten. Das ÖTV-Intranet ist dagegen nach Vorstandssekretariaten aufgebaut und bildet damit die Organisationsstruktur ab. Der thematische Aufbau des DAG-Intranets erleichtert v.a. Nutzern, die über das Extranet auf das Intranet zugreifen können, den Einstieg. Nutzer des ÖTV-Intranets, die den Organisationsaufbau nicht sehr gut kennen, werden Schwierigkeiten haben, sich im Intranet zurechtzufinden. Zudem ist eine Intranet-Strukturierung nach Organisationsbereichen nicht flexibel genug, wenn man bedenkt, dass sich im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen die Aufbauorganisation schnell ändert. Das Intranet muss sich dann möglichst schnell an die veränderte Organisationsstruktur anpassen, ansonsten veraltet es und bildet eine überholte Organisation ab.



## 7. Die Evaluation des ÖTV-Intranets

### 7.1 Aufbau des Kapitels und Vorgehensweise

Die Evaluation des ÖTV-Intranets bezieht sich nicht auf eine betriebswirtschaftliche Prüfung im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung. Vielmehr analysiere ich das Intranetkonzept als Instrumentarium zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses einer großen dezentralen politischen Organisation. Bevor ich die für die Evaluation zugrunde liegenden Bewertungskriterien definiere, ist es notwendig, die wichtigsten Begriffe der Evaluationsforschung zu erläutern.

In der Evaluation unterscheidet man zwei grundsätzliche Vorgehensweisen. Bei der „formativen Evaluation“ geht es um die Sammlung von Informationen vor und während einer Intervention, um Probleme zu klären, Interventionen zu steuern, zu korrigieren und zu optimieren. Mit der „summativen Evaluation“ werden bereits stattgefundenen Interventionen bewertet, um die Wirkungen von Maßnahmen zu beurteilen<sup>79</sup>. Die „summative Evaluation“ ist demnach eine zusammenfassende und abschließende Bewertung einer abgeschlossenen Intervention. Die „formative Evaluation“ begleitet dagegen Interventionen, um Informationen zu liefern, damit Fehlentwicklungen erkannt und behoben, sowie Projekte optimiert werden können. Evaluation hat immer mit „Bewerten“ zu tun und ist ziel- und zweckorientiert. Sie will primär praktische Maßnahmen überprüfen, verbessern oder über sie entscheiden<sup>80</sup>.

Ziel meiner Arbeit ist es, Bewertungskriterien zu definieren und sie am Intranet der ÖTV anzuwenden, d.h. ich werde das ÖTV-Intranet anhand dieser Kriterien evaluieren. Das Intranet der ÖTV wurde zwar schon im Mai 2000 eingeführt, beinhaltet jedoch noch nicht alle geplanten Dienste und Angebote. Darüber hinaus sind Intranets generell skalierbar. D. h. ihr Aufbau erfolgt sukzessive und ist

---

<sup>79</sup> vgl. Holling, Heinz; Gediga, Günther (Hrsg.): Evaluationsforschung. Göttingen: Hogrefe, Verl. für Psychologie, 1999, S. 62ff

<sup>80</sup> vgl. Wottawa, Heinrich; Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation. 2., vollst. überarb. Aufl. Bern: Huber, 1998, S. 14

nie fertig. Die Bewertung des ÖTV-Intranets basiert daher auf der „formativen Evaluation“. Sie erfolgt in der Kontrollphase, um eine nachträgliche Beurteilung der schon realisierten Maßnahmen und ihrer Auswirkungen zu erreichen. Durch das Bewertungsverfahren soll ermittelt werden, in wie weit gesetzte Ziele erreicht wurden. Der damit ermittelte Ist-Zustand wird dem Soll-Zustand, bestehend aus den geplanten Zielen, gegenübergestellt. Die Abweichung des Ist- vom Soll-Zustand bildet den Ausgangspunkt für neue Planungen und Maßnahmen<sup>81</sup>.

Die Bewertung des ÖTV-Intranets basiert auf folgenden Kriterien:

**Interaktivität:** Welche interaktive Dienste werden im Intranet angeboten und wie unterstützen sie die Gruppenarbeit und -kommunikation?

**Optische Gestaltung:** Entspricht das Intranet-Design ergonomischen Ansprüchen und ist das Intranet übersichtlich gestaltet?

**Suchmöglichkeiten:** Welche Werkzeuge unterstützen die Navigation und Informationsrecherche?

**Organisation und Institutionalisierung des Intranets:** Wie wird die Koordination der Intranetaktivitäten sinnvoll geregelt? Wer ist verantwortlich für die Planung, das Erstellen und Management von Inhalten? Wer organisiert die Schulung aller bei der Nutzung und Erstellung des Intranets beteiligten Personengruppen?

**Sicherheit des Intranets:** Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Sicherheit des Intranets zu gewährleisten?

Ich erläutere in diesem Kapitel zuerst die Ansprüche dieser Kriterien und prüfe dann, wie, bzw. ob sie im Intranet der ÖTV umgesetzt wurden. Ergebnis der Evaluation ist die Gegenüberstellung des durch die Definition der Bewertungskriterien ermittelten Ist-Zustandes mit dem Soll-Zustand, der im vierten Kapitel erläuterten Ziele. Die Evaluation soll darüber aufklären, welche

---

<sup>81</sup> vgl. Pietsch, Thomas: Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen: ein Vergleich betriebswirtschaftlicher Verfahren. Berlin: Erich Schmidt, 1999, S. 23f

Ziele mit dem Intranet bereits erreicht wurden und welche Maßnahmen zur Optimierung des Intranets noch ergriffen werden müssen, um die Ziele der ÖTV bezüglich der Verbesserung der Binnenkommunikation zu erreichen.

Basis der Evaluation bilden Aufsätze und Monographien der Fachliteratur, sowie Gespräche mit dem Leiter des InfoCenters der ÖTV. Eindrücke, die ich während eines halbjährigen Praktikums im InfoCenter sammeln konnte, fließen ebenfalls in die Evaluation ein.

## **7.2 Interaktivität**

Diskussionsforen, Chats und Newsgroups sind sehr beliebte Internet-Dienste und auch in Intranets sind sie wichtige Komponenten der Kommunikation und Gruppenarbeit. Im Gegensatz zu den klassischen Medien der Mitarbeiterinformation, wie beispielsweise Mitarbeiterzeitschriften, stellen sie keine „Einweg-Informationen“, sondern Kommunikationsforen dar<sup>82</sup>. Denn Nutzer holen sich nicht nur Informationen aus solchen Foren, sondern können diese gleich kommentieren bzw. ihre Meinung dazu formulieren. Interaktive Kommunikationsforen ermöglichen somit das Zusammenwirken der Mitarbeiter und das Weitergeben ihrer Erfahrungen, ihrer persönlichen Meinungen und ihres Wissens.

Kommunikationsforen sind darüber hinaus ein Instrument zur Akzeptanzsteigerung und Motivation von Mitarbeitern. „Wenn man nicht nur informieren will, sondern Akzeptanz, Verständnis und die Bereitschaft zum Mitmachen erzielen will, muss man Entscheidungen und ihre Hintergründe erklären, muss Informations- und Diskussionsforen schaffen, auf denen Informationen, Erfahrungen und Meinungen ausgetauscht werden können.“<sup>83</sup> Vor allem in Gewerkschaften kommen Foren zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch eine große Bedeutung zu. Denn typisch für Gewerkschaften ist ihre satzungsmäßig festgelegte Selbstverpflichtung zum

---

<sup>82</sup> vgl. Grasse, Reinhard: Kommunikation statt Information. In. Personalwirtschaft, Krißel, 1999, H. 5, S. 68

<sup>83</sup> ebd., S. 69

demokratischen Aufbau<sup>84</sup>. Um eine demokratische Organisations- und Informationskultur zu gewährleisten, müssen Kommunikationsforen, die räumliche Grenzen überwinden können, geschaffen werden. Es sind Kommunikationsforen notwendig, die die vielschichtige Gliederung einer Gewerkschaft vernetzt. Diese Kommunikationsmöglichkeiten müssen sowohl formell im Rahmen von offiziellen Besprechungen und Konferenzen, als auch informell und spontan gegeben sein. Die Realisierung von Foren im Intranet bietet sich dabei an, denn auf das Intranet können in der Regel alle Mitglieder einer Organisation zugreifen, unabhängig vom Standort ihres Arbeitsplatzes. Die Kommunikation in diesen Diskussionsforen, Diskussionslisten, Schwarzen Brettern oder Net-News findet meistens spontan statt und ist zeitunabhängig. Jeder Interessierte hat die Möglichkeit, eigene Beiträge, Kommentare oder Antworten in einem Forum zu veröffentlichen.

In Intranets können zahlreiche interaktive Dienste angeboten werden. Die einfachste Form der Interaktivität ist, auf einer Web-Seite eine E-Mail-Adresse anklickbar zu hinterlegen. Dadurch wird eine einfache und effektive Interaktion und Rückkopplung mit dem Autor eines Beitrags möglich. Allerdings kann dies auch dazu führen, dass Mitarbeiter sehr viel Zeit mit der Beantwortung von elektronischer Post verbringen müssen. Denn die Angabe der E-Mail-Adresse verpflichtet zu einer schnellen Beantwortung von Anfragen. Darüber hinaus bleibt der Schriftverkehr zwischen Autor und dem Fragenden anderen Interessierten verborgen. Newsgroups, Diskussionsforen und auch Chats bieten dagegen die Möglichkeit der Kommunikation mit einem sehr viel größeren Personenkreis. Besonders Diskussionsgruppen bzw. -foren haben sich zu einem wichtigen Bestandteil des Informationsflusses in Intranets entwickelt<sup>85</sup>. Bei den Diskussionsforen handelt es sich nicht um Live-Gespräche, den sogenannten Chats. In Diskussionsforen werden Beiträge zu bestimmten Themen abgelegt,

---

<sup>84</sup> vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke, a.a.O., S. 129

<sup>85</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 143

um einige Zeit später die Antworten anderer Teilnehmer lesen zu können. Die Teilnehmer des Forums müssen dabei nicht wie bei einem Chat gleichzeitig an ihren Arbeitsplätzen sitzen. Realisiert werden Diskussionsgruppen mit Hilfe von Mailing-Listen oder des Network-News-Dienstes.

Eine Mailing-Liste ist eine Sammlung von Mail-Adressen, die alle Personen umfasst, die an einem bestimmten Thema interessiert sind. Soll ein Beitrag für ein Diskussionsforum geleistet werden, wird dieser per E-Mail an die Adresse der Mailing-Liste gesendet. Mailing-Listen-Server leiten diese Nachricht an alle Teilnehmer weiter, deren Adressen in der Liste enthalten sind. Effizienter und in einem größeren Maßstab lassen sich Diskussionsgruppen mit Network-News-Diensten realisieren. Ursprünglich wurden Ansammlungen von mehr als 10 000 Diskussionsgruppen (News-Gruppen) im Internet als Network-News bezeichnet. In diesen Diskussionsgruppen tauschen Millionen von Teilnehmern Informationen zu den unterschiedlichsten Themen aus. Mittlerweile stellen Network-News auch in Intranets einen Standarddienst dar und bilden eine wichtige Grundlage für Groupwareapplikationen. Beiträge einer News-Gruppe werden auf einem speziellen News-Server unter der jeweiligen Gruppenbezeichnung abgelegt. Aufeinanderfolgende, zusammengehörige Diskussionsbeiträge werden hierarchisch, in Form einer „Baumstruktur“ (auch Threads genannt) dargestellt. Diskussionsverläufe lassen sich so in ihrer ursprünglichen Reihenfolge nachvollziehen.

Die Themen der Diskussionsforen in den Intranets verschiedener Organisationen variieren. Denkbar sind Foren zu Projekten, zu organisatorischen Themen (Wie kann das Intranet verbessert werden? Welche Dienste fehlen noch?) oder auch zu privaten Angelegenheiten (Verkaufe..., Suche Mitfahrgelegenheit...).

Diskussionsforen können moderiert oder unmoderiert angeboten werden. In unmoderierten Foren können alle, die berechtigt sind das Intranet zu nutzen, Beiträge veröffentlichen. In moderierten Foren werden alle Beiträge einem verantwortlichen Moderator geschickt, der dann entscheidet, welche Beiträge im Forum veröffentlicht werden. Besonders in unmoderierten Foren kommen Spielregeln, der sogenannte „Netiquette“, eine besondere Bedeutung zu. Diese

Regeln sollten allen Nutzern des Intranets bekannt sein und im Intranet vor dem Zugang zu den Diskussionsforen einsehbar sein. Regeln, die für Diskussionsforen im Internet gelten, lassen sich zu einem großen Teil auch auf das Intranet übertragen. Generell sollte beachtet werden, dass man nur solche Dinge veröffentlicht, die man auch in einem Raum voller Menschen sagen würde. Gerüchte und Behauptungen sollten vermieden werden. Die Beiträge sollten nicht zu lang sein und nur im thematisch zutreffenden Forum veröffentlicht werden<sup>86</sup>. Neben Diskussionsforen, die für alle Nutzer des Intranets zugänglich sind, gibt es auch geschlossene Newsgroups. Diese ermöglichen die Kommunikation mit einer definierten Gruppe von Teilnehmern und unterstützen damit die Gruppenarbeit von Personen, die räumlich voneinander getrennt sind.

