

## **Medienbildung in Kleinstunternehmen**

-

### **Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung von Medienbildungskonzepten in Kleinstunternehmen**



#### **Bachelorarbeit**

Zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Science im Studiengang

Informationsmanagement

vorgelegt von

Jan-Niklas Wehrmann

211 200 415

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch, Institut für Management

Zweitgutachter: Claire Zerwas, Institut für Management

Koblenz, im September 2018

## Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Texten entnommen sind, wurden unter Angabe der Quellen (einschließlich des World Wide Web und anderer elektronischer Text- und Datensammlungen) und nach den üblichen Regeln des wissenschaftlichen Zitierens nachgewiesen. Dies gilt auch für Abbildungen und Tabellen. Mir ist bewusst, dass wahrheitswidrige Angaben als Täuschungsversuch behandelt werden und dass bei einem Täuschungsverdacht sämtliche Verfahren der Plagiatserkennung angewandt werden können.

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden. Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

Koblenz, 19.09.2018



Unterschrift

## **Abstract**

Digitalisation and further media development are core processes of the current digital age. In order for companies to benefit from technical progress, their employees must have or are expected to acquire the relevant skills. Companies therefore are faced with the task of not being overwhelmed with the mass of innovations and opportunities and, in the best-case scenario, of being able to use them to improve their own performance.

Small and medium-sized enterprises represent 99% of all enterprises in Germany. Though, it has not been further established, how the majority of small enterprises and their employees participate in this development. The research question therefore consists of two parts. On the one hand: "Is the promotion of employees' skills taken care of in micro-enterprises?" and on the other hand: "Where are the opportunities and challenges for companies of this size?"

In order to answer the research question, a qualitative research method was used, the guideline-based interview. The interviewed companies were all in the media and IT sector. Thus, the recorded and transcribed data provided a real insight into the current situation in micro-enterprises.

The responses to the interviews showed that companies with very small numbers of employees are more dependent on their employees than others. So, the commitment of the employees is decisive for the success of the company itself. It is the management's task to promote this and ensure employee satisfaction.

Companies that pay more attention to employee development are therefore more recommendable for career starters who need and/or want to develop themselves and their entire horizon of experience.

## Zusammenfassung

Die Digitalisierung und die mediale Weiterentwicklung sind Kernprozesse des aktuellen digitalen Zeitalters. Damit auch Unternehmen vom technischen Fortschritt profitieren können, müssen jeweilige Kompetenzen vorhanden sein oder erworben werden. Unternehmen stehen hier also vor der Aufgabe mit der Masse an Neuheiten und Möglichkeiten nicht überfordert zu sein und diese im besten Fall für die eigene Leistungssteigerung nutzen zu können.

Da kleine und mittelständische Unternehmen 99 % aller Unternehmen in Deutschland darstellen und nicht bekannt ist, wie vor allem die sehr kleinen Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit o.g. Entwicklung mitziehen können, wird genau diese Thematik in der vorliegenden Arbeit erforscht. Die Forschungsfrage besteht somit aus zwei Teilforschungsfragen. Zum einen: „Wird sich in den Kleinstunternehmen um die Kompetenzförderung der Mitarbeiter gekümmert?“ und zum anderen: „Wo sind hier die Chancen und Herausforderungen für Unternehmen dieser Größe?“

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde sich einer qualitativen Forschungsmethode bedient, dem leitfadengestützten Interview. Die interviewten Unternehmen bewegten sich alle im Medien- und IT-Bereich. Somit konnte sich durch die aufgezeichneten und transkribierten Daten ein realer Einblick in die aktuelle Situation in Kleinstunternehmen verschafft werden.

Die Antworten der Interviews zeigten, dass Unternehmen mit sehr geringen Mitarbeiteranzahlen, von ihren Mitarbeitern abhängiger sind als andere. Also ist das Engagement der Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg des Ganzen. Dieses zu fördern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten ist die Aufgabe der Unternehmensleitung.

Unternehmen, in denen die Förderung der Mitarbeiter mehr Beachtung erfährt, bilden also die perfekte Anlaufstelle für Berufseinsteiger, die sich und ihren gesamten Erfahrungshorizont noch weiterentwickeln müssen und/oder wollen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>iv</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Theoretischer und konzeptioneller Rahmen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Bedeutung von Medien (-nutzung) in Unternehmen .....	3
2.2 Was ist Medienkompetenz/Medienbildung .....	6
2.2.1 Begrifflichkeit.....	6
2.2.2 Geschichtliche Entwicklung .....	8
2.3 Beschreibung des Bezugs auf Kleinunternehmen.....	10
<b>3 Medienkompetenzförderung .....</b>	<b>12</b>
3.1 Konkretisierung der Relevanz.....	12
3.2 Chancen und Hürden.....	13
<b>4 Empirische Forschung .....</b>	<b>15</b>
4.1 Konzeptioneller Rahmen .....	15
4.2 Interviewführung.....	18
4.2.1 Datenerhebung.....	18
4.2.1.1 Ziel der Forschung .....	18
4.2.1.2 Aufbau und Art der Erhebung.....	19
4.2.2 Datenanalyse und Interpretation .....	22
4.2.2.1 Erläuterung der Antworten.....	22
4.2.2.2 Aufzeigen der gewonnenen „Key Insights“ .....	27
<b>5 Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>31</b>
<b>6 Schlussbetrachtung und Fazit .....</b>	<b>33</b>

---

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>35</b>
<b>Onlinequellen .....</b>	<b>37</b>
<b>Interviewquellen .....</b>	<b>39</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>v</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Dimensionen der Medienkompetenz (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baacke, 2001, S.98f.) .....	7
Abbildung 2: Der Einfluss von Medienkompetenz und deren Förderung (Quelle: eigene Darstellung) .....	13
Abbildung 3: Der Mehrwert der qualitativen Evaluation (Quelle: Kuckartz et al. 2008, S. 66ff) .....	16
Abbildung 4: Transkriptionsregeln (Quelle: Kuckartz et al., 2008, S. 27f.) .....	21

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Medienkompetenz nach Baacke (2001) in den Unternehmen der interviewten Personen (Quelle: eigene Darstellung) .....	30
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Medienkompetenz wird damit am Ausgang dieses Jahrtausends in der Vision einer zukünftigen medialen Gesellschaft zur Schlüsselfähigkeit“ (Rein, 1996, S. 11).

Medienkompetenz, wie im obigen Zitat deutlich gemacht, stellt einen wesentlichen Teil für Individuen und Unternehmen in der medialen Gesellschaft dar. Medienkompetenz und die damit verbundene notwendige Medienkompetenzförderung in Kleinstunternehmen soll Gegenstand dieser Arbeit sein. Ziel meiner Bachelorarbeit ist demnach die Analyse darüber, ob und inwiefern Medienbildung schon in Kleinstunternehmen verankert ist. Ist dies nicht der Fall, so versucht diese Arbeit offenzulegen, wie sich die Probleme der Integration zusammensetzen. Die Forschungsfrage setzt sich hier also zum einen aus der Frage: „Wird sich in den Kleinstunternehmen um die Kompetenzförderung der Mitarbeiter gekümmert?“ und: „Wo sind hier die Chancen und Herausforderungen für Unternehmen dieser Größe?“ zusammen. Die Wichtigkeit, neue und digitale Medien in die jeweilige Unternehmensstruktur einzubauen, lässt sich nicht globalisieren. Innovative Technologie und der Nutzen daraus kann branchenabhängig von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Um aber auf dem Markt nicht gänzlich hinterher zu hinken – besonders da der technologische Fortschritt zur Zeit des digitalen Zeitalters einer hohen Dynamik unterliegt – sollte jedes Individuum mit einer gewissen Kernkompetenz ausgestattet sein. Um neues Wissen zu erlangen oder den Umgang mit neuen Medien zu erlernen, ist die sogenannte Medienbildung oder Medienkompetenz ein unausweichlicher Erfolgsfaktor. „Computerkompetenz umfasst die sichere und kritische Anwendung der Technologien für die Informationsgesellschaft (TIG) für Arbeit, Freizeit und Kommunikation. Sie wird unterstützt durch Grundkenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT): Benutzung von Computern, um Informationen abzufragen, zu bewerten, zu speichern, zu produzieren, zu präsentieren und auszutauschen, über Internet zu kommunizieren und an Kooperationsnetzen teilzunehmen“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 18). Diese von der EU vorgelegte Definition des verwandten Begriffs der „Computerkompetenz“ verdeutlicht den Zusammenhang von benötigten Kompetenzen bei der Nutzung von neuen Medien. Medienbildung oder Medienkompetenz spielt also auch lernbegleitend

oder im Rahmen von Weiterbildung eine große Rolle, egal ob man die Nutzung der Medien selbst erlernt oder die Medien nur der Informationsverarbeitung dienen. Aus diesem Grund gilt es herauszufinden und zu analysieren, inwieweit solche Systeme, bzw. welche Medienbildungskonzepte in Kleinstunternehmen genutzt werden. Gerade wenn über die aktuelle Situation in besagten Kleinstunternehmen noch nicht genügend Informationen für Außenstehende zur Verfügung stehen, wird eine Forschung in diesem Gebiet mit dem Ziel die Problematik, falls vorhanden, zu durchleuchten, zu analysieren und nachvollziehbar offenzulegen, besonders interessant. Genau diese steigende Bedeutung von Medienbildungskompetenz, gepaart mit der fehlenden Transparenz über die stattfindende Umsetzung, lässt vermuten wie wichtig es ist, Kleinstunternehmen weiter darin zu unterstützen die Arbeitsqualität auf einen höheren Level zu bringen.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Nachdem Kapitel 1 an das Thema meiner Arbeit herangeführt hat, folgt im zweiten Teil die Erläuterung aller theoretischen Begriffe und anderen Randinformationen, die dafür notwendig sind den zugrundeliegenden Sinn dieser Arbeit zu verstehen – von dem Begriff Medien, über seine Entwicklung, bis hin zu seiner Auswirkung auf Kleinstunternehmen. Der dritte Abschnitt beschreibt die Relevanz rund um die Förderung von Medienkompetenzen. Um den größtmöglichen Erfolg garantieren und praxisnahe Daten generieren zu können, wird im vierten Abschnitt dieser Arbeit auf eine empirische Methode der qualitativen Forschung zurückgegriffen. Wissenslücken rund um das Thema „Medienbildungskonzepte“ lassen sich am besten schließen, indem man die Zielgruppe direkt dazu befragt. An diesem Punkt wird ein auf Kleinstunternehmen individualisierter Interviewleitfaden bzw. Fragenkatalog erstellt, der als eine unterstützende Komponente in der Interviewsituation dienen soll. Die konstruierten Leitfragen werden nicht chronologisch sukzessiv bearbeitet, sondern je nach Situation integriert. Sie dienen als tragende Stützen in dieser Kommunikation und sollen ein ungezwungenes und offenes Gespräch mit dem Interviewpartner sicherstellen.

Anhand der Kategorisierung verschiedener Antworten kann die Komplexität der späteren Auswertung innerhalb der Analysephase minimiert werden. Um die geführten Interviews und die dadurch entstandenen verbalen Daten, wie zum Beispiel die Audioaufzeichnung des Interviews, bestmöglich schriftlich festhalten und im Nachgang zur Analyse nutzen

zu können, werden Transkripte erstellt. Hierbei wird das digital aufgenommene Interview in digitale Schriftform gebracht, was einem ermöglicht, den Interviewtext nach Belieben in Themen und Abschnitte zu ordnen und kategorisieren (Mey, Vock & Ruppel, o.J.). Diese aufbereiteten Ergebnisse werden dann in Kapitel 5 dargestellt und diskutiert. In Kapitel 6 wird der gesammelte Datenbestand betrachtet und für ein abschließendes Fazit herangezogen.

## **2 Theoretischer und konzeptioneller Rahmen**

### **2.1 Bedeutung von Medien (-nutzung) in Unternehmen**

In diesem Teil meiner Bachelorarbeit möchte ich zunächst erläutern, welchen Vorteil Medien bringen können und wieso man sie in immer mehr Bereichen eines Unternehmens findet, insbesondere in Kombination mit Aufgaben, die man versucht zu bewerkstelligen. Um dieses Thema aber vollends begreifen zu können, muss man auch wissen, von welchen Medien die Rede ist. Im hiesigen Fall betrachten wir Medien aller Art, solange sie unternehmensspezifische Aufgaben, Projekte und Prozesse in positiver und fortschrittlicherer Form beeinflussen. Differenzieren und davon ausschließen möchte ich allerdings die „alten Medien“. „Genau genommen liegen die Begriffe jedoch auf unterschiedlichen Ebenen. ‚Neue Medien‘ ist ein relationaler Begriff, mit dem neu auf den Verbrauchermarkt kommende Medien bzw. Endgeräte von den bereits etablierten ‚alten Medien‘ unterschieden werden. Was jeweils als neues bzw. altes Medium gesehen wird, ist also abhängig vom zeitlichen Kontext. So bezeichnete man etwa in den 80er Jahren Videorekorder und Walkman als neue Medien, während man sie heute den ‚alten Medien‘ zurechnet“ (Treumann, Baacke, Haacke, Hugger, Vollbrecht, 2002a, S. 15). Folglich ist für ein Unternehmen die Nutzung von neuen und/oder digitalen Medien erheblich bedeutender. „Digitale Medien“ funktionieren aber nie ohne die ihnen zugrundeliegende Medientechnologie. „Als digitale Medien kann man alle Medien bezeichnen, die sich im neuen Medium bzw. in der Universalmaschine Computer integrieren lassen, weil sie auf digitaler Technologie beruhen“ (Treumann, Baacke, Haacke, Hugger, Vollbrecht, 2002b, S. 16). Diese Definitionen beantworten einem aber noch immer nicht die Frage, wieso Medien – ganz gleich in welcher Art – vermehrt in Unternehmen eingesetzt und integriert werden. Dass der Austausch von Informationen

bspw. via E-Mail einen Arbeitsprozess wesentlich zeiteffizienter und nachhaltiger unterstützt als die Kommunikation per Briefpost, erscheint aber durchaus logisch.

