



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Natalie Teschauer**

**Einsatzmöglichkeiten von  
Erklärvideos in der internen  
Unternehmenskommunikation**

**2020**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Einsatzmöglichkeiten von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation**

Autorin:  
**Frau Natalie Teschauer**

Studiengang:  
**Film und Fernsehen**

Seminargruppe:  
**FF16wR2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

Zweitprüfer:  
**Vincent Master**

Einreichung:  
Homberg Ohm, 09.07.2020

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Possible applications of explainer videos for the internal corporate communication**

author:

**Ms. Natalie Teschauer**

course of studies:

**Film und Fernsehen**

seminar group:

**FF16wR2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

second examiner:

**Vincent Master**

submission:

Homberg Ohm, 09.07.2020

## **Bibliografische Angaben**

Teschauer, Natalie:

Einsatzmöglichkeiten von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation  
Possible applications of explainer videos for the internal corporate communication

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, ob Erklärvideos sinnvolle Einsatzmöglichkeiten und Kommunikationsmaßnahmen für die interne Unternehmenskommunikation bieten. Dabei werden Erklärvideos als kurze, maximal dreiminütige, gezeichnete, animierte oder reale Videos definiert. Dieser Forschungsfrage wird anhand einer Literaturanalyse nachgegangen, bei der einerseits die Elemente der Erklärvideos auf ihre Einflüsse auf das Lernen und die Unterhaltung der Rezipienten untersucht werden. Dabei werden Theorien zum Bildüberlegenheitseffekt, zur Belastung kognitiver Ressourcen und zur Mediendidaktik analysiert. Andererseits werden Theorien zur Unternehmenskommunikation und im Speziellen zur internen Unternehmenskommunikation, sowie zur digitalen Transformation von Unternehmen analysiert, um zu prüfen, ob sich Einsatzmöglichkeiten für Erklärvideos bieten und welche Form und welchen Umfang diese haben können. Dabei wird zunächst die Entwicklung der Unternehmenskommunikationstheorien der letzten Jahrzehnte skizziert, um anschließend die aktuellen Theorien, wertorientierte Kommunikation und den contentzentrierten Ansatz, genauer zu analysieren. Es werden die Ziele der internen Unternehmenskommunikation definiert und die Kommunikationsmaßnahmen zu deren Erfüllung. Dabei wird Storytelling als eine mögliche Kommunikationsstrategie genauer betrachtet. Die Analyse hat gezeigt, dass, bei sinnvoller Gestaltung und Orientierung an der Zielgruppe, Erklärvideos Teil einer erfolgreichen internen Unternehmenskommunikation sein und in Bereichen des Lernens und der Wertekommunikation als Kommunikationsmaßnahme eingesetzt werden können. Der Einsatz eines Erklärvideos bleibt jedoch immer eine Einzelfallentscheidung, die von dem Digitalisierungsgrad des Unternehmens und der Mitarbeiter, sowie vom zu vermittelnden Inhalt abhängt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	I
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Hinführung zur Thematik .....	1
1.2 Forschungsfrage .....	1
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
<b>2 Theoretische Rahmenbedingungen / Definitionen</b> .....	2
2.1 Definition des Begriff Erklärvideo.....	2
2.2 Formen von Erklärvideos.....	3
2.3 Funktionen von Erklärvideos .....	5
2.4 Definition der internen Unternehmenskommunikation.....	5
2.5 Funktion der internen Unternehmenskommunikation.....	6
2.6 Formen der internen Unternehmenskommunikation .....	7
<b>3 Theorien zur Wirkung von Erklärvideos</b> .....	8
3.1 Text- und Bild-Verarbeitung im Gehirn .....	8
3.2 Beanspruchung kognitiver Ressourcen .....	14
3.2.1 Split-Attention-Effekt .....	16
3.2.2 Modalitätseffekt.....	17
3.2.3 Redundanz-Effekt .....	17
3.2.4 Text-Bild-Schere / Divergenz .....	18
3.2.5 Amount of invested effort .....	19
3.3 Erklärvideos aus Sicht der sozialen Informationsverarbeitung .....	20
3.4 Didaktik von Erklärvideos .....	23
3.4.1 Infotainment und Edutainment .....	24
3.4.2 E-Learning .....	26
<b>4 Interne Unternehmenskommunikation</b> .....	28
4.1 Theorien der Unternehmenskommunikation und ihr Bezug zur internen Unternehmenskommunikation .....	28
4.1.1 Integriertes Kommunikationsmanagement.....	29
4.1.2 Wertorientierte Kommunikation .....	30
4.1.3 Contentzentrierte Vorgehensweise .....	33

---

4.1.4 Bezug zur internen Unternehmenskommunikation .....	34
4.2 Besonderheiten der internen Unternehmenskommunikation .....	34
4.3 Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation .....	43
<b>5 Schlussbetrachtung</b> .....	<b>49</b>
5.1 Zusammenfassung .....	49
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage .....	53
5.3 Ausblick .....	54
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>VI</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zur Thematik

Ca. 95% der DAX-Unternehmen nutzen Erklärvideos als Instrument der Unternehmenskommunikation.<sup>1</sup> Bei dieser Studie aus dem Jahre 2016 ist Unternehmenskommunikation nicht weiter unterteilt in interne oder externe Unternehmenskommunikation, noch weniger sind genaue Teilbereiche des Einsatzes erwähnt. Über die Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation lassen sich für Außenstehende und Unternehmensfremde nur schwer Aussagen treffen. Betrachtet man jedoch die Websites der Erklärvideo produktionen, so wird deutlich, dass vor allem Erklärvideos zu Marketingzwecken häufig gefragt und angeboten werden. Dabei dienen die Erklärvideos häufig dazu, ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, eine neue Anwendung oder eine Produkteigenschaft zu erklären und dem Konsumenten zu erläutern oder sie fungieren allgemeiner als eine Abwandlung des Imagefilms und dienen der Vorstellung eines Unternehmens. Damit wird deutlich, dass Erklärvideos vorrangig im Marketing und damit in der externen Unternehmenskommunikation eingesetzt werden.

In den letzten Jahren tritt auf den Websites der Erklärvideo produktionen vermehrt das Angebot eines Erklärvideos zur internen Unternehmenskommunikation auf. Einige Produktionen zeigen in diesem Zusammenhang auch erfolgreich erstellte und verkaufte Erklärvideos als Beispiele und Referenzen. In der Literatur findet man bisher viele Theorien und Strategien zur erfolgreichen internen Unternehmenskommunikation. Dabei finden ebenfalls Theorien über Storytelling oder narratives Kommunikationsmanagement Erwähnung.<sup>2</sup> Nur beiläufig wird der mögliche Einsatz von Videos in der internen Unternehmenskommunikation erwähnt. Erklärvideos sind jedoch nicht einfach nur bewegte Bilder oder eine Darstellungsform des Storytellings. Ihrer Definition nach bieten Erklärvideos weitaus größere Vorteile und damit verbundene Einsatzmöglichkeiten. Aber sind dies auch für die interne Unternehmenskommunikation relevante Möglichkeiten und Vorteile oder sind es nur Spielereien, die die Unternehmenskommunikation nicht voranbringen?

## 1.2 Forschungsfrage

Dieser Arbeit liegt die Forschungsfrage zu Grunde, ob Erklärvideos eine sinnvolle Alternative in der internen Unternehmenskommunikation sind und damit verbunden, welche Einsatzmöglichkeiten sich für Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation bieten. Welche Aufgaben und Ziele liegen der internen Unternehmenskommunikation zu Grunde? Können Erklärvideos ganze Kommunikationsaufgaben zur Zielerreichung im Unternehmen übernehmen und bisherige Maßnahmen ersetzen oder bieten sie lediglich

---

<sup>1</sup> Vgl. GROCHE Clemens (2016): Wie Erklärvideos den Unternehmenserfolg steigern. [https://www.wiso-net.de/document/MARC\\_\\_666b6e375e6a2b42a7187f1b355355dc3473c705](https://www.wiso-net.de/document/MARC__666b6e375e6a2b42a7187f1b355355dc3473c705) (04.03.2020)

<sup>2</sup> Vgl. SCHMIEJA Philipp (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung, Wiesbaden. & MAST Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu, 7. Überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S.60

eine zusätzliche Möglichkeit und damit eine weitere Kommunikationsmaßnahme? Welche Vorteile bietet der Einsatz von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation und ist der Einsatz womöglich sogar mit Risiken verbunden? Lassen sich Empfehlungen für die Erstellung und die Verbreitung von Erklärvideos zu internen Kommunikationszwecken ableiten?

### 1.3 Methodisches Vorgehen

In dieser Arbeit sollen zunächst die Begriffe Erklärvideo und interne Unternehmenskommunikation definiert und betrachtet werden. Anschließend soll in einer Literaturbetrachtung auf die Theorien und Ansätze zur Bild- und Textwirkung eingegangen werden, um so die Elemente eines Erklärvideos wissenschaftlich auf die Vor- und Nachteile auch in Bezug zu anderen Kommunikationsmaßnahmen zu überprüfen. Darauf folgend sollen der Forschungsstand und die Entwicklung der Unternehmenskommunikation und im Speziellen der internen Unternehmenskommunikation näher betrachtet werden, um die Einsatzmöglichkeiten und Voraussetzungen für den Einsatz von Erklärvideos darzulegen. Dabei soll auf für das Thema dieser Arbeit relevante Theorien und Entwicklungen genauer eingegangen werden. Diese Arbeit bietet dabei einen rein deskriptiven Blickwinkel auf die zu beantwortende Forschungsfrage und nimmt wissenschaftliche Theorien und Ansätze als Grundlage für einen Ausblick und die Beantwortung der Forschungsfrage zu dieser aktuellen Entwicklung.

## 2 Theoretische Rahmenbedingungen / Definitionen

### 2.1 Definition des Begriff Erklärvideo

Der Begriff Erklärvideo oder der synonym verwendete Begriff Erklärfilm ist in der Forschung nicht explizit definiert. Auch der Duden kennt die Begriffe nicht. Gibt man bei der Suchmaschine Google den Begriff Erklärvideo ein und definiert eine wortwörtliche Suche, so erhält man 5.310.000 Ergebnisse<sup>3</sup>. Dies wiederum macht deutlich, dass der Begriff Erklärvideo von großer Relevanz ist. Ob der Begriff nun ein Neologismus oder ein Trendbegriff ist, soll an dieser Stelle nicht weiter ergründet werden. Um sich dem Begriff zu nähern, soll er zunächst in seine zwei Wortbestandteile zerlegt werden: Erklären und Video. Dem Begriff Video folgend handelt es sich um bewegte Bilder mit Ton. Das Wort Erklären gibt Aufschluss über die Absicht, es sollen Themen erklärt und damit das Verständnis gefordert werden<sup>4</sup>. Laut BARTELBORTH ist eine Erklärung eine Zurückführung von etwas Neuem auf etwas Vertrautes<sup>5</sup>. Fügt man diese Definitionen wieder zusammen so liegt eine erste Vermutung nahe, dass Erklärvideos bewegte Bilder mit Ton sind, mit der Absicht das Verständnis für ein Thema zu fördern. Eine genauere Definition erhält man,

<sup>3</sup> Vgl. GOOGLE (Hrsg.) (O.A.): Suche. [https://www.google.com/search?q=erkl%C3%A4rvideo&rlz=1C1CHBF\\_deDE746DE746&sxsrf=ALeKk03ayWHDDMsgT-goao0g765mUAAt5yQgg:1588595126786&source=Int&tbs=li:1&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3uSBmprpAhUPLewKHUT2BX8QpwV6BAgQECU&biw=1536&bih=754](https://www.google.com/search?q=erkl%C3%A4rvideo&rlz=1C1CHBF_deDE746DE746&sxsrf=ALeKk03ayWHDDMsgT-goao0g765mUAAt5yQgg:1588595126786&source=Int&tbs=li:1&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3uSBmprpAhUPLewKHUT2BX8QpwV6BAgQECU&biw=1536&bih=754) (04.05.2020)

<sup>4</sup> Vgl. BARTELBORTH Thomas (2007): Erklären. Berlin, S.19

<sup>5</sup> Vgl. BARTELBORTH, 2017, S.21



wenn man aus der Nutzung des Begriffs in der Literatur einen Rückschluss zieht. Je nach Einsatz und Funktion werden Erklärvideos als Filme aus Eigenproduktion<sup>6</sup> oder als kommerziell produzierte Videos beschrieben<sup>7</sup>. Die von der Infotainweb AG veröffentlichte Definition des Begriffs Erklärvideo findet man auch an anderen Stellen und bei anderen Erklärvideoproduktionen, weshalb sie hier beispielhaft zitiert wird. „Erklärvideos können komplexe Sachverhalte innerhalb kürzester Zeit effektiv einer Zielgruppe vermitteln. Kennzeichnende Elemente sind das Storytelling und die Multisensorik. Die zumeist ein- bis dreiminütigen Videos erschöpfen Themen nicht, sondern zeigen die relevanten Zusammenhänge effizient auf. Die Visualisierung erfolgt über animierte Illustrationen, Grafiken oder Fotos. Verschiedene Formen, wie der Papierlegetrick, der Live-Scribble oder die Animation werden auch den Erklärvideos zugeordnet.“<sup>8</sup> In anderen Veröffentlichungen werden Aspekte der bewusst einfachen Sprache, die Abstimmung auf die Zielgruppe und die Länge von 30 Sekunden bis 3 Minuten ergänzt<sup>9</sup>. In dieser Arbeit soll der Begriff Erklärvideo in seiner intuitivsten Form definiert werden. Erklärvideos sind bewegte Bilder mit Ton, meist mit einer Länge zwischen 30 Sekunden und 3 Minuten, die auf die Zielgruppe abgestimmt bestimmte Sachverhalte und Themen einfach und effektiv erklären. Ob dabei Animationen, Grafiken, Illustrationen, Zeichnungen oder realaufgenommene Fotos oder Videosequenzen genutzt werden sei nicht weiter beschränkt. Ein weiteres Element, das Erklärvideos aufweisen, ist neben dem bewegten Bild die Audiokomponente. Neben gesprochener Sprache in Form von Sprechertexten<sup>10</sup> finden auch Soundeffekte und Hintergrundmusik Anwendung.

## 2.2 Formen von Erklärvideos

Jede Erklärvideo-Produktion versucht für sich Erklärvideo-Formen, oft Stile genannt, anders zu benennen und neue Stile und Mischformen zu erfinden, um sich von der Masse abzuheben und ein Alleinstellungsmerkmal zu kreieren. Das macht die Definition der Erklärvideo-Formen schwer und unübersichtlich. Da in der Literatur die Definition von Erklärvideos an sich fehlt, fehlt folglich auch die Definition oder Erwähnung der Formen. In dieser Arbeit soll die Beschreibung der Erklärvideostile von der TEXT ZEICHNERIN übernommen werden und beispielhaft für die Stile aller Erklärvideo-Produktionen genutzt werden. Die unterschiedlichen Formen lassen sich demnach durch drei Kriterien unterscheiden, Grafikstile<sup>11</sup>, Animationstechniken<sup>12</sup> und Realdreh<sup>13</sup>. Realdreh ist dabei nicht weiter

---

<sup>6</sup> Vgl. WOLF Karsten D. (2015): Bildungspotenziale von Erklärvideos und Tutorials auf YouTube: Audio-Visuelle Enzyklopädie, adressatengerechtes Bildungsfernsehen, Lehr-Lern-Strategie oder partizipative Peer Education? In merz 1 (59), S. 30–36.

<sup>7</sup> Vgl. TEXT ZEICHNERIN (O.A.b): Erklärvideo Guide. wie sie Ihre Inhalte charmant darstellen und komplexe Themen einfach erklären., Landau in der Pfalz. <https://textzeichnerin.com/erklervideo-ebooks/>. (01.04.2020) S.13ff

<sup>8</sup> Vgl. INFOTAINWEB AG (Hrsg.) (O.A.): Marktpotential. <http://www.infotainweb.com/marktpotential.html> (04.05.2020)

<sup>9</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.b.

<sup>10</sup> Sprechertexte sind erklärende und beschreibende Texte, die von einem Sprecher gesprochen und als Stimme aus dem Off im Video eingespielt werden. Dabei ist der Sprecher nicht zwangsläufig als männlich definiert.

<sup>11</sup> Vgl. TEXT ZEICHNERIN (O.A.a): Eine Frage des Stils. wie die Aufmachung eines Erklärvideos zum Erfolg beiträgt., Landau in der Pfalz. <https://textzeichnerin.com/erklervideo-ebooks/>. (01.04.2020) S.2f

<sup>12</sup> Vgl. a.a.o, S.4-7

untergliedert und definiert sich, wie der Begriff an sich besagt, durch real gedrehtes Filmmaterial<sup>14</sup>. Unterscheidet man Erklärvideo-Formen nach Grafikstilen, so lassen sich Illustrationen, Vektorgrafiken<sup>15</sup> und Stil-Mix als Grafikgrundlage der Erklärvideos unterscheiden<sup>16</sup>. Bei Erklärvideos aus Illustrationen bilden digitale Zeichnungen von Hand die grafische Grundlage der Videos.<sup>17</sup> Bei Videos aus Vektorgrafiken bilden digital erstellte Vektorgrafiken die grafische Grundlage des Videos.<sup>18</sup> Bei Erklärvideos, deren Grafikstil der Stil-Mix ist, werden verschiedene Stile gemischt. Hierbei können sowohl Illustrationen, Vektorgrafiken, Texte und reale Bilder miteinander kombiniert werden.<sup>19</sup> Bei Erklärvideos kann zusätzlich auch die Art der Animation unterschieden werden, somit können sie ebenfalls nach ihren Animationstechniken untergliedert werden. Hier wird unterschieden zwischen Legetechnik, Papercut, 2D-Animation, White-Board, 3D-Animation, Kinetik Typographie und Stop-Motion.<sup>20</sup> Beim Animationsstil Legetechnik ist immer eine Hand im Bild zu sehen, die Illustrationen oder Vektorgrafiken bewegt.<sup>21</sup> Ähnlich ist der sogenannte White-Board-Stil, hier werden jedoch die Illustrationen oder Grafiken im Bild vor dem Auge des Zuschauers gezeichnet, entwickelt. Ob dabei eine Hand oder ein Stift zu sehen ist, ist nicht weiter definiert.<sup>22</sup> Die Animationstechnik Papercut verwendet sowohl Illustrationen wie auch Vektorgrafiken, die Besonderheit hierbei ist, dass die Bildelemente wie Papierausschnitte aussehen und auch mit entsprechenden papierähnlichen Effekten erscheinen und bewegt werden.<sup>23</sup> Die Animationstechnik 2D-Animation ist eine Form des Erklärvideos, in der alle bekannten Animationstechniken im zweidimensionalen Raum verwendet werden.<sup>24</sup> Als Ergänzung zur zweidimensionalen Animationstechnik gibt es auch die 3D-Animation. Diese umfasst alle Animationstechniken im dreidimensionalen Raum. Durch die 3D-Animation können diese Erklärvideos besonders real wirken, dies ist aber nicht grundsätzlich so.<sup>25</sup> Zum Erklärvideo-Stil Kinetik Typographie gehören Erklärvideos, bei denen hauptsächlich animierte Wörter im Bild erscheinen und ganze Texte bilden.<sup>26</sup> Der letzte Erklärvideo-Stil wird durch die Animationstechnik Stop-Motion definiert. Hierbei werden einzelne Illustrationen oder Fotos, so genannte Frames, so aneinander gereiht, das dabei ein vermeintlich bewegtes Bild entsteht.<sup>27</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.a, S.8

<sup>14</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.a, S.8

<sup>15</sup> Eine Vektorgrafik ist eine grafische Darstellung, die im Unterschied zu einer Pixelgrafik nicht aus einzelnen Punkten sondern aus Linien, Kurven und Flächen besteht. Jedes Element einer Vektorgrafik ist durch mathematische Vektoren genau beschrieben und kann so mit entsprechenden Programmen exakt und ohne Qualitätseinbußen in Größe und Form verändert werden. (Vgl. E-TEACHING.ORG (Hrsg.) (O.A.): Glossar, Vektorgrafik. <https://www.e-teaching.org/materialien/glossar/vektorgrafik> (18.06.2020))

<sup>16</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.a, S.2f

<sup>17</sup> Vgl. a.a.o. S.2

<sup>18</sup> Vgl. a.a.o. S.3

<sup>19</sup> Vgl. ebenda

<sup>20</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.a, S.4-7

<sup>21</sup> Vgl. a.a.o S.4

<sup>22</sup> Vgl. a.a.o. S.6

<sup>23</sup> Vgl. a.a.o. S.5

<sup>24</sup> Vgl. ebenda

<sup>25</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.a, S.6

<sup>26</sup> Vgl. a.a.o. S.7

<sup>27</sup> Vgl. ebenda

Wenn andere Erklärvideoproduktionen zum Beispiel Videoboost den Erklärvideo-Stil Piktogramm Stil als Produkt auflisten,<sup>28</sup> so lässt sich dieser Stil der in dieser Arbeit definierten Erklärvideo Form Vektorgrafik mit 2D-Animation zuordnen.

## 2.3 Funktionen von Erklärvideos

Die Funktion von Erklärvideos ist in erster Linie in der Definition des Begriffes selbst enthalten. So haben Erklärvideos die Funktion, ein komplexes Thema innerhalb kurzer Zeit zu vermitteln und verständlich zu machen.<sup>29</sup> Dennoch lässt sich die Funktion von Erklärvideos noch weiter über den Einsatzbereich von Erklärvideos beschreiben oder über die Themen, die sie vermitteln. So werden Erklärvideos bisher vorrangig im Bildungs-<sup>30</sup> und Marketingbereich verwendet.<sup>31</sup> Im Bildungsbereich hat die Funktion der Wissensvermittlung und Weiterbildung einen sehr hohen Stellenwert. Hier sollen Erklärvideos durch ihre Elemente und die Definition Inhalte, Begriffe der Themen erklären. Erklärvideos können das Selbststudium erleichtern oder im Unterricht ergänzend und veranschaulichend genutzt werden.<sup>32</sup> Im Bereich des Marketings erfüllen Erklärvideos im weitesten Sinne die Funktion, die Marketingziele zu erfüllen und damit den Verkauf und Umsatz zu steigern. Im engeren Sinn sollen sie die Funktion der Produkt- oder Unternehmensbeschreibung und -klärung übernehmen.<sup>33</sup> In diesem Bereich eingesetzt, klären sie Fragen der Kunden auf oder bieten die Lösung eines bekannten Problems, um im Folgenden den Kunden vom Produkt und oder dem Unternehmen zu überzeugen.

## 2.4 Definition der internen Unternehmenskommunikation

Um sich dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation zu nähern, soll erst einmal der Oberbegriff der Unternehmenskommunikation näher betrachtet und definiert werden. „Unternehmenskommunikation („Corporate Communications“) bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen, mit Stakeholdern leistungsfähige Kommunikationsbeziehungen zu unterhalten und zu pflegen. Der Bezugspunkt sind Unternehmen als Organisationen, das heißt Unternehmenskommunikation ist ein Teil der Organisationskommunikation.“<sup>34</sup> Als Stakeholder von Unternehmen werden Anspruchsgruppen bezeichnet, die aktuell oder in Zukunft von den Tätigkeiten des Unternehmens beeinflusst werden.<sup>35</sup> Darunter fallen folgende Personengruppen: Eigentümer, Management, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Staat und Gesellschaft.<sup>36</sup> All diese Personengruppen haben ihre individuellen Ansprüche an das Unternehmen und unterschiedliche Interessen.<sup>37</sup> Weiterhin lassen sich die Stakeholder in interne und externe An-

---

<sup>28</sup> Vgl. VIDEO-BOOST BLOGGERTTEAM (2016): Die 5 wichtigsten Erklärfilm-Stile, die Sie kennen sollten. <https://www.videoboost.de/die-verschiedenen-erklarfilm-stile-ein-ueberblick#gref> (18.05.2020)

<sup>29</sup> Vgl. 2.1

<sup>30</sup> Vgl. WOLF, 2015, S.3ff

<sup>31</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.b, S.6ff

<sup>32</sup> Vgl. WOLF, 2015, S.3ff

<sup>33</sup> Vgl. TEXTZEICHNERIN, O.A.b,S.6ff

<sup>34</sup> Vgl. MAST, 2019, S.8

<sup>35</sup> Vgl. THOMMEN Jean-Paul (2018): Revision von Anspruchsgruppen. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> (29.06.2020)

<sup>36</sup> Vgl. ebenda

<sup>37</sup> Vgl. ebenda

spruchsgruppen unterteilen, zu den internen gehören Eigentümer, Management und Mitarbeiter.<sup>38</sup>

Damit umfasst der Begriff Unternehmenskommunikation die Kommunikationstätigkeiten eines Unternehmens mit all diesen Anspruchsgruppen. Kommunikation soll hierbei und in dieser Arbeit nach Bruhn wie folgt definiert: „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zwecke der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzung.“<sup>39</sup>

„Die interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen des Unternehmens her, ermöglicht Interaktion und Kooperation und steuert so ein Netz ineinandergreifender Verhaltensaktivitäten von Akteuren.“<sup>40</sup> Damit befasst sich interne Unternehmenskommunikation laut Definition mit den Kommunikationstätigkeiten des Unternehmens mit den internen Stakeholdern. BUCHHOLZ und KNORRE ergänzen, dass interne Unternehmenskommunikation alle horizontalen und vertikalen Kommunikationsprozesse umfasst.<sup>41</sup> Diesem Aspekt folgend, ist nicht nur die Kommunikation über Unternehmenshierarchien hinweg, zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, gemeint, sondern auch die Kommunikation innerhalb einer Hierarchie. Laut dem Kommunikationsaxiom von Paul Watzlawick gilt jedoch über Kommunikation Folgendes: „Der Mensch kann nicht nicht kommunizieren“. <sup>42</sup> Demzufolge wäre es sehr schwierig und fast unmöglich, jede Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu betrachten. Deswegen soll interne Unternehmenskommunikation in dieser Arbeit weiter auf die gesteuerte und organisierte Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, z.B. mit Mitarbeitern, definiert werden.<sup>43</sup>

## 2.5 Funktion der internen Unternehmenskommunikation

Wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben, umfasst die interne Unternehmenskommunikation alle gesteuerten und beabsichtigten Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens. Diese Kommunikation folgt laut Mast immer mindestens einem der folgenden Ziele:

- Optimierung der Arbeitsrollen und Arbeitsabläufe
- Befähigung und Ermutigung der Mitarbeiter zur Übernahme aktiver Kommunikationsrollen

---

<sup>38</sup> Vgl. THOMMEN, 2018.