Wie schon beschrieben sind interaktive Kommunikationsforen für Gewerkschaften aus Gründen der organisatorischen Demokratie und zur Willensbildung sehr wichtig. Auch die Gewerkschaft ÖTV bietet im Intranet Diskussionsforen zu verschiedenen Themen an. Dass die Foren für die ÖTV von großer Bedeutung sind, lässt sich an ihrer Lokalisierung im Intranet erkennen. Sie sind über ein Button auf der Suchmaschine erreichbar und damit auf jeder Seite des Intranets präsent. Darüber hinaus gelangt man über die Homepage des InfoCenters direkt zu den Foren, und diese Seite ist ja, wie schon beschrieben, der Ausgangspunkt zu den wichtigsten Informationsangeboten im Intranet. Die Platzierung der Foren und auch ihre Inhalte wie „Arbeiten in der ÖTV“ oder „EDV in der ÖTV“, die z.T. gezielt gewerkschaftsorganisatorische Zustände ansprechen, bringen auch zum Ausdruck, dass in der ÖTV eine diskussionsfreudige Kultur gewünscht und die Veröffentlichung der Meinung aller Beschäftigten akzeptiert und gefördert wird.

Die Beiträge der Foren sind in einer „Bäumchen-Struktur“ aus Artikel, Frage und Antwort angeordnet (vgl. Anhang: Abb. 22). Der Umgang mit den Foren wird

---

<sup>86</sup> vgl. Höller, Johann; Pils, Manfred; Zlabinger, Robert, a.a.O., S. 20f

durch eine Menü-Leiste erleichtert. Einzelne Beiträge lassen sich durch eine Suchmaschine, die sowohl Artikeltitel und –texte durchsucht, recherchieren. Die Themen der Foren variieren und sind dem politischen und gewerkschaftlichen Zeitgeschehen angepasst<sup>87</sup>. Neben Foren, die ausschließlich gewerkschaftsspezifische Inhalte haben und von Experten der verschiedenen Fachbereichen der ÖTV moderiert werden, existieren auch solche, die v.a. organisatorische Fragen betreffen. Ein besonders für die Akzeptanz des Intranets wichtiges Forum ist eines, das für Fragen, die das neue Intranet und die EDV in der ÖTV betreffen, eingerichtet wurde (vgl. Anhang: Abb. 22). Hier können Fragen zum Umgang mit dem Intranet gestellt werden. Außerdem werden Tipps zum Arbeiten mit den neuen Medien Intranet und Internet gegeben. Dieses Forum erleichtert nicht nur die Arbeit mit dem Intranet, sondern hilft auch die Akzeptanz neuer Medien im Arbeitsalltag zu erhöhen, da durch die Foren Fragen auf unkomplizierte Weise gestellt und schnell von kompetenter Seite beantwortet werden können. Das Forum ist außerdem eine Feedback-Möglichkeit für das InfoCenter bezüglich Verbesserungsvorschläge für das Intranet.

Ein weiteres Forum übernimmt ansatzweise das „Schwarze Brett“ der Hauptverwaltung der ÖTV (vgl. Anhang: Abb. 24). Hier können Themen und Fragen von eher privater Natur besprochen werden. Anfragen zu Mitfahrgelegenheiten, regionalen Veranstaltungen oder Mietgesuchen können in diesem Forum gestellt werden.

Die richtige Auswahl der Themen für Kommunikationsforen ist v.a. aus Gründen der Akzeptanz des Intranets als neues Arbeitsmittel sehr wichtig, denn interessante Themen locken die Intranet-Nutzer an und motivieren sie, regelmäßig das Intranet zu nutzen. Meines Erachtens ist das InfoCenter der ÖTV die ideale Stelle für Themenvorschläge. Als Informationsdrehscheibe und internes Recherchezentrum der Gewerkschaft, hat es einen guten Einblick in die

---

<sup>87</sup> Informationen bzgl. Themenwahl und Organisation der Foren basieren auf einem Interview, das ich am 7.9.2000 mit dem Leiter des InfoCenters der ÖTV, Frank Steibli, geführt habe.

Informations- und Diskussionsbedürfnisse der Beschäftigten der HV, KVen und BVen. Das InfoCenter stellte in den ersten vier Wochen des Intranets nur ein Forum zur Verfügung, in welchem sie alle Mitarbeiter der ÖTV zu Themenvorschlägen für die Foren aufrief. Das InfoCenter behält sich vor, alle Foren, in denen länger als vier Wochen keine Beiträge veröffentlicht wurden, aus dem Intranet zu nehmen.

Die Diskussionsforen als Möglichkeit des Erfahrungs-, Meinungs- und Wissensaustausches nehmen im Intranet der ÖTV einen großen Raum ein und sind einer der wichtigsten Dienste des Informationsangebots im Intranet. Damit unterstützen sie das Ziel der Informationstransparenz und leisten einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zum Wissensmanagement. Insbesondere in einem vorrangig für die Kreise eingerichteten Forum über „das Werben neuer Mitglieder“, können wichtige Erfahrungen im Zusammenhang mit der Betreuung von Gewerkschaftsmitgliedern gewonnen werden. Ohne interaktive Austauschmöglichkeiten wäre es nur schwer möglich, auf das Wissen anderer zu zugreifen.

Die Diskussionsgruppen im Intranet sind sehr wichtig für die Etablierung einer diskussionsfreudigen Kultur in der Organisation. Dass der Gewerkschaftsvorstand eine lernende und umfassend informierte Organisation wünscht, wurde im Leitbild bereits formuliert. Die Foren sind eine gute Möglichkeit, dazu einen Beitrag zu leisten. Gerade Foren mit sensibleren Themen, wie die bevorstehende Gewerkschaftsfusion, helfen Gerüchte und Spekulationen zu verhindern und drücken aus, dass die Meinungen der Beschäftigten wichtig sind und akzeptiert werden (vgl. Anhang: Abb. 25).

Die Diskussionsforen des ÖTV-Intranets stehen bislang allen Mitarbeitern der ÖTV zur Verfügung. Foren, die nur für bestimmte Projektgruppen oder Fachbereiche zugänglich sind, wurden bisher nicht eingerichtet. Damit wird nur ein Teil des Potentials der Intranet-Foren genutzt. Sie werden als Informationsmittel, jedoch nicht als Medium zur Unterstützung von Gruppen- und Projektarbeit genutzt. Genau an diesem Punkt könnte man jedoch die



Gewerkschaftsarbeit fördern. Diskussionsforen als Basis für Groupwareanwendungen könnten die Zusammenarbeit von Fachbereichen zwischen den drei vertikalen Ebenen Zentrale, Kreise und Bezirke, sowie zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären unterstützen. Viele ehrenamtliche Funktionäre, die in den Betrieben tätig sind, haben Informations- und Diskussionsbedarf. Könnte man ihnen den Zugang zu Foren ermöglichen, die ausschließlich für Betriebsrat, ehrenamtliche und die sie betreuende hauptamtliche Funktionäre zugänglich sind, wäre das eine Arbeitserleichterung, die zudem auch sicherlich einen Teil der Reisekosten reduzieren könnte.

Der Internet-Auftritt der ÖTV besteht ausschließlich aus statischen Informationsangeboten und, abgesehen von anklickbaren E-Mail-Adressen, aus keinerlei interaktiven Kommunikationsmöglichkeiten. Für die Unterstützung von ehrenamtlichen Funktionären, sowie den Mitgliedern in Betriebs- und Personalräten, sollte man daher darüber nachdenken, Foren zur Diskussion und zum Informationsaustausch im Intranet, bzw. Extranet einzurichten. Da der Zugang zu solchen Foren streng definiert und nur für ausgewählte Nutzer berechtigt wäre, würden sie keine Sicherheitsrisiken für die weiteren Intranet-Dienste darstellen.

### **7.3 Inhalte und Gestaltung eines Intranets**

Die inhaltliche Planung eines Intranets gilt als Schlüssel zum Erfolg von Intranet-Projekten. Inhalte und ihre Gestaltung, die den Ansprüchen der Anwender gerecht werden, sind sehr wichtig für das Funktionieren und die Akzeptanz des Intranets. Grundsätzlich sollten im Intranet drei Informationstypen vertreten sein<sup>88</sup>: formelle Informationen, Gruppen- bzw. Projekt-Informationen und informelle Informationen. Zu den formellen Informationen zählen die Dokumente, die zentral erstellt und verwaltet, sowie unternehmensweit verteilt werden, wie beispielsweise Bestellformulare, Reiseanträge, Telefonlisten oder

---

<sup>88</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 99f

Produktinformationen. Projekt- und Gruppeninformationen sollen die Kommunikation, den Ideenaustausch und die Koordination von Teams unterstützen. Sie sind in der Regel nicht unternehmensweit verfügbar und über Passworte und Zugriffsbeschränkungen nur für einen definierten Personenkreis zugänglich. Zu informellen Informationen zählen persönliche Homepages, aber auch persönliche Verzeichnisse, die auf einem Intranetserver hinterlegt werden, damit Kollegen auf Dokumente, Konzepte und Ideen zugreifen können.

Wie schon im 2. Kapitel beschrieben, sind Intranets skalierbar. Ihr Aufbau erfolgt schrittweise. Bei der Auswahl von Inhalten müssen sowohl der Nutzen der Mitarbeiter, als auch der erforderliche Aufwand berücksichtigt werden<sup>89</sup>.

Der Entwurf und die Realisation der Web-Seiten ist für das Funktionieren des Informationsflusses im Intranet von zentraler Bedeutung. Das Intranet muss so strukturiert sein, dass die Übersichtlichkeit der Inhalte und ein einfaches Finden von Dokumenten gewährleistet sind.

Darüber hinaus bestehen zwischen Dokumenten, die in Papierform und Dokumenten, die im Intranet veröffentlicht werden, Unterschiede, die beachtet werden müssen. Denn papiergebundene Dokumente lassen sich nicht ohne weiteres in das Intranet übertragen.

Will man benutzerfreundliche und leistungsfähige Seiten erstellen, die Intranet-Vorteile wie Hyperlinks, Interaktivität und Multimediafunktionen nutzen, müssen Regeln beachtet werden, die ich im Folgenden erläutere. Sowohl beim Erstellen, als auch beim Lesen bestehen Unterschiede zwischen Schrift- und Hypertextdokumenten. Schriftdokumente sind linear aufgebaut. Der Autor geht davon aus, dass der Leser den Text von Anfang bis Ende durchliest. Bei Hypertextdokumenten ist dies nicht der Fall: von einer Übersichtsseite aus, der Homepage, werden Sprungstellen, die sogenannten Hyperlinks, zu unterschiedlichen Inhalten, angeboten. In jedem Text sind außerdem Hyperlinks

---

<sup>89</sup> vgl. Altmann, Wolfgang; a.a.O., S. 498

zu Erläuterungen oder Hinweisen möglich, so dass der Leser zwischen verschiedenen Texten springen kann<sup>90</sup>. Haben Nutzer des Intranets Anschluss an das Internet, können solche Hyperlinks auch zu Angeboten im Internet führen. Ein weiterer Unterschied zu Schriftdokumenten ist die Interaktivität von Hypertextdokumenten, die ich im Kapitel 7.2 erläutert habe. Dokumente, die im Intranet veröffentlicht werden, sollten daher immer die Möglichkeit des Feedbacks zum Autor des Textes ermöglichen.

Die Gestaltung der Homepage eines Intranets ist von besonderer Bedeutung. Sie ist die Begrüßungsseite und sollte ansprechend aufgebaut sein und zum Gebrauch des Intranets motivieren. Hier sollte ein Überblick über die gebotenen Inhalte präsentiert werden. Die wichtigsten Informationen der Homepage sollten zentral auf den ersten Blick erfasst werden können<sup>91</sup>. Diese erste Seite sollte Verweise zu den wichtigsten Themen beinhalten, wie beispielsweise Links zu Suchmöglichkeiten, zu einem News-Ticker, zu selbstverwalteten Bereichen einzelner Abteilungen, Installationshinweisen, Bedienungshinweisen, Diskussionsforen oder Telefon- und E-Mail-Verzeichnissen. Der gestalterische Stil der Homepage sollte identisch sein mit allen nachfolgenden Seiten<sup>92</sup>. Durch die Verweise der Homepage gelangt der Anwender zu den wichtigsten Informationen, die das Intranet zu bieten hat und erhält notwendige technische Hinweise zur Nutzung des Intranets.

Für die Gestaltung von Internet-Seiten gibt es umfangreiche Literatur mit Regeln und Richtlinien. Meines Erachtens lassen sich Richtlinien bezüglich der ästhetischen Gestaltung und Übersichtlichkeit auch auf Intranets übertragen. Nutzer wollen Informationen möglichst schnell und auf einfache Weise finden, dabei ist es in erster Linie unwesentlich, ob sich die gesuchten Informationen im

---

<sup>90</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 363

<sup>91</sup> vgl. Horn, Torsten; Internet-Intranet-Extranet: Potentiale im Unternehmen. München: Oldenbourg, 1999; S. 99 und Kyas, Othmar; a.a.O., S. 365

<sup>92</sup> vgl. Horn, Torsten, a.a.O., S. 268f

Intranet oder Internet befinden. Deshalb müssen sowohl für die Gestaltung von Web-Seiten für das Internet, als auch für das Intranet, Richtlinien für die optische und inhaltliche Gestaltung formuliert und eingehalten werden. Vor allem für Intranets, die im Gegensatz zu Internet-Angeboten nicht für Werbezwecke, sondern zur Verbesserung des Informationsflusses von Organisationen entwickelt werden, sind Richtlinien für die Übersichtlichkeit und strukturellen Gliederung von besonders großer Bedeutung.

Intranet-Design-Richtlinien, auch Online-Corporate-ID genannt, bezeichnen Layoutrichtlinien, nach denen Organisationen elektronische Dokumente erstellen. Zur Unterstützung der Online-Corporate-ID sollte allen Autoren ein einheitlicher Web-Seiten-Design-Toolkit, also ein Autorenwerkzeug, zur Verfügung stehen, das die Layoutrichtlinien, wie die zu verwendenden Schriftarten, Überschriftengrößen und Logos, beinhaltet<sup>93</sup>.