Welche Medien für ein Unternehmen in ihren internen Arbeitsprozessen von immenssem Vorteil sein können und wenn, wie diese bestmöglich integriert werden, hängt aber auch immer von der Kompetenz der jeweiligen verantwortlichen Person ab. Auch hier gilt es zu unterscheiden zwischen der Kompetenz der Medienbedienung und der Kompetenz der Informationsgewinnung über neu erscheinende Medien(-technologien). Die Wissenskluft-Hypothese (Knowledge-Gap-Hypothese) beschreibt eine nicht-intendierte Folge medialer Informationsvermittlung. „As the infusion of mass media information into a social system increases, segments of the population with higher socio-economic status tend to acquire this information at a faster rate than the lower status segments, so that the gap in knowledge between these segments tends to increase rather than decrease“ (Tichenor et al., 1970, S. 159 f.). Dieser Aussage nach gehen Tichenor et al. davon aus, dass trotz der vielen Möglichkeiten Informationen zu vermitteln und zu verbreiten, die es zur jetzigen Zeit des digitalen Zeitalters gibt, nicht unbedingt jede Bevölkerungsschicht gleichermaßen davon profitieren kann. Im Gegenteil, die Verfasser sind sogar der Meinung, dass die Segmente der höheren Bevölkerungsschichten die Menge an Informationen viel schneller und besser verarbeiten können, als die Teile der Bevölkerung in den unteren Schichten. Transferiert man diese Thematik also auf die Möglichkeiten der Integration und Nutzung von (neuen und digitalen) Medien in Unternehmen, hängt deren technologischer Fortschritt und mediale Kompetenz von der Bereitschaft und Wissbegierde des dafür verantwortlichen Personals ab. Gleichermäßen wichtig ist der Einsatz der auf die vorliegende Organisationsstruktur angepassten Technologie. Genau hier wird es umso wichtiger sicherzustellen, dass die Mitarbeiter mit der Technologie und dem Fortschritt des Unternehmens interagieren und beide gemeinsam wachsen können. Nur so kann eine gewinnbringende Wechselwirkung hervorgerufen werden, sodass Unternehmen von Mitarbeitern und Mitarbeiter von Unternehmen lernen und profitieren können. „Die Fähigkeiten der Mitarbeiter, neue Schubladen und Denkmodelle aufzuziehen, beeinflussen den unternehmerischen Erfolg nicht nur von heute, sondern auch von morgen und übermorgen“ (Braun-Görtz, 2012, S. 3). Gehen also sämtliche prozessoptimierende Technologien an einem Unternehmen vorbei, kann dieses folglich auch nicht davon profitieren. Schlussendlich kann dies einen Verlust an möglichen Effizienzsteigerungen der Wertschöpfungskette zur Folge haben.

Die Bedeutung von neuen oder digitalen Medien, Web 2.0-Anwendungen, auch bekannt unter dem Begriff „Social Media“, lassen sich in ihrer Gesamtheit nur erahnen. Es ist von größter Wichtigkeit, dass die richtigen Medien ausgewählt, integriert und genutzt werden, um daraus den größtmöglich resultierenden Wert für eine Unternehmung vollends ausschöpfen zu können. Nicht jedes Unternehmen ist essentiell auf technologischen Fortschritt angewiesen. Auf kurz oder lang kann aber ein jeder Geschäfts- oder Arbeitsprozess investigativ optimiert werden und somit einen Mehrwert des Unternehmenserfolgs erzielen. Die Autoren des Buches mit dem Titel „Die TIME-Branche“ befassen sich unter anderem mit dem immensen Einfluss digitaler und neuartiger Technologien im aktuellen Zeitalter. „TIME“ steht hier für „Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment“. „Vor allem in den Branchen, in denen ‚Information und Kommunikation‘ einen Schwerpunkt der Leistungserbringung darstellen, werden sich die Wertschöpfungsketten durch den Einsatz weiterentwickelter TIME-Anwendungen radikal ändern. Die neuen Medien sind auf dem Vormarsch: Internet, Intranet, interaktives Fernsehen, elektronische Märkte und andere neue Technologien verschmelzen zu einem neuen digitalen Supermedium. Interaktive Multimediatechnik und der sogenannte Datahighway schaffen durch eine Vernetzung menschlicher Intelligenz die Grundlagen einer neuen Wirtschaftsordnung“ (Scholz, Stein, Eisenbeis, 2001a, S. 11).

„Neue Informationstechnologien bieten vielfältige Möglichkeiten, räumliche und zeitliche Grenzen zu flexibilisieren und real oder zumindest in ihrer Wirksamkeit aufzuweichen. Prinzipiell überall verfügbare Informationen ermöglichen die räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse. Bisher existente organisatorische, geographische oder zeitliche Grenzen verschwimmen“ (Scholz, Stein, Eisenbeis, 2001b, S. 15). Die drei Autoren beziehen sich hierbei auf virtuelle Unternehmen und die Virtualisierung im Allgemeinen, gleichwohl befürworten sie Neuinterpretationen. Auf die hiesige Thematik abgebildet, wird auch hier wieder hervorgehoben, wie der Einsatz von aktuellen, neuen und/oder digitalen Medien die Kommunikations- und Organisationsstruktur erheblich positiv beeinflussen kann.

## 2.2 Was ist Medienkompetenz/Medienbildung

### 2.2.1 Begrifflichkeit

„Medienkompetenz meint grundlegend nichts anderes als die Fähigkeit, in die Welt aktiv aneignender Weise auch alle Arten von Medien für das Kommunikations- und Handlungsrepertoire von Menschen einzusetzen“ (Prof. Dr. Dieter Baacke, 1996). Der Begriff der „Medienkompetenz“ wurde in den 1970er Jahren erstmalig in der Habilitationsschrift von Erziehungswissenschaftler und Medienpädagoge Dieter Baacke eingeführt. Der Bedeutungszuwachs den der Begriff „Medienbildung“ bis zur heutigen Zeit erfahren hat, ist bereits mit minimaler Recherchearbeit zu erkennen. Auf die Publikationen und Bekanntmachungen von Baacke stützen sich heute viele wissenschaftliche Artikel, welche sich inhaltlich in irgendeiner Weise mit dem pädagogischen Themengebiet der Medienkompetenz oder Medienbildung befassen.

Der Begriff „Medienkompetenz“ setzt sich aus den Begriffen „Medien“ und „Kompetenz“ zusammen – also die Fähigkeit Medien zu verstehen, mit ihnen zu interagieren und sie optimal zu nutzen. Da Medienkompetenz ein sehr umfassender und komplexer Begriff ist, gibt es aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen und Interpretationen auch keine konkrete Definition. Eine sehr zutreffende und bekannte Definition ist, Medienkompetenz als „die Fähigkeit, Medien und die dadurch vermittelten Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend effektiv nutzen zu können“ zu beschreiben (vgl. Baacke). Dieter Baacke schlägt vor, Medienkompetenz in vier Dimensionen, mit jeweils mehreren Unterdimensionen, zu betrachten, um Reichweite und Umfang des neuen Medienlernens deutlich zu machen.

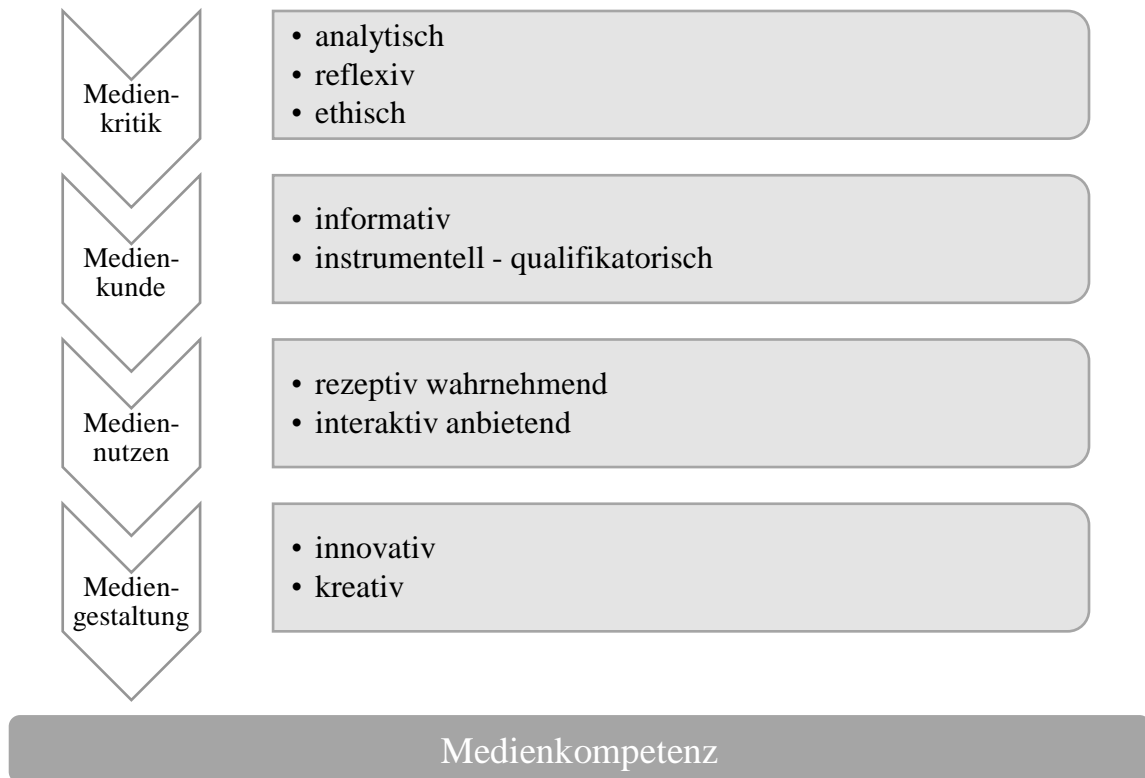


Abbildung 1: Die Dimensionen der Medienkompetenz (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baacke, 2001, S.98f.)

### 1. Dimension: **Medienkritik**

Diese Dimension zielt darauf, sich vorhandenes Wissen und Erfahrungen immer wieder reflektierend in dreifacher Weise einzuholen. Die „**analytische**“ **Unterdimension** bezieht sich darauf, dass bereits gewisses Hintergrundwissen über Medien und Mediennutzung bestehen muss, so dass etwaige Medienentwicklungen nicht überwiegend kritiklos hingenommen werden und dieses Wissen unterscheidend genutzt wird um die eigene Medienkompetenz angemessen einsetzen zu können. Die „**reflexive**“ **Unterdimension** fokussiert den Gedanken, dass jedes Individuum sein analytisches Wissen auf sich selbst und sein persönliches Handeln beziehen und anwenden können muss. Gerade im Medienbereich betrachtet der Mensch gerne Andere und stellt falsche Vergleiche auf, wodurch er seine eigene Energie fehlgeleitet nutzt – beispielsweise um sich selbst weiter zu entwickeln und sein Wissen weiter auszubauen. Diese zwei Unterdimensionen umfassen schließlich als dritte Unterdimension das „**ethische**“ **Betroffen sein**. Hierdurch wird das analytische Denken und der reflexive Rückbezug als sozialverantwortet abgestimmt und definiert.

## 2. Dimension: **Medienkunde**

Die zweite Dimension steht für das klassische Wissen. Die erste der zwei Unterdimensionen bezeichnet das „**informative**“ **Wissen**, also dem klassischen Wissensbestand über aktuelle Medien und Mediensysteme. Die zweite Unterdimension, die „**instrumentell-qualifikatorische**“, meint ergänzend die Fähigkeit die jeweiligen Medien(-systeme) auch korrekt nutzen zu können.