<sup>39</sup> Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 8., überarbeitete Auflage. München, S.3 zit. nach MAST Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu, 7. Überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S.6

<sup>40</sup> Vgl. MAST, 2019, S.283

<sup>41</sup> Vgl. BUCHHOLZ Ulrike, KNORRE Susanne (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements, Wiesbaden, S. 8

<sup>42</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSWISSEN.INFO (Hrsg.) (O.A.): Kommunikationsaxiome nach Watzlawick. <http://www.wirtschaftswissen.info/exkurse/kommunikation/kommunikationstheorie/kommunikationsaxiome-nach-watzlawick> (06.07.2020)

<sup>43</sup> Vgl. BUCHHOLZ; KNORRE, 2019, S. 8

- Partizipation durch Förderung des Know-hows und Engagements der Mitarbeiter
- Erhalt und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Sicherung und Erhöhung der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens in das Unternehmen
- Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen<sup>44</sup>

Viele dieser Punkte haben mit den Mitarbeitern des Unternehmens zu tun. Es zeigt sich jedoch außerdem, dass interne Unternehmenskommunikation auch über die Mitarbeiter hinaus dem Unternehmen dient. So fördert diese die Umsetzung der Geschäftsziele und steigert die Produktivität des Unternehmens. Trotzdem bildet die Mitarbeiterkommunikation ein zentrales Element der internen Unternehmenskommunikation, denn Mitarbeiter sind elementar für den Erfolg eines Unternehmens und das Erreichen der Geschäftsziele. In diesem Zusammenhang lassen sich weitere mitarbeiterorientierte Kommunikationsziele formulieren<sup>45</sup>, die sich in fachliche und soziale Themen unterteilen lassen.<sup>46</sup> Dies zeigt, dass sich die Kommunikationsprozesse der internen Unternehmenskommunikation sowohl mit der Vermittlung fachlicher Themen in Form von Zahlen und Fakten befasst, sowie mit der Vermittlung und Förderung sozialer Themen als Teil der Wertekommunikation.

## 2.6 Formen der internen Unternehmenskommunikation

Der Wandel zur digitalen Welt hat auch in der internen Unternehmenskommunikation Einfluss. So sind gedruckte Mitarbeiterzeitungen nicht mehr das einzige Medium in der internen Unternehmenskommunikation.<sup>47</sup> Dennoch sind gedruckte Medien immer noch eine Form der internen Unternehmenskommunikation.<sup>48</sup> In Form von Flyern, Zeitschriften und Mitarbeitermagazinen sollen sie vorrangig Hintergründe und Zusammenhänge vermitteln und die emotionale Bindung der Mitarbeiter fördern.<sup>49</sup> Der zuvor angesprochene digitale Wandel hat zu einer neuen Form der internen Unternehmenskommunikation geführt, dem Intranet. Gemeint ist eine online verfügbare Plattform<sup>50</sup>, die den internen Stakeholdern, vor allem Mitarbeitern, als Medium der Selbstbedienung dient<sup>51</sup>. Diese Plattform ist damit selbst eine Form der internen Unternehmenskommunikation und enthält gleichzeitig viele kleinere Angebote und Formen dieser. Beispielhaft zu nennen sind, Corporate Blogs als interaktive Online Journals, Videos in jeglicher Form oder Social Media Angebote.<sup>52</sup> Diese Formen können jede Funktion der internen Unternehmenskommunikation ausüben und ihnen auf unterschiedliche Weise gerecht werden. Als letzte Form der internen Unternehmenskommunikation ist die persönliche Face-to-Face Kommunikation zu nennen.<sup>53</sup> Ob diese real oder digital stattfindet, sei dabei nicht weiter definiert. Die persönliche Kommunikation kann ebenfalls in unterschiedlicher Form stattfinden. MAST nennt hier die Kom-

---

<sup>44</sup> Vgl. MAST, 2019, S.288

<sup>45</sup> Vgl. a.a.o. S.289f

<sup>46</sup> Vgl. a.a.o. S.292

<sup>47</sup> Vgl. a.a.o. S.301

<sup>48</sup> Vgl. ebenda

<sup>49</sup> Vgl. ebenda

<sup>50</sup> Vgl. MAST, 2019, S.299

<sup>51</sup> Vgl. a.a.o. S.300

<sup>52</sup> Vgl. a.a.o. S.300f

<sup>53</sup> Vgl. a.a.o. S.302

munikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, innerhalb des Kollegenkreises, sowie Manager als Kommunikatoren.<sup>54</sup>

### 3 Theorien zur Wirkung von Erklärvideos

Im vorhergegangenen Teil der Arbeit wurden Erklärvideos sowie ihr Aufbau und ihre Funktion definiert, ebenso wie die interne Unternehmenskommunikation mit ihrer Funktionsweise und Formen. Im nachfolgenden Teil sollen nun die einzelnen Elemente von Erklärvideos durch geeignete Theorien und Forschungen näher betrachtet und auf mögliche Chancen und Risiken bei ihrer Verwendung und ihrem Einsatz untersucht werden. Dafür sollen zunächst einmal die wissenschaftlichen Grundlagen und Erkenntnisse über Bild- und Text-Verarbeitung und Didaktik geklärt und ihre Bedeutung für den Einsatz von Erklärvideos erläutert werden.

#### 3.1 Text- und Bild-Verarbeitung im Gehirn

Die Hemisphärenforschung ist ein Teilgebiet der Gehirnforschung und beschäftigt sich mit den funktionalen Unterschieden der beiden (linken und rechten) Großhirnhälften.<sup>55</sup> Dabei wurde in verschiedenen Experimenten und Versuchen untersucht, welche Gehirnhälfte vermehrt welche Aufgaben übernimmt. Die Hemisphärenforschung fand heraus, dass sich die linke Gehirnhälfte vorrangig mit sprachlich-analytischen Aufgaben beschäftigt und die rechte Gehirnhälfte mit bildlichen und ganzheitlichen Aufgaben. Voraussetzung hierfür ist ein gesunder Rechtshänder. Bei Linkshändern oder gesundheitlich eingeschränkten Personen kann die Annahme falsch sein.<sup>56</sup> Welche Gehirnhälfte bei einem Menschen stärker ausgeprägt ist, hängt von Veranlagung und Angewohnheiten ab.<sup>57</sup> Je nachdem, ob die rechte, die künstlerische oder die linke, die sprachliche Gehirnhälfte stärker ausgeprägt ist, fällt es den Menschen leichter oder schwerer, bildlich zu denken und über Bilder zu lernen.<sup>58</sup> Es gibt aber Forschungen und daraus resultierende Annahmen, dass ein Großteil der Bevölkerung zu einer bildlichen Informationsverarbeitung neigt.<sup>59</sup> Eine weitere wichtige Erkenntnis der Hemisphärenforschung ist die Tatsache, dass die Aktivitäten der rechten bildverarbeitenden Gehirnhälfte weniger bewusst sind.<sup>60</sup> Bilder werden somit verarbeitet und gemerkt, ohne dass der Rezipient sich bewusst dazu entscheidet oder anstrengt. Die Erkenntnisse und Theorien der Hemisphärenforschung bilden aber nur ein Teilgebiet ab, wenn es darum geht herauszufinden, wie Bilder bzw. Texte von Rezipienten verarbeitet und gespeichert werden. Einen weiteren wichtigen Beitrag zu diesem Verständnis bildet die Imageryforschung. „Unter Imagery versteht man die Entstehung, Ver-

---

<sup>54</sup> Vgl. MAST, 2019, S.302-305

<sup>55</sup> Vgl. KROEBER-RIEL Werner (1996): Bildkommunikation. Imagestrategien für die Werbung, München, S.22

<sup>56</sup> Vgl. a.a.o. S.22f

<sup>57</sup> Vgl. a.a.o. S.23

<sup>58</sup> Vgl. a.a.o. S.22f

<sup>59</sup> Vgl. a.a.o. S.24

<sup>60</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.24

arbeitung, Speicherung und Verhaltenswirkung innerer Bilder. Diese Vorgänge finden in einem eigenständigen Gedächtnissystem statt.“<sup>61</sup>

Die Imageryforschung gründet auf der Erkenntnis, dass Menschen, sollen sie sich an einen Sachverhalt erinnern, selten ein abstraktes Wissen im Gedächtnis abrufen. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen sich an sogenannte innere Bilder erinnern, die sie vor ihrem inneren Auge sehen.<sup>62</sup> Wird beispielsweise ein Mitarbeiter gefragt, wo der On/Off Schalter an der Maschine ist, so hat er zur Beantwortung ein inneres Bild der Maschine im Kopf oder er stellt sich vor, wie er vor der Maschine steht und den Schalter betätigt. Der Mitarbeiter erinnert sich nicht einfach daran, dass der Schalter ist an dieser Maschine immer rechts auf mittlerer Höhe ist. Aus dieser Erkenntnis der Imageryforschung lassen sich weitere Erkenntnisse und Handlungstheorien ableiten, wie Informationen am besten als innere Bilder verarbeitet, erzeugt und erinnert werden können und darüber, wie man sich diese Erkenntnis in der internen Unternehmenskommunikation zu Nutze machen kann. In diesem Zusammenhang ist in der Literatur häufig von der Bildüberlegenheitswirkung oder dem Picture Superiority-Effect die Rede.<sup>63</sup> Gemeint ist damit die Überlegenheit von Bildern gegenüber Texten bzw. Wörtern. Dieser Bildüberlegenheitseffekt wird in verschiedenen Theorien und Versuchen belegt und widerlegt. So geht man im integrativen Modell des Text-, Bild- und Diagrammverstehens von Schnotz & Bannert davon aus, dass Texte über einen sogenannten deskriptionalen Repräsentationszweig verarbeitet werden und Bilder und Diagramme über einen depiktionalen Repräsentationszweig.<sup>64</sup> Bei dieser Verarbeitung müssen Texte zuerst über ihre Symbolstruktur analysiert und entschlüsselt werden, anschließend wird eine propositionale Repräsentation des Inhaltes erstellt und darauf aufbauend erstellt das Gehirn des Rezipienten ein eigenes mentales Modell. Bei der Verarbeitung von Bildern oder Texten wird der Sachverhalt zunächst visuell wahrgenommen und anschließend über ein mentales Modell entschlüsselt. Im Anschluss daran erstellt das Gehirn des Rezipienten eine propositionale Repräsentation des Sachverhaltes.<sup>65</sup> Dieses Modell erläutert, dass es im Gehirn bei der Verarbeitung von Texten ebenso zu einem inneren Bild kommt, wie bei es bei der Verarbeitung von Bildern und Diagrammen im Gehirn ebenfalls zu einer Verarbeitung und Speicherung auf sachlicher und deskriptiver Repräsentationsebene kommt. Daraus lässt sich weiterhin ableiten, dass sowohl Texte, wie Bilder und Diagramme beim Erinnern als innere Bilder vom Rezipienten abgerufen werden können. Doch auch dieses Modell hat Mängel, zwar werden Texte ebenfalls als innere Bilder abgespeichert, fraglich ist jedoch, ob der Rezipient dabei genau das mentale Modell, innere Bild erstellt und erinnert, dass vom Verfasser damit gemeint ist. Denn jeder Betrachter macht sich ein anderes mentales

---

<sup>61</sup> KROEBER-RIEL, 1996, S.25

<sup>62</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.25

<sup>63</sup> Vgl. a.a.o. S.26

<sup>64</sup> Vgl. SCHNOTZ Wolfgang (O.A.): Wissenserwerb mit Texten, Bildern und Diagrammen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.65-81, S.68f

<sup>65</sup> Vgl. ebenda

Bild.<sup>66</sup> Um das vorherige Beispiel des On/Off Schalters einer Maschine aufzugreifen, wird die Position des Schalters in einem Text beschrieben, so bedarf es der Denkleistung und räumlichen Vorstellungskraft des Mitarbeiters, sich die richtige Stelle an der Maschine vorzustellen. Gleichzeitig bleibt es offen, wie sich der Mitarbeiter den Schalter vorstellt, als Kippschalter oder als runden Button. Bei der Anwendung an der Maschine kann es trotz Anleitung zu Problemen kommen, weil der Mitarbeiter sich die Position und den Schalter selbst anders vorgestellt hat. Bei einer bildlichen Erklärung, wäre dieses Problem umgangen und es kann sowohl die Position, wie die Optik des Schalters genau dargestellt werden. Diese Eigenschaft machen sich z.B. auch Aufbauanleitungen des Unternehmens Ikea zunutze, in dem diese Anleitungen nur aus Bildern bestehen und detailliert die richtige Schraube und die richtige Position am Möbelstück darstellen. Auch Erklärvideos können von dieser Tatsache profitieren, denn sie können entweder eine reale Abbildung oder eine illustrierte Variante des Sachverhaltes abbilden. In diesem Zusammenhang ist eine weitere These zum Bildüberlegenheitseffekt zu nennen, Bilder werden bei der gedanklichen Verarbeitung ganzheitlich-analog und einer räumlichen Logik folgend wahrgenommen und verarbeitet.<sup>67</sup> Sprachinformationen, wie gelesener oder gehörter Text, werden in sequentieller Folge und logisch-analytisch wahrgenommen und verarbeitet.<sup>68</sup> Der Rezipient verknüpft dagegen zwei zusammen gesehene bildliche Gegenstände auch während der Verarbeitung und Speicherung in seinem Gehirn als zusammengehörige Gegenstände. Bei einer wörtlichen Beschreibung ist diese Verknüpfung nur schwer herzustellen und bedarf vieler Wörter. Dies wiederum zeigt die nächste Überlegenheit von Bildern gegenüber einem Text. Denn ein Rezipient kann in 1/100 Sekunde das Thema eines Bildes erkannt haben<sup>69</sup>, in dieser Zeit ist es kaum möglich ein Wort zu lesen. Um das ganze Bild mit seiner mittleren Komplexität wahrzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern, braucht der Rezipient zwischen einer bis zwei Sekunden.<sup>70</sup> In der gleichen Zeit schafft es ein durchschnittlicher Leser auf fünf bis zehn Wörter.<sup>71</sup> Das reicht aber bei weitem nicht aus, um den gleichen Inhalt wie das Bild zu vermitteln. Diese schnelle Wahrnehmung und Verarbeitung von Bildern hängt stark mit der Analyse anhand von vorhandenen Schemata ab<sup>72</sup>, dies wird in 3.3 genauer erläutert. Dennoch ist es möglich mit bildhaften Formulierungen auch mit Worten innere Bilder zu erzeugen. Trotzdem haben Bilder den Vorteil, dass sie als Wirklichkeit wahrgenommen werden und Sprache ob gehört oder gelesen ein wirklichkeitsfernes Zeichensystem ist.<sup>73</sup> Dieser Sachverhalt lässt sich durch Annahmen von Paivio erweitern. Er unterscheidet zwischen abstrakten Worten, konkreten Worten und konkreten Bildern hinsichtlich ihrer interaktiven Verarbeitung und Speicherung im Gehirn.<sup>74</sup> Dabei werden abstrakte Worte gegenüber konkreten Worten dahingehend un-

<sup>66</sup> Vgl. HUTTER Maximilian (2015): Untersuchung der Möglichkeiten von Erklärvideos zur Erläuterung komplexer Themen. Mittweida, S.20

<sup>67</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.26

<sup>68</sup> Vgl. ebenda

<sup>69</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.53

<sup>70</sup> Vgl. ebenda

<sup>71</sup> Vgl. ebenda

<sup>72</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.54

<sup>73</sup> Vgl. a.a.o. S.36

<sup>74</sup> Vgl. a.a.o. S.73ff



terschieden, dass abstrakte Worte nicht oder nur schwer vorstellbar und in innere Bilder umsetzbar sind.<sup>75</sup> Daraus folgt, dass abstrakte Bilder nur verbal kodiert werden, der Rezipient weist ihnen kein inneres Bild zu. Konkrete Wörter hingegen werden im Gehirn sprachlich und bildlich (dual-)kodiert. Konkrete Bilder werden im Gehirn ebenfalls dualkodiert als Bild- und Sprachinformation gespeichert.<sup>76</sup> Paivio weist jedoch weiter daraufhin, dass sich Bilder leichter in sprachliche Informationen umwandeln ließen, als konkrete Wörter in innere Bilder.<sup>77</sup> Weitere Theorien kommen zu dem Ergebnis, dass sich reale Gegenstände verknüpft mit Erlebnissen besser erinnern lassen, als deren Bilder, die Bilder werden besser erinnert als der Gegenstand durch konkrete Worte beschrieben, nur die Beschreibung durch abstrakte Worte wird noch schlechter erinnert.<sup>78</sup> Dies wiederum lässt auf die Überlegenheit von Erklärvideos mit bewegten Bildern schließen. Denn ist es den Rezipienten nicht möglich selbst reale Erlebnisse mit einem Gegenstand zu erleben und damit die bestmögliche Verarbeitung und Speicherung der Informationen zu erzielen, kommt ein Video mit einer bewegten Darstellung der realen Situation am nächsten und kann somit besser erinnert werden, als ein einfaches Bild oder die Beschreibung über konkrete bzw. abstrakte Worte. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Tatsache zu nennen, dass Bilder und Sachverhalte besser erinnert werden, wenn sie zusammen mit anderen Sinneseindrücken vermittelt werden<sup>79</sup>, ein weiterer Vorteil, den Erklärvideos über Ton und Geräusche gegenüber einfachen Bildern bieten können. Interaktive und dynamische Abbildungen können ebenfalls besser erinnert werden, als ohne Zusammenhang oder Szeneneinbindung dargestellte Bilder.<sup>80</sup> Ein weiterer Vorteil den Erklärvideos gegenüber einfachen Bilderdarstellungen aufweisen.

Im vorgegangenen Teil des Abschnitts wurden Bilder häufig mit Diagrammen gleich gesetzt. WEIDENMANN jedoch unterscheidet zwischen Abbildern und logischen oder analytischen Bildern und analysiert die Funktionen speziell von Abbildern.<sup>81</sup> Seiner Definition folgend sind Abbilder solche Bilder, die zeigen, wie etwas aussieht und somit einen realen Gegenstand abbilden. Dabei ist es unerheblich, ob die Abbilder realitätsgetreu sind oder wie in einem Comic bloß einer Vorstellung entsprechen. Logisch, analytische Bilder hingegen sind beispielsweise Diagramme, die eher einen Sachverhalt als einen Gegenstand abbilden.<sup>82</sup> Abbilder können laut WEIDENMANN drei zentrale Funktionen erfüllen: die Zeigefunktion, die Situierungsfunktion und die Konstruktionsfunktion. Aus diesen Funktionen lassen sich wiederum Anforderungen an die Nutzung der Abbilder, sowie an deren Gestaltung ableiten.<sup>83</sup> Erfüllen Abbilder die Zeigefunktion, so soll es dem Rezipienten ermöglicht werden, durch das gesehene Abbild eine Vorstellung vom eigentlichen Gegen-

<sup>75</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.73ff

<sup>76</sup> Vgl. ebenda

<sup>77</sup> Vgl. ebenda

<sup>78</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, 1996, S.75

<sup>79</sup> Vgl. a.a.o. S.51

<sup>80</sup> Vgl. a.a.o. S.81

<sup>81</sup> Vgl. WEIDENMANN Bernd (O.A.a): Abbilder in Multimediaanwendungen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.83-96, S.83

<sup>82</sup> Vgl. a.a.o. S.84

<sup>83</sup> Vgl. ebenda

stand zu erlangen. Der Begriff Gegenstand soll in diesem Zusammenhang synonym für das Bildthema verwendet werden und meint somit gleichzeitig einen einzelnen realen Gegenstand oder aber auch einen Bewegungsablauf oder ein Ereignis.<sup>84</sup> Das Ziel der Zeigefunktion ist es, dass der Rezipient ein genaues Bild des Gegenstandes erlangen und nach der Betrachtung ein umfassendes Verständnis über diesen aufweisen kann.<sup>85</sup> Dabei ist es für die Gestaltung relevant, die typische Nutzung eines Rezipienten in den Fokus zu stellen. Denn es reicht nicht aus, den Gegenstand einfach abzubilden, es geht vielmehr um das Ziel der Abbildung, optimale Wissenserlangung des Rezipienten.<sup>86</sup> Deswegen sind einige typische Fragen bei der Erstellung zu beachten: Sollte das Abbild realistisch oder besser schematisch sein? Wie kann die Aufmerksamkeit des Rezipienten auf die wichtigen Stellen gelenkt werden? Ist ein Standbild oder ein bewegtes Bild sinnvoller? Welche Schlüsselsequenzen der Abläufe oder Ereignisse sind am besten zur Abbildung geeignet?<sup>87</sup> Die Beantwortung der Fragen und damit die Wahl der Ausgestaltung ist eine Einzelfallentscheidung und von der individuellen Abbildung abhängig. Dennoch lassen sich ein paar pauschale Annahmen formulieren.<sup>88</sup> So ist es häufig von Vorteil eine schematische Darstellung bzw. eine Illustration zu wählen, statt eines realistischen Abbildes beispielsweise in Form einer Fotografie. Grund dafür ist die Möglichkeit, eine Illustration auf das Wesentliche und Notwendige zu reduzieren und die Abbildung dem zu vermittelnden Inhalt entsprechend zu vereinfachen.<sup>89</sup> Des Weiteren können Darstellungscodes und Steuerungscodes verwendet werden, um die Aufmerksamkeit des Rezipienten zu lenken und das Verständnis zu fördern.<sup>90</sup> Darstellungscodes sollen dabei helfen, den relevanten Gegenstand im Bild zu erkennen. Dies kann durch Schattierungen, Perspektiven oder Farben erzielt werden.<sup>91</sup> Steuerungscodes sollen den Rezipienten bei der Verarbeitung und dem Verständnis unterstützen. Dies erzielen sie durch Lenkung des Blickes oder Anregung zu kognitiven Operationen wie Vergleichen, Zusammenhängen oder Schlussfolgerungen. Typische Steuerungscodes sind Pfeile, Größenverzerrungen, Umrandungen oder Signalfarben.<sup>92</sup> Gleichzeitig stellt Text in Form von Beschriftungen ein weiteres und wichtiges Element der Zeigefunktion dar, denn über Bilder lassen sich nicht alle Informationen und fachlichen Begrifflichkeiten vermitteln.<sup>93</sup>

Erfüllt ein Abbild die Situierungsfunktion, so vermittelt es dem Rezipienten einen Situationsrahmen.<sup>94</sup> Durch die Betrachtung des Abbildes, das eine Situation zeigt, werden eigene damit verbundene Alltagserfahrungen aktiviert und der Rezipient ordnet zugehörige Abbilder oder Informationen in diesen Situationsrahmen ein.<sup>95</sup> Durch diese Aktivierung persönlicher Emotionen beim Rezipienten begründet sich die emotionale Wirkung

<sup>84</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.85

<sup>85</sup> Vgl. ebenda

<sup>86</sup> Vgl. Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.85f

<sup>87</sup> Vgl. ebenda

<sup>88</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.89ff

<sup>89</sup> Vgl. a.a.o. S.89ff

<sup>90</sup> Vgl. a.a.o. S.88f

<sup>91</sup> Vgl. ebenda

<sup>92</sup> Vgl. ebenda

<sup>93</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.89ff

<sup>94</sup> Vgl. a.a.o. S.86f

<sup>95</sup> Vgl. ebenda

von Abbildern.<sup>96</sup> Auch bei Gestaltungsfragen zu Abbildern mit Situierungsfunktion liegt der Fokus darauf, wie sich der bestmögliche Effekt bei der Betrachtung des Rezipienten erzielen lässt. Die Hauptfrage hierbei stellt sich in der Detailliertheit der Situationsdarstellung und dem optimalen Realismusgrad.<sup>97</sup> Hier hat sich ein Zwiespalt gezeigt, denn realistische und sehr detaillierte Darstellungen erzielen den größten emotionalen Effekt, laufen aber gleichzeitig Gefahr, dass Details nicht mit dem inneren Bild des Rezipienten vereinbar sind und deshalb die gesamte Situation fehlinterpretiert wird bzw. keine Aktivierung der Involviertheit beim Rezipienten hervorgerufen wird.<sup>98</sup>