In nahezu allen Fachbüchern zum Thema Intranet finden sich Richtlinien bezüglich der inhaltlichen und ästhetischen Gestaltung von Web-Seiten<sup>94</sup>, die ich im Folgenden zusammengefasst habe. So sollten Texte im Intranet übersichtlich gegliedert sein und auf das für den Benutzer Wesentliche beschränkt sein. Die Inhalte sollten über Hyperlinks miteinander verbunden und so gestaltet sein, dass die wichtigsten Informationen im oberen, zuerst geladenen Teil des Textes wiedergegeben werden. Außerdem ist darauf zu achten, dass die verwendeten Schriftarten und -farben auf die am weitesten verbreiteten Webbrowser ausgerichtet sind. Grafiken in Online-Medien sollten immer im gif- oder jpg-Format vorliegen und eine Dateigröße von 20 Kbyte nicht überschreiten. Es ist davon auszugehen, dass Benutzer die Seiten bevorzugen, die kurze Ladezeiten beinhalten und übersichtlich gestaltet sind. Dabei ist es auch sehr wichtig, die Dateigröße bei zum Download angebotenen Elementen anzugeben, damit Benutzer die ungefähre Downloadzeit abschätzen können.

---

<sup>93</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 102

<sup>94</sup> vgl. Horn, Torsten; a.a.O., S. 99ff; Kyas, Othmar; a.a.O., S. 369ff; Döge, Michael: Intranet: Einsatzmöglichkeiten, Planung, Fallstudien. Köln: O'Reilly, 1997, S. 69; vgl. Koster, Kai: Informations- und Kommunikationstechnologien für Unternehmen: Internet – Intranet – Groupware – Online-Marketing. München: Hanser, 1999, S. 99ff

Generell sollte bei der Erstellung von Web-Seiten für Übersichtlichkeit gesorgt und zu viele Verschachtelungen vermieden werden. Findet ein Anwender nicht in absehbarer Zeit zum Ziel, verliert er die Motivation, das Intranet zur Recherche nach Informationen zu benutzen. Graphische Navigationselemente können die Übersichtlichkeit unterstützen. Der Nutzer sollte immer wissen, wo er sich befindet. Für eine effiziente Wiedererkennung und für Lerneffekte sollten alle Seiten hinsichtlich der verwendeten Formate, Schriftarten und der farblichen Gestaltung identisch sein.

Bei jedem Dokument sollte eine einfache und schnelle Möglichkeit zur Interaktion und Rückkopplung gegeben sein, beispielsweise durch die Angabe einer anklickbaren E-Mail-Adresse. Auch die Namen der Autoren, sowie das Datum der letzten Aktualisierung sollten angegeben werden.

Alle Inhalte im Intranet sollten möglichst aktuell sein. Unregelmäßige Aktualisierungen erwecken einen unzuverlässigen Eindruck und bringen die Intranet-Nutzer von einem weiteren Aufsuchen des Informationsangebotes ab. Bei einigen Dokumenten bietet sich auch die Option an, den Besuchern auf Wunsch durch automatisierte E-Mails über Änderungen in Kenntnis zu setzen.

Aus inhaltlicher Sicht werden an das Intranet der Gewerkschaft ÖTV große Anforderungen gestellt. Die ÖTV vertritt eine große und heterogene Vielfalt an beruflichen Gruppen. Dementsprechend ist die Organisation der ÖTV in berufliche Fachgruppen aufgeteilt (vgl. Anhang: Abb. 4). Die verschiedenen thematischen Bereiche müssen alle gleichermaßen im Intranet vertreten sein. Alle Mitarbeiter in den nach Fachbereichen gegliederten Vorstandssekretariaten müssen über das Intranet mit aktuellen Informationen versorgt werden. Aus diesem Grund ist jedes Vorstandssekretariat mit eigenen Seiten im Intranet vertreten, in welchen sie sich vorstellen und Informationen veröffentlichen können. Auch die Kreis- und Bezirksverwaltungen, die sich, wie schon beschrieben, durch einen hohen Grad an Autonomie auszeichnen, können eigene Intranet-Seiten gestalten, auf denen sie der gesamten Organisation Informationen zur Verfügung stellen können.

Die drei oben definierten Informationstypen formelle-, informelle- und projektbezogene Informationen sind im Wesentlichen im ÖTV-Intranet vertreten. Formelle Informationen sind in Form von Formularen, Flugblättern oder auch Broschüren vorhanden. Informelle Informationen werden v.a. als Tagestipps und Hinweise auf Veranstaltungen und Termine veröffentlicht. Gruppen- bzw. projektbezogene Informationen sind bisher nur ansatzweise in Form von Ablaufplänen im Bereich „Termine / Veranstaltungen“ präsent. Speziell eingerichtete Intranet-Seiten, die nur für eine definierte Gruppe von Personen zugänglich sind, wurden bisher noch nicht eingerichtet.

Inhalte werden mit Autorenwerkzeugen und Formularen eingegeben. Zur Einstellung in das Intranet stehen insgesamt sechs Assistenten zur Verfügung. Darunter sind Assistenten für die Gestaltung des Layouts der HTML-Seiten, Assistenten für die Veröffentlichung von Publikationen, wie beispielweise Broschüren, für den Pressedienst der ÖTV und ein Assistent für die Veröffentlichung von Graphiken und Tabellen. Mit Hilfe der Autorenwerkzeuge (vgl. Anhang: Abb. 26) können im Intranet alle bekannten Datei-Formate, wie HTML-Dokumente, Excel-Tabellen, Bitmap-Grafiken oder auch Power-Point-Präsentationen veröffentlicht werden. Jedes Vorstandssekretariat hat Mitarbeiter, die zur Eingabe berechtigt sind und dafür besonders geschult wurden. Die Berechtigungen zur Einstellung von Inhalten in das Intranet werden in einer Datenbank so verwaltet, dass Autoren nur Zugang zu genau definierten Fachbereichen haben. Dadurch ist es unmöglich, Inhalte für Bereiche zu veröffentlichen, für die man keine Berechtigung hat. Zusammen mit dem jeweiligen Dokument werden Metadaten, wie Titel, Kurzbeschreibung und Quelle, zugehörige Adressaten und Themenbereiche, sowie Eingabe- und Verfallsdatum in das Autorenwerkzeug eingegeben. Durch die Festlegung des Verfallsdatum wird die Aktualität der Dokumente gewährleistet. Gerade für Gewerkschaften, die einen hohen Bedarf an rechtlichen Informationen haben, wie beispielsweise Gerichtsurteile, Gesetze oder Richtlinien, ist eine möglichst hohe Aktualität der Informationen notwendig. Durch die Quellenangabe wird der Kontakt zum Autor ermöglicht. Die Eingabe von Dokumenten mit Hilfe der Autorenwerkzeuge

funktioniert menügesteuert und ist sehr benutzerfreundlich.

Durch die Autorenwerkzeuge ist ein einheitliches Design aller Intranet-Seiten gewährleistet. Wie im 5. Kapitel beschrieben, haben alle Seiten dieselbe Struktur, farbliche Gestaltung und Schriftart. Dadurch bleibt dem InfoCenter als Intranet-Redaktion nur wenig Spielraum, besonders wichtige Informationen oder Nachrichten gestalterisch hervorzuheben. Die aktuellsten Nachrichten werden daher gleich auf der ersten Seite, der Homepage des Intranets, platziert. Die Homepage unterscheidet sich optisch nicht von den anderen Intranet-Seiten und ist daher auch nicht mehr oder weniger einladend. Für Recherchezwecke ist sie jedoch ein optimaler Einstiegspunkt, denn hier werden alle Angebote des Intranets zentral aufgelistet. Da hier tagesaktuell die wichtigsten Meldungen präsentiert werden, ist die Homepage auch geeignet, die Mitarbeiter der ÖTV zur Nutzung des Intranets zu motivieren. Deshalb sollte hier auch nicht zurückgeschreckt werden, gelegentlich Meldungen populärerer Natur, wie beispielweise TV-Tipps oder Wettervorhersagen als „Aufhänger“ oder „Running Gag“ zu platzieren<sup>95</sup>.

Die für die Recherche und Informationsversorgung wichtige Übersichtlichkeit des Intranets wird durch die einheitliche und gestalterisch einfache Struktur, die dynamische Navigationsleiste und die Suchmaschine, die ich im Kapitel 7. 4 noch näher beschreiben werde, unterstützt. Autorenwerkzeuge zur Veröffentlichung von Inhalten gewährleisten einheitliche Design-Standards, grenzen aber auch die flexible Darstellung von Informationen ein. Dennoch hat die Qualität der Intranetinhalte höchste Priorität. Die optische Gestaltung darf trotzdem nicht vernachlässigt werden. Dazu müssen Richtlinien definiert und eingehalten werden. Doch das Layout von Intranets ist im Vergleich zu ihren Inhalten von sekundärer Bedeutung.

---

<sup>95</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 369

## 7.4 Suchmöglichkeiten im Intranet

Intranets können sehr viel Informationen und Daten aufnehmen. Organisationen, die langfristig das Ziel des „papierlosen Büros“ anstreben, versuchen, möglichst alle organisationsrelevanten Informationen und Daten, wie Handbücher, Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben oder Newsletter, in Intranets in Form von Web-Seiten oder in Datenbanken zur Verfügung zu stellen. Bei dieser Fülle an unterschiedlichsten Informationen, die im Intranet gefunden werden können, ist es notwendig, den Nutzern bei der Suche nach Informationen oder einzelnen Dokumenten Unterstützung zu bieten. Informationsbeschaffung im Internet, aber auch in Intranets, kann sehr zeitraubend sein, wenn Informationen strukturlos und ohne Suchhilfen zur Verfügung gestellt werden. Die Problematik der Recherchen liegt oftmals nicht darin, dass die gesuchten Informationen nicht im Intranet vorhanden sind, sondern dass sie nicht innerhalb eines vernünftigen Zeitraumes gefunden werden können. Dies liegt zum einen an einer mangelnden übersichtlichen Dokumentenstruktur, zum anderen daran, dass keine Suchhilfen, wie beispielsweise Suchmaschinen, angeboten werden. Doch gerade das zuverlässige, einfache und schnelle Auffinden von Daten bedeutet eine Arbeitserleichterung für Intranet-Nutzer und spielt somit eine zentrale Rolle für die Akzeptanz und den Nutzen des Intranets.

Zur Informationsrecherche kommen in Intranets zwei Typen von Informationssuchsystemen in Frage: Intranet-Verzeichnisse und Suchmaschinen<sup>96</sup>.

Intranet-Verzeichnisse bestehen aus umfangreichen Intranet-Adressensammlungen, die nach Themengebieten geordnet sind. Solche themenbezogene Verzeichnisse bieten dem Benutzer die Intranetinhalte in strukturierter Form und können somit die Suche erleichtern und beschleunigen. Sie sind meistens untergliedert in grobe Hauptkategorien und werden dann hierarchisch verfeinert in Unterkategorien. In einem Web-Browser wird eine Kategorie angeklickt, die dann eine Reihe von Unterkategorien bietet. Ist man im gesuchten Unterverzeichnis

---

<sup>96</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 375ff; Döge, Michael; a.a.O., S. 70



angelangt, werden verschiedene Dokumente angezeigt. Durch ihre hierarchische Gliederung eignen sich Verzeichnisse v.a. als Einstieg in eine Suche.

In unternehmensweiten Intranets bilden Themenverzeichnisse oft die organisatorische Struktur aus Niederlassungen, Abteilungen und Arbeitsgruppen ab. Im Internet ist Yahoo<sup>97</sup> der wohl bekannteste und größte Themenindex.

Eine weitere Methode zum Auffinden von Informationen im Intranet stellen Suchmaschinen dar. Hier werden die einzelnen Dokumente nicht hierarchisch aufgelistet, sondern man sucht, wie in einer Datenbank, durch die Eingabe von Suchbegriffen. Suchmaschinen bestehen aus Datenbanken, die mit Hilfe von automatischen Suchprogrammen, den sogenannten Robots, aufgebaut werden. Diese durchsuchen systematisch die Hypertextstruktur des Intranets und speichern die wichtigsten Schlagwörter eines Dokuments gemeinsam mit seiner Intranet-Adresse ab. Mit Hilfe von Suchprogrammen können die Datenbanken nach Schlagwörtern durchsucht werden. Als Rechercheergebnis erhält man eine Liste von Intranet-Adressen, welche die betreffenden Stichworte enthalten. Die einzelnen Dokumente können durch Anklicken der Adressen aufgerufen werden<sup>98</sup>. In Intranets, die eine große Menge an Dokumenten beinhalten, stellen Suchmaschinen nicht selten die einzige Möglichkeit dar, gezielt nach Informationen zu suchen. Aber auch sie garantieren nicht unbedingt für zufriedenstellende Rechercheergebnisse. Die Ursache liegt hier häufig bei der Formulierung der Suchfrage. Für eine erfolgreiche Recherche müssen daher die gesuchten Informationen mit Hilfe von Assoziativbegriffen möglichst eindeutig charakterisiert werden. Ein Thesaurus, bestehend aus Assoziativwörterbüchern, die zu Überbegriffen passende Begriffe automatisch angeben, kann bei der Informationssuche wertvolle Hilfe leisten<sup>99</sup>. Suchmaschinen schaffen in Intranets außerdem die Möglichkeit der Volltextrecherche und führen damit zu einer beachtlichen Arbeitserleichterung, da die Nutzer dadurch befähigt werden,

---

<sup>97</sup> vgl. URL: [http:// www.yahoo.de](http://www.yahoo.de)

<sup>98</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 377f; Döge, Michael; a.a.O., S. 70

<sup>99</sup> vgl. Kyas, Othmar, a.a.O., S. 385f

Informationen im Intranet unabhängig von der eigentlichen Dokumentenstruktur des Intranets zu finden.