## 3. Dimension: **Mediennutzen**

Auch die dritte Dimension, die „Mediennutzung“ kann in zwei Unterdimensionen ausdifferenziert werden. Die **rezeptiv-anwendende Unterdimension** bezeichnet den Konsum von Medien, ohne diese dabei aktiv zu steuern. Beispielsweise Fernsehen oder das Sehen von Filmen, denn auch hier werden heute Rezeptionskompetenzen gefordert, weil auch das Gesehene verarbeitet werden muss und in das Bildungs- und Bilderrepertoire eingeht. Die zweite Unterdimension bezeichnet das **gegenteilige, aktive interagieren mit Medien**, beispielsweise das Fotografieren oder Erstellen eines Videofilms, das sogenannte auffordernde Anbieten oder interaktive Handeln.

## 4. Dimension: **Mediengestaltung**

Mit „Mediengestaltung“ ist die kontinuierliche Veränderung und Entwicklung seitens der Medien gemeint – nicht nur technisch, sondern auch inhaltlich. Auch hier unterscheidet Baacke zwischen den Unterdimensionen der „**innovativen**“ und „**kreativen**“ **Gestaltung** von Medien. Bei der „innovativen“ Gestaltung ist ein Blick „über den Tellerrand“ von Nöten wie beispielsweise bei Einführung des neuen Mediums „Smartphone“. Bei den „kreativen“ Gestaltungselementen handelt es sich um das anpassen von Medien oder der ihr zugrundeliegenden Medientechnologie – insoweit, dass die Ziele der Bedürfnisbefriedigung, auf die sich ständig verändernde Konsum- und Nutzungsformen neu abgestimmt werden. (Baacke, 2001)

### 2.2.2 Geschichtliche Entwicklung

Im folgenden Kapitel betrachten wir die Entwicklung der Medien und der damit einhergehenden, benötigten Kompetenz mit jenen zu interagieren. Die erste nennenswerte Innovation auf dem Medienmarkt ist Johannes Gutenbergs Erfindung, der Buchdruck mit beweglichen Lettern. Der Druck von Flugblättern und Flugschriften sowie ab 1609



Wochen- und Tageszeitungen führten zu dieser Zeit zu einer enormen Veränderung der Gesellschaft (Bayerischer Rundfunk, 2016). Die damals jüngste Innovation bedurfte nicht der größten Kompetenz um sie zu nutzen im Stande gewesen zu sein, der Umgang mit den Lettern beim Druck selbst musste aber erst einmal gelehrt werden. Generell lässt sich aber sagen, dass der Umgang mit diesem Medium schnell gemeistert werden konnte und auf diese Weise Informationen wesentlich effizienter verbreitet wurden.

Zwischen 1800 und 1900 kamen noch einige Innovationen hinzu. Wirklich nennenswert sind die Neuheiten im Jahre 1837, die Photographie (Daguerreotypie), das Telefon, entwickelt und eingeführt von Alexander Graham Bell im Jahre 1876 und der Fotoapparat von der Eastman Kodak Company im Jahre 1888 (Wilde, 2008). Diese aufsehenerregenden Einführungen haben bis heute Bestand und spielen gerade im aktuellen Zeitalter mitunter eine sehr bedeutende Rolle. Zwar nicht jedes Medium einzeln betrachtet, jedoch in Kombination und durch die Erweiterung des mobilen Internets, welches den Zugriff auf alle im World Wide Web erhältlichen Informationen zeit- und ortsunabhängig ermöglicht.

Die nächste 27 Tonnen schwere Weltneuheit wurde 1945 entwickelt, der erste elektronische Universalrechner „ENIAC“ (Electronic Numerical Integrator and Computer). Er wurde zur Basis allem uns heute Bekannten. Dieses Urgestein der Rechentechnik nahm knapp 170 Quadratmeter an Grundfläche ein und konnte 5.000 Rechenoperationen pro Sekunde bewältigen. Zum Vergleich, ein iPhone 6 kann in der gleichen Zeit 25 Milliarden Instruktionen verarbeiten. Umso beeindruckender ist die technische Weiterentwicklung dieses Mediums in den letzten 60 Jahren (Bergert, 2014). Die chronologisch nächsten Neuheiten, wie beispielsweise das öffentliche Fernsehen in Deutschland im Jahre 1952 (DDR erst 1955), werden übersprungen, um als nächstes die Anfänge des Internets darzulegen.

Der Vorläufer des uns allen aktuell bekannten Internets ist das „ARPANET“, denn auch hier wurden Datenpakete ausgetauscht. Dieses wurde erstmalig im September 1969 live geschaltet und erst im Jahr 1989 wieder abgeschaltet. Das Arpa-Forschungsprojekt (Advance Research Projects Agency) wurde unter US-Präsident Dwight D. Eisenhower gegründet und unterstand dem US-Verteidigungsministerium (Hülsbömer, 2013). Im Jahr 1983 wurde dann auf Transmission Control Protocol / Internet Protocol (TCP/IP) umgestellt, dieses bildet seitdem den Standard. Zwei Jahre später, am 1. September 1985, fiel der Startschuss für das zelluläre C-Netz und das erste so genannte Handy, das

„Pocky“, wurde veröffentlicht. Nur weitere vier Jahre später wurde das World Wide Web geboren. In diesen 50 Jahren wurden also enorm viele, zukunftsweisende Innovationen eingeführt, dessen Nutzung die Medienkompetenz heutzutage maßgeblich definiert.

Die Technik entwickelt sich stetig in einem rasanten Tempo weiter. Wie man hier erkennen kann, werden diese Entwicklungsspannen immer kürzer. Was also einst noch lange gedauert hat, ist heute in einem Bruchteil der Zeit realisierbar. Ob irgendwann ein Punkt erreicht wird, an dem der Entwicklungsstand seine Grenze erreicht hat, ist nicht klar. Vielmehr wird aber vermutet, dass sich Systemtechnik nicht nur in Bezug auf Leistungssteigerungen verändert, sondern auch die ergonomische und systemtechnische Weiterentwicklung selbst Fortschritt bedeuten kann. Somit können sobald Grenzen erreicht werden, andere Wege gesucht und gefunden werden.

### 2.3 Beschreibung des Bezugs auf Kleinstunternehmen

Versteht man die Erkenntnisse des vorherigen Kapitels als Grundlage, wird schnell klar, wie bedeutungsvoll der Erwerb von Medienkompetenz und die Umsetzung von Medienbildungsmaßnahmen in der heutigen Zeit ist, um weiterhin am Markt als ernstzunehmende Kraft wahrgenommen zu werden. Gerade im Kontext der Digitalisierung muss die Mediennutzung und das Wissen über Medien schon Teil der eigenen Kernkompetenz sein.

Für die Ausarbeitung ist nun bedeutsam, wie Medienkompetenz in Kleinstunternehmen gefördert werden kann. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stellen 99 % aller Unternehmen in Deutschland dar<sup>1</sup>. Besitzt ein Unternehmen weniger als zehn Mitarbeiter und hat einen Jahresumsatz bzw. eine Jahresbilanz von unter zwei Mio. EUR, spricht man von Kleinstunternehmen. „Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Einzelunternehmen und Nebengewerbe sind Unternehmen. Die unterschiedlichen Namen sind hauptsächlich im Volksmund entstanden, um Unternehmensgrößen ausdrücken zu können.“ (Gründerlexikon, o.D.).

Medien, somit auch Medienkompetenz, sind mittlerweile schon in jedem Bereich einer Unternehmung von großer Bedeutung. Eine professionelle Implementierung oder das

---

<sup>1</sup> Vgl. [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaeftigtengroessenklassen/> [Zugriff am 08.08.18]

effiziente Einbeziehen von digitalen Medien in jeweiligen Arbeitsbereichen im Unternehmen, ob im Bereich des Vertriebs oder der Verwaltung, sorgt gegenüber Dritten, wie Kunden, Mitbewerbern oder externen Mitarbeitern, für ein kompetentes Auftreten und beeinflusst das Ergebnis auf sehr positive Weise (vgl. Lembke, Soyez, 2012, V). Kleinstunternehmen sind aufgrund der hohen Anzahl an Unternehmen einem sehr großen Wettbewerb ausgesetzt. Darum ist der professionelle Auftritt und die Konkurrenzfähigkeit hier besonders essentiell. Wird Dritten suggeriert, dass das Unternehmen modern, fachgerecht und strukturiert mit Kunden und Interessenten interagiert und auch das Ergebnis überzeugt, ist die Wahrscheinlichkeit um ein Vielfaches höher, zu einem erfolgreicheren und großen Unternehmen wachsen zu können.

Insbesondere die geringe Anzahl an Mitarbeitern in Kleinstunternehmen lässt vermuten, dass Medienbildungskonzepte und Maßnahmen zur Koordination des Wissensmanagements hier nur wenig Platz einnehmen (vgl. Schick, 2010, S. 199). Dieser Bereich mag bei funktionierenden und etablierten Kleinstunternehmen nur wenig Beachtung erfahren, wird dann aber in seiner Effizienz unterschätzt – auch die daraus resultierenden Möglichkeiten und Chancen. Ist jeder Mitarbeiter aber in seinem Tätigkeitsbereich vollends eingespannt und hat somit kaum Zeit, sich in neue Themen und Informationsgebiete einzuarbeiten, ist es nachvollziehbar, dass auch nur wenig bis keine Zeit in die Entwicklung von Medien, Optimierung von Arbeitsprozessen mithilfe neuer oder besserer Medientechnik oder die interkommunikative Unternehmensstruktur investiert werden kann. Im Unterschied zu großen Firmen, die häufig eine Koordinationsstelle einsetzen, um das Wissensmanagement zu organisieren, liegt es in Kleinstunternehmen eher in der Verantwortung der Mitarbeiter, die diesem Thema gegenüber affin sind „und/oder sich davon Nutzen für sein Aufgabengebiet verspricht [...]“ (ebd.).

An dieser Stelle muss auch erwähnt werden, dass es nur wenigen Individuen leichtfällt, eigene Gewohnheiten abzulegen und sich unbekanntem Aufgaben mit Begeisterung zu stellen. Um Potenzial entfalten zu können, ist es also wichtig, aus der sogenannten „comfort zone“ hervorzutreten oder sie zu erweitern (vgl. Ryan, 2018). Diese Einstellung sollte das unternehmerische Denken mit beeinflussen. In einem Zeitalter geprägt von Fortschritt und Veränderung ist es unablässig den Entwicklungen zu folgen.

## 3 Medienkompetenzförderung

### 3.1 Konkretisierung der Relevanz

In diesem Kapitel soll nun die Relevanz der Medienkompetenzförderung hervorgehoben werden. Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, ist es von enormer Bedeutung aktuell und informiert zu bleiben, um am Markt als ernstzunehmende Kraft wahrgenommen zu werden. Ebenso unabkömmlich ist es, verantwortliche Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Medien korrekt und effizient in vollem Maße nutzen zu können – beispielsweise mithilfe von Weiterbildungen, Schulungen oder anderen Förderprogrammen. „[...] Übergreifendes Ziel ist die Handlungsfähigkeit der Subjekte in einer mediatisierten Gesellschaft, in der soziale, politische und medienspezifische Themen miteinander verbunden sind [...]“ (Brüggen & Bröckling, 2017). Dieses Zitat zeigt, dass die Autoren die Handlungsfähigkeit eines Jeden als übergreifendes Ziel verstehen, denn in einer mediatisierten Gesellschaft seien „soziale, politische und medienspezifische Themen miteinander verbunden“ (Brüggen & Bröckling, 2017). Dies konstituiert den Kern der Medienkompetenzförderung – die Bereitschaft und Kompetenz, jedes für den Erfolg des Unternehmens bedeutsame Medium effektiv einsetzen zu können, gleichwohl vor dem Hintergrund, Prozesse zu beschleunigen um daraus als Konsequenz die Effizienz und den Stellenwert des Unternehmens zu steigern.

Nicht nur für Personen in leitenden Positionen ist es für den langfristigen Erfolg der eigenen Sache bedeutend, die Mitarbeiter im Wachsen ihrer Kernkompetenz zu unterstützen, auch jeder Mitarbeiter selbst profitiert von geförderten, medienspezifischen Kernkompetenzen. Durch das Sammeln neuer Fähigkeiten wird jeder Mitarbeiter weiter in die Struktur des Unternehmens integriert und gewinnt somit auch immer mehr an Verantwortung und Selbstbewusstsein. Diese Werte stehen in unmittelbarer Wechselwirkung mit der jeweiligen Mitarbeiterzufriedenheit. Mitarbeiter, die gefördert werden und Wertschätzung im Unternehmen erfahren, wachsen zu etablierten Grundsteinen innerhalb der Belegschaft heran. Durch die Stärkung der intrinsischen Motivation jedes Einzelnen können wertschöpfende Ziele erreicht werden und dem Unternehmen zu Erfolg verhelfen. Mitarbeitermotivation und Erfolg des Unternehmens korrelieren folglich miteinander (vgl. Barthelmeß, 2015, S. 29).