Abbilder mit einer Konstruktionsfunktion stellen komplexere Realitätsausschnitte und meistens einen Ablauf oder ein Ereignis dar. Sie sollen den Rezipienten bei der Erstellung eines adäquaten mentalen Modells unterstützen.<sup>99</sup> Dabei können als Verständnishilfe für den Rezipienten bekannte Bildanalogien hinzugezogen werden. Damit der Rezipient sich ein mentales Modell erstellen kann, ist es häufig notwendig, statt Einzelbildern, eine Bildsequenz oder Bewegtbild zu wählen.<sup>100</sup> Ebenso wie bei den anderen Abbildfunktionen steht auch bei der Gestaltung der Konstruktionsfunktion der Lernerfolg des Rezipienten im Vordergrund. Deshalb ist bei der Gestaltung vorab die Frage zu klären, welche Sequenzierung und welche Kombination von Bild und Text notwendig sind. Ebenso welche Analogien genutzt werden können, um den Rezipienten bestmöglich bei der Erstellung eines mentalen Modells zu unterstützen.<sup>101</sup> Hierbei ist ein essentielles didaktisches Komplexitätsproblem bei der Gestaltung zu beachten. Der Inhalt sollte in geeignete Portionen und Sequenzen unterteilt werden, so dass es dem Rezipienten möglich ist, sowohl die Makrostruktur zu verstehen, wie die einzelnen Step-by-step Elemente des zu konstruierenden mentalen Modells.<sup>102</sup> Sprachliche Elemente bzw. Textelemente können bei der Konstruktionsfunktion von Abbildern fast unumgänglich, denn sie unterstützen das Verständnis der funktionalen Zusammenhänge auf eine Weise, wie es Pfeile oder andere piktoriale Darstellungsformen nicht schaffen. Zudem sind sie notwendig um das richtige Verständnis von genutzten Analogien zu unterstützen.<sup>103</sup> Durch die Digitalisierung und den vermehrten Einsatz von Multimedia-Anwendungen ist es möglich und immer häufiger, dass Textelemente bei Abbildern nicht mehr nur in visueller, sondern vermehrt in auditiver Form Anwendung finden. Daraus ergeben sich auch für die drei beschriebenen Funktionen positive Effekte. Angeleitet durch den gehörten erklärenden Text kann der Rezipient die Abbildung gleichzeitig zum Gehörten betrachten und verstehen. Dies hat vor allem für die Zeige- und die Konstruktionsfunktion Vorteile. Für die Situierungsfunktion lässt sich ein Vorteil durch auditive Hintergrundmusik und oder Soundeffekte erzielen, diese können unterstützend zum Abbild die persönliche und emotionale Aktivierung fördern.<sup>104</sup>

<sup>96</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.86f

<sup>97</sup> Vgl. a.a.o. S.86ff

<sup>98</sup> Vgl. a.a.o. S.91f

<sup>99</sup> Vgl. a.a.o. S.87f

<sup>100</sup> Vgl. a.a.o. S.87f

<sup>101</sup> Vgl. ebenda

<sup>102</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.92f

<sup>103</sup> Vgl. ebenda

<sup>104</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.a, S.93f

Gesprochene Sprache hat noch weitere Vorteile gegen über dem gedruckten Text. Wird ein Text vorgetragen und gehört, so ist er einprägsamer und weckt mehr Aufmerksamkeit.<sup>105</sup> Obwohl es schwieriger ist, das Gehörte noch einmal zu wiederholen oder langsamer zu hören.<sup>106</sup> Dies könnte der Rezipient beim eigenen Lesen beeinflussen. Dieser Aspekt ist bei der Aufnahme und Gestaltung von auditivem Text zu beachten. Gesprochene Sprache transportiert neben dem Text und den eigentlichen Informationen weitere Subinformationen oder paraverbale Zusatzinformationen.<sup>107</sup> Beispielhaft hierfür sind die Emotionen und die Betonung, die bei gesprochenem Text zusätzliche Informationen an den Rezipienten vermitteln und nicht nur die vorher beschriebenen Zeige- oder Situierungsfunktion übernehmen können. Dadurch wird gesprochene Sprache persönlicher als gedruckte.<sup>108</sup>

### 3.2 Beanspruchung kognitiver Ressourcen

All das, was ein Mensch sieht und wahrnimmt, wird über seine kognitiven Ressourcen<sup>109</sup> verarbeitet und entschlüsselt. Auf dieser Grundlage lassen sich verschiedene Annahmen und Schlussfolgerungen treffen, die entscheidend sein können, wenn es darum geht, ob Erklärvideos eine sinnvolle Form der internen Unternehmenskommunikation sein können. Wie auch in anderen Fachgebieten, in denen der Begriff Ressource gebraucht wird, gilt auch bei kognitiven Ressourcen, sie sind nur begrenzt vorhanden. Benötigt ein Inhalt, welcher Form auch immer, mehr kognitive Ressourcen als vorhanden sind, um entschlüsselt und verarbeitet zu werden, so wird er nicht verstanden oder gespeichert.<sup>110</sup> John Sweller beschreibt in seiner Theorie der kognitiven Belastung (cognitive load theory) drei Faktoren, die darüber entscheiden, wie beanspruchend ein Medieninhalt für die kognitiven Ressourcen des Rezipienten ist.<sup>111</sup> Ein Medieninhalt ist hierbei sowohl ein informierender Text, ein Diagramm oder ein Video. Die drei Einflussfaktoren sind die Komplexität des Medieninhalts, der Kenntnisstand des Rezipienten und die Art der Mediengestaltung.<sup>112</sup> Die Komplexität des Medieninhalts ist dabei unabhängig von der Art und Weise der Präsentation, es geht einzig und allein um den zu vermittelnden Inhalt. Entscheidend ist hierbei, ob es ein einfaches und leicht verständliches Thema ist, oder ob es komplexer und schwieriger verständlich ist. Demnach benötigt der Rezipient unterschiedlich viele kognitive Ressourcen, um den Medieninhalt zu encodieren und zu speichern. Dabei steigt die benötigte Menge kognitiver Ressourcen mit der Komplexität des Medienin-

---

<sup>105</sup> Vgl. WEIDENMANN Bernd (O.A.b): Multicodierung und Multimodalität im Lernprozess. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.45-62, S.53

<sup>106</sup> Vgl. SCHNOTZ, O.A., S.70

<sup>107</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.b, S.53

<sup>108</sup> Vgl. ebenda

<sup>109</sup> Kognitive Ressource ist ein Begriff aus der Kognitionpsychologie. Kognition beschreibt dabei das Verständnis über das Gehirn als informationsverarbeitendes System, ähnlich wie auch Computer. (SCHWAN Stephan, HESSE Friedrich W. (O.A.): Kognitionspsychologische Grundlagen. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S. 73-99. S.74)

<sup>110</sup> Vgl. SCHWAN Stephan, HESSE Friedrich W. (O.A.): Kognitionspsychologische Grundlagen. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S. 73-99, S.82f

<sup>111</sup> Vgl. a.a.o. S.83f

<sup>112</sup> Vgl. ebenda

halts.<sup>113</sup> Sweller spricht hier von der inhaltsbedingten Belastung (intrinsic cognitive load) für die kognitiven Ressourcen.<sup>114</sup> Hierbei ist jedoch auch der zweite Faktor entscheidend, das Vorwissen des Rezipienten. Nicht jeder Medieninhalt ist für jeden Rezipienten gleich komplex, abhängig vom Vorwissen.<sup>115</sup> So ist zum Beispiel die einfache Addition von zwei Zahlen für einen Grundschüler in der ersten Klasse eine große Herausforderung und ein komplexes Thema, für einen erwachsenen Menschen jedoch stellt diese Aufgabe normalerweise keine große Herausforderung dar. Ähnlich verhält es sich mit Medieninhalten die interne Unternehmenskommunikation betreffend. Ist der Medieninhalt gänzlich neu für den Rezipienten, so benötigt er mehr kognitive Ressourcen, um ihn zu encodieren und zu speichern, als wenn er schon Anknüpfungspunkte und Vorwissen zum Inhalt hat.<sup>116</sup> Der letzte und dritte einflussnehmende Faktor, die Art der Mediengestaltung, hängt mit der Wahl des Mediums und dessen Ausgestaltung zusammen. Hierbei gilt, je komplexer die Mediengestaltung ist, desto mehr kognitive Ressourcen werden benötigt, um das Gesehene oder Gehörte zu entschlüsseln. Sweller spricht von der medienbedingten Belastung (extraneous cognitive load).<sup>117</sup> Hierbei sind neben der Wahl des Mediums selbst auch die gewählten und genutzten Zeichensysteme und ihr Zusammenspiel entscheidend.<sup>118</sup> So kann eine gedruckte Mitarbeiterzeitung einen Text oder einen Text mit Bild oder Grafik enthalten und damit das gleiche Medium nutzen, jedoch unterschiedliche Zeichensysteme. Ebenso kann ein Erklärvideo nur aus bewegtem Bild oder auch aus gesprochenem Text, Grafiken und unterschiedlich animierten Elementen bestehen. Hierbei ist ebenfalls das Vorwissen des Rezipienten entscheidend, um beurteilen zu können, wie belastend eine bestimmte Medienpräsentation für seine kognitiven Ressourcen ist. Ist der Rezipient das Entschlüsseln von Bildern und Grafiken gewohnt, so benötigt er nicht so viele kognitive Ressourcen wie ein anderer Rezipient, der zum ersten Mal eine Grafik zu verstehen versucht. Ähnlich verhält es sich mit Text, ein Kind im Grundschulalter kann zwar schon lesen, benötigt aber zum Lesen eines Textes viele kognitive Ressourcen. Sweller leitet aus diesen Faktoren folgenden Zusammenhang ab; wenn die inhaltsbedingte Belastung zusammen mit der medienbedingten Belastung die mentale Kapazität übersteigt, so kann der Inhalt nicht mehr richtig verstanden und gemerkt werden.<sup>119</sup> Daraus lässt sich ableiten, je komplexer der Medieninhalt ist, desto einfacher sollte die Mediengestaltung gehalten werden und je einfacher der Medieninhalt ist, desto komplexer kann die Mediengestaltung sein. Auf das Vorwissen des Rezipienten hat man bei Erstellung des Medieninhaltes keinen Einfluss, deshalb findet dieser Faktor keinen Platz in der Schlussfolgerung. Das Vorwissen des Rezipienten sollte trotzdem zu jeder Zeit berücksichtigt werden, um den passenden Grad für die Komplexität von Medieninhalt und Präsentation zu finden. Außerdem hängt, wie bereits vorweg beschrieben, der jeweilige Grad der Komplexität stark mit dem Vorwissen des Rezipienten zusammen. Aus diesen Grundannahmen über die Belas-

---

<sup>113</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.83f

<sup>114</sup> Vgl. ebenda

<sup>115</sup> Vgl. ebenda

<sup>116</sup> Vgl. ebenda

<sup>117</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.83

<sup>118</sup> Vgl. a.a.o. S.83-86

<sup>119</sup> Vgl. a.a.o. S.83

tung und Verteilung kognitiver Ressourcen beim Betrachten eines Medieninhaltes lassen sich weitere Theorien und Schlussfolgerungen ableiten.

### 3.2.1 Split-Attention-Effekt

Der Split-Attention-Effekt oder auch Effekt der geteilten Aufmerksamkeit wird vor allem bei multicodalen Informationspräsentationen beobachtet.<sup>120</sup> Multicodal ist eine Informationspräsentation dann, wenn sie sich mehrerer Symbolsysteme bedient und unterschiedliche Codierungen aufweist.<sup>121</sup> Als Symbolsysteme werden Codierungs- bzw. Verschlüsselungssysteme bezeichnet, die aus weiteren Codes und Subcodes bestehen.<sup>122</sup> Ganz grob eingestuft werden zwei unterschiedliche Symbolsysteme unterschieden, dass sprachlich und das bildliche.<sup>123</sup> In anderen Definitionen besteht Multicodalität auch bei der Verwendung von unterschiedlichen Zeichensystemen. Im Gegensatz zu Symbolsystemen werden hier eher die zuvor als Codes bezeichneten Elemente unterschieden. Zu den Zeichensystemen zählen geschriebener Text, gesprochener Text, Bild, Grafiken, Abbildungen, Video etc.<sup>124</sup> Die Definition von Multicodalität als Verwendung von unterschiedlichen Zeichensystemen kommt der in 3.2. beschriebenen Art der Mediengestaltung gleich. Beide bezeichnen die Komplexität der Medienpräsentation durch den Einsatz von unterschiedlichen Zeichensystemen. Wird nun eine Information durch verschiedene Zeichensysteme repräsentiert und dargestellt, so ist damit zu rechnen, dass der Rezipient seine Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Zeichensysteme aufteilen muss. Hierbei spricht man vom Split-Attention-Effekt.<sup>125</sup> Dieser tritt zum Beispiel dann auf, wenn sich in einem Fachbuch, neben dem Text eine erklärende Abbildung befindet. Der Rezipient, kann entweder den Text lesen oder die Abbildung betrachten. Dadurch benötigt der Rezipient mehr Zeit, um den Informationsgehalt beider Informationspräsentationen zu erfassen. Er ist dabei zusätzlich einer höheren kognitiven Belastung ausgesetzt. Grund für die höhere Belastung der kognitiven Ressourcen ist hierbei, dass die Inhalte der beiden Zeichensysteme als gemeinsame Information abgespeichert, vorher aber auf unterschiedliche Weise encodiert werden müssen.<sup>126</sup> Aus dem Split-Attention-Effekt lassen sich somit zwei Thesen ableiten, die für die Analyse von Erklärvideos relevant sind. 1. Der Einsatz von mehreren Zeichensystemen, die Verwendung von multicodalen Medieninhalten führt zu einer Belastung der kognitiven Ressourcen, wodurch es dem Rezipienten schwerer fällt den Informationsgehalt des Medieninhaltes zu encodieren und zu speichern. 2. Ein Medieninhalt ist nicht nur dann komplex und belastet die kognitiven Ressourcen, wenn er aufwendige Animationen und unnötige Bildgestaltung enthält, sondern auch der Einsatz einer Abbildung oder einer Grafik mit einem erklärenden Text führt bereits zu einer höheren kognitiven Belastung.

<sup>120</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.85

<sup>121</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.b, S.47

<sup>122</sup> Vgl. a.a.o. S.46

<sup>123</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.b, S.46

<sup>124</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.84f

<sup>125</sup> Vgl. a.a.o. S.85

<sup>126</sup> Vgl. ebenda

### 3.2.2 Modalitätseffekt

Wie bereits in 3.2.1 beschrieben, führt eine multimediale Informationspräsentation zur geteilten Aufmerksamkeit des Rezipienten und zu einer kognitiven Mehrbelastung. Aus 3.1 lässt sich jedoch schlussfolgern, dass die Kombination von Bild und Text dazu führen kann, dass eine Information besser verstanden und erinnert werden kann. Diese beiden Annahmen stehen nun in Konkurrenz. Es gilt also den Split-Attention-Effekt zu umgehen, damit über den Einsatz der kognitiven Ressourcen der Informationsinhalt in verbaler und bildlicher Form im Gedächtnis bestmöglich abgespeichert werden kann. Dies lässt sich zuerst einmal dadurch erreichen, dass der Split-Attention-Effekt abgeschwächt wird. Wie vorher beschrieben, handelt es sich hier um die geteilte Aufmerksamkeit des Rezipienten, weil die verschiedenen Zeichensysteme zeitlich und räumlich getrennt voneinander entschlüsselt werden müssen. Werden diese Zeichensysteme jedoch zeitlich und räumlich gleich präsentiert, so ist die kognitive Belastung des Rezipienten geringer.<sup>127</sup> Ein Beispiel hierzu, bei einer Grafik mit nebenstehendem erklärenden Text muss der Rezipient zuerst die Grafik betrachten und die Bedeutung entschlüsseln, dann liest er den dazugehörigen Text mit zusätzlichen Informationen, diese muss er nun verarbeiten und behalten, um sie anschließend bei der erneuten Betrachtung der Grafik zu nutzen um diese erneut mit den zusätzlichen Informationen zu entschlüsseln und zu bewerten. Würde die gleiche Grafik jedoch mit einem auditiven statt gedruckten erklärenden Text präsentiert, so könnte der Rezipient die Grafik betrachten und entschlüsseln und währenddessen die gehörten zusätzlichen Informationen zur Grafik direkt in die Bewertung und Entschlüsselung der Grafik mit einbeziehen. Die Zeichensysteme werden in diesem Fall zeitlich und räumlich simultan präsentiert. Man spricht vom Modalitätseffekt, da sich die Multimodalität zunutze gemacht wird.<sup>128</sup> Multimodal meint das Ansprechen von mehreren Sinnesmodalitäten gleichzeitig.<sup>129</sup> Dadurch, dass verschiedene Zeichensysteme unterschiedliche Sinnesmodalitäten ansprechen, muss der Rezipient seine Aufmerksamkeit nicht mehr aufteilen und die kognitive Belastung ist nicht so hoch wie beim Einsatz verschiedener Zeichensysteme, die eine einzige Sinnesmodalität ansprechen. Dies wird gestützt von der Annahme, dass der Arbeitsspeicher unseres Gehirns in einzelne Subsysteme aufgeteilt ist, die den Sinnen zugeordnet sind.<sup>130</sup> Das bedeutet, die einzelnen Sinne besitzen einen ihnen zugeordneten Bereich im Arbeitsspeicher und ihnen zugeordnete kognitive Ressourcen. Durch den Modalitätseffekt kann damit nicht nur dem erhöhten Gebrauch kognitiver Ressourcen durch den Split-Attention-Effekt entgegen gewirkt werden. Es können auch weitere kognitive Ressourcen genutzt werden. Der Modalitätseffekt ist somit ein Argument für die Nutzung von Erklärvideos, da Erklärvideos sowohl multimedial wie auch multimodal sind.

### 3.2.3 Redundanz-Effekt

Der Redundanz-Effekt beschäftigt sich ebenfalls mit der bestmöglichen Nutzung kognitiver Ressourcen und ist eine Ergänzung des Split-Attention- und Modalitäts-Effektes. Wie

---

<sup>127</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.85

<sup>128</sup> Vgl. ebenda

<sup>129</sup> Vgl. WEIDENMANN, O.A.b, S.47

<sup>130</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.85

im vorigen Abschnitt 3.2.2 erwähnt, können durch den Modalitätseffekt und die sinnesspezifischen Bereiche des Arbeitsgedächtnisses zusätzliche kognitive Ressourcen aktiviert und genutzt werden. Der Redundanz-Effekt beschreibt das aus dieser Annahme resultierende Risiko, dass entsteht, wenn die genau gleiche Information mehrfach über unterschiedliche Zeichensysteme dargestellt ist.<sup>131</sup> Als Information ist in diesem Fall nicht die gesamte Information der multimedialen Informationspräsentation und somit das Thema oder das zu erlangende neue Wissen gemeint, sondern jede einzelne Information aus denen das gesamte Thema sich zusammensetzt. Zum besseren Verständnis soll deshalb der Begriff Teilinformation eingeführt werden. Wird also eine Teilinformation mehrfach über unterschiedliche Sinnesmodalitäten präsentiert, so erhöht dies die Belastung der kognitiven Ressourcen. Durch den redundanten Einsatz der Zeichensysteme entsteht eine Belastung des Arbeitsspeichers, ohne einen gewünschten Informationsgewinn zu erzielen.<sup>132</sup> Ein Beispiel hierfür ist ein gedruckter Text, welcher gleichzeitig vorgelesen wird. Der Rezipient liest den Text selbst und hört ihn gleichzeitig. Das spricht zwar sowohl seinen auditiven wie visuellen Sinn an, jedoch belastet es seine kognitiven Ressourcen, weil gleichzeitig der gleiche Inhalt auf unterschiedliche Weise encodiert werden muss, bevor er abgespeichert werden kann. Um die Tragweite des Redundanz-Effektes deutlich zu machen, soll ein weiteres Beispiel angebracht werden. Wird eine gedruckte Grafik durch gehörten Text ergänzt, wie im Beispiel von 3.2.2 so kann dies ebenfalls zum Redundanz-Effekt führen, wenn Grafik und auditiver Text die gleichen Teilinformationen vermitteln, wenn der auditive Text nur das in der Grafik erkennbare beschreibt. Erst wenn der auditive Text eine andere und zusätzliche Teilinformation als die Grafik vermittelt, kann der Redundanz-Effekt umgangen werden. Der Redundanz-Effekt macht deutlich, dass der Modalitäts-Effekt nur effektiv nutzbar gemacht werden kann, wenn die Zeichensysteme komplementär sind.<sup>133</sup> Das bedeutet, wenn sich die Zeichensysteme und ihre vermittelten Teilinformationen ergänzen.

### 3.2.4 Text-Bild-Schere / Divergenz

Auch der Einsatz von komplementären Zeichensystemen birgt ein gewisses Risiko, das zur unnötig erhöhten Belastung der kognitiven Ressourcen führen kann, dieses Risiko wird als Text-Bild Schere bezeichnet. Der Begriff Text-Bild-Schere beschreibt die Divergenz, die zwischen multimodalen Zeichensystemen bestehen kann.<sup>134</sup> Meistens ist damit die zeitliche Divergenz gemeint, die entsteht, wenn beispielsweise Text und Bild bei der Präsentation zeitlich nicht übereinstimmen. Ein populäres Beispiel hierfür ist das Fernsehprogramm, wenn das gezeigte Bild nicht mit dem gehörten Text übereinstimmt. Diese Unstimmigkeit kann beim Rezipienten zu Irritation und zu einer höheren Belastung der kognitiven Ressourcen führen. Die beschriebene Divergenz der Zeichensysteme kann aber nicht nur zeitlich sein, sondern auch inhaltlich. Beim Redundanz-Effekt wird beschrieben, dass es belastender ist, wenn die multimedialen Informationspräsentation durch

---

<sup>131</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.85

<sup>132</sup> Vgl. ebenda

<sup>133</sup> Vgl. ebenda

<sup>134</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.86



redundante multimodale Zeichensysteme stattfindet. Stattdessen werden komplementäre multimodale Zeichensysteme empfohlen. Sind diese Zeichensysteme allerdings nicht komplementär sondern divergent, dann führt dies ebenfalls zu einer Text-Bild-Schere und damit zu erhöhter Belastung der kognitiven Ressourcen.<sup>135</sup> Ein Beispiel hierfür wäre ein auditiver Text, und die gleichzeitige Präsentation einer Abbildung. Die beiden Zeichensysteme mögen zeitlich genau gleich präsentiert worden sein, dennoch führt es zu einer Text-Bild-Schere, wenn die gezeigte Abbildung keinen sinnvollen Zusammenhang zum auditiven Text aufweist. In diesem Fall werden kognitive Ressourcen für die Encodierung und Speicherung einer Abbildung verwendet, die für die Information und das Thema des Medieninhalts irrelevant sind. Für die Analyse des sinnvollen Einsatzes von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation lässt sich aus dieser Theorie ableiten, dass der Einsatz von multimodalen Zeichensystemen nicht immer zu einem Erfolg und zu einer reduzierten Belastung der kognitiven Ressourcen führt. Ebenfalls sollte viel Wert auf die korrekte Bild-Ton-Abstimmung gelegt werden.

### 3.2.5 Amount of invested effort

Bei der Betrachtung über die Belastung der kognitiven Ressourcen durch einen Medieninhalt, darf die Verfügbarkeit der verwendeten kognitiven Ressourcen nicht außer Acht gelassen werden. Wie bereits unter 3.2 beschrieben, sind die kognitiven Ressourcen nur begrenzt vorhanden. Es kommt aber hinzu, dass ein Rezipient bis zu einem gewissen Grad selbst entscheiden kann, wie viele seiner vorhandenen kognitiven Ressourcen er für die Encodierung und Speicherung eines Medieninhaltes verwendet.<sup>136</sup> Vereinfacht entscheidet der Rezipient selbst, wie viel Aufmerksamkeit er dem Medieninhalt zukommen lässt und für wie relevant er ihn hält. Laut Salomon ist das durch den AIME bestimmt, den Amount of invested effort.<sup>137</sup> Durch Tests ließ sich zeigen, dass Rezipienten beispielsweise Texten einen höheren kognitiven Verarbeitungsaufwand zugemessen haben als audiovisuellen Medien und somit die Texte besser verstanden und erinnert haben.<sup>138</sup> Der bewusste Einsatz der kognitiven Ressourcen kann zudem auch innerhalb eines Medieninhaltes schwanken.<sup>139</sup> Aus dem AIME lässt sich ableiten, dass die Wahl eines geeigneten Mediums und die Wahl der Präsentation eines Medieninhaltes nicht allein aus theoretischer Sicht entschieden werden sollte. Eine wichtige Rolle spielt hierbei außerdem der Rezipient mit all seinen Erfahrungen. Ist ein Rezipient beispielsweise der Meinung, ein Erklärvideo wäre nicht so wichtig wie ein gedruckter Text, so wird er nicht so viele kognitive Ressourcen zur Entschlüsselung und Speicherung des Erklärvideos nutzen wie für die eines Textes. In diesem Fall muss das Erklärvideo für noch weniger als die vorhandenen kognitiven Ressourcen konzipiert werden, was wiederum Einfluss auf die Komplexität des Medieninhalts und die Art der Mediengestaltung hat, wie in 3.2. bereits erläutert.

---

<sup>135</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.86

<sup>136</sup> Vgl. a.a.o. S.84

<sup>137</sup> Vgl. ebenda

<sup>138</sup> Vgl. ebenda

<sup>139</sup> Vgl. ebenda

Als eine weitere Hürde in diesem Zusammenhang sind das Umfeld und die Umgebung zu sehen, in der der Medieninhalt vom Rezipienten betrachtet wird. Nicht immer gehört die ungeteilte Aufmerksamkeit des Rezipienten dem Medieninhalt selbst. Ähnlich dem Split-Attention-Effekt teilt der Rezipient in diesem Fall seine kognitiven Ressourcen auf mehrere Sachverhalte auf. Anders als beim Split-Attention-Effekt geht es in diesem Fall nicht um die geteilte Aufmerksamkeit auf verschiedene Zeichensysteme, sondern auf verschiedene Medieninhalte. Liest der Rezipient zum Beispiel einen Text und hört dabei Musik oder läuft der Fernseher und er isst dabei, so werden die kognitiven Ressourcen auf die verschiedenen Tätigkeiten aufgeteilt. Dies führt wiederum dazu, dass die verfügbaren kognitiven Ressourcen für den Medieninhalt abnehmen.<sup>140</sup> Dieser Ressourcen-Zuteilung durch den Rezipienten kann durch gezielte Medienpräsentation entgegengewirkt werden. So gibt es Belege, dass vor allem audiovisuelle Medien durch bestimmte formale Gestaltungsmerkmale, wie Schnitte, die Aufmerksamkeit des Rezipienten und damit seine kognitiven Ressourcen unbewusst aktivieren können. Somit konnte eine bessere Merkleistung des Medieninhaltes erzielt werden.<sup>141</sup> Für den Einsatz von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation lässt sich daraus ableiten, dass der Einsatz von aufmerksamkeitsregenden Gestaltungselementen von Vorteil ist.