Damit Suchmaschinen tatsächlich ein Instrument zur Arbeitserleichterung darstellen, müssen sie ein Höchstmaß an Bedienbarkeit für den Intranet-Nutzer aufweisen. Die Recherchemöglichkeiten sollten dabei möglichst vielfältig sein. Generell sollten logische Anfragen, Anfragen mit Platzhaltern, mit bestimmten Phrasen, sowie mit beliebig freiem Text möglich sein<sup>100</sup>.

Zur Bewertung von Suchdiensten können folgende Kriterien herangezogen werden<sup>101</sup>: Das Antwortzeitverhalten, das in vielen Fällen vom gerade herrschenden Datenverkehr und der Zahl der Anfragen bei der Suchmaschine abhängt, sowie das quantitative Ergebnis und die Qualität der Nennungen. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Benutzerfreundlichkeit der Suchmaschinen. Eine Bedienungsanleitung für die Suchmaschine und die menügesteuerte Eingabe der Boole'schen Operatoren, wie „und“ bzw. „oder“ zur Präzisierung der Suchanfrage, beschleunigen und erleichtern den Suchvorgang.

Das Intranet der ÖTV bietet verschiedene Möglichkeiten, gesuchte Informationen zu finden. Zum einen bietet die Suchmaschine „Suchen & Finden“ verschiedene Recherchemöglichkeiten, außerdem können aktuelle Meldungen auf der Einstiegsseite bzw. im Archiv der „aktuellen Meldungen“ gefunden werden. Zum anderen bietet die Navigationsleiste, die aus einem Verzeichnis besteht, das im Wesentlichen die Organisationsstruktur der ÖTV abbildet, einen Einstieg in die Recherche nach Dokumenten. Beschlüsse, Termine, Veranstaltungen und Materialien zu gewerkschaftlichen Schwerpunktthemen können auf den Seiten des InfoCenters gefunden werden. Im Folgenden diskutiere ich die verschiedenen Recherchemöglichkeiten im ÖTV-Intranet und analysiere, welche am schnellsten und bedienungsfreundlichsten ist.

---

<sup>100</sup> vgl. Knut, Detlef: Intranet: Fakten – Hintergründe – praktischer Einsatz. München: Hanser, 1997, a.a.O., S. 192f

<sup>101</sup> vgl. Paul, Joachim A.; Bender, Boris; Welscher, Wolfgang; Meyer, Norbert: Das große Buch Intranet. Düsseldorf: Data Becker, 1997, S. 204f

Ziel der Intranet-Suchmaschine „Suchen und Finden“ ist es, die Navigation unter den Gliederungsaspekten „Fachbereich“ und „Zielgruppe“ in Kombination oder als Einzelthema leicht und direkt zugänglich zu machen. Darüber hinaus bietet sie eine Stichwortsuche an, auch in Ergänzung zu den beiden genannten Gliederungsaspekten.

Autoren, die von ihren PCs aus Informationen im Intranet veröffentlichen wollen, müssen mit dem zu veröffentlichenden Dokument einen kurzen Hinweistext in das Autorenwerkzeug eingeben und dabei auch den Kreis der Adressaten und den Themen- bzw. Fachbereich dem Dokument zuordnen. Die Schlagworte, die die Autoren den Dokumenten zuordnen können, sind identisch mit denen, die die Nutzer für die Suche durch ein Pull-down-Menü auswählen können. Damit die Suche mit diesen Schlagworten im Bereich „Fachbereich“ erfolgreich ist, muss gewährleistet sein, dass die Autoren und die Suchenden mit den Schlagworten dasselbe assoziieren. Aus diesem Grund kommen Autoren-Schulungen eine besonders große Bedeutung zu. Bei den Autoren-Schulungen müssen die Schlagworte eindeutig definiert und das Erstellen sowie der Zweck der Kurztex-te, welche die Dokumenteninhalte beschreiben, erläutert werden. Der Thesaurus dient also als Indexierungswerkzeug und als Recherchehilfe. Der ÖTV-Thesaurus, auf dem die Schlagworte basieren, ist somit für eine erfolgreiche Informationssuche sehr wichtig. Er bildet einerseits die ÖTV-Organisation ab, wie beispielsweise die ÖTV-Bereiche „Bund / Länder“, „Gemeinden“, „Ver- und Entsorgung“ oder „Informations- und Kommunikationstechnik“, besteht aber auch aus für die Suche relevanten Begriffen, wie „Beschlüsse“, „Grundsatzfragen“ oder „Termine / Veranstaltungen“. Intranet-Nutzer, die ausschließlich über „Fachbereich“ oder „Zielgruppe“ suchen, müssen sich mit der ÖTV-Organisation aus diversen Vorstandssekretariaten, Abteilungen und Projekten sehr gut auskennen, um eine erfolgreiche Recherche durchführen zu können. Nutzer, die nach einem spezifischen Dokument suchen und sich dabei nicht ganz sicher sind, in welchem Fachbereich der Autor des Dokuments angesiedelt ist, ist die Suche mit thesaurusunabhängigen Stichworten zu empfehlen.

Die Suchmaschine bietet sich auch bei der Suche nach Telefonnummern und E-Mail-Adressen von Personen an: Man gibt als Stichwort den Personennamen in die Suchmaschine ein, das Rechercheergebnis ist das alphabetische E-Mail- und Telefonverzeichnis der ÖTV.

Um den Nutzern die Suche zu erleichtern und ihnen den Umgang mit den Boole'schen Operatoren zu erklären, gibt es auf der Suchmaschine einen „Hilfe-Button“, der die wichtigsten Suchfunktionen und Suchstrategien erläutert.

Generell bietet die Suchmaschine den schnellsten und einfachsten Zugang zu Informationen im Intranet. Eine weitere Möglichkeit, um gezielt nach Informationen zu recherchieren, bietet die schon im Kapitel 7.3 beschriebene dynamische Navigationsleiste, die im Wesentlichen ein Organisationsverzeichnis aus den sechs Vorstandssekretariaten der ÖTV darstellt. Ein Nutzer, der Informationen über ein bestimmtes Thema, wie beispielsweise die Binnenschifffahrt sucht, führt seine Recherche am schnellsten und effektivsten durch, wenn er direkt auf der Homepage des betreffenden Sekretariats, in diesem Fall des Vorstandssekretariats 4, nachschaut. Dort findet er dann im Idealfall Broschüren, Hinweise auf Aktionen der ÖTV, Flugblätter und weitere Informationen zum Thema. Da in der Navigationsleiste die einzelnen Sekretariate nur numerisch aufgezählt werden, ist es jedoch notwendig zu wissen, welche Themenbereiche sich hinter den Ziffern verbergen, dies bedeutet, dass man bei der Recherche über die Navigationsleiste ebenfalls gute Kenntnisse über die Organisationsstruktur der ÖTV benötigt.

Die Suche über die Navigationsleiste bietet sich v.a. für Themenrecherchen an. Konkrete Dokumente, wie Pressemitteilungen oder Broschüren, findet man am schnellsten mit Hilfe der Suchmaschine.

Als Wegweiser zu Terminen, Veranstaltungen und Beschlüssen dienen, wie schon beschrieben, die Service-Seiten des InfoCenters. Da diese Seiten sehr übersichtlich und thematisch gegliedert sind, bieten sie sich ebenfalls als RechercheEinstieg bei der Suche nach konkreten Dokumenten an.

Zusammenfassend ist zu bemerken, dass das ÖTV-Intranet mehrere Möglichkeiten bietet, gezielt nach Dokumenten zu suchen und Themenrecherchen durchzuführen. Die schnellste und einfachste Recherchemöglichkeit stellt die Suchmaschine „Suchen & Finden“ dar. Durch vielfältige Funktionen, wie die Suche mit vorgegebenen Schlagworten oder die Volltextsuche, können dabei mit der Suchmaschine schnell und erfolgreich gesuchte Dokumente gefunden werden. Da die Autoren, die Informationen im Intranet veröffentlichen wollen, ihre Dokumente selber mit Hilfe eines vom InfoCenter bereitgestellten Thesaurus indexieren, hängt die Qualität der Suchmaschine jedoch von den vergebenen Schlagworten der Autoren ab. Schulungsmaßnahmen müssen daher den Autoren die Wichtigkeit der Indexierung vermitteln.

Die Suche nach Informationen über ein bestimmtes Thema wird durch die Navigationsleiste, die nach Fachbereichen gegliedert ist, unterstützt. Beschlüsse, Termine und Veranstaltungen können natürlich auch über die Suchmaschine recherchiert werden. Sie werden aber auch auf eigenen Intranet-Seiten aufgelistet, so dass sie ohne großen Aufwand schnell gefunden werden können.

## **7.5 Organisation und Institutionalisierung eines Intranets**

Damit das Intranet systematisch und strukturiert geplant, implementiert und betrieben werden kann, ist es notwendig, die Verantwortung für die Koordination der Intranetaktivitäten an eine Person oder ein zentrales Steuerkomitee zu übertragen<sup>102</sup>. Für die Einführung eines organisationsweiten Intranets muss die Umsetzung zentral geplant und realisiert werden, um Synergieeffekte optimal zu nutzen. Die Delegation der Gesamtverantwortung für das Intranetprojekt an eine zentrale Stelle ist deshalb von großer Bedeutung. In diesem zentralen Projektteam sollten EDV- und Netzwerk-Kompetenzen, Erfahrung im Personalwesen und Menschenführung, betriebswirtschaftliche Fachkompetenz, sowie bibliothekarisches bzw. dokumentarisches Know-how vorhanden sein<sup>103</sup>. Alle vier Bereiche sollten bei der Konzeption und Implementierung eines Intranets

---

<sup>102</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 83f; Paul, Joachim A. u.a., a.a.O., S. 256f

<sup>103</sup> vgl. Paul, Joachim A., u.a., a.a.O., S. 256f

gleichermaßen berücksichtigt werden.

V.a. in der ersten Phase der Intraneteinführung ist die EDV-Abteilung, die für die Hard- und Software-Beschaffung verantwortlich ist, von großer Bedeutung. Für den Betrieb des Intranets, also für das Erstellen und die Pflege von Inhalten, sind dann andere zuständig. Kyas<sup>104</sup> schlägt die Bildung einer Chefredaktion vor, die gemeinsam mit den für die inhaltliche Gestaltung verantwortlichen Redakteurteams für ein professionelles Informationsmanagement im Intranet sorgen sollen. Ein Layoutteam ist für den Entwurf eines einheitlichen Web-Designs zuständig. Sie unterstützen außerdem die Autoren von Intranet-Dokumenten bei der Gestaltung von aufwendigen Seiten.

Die Bezeichnung der für das Intranet zuständigen Personengruppen variieren in der Fachliteratur. Man ist sich jedoch weitgehend einig, dass es ein zentrales Intranet-Team geben muss, in dem technische Kompetenzen und inhaltliche Belange gleichermaßen abgedeckt sind.

Für die Konzeption und das Management des ÖTV-Intranets wurde in der ÖTV das InfoCenter gegründet. In einem abteilungsübergreifenden Projekt entwarf das InfoCenter ein Konzept für die Entwicklung eines organisationsweiten Intranets. Für die technische Umsetzung des Konzepts wurde ein externes Unternehmen beauftragt.

Für die Pflege der Intranetinhalte verfolgt das InfoCenter einen dezentralen Ansatz: pro Fachbereich bzw. Vorstandssekretariat, sowohl in der HV, als auch in den Kreisen bzw. Bezirken, gibt es Personen, die berechtigt sind, Inhalte im Intranet zu veröffentlichen. Unterstützt werden sie dabei von der „Intranet-Zentrale“, dem InfoCenter. Das InfoCenter selber kann ebenfalls Dokumente im Intranet veröffentlichen, gleichzeitig können Mitarbeiter des InfoCenters einzelne Meldungen und Dokumente priorisieren und damit bestimmen, welche Meldungen auf der Intranet-Einstiegsseite („Aktuelles im Intranet“) erscheinen. Damit übernimmt das InfoCenter die Aufgabe einer „News-Redaktion“, die die gesamte

---

<sup>104</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 84f

Organisation mit den aktuellsten Nachrichten versorgt. Das InfoCenter, das u.a. aus der Fachbibliothek und der Dokumentationsstelle ARTECH besteht, ist besonders geeignet, die Funktion einer Intranet-Redaktion wahrzunehmen. Denn durch die Bearbeitung von Rechercheanfragen aus allen Bereichen der ÖTV, kennen die Mitarbeiter des InfoCenters den Informationsbedarf ihrer Kollegen und haben außerdem aus bibliothekarischer und dokumentarischer Sicht die Fachkenntnisse, Dokumente so zu katalogisieren und zu ordnen, dass sie schnell und einfach recherchiert und wiedergefunden werden können.

Eine weitere Aufgabe, die das InfoCenter wahrzunehmen hat, ist die Verwirklichung eines gewerkschaftlichen Themenmanagements im Intranet. Dazu erstellte der geschäftsführende Hauptvorstand eine Liste mit Themen, die im Intranet besonders gefördert werden sollten. Diese Liste wird regelmäßig aktualisiert und beinhaltet Themen wie beispielsweise der 14. Gewerkschaftstag, die Tarifrunde 2000 oder das Bündnis für Arbeit. Die Themenbezeichnungen sind sehr allgemein gehalten, so dass dem InfoCenter ein relativ großer Spielraum bleibt, was die Gestaltung und die Umsetzung der Themen im Intranet betrifft. Ansatzweise wird das Themenmanagement mit dem Verzeichnis „Schwerpunktt Themen“ im Intranet realisiert. In der Regel ruft das InfoCenter die verschiedenen Fachabteilungen auf, Inhalte zu den Schwerpunktt Themen im Intranet zu veröffentlichen. In der Anfangsphase der Intraneteinführung erfreut sich das Themenmanagement noch nicht all zu großer Akzeptanz, so dass das InfoCenter hauptsächlich mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt ist, wie die Umsetzung eines E-Mail- und Telefonverzeichnisses im Intranet oder der Aktualisierung von Veranstaltungs- und Terminplänen. Das InfoCenter wird zukünftig besonders gefordert sein, das Themenmanagement den Fachabteilungen so attraktiv wie möglich darzustellen, um sie zu motivieren, ihr Fachwissen, in Form von Dokumenten, im Intranet der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus übernimmt das InfoCenter auch die Aufgabe eines Coachs, der für das Medium Intranet wirbt, bei inhaltlichen Fragen berät und Ideen für weitere Dienste im Intranet entwickelt.