In einer VUCA-Welt, was für sich schnell wandelnde Bedingungen durch Begriffe wie Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und

Ambiguität (ambiguity) steht, sollte man sich auch wiederholt mit der Thematik der „Medienkompetenzförderung“ und „Medienbildung“ auseinandersetzen. Dadurch ist das Unternehmen flexibler und bleibt mit einer Führung auf Sicht stets über mögliche Entwicklungen der Zukunft im Bilde (Grätsch, Knebel, 2017).

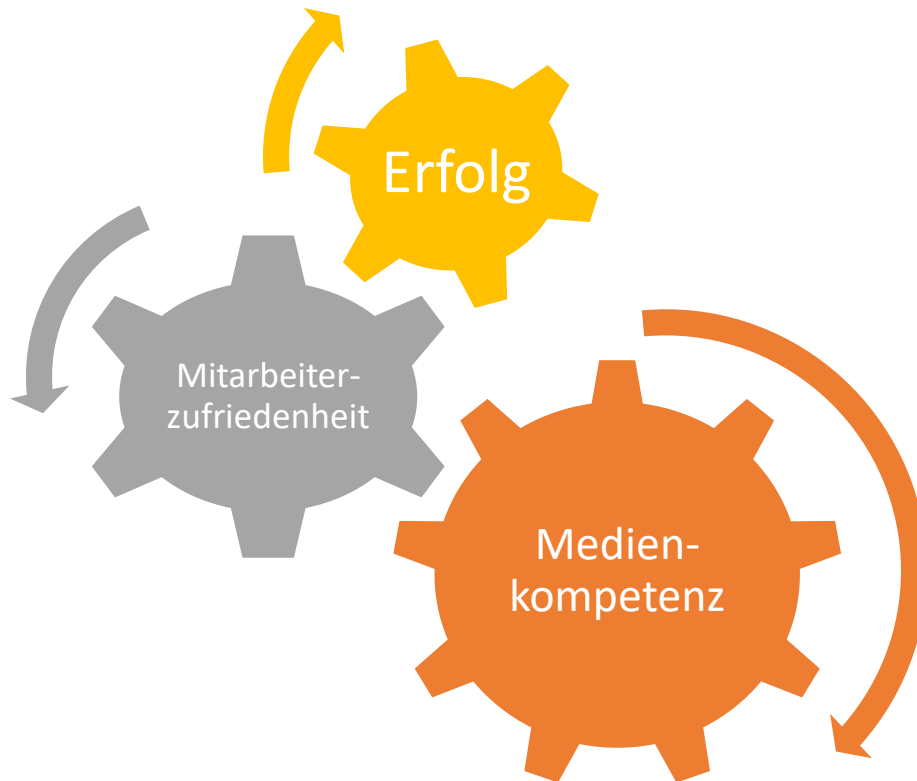


Abbildung 2: Der Einfluss von Medienkompetenz und deren Förderung (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Darstellung verbildlicht die zuvor erläuterte Wechselwirkung. Sorgt man bei seinen Mitarbeitern für einen hohen Grad an Medienkompetenz, entstehen motivierte und engagierte Mitarbeiter, die bereit sind dem Unternehmen durch mehr Ehrgeiz zu größerem Erfolg zu verhelfen.

### 3.2 Chancen und Hürden

Veränderungen gehen oft mit Verunsicherungen einher. Auch wenn Informationen über aktuelle Themen im Bereich aktueller, technischer Systeme und Einsatzzwecke einen hohen Stellenwert im Unternehmen besitzen, ist bei Implementierung nicht jeder Mensch gleichermaßen offen gegenüber den damit einhergehenden Veränderungen – oder überhaupt im Stande, diese neu benötigten Fähigkeiten schnell zu erlernen und anzuwenden. Verschiedene Grade der Kernkompetenzen eines jeden Individuums

bedeuten auch verschiedene Möglichkeiten mit Neuheiten und Veränderungen umzugehen und zu interagieren. Dieser „Gap“ wirkt sich schlussendlich auch auf die Handlungsfähigkeit und das Selbstbewusstsein eines Jeden aus. Ist die Kernkompetenz weniger ausgeprägt, ist auch das Selbstbewusstsein geringer, was dann zu höherer Verunsicherung in Bezug auf Veränderungen führen kann.

Medienkompetenzförderung ist folglich ein Teilaspekt aller Rahmenbedingungen, welche Einfluss auf die Mitarbeitereffizienz, -effektivität und -zufriedenheit nimmt. Die Tatsache, dass ein Unternehmen sich nicht vollends für die Medien- und medientechnische Entwicklung engagiert, kann aber neben dieser Angst vor Veränderung und fehlender Kernkompetenz der Mitarbeiter, mehrere Gründe haben.

Die Größe eines Unternehmens spielt auch hier eine große Rolle. Kleinstunternehmen, also Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern, gehen höhere Risiken bei Struktur- oder Prozessänderungen ein. Hier wirkt sich jede kleinste Anpassung spezieller Strategien direkt auf jede Abteilung oder bisher gewohnte Vorgehensweise aus, da in der Regel jeder Mitarbeiter gleichermaßen in die Arbeitsabläufe involviert ist. Natürlich muss auch hier zwischen Kleinstunternehmen, die noch am Anfang ihres Wachstums oder ihrer Entwicklung, beispielsweise „Start-Ups“, stehen, und Unternehmen, die sich bereits fest am Markt etabliert haben, unterschieden werden. Bereits erfolgreiche Unternehmen mit optimierten Business-Modellen und hohen Gewinnen können auch hier freier agieren und mehr riskieren. Diese doch sehr subjektive Theorie bildet auch die Anfangshypothese des Forschungsteils dieser Arbeit. Dieser wird ab Kapitel 4 detailliert beschrieben.

Geht es um Chancen und Hürden bei der Umsetzung von Medienbildungskonzepten ist das Alter der Mitarbeiter Chance und Hürde zugleich. Menschen höheren Alters mussten sich von Anfang an neu mit jeglichen (neuen) Medien, zum Teil sehr intensiv, befassen um den Umgang mit ihnen zu erlernen und im besten Fall beherrschen zu können. Auch die Gewohnheit wirkt hier auf den Menschen ein. Viele Menschen, gerade die, die schon seit mehreren Jahren den gleichen Job ausüben, wollen sich selten auf neue Strukturen und Arbeitsabläufe einlassen. Menschen der Generation „Digital Natives“ haben einen direkteren Bezug zu neuen Medien oder Medientechnologien. Aus dem einfachen Grund, dass sie schon mit diesen modernen Technologien aufgewachsen sind und somit der Veränderung durch und Integration von Medien offener gegenüberstehen. Je nach Geburtsjahr sind die Menschen unterschiedlichen prägenden Einflüssen in ihrer Mediensozialisation ausgesetzt (vgl. Best, Engel, 2011). Höhere Wissbegierde und

Neugierde sind mögliche Gründe für die verschiedenen Lernbereitschaften im Altersvergleich.

Medienbildungskonzepte mögen keine umfangreichen Anpassungen an der Unternehmensstruktur bedeuten, jedoch kann bei größeren Umstrukturierungen mithilfe neuer Medien oder fortschrittlicherer Technologien gut geplantes und umgesetztes Changemanagement ganz neue Erfolge und Möglichkeiten bieten.

## **4 Empirische Forschung**

### **4.1 Konzeptioneller Rahmen**

Um diese ganze theoretische Thematik mit realen Beispielen aus der Praxis zu bestärken oder sogar zu falsifizieren, wird sich einer qualitativen Forschungsmethode, dem Interview, bedient. Anders als bei der quantitativen Befragung, bei welcher die Befragten meist einen vorgegebenen Fragebogen bearbeiten, gibt es bei der qualitativen Forschung lediglich einen Leitfaden (s. Anhang 1). Dieser Leitfaden gibt eine grobe Richtung vor und hilft dem Forschenden, das Gespräch, falls nötig, umlenken zu können. Quantitative Forschung hat meist mit großen Datensätzen zu tun. Hier werden größere, ausgewählte Bevölkerungspopulationen herangezogen. So können bereits bestehende Theorieaussagen mithilfe ihrer Variablen überprüft werden. Ziel ist es, durch die große Masse an Befragungen bestehende Hypothesen zu verifizieren beziehungsweise falsifizieren. Bei der qualitativen Forschungsmethode hingegen betrachtet man wesentlich geringere Fallzahlen. Hier geht es um die Generierung von Theorieaussagen und/oder der Untermalung von existierenden Vermutungen. Diese Erkenntnisziele unterscheiden sich ganz wesentlich voneinander (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 19).



Abbildung 3: Der Mehrwert der qualitativen Evaluation (Quelle: Kuckartz et al. 2008, S. 66ff)

Ein offenes Interview als Methode der qualitativen Forschung bietet hier viel Freiraum, wodurch neue Sichtweisen entstehen können. Die vordefinierten Leitfragen sollen so offen wie möglich, aber so präzise wie nötig verfasst sein. Interpretative oder rekonstruktive Verfahren schaffen mehr Kontrollmöglichkeit durch weniger Eingriff (vgl. Bohnsack, 2003, S. 22a). „Die Fragestellung soll – wenn wir beim Interview bleiben – möglichst offen sein, sodass die Befragten die Kommunikation weitestgehend selbst strukturieren und damit auch die Möglichkeit haben, zu dokumentieren, ob sie die Fragestellung überhaupt interessiert, ob sie in ihrer Lebenswelt – man sagt auch: ihrem Relevanzsystem – einen Platz hat und wenn ja, unter welchem Aspekt sie für sie Bedeutung gewinnt“ (Bohnsack, 2003, S. 22b). Im Bereich der qualitativen Forschung existieren mehrere, sich mehr oder weniger stark voneinander unterscheidende Methoden. Die folgenden sind im Kontext dieser Thematik besonders erwähnenswert:

- Qualitative Einzelfallstudie, umfangreiche Betrachtung eines speziellen Falls
- Narrative Interviewmethode, offen gehaltene Interviews als Erhebungs- und Datenart
- „Grounded Theory“, existierende und neu erforschte Theorien dienen als Basis der Forschung
- Ethnomethodologische Konversationsanalyse, die Konversation selbst ist hier wichtiger Gegenstand der Forschung
- Objektive Hermeneutik, Hauptaugenmerk liegt hier auf der Interpretation der Daten



Die qualitative Einzelfallstudie ist nicht wirklich eine Methode. Genauer betrachtet müsste man hier von einem ganzen Verfahren sprechen. Man bedient sich bei dieser Forschung mehrerer verschiedener Datenerhebungsarten. „[...] ist der Fall eine Organisation, sind neben Interviews vermutlich Dokumentenanalysen notwendig; ist der Fall ein alltägliches Geschehnis, werden neben Befragungen Beobachtungen zum Einsatz kommen“ (Brüsemeister, 2008, S. 55).

Bei dem narrativen Interview hingegen, handelt es sich nur um eine sehr offene Art der Befragung. Hier wird eine erste Erzählaufforderung in Folge einer offenen Frage ausgelöst. Es soll vermieden werden, den Probanden in bestimmte Richtungen zu lenken. Diese Methode wird vor allem im Bereich der biografischen Forschung verwendet. Hier werden bei der Erhebung und Auswertung der Daten sämtliche Eigenschaften der Individuen, beispielsweise Lebens- und Identitätsvorstellungen, berücksichtigt um die Einflüsse von Gesellschaft und Biografie bei der Analyse miteinbeziehen zu können (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 99f.).

Bei der Grounded Theory ist das Ziel die Entwicklung einer den erhobenen Daten zugrundeliegenden Theorie. „In diesem Verfahren ist man stärker als mit narrativen Interviews sowie noch stärker als mit Einzelfallstudien an der Herausarbeitung theoretischer Modelle interessiert, die soziale Prozesse erklären“ (Brüsemeister, 2008, S. 152).

Bei der ethnomethodologischen Konversationsanalyse betrachtet man ganz alltägliche Situationen und analysiert die Methoden, die jedes Individuum für sich ganz natürlich nutzt um diese zu bewältigen. Beispielsweise mit welchen Interaktionsmethoden die Individuen ein Klatschgespräch führen (vgl. Bergmann, 1987), im Sozialamt ein Beratungsgespräch gestalten (vgl. Wahmhoff/Wenzel, 1979) oder voneinander Abschied nehmen (vgl. Adato, 1976). Bei dieser Konversationsanalyse sind schon ganz triviale Dinge von Bedeutung, zum Beispiel wie ein solches Gespräch überhaupt begonnen, gesteuert oder beendet wird.

Bei der objektiven Hermeneutik können die Forscher ein breites Spektrum an Daten untersuchen, solange sie in Textform vorliegen. Zum Analysieren werden hier nicht in erster Linie Befragungen oder Interviews benötigt. „Um dies an einem Beispiel zu demonstrieren: Würden die ForscherInnen etwa einen Interviewtext vor sich haben, in welchem eine Frau davon berichtet, wie sie zu einem Hochschulstudium an der Fernuniversität gelangt ist, dann würden sie an den Text allgemeine Fragen stellen. Diese

Fragen würden darauf zielen, hypothetische soziale Bedingungen (Regeln) zu entwerfen, die die Studienentscheidung objektiv möglich gemacht haben“ (Brüsemeyer, 2008, S. 199f.).