### 3.3 Erklärvideos aus Sicht der sozialen Informationsverarbeitung

Wie im gesamten Abschnitt 3.2 bereits erwähnt, hängt die Verarbeitung von Informationen mit den kognitiven Ressourcen zusammen. Die Sozialpsychologie beschäftigt sich nicht mit den kognitiven Ressourcen, sondern mit den kognitiven Verarbeitungsprozessen<sup>142</sup>, im Folgenden kognitive Prozesse genannt. Hierbei wird primär betrachtet, wie ein Rezipient die Information und die Darstellung dieser entschlüsselt und verarbeitet, im Gegensatz zur vorherigen Betrachtung, ob der Rezipient über genügend kognitive Ressourcen verfügt, um den Inhalt und die Darstellung entschlüsseln und verarbeiten zu können.

Die Sozialpsychologie geht davon aus, dass die zu verarbeitenden Informationen vom Rezipienten nicht einzeln entschlüsselt werden, sondern dass der Rezipient zur Entschlüsselung sogenannte kognitive Schemata nutzt.<sup>143</sup> „Darunter wird eine Wissensstruktur verstanden, die auf einen bestimmten Kontext bezogene Attribute und die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen zeitlicher, räumlicher oder kausaler Art beschreibt.“<sup>144</sup> Ein kognitives Schema ist somit eine beim Rezipienten durch Vorwissen entstandene Wissensstruktur. Anhand dieses Schemas werden in Form einer Top-Down-Verarbeitung neue Informationen entschlüsselt.<sup>145</sup> Die Information „wird vor dem Hintergrund des bekannten Schemas wahrgenommen und kategorisiert, fehlende Information wird aus dem Schema ergänzt, schemainkonsistente Information wird ignoriert oder aber an das Sche-

<sup>140</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.84

<sup>141</sup> Vgl. SCHWAN; HESSE, O.A., S.84

<sup>142</sup> Vgl. HANNOVER Bettina, MAUCH Martina, LEFFELSEND Stefanie (O.A.): Sozialpsychologische Grundlagen. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S.175-197, S.177

<sup>143</sup> Vgl. ebenda

<sup>144</sup> HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.177

<sup>145</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.177

ma assimiliert.“<sup>146</sup> Diese schematische Verarbeitung birgt sowohl Chancen für die Verarbeitung medialer Inhalte wie auch Risiken. Dadurch, dass die Information vor dem Hintergrund des kognitiven Schemas wahrgenommen und entschlüsselt wird, können Informationen mühelos verstanden und gespeichert werden.<sup>147</sup> Es werden verhältnismäßig wenige kognitive Ressourcen für die Einordnung in ein bestehendes kognitives Schema benötigt. Es besteht jedoch das Risiko, dass Informationen vor dem Hintergrund eines kognitiven Schemas fehlinterpretiert werden oder dass Informationen, die nicht ins Schema passen, ignoriert werden, obwohl sie für die eigentliche Information relevant gewesen wären. Über welches kognitive Schema der Rezipient den Medieninhalt entschlüsselt, kann mehrere Faktoren und Ursachen haben. So können zum Beispiel der Rahmen und die Einbettung des Medieninhaltes in ein bestimmtes Medium ein kognitives Schema aktivieren. Beispiele für kognitive Schemata in diesem Zusammenhang wären die Betrachtung über den Fernseher oder über das Internet. In beiden Fällen würden unterschiedliche kognitive Schemata vom Rezipienten herangezogen werden, obwohl der gleiche Inhalt zu sehen sein könnte. Nicht nur die Wahl des Mediums für die Präsentation des Inhaltes aktiviert ein kognitives Schema auch einzelne Inhalte eines Medieninhaltes tun dies. So unterscheiden Rezipienten recht schnell anhand der Hintergrundmusik, dem Sprechertonfall oder der Bildgestaltung, ob es sich bei einem Fernsehbeitrag um Nachrichten oder Unterhaltung handelt. Der Inhalt wird dann mit dem entsprechenden Schema verarbeitet.<sup>148</sup> Diesen Aspekt kann man sich bei der Erstellung eines Medieninhaltes zu Nutze machen, indem man durch gezielt eingesetzte Elemente ein bestimmtes kognitives Schema aktiviert und so die Verarbeitung des Informationsinhaltes beeinflusst. Wird eine Werbung beispielsweise wie eine Nachrichtensendung aufgebaut, so wird sie wie diese decodiert und die Werbebotschaft wird vom Rezipienten als ernster und seriöser wahrgenommen.<sup>149</sup> Weitere mögliche kognitive Schemata sind Personenschemata oder Stereotype.<sup>150</sup> In diesem Zusammenhang ordnet der Rezipient gesehene Personen einem bestimmten kognitiven Schema zu. Diesem Schema folgend werden die durch die Person vermittelten Informationen interpretiert und verarbeitet.<sup>151</sup> Wird die Person vom Rezipienten beispielsweise als unseriös eingestuft, so werden auch die Informationen auf dieser Grundlage verarbeitet. In diesem Zusammenhang spielen auch Geschlechtsrollenstereotype eine wichtige Rolle. So kann es beispielsweise vorkommen, dass beim Thema Automobile eine weibliche erklärende Stimme vom Rezipienten nicht so ernst genommen wird wie eine männliche Stimme, in Folge werden die Informationen als unglaubwürdig interpretiert. Diesem Beispiel folgend kann eine weibliche Stimme gleichzeitig ein ganz anderes Stereotyp-Schema des Rezipienten aktivieren und eine emotionalere Verarbeitung der Informationen ermöglichen.

---

<sup>146</sup> HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.177

<sup>147</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.177

<sup>148</sup> Vgl. ebenda

<sup>149</sup> Vgl. ebenda

<sup>150</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.177ff

<sup>151</sup> Vgl. ebenda

Diese Erkenntnis der Sozialpsychologie ist für die Erstellung von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation insofern relevant, dass sie die Bedeutung des rezipientenspezifischen Vorwissens verdeutlicht. Ebenfalls erläutert sie die Wichtigkeit, die Zielgruppe des Medieninhaltes gut zu kennen und die Gestaltung darauf auszulegen, die richtigen kognitiven Schemata des Rezipienten zu aktivieren damit der Informationsgehalt bestmöglich entschlüsselt, interpretiert und erinnert werden kann.

Wie bereits beschrieben, kann die Aufmerksamkeit der Rezipienten durch gezielt eingesetzte Elemente erzeugt und gesteuert werden. Die Sozialpsychologie nennt diese Aufmerksamkeit erzeugenden Elemente Stimuli.<sup>152</sup> Diese Stimuli lassen sich auf Grund ihrer einzelnen Merkmale in weitere Unterkategorien unterscheiden, Salienz und Lebhaftigkeit.<sup>153</sup> Salienz bedeutet, dass ein Gegenstand aus seiner Umgebung, seinem Kontext, hervorgehoben wird und es dadurch dem Rezipienten leichter gemacht wird, diesen Gegenstand wahrzunehmen.<sup>154</sup> Dabei können weiterhin perzeptuell und sozial saliente Stimuli unterschieden werden. Perzeptuell salient ist ein Stimulus dann, wenn er sich aus dem gezeigten Umfeld abhebt.<sup>155</sup> Dies kann in Form einer Signalfarbe, der Darstellung im Vordergrund oder auch anderen räumlichen Abgrenzungen dargestellt sein. Sozial salient ist ein Stimulus hingegen dann, wenn er neuartig, selten oder unerwartet auftritt,<sup>156</sup> er somit nicht dem vom Rezipienten erwarteten Kontext entspricht. Als beispielhaftes Bild, dient in diesem Zusammenhang der Eisbär in der Wüste. Wie bereits vorab beschrieben, ist ein weiteres Merkmal der Stimuli die Lebhaftigkeit. „lebhaftige Stimuli sind emotional interessant, konkret, provozieren bildhafte Vorstellungen und sind „nah am Rezipienten““. <sup>157</sup> Demnach erzeugt eine emotionale Geschichte eine größere Aufmerksamkeit als Zahlen und Fakten. Diese Erkenntnis der lebhaften Stimuli ist vorrangig für die inhaltliche Ausgestaltung von Erklärvideos von Nutzen, wohingegen die Betrachtung der salienten Stimuli sowohl für inhaltliche, wie für gestalterische Aspekte von Erklärvideos nützlich sein kann.

Der vorherige Abschnitt beschreibt, dass die Darstellung eines Medieninhaltes beeinflussen kann, welches Schema zur Verarbeitung des Inhaltes beim Rezipienten aktiviert wird und dass es für die Aktivierung eines Schemas viele verschiedene Faktoren gibt, diese können das Medienformat, Personen oder Stereotype sein. Im Folgenden soll der Faktor des vorausgegangenen Kontexts zur Aktivierung eines Schemas genauer betrachtet werden. Wird die Wahrnehmung und Interpretation eines neuen Inhaltes durch einen vorausgegangenen Kontext beeinflusst, so bezeichnet dies die Sozialpsychologie als kognitives priming.<sup>158</sup> Da der vorausgegangene Kontext unmittelbar zuvor und in direktem Zusammenhang zur neuen Information sein muss, um kognitives priming zu nutzen<sup>159</sup>, wird die Betrachtung auf bewegtes Bild und Videosequenzen beschränkt. Typische Merkmale von

---

<sup>152</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.179

<sup>153</sup> Vgl. ebenda

<sup>154</sup> Vgl. ebenda

<sup>155</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.179

<sup>156</sup> Vgl. ebenda

<sup>157</sup> HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.179

<sup>158</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.180

<sup>159</sup> Vgl. ebenda

Videosequenzen, die als Kontext kognitives priming aktivieren, sind Musik und bekannte Szenenmuster. Ein Beispiel für ein bekanntes Szenenmuster ist eine dunkle enge Gasse, diese würde vom Rezipienten vermutlich als bedrohlich und spannend eingestuft werden und somit würde die darauffolgende neue Information beispielsweise eine in die Gasse tretende Person, durch das kognitive priming ebenfalls als bedrohlich eingeordnet. Welche Szenenmuster oder welche Musik, welche kognitiven Schemata des Rezipienten aktiviert werden, hängt von den Erfahrungen und dem Vorwissen des Rezipienten ab. Deshalb sollte kognitives priming in der Analyse und Gestaltung von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation eine Rolle spielen, um den Rezipienten durch die automatische Informationsverarbeitung bei der Verarbeitung von Informationen zu unterstützen. Gleichzeitig sollte dem kognitiven priming nicht zu viel Bedeutung zugemessen werden, da es nicht gezielt eingesetzt werden kann.

Kognitives priming sollte aber nicht nur als einsetzbares Mittel gesehen werden, sondern auch als Risiko. Denn, wie bereits beschrieben, kann durch den Kontext auch ein ungewolltes kognitives Schema beim Rezipienten aktiviert werden, das anschließend zu einer Fehlverarbeitung der Informationen führen kann. In diesem Zusammenhang ist das Continuum Model von Fiske und Neuburg zu betrachten.<sup>160</sup> Grundlage des Modells ist die Betrachtung der Informationsverarbeitung als Kontinuum und nicht nur als einmalig aktiviertes und genutztes kognitives Schema<sup>161</sup>. Das Continuum Model beschreibt dabei ein Informationsverarbeitungscontinuum von konzeptgesteuert hin zu datengesteuert. Es macht damit deutlich, dass ein durch beispielsweise kognitives priming automatisch aktiviertes kognitives Schema nicht unter jeder Bedingung auf alle folgenden Informationen angewendet wird. Entscheidend sei dabei die Übereinstimmung zwischen der Kategorie und den Attributen.<sup>162</sup> Wenn ein bestimmtes kognitives Schema bei einem Rezipienten aktiviert wurde, so werden, wie beschrieben, alle folgenden neuen Informationen auf Grundlage dieses Schemas interpretiert. Dabei werden Informationen aus dem Schema ergänzt und nicht ins Schema passende Informationen werden ignoriert. Laut dem Continuum Model wird dieser Vorgang aber dann unterbrochen, wenn zu viele Attribute, bzw. Informationen, nicht mit dem Schema vereinbar sind.<sup>163</sup> In diesem Falle wird die automatische und unbewusste konzeptgesteuerte Verarbeitung gestoppt und die Informationen werden datengesteuert verarbeitet, das bedeutet frei von der schematischen Interpretation.<sup>164</sup> Im Falle der datengesteuerten Verarbeitung entfallen auch alle beschriebenen Vorteile, die kognitive Schemata auf die Informationsaufnahme und Verarbeitung bieten. Dennoch mindern sie das Risiko einer Fehlinterpretation der Informationen.

### 3.4 Didaktik von Erklärvideos

Erklärvideos sind ihrer Definition nach und wie unter 2.1 bereits beschrieben, eine Mischung aus erklärenden Wissens-elementen und unterhaltenden Elementen. Diese Tatsa-

<sup>160</sup> Vgl. HANNOVER; MAUCH; LEFFELSEND, O.A., S.182

<sup>161</sup> Vgl. a.a.o. S.181f

<sup>162</sup> Vgl. a.a.o. S.182

<sup>163</sup> Vgl. ebenda

<sup>164</sup> Vgl. ebenda

che soll im Folgenden als Didaktik von Erklärvideos näher betrachtet werden. In wissenschaftlichen Diskursen ist in diesem Zusammenhang von medialen Informations- und Unterhaltungsangeboten die Rede.<sup>165</sup> Dabei haben Informationsangebote die Aufgabe, Informationen zu vermitteln. Der Rezipient hat die eindeutige Erwartungshaltung, von diesem medialen Angebot einen Wissenserwerb zu erlangen. Des Weiteren haben Informationsangebote die Aufgabe, kognitive Wirkungen, wie Verstehen, Speichern, Wissenszuwachs und Bildung zu erzeugen.<sup>166</sup> Bei Unterhaltungsangeboten soll der Rezipient unterhalten werden, ohne einen Wissens- bzw. Informationsgehalt vermittelt zu bekommen. Die primäre Aufgabe eines Unterhaltungsangebotes ist es, beim Rezipienten angenehme und aufregende Gefühle zu erzeugen.<sup>167</sup> Stellt man dies in Vorher-Nachher-Zuständen dar, so schafft ein Informationsangebot den Übergang von Desinformation zu Information und ein Unterhaltungsangebot von Langeweile zu Unterhaltung.<sup>168</sup> Mischformen dieser Informations- und Unterhaltungsangebote erzeugen folglich auch eine Veränderung beider beschriebenen Zustände.

### 3.4.1 Infotainment und Edutainment

In der Literatur werden Mischformen der Informations- und Unterhaltungsangebote in Infotainment und Edutainment unterteilt. Dabei sind sowohl Infotainment und Edutainment Wortzusammensetzungen aus den Begriffen Information und Education,<sup>169</sup> jeweils mit dem Entertainment-Begriff.<sup>170</sup> Als Infotainment werden mediale Angebote dann bezeichnet, wenn informationsvermittelnde Medienangebote zusätzlich einen unterhaltenden Charakter aufweisen, dabei kann sowohl die thematische Auswahl, wie die Darstellung unterhaltsam oder emotional sein. Das typische Beispiel für Infotainment ist eine Nachrichtensendung im Fernsehen,<sup>171</sup> bei der die reine Informationsvermittlung durch Witze des Moderators oder Nachrichtensprechers oder interessante Bilder und Videoaufnahmen unterstützt wird. Betrachtet man die unter 3.3 beschriebenen lebhaften Stimuli und ihre positive Wirkung auf die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung des Inhaltes, so lässt sich verdeutlichen, warum informierende Medienangebote immer öfter durch unterhaltende und emotionale Elemente ergänzt werden. Infotainmentangebote sollen durch ihren Mix aus Information und Unterhaltung die Bedürfnisse der Rezipienten gezielter erfüllen können, was im Folgenden dazu führt, dass die Rezipienten das mediale Angebot überhaupt erst rezipieren wollen. Das mediale Angebot soll als Mischform für Rezipienten attraktiver sein und der unterhaltende Aspekt soll dazu führen, dass sich mehr Rezipienten mit der eigentlichen Information auseinandersetzen.<sup>172</sup> Genau dieser unterhaltende und emotionale Aspekt birgt aber auch gleichzeitig ein gewisses Risiko. Denn verschiedene Untersu-

---

<sup>165</sup> Vgl. MANGOLD Roland (O.A.): Infotainment und Edutainment. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S.528-542, S.528

<sup>166</sup> Vgl. ebenda

<sup>167</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.528

<sup>168</sup> Vgl. a.a.o. S.529

<sup>169</sup> Edukation=Bildung

<sup>170</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.530-539

<sup>171</sup> Vgl. a.a.o. S.530f

<sup>172</sup> Vgl. a.a.o. S.534f

chungen belegen, dass ein unterhaltender Charakter zu Unglaubwürdigkeit bei der Informationsvermittlung führen kann.<sup>173</sup>

Der Begriff Edutainment ist eine Wortkombination aus Education und Entertainment und meint somit eine Vermischung von Lehr-, Lern- und Unterhaltungsangeboten. Im Gegensatz zum Infotainment, geht es beim Edutainment nicht nur darum, Informationen mitzuteilen, sondern auch um den Aspekt der Wissensvermittlung und der didaktischen Frage, wie Wissen am besten verarbeitet und behalten werden kann.<sup>174</sup> Im Vergleich zu klassischen Lehr- und Lernangeboten wird bei Edutainmentangeboten der Unterhaltungsaspekt ergänzt. Damit sollen die Lernmotivation und der Lernerfolg gesteigert werden.<sup>175</sup> Häufig ist in diesem Zusammenhang auch von computergestütztem Lernen die Rede.<sup>176</sup> Edutainment Angebote können sowohl in den lehrervermittelnden Unterricht integriert werden, wie zum Selbststudium dienen. Häufige Elemente des Edutainments sind auditiv-akustische Elemente, umfangreiches Bildmaterial, Bewegtbild, Nutzung des Storytellings, animierter Agent, der durch die mediale Präsentation leitet, Steuerbarkeit von Agenten in Form von Interaktivität.<sup>177</sup> Viele dieser Elemente sind auch bei Erklärvideos denkbar und erkennbar. Nur die Steuerbarkeit eines Agenten oder jegliche Interaktion während des Videos ist bei Erklärvideos nicht umsetzbar. Als Voraussetzung für ein erfolgreiches Edutainment Angebot wird die Einbindung von Zusatzelementen gesehen, die den Verarbeitungsprozess beim Verstehen und Behalten unterstützen.<sup>178</sup> Dass auditiv-akustische Elemente, sowie die Nutzung von Bewegtbild und Storytelling diesen positiven Effekt auf die Verarbeitungsprozesse haben können, ist bereits im vorausgegangenen Text erklärt. Des Weiteren beschreibt Weidenmann, dass dieser positive Effekt für den Lernerfolg auch durch Erhöhung der Lernmotivation erzielt werden kann.<sup>179</sup> In diesem Zusammenhang würde die Aufmerksamkeit des Rezipienten langanhaltender auf den Lernstoff fokussiert und so können, wie unter 3.2 beschrieben, mehr kognitive Ressourcen für den Verarbeitungsprozess des Inhaltes genutzt und der Inhalt besser verstanden und entschlüsselt werden. Ein weiterer positiver Effekt von Edutainmentangeboten wird von Astleitner beschrieben. Dieser hebt den Lernerfolg durch emotionale Begleitumstände während des Lernens hervor. Als wichtige Emotionen beschreibt er: Angst, Neid, Ärger, Sympathie und Vergnügen.<sup>180</sup> Dabei haben die positiven Emotionen auch positive Auswirkungen auf den Lernerfolg und die negativen Emotionen haben negative Auswirkungen.<sup>181</sup> Aus dieser Theorie abgeleitet, ist es wirksam positive Emotionen, wie Vergnügen und Freude, während des Lern-/ bzw. Verarbeitungsprozesses zu fördern. Die im vorausgegangenen Text als positiv beschriebenen unterhaltenden und Aufmerksamkeit erzeugenden Elemente von Edutainmentangeboten können ebenfalls einen negativen Effekt auf den Lernerfolg haben, sofern sie das Lernziel und den Inhalt nicht unterstützen sondern von diesem ab-

---

<sup>173</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.535

<sup>174</sup> Vgl. a.a.o. S.536

<sup>175</sup> Vgl. ebenda

<sup>176</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.536

<sup>177</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.537

<sup>178</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.538

<sup>179</sup> Vgl. ebenda

<sup>180</sup> Vgl. ebenda

<sup>181</sup> Vgl. ebenda

lenken. In diesem Fall wird häufig ein unaufmerksames Betrachten des eigentlichen Lerninhalts hervorgerufen. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Realitätsthese zu nennen, die annimmt, dass der Lernerfolg abnimmt, je realitätsnäher die Darstellung ist. Es wird angenommen, dass Rezipienten durch die realitätsnahe Präsentation der Inhalte weniger Aufwand und weniger kognitive Ressourcen für den dargestellten Inhalt nutzen.<sup>182</sup>

Ob ein Erklärvideo eher dem Infotainment oder dem Edutainment zugeordnet werden kann, hängt vor allem davon ab, welchen Zweck das Erklärvideo erfüllen soll und in welchem Zusammenhang es präsentiert wird. Soll das Erklärvideo eher über einen Sachverhalt informieren, so ist es eher dem Infotainment zuzuordnen. Soll das Erklärvideo einen Lehr-/ bzw. Lernauftrag erfüllen, dann ist es eher dem Edutainment zuzuordnen. Aus dieser Zuordnung resultierend ergeben sich die aus dem vorgegangenen Text beschriebenen positiven Effekte für den Einsatz eines Infotainment- bzw. Edutainmentangebotes. Gleichzeitig ist auf die beschriebenen Risiken zu achten und darauf, dass der Unterhaltungsfaktor des Erklärvideos nicht vom informativen Inhalt ablenkt.

### 3.4.2 E-Learning

Als weiterer didaktischer Aspekt bei der Nutzung von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation ist das E-Learning oder ausformuliert Electronic Learning.<sup>183</sup> Es umfasst Lehr-/ bzw. Lernangebote und –prozesse, die computerbasiert oder auf das Internet gestützt präsentiert werden.<sup>184</sup> Im Gegensatz zu Edutainmentangeboten, ist bei E-Learning-Angeboten der Unterhaltungsaspekt des medialen Inhaltes keine Voraussetzung für die Zuordnung. Vielmehr geht es bei E-Learning-Angeboten um den elektronischen Aspekt, diese können auch einfach auf elektronischem Wege verbreitete mediale Inhalte sein. Es ist jedoch bis hin zu interaktiven medialen Angeboten alles möglich.<sup>185</sup> Da in der heutigen Zeit, viele Informationen – und Lernangebote elektronisch und online vermittelt und verbreitet werden, auch in der internen Unternehmenskommunikation, ist die Betrachtung des E-Learnings wichtig. Im Diskurs des E-Learnings wird dieses häufig im Vergleich zum Präsenzunterricht betrachtet. Rein dem Begriff folgend ist ein am Computer gelesener Text im Vergleich zu einem Text im Buch E-Learning. Da mit diesem breitgefächerten Begriff nur schwer Ableitungen und Konsequenzen gebildet werden können, soll im Folgenden auf den für Erklärvideos und die interne Unternehmenskommunikation wichtigen Teil des Online-Lernens näher eingegangen werden. Denn die Verbreitung und Nutzung von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation ohne die Online-Verbreitung ist schwer umsetzbar, hierfür müsste jedem Mitarbeiter das Erklärvideo über ein Transfermedium zugänglich gemacht werden. Einige Ziele und Vorteile des Online-Lernens finden für den Bereich der internen Unternehmenskommunikation keine oder nur bedingt Anwendung. So ist es zwar von Vorteil, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens

<sup>182</sup> Vgl. MANGOLD, O.A., S.539

<sup>183</sup> Vgl. DÖRING Nicole (O.A.): Online-Lernen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.247-264, S. 247f

<sup>184</sup> Vgl. ebenda

<sup>185</sup> Vgl. DÖRING, O.A., S.247-250



über ein Online-Angebot Zugang zu allen Informationen und Materialien haben, unabhängig von der eigentlichen Zielgruppe, das zentrale Ziel des Online-Lernens, Bildung für alle<sup>186</sup>, findet dennoch nur bedingt Anwendung. Ein für Unternehmen wichtiges Ziel ist das Einsparen von Kosten und Aufwand. Präsenzunterricht ist immer durch die gleichzeitige Anwesenheit von Lehrendem und Lernenden an einem Ort definiert. Das erfordert vor allem bei größeren Unternehmen mit mehreren Standorten und mit vielen Mitarbeitern einen finanziellen, sowie organisatorischen Mehraufwand, durch Arbeitsausfall, Reisekosten etc.<sup>187</sup> In diesem Kapitel soll aber vor allem auf den didaktischen Vorteil des Online-Lernens eingegangen werden. Unabhängig von den in den vorigen Kapiteln beschriebenen Vorteilen bei der Encodierung, Verarbeitung und Speicherung der Inhalte über kognitive Ressourcen hat das Online-Lernen auf Grund seines Distributionsweges Internet einen großen didaktischen Vorteil. So kann der Rezipient das Internet während und nach dem Online-Lernen als Mindtool nutzen.<sup>188</sup> Er kann gelernten Inhalt mit Zusatzmaterialien vertiefen, Lern- und Verständnishilfen und Kommunikationsprozesse nutzen. Dadurch soll vor allem ein effizienteres Lernen ermöglicht werden.<sup>189</sup> Aus genau dieser Erkenntnis lässt sich ableiten, dass Erklärvideos eingebunden in ein Online-Netzwerk und in ein Online-Lernangebot ein effizienteres Lernen ermöglichen können. Ein einzelnes Erklärvideo ohne zusätzliches Material kann jedoch trotzdem ein effizienteres Lernen erzeugen, wenn es über das Internet distribuiert wird. Weil das Internet als Mindtool jederzeit die Möglichkeit der Recherche bietet. In einer gedruckten Mitarbeiterzeitung hingegen, sind nur die gedruckten Informationen und Inhalte vorhanden. Online-Lernen bietet, wie beschrieben, ein breites Spektrum an Möglichkeiten, denn die Grundvoraussetzung ist nur das Internet als Distributionsweg. Um den optimalen Lernerfolg erzielen zu können, ist eine mediendidaktische Konzeption notwendig.<sup>190</sup> In diesem Zusammenhang ist die Analyse der Lernziele, Lerninhalte und der Zielgruppe ebenso wichtig wie die Analyse der „Rahmenbedingungen des didaktischen Feldes wie Bildungsbedarf und –bedürfnisse“. <sup>191</sup> Diese Analysen bilden die Grundlage für didaktische Entscheidungen zur Informationskomponente und zur Kommunikationskomponente.<sup>192</sup> Die Kommunikationskomponente ist ebenso wichtig, wie die Frage der Lernmaterialien<sup>193</sup>, da es in dieser Arbeit jedoch um Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation gehen soll, wird in diesem Abschnitt die Kommunikationskomponente außer Acht gelassen und findet an späterer Stelle Anwendung. Bei den didaktischen Entscheidungen zur Informationskomponente sind Entscheidungen über Angebotsformate, Leitmedium, Taktung der Distribution und Distribution per push oder pull Verfahren zu treffen.<sup>194</sup> Hierbei geht es um Entscheidungen darüber, ob dem Lernenden die Materialien und Angebotsformate zum freien Selbststudium bereit-

---

<sup>186</sup> Vgl. DÖRING, O.A., S.251

<sup>187</sup> Vgl. ebenda

<sup>188</sup> Vgl. DÖRING, O.A., S.251f

<sup>189</sup> Vgl. DÖRING, O.A., S.251f

<sup>190</sup> Vgl. KERRES Michael, JECHLE Thomas (O.A.): Didaktische Konzeption des Telelernens. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.267-281, S.268

<sup>191</sup> KERRES; JECHLE, O.A., S.268

<sup>192</sup> Vgl. a.a.o. S.268f

<sup>193</sup> Vgl. a.a.o. S.273

<sup>194</sup> Vgl. a.a.o. S.269

gestellt bzw. zugeschickt werden, ob der Lernende über ein Web based training durch das Selbststudium geführt werden soll, welche Angebotsformate gewählt werden und ob ein Leitmedium die anderen medialen Inhalte bündelt.<sup>195</sup> In diesem Zusammenhang können Erklärvideos in Form von audio- und videobasierten Angeboten Teil einer mediendidaktischen Konzeption sein<sup>196</sup> und so, sinnvoll eingesetzt und konzipiert, den optimalen Lernerfolg beispielsweise bei Unternehmensmitarbeitern in der Aus- und Weiterbildung sichern. In diesem Zusammenhang ist die These, Lerntechnologie erhöht die Qualität der beruflichen Bildung, zu erwähnen.<sup>197</sup> Bei dieser wird davon ausgegangen, dass es Vorteile für die Mitarbeiter und ihre Arbeit selbst hat, wenn Wissen nicht mehr einmalig auf Vorrat erlernt werden muss, sondern wenn Mitarbeiter über Online-Plattformen jederzeit arbeitsunterstützende Inhalte abrufen und erlernen können.<sup>198</sup> „Kern der betrieblichen Berufsbildung ist das handlungsorientierte Lernen im Prozess der Arbeit.“<sup>199</sup> Genau dieser handlungsorientierte Ansatz kann dadurch über die berufliche Ausbildung hinaus unterstützt werden. Da handlungsorientiertes Lernen besser mit Videos als mit Texten vermittelt werden kann, bieten Erklärvideos eine gute Möglichkeit Wissen auf Abruf zu vermitteln.