Der Entwurf und die Realisierung eines Schulungskonzeptes wurde ebenfalls von Mitarbeitern des InfoCenters in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der ÖTV durchgeführt. Die Schulung der Mitarbeiter ist aus zweierlei Gründen von großer Bedeutung: Sie legt die Grundlage für eine hohe Akzeptanz der Anwender und sorgt dafür, dass die vorhandene technische Infrastruktur effizient genutzt wird.

Die Lernphase für die Intranet-Nutzer ist aufgrund der intuitiven, web-basierenden Benutzeroberfläche relativ kurz<sup>105</sup>. Die Mitarbeiterschulungen zielen auch weniger auf die Vermittlung von Bedienungsmechanismen, sondern vielmehr auf die erfolgreiche Integration der neuartigen Arbeitsweisen, wie die alltägliche Nutzung von E-Mail oder die Gewöhnung an vernetzte Informationen, in die Arbeitsabläufe ab. Erklärungs- und übungsbedürftig ist also weniger die Intranet-Technik, sondern vielmehr die Inhalte und die hinter den Links sitzenden Arbeitselemente und Prozesse. Schließlich muss beachtet werden, dass Internet und Intranet die Kommunikation und Arbeitsabläufe in Organisationen völlig verändern und damit auch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Organisationskultur haben können<sup>106</sup>.

Bei der Erstellung eines Schulungsplans muss außerdem beachtet werden, dass es bereits Personengruppen gibt, die sich sehr gut mit der neuen Technologie auskennen und andere, die das neue Potential nur in Grundzügen nutzen. Dieses Phänomen der „Zweiklassengesellschaft der IT-Nutzer“<sup>107</sup> tritt bei Internet-Technologien besonders stark auf, weil viele fortgeschrittene Nutzer das Medium

---

<sup>105</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 107f

<sup>106</sup> vgl. Mocker, Helmut; a.a.O., S. 122f

<sup>107</sup> Nusch, Friedmar; Guntrum, L. Nikolaus: Hoechst Online Relations – Digitalisierung der Konzernkommunikation und veränderte interne Kommunikation. In: Interaktive Unternehmenskommunikation: Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Michael Krzeminski; Ansgar Zerfaß (Hrsg.) Frankfurt am Main: IMK, 1998, S. 203f



aus ihrem privaten Umfeld kennen, andere dagegen noch nie damit in Kontakt gekommen sind.

Die Schulungen in der ÖTV sind auf zwei Personenkreise, den Intranet-Nutzern und den Intranet-Autoren, ausgerichtet.

Im Rahmen der Autoren-Schulungen werden alle für die dezentrale Speicherung und Pflege von Intranet-Dokumenten verantwortlichen Autoren geschult. Ziel ist die Vermittlung der Kenntnisse, die notwendig sind, um selbständig Texte im Intranet zu veröffentlichen und zu pflegen. Die Eingabe von Texten, kurzen Inhaltsangaben und die anschließende Indexierung der Dokumente mit Hilfe der Autorenwerkzeuge, werden vom Schulungsleiter anhand konkreter Beispiele erläutert.

Die Nutzerschulungen vermitteln den Mitarbeitern der ÖTV in erster Linie Recherchestrategien im Intranet- und Internet-Angebot der ÖTV. In den Schulungen werden technische Voraussetzungen, der Web-Browser und Grundbegriffe erläutert. Um die Schulungsteilnehmer für die Suche im Intranet zu qualifizieren, werden verschiedene Zugriffswege, wie die Suche mit der Suchmaschine „Suchen & Finden“ oder die Suche in den „Service“-Seiten des InfoCenters vorgeführt. Darüber hinaus werden weitere Serviceleistungen des InfoCenters, wie das Archiv der Beschlüsse, die Datenbank ARTECH oder die Tarifdatenbank, vorgestellt. Im praktischen Teil der Schulung können die Nutzer selbständig Recherchen durchführen.

Ziel beider Schulungsblöcke ist, eine steigende Akzeptanz von Intranet und Internet bei allen Mitarbeitern und das Intranet als Arbeitsmittel in der Organisation zu integrieren. Die Qualität der Schulungen ist äußerst wichtig für den Nutzen des Intranets, denn von den Kenntnissen und Fähigkeiten der Autoren, v.a. bezüglich der Indexierung der Texte, hängt die Qualität der Suchmaschine und der Inhalte des Intranets ab. Die Intranet-Nutzer müssen sicher im Umgang mit allen Recherchemöglichkeiten sowie mit Kommunikationsdiensten wie E-Mail oder Diskussionsforen sein, damit die neue

technische Infrastruktur effizient genutzt wird und alle Beschäftigten von den Vorzügen des Intranets profitieren können.

Um diese Ziele zu erreichen, hat das InfoCenter zwei umfangreiche Schulungskonzepte erstellt. Als die koordinierende Stelle des Intranets, mit fundierten Kenntnissen über alle Dienste und Angebote im Intranet, ist das InfoCenter ideal zur Planung der Schulungsmaßnahmen. An den Schulungen sind ausschließlich die Beschäftigten der Hauptverwaltung beteiligt, in den Kreisen und Bezirken werden nur die EDV-Sekretäre ausgebildet, die dann als Multiplikatoren dienen.

Die Mitarbeiter des InfoCenters übernehmen für die gesamte Organisation außerdem die Funktion eines „Help Desks“, indem sie bei Problemen und für Fragen zum Intranet immer zur Verfügung stehen. Mitarbeiter des InfoCenters erstellen außerdem alle 2-3 Wochen einen News-Letter, in dem sie typische Probleme der Autoren bei der Erstellung von Dokumenten und der Indexierung von Texten erläutern. Eine weitere Anlaufstelle bei Fragen, Problemen oder Kritik ist auch das Intranet-Diskussionsforum zum ÖTV-Intranet. Darüber hinaus können im Intranet alle Seminarunterlagen angesehen oder als Word-Datei heruntergeladen werden. Dies ist v.a. für die Beschäftigten in den Kreisen und Bezirken, die nicht an den Schulungen der Hauptverwaltung teilnehmen können, hilfreich. Weiter denkbar zur Unterstützung der Autoren und Nutzer wäre eine Seite mit FAQs (Frequently Asked Questions), den am meisten gestellten Fragen, auf der einzelne Arbeitsschritte oder typische Problemlösungen aufgelistet werden.

## **7.6 Sicherheit**

Da das Intranet auf der Technik des Internets basiert, sind im Intranet die Sicherheitsrisiken relevant, die auch für das Internet gelten. Sicherheitsprobleme werden durch eigene Mitarbeiter, z.B. durch deren Unachtsamkeit, durch externe Eindringlinge, sogenannte Hacker, durch technische Ausfälle, Hardware- und Softwaredefekte, sowie durch Umwelteinflüsse, wie beispielsweise Feuerbrände

oder Überschwemmungen, verursacht<sup>108</sup>. Sicherheitsrisiken umfassen den unerlaubten Zugriff von außen, der zur Beschädigung und zum Abfangen von Daten führt, aber auch Sicherheitsrisiken von innen<sup>109</sup>. So sind in jedem Intranet eines Unternehmens Daten gespeichert, die nicht für jedermann bestimmt sind, wie beispielsweise Daten aus dem Personalbereich. Innerhalb eines Intranets können solche Daten gestohlen oder zerstört werden. Auch Computerviren können in das Intranet mit Hilfe von Programmen eingeschleust werden und am Intranet angeschlossene Computer infizieren und so Schäden an Soft- und Hardware verursachen. Um diese Probleme zu bekämpfen braucht jedes Intranet ein umfassendes Sicherheitssystem, das ständig überwacht und angesichts der schnellen technologischen Entwicklungen aktualisiert werden muss. Die gegenwärtig häufigste Schutzform sind Firewalls<sup>110</sup>. Eine Firewall ist eine Hardware-Software-Kombination, die Unbefugten den Zugang zum eigenen Netz verwehrt. Sie soll Unternehmensnetzwerke vor „Angriffen“ aus dem Internet und anderen Onlinezugängen schützen. Damit ist eine Firewall die Grundvoraussetzung, um den Zugang zum Intranet zu kontrollieren und sie ist die Basis für eine sichere Kommunikation zwischen einem betrieblichen Intranet und dem öffentlichen Internet. Dazu untersucht die Firewall die ein- und ausgehenden Daten. Der Datentransport erfolgt in einzelnen Datenpaketen. Jedes Datenpaket trägt im sogenannten Header die Ursprungsadresse. Die Firewall überprüft bei jeder Verbindungsanfrage diese Adresse und lässt nur autorisierte Pakete durch<sup>111</sup>. Das Sicherheitssystem übernimmt neben der Kontrolle der Ursprungsadresse auch die Überprüfung der Inhalte der Datenpakete und führt Protokoll über alle Vorgänge. Somit liefert es eine lückenlose Dokumentation über den Gebrauch des Intranets, Hackerattacken, Einbruchs- und Spionageversuche. Neben dem erwünschten Sicherheitsprofil entsteht dabei

---

<sup>108</sup> vgl. Block, Carl Hans: Internet, Intranet, Extranet für Manager. Landsberg/Lech: mi, Verl. Moderne Industrie, 1999, S. 275

<sup>109</sup> vgl. Gralla, Preston: So funktionieren Intranets: ein visueller Streifzug durch das Intranet. München: Markt und Technik, Buch- und Softwareverl., 1997, S. 64ff

<sup>110</sup> vgl. Wilke, Matthias; Langner, Sabine; a.a.O., S. 34ff

<sup>111</sup> ebd., S. 36

auch ein umfangreiches elektronisches Verhaltensprofil, das u.a. auch Auskunft gibt über die Intranet-Nutzer. Wichtig für die Unternehmen ist daher, die anfallenden Daten über Art, Dauer und Beteiligte von Internet-Verbindungen regelmäßig und systematisch zu protokollieren und analysieren, damit sowohl die Systemadministratoren, als auch die Arbeitnehmervertretungen eine Chance haben, Missbrauchs- und Einbruchsversuche zu bemerken und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können<sup>112</sup>. Die Gründe für mangelnde Sicherheitsstandards liegen jedoch oftmals nicht nur bei technischen Problemen, sondern auch in der Unternehmensorganisation. Sicherheitslücken entstehen ebenfalls durch das Fehlen eines Sicherheitsbeauftragten, mangelnde gezielte Weiterbildung der Systemadministratoren sowie fehlende oder unzureichende interne Sicherheitsrichtlinien. Für die Formulierung einer Sicherheits-Strategie sollte aus diesem Grund dieselbe Sorgfalt wie für die technische Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen angewandt werden<sup>113</sup>. In den Sicherheitsrichtlinien wird beschrieben, was und wovon etwas geschützt werden soll und was in einem Netzwerk getan bzw. unerlassen werden soll. Die Mitarbeiter müssen regelmäßig zur Nutzung dieser Richtlinien geschult werden. Die Richtlinien sollten detaillierte Anweisungen über die Nutzung des Intranets formulieren und Anweisungen beinhalten, wie sich Nutzer beim Auftreten von Sicherheitsrisiken zu verhalten haben<sup>114</sup>. Ein sehr wichtiger Schritt bei der Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf das Intranet besteht darin, Mitarbeitern bei Schulungen zu zeigen, wie sie damit umgehen müssen. Es sollte ein entsprechendes Dokument vorhanden sein oder Kurse angeboten werden, an dem Mitarbeiter teilnehmen müssen, bevor sie das Intranet nutzen dürfen. In diesen Kursen sollten die Funktionsweisen von Intranet-Diensten erläutert und grundlegende Sicherheitsregeln, wie die Auswahl sinnvoller Passwörter, erklärt werden.

---

<sup>112</sup> ebd., S.47

<sup>113</sup> vgl. Kyas, Othmar; a.a.O., S. 321

<sup>114</sup> vgl. Block, Carl Hans; a.a.O., S.329ff

Eine umfassende Sicherheitsstrategie existiert in der ÖTV nicht. Der Schutz des Intranets wird durch eine Firewall geregelt. Die Verwaltung der Passwörter übernimmt das InfoCenter, das die dazu notwendigen Administratoren-Rechte besitzt. Sicherheitsrichtlinien für die Beschäftigten, mit Anweisungen bezüglich der regelmäßigen Änderung der Passwörter oder Maßnahmen im Falle der Entdeckung von Viren im Netzwerk, wurden bisher nicht erstellt. Auch in den Nutzer- und Autoren-Schulungen wurde nicht explizit auf die Intranet-Sicherheit und die Verantwortung der einzelnen Intranet-Nutzer eingegangen. Jedoch ruft das InfoCenter im Intranet alle Beschäftigten dazu auf, sich beim Auftreten von Problemen an Mitarbeiter des InfoCenters zu wenden, die dann entsprechende Maßnahmen ergreifen werden.

## 7.7 Ergebnisse und Diskussion der Evaluation

Die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation habe ich folgender Tabelle aufgelistet und den im 4. Kapitel diskutierten Zielen der ÖTV gegenübergestellt.