Diese Methoden zur Erhebung und Aufbereitung von Daten können je nach Sinnhaftigkeit für die jeweilige Forschungsfrage oder das jeweilige Forschungsziel angewendet, aber auch kombiniert werden. Um also die Daten erheben zu können, wird sich der narrativen Interviewmethode bedient, da sie als sehr offene Art der Befragung gut in den Kontext des Forschungsziels dieser Arbeit passt. Trotzdem wird an dieser Stelle der eingangs erwähnte Leitfaden benötigt, um sicherzustellen, dass das Gespräch zielführend beim Thema bleibt. Auf Erhebung und Aufbereitung folgt die Auswertung. Die für die hier vorliegende Forschungsthematik am besten geeignete Auswertungstechnik ist die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese eignet sich sehr gut, um mit Hilfe von Kategoriensystem und Codierung größere Materialmengen zu bearbeiten. „Die Kernpunkte sind dabei das Arbeiten mit einem Kategoriensystem als Analyseinstrument und das Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten“ (Mayring, 1991, S. 213). Die Anwendung dieser Methode wird in Kapitel 4.2.1.2 hinreichend begründet und parallel hierzu auch weiter beschrieben.

## 4.2 Interviewführung

### 4.2.1 Datenerhebung

#### 4.2.1.1 Ziel der Forschung

Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, soll mithilfe der qualitativen Befragung geklärt werden, ob in Kleinunternehmen Medienkompetenzförderung stattfindet. Gibt es dort Schulungs- oder Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter? Wie werden neue Mitarbeiter an bestehende Prozesse herangeführt oder wie werden den Mitarbeitern neue Prozesse nähergebracht? Ebenso interessant ist es, herauszufinden, ob auf die Eigeninitiative und Ideen der Mitarbeiter eingegangen wird. Denn gerade diese können durch ständige Betroffenheit gut beurteilen, in welchen Prozessen Effizienzsteigerungen möglich sind, oder welche im Unternehmen genutzten Tools nicht mehr in vollstem Ausmaß den Anforderungen entsprechen.

Um die Ist-Situation in besagten Kleinstunternehmen ausreichend darlegen zu können sollen offene Interviews auswertbare Daten liefern, sodass Hypothesen mit analytischen Bezugspunkten untermauert werden können – oder anhand der Daten neue Hypothesen entwickelt werden können. Diese Methode der offenen Befragung liefert große Mengen an allgemeinen Daten, die es dann mit den Daten anderer Probanden zu vergleichen gilt, um Bezüge zu bestehenden Theorien aufzudecken oder um neue Theorien entwickeln zu können. „Innerhalb der Auswertung meint dann Sampling im Wesentlichen, Daten zu vergleichen. Dabei spielen nicht die Zahl der Akteure oder Untergruppen, die miteinander verglichen werden, eine Rolle, sondern die Qualität einzelner Befunde mit Blick auf eine sich entwickelnde Theorie“ (Brüsemeister, 2008, S. 21). Übergeordnetes Ziel der hiesigen Forschung ist also, die Beweggründe von Kleinstunternehmen zu verstehen und, sollte es nötig sein, zu hinterfragen. Die Auseinandersetzung mit diesen erhobenen Daten ist wichtig, um im Anschluss in der Lage zu sein, hinreichende „Key Insights“ zu erarbeiten und zu formulieren und um herauszufinden, ob in Kleinstunternehmen zufriedenstellende Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung, hinsichtlich der benötigten Medienbildung oder Medienkompetenz, existieren. Selbst wenn in den Unternehmen keine ausreichenden Konzepte hierfür ausgearbeitet sind, ist das nicht eindeutig ein Zeichen von managementseitigem Versagen. In diesem Kontext gibt es kein „richtig“ oder „falsch“ im klassischen Sinne, wichtig ist lediglich die Begründung. Wie bedeutsam und gewinnbringend eine optimale Implementation solcher Maßnahmen tatsächlich sein kann, wird in Kapitel 3.1 und 3.2 beschrieben.

#### 4.2.1.2 Aufbau und Art der Erhebung

Den in Kapitel 4.2.1.1 formulierten Fragen kann entnommen werden, dass hier eine quantitative Methode der Forschung die falsche Herangehensweise wäre. Fragt man sich nämlich, ob die überprüfende oder entdeckende Forschungslogik unter dem Aspekt der hier vorliegenden Thematik zu einem realistischen Ergebnis führt, ist das klar die entdeckende Forschungslogik. Der Grund dafür ist, dass über die in dieser Arbeit diskutierte Thematik noch nicht ausreichend auswertbare Daten zur Verfügung stehen. „[...] qualitative Untersuchungsdesigns werden hingegen eher dort eingesetzt, wo bisher noch keine oder wenige Erkenntnisse zur Thematik vorliegen“ (Schütz, Rübken, 2016, S. 25).

Um also herauszufinden, ob, wie und in welchem Maße Medienkompetenz oder Medienbildung in Kleinunternehmen gefördert wird, müssen erst analytische Bezugsdaten erstellt werden. Diese, durch die leitfadengesteuerten Interviews (vgl. Kapitel 1.2) erhobenen Daten, lassen daraufhin eine Beurteilung der Situation und Vorgehensweisen zu. In den Interviews wird nicht nur explizit nach der Ist-Situation in den jeweiligen Unternehmen – abgeleitet aus dem Titel der Arbeit – gefragt, sondern werden erst auch Fragen rund um die Unternehmung selbst gestellt. Diese sind hilfreich, wenn man später nicht nur nennen möchte wie der ein oder andere mit bestimmten Anforderungen und/oder Problemen umgeht, sondern man schlussendlich auch in der Lage sein möchte diese Ergebnisse analysieren und interpretieren zu können. Der Umfang der Interviews befindet sich in einem Zeitrahmen von circa 30 Minuten. Im Vorfeld wurden Anfangshypothesen und Theorien entworfen (vgl. Kapitel 3.2), welche dann durch die offene Diskussion überprüft werden können. Das Erstellen von Vorab-Hypothesen vermeidet ein Ertrinken in der Masse an Daten. „Denn wie sollte man ohne sie überhaupt auf etwas Bestimmtes aufmerksam werden? Ein reiner Datensammler, der mit einem völlig leeren Kopf losziehen wollte, würde alles und gleichzeitig nichts sammeln, weil für ihn alles gleich wichtig und unwichtig ist. [...] Theorien spielen also am Ende eines Forschungsprozesses und zu Beginn, als Sensibilisierung der Aufmerksamkeit, eine entscheidende Rolle“ (Brüsemeister, 2008, S. 24f.). Für die vorliegende Forschungssituation reichen geringe Anzahlen von Interviews aus um Vorab-Hypothesen zu überprüfen, denn durch die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit ist sowohl die Zielgruppe, als auch die zu durchleuchtende Thematik bekannt. „Eine Entdeckung ist zum Beispiel schon anhand eines einzigen Interviews, einer Beobachtung oder eines Dokuments möglich. Um Wissenschaften mit qualitativen Methoden auf neue Spuren zu bringen, spielt also die Fallzahl eine erheblich geringere Bedeutung als in quantitativen Methoden“ (Brüsemeister, 2008, S. 19b). Also wird zur Überprüfung der vorliegenden Forschungsthematik ein Mitarbeiter eines Kleinunternehmens im Bereich der Informationstechnik ein gewünschter Interviewpartner. Trotz des Fokus auf Kleinunternehmen, wird auch ein kleines Unternehmen gleichermaßen zu diesem Forschungsthema befragt, denn das bietet der späteren Diskussion und Analyse einen realen Vergleich in Bezug auf die Größe eines Unternehmens. Um die Interviews im Anschluss weiter bearbeiten zu können, werden diese aufgezeichnet. Mithilfe der Bildung von Transkripten werden aus den verbalen Daten der Audioaufzeichnungen schriftliche Daten, die der Arbeit als Bezugspunkt und Quelle dienen.

Es existieren eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden verbale Daten zu transkribieren. Die Transkriptionsregeln nach Kuckartz u.a. (2008, S. 27f.) geben für die hiesige Forschungsarbeit die Art der Transkription vor:

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise wird aus „Er hatte noch so‘n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa lachen oder seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch ein „B“, gefolgt von ihrer Kennnummer, gekennzeichnet (etwa „B4:“).
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern, deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

Abbildung 4: Transkriptionsregeln (Quelle: Kuckartz et al., 2008, S. 27f.)

Im Anschluss an die an diesem Regelwerk orientierten transkribierten Audioaufzeichnungen muss sich zunächst ein Überblick über die erhobenen Texte verschafft werden (vgl. Kuckartz et al., 2008, S. 36). An diesem Punkt kann es hilfreich sein, parallel hierzu erste Auffälligkeiten und Ideen festzuhalten, um später das schnellere Wiederfinden zu gewährleisten und um zu vermeiden, dass informative Passagen versehentlich nicht dokumentiert werden. Um die erhobenen transkribierten Daten der leitfadengestützten Interviews angemessen auswerten und analysieren zu können und da für die Erforschung des Themas dieser Arbeit nur der Inhalt des Interviews selbst von Bedeutung ist, weniger die Art des Sprechens, wird sich der qualitativen Inhaltsanalyse

nach Mayring (2002) als Auswertungsmethode bedient. Hier werden daraufhin ausgewählte Textpassagen in ein Kategoriensystem gegliedert um zu gewährleisten, dass aus jedem Interview die für dieses Forschungsthema relevanten Daten gesondert betrachtet werden können. Kuckartz et al. (2008, S. 37f.) empfehlen das Kategoriensystem unter anderem nach folgenden Punkten aufzustellen. Die Kategorien sollten

- so präzise sein wie nötig und so allgemein wie möglich, damit den einzelnen Kategorien ausreichend viele Textstellen zugewiesen werden können. Vor allem aber auch um die Auswertung nicht zu verkomplizieren.
- trennscharf sein, um zu gewährleisten, dass bestimmte Textstellen eindeutig ihrer Kategorie zugeordnet werden können.
- immer in Beziehung zu den Forschungsfragen und Forschungszielen definiert sein.
- an ein bis zwei Interviews getestet und gegebenenfalls nochmals überarbeitet werden.

Wurden die Transkripte nach den in diesem Kapitel beschriebenen Methoden und Vorgehensweisen aufbereitet und kategorisiert, können diese Daten dann im nächsten Schritt der Interpretation und Analyse dienen. Somit wurde eine zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendige Basis geschaffen.

## 4.2.2 Datenanalyse und Interpretation

### 4.2.2.1 Erläuterung der Antworten

In diesem Kapitel werden die verschiedenen oder auch zum Teil ähnlichen Antworten der interviewten Personen vorgestellt. Um eine Überleitung zu Kapitel 4.2.2.2 zu ermöglichen, wird hier zugleich auch kurz auf Besonderheiten aufmerksam gemacht, welche dann in dem darauffolgenden Kapitel näher beschrieben werden.

#### **Welche Medien werden genutzt?**

Zu Beginn ist zu erwähnen, dass fast alle Interviewten mit der Menge an prozessunterstützenden Softwarelösungen einverstanden sind, beziehungsweise die Situation und Möglichkeiten verstehen. Es sind nie zu viele Tools, trotzdem jedoch

mehrere Unterschiedliche. Hier ziehen aber die Befragten schon selbstständig Rückschlüsse, dass das auf die Größe des Unternehmens zurückzuführen ist. Trotzdem wünschen sich alle Interviewten, dass die Menge an verschiedenen Medien und Softwarelösungen schlank gehalten wird. „B1: Man hat ja für ganz verschiedene Bereiche unterschiedliche Tools und Methoden. Toll sind natürlich immer Tools, in denen man so viele Bereiche wie möglich zusammenfassen kann, das erleichtert oft schon einiges. Aber generell entwickelt sich das eben mit der Zeit immer weiter, weil eben auch die Anforderungen wachsen“ (I. 1, 71 - 75). Eine Person berichtet sogar, dass dort kaum digitale Medien im Einsatz sind, bedingt durch die sehr geringe Anzahl an Mitarbeitern. „B4: Also wir haben eigentlich nur das kostenlose Tool ‚Revolver‘ für unsere Zeiterfassung. (...) Sowas wie ein Warenwirtschaftssystem gibt es nicht. Zeiten, die wir auf Kunden buchen und kleinere andere Vermerke gibt es bei uns nur dort. Bei unserer überschaubaren Menge an Mitarbeitern sind aber auch nicht so Verwaltungssysteme oder spezielle Software von Nöten, denke ich“ (I. 4, 14 - 18). Aber auch hier fällt auf, dass die Person selbst schon reflektiert, welche Gegebenheiten Ursache für bestimmte Situationen sind. Das Thema der Mediennutzung scheint überall fest verankert zu sein.