## 4 Interne Unternehmenskommunikation

Wie bereits unter 2.4 beschrieben, ist interne Unternehmenskommunikation ein Teilgebiet der Unternehmenskommunikation. Somit gelten Theorien und Methoden der Unternehmenskommunikation simultan auch für die interne Unternehmenskommunikation. Zu beachten ist bei Anwendung der Theorien lediglich der Bereich der Stakeholder, an den sich die Unternehmenskommunikation richtet. Im Folgenden sollen nun zunächst allgemeine Theorien der Unternehmenskommunikation betrachtet und auf die interne Unternehmenskommunikation angewendet werden, um im Anschluss näher auf die interne Unternehmenskommunikation und die möglichen Einsatzgebiete für Erklärvideos einzugehen.

### 4.1 Theorien der Unternehmenskommunikation und ihr Bezug zur internen Unternehmenskommunikation

Im Laufe der Jahre und Jahrzehnte haben sich die Unternehmen immer wieder neu den Märkten und ihrer (politischen-) Umwelt angepasst. Dabei hat sich auch die Unternehmenskommunikation dieser Entwicklung angepasst und verändert.<sup>200</sup> In den ersten dokumentierten Jahren werden vorrangig Theorien und Modelle der Unternehmenskommunikation verfolgt, die der externen Unternehmenskommunikation und damit häufig dem Marketing folgen.<sup>201</sup> Seit Beginn der 1990er Jahre wird vermehrt der Ansatz des integrier-

---

<sup>195</sup> KERRES; JECHLE, O.A., S.269-273

<sup>196</sup> Vgl. a.a.o. S.271

<sup>197</sup> Vgl. SCHENKEL Peter (O.A.): Lerntechnologien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.375-385, S.378

<sup>198</sup> Vgl. SCHENKEL, O.A., S.378

<sup>199</sup> SCHENKEL, O.A., S.375

<sup>200</sup> Vgl. MAST, 2019, S.17ff

<sup>201</sup> Vgl. ebenda

ten Kommunikationsmanagements verfolgt.<sup>202</sup> Hierbei wird nicht mehr direkt zwischen den einzelnen Kommunikationsprozessen unterschieden, diese sollen primär so ausgerichtet werden, dass sie von den Stakeholdern als eine Einheit verstanden werden. Ende der 1990er Jahre folgt mit dem digitalen Wandel und dem Internet bzw. Intranet der Ansatz des interaktiven und internationalen Kommunikationsmanagements.<sup>203</sup> Hierbei wird Kommunikation nicht mehr bloß als einseitige Mitteilung verstanden, sondern es wird der Raum für Mitgestaltung durch die Stakeholder geöffnet. Durch die internationale Ebene des Kommunikationsmanagements legt man außerdem einen Fokus auf kulturelle Unterschiede.<sup>204</sup> Seit ca. 2010 verschwimmen die Grenzen der Kommunikationsprozesse immer weiter und die Vermittlung von Werten rückt in allen Bereichen des Kommunikationsmanagements in den Vordergrund und wird unter dem Ansatz des wertorientierten Kommunikationsmanagements weiter verfolgt.<sup>205</sup> In weiterer Konsequenz dieser Entwicklung verfolgen Unternehmen seit ca. 2015 vermehrt den contentzentrierten Ansatz.<sup>206</sup> Dieser beschreibt vor allem das Umdenken bei der Erstellung der Kommunikationsmaßnahmen. Dabei rückt der Inhalt in den Fokus der Kommunikationsstrategien und macht die Überlegungen zur Verbreitung und Medienwahl zweitrangig.<sup>207</sup>

#### 4.1.1 Integriertes Kommunikationsmanagement

Wenn von einem integrierten Kommunikationsmanagement die Rede ist, so ist damit nicht gemeint, dass keine Trennung zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation mehr besteht. Primär geht es bei diesem Ansatz darum, dass die Zusammenhänge zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation verstanden und realisiert werden, dass Modelle und Strategien, die bei einem Teilbereich erfolgreich funktionieren auch in dem anderen eingesetzt werden und dass das Unternehmen ein einheitliches Bild eine sogenannte Corporate Identity aufbaut.<sup>208</sup> Bruhn erläutert weiter, dass, um ein einheitliches Bild zu erschaffen, alle Kommunikationsmittel inhaltlich, zeitlich und formal aufeinander abgestimmt und einer gemeinsamen Leitidee folgend sein müssen.<sup>209</sup> Mit dieser Annahme als Grundlage entwickelte sich vor allem die interne Unternehmenskommunikation und übernahm immer mehr Maßnahmen und Strategien, die bisher eigentlich aus den Bereichen des Marketings und den Public Relations bekannt waren.<sup>210</sup> In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff Kommunikationsmanagement etabliert, der Kommunikation, irrelevant ob intern oder extern als Teil der Unternehmensführung und als übergeordneten Begriff definiert, der alle Kommunikationsprozesse und –formen vereint.<sup>211</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. MAST, 2019, S.18

<sup>203</sup> Vgl. ebenda

<sup>204</sup> Vgl. ebenda

<sup>205</sup> Vgl. ebenda

<sup>206</sup> Vgl. MAST, 2019, S.18f

<sup>207</sup> Vgl. MAST, 2019, S.18f

<sup>208</sup> Vgl. a.a.o. S.39ff

<sup>209</sup> Vgl. a.a.o. S.42

<sup>210</sup> Vgl. KIRF Bodo, EICKE Kai-Nils, SCHÖMBURG Souren (2018): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen, Wiesbaden, S.28

<sup>211</sup> Vgl. MAST, 2019, S.74

### 4.1.2 Wertorientierte Kommunikation

In daraus resultierender Konsequenz rückt die, bisher eher aus dem Marketing bekannte, wertorientierte Kommunikation auch in anderen Bereichen der Unternehmenskommunikation in den Fokus. Die Grundidee liegt darin, die Aufmerksamkeitsschwelle der Stakeholder zu überwinden und Werte zu vermitteln, statt bloßen Fakten.<sup>212</sup> In Zeiten des Internets und der ständigen Erreichbarkeit der Menschen, wird immer mehr Geld für Kommunikation und Werbung ausgegeben und diese Maßnahmen erreichen immer seltener ihr erwünschtes Ziel.<sup>213</sup> Deshalb setzen immer mehr Unternehmen darauf, nicht mehr nur Fakten zu vermitteln, sondern über eine Wertekommunikation den Aufbau einer Beziehung mit den Stakeholdern zu fördern.<sup>214</sup> Wettbewerbsvorteile sollen nicht mehr nur durch einzelne Produkte erzielt werden, sondern durch die Unternehmensreputation und Stakeholderbeziehungen. Sozialwissenschaftlich betrachtet handeln Menschen nach klaren Werten.<sup>215</sup> Ziel der wertorientierten Kommunikation ist es, die Werte des Unternehmens zu vermitteln und damit die Handlungsgrundlage für Stakeholder zu bilden. Für welche Werte ein Unternehmen steht, war meist vorher schon in irgendeinem Portfolio festgehalten, jedoch bloß in Wörtern und ohne Hintergrund. Die Aufgabe von wertorientierten Kommunikationsansätzen ist es, diese Werte sichtbar und nachvollziehbar zu machen.<sup>216</sup> Dabei sind Werte in materielle und immaterielle Werte unterteilbar. Von besonderem Interesse bei diesem Kommunikationsansatz sind vorrangig die immateriellen Werte, die materiellen Werte waren auch bisher schon Teil der Kommunikationsstrategien. Vor allem immaterielle Werte wie Image, Reputation, Motivation und Vertrauen sind dabei im Fokus dieses Kommunikationsansatzes.<sup>217</sup> Das Unternehmen soll als Arbeitgeber, Innovator, verantwortliche Teil der Gesellschaft und attraktive finanzielle Investitionsmöglichkeit für alle Stakeholder präsentiert und attraktiv werden.<sup>218</sup> Dabei vereint der Ansatz die Zieldimension und die Handlungsdimension und gibt somit nicht nur das erstrebenswerte Ziel, sondern gleichzeitig einen möglichen Handlungsansatz vor.<sup>219</sup> Die vermittelten immateriellen Werte dienen als Orientierungsmarker für interne und externe Stakeholder.<sup>220</sup> Zerfaß formuliert vier Felder, auf die eine wertorientierte Unternehmenskommunikation positiven Einfluss ausüben kann, diese lassen sich allgemein in zwei Bereiche untergliedern, 1. Die Unterstützung der laufenden Geschäfte und 2. Der nachhaltige Aufbau von Erfolgspotentialen.<sup>221</sup> Damit soll insgesamt der Unternehmenserfolg gesteigert werden. Der Erfolg dieser wertorientierten Kommunikation ist jedoch nur schwer messbar. Bislang lassen sich nur über aufwendige und subjektive Evaluationsverfahren Ergebnisse der Kommunikation immaterieller Werte messen. Eine Umrechnung in monetäre Größen ist umstritten.<sup>222</sup> Jedoch lässt sich im Umkehrschluss aus monetären Größen wie gefallenem Aktienkursen

---

<sup>212</sup> Vgl. MAST, 2019, S.51

<sup>213</sup> Vgl. a.a.o. S.71

<sup>214</sup> Vgl. ebenda

<sup>215</sup> Vgl. MAST, 2019, S.81

<sup>216</sup> Vgl. MAST, 2019, S.51

<sup>217</sup> Vgl. a.a.o. S.76

<sup>218</sup> Vgl. ebenda

<sup>219</sup> Vgl. MAST, 2019, S.51

<sup>220</sup> Vgl. a.a.o. S.76

<sup>221</sup> Vgl. a.a.o. S.52

<sup>222</sup> Vgl. a.a.o. S.77

oder Kundenverlusten die Notwendigkeit für eine gute wertorientierte Kommunikation ableiten.<sup>223</sup> Wertorientierte Kommunikation ist aber nicht nur schwer messbar, auch die Umsetzung ist zunächst abstrakt. Fakten zu kommunizieren ist augenscheinlich leichter als Werte zu kommunizieren und daraus resultierend auch bei den Rezipienten diese Werte zu verankern.<sup>224</sup> MAST formuliert hierzu 4 Phasen eines erfolgreichen Kommunikationsmanagements als Leitfaden zur Erstellung,<sup>225</sup> Phase 1 - Werte sichtbar machen und formulieren, Phase 2 - Ausrichtung der Kommunikation auf die Geschäftspolitik, Phase 3 - Werte in Kommunikation umsetzen, Phase 4 - Werte als Ergebnisse nachweisen.<sup>226</sup> Wie in jedem anderen Managementbereich wird auch beim erfolgreichen Kommunikationsmanagement nicht einfach planlos eine Kommunikationsmaßnahme durchgeführt. Es bedarf umfangreicher Planung und Strategieüberlegungen im Vorfeld. In der von MAST beschriebenen Phase 1 sollten zunächst einmal die Werte im Unternehmen gesucht und dokumentiert werden.<sup>227</sup> Die im späteren Verlauf kommunizierten Werte sollen ein manifestiertes Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln und somit die im Abschnitt des integrierten Kommunikationsmanagements beschriebene Corporate Identity wiedergeben.<sup>228</sup> Die folgenden Fragen stehen im Mittelpunkt und sind zu beantworten: Wofür steht das Unternehmen? Worauf legt das Unternehmen Wert? Aus den sichtbar gemachten Werten werden Visionen und Leitbilder geformt, die als zukunftsweisende Ziele dienen. Dadurch sollen in einem ersten Schritt aus den Werten als abstrakte Wörter Ziele formuliert werden.<sup>229</sup> Beispielsweise wird aus dem abstrakten Wert Mitarbeiterförderung das Leitbild „Wir fördern unsere Mitarbeiter – und motivieren zu Spitzenleistungen.“<sup>230</sup> In weiteren Schritten können zusätzlich Leitideen und Prinzipien in Form von Grundsätzen, Regeln und Aussagen festgehalten werden, die die Visionen und Leitbilder schon etwas weiter präzisieren.<sup>231</sup> In Folge der Sichtbarmachung der Corporate Identity können auch weitere unternehmenseinheitliche Entscheidungen festgehalten werden. Beispielsweise die Corporate Language, die den sogenannten „Wording“ des Unternehmens beschreibt und festlegt, wie das Unternehmen kommuniziert, eher förmlich oder informell, allgemein oder beschreibend, in einer komplexen oder einfachen Sprache.<sup>232</sup> Zusätzlich können einheitliche Entscheidungen über die zukünftige Wahl der Kommunikationsmedien getroffen werden.<sup>233</sup> So kann ein Unternehmen schon in der ersten Phase festlegen, dass die Nutzung eines bestimmten Social-Media-Kanals oder der Druck einer Mitarbeiterzeitschrift nicht den Unternehmenswerten entsprechen und somit ausgeschlossen werden. In der darauffolgenden Phase 2 werden die formulierten Werte, Visionen und Leitbilder auf die Geschäftspolitik und die Unternehmensziele ausgerichtet.<sup>234</sup> Das Kommunikationsmanage-

---

<sup>223</sup> Vgl. MAST, 2019, S.77

<sup>224</sup> Vgl. a.a.o. S.80f

<sup>225</sup> Vgl. a.a.o. S.82

<sup>226</sup> Vgl. ebenda

<sup>227</sup> Vgl. MAST, 2019, S.81ff

<sup>228</sup> Vgl. ebenda

<sup>229</sup> Vgl. MAST, 2019, S.81ff

<sup>230</sup> MAST, 2019, S.83

<sup>231</sup> Vgl. MAST, 2019, S.83f

<sup>232</sup> Vgl. ebenda

<sup>233</sup> Vgl. ebenda

<sup>234</sup> Vgl. MAST, 2019, S.84

ment soll die Handlungen des Unternehmens unterstützen, deshalb ist es sinnvoll die formulierten Leitbilder auf die Unternehmensziele auszurichten. Das Leitbild im vorherigen Beispiel war Mitarbeiterförderung, um Spitzenleistungen zu erzielen. Damit könnten das Unternehmensziel Steigerung der Produktivität und in Folge eine Reduzierung der variablen Kosten und eine Erhöhung des Umsatzes verbunden werden. Diese Ausrichtung der Unternehmenswerte auf die Unternehmensziele erleichtert zusätzlich die Messbarkeit und die Chance den Erfolg des Kommunikationsmanagements nachweisbar zu machen.<sup>235</sup> In Phase 3 folgt dann der eigentliche Teil der Kommunikation, in dem die formulierten Werte und Ziele in Konzepte und Strategien übersetzt werden.<sup>236</sup> Dabei sollten Schwerpunkte für Quartale, Halbjahre und Jahre formuliert und einheitlich festgelegt werden, um eine One Voice policy bzw. One Story policy zu praktizieren. Das bedeutet, dass alle Stakeholder, unabhängig davon, welche Kanäle oder Kommunikationsmaßnahmen sie betrachten, den gleichen Wert vermittelt bekommen. Das Unternehmen kommuniziert auf allen Kommunikationsebenen, ob intern oder extern mit einer Stimme, bzw. erzählt eine einheitliche Geschichte.<sup>237</sup> Wie bereits beschrieben, sollen die Werte aber nicht als bloße abstrakte Wörter kommuniziert und vermittelt werden. Die Werte und die mit ihnen verbundenen Ziele und Visionen sollen nachvollziehbar und spürbar gemacht werden. Dies kann durch das, von MAST als eine der nötigen Voraussetzungen für erfolgreiches Kommunikationsmanagement beschriebene, Themenmanagement geschehen.<sup>238</sup> Bei dieser Herangehensweise werden innerhalb des Unternehmens, in der Unternehmensumwelt und/oder Politik Themen recherchiert und gesucht, die genutzt werden können, um die formulierten Unternehmenswerte zu betonen.<sup>239</sup> Eine weitere Möglichkeit und Erweiterung des Themenmanagements stellt das Storytelling dar. Darauf soll in einem folgenden eigenen Abschnitt genauer eingegangen werden. MAST formuliert noch weitere für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement erforderliche Ansätze. Dazu zählen ereignisorientiertes Informationsmanagement, Konzepte und Kampagnen, sowie Kommunikationsberatung. Unter ereignisorientiertem Informationsmanagement versteht man die konsequente Etablierung der Wertekommunikation in aktuelle Kommunikationsarbeit.<sup>240</sup> Das bedeutet, dass die festgesetzten Werte bei jeder Gelegenheit, ob bei Events, Präsentationen, Besprechungen, Geschäftszahlen in Form von Beispielen kommuniziert und manifestiert oder auch erklärt werden, wenn Wertekonflikte vorhanden sind.<sup>241</sup> Konzepte und Kampagnen sind aus dem Marketing bekannte Strategien, um eine Kontinuität zu fördern. Es hat sich gezeigt, dass sich die Unternehmenswerte besser bei den Stakeholdern manifestieren lassen, wenn sie in kontinuierlichen Intervallen immer wieder auftreten und sich so immer wieder neu bei den Stakeholdern ins Gedächtnis rufen.<sup>242</sup> Die von MAST benannte Kommunikationsberatung meint die Beratung und Schulung von Mitarbeitern und internen Kommunikationsorganen, beispielsweise Führungskräften. Diese sollen als Kommunikato-

---

<sup>235</sup> Vgl. MAST, 2019, S.84

<sup>236</sup> Vgl. a.a.o. S.84f

<sup>237</sup> Vgl. ebenda

<sup>238</sup> Vgl. MAST, 2019, S.85

<sup>239</sup> Vgl. ebenda

<sup>240</sup> Vgl. ebenda

<sup>241</sup> Vgl. ebenda

<sup>242</sup> Vgl. ebenda

ren des Unternehmens Fähigkeiten und Möglichkeiten erlernen, wie sie erfolgreich die formulierten Werte in ihre Kommunikation einbauen können.<sup>243</sup> Phase 4 beschäftigt sich als Letztes mit der Messbarkeit und der Erfolgsbestimmung der wertorientierten Kommunikation.<sup>244</sup> Wie bereits beschrieben, ist dies schwer und kompliziert und sehr stark an die Erfüllung der gekoppelten Unternehmensziele gebunden. In dieser Arbeit soll daher auf die weitere Ausführung dieses Aspektes verzichtet werden.

### 4.2.3 Contentzentrierte Vorgehensweise

Bei den von MAST beschriebenen vier Phasen der Erstellung eines erfolgreichen wertorientierten Kommunikationmanagements kristallisiert sich heraus, dass zuerst die Werte und die Visionen formuliert werden und anschließend die Umsetzung dieser Werte in Kommunikation folgt. Diese Herangehensweise gründet auch in der aktuellen Kommunikationstheorie der contentzentrierten Vorgehensweise. Bei dieser Kommunikationstheorie zeigt sich ebenfalls, dass die vorherigen Theorien nicht über den Haufen geworfen werden, sondern in gewisser Weise weiterentwickelt und ergänzt werden. So dienen der contentzentrierten Vorgehensweise immer noch das integrierte Kommunikationsmanagement und die wertorientierte Kommunikation als Grundlage. Entscheidend für die Entwicklung der contentzentrierten Vorgehensweise waren Unsicherheiten darüber, welche Kommunikationswege und Plattformen von den Stakeholdern aktuell und in Zukunft genutzt werden.<sup>245</sup> Daraufhin entstand ein Umdenken dahingehend, dass es nicht mehr primär um die Wahl der Kommunikationswege geht, die es zu bespielen und für die es Inhalte zu erstellen gilt. Sondern es geht primär um den Content, den Inhalt der Kommunikation.<sup>246</sup> Die Frage ist also nicht mehr, was für ein Artikel soll in die neue Mitarbeiterzeitung, sondern beispielhaft wo können wir das Thema Papiereinsparen überall publizieren? „Content Marketing bedeutet die systematische und strategische Aufbereitung attraktiver Themen für alle verfügbaren Kommunikationswege mit einer klaren Stakeholderperspektive.“<sup>247</sup> In dieser Definition von MAST ist das Themenmanagement aus der wertorientierten Kommunikation wiederzuerkennen. Weiterhin zeigt sich, dass der Inhalt auf die einzelnen Stakeholdergruppen ausgerichtet werden sollte und so ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und dargestellt werden kann. Ziel dieses Ansatzes ist es, durch Inhalte langfristige Stakeholderbeziehungen zu fördern, sowie Vertrauen in das Unternehmen und eine gute Reputation zu schaffen.<sup>248</sup> MAST formuliert für diesen Kommunikationsansatz das magische Viereck des Content Managements mit vier miteinander verbundenen Eckpfeilern: Unternehmensstrategie als Anker, Kommunikationsstrategie für Stakeholder, Content-Evaluation & Monitoring, Medienübergreifende Content-Produktion mit und ohne Newsroom.<sup>249</sup> Die Verankerung an Unternehmensstrategien ist aus den vier Phasen der wertorientierten Kommunikation schon ein bekanntes Prozedere. Dass die Kommunikati-

---

<sup>243</sup> Vgl. MAST, 2019, S.85

<sup>244</sup> Vgl. a.a.o. S.85ff

<sup>245</sup> Vgl. a.a.o. S.55

<sup>246</sup> Vgl. ebenda

<sup>247</sup> MAST, 2019, S.56

<sup>248</sup> Vgl. MAST, 2019, S.56

<sup>249</sup> Vgl. a.a.o. S.57

onsstrategien auf die Stakeholder ausgerichtet werden sollten, wurde ebenfalls im Vorfeld erwähnt. Content-Evaluation und Monitoring kann bei den klassischen Medien mit bekannten Mitteln durchgeführt werden und ist bei neuen Medien durch die Netzwerkeffekte noch schwierig und weist wenig Erfahrung auf.<sup>250</sup> Dennoch ist es notwendig, den Erfolg und die Verbreitung des Contents im Blick zu haben, zu messen und nachzuverfolgen.<sup>251</sup> Eine weitere Besonderheit der Content-Kommunikation, vor allem über neue Medien, bietet die Interaktivität der Stakeholder, die auf den Content reagieren bzw. einwirken können. Der vierte Eckpfeiler, die medienübergreifende Content-Produktion, ist eine Besonderheit, die in den vorherigen Kommunikationstheorien so noch nicht vorkam. Zwar ist es seit dem integrierten Kommunikationsmanagement das Ziel, eine einheitliche Kommunikationsstrategie zu verfolgen, dennoch erfolgte die Erstellung der Kommunikationsmaßnahmen meist medienspezifisch. Durch den digitalen Wandel wird erfolgreiche Unternehmenskommunikation jedoch als möglichst crossmedial orchestrierte Maßnahmen beschrieben<sup>252</sup>, somit wird es immer notwendiger, medienübergreifend einheitlichen Content zu erstellen und zu verbreiten.