<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
Verbesserter horizontaler Informationsaustausch zwischen HV, BVen, KVen.	Informationen aus allen Bereichen stehen allen Intranet-Nutzern zeit- und raumunabhängig zur Verfügung. Mitarbeiter der BVen und KVen sind genauso aktuell informiert, wie Mitarbeiter der HV.
Weniger informelle Kommunikationswege.	Durch die Veröffentlichung von organisationsrelevanten Informationen im Intranet, wie Rundschreiben, Beschlüssen, Analysen, entsteht mehr Informationstransparenz und Herrschaftswissen kann abgebaut werden.
Weniger papiergebundene Informationen.	Informationen im Intranet können bei Bedarf ausgedruckt werden. Zukünftig sollen möglichst alle Dokumente nur noch in elektronischer Form vorhanden sein.

Unterstützung der Gruppen- und Projektarbeit.	Diskussionsforen können auch als Kommunikationskanäle für Teams genutzt werden. Intranet-Seiten mit Zugang für ausschließlich berechnigte Personen sind nicht vorhanden. Die Potentiale des Intranets bezüglich Groupware werden somit noch nicht völlig ausgeschöpft.
Einheitliche EDV-Standards in allen Organisationsbereichen.	Das Intranet basiert auf der Internet-Technik und ist somit unabhängig von Betriebssystemen und Hardware.
Keine Medienbrüche.	Alle Dokumente werden in einem Medium, unter einer Benutzeroberfläche veröffentlicht. Die einheitliche Gestaltung und das Einhalten von Richtlinien wird vom InfoCenter überwacht.
Mehr Transparenz über Wissensträger.	Generell können berechnigte Personen im Intranet publizieren. Systematisch angelegte Seiten für personengebundenenes Wissen existieren nicht.
Förderung der Verantwortung.	Die Intranet-Nutzer müssen sich eigenverantwortlich mit Informationen versorgen, da zukünftig die meisten Informationen nur noch auf elektronischer Weise im Intranet veröffentlicht werden sollen.

Die Gegenüberstellung der Ziele mit dem Ist-Zustand des Intranets zeigt, dass das Intranet in der ÖTV hauptsächlich ein zentraler Informationsspeicher ist, in dem Informationen allen Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Für eine möglichst hohe Aktualität und Qualität der Informationen sorgt das dezentrale Konzept, wodurch die Fachabteilungen eigenverantwortlich Informationen veröffentlichen und pflegen. Für eine einheitliche Gestaltung und für die Koordination der Intranetinhalte sorgt das InfoCenter. Das zentrale Bereitstellen

von aktuellen Informationen trägt einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen und Ebenen der ÖTV bei. Außerdem trägt es der Forderung der Bezirke Rechnung, möglichst schnell mit aktuellen Informationen aller Art versorgt zu werden und damit die Beratung von Mitgliedern qualitativ zu verbessern.

Die Verbesserung des Informationsflusses, ein offener und transparenter Informationsaustausch, sowie eine einheitliche EDV-Lösung lassen sich mit dem Intranet erreichen. Wie meine Untersuchung gezeigt hat, wird die Informationsrecherche v.a. durch die dynamische Navigationsleiste und durch die Suchmaschine „Suchen & Finden“ erleichtert. Auch das im Leitbild der ÖTV formulierte Ziel der Etablierung einer Kommunikationskultur zur Förderung der Verantwortung wird durch das ÖTV-Intranet unterstützt. Denn eine effiziente Nutzung des Intranets erfordert eine veränderte Einstellung zur Information: Dem Mitarbeiter wird die Verantwortung übertragen, sich selber um die Informationsbeschaffung zu kümmern. Werden Rundschreiben, Formulare u.ä. nicht mehr in Papierform an alle Mitarbeiter verteilt, liegt es an den Mitarbeitern, sich die notwendigen Informationen aus dem Intranet zu beschaffen. Der Vorteil dieser „Just-In-Time-Information“ hat darüber hinaus zur Folge, dass die Ausrede „etwas nicht gewusst zu haben“, nicht mehr greift und fördert die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter.

Ein weiteres Ziel, das mit der Implementierung des Intranets angestrebt wurde, ist die Umsetzung eines organisationsweiten Wissensmanagements. Wissen ist, wie im 4. Kapitel beschrieben, immer an Menschen gebunden. Um einen systematischen Überblick über das in der Organisation vorhandene Wissen zu gewinnen, ist es notwendig, die Fähigkeiten und Erfahrungen der Organisationsmitglieder zu identifizieren und dann zentral im Intranet der Organisation zugänglich zu machen. Betrachtet man die unterschiedlichen Biographien oder Karrieren der Mitarbeiter in den Kreisen, Bezirken und in der Hauptverwaltung, stellt man fest, dass in der Gewerkschaft ÖTV hochqualifizierte und –spezialisierte Fachkräfte angestellt sind. Sie sind Experten

und Spezialisten in ihren Fachgebieten. Um so bedenklicher ist es, dass die gesamte Organisation dieses Fachwissen nicht in genügendem Maße nutzt und als Ressource anerkennt<sup>115</sup>. Auch das Intranet stellt vielmehr ein Informations- als ein Wissensspeicher dar. Verzeichnisse oder Dateien, in denen systematisch Wissensträger und deren Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten aufgelistet sind, existieren nicht. Das Intranet fördert also den Informationsaustausch, bietet aber kaum Möglichkeiten zum Wissensaustausch. So gibt es z.B. keine Homepages von Einzelpersonen oder Gruppen, auf welchen Erfahrungen und Kenntnisse anderen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden. Die Diskussionsforen bieten zwar die Möglichkeit, Fragen gezielt an Vertreter verschiedener Fachbereiche zu stellen, einen systematischen Überblick über das Wissen in der Organisation lässt sich aber auch dort nicht gewinnen. Zwar gab es in der ÖTV schon vereinzelt Bestrebungen, Transparenz über das Wissen von Angestellten herzustellen, doch der Gesamtbetriebsrat als Vertreter der Beschäftigten bremste diese<sup>116</sup>. Ein weiteres Hindernis ist die „gewerkschaftliche Kultur“, die vor zuviel Wissenstransparenz zurückschreckt, und dazu noch durch den Fusionsprozess zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di geprägt wird. Die zu erwartende Fusion von fünf Gewerkschaften wird die Rationalisierung von Arbeitsplätzen mit sich bringen, so dass viele Beschäftigte fürchten, dass Qualifikationsdefizite öffentlich bekannt werden und somit negative Konsequenzen für sie haben könnten<sup>117</sup>. Trotz dieser Hindernisse, kann das Intranet die technischen und auch kulturellen Voraussetzungen für die Entwicklung eines Wissensmanagement schaffen. Wie schon im Kapitel 4.4 analysiert, ist eine Organisationskultur, die sich durch Informationstransparenz und nicht durch Geheimniskrämerei auszeichnet, notwendig, um ein erfolgreiches Wissensmanagement in eine Organisation einzuführen. Das Intranet kann zur Verminderung von Herrschaftswissen führen,

---

<sup>115</sup> vgl. Schoefer, Sabina; a.a.O., S. 99f

<sup>116</sup> ebd., S. 99

<sup>117</sup> Gespräch vom 7.9.2000 mit dem Leiter des InfoCenters der ÖTV, Frank Steibli



da alle Informationen für alle Nutzer verfügbar und Beschäftigte nur noch einen „Mausklick“ voneinander entfernt sind. Diese Informationstransparenz kann genutzt werden für das Entstehen einer transparenten Organisation. Die durch das Intranet vernetzte Gewerkschaft kann die Voraussetzungen schaffen, Mitarbeiter und deren Wissen miteinander zu verbinden. Außerdem gibt es im Intranet bereits entsprechende Suchwerkzeuge, die die Suche nach Wissensträgern erleichtern könnten.

Das Telefon- und E-Mail-Verzeichnis der ÖTV könnte als Ausgangspunkt genutzt werden, sogenannte „Yellow Pages“<sup>118</sup> zu errichten. „Yellow Pages“ sind die technische Erfassung aller Mitarbeiter mit ihrem Aufgabengebiet, ihren Fachkenntnissen, ihrem Status innerhalb der Organisationsstruktur, jedoch auch ihrer Wissens- und Fähigkeitsprofile, die nicht unmittelbar mit ihrer Funktion im Unternehmen zu tun haben.<sup>119</sup> Das organisationsweite E-Mail – und Telefonverzeichnis lässt sich mit Angaben über Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Stellung in der Gewerkschaft ergänzen. Somit werden Kenntnisse und Tätigkeiten den Namen der Wissensträger zugeordnet. Damit die Suchmaschine „Suchen & Finden“ auch das Verzeichnis durchsucht, ist es notwendig, den Thesaurus zu erweitern, damit die Einträge in den „Yellow Pages“ einheitlich sind. Gibt ein

Intranet-Nutzer dann beispielsweise als Suchbegriffe „Krankenhausverwaltung und Telearbeit“ in die Suchmaschine ein, so werden als Treffer Experten im Bereich Telearbeit in Krankenhausverwaltungen aufgelistet. Durch die „Yellow Pages“ können somit Mitarbeiter, die Lösungsansätze für ein bestimmtes Problem suchen, mit anderen Mitarbeitern verbunden werden, die früher schon für dasselbe Problem eine Lösung gefunden haben. Die „Yellow Pages“ können durch Homepages von Einzelpersonen oder Projektgruppen ergänzt werden, auf welchen Projekterfahrungen, Fachkenntnisse u.ä. veröffentlicht werden können. Der Erfolg von Intranets hängt nicht zuletzt von seiner personellen Organisation ab. Das InfoCenter als Intranet-Redaktion, Help-Desk, Schulungsorganisation

---

<sup>118</sup> vgl. Kapitel 4.4

<sup>119</sup> Yellow Pages – Was sind „Yellow Pages“? URL: <http://www.kmu-net.at/wmkmu5.html>; Fassung vom 27.07.2000

und zentraler Ansprechpartner für die gesamte Gewerkschaft, koordinierte den Aufbau des Intranets und ist auch verantwortlich für dessen Weiterentwicklung. Diese betrifft nicht nur die Realisierung des Wissensmanagements, sondern auch die Entwicklung weiterer interaktiver Dienste. Bisher gibt es im ÖTV-Intranet beispielsweise keine interaktive Formularverwaltung für Urlaubsanträge oder Reisekostenabrechnungen.

Auch die Planung eines Extranets muss angestrebt werden. Denn das Intranet enthält in hohem Maße Informationen, wie Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen, die nicht nur von hauptamtlichen Funktionären benötigt werden. Die Öffnung von Teilen des Intranets für Mitglieder und ehrenamtliche Funktionäre der ÖTV ist daher notwendig, um eine verbesserte Unterstützung und Beratung von Gewerkschaftsmitgliedern und ehrenamtlichen Beschäftigten zu gewährleisten.

Generell ist ein Intranet nie fertig, sondern skalierbar. Dienste im Intranet müssen immer wieder auf ihre Notwendigkeit und ihren Nutzen für die Intranet-Nutzer geprüft und an die dynamischen Informationsinhalte angeglichen werden. Das gilt auch für das Intranet der ÖTV: Es muss regelmäßig an die sich verändernden Informationsbedürfnissen der Beschäftigten angepasst werden. Außerdem müssen Ideen für die Weiterentwicklung und Verbesserung des Intranets ausgearbeitet werden.

Konzepte für die Realisation des Wissensmanagements in Form von „Yellow Pages“ oder für den Aufbau eines Extranets können den Nutzen des Intranets erhöhen. Doch der Grundstein für die Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen der Gewerkschaft ist mit dem Intranetkonzept der ÖTV gelegt.

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

„Selten hat es eine Technologie gegeben, die uns derart in ihren Bann gezogen hat wie das Internet, das Netz der Netze.“<sup>120</sup> Im privaten Bereich hat das Internet die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren revolutioniert, zeitliche und räumliche Beschränkungen außer Kraft gesetzt. In den letzten Jahren haben Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größe die Internet-Technologie in Form von Intranets eingesetzt, um die Vorteile des Internets für sich zu nutzen. Informationstransparenz, verbesserte Entscheidungsgrundlagen, Zeiteinsparung und Wissenskonservierung sind die Schlagworte, welche die Ziele charakterisieren, die mit Hilfe von Intranets erreicht werden sollen. Auch die Gewerkschaft ÖTV erhofft sich von einem neuen Intranet die Lösung auf ihre vielfältigen Probleme in der Binnenkommunikation.

Der für Gewerkschaften typische dreistufige Organisationsaufbau aus Kreisverwaltungen, Bezirksverwaltungen und auf Bundesebene, der Hauptverwaltung, hat Schwierigkeiten im Informations- und Kommunikationsfluss der Gewerkschaft ÖTV zur Folge. Laut einer Organisationsanalyse der Unternehmensberatung Bock, Fuchs & Wiegmann, liegen die Schwierigkeiten in der ÖTV in erster Linie in der mangelnden Informationstransparenz, der von der Hauptverwaltung verursachten Informationsflut und dem fehlenden systematischen Überblick über die Experten und deren Wissen in der Gewerkschaft. Um diese Defizite in der Binnenkommunikation auszugleichen, wurde im Frühjahr 2000 in der ÖTV ein Intranet realisiert und das InfoCenter als Intranet-Redaktion gegründet. Ob, und wie weit das Intranet der ÖTV in der Lage ist, diese komplexen Probleme zu beheben, hat meine Analyse des Intranet-Konzepts gezeigt<sup>121</sup>.

---

<sup>120</sup> Döge, Michael; a.a.O., S. 7

<sup>121</sup> vgl. Kapitel 7

Die Evaluation hat deutlich ergeben, dass das Intranet vorwiegend zur Informationsdistribution ausgelegt ist und daher in erster Linie als Informationsspeicher fungiert. Damit erfüllt das Intranet bereits eine Reihe von Ansprüchen, wie eine schnellere und aktuellere Informationsversorgung der Kreise und Bezirke. Mit dieser Funktion des Intranets wird zwar ein wichtiger, jedoch nur kleiner Teil des Potentials, das ein Intranet bieten kann, genutzt. Soll das Intranet ein Arbeitsmittel zur Unterstützung der alltäglichen Arbeit aller Beschäftigten werden, muss es weiterentwickelt werden und um interaktive Dienste, wie beispielsweise eine interaktive Formularverwaltung, ergänzt werden. Auch Konzepte zur Realisierung eines gewerkschaftlichen Wissensmanagements müssen erstellt werden. Vorschläge für die Entwicklung eines systematischen Überblicks über die Wissensträger in der Organisation, finden sich im Kapitel 7.7.