### **Welche Akzeptanz finden Änderungswünsche?**

Kommt das Unternehmen, also das Management oder die Mitarbeiter, dann aber irgendwann an den Punkt, bei dem man über effizientere oder generell bessere Alternativen nachdenken kann, kommen diese Denkanstöße häufig von den Mitarbeitern selbst. Speziell dafür verantwortliche Personen gibt es nämlich bei keinem der Befragten. „B1: Nee, dafür sind wir denke ich einfach noch zu klein. Da haben wir alle so die Augen drauf und wenn man dann merkt, dass da Verbesserungsbedarf herrscht, fängt man eben an sich ein bisschen nach was Neuem umzuschauen. Natürlich haben wir Mitarbeiter, die da pro aktiv handeln und Vorschläge bringen und eben andere, die einfach das nutzen, was wir haben und da nicht nach links oder rechts schauen. Aber so eine Stelle, die das explizit entscheidet gibt es bei uns nicht“ (I. 1, 117 - 122). Eine Person berichtet, dass Veränderungen nicht gewünscht sind, da die gewohnten Prozesse so schon seit mehreren Jahren bestehen und der Geschäftsführung in der Form auch ausreichen. „B4: Nee, wir sind so eine kleine Agentur (...) das läuft für uns so, da kümmert sich keiner wirklich drum. Wir haben zwar, obwohl wir so wenige sind, eine Hierarchie, aber sowas kommt bei uns leider komplett zu kurz. Durch diese Hierarchie zum Beispiel dauert mir das Absegnen von bestimmten Teilarbeiten zu lange. Wenn aber mal Vorschläge zur

Optimierung kommen, werden die eigentlich selten angenommen, eben weil das für den Chef so funktioniert“ (I. 4, 42 - 47). Eine andere Person wiederum, beschreibt die gleiche Thematik als sehr managementgetrieben, dass also hier die Geschäftsführung selbst stetig an besseren Medientechnologien interessiert ist. „B3: Generell ist das bei uns so, dass diese zwei Entwickler auch immer dort ein Auge draufhalten, also welche Tools es gibt und so und da auch ordentlich recherchieren. Der eine davon ist auch der Geschäftsführer und ist relativ effizient gepolt, sage ich jetzt mal, sehr strebsam und erfolgsorientiert und ist halt immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten“ (I. 3, 38 - 42). Hieran lassen sich also schon verschiedene Umgangsformen und Führungsstile erkennen.

### **Wie wird bei Neuerungen vorgegangen?**

Bei der Frage, wie die Mitarbeiter in den Unternehmen in neue Medien eingearbeitet, beziehungsweise auf sie geschult werden, war die Resonanz größtenteils gleich. Die für das jeweilige Projekt verantwortliche Person erstellt entweder Dokumentationen für alle Kollegen oder stellt die Neuheiten und Vorgehensweisen in einem Meeting vor. „B2: Erstmal würden wir eine Dokumentation anlegen, dafür gibt es ja dann einen Verantwortlichen, der da den Daumen draufhat, sonst würde das ja keiner machen. Seine Aufgabe ist dann eben die anderen zu nerven, die Dokumentation zu erstellen und eben alle dazu bringt, das Tool sinnvoll zu verwenden. [...] All so Sachen gibt es dann bei uns im Intranet, damit dieses Wissen nicht verloren geht. Weil, wenn jemand Neues kommt, will man ja nicht alles nochmal erklären, so haben die dann die Möglichkeit das selbst nachzuschauen“ (I. 2, 101 - 108). Bedingt durch die Größe der Kleinstunternehmen erklärt eine Person aber auch, dass diese Zeit der Einführung neuer Systeme und die damit verbundene Einarbeitung positiv gering ausfällt. „B3: Also diese Rüstzeit, dass wir uns in große Systeme einarbeiten müssen, ist ja bei uns gar nicht gegeben. Wie gesagt, wir haben ziemlich schlanke Tools, mit denen wir arbeiten. Die sind sehr intuitiv, sodass ein größeres Erklären eigentlich gar nicht sein muss“ (I. 3, 59 - 61). Somit wird aufgrund der geringen Menge an Medien und Medientechnologien, der generelle Aufwand als überschaubar eingestuft. Im Vergleich hierzu betont eine Person aber trotzdem, dass die Auswahl von umfangreichen Tools nicht unterschätzt werden darf. Die Einarbeitung mag zwar bei geringeren Mitarbeiterzahlen vergleichsweise bescheiden ausfallen, dennoch muss die Planung im Vorfeld und die dann tatsächliche Umsetzung gewissenhaft und ausführlich durchgeführt werden. „B2: Ansonsten sind wir relativ vorsichtig bei der Einführung eines neuen Tools, weil so eine Entscheidung will wohl überlegt sein. Das



Tool dann einzuführen sind ja meistens nur ein paar Klicks, die meisten Tools sind sehr einfach zu installieren, von der technischen Seite, aber damit es dann tatsächlich auch genutzt wird und den Zweck erfüllt, den man sich davon verspricht, das ist so die weitaus größere Aufgabe. Das ist nicht so leicht, wie es sich häufig anhört. Deshalb ist das eine Entscheidung, die wir immer gemeinsam fällen und uns gründlich überlegen“ (I. 2, 84 - 90).

### **Welche Fördermaßnahmen gibt es?**

Bei dem Thema Mitarbeiterförderung – speziell in Bezug auf Medienkompetenzen – beispielsweise durch Fortbildungen, Schulungen oder anderen Möglichkeiten der Weiterbildung, gibt es bei allen interviewten Personen Überschneidungen. Trotzdem liegen auch hier bei einzelnen Personen Besonderheiten vor. Fast alle berichten, dass das sehr stark vom Engagement des jeweiligen Mitarbeiters abhängig ist, denn oft ist es von persönlichem Vorteil selbstständig nach solchen Angeboten Ausschau zu halten und auch private Zeit dafür zu investieren, oder eben mit solchen Anfragen aktiv zur Geschäftsleitung zu gehen. „B3: Das ist richtig, also Weiterbildungsangebote kann man aber auch in seiner Freizeit machen, da muss man selbst natürlich auch schon sehr motiviert sein. Oder man macht sowas eben dann, wenn mal gerade nicht so viel zu tun ist“ (I. 3, 134 - 136). Ebenso besteht bei dem Großteil der Befragten im Unternehmen die Möglichkeit E-Learning-Plattformen zu nutzen, die von der Geschäftsleitung allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden um sich selbstständig in wichtigen Gebieten benötigtes Knowhow aneignen zu können. „B3: [...] wir haben noch ein Tool im Einsatz, was die Skills der Mitarbeiter fördern soll, das nennt sich ‚Code School‘, zumindest früher, jetzt heißt es (...) ‚Pluralsight‘. Das ist ein Online-Anbieter von E-Learning-Inhalten, wo man Coding lernen kann, verschiedene Programmiersprachen eben, beispielsweise Java Skript, C++ etc. Man kann verschiedene Kurse belegen und absolvieren, auch. Man kann sein Team einladen für einen gamification Ansatz und sich dann ein bisschen mit denen messen. Das führt bei uns tatsächlich auch so ein bisschen zur Weiterbildung und dass man dann einfach spielerisch eine Programmiersprache anfängt zu lernen“ (I. 3, 63 - 70). Des Weiteren berichten mehr als die Hälfte der Interviewten, dass sie Angebote wie Seminar- oder Messebesuche wahrnehmen dürfen, die auch weiterbildende Ergebnisse erzielen können. Die Person, die für einen gewünschten Vergleichswert aus einem Kleinunternehmen mit 25 Mitarbeitern herangezogen wurde, sticht hier aber doch noch besonders hervor, denn hier bietet die

Geschäftsleitung allen Mitarbeitern ein monatliches Budget, das eigenständig verwaltet werden darf. „B2: Aber wie du auch schon angesprochen hast, Eigeninitiative wird da von uns auch gefordert, ohne geht es nicht. Wir bieten unseren Mitarbeitern und Kollegen sogar auch Weiterbildungsbudgets, also es gibt einen gewissen Betrag oder gewisse Anzahl an Tagen, die man nutzen kann um auf Veranstaltungen zu gehen um da interessante Sachen aufzusaugen, die man braucht oder die einem weiterhelfen. Da können wir dann selbst entscheiden, was wir damit anfangen und wo wir hingehen“ (I. 2, 239 - 244).

### **Wo liegen die Vor- und Nachteile bei Unternehmen dieser Größe?**

Zum Schluss wurde nach der eigenen Meinung der Person gefragt, wie diese die Situation der Medienkompetenzförderung oder auch Mitarbeiterförderung einschätzt. Wo liegen hier Stärken und Schwächen bei besonders kleinen Unternehmen? Auch hier gibt es zum Teil Überschneidungen, aber auch gänzlich verschiedene Ansichten. Eine Person ist der Meinung, dass Zeitmanagement hier ein Problem darstellt, da die Mitarbeiter in ihre Projekte eingespannt sind und den Freiraum zur Weiterbildung nicht haben. „B1: Klar können sich Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, aber jeder hat ja eine Aufgabe von oben bekommen und das ist häufig nicht sich fort- oder weiterzubilden. Die Zeit dafür wird eben nicht offiziell eingeräumt, das heißt es wird nicht von der Geschäftsführung gesagt: Hey, ihr könnt eine Stunde am Tag frei nutzen um euch ein bisschen weiterzubilden oder nach interessanten Themen im Netz umzuschauen“ (I. 1, 144 - 148). Die nächste Person bezieht sich auf das Engagement der Mitarbeiter und nennt auch das Zwischenmenschliche als wichtigen Aspekt, sodass eben gemeinsam definierte Ziele zu mehr Möglichkeiten führen können – insbesondere bei so kleinen Teams in Kleinstunternehmen. Wird hier nämlich offen diskutiert wo und welche Kompetenzen fehlen, könnte der Bedarf und die Wichtigkeit dieser Bildungskonzepte eher Zustimmung erfahren. „B2: Es hängt auch extrem vom Personal ab, also auch dass man ein gutes Team gewinnt. Für uns hängt es auch extrem davon ab, dass es charakterlich passt, also man muss gewisse Werte teilen, damit man erfolgreich zusammenarbeiten kann und das ist so mit das Wichtigste“ (I. 2, 187 - 190). Ein weiterer Befragter betont, dass gerade die Größe dieser Kleinstunternehmen eine Chance zur Weiterentwicklung darstellt. Durch kurze Kommunikationswege und wenige strikt definierte Prozesse können hier schneller Entscheidungen getroffen werden. Davon sollen auch die Mitarbeiter profitieren, indem sie sich selbst weiterbilden – wovon auch das Unternehmen letzten Endes profitiert.

Problemsituationen und -auslöser werden schneller eruiert und können in kürzerer Zeit in Angriff genommen werden. „B3: Ja man ist halt viel schneller, also es kommt wie gesagt auch ganz stark auf das Management drauf an, aber bei einem kleinen Start-Up hat man einfach die Möglichkeit, man kann das Boot einfach sehr schnell wenden. Da kann man flexibler reagieren und mal verschiedene Sachen ausprobieren“ (I. 3, 123 - 126). Ganz anders sieht das die nächste Person. Diese beschreibt es als nahezu unmöglich, bei der gegebenen Anzahl an Mitarbeitern, Angebote an Schulungen oder Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen zu können. „B4: Okay, (...) naja, wenn man überlegt, dass wir ja eben nur zwei Vollzeitkräfte sind, die Kundenaufträge bearbeiten und eben das Geld für die Firma verdienen, wenn da einer mal den ganzen Tag nicht da ist, fehlen ja direkt 50%. [...] Wenn mal ruhigere Zeiten sind, können wir uns halt selbst mal ein bisschen schlau machen und hier und da stöbern, was es so gibt, was man noch so lernen kann, etc. Aber halt nur sowas was man vom Arbeitsplatz aus machen kann. (...) Wir werden da jetzt nicht auf Seminare oder Fortbildungen geschickt“ (I. 4, 69 - 76). Die zuletzt befragte Person möchte das Thema nicht so engstirnig betrachtet und bezieht hier mehrere Faktoren ein. Die Möglichkeiten eines Unternehmens, eben vor allem auch eines Kleinstunternehmens, hängt von der Expertise des Managements und auch von der der Mitarbeiter ab. Zur Verfügung stehendes Budget und damit verbundener Handlungsspielraum ist genauso wichtig. „B5: Ich glaube das ist von vielen Faktoren abhängig. Wenn das Unternehmen viel umsetzt, also gutes Budget zur Verfügung hat, kann da bestimmt mehr in die Mitarbeiter investiert werden. [...] Da haben es Konzerne bestimmt einfacher. Wenn einer auf ein Seminar fährt, oder auf einer Weiterbildung ist, dann wird er das wohl machen dürfen, sofern es ihn in seiner Arbeit verbessert, der kann dann dort einfach vertreten werden“ (I. 5, 105 - 121).