#### **4.1.4 Bezug zur internen Unternehmenskommunikation**

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Theorien der Unternehmenskommunikation haben alle einen direkten Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation und finden auch in ihr Anwendung. Der wohl größte Wandel entstand hier durch das seit 1990 praktizierte integrierte Kommunikationsmanagement, das Ansätze aus externen Kommunikationsbereichen auch in die interne Unternehmenskommunikation integrierte. Somit wurden Prozesse und Strategien der internen Unternehmenskommunikation erweitert und gleichzeitig gewann die interne Kommunikation an Bedeutung für die Unternehmen. Durch Ansätze der wertorientierten Unternehmenskommunikation ist auch in der internen Kommunikation immer mehr das Ziel in den Fokus gerückt, den Mitarbeitern die Unternehmensziele und Werte zu vermitteln und diese gemeinsam mit ihnen zu verfolgen, nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter als Kommunikatoren in der externen Unternehmenskommunikation betrachtet werden.<sup>253</sup> Dabei erhält interne Unternehmenskommunikation immer mehr den Stellenwert eines Wettbewerbs- und Erfolgsfaktors. Interne Unternehmenskommunikation wird dadurch bedingt heutzutage von den Unternehmen als genauso wichtig bzw. wichtiger als die externe Unternehmenskommunikation angesehen.<sup>254</sup>

#### **4.2 Besonderheiten der internen Unternehmenskommunikation**

Interne Unternehmenskommunikation und damit häufig einhergehend die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern gewinnt an Bedeutung und wird zu einem Hauptaktionsfeld.<sup>255</sup> Grund dafür ist, dass die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg immer größer eingeschätzt wird. Mitarbeiter werden als Wettbe-

---

<sup>250</sup> Vgl. MAST, 2019, S.57

<sup>251</sup> Vgl. ebenda

<sup>252</sup> Vgl. KIRF; EICKE; SCHÖMBURG, 2018, S.35

<sup>253</sup> Vgl. MAST, 2019, S.283f

<sup>254</sup> Vgl. a.a.o. S.284f

<sup>255</sup> Vgl. a.a.o. S.284



werbsvorteil gesehen.<sup>256</sup> Allerdings sind Mitarbeiter nur dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn sie durch das Unternehmen zu einem gemacht werden. So haben Studien gezeigt, dass effiziente interne Kommunikation dazu führt, dass neue Informationen rasch verarbeitet werden und so die schnelle Entscheidungsfindung der Mitarbeiter gefördert wird. Dies führt wiederum zu einer schnelleren Umsetzung von Plänen und Projekten, was im Weiteren zu erhöhter Produktivität bei Veränderungen, zu höherer Motivation und Loyalität führen kann.<sup>257</sup> Mitarbeiter sind also nicht von sich aus ein Wettbewerbsvorteil, sondern können durch gute und effiziente interne Unternehmenskommunikation zu einem werden. Immer häufiger werden Mitarbeiter als knappe Ressource angesehen, vor allem gute und motivierte Mitarbeiter.<sup>258</sup> Dabei ist die Bindung der Mitarbeiter ebenso ein Problem wie die Rekrutierung. Unternehmen überzeugen Mitarbeiter nicht mehr nur mit Gehalt, sondern auch mit der Reputation des Unternehmens, was eine Herausforderung für das gesamte Kommunikationsmanagement darstellt.<sup>259</sup> Mitarbeiter werden nicht nur durch den digitalen Wandel immer mehr als Kommunikatoren verstanden.<sup>260</sup> Dabei agieren sie als interne Kommunikatoren ebenso, wie als externe. Wie einflussreich einzelne Mitarbeiter auf interne Abläufe, das Kommunikationsklima und die Motivation des Teams sind, merken Unternehmen nicht nur, wenn ein Mitarbeiter sich querstellt und rebelliert. Der positive Einfluss von Mitarbeitern ist intern ebenso spürbar. Aber auch extern agieren Mitarbeiter als Sprecher und Botschafter des Unternehmens. Dabei ist die Haltung der Mitarbeiter in der digitalen Welt und auf Social Media Plattformen ebenso bedeutend wie bei analogen Gesprächen mit Freunden und Bekannten.<sup>261</sup> Damit ist gleichzeitig ein weiterer Punkt verbunden, denn Mitarbeiter werden auch immer häufiger als Risiko angesehen.<sup>262</sup> Denn Mitarbeiter können nicht nur negativ von einem Unternehmen sprechen, sie können auch interne Vorgänge oder Entwicklungen publizieren und somit dem Unternehmen schaden. Dieses Risiko ist in digitalen Zeiten und durch Social-Media-Plattformen gestiegen, denn die Schranken, schnell eine breite Masse zu erreichen, sind gefallen.<sup>263</sup> Aus diesen Gründen für eine effiziente interne Unternehmenskommunikation lassen sich Ziele ableiten. Als solches lässt sich die Bereitstellung von Informationen nennen, damit die Mitarbeiter optimal ihre Aufgaben erfüllen können und für ihre Arbeitsrollen optimal geschult und ausgestattet sind.<sup>264</sup> Ebenso, wie die Befähigung und Ermutigung der Mitarbeiter in ihrem Umfeld als aktive Kommunikatoren aufzutreten und die Kommunikation des Unternehmens aktiv mitzugestalten, sei es unternehmensintern oder außerhalb des Unternehmens.<sup>265</sup> Ein weiteres Ziel ist es, das Know-How der Mitarbeiter zu fördern und zu mobilisieren, um so das Engagement der Mitarbeiter zu stärken und sie zu Partizipation<sup>266</sup>

---

<sup>256</sup> Vgl. MAST, 2019, S.285

<sup>257</sup> Vgl. ebenda

<sup>258</sup> Vgl. ebenda

<sup>259</sup> Vgl. ebenda

<sup>260</sup> Vgl. MAST, 2019, S.285f

<sup>261</sup> Vgl. MAST, 2019, S.285f

<sup>262</sup> Vgl. a.a.o. S.286

<sup>263</sup> Vgl. ebenda

<sup>264</sup> Vgl. MAST, 2019, S.288

<sup>265</sup> Vgl. ebenda

<sup>266</sup> Partizipation, bekannt aus dem politischen Bereich, beschreibt die freiwillige Beteiligung von Menschen am politischen Leben, um über diese Beteiligung Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen. Analog auf Unterneh-

zu ermutigen.<sup>267</sup> Gleichzeitig soll interne Unternehmenskommunikation die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigern.<sup>268</sup> Ebenso sollen die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und das in es gesetzte Vertrauen langfristig gesichert werden.<sup>269</sup> Eher allgemeinere und auf das Unternehmen ausgerichtete Ziele der internen Unternehmenskommunikation sind die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen und die Optimierung der einzelnen Kommunikationswege und der Kommunikationsarchitektur.<sup>270</sup> Neben diesen Zielen, die eher hinsichtlich der unternehmensorientierten Zielsetzung formuliert sind, lassen sich auch mitarbeiterorientierte Ziele formulieren, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter an das Unternehmen abbilden und wie diese durch die interne Unternehmenskommunikation erfüllt werden können.<sup>271</sup> Dazu zählen Koordination und Vernetzung von Arbeitsprozessen, damit die Mitarbeiter ihren Platz im Unternehmen kennen und leistungsfähige Verbindungen geschaffen werden können.<sup>272</sup> Die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sind weitere Ziele. Während die Motivation eher den Enthusiasmus bei der Arbeit und die damit verbundene Effizienz der Mitarbeiter im Blick hat, meint die Arbeitszufriedenheit eher das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter durch die Erfüllung ihrer individuellen Ziele.<sup>273</sup> Vertrauen und Glaubwürdigkeit waren auch schon ein unternehmensorientiertes Ziele, jedoch ist in mitarbeiterorientierter Sicht, das Vertrauen des Unternehmens in die Mitarbeiter gemeint.<sup>274</sup> Ziel ist es, dass die Mitarbeiter sich ernstgenommen und wichtig fühlen.<sup>275</sup> Weitere Ziele sind die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen und in die Teams und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.<sup>276</sup> Dies kann vor allem durch die Identifikation mit der kommunizierten Corporate Identity und einem wertorientierten Kommunikationsmanagement wie in 4.1.2 beschrieben, erreicht werden<sup>277</sup>. Weitere Ziele sind das Betriebsklima und die Unternehmenskultur, welche sich, sind sie positiv, auf die Mitverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter auswirken.<sup>278</sup> Wissen und Veränderungsbereitschaft ergänzen sich als Ziele<sup>279</sup>, denn gut informierte Mitarbeiter können Veränderungen leichter nachvollziehen und werden diese eher unterstützen.<sup>280</sup>

Alle beschriebenen Ziele, ob unternehmensorientiert oder mitarbeiterorientiert, und damit auch die Kommunikationsmaßnahmen zu ihrer Erfüllung lassen sich untergliedern in fachliche und soziale Themen.<sup>281</sup> Dabei sind fachliche Themen ihrer Definition entsprechend

---

men angewendet, beschreibt Partizipation die Beteiligung von Mitarbeitern, um Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen. (Vgl. THURICH Eckart (2011): Partizipation. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16528/partizipation> (06.07.2020).)

<sup>267</sup> Vgl. MAST, 2019, S.288

<sup>268</sup> Vgl. ebenda

<sup>269</sup> Vgl. ebenda

<sup>270</sup> Vgl. ebenda

<sup>271</sup> Vgl. MAST, 2019, S.289f

<sup>272</sup> Vgl. a.a.o. S.289

<sup>273</sup> Vgl. ebenda

<sup>274</sup> Vgl. MAST, 2019, S.289f

<sup>275</sup> Vgl. ebenda

<sup>276</sup> Vgl. MAST, 2019, S.290

<sup>277</sup> Vgl. ebenda

<sup>278</sup> Vgl. ebenda

<sup>279</sup> Vgl. ebenda

<sup>280</sup> Vgl. ebenda

<sup>281</sup> Vgl. MAST, 2019, S.292

alle Themen, die mit unternehmensinternen Prozessen, Verfahren, Zielen und Organisationsstrukturen zu tun haben.<sup>282</sup> Sie dienen vorrangig und direkt der Leistungserstellung bzw. -steigerung und der Unternehmenszielerreichung.<sup>283</sup> Im Gegensatz dazu beschäftigen sich soziale Themen, wie der Begriff vermuten lässt, mit sozialen und persönlichen Themen.<sup>284</sup> Dazu zählen beispielsweise persönliche Beziehungen, Zusammengehörigkeitsgefühl, interne Werte, Normen, soziale Umwelt.<sup>285</sup> Zur Erreichung der beschriebenen Ziele und zur Vermittlung der fachlichen oder sozialen Themen bedient sich die interne Unternehmenskommunikation redaktioneller Strategien, die aus dem Journalismus bekannt sind.<sup>286</sup> Bei der erklärenden Strategie werden Ereignisse erklärt, in dem sie in eine Vorgeschichte oder in einen Hintergrund eingeordnet werden. Dabei wird den Mitarbeitern grundlegendes und notwendiges Wissen vermittelt, was es ihnen erleichtert, Dinge, Entscheidungen und Vorgänge zu verstehen.<sup>287</sup> Bei der nutzwertorientierten Strategie werden die vermittelten Fakten und Ereignisse in einen direkten Zusammenhang zu der Aufgabe und Tätigkeit der Mitarbeiter gebracht.<sup>288</sup> Sie vermittelt somit die Fakten mit der Erklärung ihrer Notwendigkeit. Weiterhin ist sie speziell auf bestimmte Gruppen ausgerichtet und enthält meist Handlungsempfehlungen und Anleitungen.<sup>289</sup> Als dritte und letzte Strategie vermittelt die wertorientierte Strategie durch die Verbindung eines Themas mit sozialen Handlungen und Entscheidungen. Sie beschreibt das Bild des Unternehmens als Gemeinschaft und sozialer Ort.<sup>290</sup> Wie bereits beim wertorientierten Kommunikationsmanagement unter 4.1.2 beschrieben, sollen die Mitarbeiter emotional angesprochen werden, Orientierungssicherheit erlangen und die Bindung an das Unternehmen soll gestärkt werden.<sup>291</sup>

Wie die interne Unternehmenskommunikation und ihre konkreten Kommunikationsmaßnahmen aussehen können, damit sie die beschriebenen Ziele erreichen und die beschriebenen Themen so vermittelt werden, dass in den Augen der Mitarbeiter aus ihnen eine sinnstiftende Orientierung wird<sup>292</sup>, soll im folgenden Abschnitt genauer betrachtet werden. Die Kommunikationsstrategien und –maßnahmen können dabei hinsichtlich der Kommunikationsziele untergliedert werden, Bei dieser Gliederung werden die außerökonomischen Kommunikationsziele nach ihrem Inhalte und der beabsichtigten Wirkung unterteilt.<sup>293</sup>

1. kognitiv-orientierte Kommunikationsziele - Diese zielen auf den Wissenserwerb und eine Erhöhung des Kenntnisstandes<sup>294</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. MAST, 2019, S.292

<sup>283</sup> Vgl. ebenda

<sup>284</sup> Vgl. ebenda

<sup>285</sup> Vgl. ebenda

<sup>286</sup> Vgl. ebenda

<sup>287</sup> Vgl. ebenda

<sup>288</sup> Vgl. ebenda

<sup>289</sup> Vgl. ebenda

<sup>290</sup> Vgl. ebenda

<sup>291</sup> Vgl. ebenda

<sup>292</sup> Vgl. MAST, 2019, S.298

<sup>293</sup> Vgl. a.a.o. S.122f

<sup>294</sup> Vgl. ebenda

2. affektiv-orientierte Kommunikationsziele - Bei diesen geht es um Gefühle und damit verbunden eine Interessensteigerung oder Motivation<sup>295</sup>

3. konativ-orientierte Kommunikationsziele - Dabei ist die Handlungskomponente entscheidend, das Verhalten soll beeinflusst und verändert werden.<sup>296</sup>

4. sozial-orientierte Kommunikationsziele - Bei diesen stehen Beziehungen im Mittelpunkt, es geht um gegenseitiges Kennenlernen, Verständnis und Bindung.<sup>297</sup>

Bei der Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen sollten diese Kategorien der Kommunikationsziele sowie die spezielle Zielgruppe klar sein, um die Maßnahmen auf den bestmöglichen Erfolg auszurichten.<sup>298</sup> Broom und Sha formulieren weiterhin sieben Erfolgsfaktoren für ein Kommunikationsprogramm, die bei der Erstellung und Umsetzung der Maßnahmen hilfreich sein sollen.<sup>299</sup>

1. Glaubwürdigkeit - Das Unternehmen als Kommunikator muss als glaubwürdig und vertrauensvoll empfunden werden, damit die kommunizierten Informationen auch wahrgenommen werden.<sup>300</sup>

2. Kontext - Keine Kommunikationsmaßnahme steht für sich selbst, deswegen muss sie sich in den allgemeinen Kontext einfügen und darf nicht in Konkurrenz zu diesem stehen.<sup>301</sup>

3. Inhalt - Der Inhalt der Maßnahme muss erkennbar sein und einen Nutzen aufweisen.<sup>302</sup>

4. Klarheit - Die Kommunikationsmaßnahme muss bei der Zielgruppe richtig ankommen und darf nicht missverstanden werden. Hilfreich hierfür sind eine einfache Sprache, sowie die Vereinfachung komplexer Themen oder Sachverhalte.<sup>303</sup>

5. Kontinuität und Konsistenz - Kommunikationsmaßnahmen und –programme sollten sich in Variation immer wiederholen und ergänzen. Dabei sollten sie sich nicht identisch sein, jedoch die gleiche Botschaft und Geschichte vermitteln.<sup>304</sup>

6. Kanäle - Als Kommunikationswege sind Kanäle und die Wahl des Mediums ein entscheidender Faktor. Der Kanal hat Einfluss auf die Wahrnehmung der Botschaft und auf die Zielgruppenerreichung und Aufmerksamkeit.<sup>305</sup>

7. Fähigkeiten des Publikums - Bei der Wahl des richtigen Kanals und bei der Botschaft selbst sind das Wissen und die Fähigkeit des Publikums ausschlaggebend, um die Kom-

---

<sup>295</sup> Vgl. MAST, 2019, S.122f

<sup>296</sup> Vgl. ebenda

<sup>297</sup> Vgl. ebenda

<sup>298</sup> Vgl. ebenda

<sup>299</sup> Vgl. MAST, 2019, S.126f

<sup>300</sup> Vgl. ebenda

<sup>301</sup> Vgl. MAST, 2019, S.126f

<sup>302</sup> Vgl. ebenda

<sup>303</sup> Vgl. ebenda

<sup>304</sup> Vgl. ebenda

<sup>305</sup> Vgl. ebenda

munikationsmaßnahme optimal auf die Bedürfnisse und Vorlieben der Zielgruppe abzustimmen.<sup>306</sup>

Aus diesen Erfolgsfaktoren lassen sich entscheidende Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche interne Unternehmenskommunikation ableiten. So führt der unter 5. aufgeführte Punkt Kontinuität und Konsistenz in weiterer Konsequenz zur Empfehlung, wichtige Themen der internen Kommunikation in Kampagnenlogik anzulegen.<sup>307</sup> Kampagnen sind in der externen Kommunikation und vor allem im Marketing bekannt, sie beschreiben eine Vorgehensweise, bei der eine Botschaft nicht in einer einzigen Kommunikationsmaßnahme vermittelt wird, sondern auf verschiedene Maßnahmen aufgeteilt und über einen bestimmten Zeitraum verteilt verbreitet wird. Die Empfehlung ist, dieses Verfahren auch intern zu nutzen, um so die Kontinuität und Konsistenz auch durch crossmediale Maßnahmen zu unterstützen.<sup>308</sup>

Besonders wichtig für eine sinnstiftende Kommunikation ist neben der Frage, was wird kommuniziert, auch die Frage danach, wie kommuniziert wird? Welches Medium wird genutzt? In welcher Form und mit welchem Stil wird kommuniziert?<sup>309</sup> Es kommt häufig vor, dass Mitarbeiter sich unzureichend über das Geschehen im Unternehmen informiert fühlen oder behaupten, ihnen würden einzelne Informationen fehlen.<sup>310</sup> Dabei geht es häufig nicht um die Information selbst, sondern darum, dass sich die Mitarbeiter nicht beachtet fühlen.<sup>311</sup> Die bloße Darbietung von Zahlen und Fakten reicht nicht aus, es fehlen Erklärungen und persönliche Ansprachen.<sup>312</sup> Ein Grund kann sein, dass die Mitarbeiter die bloßen Fakten nicht gut erinnern oder gar nicht richtig verstehen und einordnen können. Im Großen und Ganzen verändert sich interne Kommunikation aber immer mehr weg von der Verteilkommunikation, bei der Zahlen und Fakten an die Mitarbeiter nur verteilt werden, hin zu interaktiven Prozessen, bei denen die Mitarbeiter als Zielgruppe in den Mittelpunkt gerückt werden, Kontext kommuniziert wird und Austausch mit den Mitarbeitern gefördert wird.<sup>313</sup> In diesem Zusammenhang rücken auch in der internen Kommunikation die Ansätze der wertorientierten Kommunikation, der contentzentrierten Vorgehensweise und Maßnahmen des Storytellings in den Mittelpunkt. Alle unternehmensinternen Kommunikationsmaßnahmen lassen sich dabei hinsichtlich ihrer Kommunikationswege in zwei Bereiche unterteilen, die medienvermittelte Kommunikation und die persönliche Kommunikation. MAST differenziert noch weiter und unterteilt drei Kategorien, das Intranet, gedruckte Medien und die persönliche Kommunikation.<sup>314</sup> Ausschlaggebend für diese Differenzierung sind die unterschiedlichen Bedeutungen und Vorgehensweisen der einzelnen Kommunikationswege. Vor der Digitalisierung und Einführung von Intranets waren gedruckte Medien, wie Mitarbeiterzeitungen oder Flyer, neben persönlicher Face-to-Face

---

<sup>306</sup> Vgl. MAST, 2019, S.126f

<sup>307</sup> Vgl. KIRF; EICKE; SCHÖMBURG, 2018,S.77

<sup>308</sup> Vgl. ebenda

<sup>309</sup> Vgl. MAST, 2019, S.296

<sup>310</sup> Vgl. ebenda

<sup>311</sup> Vgl. MAST, 2019, S.296

<sup>312</sup> Vgl. ebenda

<sup>313</sup> Vgl. MAST, 2019, S.297

<sup>314</sup> Vgl. a.a.o. S.299ff

Kommunikation der einzige Kommunikationsweg. Es war die einzige Möglichkeit neben dem direkten Gespräch, um Fakten und aktuelle Informationen zu vermitteln. Durch die digitale Transformation sind gedruckte Medien aber nicht gänzlich ausgestorben und ersetzbar geworden. Gedruckte Medien und vor allem Mitarbeiterzeitungen oder –magazine haben immer noch einen berechtigten Stellenwert in der internen Unternehmenskommunikation.<sup>315</sup> Jedoch haben sich der Inhalt und die vermittelte Information dieses Kommunikationsweges geändert. Mitarbeiterzeitungen dienen in der aktuellen Zeit vorrangig dazu, Hintergründe und Zusammenhänge zu vermitteln statt aktueller Fakten.<sup>316</sup> Dabei können Sie Unternehmenswerte beispielsweise in Form von Geschichten vermitteln. Der Vorteil von gedruckten Medien gegenüber digitalen Angeboten ist die Haptik der Medien.<sup>317</sup> Durch sie wird eine Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen gefördert.<sup>318</sup> Gleichzeitig vermitteln sie eine Langlebigkeit, die vermittelten Werte sind es wert, über eine längere Zeit haltbar und unauslöschlich kommuniziert zu werden. Digitale Medien und allen voran das Intranet bietet gegenüber gedruckten Medien seine eigenen Vorteile. Das Intranet dient als Informations- und Kommunikationsplattform, auf der, vergleichbar mit dem Internet zur externen Kommunikation, verschiedenste mediale Angebote gebündelt zur Verfügung gestellt werden und über das eine interaktive Kommunikation stattfinden kann, unabhängig von Raum und Zeit.<sup>319</sup> Im Gegensatz zum weltweiten Internet, ist das Intranet jedoch auf die Reichweite des Unternehmens beschränkt und kann unternehmensspezifisch organisiert, gepflegt und genutzt werden. Dort ist jede verfügbare Information für jeden Mitarbeiter jederzeit abrufbar<sup>320</sup>, damit sind alle Barrieren beseitigt. Mitarbeiter können sich selbst aktuell und flexibel informieren<sup>321</sup> oder spezifisch alte Themen und Informationen abrufen. Dies birgt jedoch gleichzeitig das Risiko der Informationsflut.<sup>322</sup> Die Fülle an Informationen kann es den Mitarbeitern erschweren, die für sie wichtigen und relevanten Informationen zu erkennen und zu finden. Die Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es also, nicht nur Informationen über das Intranet zu vermitteln, sondern auch das Intranet und seine Struktur weiterzuentwickeln.<sup>323</sup> Das Intranet kann aber nicht nur der Informationsvermittlung dienen, sondern auch als Kommunikationsplattform genutzt werden.<sup>324</sup> Damit ist Kommunikation in ihrer reinsten Form, der Interaktion zweier Adressaten, gemeint und nicht die interne Unternehmenskommunikation, unter die auch die Informationsvermittlung fällt. Die Mitarbeiter können selbst Informationen über das Intranet verbreiten, Bezug zu Themen und Angeboten nehmen, beispielsweise in Form von Feedback oder sie können in Social-Media-Angeboten direkt interagieren.<sup>325</sup> Das Intranet selbst ist dabei nur eine Plattform und kann viele verschiedene mediale Angebote enthalten. Dazu zählen beispielsweise Texte, Artikel, News, Corporate Blogs als eine Art

---

<sup>315</sup> Vgl. MAST, 2019, S.301

<sup>316</sup> Vgl. ebenda

<sup>317</sup> Vgl. ebenda

<sup>318</sup> Vgl. ebenda

<sup>319</sup> Vgl. MAST, 2019, S.300

<sup>320</sup> Vgl. ebenda

<sup>321</sup> Vgl. ebenda

<sup>322</sup> Vgl. ebenda

<sup>323</sup> Vgl. ebenda

<sup>324</sup> Vgl. ebenda

<sup>325</sup> Vgl. ebenda

Unternehmenstagebuch, Videos und Social-Media-Anwendungen.<sup>326</sup> Dabei können die Inhalte der genutzten Medien ebenfalls eine unterschiedliche Struktur aufweisen. So können sie der reinen Informationsvermittlung dienen oder wertorientierte Kommunikationsstrategien aufweisen und in Form von Storys Hintergründe und Zusammenhänge erläutern. Bei der Wahl des Mediums sind verschiedene Faktoren und Aspekte zu berücksichtigen. Ein wichtiger Faktor ist die von den Mitarbeitern benötigte Zeit, um die Information zu erfassen und zu verarbeiten, denn Zeit ist eine immer knapper werdende Ressource.<sup>327</sup> Mitarbeiter haben immer weniger Zeit für ihre eigentliche Arbeit, folglich bleibt auch wenig bis keine Zeit, um sich über aktuelle Themen des Unternehmens zu informieren, das Informationsangebot für Weiterbildung zu nutzen oder Entscheidungshintergründe und Zusammenhänge zu recherchieren und zu erfassen.<sup>328</sup> Es ist unwahrscheinlich, dass Mitarbeitern genügend Zeit bleibt, um einen langen Artikel oder Beitrag am Stück zu lesen und zu erfassen.<sup>329</sup> Wenn ein Kommunikationsangebot nicht in das Zeitfenster der Mitarbeiter passt, wird es gar nicht erst beachtet.<sup>330</sup> Deswegen ist es wichtig, Kommunikationsmaßnahmen an die verfügbare Zeit und die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen und folglich auch das richtige Medium für die zu vermittelnde Information zu wählen. Weiterhin ist dabei die den Mitarbeitern verfügbare Technik zu beachten. Nicht jedes Unternehmen verträgt gleich viel Digitalisierung<sup>331</sup> und auch nicht jede Form. Steht in einem Unternehmen nicht jedem Mitarbeiter der Zugang zu einem computerbasierten und internetfähigen Gerät zur Verfügung, so ist es nicht möglich, die gesamte Unternehmenskommunikation auf digitale Strukturen auszulegen. Entscheidend sind aber auch die Anzeigemöglichkeiten und Displaygröße der den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Geräte.<sup>332</sup> Besitzen alle Mitarbeiter ein Smartphone oder Tablet mit Zugang zum Intranet, jedoch nicht alle einen Desktop-Computer, so ist es nicht ratsam, lange Texte als Kommunikationsmaßnahme zu wählen, da diese nur schwer auf dem kleinen Gerät und Display zu lesen sind. In diesem Fall wäre die Wahl eines andern medialen Angebotes, beispielsweise eines Videos, ratsam.