Die Rolle des ÖTV-Intranets als Informationsspeicher und Instrument zur Informationsdistribution wurde besonders während den Tarifverhandlungen der ÖTV im Öffentlichen Dienst 2000 deutlich. Hierfür erstellte das InfoCenter ein spezielles Informationsangebot im Intranet. Dieses umfasste ausschließlich Dokumente wie Argumentationshilfen, Formulare für die Urabstimmungen, Vergütungstabellen und Pressemitteilungen. Denkbar wäre, Intranetangebote ähnlicher Art mit Internet-TV-Übertragungen von Streikaktionen, Reden von Funktionären und Fernsehnachrichten zu ergänzen. Gerade der anstehende Gewerkschaftstag, der ganz im Zeichen der bevorstehenden Fusion mit vier weiteren Gewerkschaften stehen wird, sollte nicht nur mit Textinformationen, sondern auch mit Live-Übertragungen im Intranet vertreten sein. Dies würde nicht nur einen Beitrag zur Informationstransparenz leisten, sondern auch Entscheidungsprozesse nachvollziehbar machen. Außerdem würden Übertragungen solcher wichtiger Veranstaltungen identitätsstiftend für die Beschäftigten sein, die nicht beim Gewerkschaftstag anwesend sein können. Live-Übertragungen von gewerkschaftlichen Ereignissen, sollten dann auch im

bereits geplanten Extranet der ÖTV ausgestrahlt werden und somit für Mitglieder zugänglich sein.

Dass das Intranet ein Werkzeug für die Informations- und Kommunikationsorganisation ist, wurde von der ÖTV verstanden, aber wie meine Untersuchung zeigt, nur teilweise umgesetzt.

Das Intranet ist darüber hinaus auch ein Werkzeug für die Unternehmenskultur, das Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben und die Führungs- und Kommunikationsstrukturen beeinflussen kann. Fast alle Informationen sind in den meisten Intranets für alle Mitarbeiter zugänglich, abgesehen von hochsensiblen Daten. Im Idealfall pflegen die Beschäftigten für ihren Bereich ein eigenes Netzwerk, aus dem sie Informationen erhalten und in das sie eigene Informationen einspeisen können. Täte das ein Mitarbeiter nicht, würde er sehr schnell von seinen Kollegen nicht mehr mit Informationen versorgt werden. Das oft kritisierte Führungsverhalten, Informationen den Mitarbeiter vorzuenthalten, wird mit der Einführung des Intranets somit nutzlos<sup>122</sup>. Veränderung von Kommunikationsabläufen, Informationstransparenz und Demokratisierung führen zum Abbau von Herrschaftswissen. Das Unternehmen erfüllt seine Bringschuld, indem es dem Mitarbeiter frühzeitig relevante Informationen zur Verfügung stellt, die Holschuld des Mitarbeiters besteht darin, diese Informationen abzurufen und sich mit ihnen auseinander zu setzen. Das ist eine große Herausforderung für die Führungskräfte einer Organisation: sie müssen Informationen weitergeben, nicht Herrschaftswissen ansammeln. Das Intranet bietet damit die Chance, eine der Grundregeln der internen Kommunikation zu verwirklichen, nämlich Mitarbeiter allumfassend zu informieren und dadurch zu motivieren, denn: „Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist.“<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> vgl. zusammenfassend dazu Nusch, Friedmar; Guntrum, L. Nikolaus; a.a.O. , S. 205ff und Kalmus, Michael: Praxis der internen Kommunikation: Vom Schwarzen Brett zum Intranet. Essen: Stamm, 1998, S. 121ff

<sup>123</sup> Kalmus, Michael; a.a.O., S. 127

Doch neben den Vorteilen eines Intranets, entstehen in Organisationen auch neue Problemfelder<sup>124</sup>. Allein durch das Einführen neuer E-Mail-Systeme kommt es zu einer deutlichen Vermehrung von kommunikativen Kontakten. Die Beantwortung aller elektronischen Schreiben kann im Einzelfall schon zum Problem werden. Neue Organisationsformen für die internen und externen Informationsflüsse müssen deshalb geschaffen werden. Darüber hinaus verändern sich die Arbeitsstrukturen, denn das Intranet hebt Zeit und Raum der Zusammenarbeit von Beschäftigten auf. Die Verantwortung von jedem Mitarbeiter, sich selber zu informieren und sein Wissen anderen zur Verfügung zu stellen, wächst.

Die positiven Auswirkungen, die mit Hilfe eines Intranets in einer Organisation erzielt werden können, treten nicht sofort mit der Einführung des Intranets auf. Die Akzeptanz des Intranets durch seine Nutzer wird darüber entscheiden, ob das Intranet ein Arbeitsmittel wird, das die Beschäftigten bei ihrer Arbeit unterstützt. Aus technischer Perspektive wurde mit dem Intranet ein bedeutender Schritt zu einer professionelleren Informations- und Kommunikationsarbeit gemacht. Wie schon diskutiert, kann durch ein Intranet eine Organisation enger zusammenrücken, ein beachtlicher Teil des Wissens der Mitarbeiter kann im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Dass die Möglichkeiten, die ein Intranet bieten kann genutzt werden, wird nicht durch die Technik gewährleistet. Vielmehr werden organisatorische und kulturelle Maßnahmen beeinflussen, ob die Mitarbeiter bereit sind, ihr eigenes Know-how transparent zu machen und in dem neuen Medium allen zur Verfügung zu stellen. Denn, das Intranet selber ist nichts anderes als ein Werkzeug oder ein Instrument. Wie weit dieses Werkzeug genutzt wird, bestimmt die Organisation.

---

<sup>124</sup> vgl. Hartmann, Christian: Kommunikation – eine Frage der Organisationskultur. Vorbereitung und Aufbau eines Intranets für die hannoversche Landeskirche. In: VOP – Verwaltung, Organisation, Personal. Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, Wiesbaden, 1999, H. 4, S. 45

## Literaturverzeichnis

**Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef** (Hrsg.): Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34)

**Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef:** Die Organisationsreform der Gewerkschaft ÖTV. Ein politikwissenschaftliches Instrumentarium zur Analyse und Evaluation. In: Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Ulrich von Alemann; Josef Schmid (Hrsg.); Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34), S. 23-46

**Alemann, Ulrich von ; Schmid, Josef:** Die Reform der Gewerkschaft ÖTV. Ein Fazit der Projektergebnisse in zwölf Punkten. In: Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Ulrich von Alemann; Josef Schmid (Hrsg.); Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34), S. 405-427

**Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef:** Die Reform der Gewerkschaft ÖTV. Einführung in das Projekt und Aufbau des Bandes. In: Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Ulrich von Alemann; Josef Schmid (Hrsg.); Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34), S. 11-19

**Alpar, Paul:** Kommerzielle Nutzung des Internet: Unterstützung von Marketing, Produktion, Logistik und Querschnittsfunktionen durch Internet, Intranet und kommerzielle Online-Dienste. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin: Springer, 1998

**Altmann, Wolfgang:** Das Intranet bei Siemens Nixdorf. Das Informations- und Kommunikationsnetz für die lernende, vernetzte Organisation. In: Personalführung, Düsseldorf, 1997, H. 6, S. 494-502

**AnwenderInnendokumentation für die Intranetanwendungen bei der DAG:** Deutsche Angestellten-Gewerkschaft; Ressort OWF – Bereich Werbung und Kommunikation (unveröff.)

**Arlt, Hans-Jürgen; Gatzmaga, Ditmar** (Hrsg.): Mit Megaphone und Megabyte oder: Wie die Dinos tanzen lernen. Perspektiven gewerkschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit, Marburg: Schüren, 1997

**Ausarbeitung einer neuen Kommunikationsstrategie:** Organisationsanalyse – Präsentation der Ergebnisse, Stuttgart, im Oktober 1998 (unveröff.)

**Bach, Volker; Vogler, Petra; Österle, Hubert** (Hrsg.): Business-knowledge-Management: Praxiserfahrungen mit intranet-basierten Lösungen. Berlin: Springer, 1999

**Bernard, Ryan:** The corporate Intranet. 2. Aufl. New York: Wiley Computer Publishing, 1998

**Block, Carl Hans:** Internet, Intranet, Extranet für Manager. Landsberg/Lech: mi, Verl. Moderne Industrie, 1999

**Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke:** Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster: Westfälisches Dampfboot, 1995

**Burghardt, Peter; Klein, Andreas W.:** CW-Studie: Intranet – derzeitiger und künftiger Einsatz in bundesdeutschen Unternehmen; Lösungen, Produkte, Firewall Security, Seminare. München: Computerwoche Verl., 1997

**Casselberry, Rick:** Das perfekte Intranet: die richtige Plattform auswählen; firmeninterne Web-Seiten gestalten; mit HTML-Editoren arbeiten. Haar bei München: Markt und Technik, Buch- und Software-Verl., 1997

**Classen, Martin; Becker, Ralph:** Wissensmanagement in der Praxis: Vom Geben und Nehmen. In: Organisationsentwicklung, Zürich, 1999, H. 4, S.24-35

**Döge, Michael:** Intranet: Einsatzmöglichkeiten, Planung, Fallstudien. Köln: O'Reilly, 1997

**Eckel, George; Steen, William:** Intranets: Technik, Aufbau und effektiver Nutzen im Unternehmen. München: Hanser, 1997

**Eckel, George; Steen, William:** Intranet working. Indianapolis, Ind.: New Riders Publ., 1996

**Eppler, Martin:** Knowledge Mapping. URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/KnowledgeMapping/sld002.htm>, Zugriff am 09.08.2000



**Fischer, Stefan; Müller, Walter:** Intranet - das Internet im Unternehmen. München: Hanser, 1997

**Gentsch, Peter:** Wissen managen mit innovativer Informationstechnologie: Strategien – Werkzeuge – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler, 1999

**Gödert, Winfried; Oßwald, Achim; Hermann, Rösch; Slegers, Peter:** Evi@: Evaluation elektronischer Informationsmittel. Köln: Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 2000 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Bd. 23)

**Graf, Melanie:** Die Kreisverwaltungen der Gewerkschaft ÖTV. Der Alltag zwischen (Organisations-) Politik und Dienstleistung. In: Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Ulrich von Alemann; Josef Schmid (Hrsg.); Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34), S. 159-180

**Gralla, Preston:** So funktionieren Intranets: ein visueller Streifzug durch das Intranet. München: Markt und Technik, Buch- und Softwareverl., 1997

**Grasse, Reinhard:** Kommunikation statt Information. In: Personalwirtschaft, Kriftel, 1999, H. 5, S. 68-70

**Grudowski, Stefan:** Skript zur Vorlesung „Betriebliche Ressourcen“ – Teil 1: Information – SS 2000, 4. Sem. IM / FH Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen (unveröff.)

**Hallfell, Frank; Stammwitz, Gerd:** Intranets: Offene Informationssysteme im Unternehmen. Fassung von 1997. URL: <http://www.cck.uni-kl.de/~stamm/publikation/mcIntranet>, Zugriff am 27.07.2000

**Hartmann, Christian:** Kommunikation – eine Frage der Organisationskultur. Vorbereitung und Aufbau eines Intranets für die hannoversche Landeskirche. In: VOP – Verwaltung, Organisation, Personal. Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, Wiesbaden, 1999, H. 4, S. 42-45

**Hinrichs, Randy J.:** Intranets – What's the bottom line? Mountain View / California: Sun Microsystems Press, 1997

**Höller, Johann; Pils, Manfred; Zlabinger, Robert** (Hrsg.): Internet und Intranet. Auf dem Weg zum Electronic Business. 2. neubearb. und erw. Aufl., Berlin: Springer, 1999

**Holling, Heinz; Gediga, Günther** (Hrsg.): Evaluationsforschung. Göttingen: Hogrefe, Verl. für Psychologie, 1999

**Hoppe, Uwe; Kracke, Uwe:** Internet und Intranet: Anwendungsperspektiven für Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf, 1998, H. 4, S. 390-407

**Horn, Torsten:** Internet – Intranet – Extranet: Potentiale im Unternehmen. München: Oldenbourg, 1999

**Kalmus, Michael:** Praxis der internen Kommunikation: Vom Schwarzen Brett zum Intranet. Essen: Stamm, 1998

**Knut, Detlef:** Intranet: Fakten – Hintergründe – praktischer Einsatz. München: Hanser, 1997

**Konzept für die Intranetanwendungen bei der Deutschen**

**Angestellengewerkschaft:** Deutsche Angestellengewerkschaft: Abteilung Information und Kommunikation. Fassung vom 29.06.1998 (unveröff.)