#### 4.2.2.2 Aufzeigen der gewonnenen „Key Insights“

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Schlüsselerkenntnisse vorgestellt. Diese wurden deutlich durch die Betrachtung der in Kapitel 3.2 formulierten Anfangshypothesen und dem darauffolgenden Vergleich mit den erhobenen tatsächlichen Daten aus den Interviews. Im Speziellen sind damit die letzten beiden Kategorien, „vorhandene Fördermaßnahmen“ und „Größe als Chance oder Hürde“ gemeint. Mit Blick auf den Titel dieser Arbeit „Medienbildung in Kleinstunternehmen – Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung von Medienbildungskonzepten in

Kleinstunternehmen“ müssen die beiden erwähnten Punkte ohnehin näher betrachtet werden. Hinzu kommt, dass gerade dort die Überschneidungen, aber auch die Widersprüche zu den Anfangshypothesen am deutlichsten zu erkennen sind. Um die erforschten Vorgehensweisen und Ist-Situationen in den jeweiligen Unternehmen optisch unterscheiden zu können, werden diese anhand einer Tabelle den in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Dimensionen der Medienkompetenz nach Baacke (2001) gegenübergestellt. Daran anknüpfend werden in Kapitel 5, „Diskussion der Ergebnisse“, diese Erkenntnisse tiefer durchleuchtet um idealerweise die Gründe hierfür offenlegen und verstehen zu können.

Die bei dem Thema der „vorhandenen Fördermaßnahmen“ formulierte spekulative Ausgangssituation, dass Kleinstunternehmen nur geringfügig bis gar nicht in der Lage sind Möglichkeiten der Förderung anzubieten, wurde zum Teil bestätigt, überraschenderweise aber größtenteils widerlegt. Der Handlungsspielraum ist selbstverständlich nicht unbeschränkt, allerdings werden den Mitarbeitern, so die Resonanz fast aller Befragten, verschiedene Plattformen zur selbstständigen Weiter- und Fortbildung geboten. „B2: Genau, wir haben außerdem auch ein Abo für diesen Online-Kurs ‚video2brain‘ oder ‚LinkedIn Learning‘ heißt es ja jetzt, da können sich auch ganz viele einloggen und Photoshop lernen, oder was er auch gerade braucht, WordPress. Da gibt es ja diverse Video Tutorials, das wird von der Firma bezahlt, da kann jeder gucken was er will“ (I. 2, 260 - 263). Des Weiteren können die Mitarbeiter zum Teil auch die Arbeitszeit dafür nutzen sich eigenständig durch das Konsumieren von E-Learning-Inhalten weiterzubilden, sofern das Arbeitspensum dies zulässt. Beliebt sind auch Aktivitäten wie Messebesuche und Ähnliches, um auch der gewohnten Arbeitsumgebung gelegentlich entkommen zu können. „B3: Also dieses ‚Code School‘ hat uns alle schon sehr weiter gebracht, ansonsten gab es Messebesuche, wir hatten aber auch zu jedem Zeitpunkt eine Weiterbildung machen können, das stand nie zur Frage. [...] Dadurch, dass wir viel Design machen oder Markenentwicklung allgemein, hätte man natürlich unterschiedliche Formate konsumieren können, sowas wie kostenpflichtige Seminare oder Webinare, bezahlte Workshops“ (I. 3, 78 - 84). Trotzdem wird die Situation in Kleinstunternehmen – in Bezug auf die Förderung von Mitarbeitern im Allgemeinen – auch als problematisch beschrieben. Also wird die schon angesprochene Ausgangssituation vor der Forschung, wie eingangs bereits erwähnt, zum Teil auch bestätigt. „B4: Naja, ich glaube, dass so wirklich kleine Unternehmen, ich meine wir sind ja auch gerade eine Hand voll Leute, dass die auch gar nicht bereit sind irgendwas zu

ändern. Ich denke das ist zu risikoreich. [...] Bei uns muss wirklich jeder Mitarbeiter schauen, dass er die Kundenaufträge bearbeitet“ (I. 4, 57 - 64). Ein ähnliches Problem beschreibt auch ein anderer Befragter. Die Zeit im laufenden Geschäft zur eigenen Weiterentwicklung nutzen zu dürfen wird in solchen Szenarien, bedingt durch die sehr geringe Mitarbeiterzahl, selten eingeräumt. „B1: Ja, wir recherchieren alle selbst so ein bisschen. Das hat nichts direkt mit der Arbeitszeit oder einem direkten Auftrag zu tun. Natürlich gibt’s auch da Unterschiede, nicht jeder von uns hat da das selbe Interesse. Manche sind da mehr dahinter, andere weniger. Ist halt dann auch so ein bisschen von der Eigeninitiative der Mitarbeiter abhängig“ (I. 1, 92 - 96). Das mit Blick auf den Kontext dieser Arbeit gewonnene Schlüsselergebnis ist hier also die in vielen Unternehmen bereits existierende Bereitwilligkeit Bildungskonzepte und -angebote zu integrieren.

Das zweite Schlüsselergebnis wurde in den Gesprächen im Bereich „Größe als Chance oder Hürde“ deutlich. Hier lautete die Anfangshypothese: „Kleinstunternehmen sind in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkter als kleine und mittelständische Unternehmen“. Diese Ausgangssituation wurde größtenteils bestätigt. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, ordnet eine der befragten Personen die dort vorliegende Größe als Problem ein. „B4: Okay, (...) naja, wenn man überlegt, dass wir ja eben nur 2 Vollzeitkräfte sind, die Kundenaufträge bearbeiten und eben das Geld für die Firma verdienen, wenn da einer mal den ganzen Tag nicht da ist, fehlen ja direkt 50%“ (I. 4, 69 - 71). Hier besteht also nur geringer Handlungsspielraum. Die Mitarbeiter gehen dem Kerngeschäft der Unternehmung nach und haben nur wenige bis keine Möglichkeiten verschiedene Prozesse zu optimieren und neues Wissen zu erlangen – geschweige denn den eigenen Wissensbereich durch neue Aufgaben zu erweitern. Auch eine andere bereits zitierte Person erwähnt, dass man durch die geringe Mitarbeiterzahl eingeschränkt wird, man für den Blick nach links oder rechts einfach keine Zeit findet. „B1: Klar können sich Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, aber jeder hat ja seine Aufgabe von oben bekommen und das ist häufig nicht sich fort- oder weiterzubilden. Die Zeit dafür wird eben nicht offiziell eingeräumt, das heißt es wird nicht von der Geschäftsführung gesagt: hey, ihr könnt eine Stunde am Tag frei nutzen um euch ein bisschen weiterzubilden oder nach interessanten Themen im Netz umzuschauen“ (I. 1, 144 - 148). Besonders hervorzuheben sind aber die folgenden Aussagen, die, entgegen der Anfangshypothese, neue Blickwinkel zulassen. Eine Person erklärt, dass sehr kleine Unternehmen viel schneller reagieren können. Ineffiziente Prozesse können schneller optimiert werden, Anregungen, Anforderungen und Wünsche können durch sehr kurze Kommunikationswege schneller

besprochen und umgesetzt werden. „B5: Ich denke, es ist auch ein Plus-Punkt so kurze Hierarchien und Kommunikationswege zu haben. Da kann man schnell viel lernen und bestimmte Punkte absprechen“ (I. 5, 89 - 91). Eine andere Person teilt eine ähnliche Meinung. „B3: Ja, schon, also bei kleinen bis sehr kleinen Unternehmen geht einiges halt einfach viel schneller, weil da die Prozesse noch nicht so verankert sind, bzw. wenn es überhaupt für alles Prozesse gibt. [...] Bei größeren Unternehmen, denke ich, gibt es halt dieses extreme Silo-Denken und Scheuklappen-Denken, gerade was so Konzerne angeht“ (I. 3, 111 - 117). Hier ist die Schlüsselerkenntnis also klar die Flexibilität als Chance bei Kleinstunternehmen.

		U1	U2	U3	U4	U5
<b>Medienkritik</b>	analytisch	x	x	x		
	reflexiv	x	x	x	x	x
	ethisch	x	x	x		
<b>Medienkunde</b>	informativ	x	x	x	x	x
	instrumentell-qualifikatorisch	x	x	x	x	
<b>Mediennutzen</b>	rezeptiv-anwendend		x	x	x	
	aktiv-interagierend		x			
<b>Mediengestaltung</b>	innovativ	x	x	x		
	kreativ	x	x	x		

*Tabelle 1: Medienkompetenz nach Baacke (2001) in den Unternehmen der interviewten Personen (Quelle: eigene Darstellung)*

Diese Tabelle hebt die Ist-Situationen in den verschiedenen Unternehmen (U1 - U5) der interviewten Personen optisch hervor. Hierfür wurden sie den vier Dimensionen der Medienkompetenz und deren Unterdimensionen zugeordnet. Das „x“ symbolisiert, dass die Unterdimension im jeweiligen Unternehmen stattfindet, bzw. integriert ist. In Punkto Medienkritik herrscht bei Unternehmen vier und fünf (U4 + U5) Optimierungspotenzial. Sie kennen ihre Handlungsbereiche und fokussieren die persönlichen Kompetenzen (reflexiv), jedoch wird die stattfindende Mediennutzung zu kritiklos hingenommen. Hier könnte mehr kommuniziert und optimiert werden (analytisch). Durch schlank gehaltene

Medienstrukturen sind im Bereich Medienkunde alle Unternehmen und deren Mitarbeiter ausreichend informiert. Lediglich bei U5 existieren sogar fast zu komplexe Mediensysteme. Beim Mediennutzen besteht bei fast allen Ausbaubedarf. Hier können lediglich U2 voll, U3 und U4 zum Teil punkten, da hier E-Learning-Plattformen zur Verfügung gestellt werden. Der Bereich der Mediengestaltung ist bereits bei allen, bis auf U4 und U5, integriert. Hier wird die Mediengestaltung in verschiedenen Unternehmensbereichen und -prozessen ausreichend diskutiert und umgesetzt.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Es wurden also in Kapitel 4.2.2.1 die verschiedenen Antworten vorgestellt um einen ersten Einblick in die erhobenen Daten zu geben. Im darauffolgenden Kapitel wurden die Besonderheiten ausgegrenzt um diese hervorheben zu können. In diesem wird diskutiert, wieso diese betonten „Key Insights“ bei den einen bestätigt und bei den anderen negiert werden.

Betrachten wir die jeweiligen Unternehmenssituationen also etwas detaillierter, können mögliche Gründe aufgedeckt werden. Zuerst wird versucht die Probleme der Befragten, bzw. der Unternehmen, die sie repräsentieren, bei der Kategorie der „vorhandenen Fördermaßnahmen“ aufzudecken und zu beschreiben. Eine Person erzählt, dass die Menge an Medien und Mediensystemen relativ überschaubar ist, Kundenaufträge sogar größtenteils in Papierform verwaltet werden. „B4: Naja, nicht wirklich. (...) Wir haben dafür ‚Auftragstaschen‘, so nennen wir sie. Das heißt der Auftrag wurde ausgedruckt, da stand kurz drauf was der Auftrag beinhaltet. Also pro Auftrag so eine Klarsichttasche und je nachdem wer die gerade bearbeitet, liegt die bei demjenigen auf dem Schreibtisch und da wird auch erst handschriftlich die Zeit drauf erfasst, [...]“ (I. 4, 22 - 26). Der befragten Person ist aber klar, dass solche Prozesse durch den Einsatz bestimmter Medien, optimierbar wäre. Allerdings, so die Meinung der befragten Person, sind Veränderungen bestimmter Prozesse nicht gerne gesehen bzw. notwendig. „B4: Wenn aber mal Vorschläge zur Optimierung kommen, werden die eigentlich selten angenommen, [...]“ (I. 4, 45 - 45). Die interviewte Person begründet das damit, dass die Geschäftsführung diese Prozesse so vorgibt und ihr für den vorliegenden Zweck ausreichen. „B4: Naja der Geschäftsführer macht das schon seit Ewigkeiten so. Als ich da angefangen habe, wurde mir gesagt, wie was zu machen ist. Da hat man nicht so das Gefühl, als dürfte man da

groß was dran ändern, beziehungsweise als wäre das überhaupt gewünscht“ (I. 4, 52 - 54). Diese Sichtweise kann aber auch mit den begrenzten finanziellen Mitteln begründet werden. Das Verändern und Optimieren von Prozessen wird hier also eher als Problem betrachtet, das Kosten verursacht, ohne den im Bestfall entstehenden langfristigen Nutzen in die Betrachtung mit einzubeziehen. „B4: Ich glaube, dass auch der Geschäftsführer nicht bereit dafür ist. Wir sind halt seine einzigen Einnahmequellen. Er hat früher als Drucker gearbeitet, wo alles schon einen festen Ablauf hat [...] Da wir finanziell gesehen jetzt auch nicht die größten Umsätze fahren, kann er uns dann auch nicht so leicht mal auf Seminare oder sowas schicken. Dann fehlen wir ja um Umsatz zu generieren und das Seminar kostet dann vielleicht ja auch sogar noch was“ (I. 4, 78 - 85). Durch die nicht gegebene Bereitschaft den Blick auch nach links oder rechts zu richten und das Festhalten an gewohnten Strukturen, besteht hier also wenig Bewegungsfreiheit, hinzu kommt die eher mittelmäßige Liquiditätssituation. Somit wird hier der Punkt der Förderung eher als zeit- und kostenintensiv – somit nicht rentabel – angesehen.