Der dritte und laut MAST auch unverzichtbare Kommunikationsweg ist die persönliche Face-to-Face Kommunikation. Definiert ist hierbei nicht weiter, wer mit wem kommuniziert, solange die Kommunikation unternehmensintern stattfindet. Darunter kann die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern fallen, von Fachleuten untereinander, die Kommunikation im Kollegenkreis<sup>333</sup>. Darunter fallen aber auch Beratungsangebote und Kommunikation während Events.<sup>334</sup> Dabei können persönliche Gespräche viele Aufgaben gleichzeitig erfüllen, es können Informationen und Werte wie Motivation und Integration vermittelt werden, gleichzeitig kann in Echtzeit Interaktion die Stimmung

---

<sup>326</sup> Vgl. MAST, 2019, S.300f

<sup>327</sup> Vgl. a.a.o. S.159

<sup>328</sup> Vgl. ebenda

<sup>329</sup> Vgl. ebenda

<sup>330</sup> Vgl. ebenda

<sup>331</sup> Vgl. KIRF; EICKE; SCHÖMBURG, 2018, S.80f

<sup>332</sup> Vgl. KIRF; EICKE; SCHÖMBURG, 2018, S.74

<sup>333</sup> Vgl. MAST, 2019, S.302f

<sup>334</sup> Vgl. a.a.o. S.303ff

und das Verständnis des Gegenübers ermittelt und darauf Bezug genommen werden.<sup>335</sup> Zentral bei der persönlichen Kommunikation ist jedoch die Kommunikation von Managern und Führungskräften.<sup>336</sup> Neben der Informations- und Wertevermittlung können Manager die Aufgabe des Richtungsweisens übernehmen und Informationen und Kommunikationsangebote selektieren und eine Auswahl für die Mitarbeiter treffen.<sup>337</sup> Aufgabe der internen Kommunikation und des Kommunikationsmanagements kann es sein, die Manager und Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikatoren zu unterstützen.<sup>338</sup> Dies kann in Form von Führungskräftebildungen geschehen oder durch Einrichtung von Nutzerkreisen im Intranet,<sup>339</sup> damit die Manager auch digital mit ihren Mitarbeitern vernetzt sind und kurze und schnelle digitale Kommunikationswege nutzen können. Wertorientierte Kommunikation und Storytelling sind auch in der persönlichen Kommunikation wichtig und bewährte Mittel. Denn kein Mitarbeiter will von seinem Vorgesetzten die gleichen Fakten hören, die er auch auf anderem Wege schon gelesen hat.<sup>340</sup> Der Manager kann aber seine Chance nutzen und die bereits vermittelten Informationen mit Erklärungen, Hintergründen und Zusammenhängen in Form von Geschichten emotional nachvollziehbar zu machen.

Wie wichtig die Entwicklung und die digitale Transformation in der internen Unternehmenskommunikation geworden sind, zeigt sich in der aktuellen Zeit, durch die durch Corona-Pandemie veränderte Arbeitswelt. Mitarbeiter arbeiten vermehrt im Homeoffice und nicht mehr im Büro und in anderen Unternehmen sind in kürzester Zeit Veränderungen wie Hygienemaßnahmen, Arbeitszeitreduzierung /Kurzarbeit oder Umstrukturierungen notwendig. All dies sind Themen, die nicht von langer Hand geplant und ausreichend begründet an die Mitarbeiter kommuniziert werden können. Es bedarf einer schnellen und aktuellen Informationsvermittlung und des Bereitstellens von Hintergrundinformationen, auf die Mitarbeiter nach Bedarf zugreifen können. Gleichzeitig besteht die Schwierigkeit, dass nicht mehr alle Mitarbeiter vor Ort und direkt erreichbar sind. Dies bedeutet einerseits, dass eine direkte und persönliche Kommunikation schwer umsetzbar ist und vermehrt auf digitale Alternativen zugegriffen werden kann. Auf der anderen Seite bedeutet es aber auch, dass unternehmensinterne Intranets zum Teil erst für die Mitarbeiter von zu Hause aus zugreifbar gemacht werden müssen. Es zeigt sich, dass nicht jede Kommunikationsform zu jeder Zeit und für jedes Unternehmen pauschal die richtige Wahl ist. Zudem zeigt sich, dass interne Unternehmenskommunikation immer auf die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten ausgerichtet sein sollte. Ein Unternehmen selbst kann noch so digital vernetzt und fortschrittlich sein, wenn es die Mitarbeiter nicht auf diesen Weg vorbereitet und davon überzeugt, wird es nicht funktionieren.<sup>341</sup>

---

<sup>335</sup> Vgl. MAST, 2019, S.302ff

<sup>336</sup> Vgl. a.a.o. S.305

<sup>337</sup> Vgl. a.a.o. S.303

<sup>338</sup> Vgl. a.a.o. S.309f

<sup>339</sup> Vgl. ebenda

<sup>340</sup> Vgl. MAST, 2019, S.303

<sup>341</sup> Vgl. KIRF; EICKE; SCHÖMBURG, 2018, S.80f



### 4.3 Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation

Storytelling ist eine mögliche Strategie des internen und externen wertorientierten Kommunikationsmanagements und soll im Folgenden genauer betrachtet werden. Storytelling als Begriff ist vermehrt aus dem Buch- oder Filmbereich bekannt, bedeutet es doch übersetzt nicht mehr als Geschichtenerzählen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Storytelling über die Eigenschaften definiert, die eine Geschichte haben muss. Dazu nennt Fog vier Grundelemente, die eine Geschichte aufweisen muss, eine Botschaft, einen Konflikt, verschiedene Charaktere und einen Plot.<sup>342</sup> Dabei kann der Plot nach der von Campbell benannten Heldenreise editiert werden, dies ist aber nicht zwingend.<sup>343</sup> Storytelling als bewusster Einsatz des Geschichtenerzählens in der Unternehmenskommunikation<sup>344</sup> ist inzwischen dort ein verbreitetes Werkzeug und wird auf unterschiedliche Weise und für unterschiedliche Zwecke eingesetzt. Um sich dem Begriff Storytelling im Bereich der internen Unternehmenskommunikation zu nähern, sollen zunächst einige in der Literatur zu findende Typisierungen des Begriffs Geschichte vorgenommen werden. Geschichten können nach Reinmann-Rothmeier und Vohle in authentische und analoge Geschichten unterschieden werden. Dabei erzählen authentische Geschichten real geschehene Ereignisse nach und analoge Geschichten erzählen frei kreierte Geschichten.<sup>345</sup> Des Weiteren können Geschichten nach Nymark in formelle und informelle Geschichten unterteilt werden. Dabei sind formelle Geschichten von der Unternehmensführung gezielt genutzt und verbreitet und informelle Geschichten sind solche, die unbeabsichtigt und ohne Einfluss des Managements kursierend.<sup>346</sup> Zuletzt ist vor allem bei Verwendung des Begriffs Geschichten im Unternehmenskontext die Definition als organisationale Geschichte von Thier zu nennen, die nur solche Geschichten als organisationale Geschichten definiert, die über einen längeren Zeitraum im Unternehmen bestehen und von den internen Stakeholdern erzählt werden.<sup>347</sup> Dabei ist es irrelevant, ob die Geschichten authentisch oder analog sind und ob sie vollständig oder in Fragmenten wiedergegeben werden. Wichtig für diese Definition ist nur der bereits in 2.4 beschriebene Grundsatz, dass in einer Betrachtung des gesamten Unternehmens nicht alle erzählten Geschichten als relevant betrachtet werden können und diese missachtet werden können, die nur kurzzeitig im Unternehmen kursieren. Im Folgenden soll der Begriff Storytelling als Maßnahme der internen Unternehmenskommunikation definiert werden. In diesem Zusammenhang wird Storytelling als eine Management-Disziplin verstanden, die Geschichten über das Unternehmen, sowie interne und externe Stakeholder strategisch einsetzt, um Qualität und Kommunikation zu fördern oder operativ einsetzt, um komplexe Sachverhalte oder Botschaften verständlich zu vermitteln. Neben dem Bereich des Geschichtenerzählens umfasst der Begriff Storytelling ebenso den Bereich des Zuhörens.<sup>348</sup> Storytelling kann des Weiteren als eine Grundhaltung des Managements verstanden werden, Unternehmens-

---

<sup>342</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.34

<sup>343</sup> Vgl. ebenda

<sup>344</sup> Vgl. MAST, 2019, S.59

<sup>345</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.36

<sup>346</sup> Vgl. ebenda

<sup>347</sup> Vgl. ebenda

<sup>348</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.39

werte durch Zuhören und Erzählen von Geschichten zu vermitteln und zu fördern.<sup>349</sup> Damit ist, wie in 4.1 beschrieben, Storytelling neben dem Themenmanagement eine weitere Möglichkeit, die Werte und Visionen eines Unternehmens für die Stakeholder greifbar und handlungsorientiert zu vermitteln. Der Hauptgrund dafür, dass Storytelling in die Unternehmenskommunikation Einzug findet, liegt darin, dass Geschichten anders als reine Daten und Fakten, Werte und persönliche Komponenten transportieren können, sie erleichtern es den Sinn hinter einem Sachverhalt zu verstehen und das Erfahrene einzuordnen.<sup>350</sup> „Geschichten eignen sich hervorragend, komplexe Vorgänge einfach zu erklären, banale Fakten spannend zu gestalten oder bestimmte Emotionen zu transportieren.“<sup>351</sup> Zusätzlich können Geschichten dabei helfen vorhandenes Wissen zu sichern, zu vernetzen oder für künftige Projekte wieder aus der Erinnerung zu aktivieren.<sup>352</sup>

Dies führt im Weiteren dazu, dass negative Informationen von Rezipienten positiver bewertet und aufgenommen werden, wenn sie in einer Geschichte vermittelt werden,<sup>353</sup> ein wichtiger Aspekt, den es sich in der internen Unternehmenskommunikation zu Nutze zu machen gilt. Auf dieser Grundlage haben sich drei Schwerpunkte gebildet, wie Storytelling als Instrument der internen Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann. 1. Äußerung von Geschichten in Top-Down-Form - Dabei können Ideen gestreut, Werte vermittelt oder Möglichkeiten aufgezeigt werden. 2. Geförderter Ideenaustausch als interaktive Kommunikationsform – Dieser wird genutzt, um Ideenaustausch zu fördern, den Teamgeist zu stärken oder Projekte zu reflektieren. 3. Auswertung von Geschichten, Zuhören als Bottom-up-Form - Bei dieser Form werden Wertesysteme und Potenziale identifiziert.<sup>354</sup> Wie Geschichten in Unternehmen erzählt werden, ist durch den Begriff Storytelling nicht definiert und es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die verschieden häufig Anwendung finden. Am häufigsten werden Geschichten wohl während Präsentationen, Veranstaltungen, Workshops, bzw. der Face-to-Face-Kommunikation erzählt und implementiert.<sup>355</sup> Auch die Verbreitung über Printmedien wird relativ häufig von der Geschäftsführung gewählt.<sup>356</sup> Wie bereits unter 2.6 beschrieben, kommen zu diesen klassischen Formen der internen Unternehmenskommunikation mit dem digitalen Wandel weitere Formen hinzu. So wird auch Storytelling vermehrt über andere Kanäle implementiert, beispielsweise über Social-Media-Plattformen, das Intranet, Theaterstücke und Filme.<sup>357</sup> Dies zeigt, beim Storytelling geht es nicht darum, worüber eine Botschaft vermittelt wird, es geht vielmehr darum, dass die Botschaft in Form einer emotionalen und persönlichen Geschichte verpackt erzählt wird.

Neben dem Storytelling-Begriff ist in der Literatur von einem narrativen Kommunikationsmanagement die Rede. Die beiden Begriffe meinen in den Grundzügen das gleiche Prin-

---

<sup>349</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.39

<sup>350</sup> Vgl. a.a.o. S.40f

<sup>351</sup> MAST, 2019, S.59

<sup>352</sup> Vgl. MAST, 2019, S.59f

<sup>353</sup> Vgl. ebenda

<sup>354</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.43

<sup>355</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.92

<sup>356</sup> Vgl. ebenda

<sup>357</sup> Vgl. ebenda

zip, nämlich das Profitieren aus Geschichten. Im Gegensatz zum Storytelling zieht der Begriff narratives Kommunikationsmanagement grundlegende Elemente nicht aus dem Film- bzw. Geschichtenbereich, sondern aus Bereichen des Journalismus.<sup>358</sup> Laut Loebbert orientiert sich narratives Kommunikationsmanagement an sieben Grundsätzen, die sowohl den narrativen Ansatz rechtfertigen, wie Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen liefern.<sup>359</sup>

1. Vorrang des narrativen Denkens - Menschen denken narrativ. Das bedeutet, sie nehmen Erlebnisse subjektiv und meist in Form von Erzählungen bzw. Geschichten wahr. Möchte man Menschen oder vorrangig Stakeholder erreichen, dann sollte man Konzepte und Strategien auf dieses narrative Denken ausrichten.<sup>360</sup>

2. Narratives Denken als Abfolge von Handlungen - Menschen nehmen Erlebtes nicht einfach nur in Form einer Erzählung wahr, sie unterteilen es auch in Handlungssequenzen, die einem Geschichtenverlauf ähneln. Somit werden einzelne Aspekte immer in einem großen Kontext wahrgenommen und eingeordnet.<sup>361</sup>

3. Handlungsgestaltung als narrative Sequenz - In Konsequenz aus Punkt 2 werden Erlebnisse auch immer im Gesamtzusammenhang interpretiert. Deswegen sollten Unternehmen darauf achten, dass einzelne Maßnahmen stets an die Unternehmensgeschichte anknüpfen und nicht für sich alleine stehen.<sup>362</sup>

4. Dramatische Form der narrativen Sequenzen - Menschen nehmen ihre Umwelt nicht nur in Form von Geschichten wahr, sie neigen dabei auch zu einem Drang des Dramatischen. Das bedeutet, dass sie ihr eigenes Handeln in dramatischen Akten organisieren die damit typische dramatische Grundelemente aufweisen, wie Anfang & Ende, konkurrierende Akteure etc. Für Unternehmen bedeutet dies, je mehr Spannung sie bieten, desto interessanter werden sie für Stakeholder.<sup>363</sup>

5. Narrative Einheit - Menschen neigen dazu, Geschichten an ihre Umwelt anzupassen und in weiterer Konsequenz auch ihre Umwelt an die Geschichten anzupassen, um eine Einheit zu erschaffen. Aus Sicht eines Unternehmens bedeutet dies, es hat Erfolg bei den Stakeholdern, wenn die vom Unternehmen erzählten Geschichten zu den Ansichten und Vorstellungen der Stakeholder passen.<sup>364</sup>

6. Narrative Suche nach einem „guten“ Leben - Eine philosophische Analyse geht davon aus, dass Menschen sich selbst stets als Hauptakteure ihrer eigenen Lebensgeschichte sehen. Als solche streben sie ständig nach dem persönlichen Happy End.<sup>365</sup> Knüpft das Unternehmen daran an oder verspricht sogar Hilfe bei der Suche nach dem Happy End, so wird dies zu Erfolg führen.

---

<sup>358</sup> Vgl. MAST, 2019, S.61

<sup>359</sup> Vgl. a.a.o. S.60

<sup>360</sup> Vgl. ebenda

<sup>361</sup> Vgl. ebenda

<sup>362</sup> Vgl. ebenda

<sup>363</sup> Vgl. MAST, 2019, S.60

<sup>364</sup> Vgl. MAST, 2019, S.60f

<sup>365</sup> Vgl. a.a.o. S.61

7. Einbettung des Storytelling in der Organisation - Bei den vom Unternehmen erzählten Geschichten bildet das Unternehmen selbst den Sinn für die Geschichte. Somit sollte es die Hauptaufgabe sein, den Kontext der erzählten Geschichten mit Sinn und einer Zieldimension zu füllen.<sup>366</sup> In weiterer Konsequenz bezeichnet Loebbert das Kommunikationsmanagement als Sinnmanagement, denn „nur das, was Sinn macht, ist auch handlungsweisend“<sup>367</sup>. Es geht somit nicht nur darum eine Geschichte zu erzählen, diese sollte auch gut, überzeugend und sinnstiftend sein.<sup>368</sup>

In der Analogie zu Nachrichtenwerten im Journalismus nutzt das narrative Kommunikationsmanagement Storywerte als Orientierungshilfe.<sup>369</sup> Beispiele hierfür sind Liebe/Hass, Wahrheit/Lüge, Mut/Feigheit, Treue/Betrug, Weisheit/Dummheit, Stärke/Schwäche, Aufregung/Langeweile. Im Gegensatz zu Nachrichtenwerten bestehen Storywerte immer aus Gegensätzen, dies zeigt die Besonderheit von Geschichten, sie bestehen aus Spannung erzeugender Veränderung und Bewegung.<sup>370</sup> Neben Storywerten werden in der Literatur auch weitere typische Elemente einer Geschichte genannt, die mal mehr oder weniger stark Gewichtung finden. Ein Element ist jedoch für jede gute Geschichte essenziell, das Neue und Unerwartete.<sup>371</sup> Die Geschichte soll die Rezipienten überraschen, begeistern und ihren Wunsche nach Spannung bedienen, dann wird die Geschichte erinnert.<sup>372</sup> Die Wahl des Mediums zur Verbreitung des Storytellings schafft ein paar weitere Besonderheiten. Digitales Storytelling, das vermehrt über Online-Plattformen und Social-Media-Plattformen betrieben wird, wird häufig durch modulare und non-lineare Erzählformen geprägt.<sup>373</sup> Die Rezipienten folgen nicht nur einer linearen Geschichte von Anfang bis Ende, sie können sich selbst durch einzelne Teile der Geschichte navigieren oder durch Kommunikationswege selbst Stellung beziehen oder auf die Geschichte einwirken.<sup>374</sup> Dies macht einerseits die Erstellung der Geschichte für das Unternehmen schwieriger, auf der anderen Seite fördert es jedoch die Eingebundenheit der Stakeholder und damit den Erfolg des Storytellings.<sup>375</sup> In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass auch Erklärvideos eine geeignete Form darstellen, um als Storytellingmaßnahme in der internen Unternehmenskommunikation Anwendung zu finden.

Im Folgenden sollen nun einige Einsatzbereiche und –möglichkeiten des Storytellings in der internen Unternehmenskommunikation beispielhaft genannt werden.

Storytelling kann im Investor Relations Management<sup>376</sup> eingesetzt werden, um mit einer schlüssigen Argumentation potentielle Investoren davon zu überzeugen in das Unterneh-

---

<sup>366</sup> Vgl. MAST, 2019, S.61

<sup>367</sup> MAST, 2019, S.61

<sup>368</sup> Vgl. MAST, 2019, S.61

<sup>369</sup> Vgl. ebenda

<sup>370</sup> Vgl. ebenda

<sup>371</sup> Vgl. MAST, 2019, S.62

<sup>372</sup> Vgl. ebenda

<sup>373</sup> Vgl. ebenda

<sup>374</sup> Vgl. MAST, 2019, S.62f

<sup>375</sup> Vgl. ebenda

<sup>376</sup> Investor Relations Management beschreibt den Teilbereich der Unternehmenskommunikation der sich mit den Stakeholdern Kapitaleigentümer und Fremdkapitalgeber befasst. (Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.43 Fußzeile)

men zu investieren.<sup>377</sup> Dabei wird die sogenannte Equity Story genutzt, um den gegenwärtigen Ist-Stand des Unternehmens und die Entwicklungspotentiale zu kommunizieren und vorrangig die Stärken, Strategien und die Einzigartigkeit des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen.<sup>378</sup>

Storytelling kann aber auch im Change Management<sup>379</sup> genutzt werden, um den Mitarbeitern von vornherein potentielle Ängste zu nehmen, oder den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass ihre Ängste ernstgenommen werden.<sup>380</sup> Die Geschichten können in diesem Zusammenhang dazu dienen, die Ambitionen der Geschäftsführung zu verdeutlichen und verständlich und nachvollziehbar zu machen.<sup>381</sup>

Auch im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements, als Teilbereich des Change Managements, kann Storytelling eine zentrale Rolle spielen, um neue Maßnahmen und Strategien zur Nachhaltigkeit glaubhaft mit emotionalen Geschichten zu kommunizieren, Hier können Geschichten im Vergleich zu Nachhaltigkeitsberichten eine Art Auswertung der Daten bieten und die angestrebte Richtung des Unternehmens verdeutlichen.<sup>382</sup> Geschichten können dabei helfen, das Vertrauen und die Unterstützung der Stakeholder zu erlangen und zu pflegen.

Im Bereich des Brand Managements kann betriebenes Storytelling dazu beitragen, die gesamte Ausrichtung des Unternehmens zu verdeutlichen und hervorzuheben. Dies wird häufig mit einer Basis-Erzählung erzielt, die sowohl intern, wie auch extern kommuniziert wird und durch davon abgeleitete spezifischere Geschichten ergänzt werden kann.<sup>383</sup> Ein weiteres Feld ist das Wissensmanagement, hier dienen Geschichten dazu, Erfahrungen oder Hinweise zu sammeln und festzuhalten und können bei der Kommunikation, Teamarbeit, Kooperation oder Akquisition hilfreich sein.<sup>384</sup> Geschichten können neben formalen Anleitungen hier sehr nützlich sein.<sup>385</sup>

Wie aus den beschriebenen Einsatzfeldern zu erkennen ist, bietet Storytelling als Instrument einen großen Beitrag in der Wertekommunikation des Unternehmens.<sup>386</sup> Denn in den Geschichten geht es häufig nicht um Zahlen und Fakten, es geht um Emotionen und Werte und durch die narrative Erzählung werden diese Werte für die Stakeholder erlebbar und nachvollziehbar gemacht.<sup>387</sup> Das Unternehmen vermittelt nicht explizit, für welche Werte es steht und welche Werte ihm wichtig sind, die Werte werden anhand von Beispielen erlebbar gemacht. Hat das Unternehmen mittels dieser Wertevermittlung deutlich gemacht, wofür es steht, können sich die Stakeholder leichter mit dem Unternehmen identi-

---

<sup>377</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.43f

<sup>378</sup> Vgl. ebenda

<sup>379</sup> Das Change Management eines Unternehmens beschäftigt sich als Managementgebiet mit den Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen. (Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.44 Fußzeile)

<sup>380</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.44

<sup>381</sup> Vgl. ebenda

<sup>382</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.45

<sup>383</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.44

<sup>384</sup> Vgl. ebenda

<sup>385</sup> Vgl. ebenda

<sup>386</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.45f

<sup>387</sup> Vgl. ebenda

fizieren und die Werte und Meinungen des Unternehmens zu teilen.<sup>388</sup> Gleichzeitig können Geschichten Beispiele dafür geben, wie die beschriebenen Werte im Unternehmen umgesetzt werden und auch von den Stakeholdern in den Unternehmensalltag integriert werden können.<sup>389</sup> Soll Storytelling in einem Unternehmen strategisch betrieben werden, so sind ein paar mehr Dinge zu beachten als das bloße Erzählen einer Geschichte. Storytelling ist in diesem Fall ein dynamischer und fortlaufender Prozess, der intensiver Planung und Umsetzung bedarf.<sup>390</sup> Fog beschreibt diesen Storytelling-Prozess in einem Phasen-Kreislauf, bestehend aus der Such-Phase, Sortier-Phase, Modellier-Phase, Präsentations-Phase und der Verbreitungs-Phase.<sup>391</sup> Dieser Kreislauf umfasst den gesamten Prozess von der Erkenntnis der Notwendigkeit einer Geschichte über die Findung der richtigen Geschichte, der richtigen Erzählung(-sform) bis hin zur Verbreitung und der Reflektion.<sup>392</sup> Neben dem von Fog beschriebenen Kreislauf gibt es noch weitere ähnliche Methoden und Modelle,<sup>393</sup> schwierig ist dabei häufig die Wahl der Kontrollinstrumente, welche nur bei einem Modell von Herbst überhaupt explizit genannt werden.<sup>394</sup> Aber auch wenn Herbst Kontrollmaßnahmen nennt, sind Kulturanalysen und tiefenpsychologische Verfahren zur Erfolgsmessung ein nur schwer anwendbares Messinstrument.<sup>395</sup> Dies zeigt, dass Storytelling zwar ein sehr wirksames Managementinstrument zur Wertekommunikation ist, jedoch ist der Erfolg nur schwer messbar und eher subjektiv wahrnehmbar.<sup>396</sup> Da Storytelling aber im besten Falle nicht nur die einmalige Verbreitung einer Geschichte bedeutet, sondern auch dazu führt, dass die Geschichten innerhalb des Unternehmens weitergegeben, verbreitet und dabei leicht verändert werden, kann durch die Veränderung der Geschichten in einer eingeschränkten Form ein Überblick gegeben werden, wie die Geschichten von den Stakeholdern aufgenommen wurden. Werden die Geschichten dem zu vermittelnden Wert folgend verändert oder ergänzt, lässt sich daraus schließen, dass sie ihr Ziel erreicht und den Wert ausreichend gut vermittelt haben und auf Zustimmung gestoßen sind. Werden die Geschichten jedoch entfremdet und von den Stakeholdern so verändert, dass der eigentliche Sinn und Wert kaum noch zu erkennen ist, ist darauf zu schließen, dass an dieser Stelle in der Wertekommunikation noch Handlungsbedarf besteht.