**Koster, Kai:** Informations- und Kommunikationstechnologien für Unternehmen: Internet – Intranet- Groupware – Online-Marketing. München: Hanser, 1999

**Krzeminski, Michael; Zerfaß, Ansgar** (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation: Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt a.M.: IMK, 1998, (Kommunikation heute und morgen; Bd. 28)

**Krzeminski, Michael:** PR der Nonprofit-Organisationen. In: Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen und Adressen. Bd. 2; Bernd-Jürgen Martini (Hrsg.) 2. Aufl., Neuwied: Luchterhand, 1996, S. 1-14

**Kuppinger, Martin:** Internet- und Intranet-Sicherheit. Unterschleißheim: Microsoft Press Deutschland, 1998

**Kuppinger, Martin; Woywode, Michael:** Vom Intranet zum Knowledge Management: die Veränderung der Informationskultur in Organisationen. München: Hanser, 2000

**Kyas, Othmar:** Corporate Intranets. Strategie, Planung, Aufbau. Bonn: Internat. Thomson, 1997

**Mai, Herbert:** Die Gewerkschaft ÖTV auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Düsseldorf, 1998, H. 9, S. 553-563

**Mang, Thomas:** Das Intranet als universelle Informations- und Kommunikationsplattform: Zukünftige Anforderungen und Ansätze einer Umsetzungsstrategie für das Intranet der Daimler-Benz AG. Stuttgart, FH Stuttgart – Hochschule für Druck und Medien, Dipl., 1998

**Martini, Bernd-Jürgen** (Hrsg.): Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen und Adressen. 2. Aufl., Neuwied: Luchterhand, Losebl.-Ausg., 1994

**Mocker, Helmut; Mocker, Ute:** Intranet – Internet im betrieblichen Einsatz: Grundlagen, Umsetzungen, Praxisbeispiele. Frechen: Datakontext Fachverl., 1997

**Neder, Susanna:** Konzeption eines Intranet-Angebots für den Bereich Information und Dokumentation eines weltweit operierenden Marktforschungsunternehmens an eine Tochtergesellschaft. Stuttgart, FH Stuttgart - Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Dipl., 1998

**Niemeyer, Eva:** Konzept für die Eingliederung der IBA (Information Bibliothek Archiv) in das Intranet der L-Bank. Stuttgart, FH Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Dipl., 1998

**Nohr, Holger:** Knowledge-Maps: Wegweiser zum Wissen der Unternehmung. Fassung vom 07.05.1999. URL: [http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmPubl/wisska/wisska\\_1.html](http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmPubl/wisska/wisska_1.html), Zugriff am 27.07.2000

**Nusch, Friedmar; Guntrum, L. Nikolaus:** Hoechst Online Relations – Digitalisierung der Konzernkommunikation und veränderte interne Kommunikation. In: Interaktive Unternehmenskommunikation: Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Michael Krzeminski; Ansgar Zerfaß (Hrsg.) Frankfurt am Main: IMK, 1998 (Kommunikation heute und morgen; Bd. 28), S. 193-208

**Ohnmacht, Stephanie:** Einsatz neuer Kommunikationsmedien innerhalb der parteipolitischen Arbeit – Internet und Intranet als neue politische Foren. Stuttgart, FH Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Dipl., 1999

**Organisatorischer Aufbau der ÖTV.**

URL: [http://www.oetv.de/framesets/og\\_fs\\_gewe.htm](http://www.oetv.de/framesets/og_fs_gewe.htm), Zugriff am 02.08.2000

**Paul, Joachim A.; Bender, Boris; Welscher, Wolfgang; Meyer, Norbert:** Das große Buch Intranet. Düsseldorf: Data Becker, 1997

**Pietsch, Thomas:** Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen: ein Vergleich betriebswirtschaftlicher Verfahren. Berlin: Erich Schmidt, 1999

**Poensgen, Walter:** Intranet. Die neue Herausforderung oder: alter Wein in neuen Schläuchen. In: Office Management, Düsseldorf, 1996, H. 11, S. 14-16

**probe:** Projektbericht – Über die Kommunikationsarbeit der ÖTV, Ausgabe 1, Juni 1998 (unveröff.)

**probe:** Projektbericht – Über die Kommunikationsarbeit der ÖTV, Ausgabe 2, September 1998 (unveröff.)

**probe:** Projektbericht – Über die Kommunikationsarbeit der ÖTV, Ausgabe 3, Dezember 1998 (unveröff.)

**probe:** Projektbericht – Über die Kommunikationsarbeit der ÖTV, Ausgabe 4, September 1999 (unveröff.)

**Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai:** Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999

**Sangl, Ralf:** Konzeption eines Intranets für die Universitätsbibliothek Stuttgart. Stuttgart, FH Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Dipl., 1998

**Schätzler, Daniel; Eilingsfeld, Fabian:** Intranets: firmeninterne Informationssysteme mit Internet-Technologie. Heidelberg: dpunkt-Verl., 1997

**Schoefer, Sabina:** Die Landesbezirke der Gewerkschaft ÖTV. Vielfalt in der Einheit. In: Die Gewerkschaft ÖTV: Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Ulrich von Alemann; Josef Schmid (Hrsg.); Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998, (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung; Bd. 34), S. 131-157

**Schoefer, Sabina:** Strategie statt Notwehr: Organisationsentwicklung in den Gewerkschaften am Beispiel der ÖTV. Münster: Westfälisches Dampfboot, 2000; Zugl.: Hagen, Fernuniv., Diss., 1999.

**Schwarz, Peter:** Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern: Haupt, 1992

**Schwichtenberg, Holger:** Aufbau eines Intranets. Folie 8 von 13. Stand 19.04.1999. URL: <http://intranet.ejp.de/ueberblick/sld008.htm>, Zugriff am 20.08.2000

**Schwichtenberg, Holger:** Aufbau und Komponenten eines Intranets. Fassung vom 04.05.1997. URL: <http://intranet.ejp.de/aufbau.html>, Zugriff am 27.07.2000

**Sinn, Dieter K.:** Das Intranet – Informationen für alle? In: Computer Fachwissen für Betriebs- und Personalräte, Köln, 1997, H. 4, S. 13-15

**Volk, Hartmut:** Wissensmanagement – Wenn Wissen zum Machtfaktor wird. In: Der Arbeitgeber, Köln, 1999, H. 2, S. 47-50

**Was ist Wissensmanagement?** URL: <http://www.kmu-net.at/wmkmu2.html>, Zugriff am 27.07.2000

**Wilke, Matthias; Langner, Sabine:** Intranet. Netz mit doppeltem Auftrag für die Arbeitnehmervertretung. Zukunft für Unternehmen. 1. überarb. Fassung. Kassel: BTQ, 1999

**Wolfinger, Bernd E.:** Intranet. Evolution der unternehmensweiten Netze. In: Office Management, Düsseldorf, 1998, H. 3, S. 12-14

**Wottawa, Heinrich; Thierau, Heike:** Lehrbuch Evaluation. 2., vollst. überarb. Aufl. Bern: Huber, 1998

**Yellow Pages – Was sind „yellow pages“?**

URL: <http://www.kmu-net.at/wmkmu5.html>, Fassung vom 27.07.2000

## Internetquellen

### *Die ÖTV im Internet:*

Homepage der ÖTV: <http://www.oetv.de>

### **Bezirksverwaltungen:**

**Bezirk Baden-Württemberg:** [www.bawue.oetv.de](http://www.bawue.oetv.de)

**Bezirk Bayern:** [www.oetv-bayern.de](http://www.oetv-bayern.de)

**Bezirk Berlin:** [www.oetv-berlin.de](http://www.oetv-berlin.de)

**Bezirk Brandenburg:** [www.oetv-brabu.de](http://www.oetv-brabu.de)

**Bezirk Hamburg:** [www.oetv-hamburg.de](http://www.oetv-hamburg.de)

**Bezirk Hessen:** [www.oetv-hessen.de](http://www.oetv-hessen.de)  
**Bezirk Nordrhein-Westfalen I:** [www.oetv-nw1.de](http://www.oetv-nw1.de)  
**Bezirk Sachsen:** [www.oetv-sachsen.de](http://www.oetv-sachsen.de)  
**Bezirk Sachsen-Anhalt:** [www.oetv-sachsen-anhalt.de](http://www.oetv-sachsen-anhalt.de)  
**Bezirk Weser-Ems:** [www.oetv-weser-ems.de](http://www.oetv-weser-ems.de)

### **Kreisverwaltungen:**

**Kreisverwaltung Bremen:** [www.oetv-bremen.de](http://www.oetv-bremen.de)  
**Kreisverwaltung Bremerhaven:** [www.oetv-bremerhaven.de](http://www.oetv-bremerhaven.de)  
**Kreisverwaltung Cuxhaven:** [www.oetv-cuxhaven.de](http://www.oetv-cuxhaven.de)  
**Kreisverwaltung Darmstadt:** [www.thema-altenpflege.de/oetv](http://www.thema-altenpflege.de/oetv)  
**Kreisverwaltung Düren:** [www.oetv-dueren.de](http://www.oetv-dueren.de)  
**Kreisverwaltung Essen:** [www.oetv-essen.de](http://www.oetv-essen.de)  
**Kreisverwaltung Freiberg:** [www.oetv-freiberg.de](http://www.oetv-freiberg.de)  
**Kreisverwaltung Ingolstadt:** [www.bingo-ev.de/~oetv](http://www.bingo-ev.de/~oetv)  
**Kreisverwaltung Lahn-Taunus:** [home.t-online.de/home/oetv.taunus](http://home.t-online.de/home/oetv.taunus)  
**Kreisverwaltung Mittelweser:** [www.oetv-mittelweser.de](http://www.oetv-mittelweser.de)  
**Kreisverwaltung München und Region:** [www.kv-muenchen.oetv.de](http://www.kv-muenchen.oetv.de)  
**Kreisverwaltung Nordsachsen:** [www.oetv-nordsachsen.de](http://www.oetv-nordsachsen.de)  
**Kreisverwaltung Potsdam:** [www.oetv-potsdam.via.t-online.de](http://www.oetv-potsdam.via.t-online.de)  
**Kreisverwaltung Rheine:** [www.rheine.de/gewerkschaften/oetv](http://www.rheine.de/gewerkschaften/oetv)  
**Kreisverwaltung Rhein-Wupper:** [www.oetv-rhein-wupper.de](http://www.oetv-rhein-wupper.de)  
**Kreisverwaltung Stuttgart-Böblingen:** [www.oetv-boeblingen.de](http://www.oetv-boeblingen.de)  
**Kreisverwaltung Wesel:** [www.oetv-nw1.de/kv/wesel/index.htm](http://www.oetv-nw1.de/kv/wesel/index.htm)  
**Kreisverwaltung Wuppertal-Niederberg:** [www.verdi-wuppertal.de](http://www.verdi-wuppertal.de)

### **Bildungsstätten:**

ÖTV-Fortbildungsinstitut für Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen:

[www.oetv-nw1.de/fbi-duisburg](http://www.oetv-nw1.de/fbi-duisburg)

Fortbildungszentrum Hafen Hamburg e.V. (FZH):

[www.fzh.de](http://www.fzh.de)

### **Weitere Internetquellen:**

Homepage der DAG:

<http://www.dag.de>

Gewerkschaftliche Monatshefte:

<http://www.gmh.dgb.de>

Hans-Böckler-Stiftung:

<http://www.boeckler.de>

Deutsche Intranet-Homepage:

<http://intranet.ejp.de>

The intranet journal:

<http://www.intranetjournal.com>

Wissensmanagement in deutschen

Unternehmen:

<http://www.symposion.de/wissen>

Arbeitsgemeinschaft Wissens

management Kaiserslautern:

<http://www.cck.uni-kl.de/wmk>

## **Sonstige Quellen**

E-Mail von Hermann Schmid, Internet-Redaktion der ÖTV, 05.10.2000-10-20

Interview mit dem Leiter des ÖTV-InfoCenters, Frank Steibli, 07.09.2000

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	Elemente eines Intranets	S. 8
<b>Abbildung 2:</b>	Bedeutung der Kommunikation in der ÖTV	S. 22
<b>Abbildung 3:</b>	Kernprozesse des Wissensmanagements	S. 30
<b>Abbildung 4:</b>	Organigramm der Gewerkschaft ÖTV	S. 85
<b>Abbildung 5:</b>	Homepage der ÖTV im Internet	S. 86
<b>Abbildung 6:</b>	Einstiegsseite des ÖTV-Intranets	S. 87
<b>Abbildung 7:</b>	Beispiel für eine Meldung der Intranet-Einstiegsseite	

	im Volltext	S. 88
<b>Abbildung 8:</b>	Archiv der aktuellen Meldungen im Überblick	S. 89
<b>Abbildung 9:</b>	Intranet-Seite des InfoCenters	S. 90
<b>Abbildung 10:</b>	Zugang zur Datenbank ARTECH	S. 91
<b>Abbildung 11:</b>	Termine und Veranstaltungen	S. 92
<b>Abbildung 12:</b>	Übersicht der Zeitschriften- und Literaturlisten der ÖTV-Bibliothek	S. 93
<b>Abbildung 13:</b>	Beispiel für eine Zeitschriften- und Literaturliste der ÖTV-Bibliothek	S. 94
<b>Abbildung 14:</b>	Übersicht des InfoCenters über Schwerpunktthemen	S. 95
<b>Abbildung 15:</b>	Beispiel für ein Schwerpunktthema	S. 96
<b>Abbildung 16:</b>	Übersicht an Tagestipps	S. 97
<b>Abbildung 17:</b>	Intranet-Angebot des InfoCenters zur Tarifrunde 2000	S. 98
<b>Abbildung 18:</b>	Recherche-Maske der Tarifdatenbank der ÖTV	S. 99
<b>Abbildung 19:</b>	Liste der Rechercheergebnisse der Datenbank ARTECH	S. 100
<b>Abbildung 20:</b>	Kurzübersicht eines Rechercheergebnisses in ARTECH	S. 101
<b>Abbildung 21:</b>	Recherchemaske von ARTECH	S. 102
<b>Abbildung 22:</b>	Diskussionsforum zum Thema „EDV in der ÖTV“	S. 103
<b>Abbildung 23:</b>	Beispiel für Themen der Diskussionsforen	S. 104
<b>Abbildung 24:</b>	Das „Schwarze Brett“ im Intranet der ÖTV	S. 105



<b>Abbildung 25:</b>	Das Diskussionsforum über die geplante Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di	S. 106
<b>Abbildung 26:</b>	Autorenwerkzeug des ÖTV-Intranets	S. 107
<b>Abbildung 27:</b>	Auszug aus der Datenbank „Recht“ des Intranets der DAG	S. 108