Storytelling in der Wertekommunikation birgt jedoch ein gewisses Risiko, denn es kann zu einer sogenannten negativen kognitiven Reaktanz führen.<sup>397</sup> Diese entsteht dann, wenn die Rezipienten bzw. Stakeholder die Beeinflussung oder Einflussnahme durch die Geschichte bemerken und sich daraufhin nicht nur vor der Vermittlung des Wertes verschließen, sondern die gesamte Kommunikationsmaßnahme als negativ einstufen.<sup>398</sup> Das kann

---

<sup>388</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.45f

<sup>389</sup> Vgl. ebenda

<sup>390</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.54

<sup>391</sup> Vgl. a.a.o. S.53f

<sup>392</sup> Vgl. ebenda

<sup>393</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.55-59

<sup>394</sup> Vgl. ebenda

<sup>395</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.59

<sup>396</sup> Vgl. a.a.o. S.105

<sup>397</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.111

<sup>398</sup> Vgl. ebenda

dazu führen, dass Stakeholder die eigentlich die gleichen Werte mit dem Unternehmen teilen oder der gleichen Ansicht sind, die Storytellingmaßnahme trotzdem nicht positiv bewerten, sondern sich in Folge vom Unternehmen abwenden. Da Rezipienten an sich eine Art Beeinflussungswissen entwickeln, ist es schwierig vorauszusagen, wann eine Kommunikationsmaßnahme, egal ob in Form des Storytellings oder einer anderen Form, als Manipulation angesehen wird.<sup>399</sup> Als eine Art Richtlinie kann hierbei jedoch genannt werden, so lange die Kommunikationsmaßnahme bzw. das Storytelling strategiekonform und mit der gesamten Ausrichtung der Unternehmens übereinstimmend ist, wird die Maßnahme selten als Manipulation angesehen.<sup>400</sup> Eine weitere Möglichkeit diese Manipulationsempfindung zu umgehen könnte es sein, die Aufgabe des Storytellings in Teilen an Externe abzugeben in einer Form des Outsourcings. Dies ist beispielsweise bei Erklärvideos möglich, in dem der Auftrag an eine Erklärvideoproduktion gegeben wird. Der Vorteil hierbei kann sein, dass nicht das Unternehmen selbst die Kommunikationsmaßnahme steuert, sondern zuerst an eine Art Mittelsmann übergibt, der zwar im Sinne des Unternehmens handelt, jedoch nicht so stark auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist. Gleichzeitig kann die Erklärvideoproduktion als Kontrolle der Manipulation dienen.

Als weitere Erfolgsfaktoren von Storytellingmaßnahmen werden die Relevanz für Stakeholder, eine klare Botschaft, kurze, prägnante und emotionale Darstellung, leicht verständliche Sprache, sowie Authentizität, Glaubwürdigkeit und Transparenz genannt.<sup>401</sup>

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung

Die interne Unternehmenskommunikation umfasst ein breites Gebiet und versucht mit verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen und auf unterschiedlichen Kommunikationswegen unternehmensorientierte und mitarbeiterorientierte Ziele zu erreichen, um die Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteile zu nutzen.<sup>402</sup> Damit bieten sich für den Einsatz von Erklärvideos zahlreiche potentielle Möglichkeiten. Zur Erreichung der Ziele der internen Unternehmenskommunikation können erklärende, nutzwertorientierte und wertorientierte Strategien genutzt werden.<sup>403</sup> Erklärvideos können ihrer Definition nach all diese Strategien umsetzen und erfüllen<sup>404</sup>, je nach Konzeption des Videos. Denn Erklärvideos können sowohl eine Form des Storytellings sein, wie auch rein faktenbasierte Informationsinhalte vermitteln. Die Kommunikationsziele der internen Unternehmenskommunikation, unabhängig davon, welcher Definition und Perspektive folgend, lassen sich in die Kategorien kognitiv orientiert, affektiv orientiert, konativ orientiert und sozial orientiert einordnen.<sup>405</sup> Diese Kommunikationsziele können ebenfalls alle durch Erklärvideos erreicht werden. Für

---

<sup>399</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.111

<sup>400</sup> Vgl. ebenda

<sup>401</sup> Vgl. SCHMIEJA, 2014, S.95

<sup>402</sup> Vgl. 4.2

<sup>403</sup> Vgl. 4.2

<sup>404</sup> Vgl. 2.1

<sup>405</sup> Vgl. 4.2

den Wissenserwerb sind Erklärvideos im Gegensatz zu reinen Texten, Grafiken und Abbildungen optimal geeignet, da sie durch ihre bildhafte Informationsvermittlung den Bildüberlegenheitseffekt nutzen.<sup>406</sup> Bilder können Informationen schneller vermitteln als Texte und werden gleichzeitig besser und ohne Interpretationsspielraum erinnert als Texte mit konkreten oder abstrakten Wörtern.<sup>407</sup> Gleichzeitig werden Bilder als Wirklichkeit wahrgenommen und erhöhen so die Glaubwürdigkeit des zu vermittelnden Inhalts.<sup>408</sup> Erklärvideos bündeln Elemente und Zeichensysteme, darunter geschriebener Text, gesprochener Text, Soundeffekte, Grafiken, Abbildungen, Fotos und Illustrationen.<sup>409</sup> Letztere können in Einzelfällen einen größeren Wissenserwerb fördern als reale Fotografien.<sup>410</sup> Durch gezielten Einsatz all dieser Elemente können Erklärvideos alle beschriebenen Funktionen von Abbildern einnehmen<sup>411</sup> und durch die verschiedenen Grafikstile und Animationstechniken<sup>412</sup> lassen sich Gestaltungen, die die Zeige-, Situierungs-, und Konstruktionsfunktion<sup>413</sup> optimieren, leicht umsetzen. Dies ist des Weiteren durch die auditiven Elemente der Erklärvideos möglich. Erklärvideos können weiterhin Formen des Infotainment oder Edu-tainment bilden und somit die jeweiligen didaktischen Vorteile dieser Mischformen zum Wissenserwerb bieten und somit den Wissenserwerb durch unterhaltende Elemente auflockern und attraktiver gestalten.<sup>414</sup> Dies kann durch unterhaltende Elemente in der grafischen Darstellung oder durch Animationstechniken der Erklärvideos entstehen, durch einen narrativen Aufbau des Videos oder durch die vermittelten positiven Emotionen. Affektiv und konativ orientierte Kommunikationsziele werden vermehrt durch wertorientierte Kommunikationsmaßnahmen mit Storytelling als zentrales Element vermittelt.<sup>415</sup> Storytelling als Begriff kommt aus dem Videobereich und nicht nur deswegen, sondern auch auf Grund seiner Definition ist Storytelling ein Element der Erklärvideos.<sup>416</sup> Gleichzeitig ist es in seiner Definition verankert, dass die Videos eine Geschichte ausgerichtet auf ein Ziel und ein zu vermittelndes Thema erzählen.<sup>417</sup> Dabei können Erklärvideos sowohl authentische wie analoge Geschichten<sup>418</sup> erzählen, in jedem Fall erzählen sie aber von der Unternehmensführung oder vom Kommunikationsmanagement implementierte formelle Geschichten und decken somit nur einen Teilbereich des Storytellings ab.<sup>419</sup> Laut Definition des Storytellings können Geschichten komplexe Vorgänge vereinfachen, banale Fakten spannend werden lassen und Emotionen transportieren.<sup>420</sup> Genau diese Definition findet man auch unter 2.1 bei Erklärvideos. Damit können Erklärvideos simultan zu anderen Storytellingmaßnahmen Wissen vermitteln und aktivieren und Aspekte des narrativen

---

<sup>406</sup> Vgl. 3.1

<sup>407</sup> Vgl. 3.1

<sup>408</sup> Vgl. 3.1

<sup>409</sup> Vgl. 2.1

<sup>410</sup> Vgl. 3.1

<sup>411</sup> Vgl. 3.1

<sup>412</sup> Vgl. 2.1

<sup>413</sup> Vgl. 3.1

<sup>414</sup> Vgl. 3.4.1

<sup>415</sup> Vgl. 4.3

<sup>416</sup> Vgl. 2.1

<sup>417</sup> Vgl. 2.1

<sup>418</sup> Vgl. 4.2

<sup>419</sup> Vgl. 4.3

<sup>420</sup> Vgl. 4.3



Denkens der Rezipienten erfüllen, wie Überraschung, Spannung, Sinnstiftung, Kontexteinbindung, positive Vermittlung negativer Informationen und Happy End<sup>421</sup>. Dabei bieten Erklärvideos als gezeigte Geschichten im Gegensatz zu reinen erzählten Geschichten die Vorteile der Bildüberlegenheit und der besseren emotionalen Aktivierung. Es zeigt sich, dass Erklärvideos für alle kognitiv, affektiv und konativ orientierten Kommunikationsziele eine sinnvolle und erwähnenswerte Alternative bieten. Dabei sollten sie für optimales Kommunikationsmanagement Teil einer crossmedialen Kampagnenstrategie sein und der Corporate Identity des Unternehmens in Form einer One Voice policy folgen.<sup>422</sup> Ebenfalls können die Erklärvideos in ein mediendidaktisches Konzept des E-Learning-Bereichs eingebettet werden, dies kann selbst Teil einer Weiterbildungsmaßnahme, als Mindtool oder für Kommunikationsschulungen ausgerichtet sein. Im Rahmen der sozial orientierten Kommunikationsziele bietet sich kein allzu großes Einsatzgebiet für Erklärvideos. Zeigt es sich doch, dass vor allem gedruckte Medien auf Grund ihrer Haptik einen großen Beitrag zur Beziehungsbildung leisten.<sup>423</sup> In diesem Bereich bildet die ohnehin essentielle persönliche Face-to-Face Kommunikation ebenfalls einen wichtigen und umfangreichen Teil<sup>424</sup>. Durch erschwerte Bedingungen, beispielsweise durch die Corona-Pandemie<sup>425</sup> können aber auch Erklärvideos Teil einer persönlichen Kommunikationsstrategie sein. In diesem Falle würde eine Face-to-Face Kommunikation nur bedingt stattfinden, nämlich zeitlich versetzt und an mehrere Rezipienten gerichtet. Jedoch schließt die in dieser Analyse verwendete Definition der Erklärvideos eine Aufnahme und Erklärung der Manager oder der Geschäftsführung nicht aus.<sup>426</sup> Ein Erklärvideo könnte somit auch den gefilmten Vortrag eines Managers enthalten, sofern dieser allgemein verfügbar beispielsweise im Intranet veröffentlicht wird und einen erklärenden Inhalt aufweist.

Nur weil Erklärvideos eine Alternative und mögliche Kommunikationsmaßnahme darstellen und einige Vorteile gegenüber Texten oder anderen Maßnahmen bieten, sollten sie aber nicht ohne weiteres allgemeingültig eingesetzt werden. Denn trotzdem können Erklärvideos nicht immer die beste Wahl sein. Vielmehr sollte dem contentzentrierten Ansatz gefolgt werden, der primär den Inhalt auf den Text lenkt und danach die Wahl des geeigneten Formats anstrebt.<sup>427</sup> Dabei kann sich zeigen, dass Erklärvideos nicht der Corporate Identity des Unternehmens und seiner präferierten Medien entsprechen. Gleichzeitig stellen sich Fragen danach, ob die digitale Transformation des Unternehmens ausreichend fortgeschritten für Erklärvideos ist. Dazu zählen die Technik, die den Mitarbeitern und internen Stakeholdern zur Verfügung steht<sup>428</sup>, ebenso wie der Wissensstand der internen Stakeholder selbst<sup>429</sup>. Es stellt sich die Frage, ob die Stakeholder die im Erklärvideo enthaltenen Zeichensysteme korrekt entschlüsseln und so auch den zu vermittelnden Medi-

---

<sup>421</sup> Vgl. 4.3

<sup>422</sup> Vgl. 4.2

<sup>423</sup> Vgl. 4.2

<sup>424</sup> Vgl. 4.2

<sup>425</sup> Vgl. 4.2

<sup>426</sup> Vgl. 2.1

<sup>427</sup> Vgl. 4.1.3

<sup>428</sup> Vgl. 4.2

<sup>429</sup> Vgl. 3.2

eininhalt encodieren können.<sup>430</sup> Die Wahl des Kommunikationsformats sollte weiterhin zu den durch die Technik bestimmten Sehformaten, dem Zeitmanagement<sup>431</sup> und den Vorlieben und Einschätzungen<sup>432</sup> der internen Stakeholder passen. Dies zeigt, dass die Wahl des Formats und die endgültige Ausgestaltung immer an der Zielgruppe und dem Nutzen orientiert sein sollten. Entscheidet ein Unternehmen auf Grund all dieser Überlegungen ein Erklärvideo einzusetzen, so kann es bei druchdachter Gestaltung und Darstellung, nicht zuletzt durch eine reduzierte Belastung kognitiver Ressourcen,<sup>433</sup> einen hohen Erfolg erzielen, wenn die Komponenten Komplexität des Medieninhaltes, Kenntnisstand der Zielgruppe und mediale Gestaltung beachtet werden.<sup>434</sup> Ein Erklärvideo kann hier durch optimal abgestimmte Mutlimodalität den Split-Attention-Effekt umgehen<sup>435</sup>. Gleichzeitig kann durch die schemageleitete Verarbeitung und kognitives priming den Rezipienten die Encodierung und Verarbeitung erleichtert werden.<sup>436</sup> Es zeigt sich, dass Videos und damit auch Erklärvideos einen entscheidenden Vorteil bieten, geht es um die Weckung der Aufmerksamkeit der Rezipienten, die wiederum den Einsatz der kognitiven Ressourcen und der Informationsverarbeitung beeinflusst.<sup>437</sup> So können Erklärvideos durch ihre Elemente, wie Schnitt oder Soundeffekte, Aufmerksamkeit erzeugen<sup>438</sup> oder die aufmerksamerregenden Stimuli Salienz und Lebhaftigkeit integrieren.<sup>439</sup>

Ein Risiko und eine Schwierigkeit beim Einsatz von Erklärvideos bestehen darin, dass der Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen nur schwer messbar ist, ebenso wie der Kenntnisstand und die Formatvorlieben der Rezipienten. Durch eine Fehleinschätzung der Rezipienten kann es nicht nur bei Erklärvideos zu einem Overload durch den medialen Inhalt oder die Gestaltung und damit verbunden zu keiner erfolgreichen Informationsvermittlung kommen<sup>440</sup>. Weiterhin können während des Videos falsche Schemata aktiviert werden, woraufhin eine falsche Informationsverarbeitung durch den Rezipienten erfolgt<sup>441</sup>. Für den Fall, dass der Rezipient dies bemerkt, sollte es möglich sein, das Erklärvideo zu wiederholen. Ein weiteres aus dem Storytelling bekanntes Risiko bildet die negative kognitive Reaktanz die entsteht, wenn der Rezipient das Gefühl einer Manipulation entwickelt<sup>442</sup>, in diesem Falle wird die positive Eigenschaft, negative Informationen und Veränderungen positiv darzustellen,<sup>443</sup> umgekehrt.

---

<sup>430</sup> Vgl. 3.2

<sup>431</sup> Vgl. 4.2

<sup>432</sup> Vgl. 3.2.5

<sup>433</sup> Vgl. 3.2

<sup>434</sup> Vgl. 3.2

<sup>435</sup> Vgl. 3.2.1, 3.2.3, 3.2.4

<sup>436</sup> Vgl. 3.3

<sup>437</sup> Vgl. 3.2.5, 3.3

<sup>438</sup> Vgl. 3.2.5

<sup>439</sup> Vgl. 3.3

<sup>440</sup> Vgl. 3.2

<sup>441</sup> Vgl. 3.3

<sup>442</sup> Vgl. 4.3

<sup>443</sup> Vgl. 4.3

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Für die Beantwortung der Forschungsfrage „Sind Erklärvideos eine sinnvolle Alternative in der internen Unternehmenskommunikation und welche Einsatzmöglichkeiten bieten sich?“ sollen zunächst die unter 1.2 gestellten Unterfragen beantwortet werden. Hauptaufgabe der internen Unternehmenskommunikation ist die Befähigung und Ermutigung der internen Stakeholder in Form von Koordination, Vernetzung, Motivation, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Integration, Identifikation und einem guten Betriebsklima. Gleichzeitig sollen das Know-How gefördert und eine Veränderungsbereitschaft erzielt werden.<sup>444</sup> Dabei liegen allen internen Kommunikationsmaßnahmen sieben Erfolgsfaktoren zu Grunde: Glaubwürdigkeit, Kontext, Inhalt, Klarheit, Kontinuität, Kanäle, Fähigkeiten.<sup>445</sup> Diese Erfolgsfaktoren verbunden mit der contentzentrierten Vorgehensweise<sup>446</sup> legen nahe, dass es bei der internen Unternehmenskommunikation zunächst um die inhaltliche Ausgestaltung und das Themenmanagement<sup>447</sup> zur Erreichung der Kommunikationsziele und in Folge dessen auch der Unternehmensziele geht. Im nächsten Schritt folgt die Wahl des geeigneten Kommunikationsweges und des Mediums. Erklärvideos können auf Grund ihrer Wandelbarkeit und ihrer weitreichenden Definition zur Erfüllung aller Kommunikationsziele eingesetzt werden und bieten damit eine Alternative zu anderen Kommunikationsmaßnahmen. Jedoch sollte das Kommunikationsmanagement immer crossmedial orchestriert und nicht auf eine Kommunikationsmaßnahme ausgelegt sein.<sup>448</sup> Erklärvideos stellen damit immer nur einen Teil der ganzen Kommunikationsaufgabe dar. Dank ihrer vielfältigen Gestaltung können Erklärvideos inhaltlich und in ihrer Darstellung auf die Zielgruppe und den Nutzen ausgelegt werden, um so bestmöglich die Vorteile des Bildüberlegenheitseffektes<sup>449</sup>, Multimedialität, Storytelling<sup>450</sup> und Elementen, die Aufmerksamkeit wecken und die kognitive Belastung reduzieren,<sup>451</sup> zu nutzen. Die Gestaltung der Erklärvideos sollte dabei immer auf die technischen Voraussetzungen, den zu erzielenden Nutzen und auf die Zielgruppe der Rezipienten ausgelegt sein. Dabei sollten sowohl der Grafikstil, die Animationstechnik, das Sounddesign, der Detailgrad sowie der inhaltliche Aufbau so ausgewählt und bewusst platziert sein, dass der optimale Erfolg der Videos erzielt wird. Bei der Beantwortung der Forschungsfrage ist zu beachten, dass jedes Unternehmen und jedes interne Kommunikationsmanagement unterschiedlich ist. Wenn ein Unternehmen technisch, in der Mitarbeiterbereitschaft und dem Mitarbeiterwissen auf digitale Entwicklung und Erklärvideos ausgerichtet ist, dann können Erklärvideos auf Grund ihrer beschriebenen Vorteile eine sinnvolle Alternative zu anderen internen Kommunikationsmaßnahmen bieten und vielseitig eingesetzt werden. So können sie beispielsweise Bildungs- und Schulungsaufgaben übernehmen, im Bereich des Change Management Hintergründe und Entscheidungen erläutern oder Werte vermitteln und damit eine Handlungsgrundlage schaffen.

---

<sup>444</sup> Vgl. 4.2

<sup>445</sup> Vgl. 4.2

<sup>446</sup> Vgl. 4.1.3

<sup>447</sup> Vgl. 4.2

<sup>448</sup> Vgl. 4.2

<sup>449</sup> Vgl. 3.1

<sup>450</sup> Vgl. 4.3

<sup>451</sup> Vgl. 3.2

### **5.3 Ausblick**

Da vor allem die technische Entwicklung, sowie der Kenntnisstand und die Akzeptanz der internen Stakeholder ausschlaggebend für den Einsatz von Erklärvideos in der internen Unternehmenskommunikation sind, wird sich voraussichtlich in den nächsten Jahren mit weiterer digitaler Transformation der Einsatz vermehren. Des Weiteren steigt mit dem Einsatz der Erklärvideos auch der Kenntnisstand der Stakeholder, die verwendeten Zeichensysteme zu entschlüsseln. Die Definition der Erklärvideos selbst wird sich nicht viel verändern, bietet sie doch auch jetzt schon viele nutzbare Vorteile. Da der Erfolg des Einsatzes von Erklärvideos nur durch Evaluationen im Nachhinein nachvollziehbar ist, werden sich durch den vermehrten Einsatz von Erklärvideos neue Empfehlungen und Kombinationen der Elemente bilden lassen. Es ist wie bei vielen anderen Entwicklungen auch, die Vorteile sind vorhanden, es bedarf einiger Visionäre, die die Vorteile erkennen, etwas wagen und so den umfangreichen erfolgreichen Einsatz deutlich machen.

## Literaturverzeichnis

BARTELBORTH Thomas (2007): Erklären. Berlin.

BUCHHOLZ Ulrike, KNORRE Susanne (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements, Wiesbaden.

DÖRING Nicole (O.A.): Online-Lernen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.247-264.

E-TEACHING.ORG (Hrsg.) (O.A.): Glossar, Vektorgrafik. <https://www.e-teaching.org/materialien/glossar/vektorgrafik> (18.06.2020).

GOOGLE (Hrsg.) (O.A.): Suche. [https://www.google.com/search?q=erkl%C3%A4rvideo&rlz=1C1CHBF\\_deDE746DE746&sxsrf=ALeKk03ayWHDDMsgTgoa0g765mUAt5yQgg:1588595126786&source=Int&tbs=li:1&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3uSBmprpAhUPLewKHUT2BX8QpwV6BAgQECU&biw=1536&bih=754](https://www.google.com/search?q=erkl%C3%A4rvideo&rlz=1C1CHBF_deDE746DE746&sxsrf=ALeKk03ayWHDDMsgTgoa0g765mUAt5yQgg:1588595126786&source=Int&tbs=li:1&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3uSBmprpAhUPLewKHUT2BX8QpwV6BAgQECU&biw=1536&bih=754) (04.05.2020).

GROCHE Clemens (2016): Wie Erklärvideos den Unternehmenserfolg steigern. [https://www.wiso-net.de/document/MARC\\_\\_666b6e375e6a2b42a7187f1b355355dc3473c705](https://www.wiso-net.de/document/MARC__666b6e375e6a2b42a7187f1b355355dc3473c705) (04.03.2020).

HANNOVER Bettina, MAUCH Martina, LEFFELSEND Stefanie (O.A.): Sozialpsychologische Grundlagen. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S.175-197.

HUTTER Maximilian (2015): Untersuchung der Möglichkeiten von Erklärvideos zur Erläuterung komplexer Themen. Mittweida.

INFOTAINWEB AG (Hrsg.) (O.A.): Marktpotential. <http://www.infotainweb.com/marktpotential.html> (04.05.2020).

ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim.

KERRES Michael, JECHLE Thomas (O.A.): Didaktische Konzeption des Telelernens. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.267-281.

KROEBER-RIEL Werner (1996): Bildkommunikation. Imagestrategien für die Werbung, München.

MANGOLD Roland (O.A.): Infotainment und Edutainment. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S.528-542.

MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen.

MAST Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu, 7. Überarbeitete und erweiterte Auflage, München.

SCHENKEL Peter (O.A.): Lerntechnologien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.375-385.

SCHNOTZ Wolfgang (O.A.): Wissenserwerb mit Texten, Bildern und Diagrammen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.65-81.

SCHMIEJA Philipp (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung, Wiesbaden.

SCHWAN Stephan, HESSE Friedrich W. (O.A.): Kognitionspsychologische Grundlagen. In: MANGOLD Roland, VORDERER Peter, GARY Bente (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen, S. 73-99.

TEXT ZEICHNERIN (O.A.a): Eine Frage des Stils. wie die Aufmachung eines Erklärvideo zum Erfolg beiträgt., Landau in der Pfalz. <https://textzeichnerin.com/erklaervideo-ebooks/>. (01.04.2020).

TEXT ZEICHNERIN (O.A.b): Erklärvideo Guide. wie sie Ihre Inhalte charmant darstellen und komplexe Themen einfach erklären., Landau in der Pfalz. <https://textzeichnerin.com/erklaervideo-ebooks/>. (01.04.2020).

THOMMEN Jean-Paul (2018): Revision von Anspruchsgruppen. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> (29.06.2020).

THURICH Eckart (2011): Partizipation. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16528/partizipation> (06.07.2020).

VIDEO-BOOST BLOGGERTEAM (2016): Die 5 wichtigsten Erklärfilm-Stile, die Sie kennen sollten. <https://www.videoboost.de/die-verschiedenen-erklaerfilm-stile-ein-ueberblick#gref> (18.05.2020).

WIRTSCHAFTSWISSEN.INFO (Hrsg.) (O.A.): Kommunikationsaxiome nach Watzlawick. <http://www.wirtschaftswissen.info/exkurse/kommunikation/kommunikationstheorie/kommunikationsaxiome-nach-watzlawick> (06.07.2020).

WEIDENMANN Bernd (O.A.a): Abbilder in Multimediaanwendungen. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.83-96.

WEIDENMANN Bernd (O.A.b): Multicodierung und Multimodalität im Lernprozess. In: ISSING Ludwig J., KLIMSA Paul (Hrsg.) (2002): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Lehrbuch für Studium und Praxis, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, S.45-62.

WOLF Karsten D. (2015): Bildungspotenziale von Erklärvideos und Tutorials auf YouTube: Audio-Visuelle Enzyklopädie, adressatengerechtes Bildungfernsehen, Lehr-Lern-Strategie oder partizipative Peer Education? In merz 1 (59), S. 30–36.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Homburg Ohm, 09.07.2020

---

Ort, Datum

Vorname Nachname