Als nächstes wird diskutiert, wieso es in der Kategorie „Größe als Chance oder Hürde“ zu zwei Meinungen kommen kann. Wie erwartet wird die geringe Mitarbeiteranzahl von einigen Probanden als Problem erkannt, betrachtet man die jeweilige Zeit des Einzelnen, die zur Weiterentwicklung oder Optimierung genutzt werden kann. „B5: Bei uns hat auch jeder seine Aufgaben und jeder weiß halt was zu tun ist und das passt so. Da wird sich nicht groß Gedanken gemacht: was kann ich jetzt noch verbessern, oder so? Ich wüsste nicht, wann ich das machen sollte“ (I. 5, 115 - 118). An dieser Stelle sollte man aber auch die Motivation des Einzelnen ansprechen, denn wenn auch diese gefördert wird und man hohes Engagement der Mitarbeiter erreicht, kann das eben aber auch einen Mehrwert bedeuten. „B1: Natürlich haben wir Mitarbeiter, die da pro aktiv handeln und Vorschläge bringen und eben andere, die einfach das nutzen, was wir haben und da nicht nach links oder rechts schauen“ (I. 1, 119 - 121). Hier ist die Motivation der Mitarbeiter ebenso wichtig wie die, der Geschäftsleitung. „B1: Also den Freiraum von der Geschäftsführung bekommen wäre dann in dem Fall wichtig“ (I. 1, 148 - 149). Dem entgegen stehen zwei Personen, die auch Chancen in Unternehmen mit nur ganz wenigen Mitarbeitern sehen. Wird hier auf Kommunikation und ein gutes Miteinander unter den Kollegen Wert gelegt, können viele Bereiche davon profitieren. „B2: Für uns hängt es auch extrem davon ab, dass es charakterlich passt, also man muss gewisse Werte teilen, damit man erfolgreich zusammenarbeiten kann und das ist so mit das Wichtigste“ (I. 2, 188 - 190). Dass eben dann bei stattfindender, gesunder Kommunikation ein kleines Team



von Kollegen positiv sein kann, bestätigt auch der andere Befragte. „B3: Ja, absolut, da läuft man bei uns auch immer offene Türen ein. Wenn das wirklich was Spannendes und Sinnvolles ist, dann wird sowas auch genehmigt“ (I. 3, 93 - 94). Durch eben diese flache Hierarchie und den kurzen Kommunikationswegen wird eben auch ein gewisser Grad an Flexibilität eingeräumt. Sieht man also auch die Stärke von geringen Mitarbeiterzahlen und versucht diese Stärke zu fokussieren, besteht hier auch die Chance sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

## **6 Schlussbetrachtung und Fazit**

Der erste Teil der gestellten Forschungsfrage: „Wird sich in den Kleinstunternehmen um die Kompetenzförderung der Mitarbeiter gekümmert?“ kann also positiv beantwortet werden. Hier sollte trotzdem darauf geachtet werden, dass bestehende Prozesse und Wissensbestände nicht nur aus Gewohnheit kritiklos hingenommen werden. Denn wie bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, entwickelt sich die Technik kontinuierlich und in einem rasanten Tempo weiter, was ständig neue Möglichkeiten offenbart und zugleich dafür sorgen kann, den Anschluss zu verlieren. Hier ist jedes Unternehmen, ob Kleinst- oder Großunternehmen, in der Verantwortung, die jeweils zur Verfügung stehenden Mittel zu nutzen, um auch selbst am Fortschritt teilzunehmen. In den befragten Unternehmen war ganz klar zu erkennen, dass geförderte interne Kommunikation gerade bei sehr kleinen Unternehmen wichtig ist. Diese Unternehmen sind von ihren Mitarbeitern abhängiger als andere. „B1: Eigeninitiative ist auch ein wichtiger Faktor bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern. Wir zum Beispiel suchen dann auch Leute, bei denen man schon erkennt, dass derjenige sich auch gerne in seiner Freizeit schon mit diesem Thema mal auseinandersetzt und sich einfach für unsere Themen interessiert“ (I. 1, 171 - 174). Um also erfolgreich zu werden oder zu bleiben, muss sich das Unternehmen gemeinsam mit seinen Mitarbeitern stetig weiterentwickeln. Um sicherstellen zu können, dass dieser positive Effekt eintritt, kommt wieder das Thema der Mitarbeiterzufriedenheit (s. Kapitel 3.1) in den Vordergrund. Eine professionelle Beziehung zwischen Mitarbeitern und der Leitung des Unternehmens führt also auf beiden Seiten zu Gewinnen. „B3: Wir waren auch schon mal zusammen auf einem Event in Köln, wo gesagt wurde ‚Ey, cool, wer hat Lust mitzukommen?‘. Also da werden wir auch schon mal mit eingespannt und gefragt“ (I. 3, 88 - 90). Durch das Erlernen und Anwenden neuer Fähigkeiten entwickelt sich also die Person selbst weiter, wodurch diese auch in der Lage

ist das Unternehmen bei dessen Entwicklung zu unterstützen. „B1: Ich wünsche mir auch, dass der Arbeitgeber nicht auch schon immer direkt den perfekten Mitarbeiter sucht, sondern schon potenzial in Menschen sieht, die man noch formen und aus denen man noch was machen kann“ (I. 1, 178 - 180).

Im zweiten Teil der zu Beginn definierten Forschungsfrage geht es um die Größe eines Kleinstunternehmens als Chance oder Herausforderung. Grundsätzlich kann den erhobenen Daten leicht entnommen werden, dass der Handlungsspielraum in vielen Unternehmen sehr eingeschränkt ist. Die Aufgaben der Mitarbeiter, die es zu erledigen gilt, sind definiert. Hier bleibt häufig keine Zeit sämtliche Prozesse in Frage zu stellen oder sich, um neue Kompetenzen zu entwickeln, nach Möglichkeiten der Optimierung umzuschauen. Fehlende Mitarbeiter werden also zuallererst als Kostenpunkt betrachtet. „B4: [...], wenn man überlegt, dass wir ja eben nur zwei Vollzeitkräfte sind, die Kundenaufträge bearbeiten und eben das Geld für die Firma verdienen, wenn da einer mal den ganzen Tag nicht da ist, fehlen ja direkt 50%“ (I. 4, 69 - 71). In Kleinstunternehmen steht man eben, bedingt durch die Größe, vor anderen Problemen als kleine oder mittelständische Unternehmen, wie man der Person, die für den Vergleichswert aus einem Unternehmen mit 25 Mitarbeitern herangezogen wurde, entnehmen kann. Das bedeutet nicht, dass kleine und mittelständische Unternehmen keinen Hürden begegnen, sich diese Hürden aber von denen der Kleinstunternehmen unterscheiden. Trotz alledem können diese Hürden überwunden werden. Zwei der interviewten Personen machen genauso auf die Vorteile und Chancen von Kleinstunternehmen aufmerksam. Kleine, vertraute Teams, sehr flache Hierarchien und kürzeste Kommunikationswege ermöglichen nämlich, Problemsituationen durch zielgerichtete Dialoge zeitnah analysieren und optimieren zu können. „B3: Da kann man flexibler reagieren und mal verschiedene Sachen ausprobieren. Da ist man eben nicht so eingeschränkt, weil man weiß, dass es nicht direkt riesige Wellen schlägt“ (I. 3, 125 - 127). Somit lassen sich auch Hürden in Bezug auf die verfügbare Zeit durch Prozessoptimierung oder -anpassung bewältigen. Schafft man es, verschiedene Bereiche in ihrer Effektivität zu steigern und dadurch neue Zeit zu gewinnen, hat man den ersten Schritt, um sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln, geschafft.

## Literaturverzeichnis

- Adato, A. (1976). *Alltägliche Ereignisse - ungewöhnlich erfahren. Eine vergleichende Untersuchung von Erfahrungen des Abschiednehmens.* (E. Weingarten, F. Sack, & J. Schenkein, Hrsg.) Frankfurt a.M.: In: Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns, 179 - 202.
- Baacke, D. (1996). *Medienkompetenz - Begrifflichkeit und sozialer Wandel.* (A. von Rein, Hrsg.) Bad Heilbrunn: Klinkhardt, Julius.
- Baacke, D. (1997). *Mediepädagogik. Grundlagen der Medienkommunikation. Band I.* (E. Straßner, Hrsg.) Tübingen.
- Baacke, D. (1999). *Medienkompetenz als zentrales Operationsfeld von Projekten.* Bonn: Handbuch Medien: Medienkompetenz, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Baacke, D. (2001). *Medienkompetenz als pädagogisches Konzept.* (G. f. Kommunikationskultur, Hrsg.)
- Barthelmeß, H. (2015). *E-Learning - bejubelt und verteifelt.* Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Bergmann, J. R. (1987). *Klatsch: Zur Sozialform der diskreten Indeskrektion.* Berlin, New York.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden.* Opladen: Leske Budrich.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gapski, H. (2006). *Medienkompetenz messen? Verfahren und Reflexionen zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen.* (H. Gapski, Hrsg.) Düsseldorf und München.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (10. 11. 2005). *Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen.* Brüssel, Belgien.
- Gerald Lembke, N. S. (2012). *Digitale Medien im Unternehmen. Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien.* Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

- Hurrelmann, B. (2002). *Medienkompetenz. Geschichtliche Entwicklung, dimensionale Struktur, gesellschaftliche Einbettung.* (N. Groeben, & B. Hurrelmann, Hrsg.) Weinheim und München.
- Kuckartz, U., Desing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lembke, G., & Soyezy, N. (2012). *Digitale Medien im Unternehmen - Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien.* Heidelberg.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff, *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.* München: Beltz - Psychologie Verl. Union.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Schick, S. (2010). *Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholz, C., Stein, V., & Eisenbeis, U. (2001). *Die TIME-Branche: Konzepte - Entwicklungen - Standorte.* München und Mering.
- Schütz, M., & Rübken, H. (2016). *Bachelor- und Masterarbeiten verfassen. Abschlussarbeiten in Organisationen.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tichenor, P. J., Donahue, G. A., & Olien, C. N. (1970). *Mass Media and the Differential Growth in Knowledge* (Bd. 34 Nr. 2). In: *The Public Opinion Quarterly.*
- Treumann, K. P., Baacke, D., Haacke, K., Hugger, K. U., & Vollbrecht, R. (2002). *Medienkompetenz im digitalen Zeitalter - Wie die neuen Medien das Leben und Lernen Erwachsener verändern.* Opladen.
- von Rein, A. (1996). *Medienkompetenz - Schlüsselbegriff für die Informationsgesellschaft.* (A. von Rein, Hrsg.) Bad Heilbrunn: Klinkhardt, Julius.
- Wahmhoff, S., & Wenzel, A. (1979). *Ein hm ist noch lange kein hm - oder - Was heißt klientenbezogene Gesprächsführung?* (J. Dittmann, Hrsg.) Tübingen: In: *Arbeiten zur Konversationsanalyse*, 258 - 297.

## Onlinequellen

- Bayerischer Rundfunk. (07. 09. 2016). *Bayerischer Rundfunk*. Abgerufen am 23. 09. 2017 von Bayerischer Rundfunk: <http://www.br.de/telekolleg/faecher/deutsch/medienkompetenz/telekolleg-deutsch-medienkompetenz-mediengeschichte-100.html>
- Bergert, D. (26. 11 2014). *heise online*. Abgerufen am 14. 11. 2017 von heise online: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/ENIAC-Erster-elektronischer-Computer-der-Welt-erstrahlt-in-neuem-Glanz-2465430.html>
- Best, S., & Engel, B. (November 2011). *Alter und Generation als Einflussfaktoren der Mediennutzung*. Abgerufen am 08. 09. 2018 von ARD-Werbung: [www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2011/11-2011\\_Best\\_Engel.pdf](http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2011/11-2011_Best_Engel.pdf) umgang mit medien nach alter
- Brüggen, N., & Bröckling, G. (9. 10. 2017). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Abgerufen am 5. 1. 2018 von <http://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/medienpaedagogik/medienkompetenz-schriftenreihe/257610/ausserschulische-medienkompetenzfoerderung>
- Grätsch, S., & Knebel, K. (07. 07 2017). *Change Management in unserer VUCA Welt: Die Erfolgsfaktoren*. Abgerufen am 10. 01. 2018 von BERLINER TEAM: <http://www.berlinerteam.de/magazin/change-management-vuca-welt-definition-modelle-erfolgsfaktoren/>
- Gründerlexikon. (o.D.). *Wie unterscheiden sich Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Einzelunternehmen und Nebengewerbe?* Abgerufen am 8. 12. 2017 von Gründerlexikon: <https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/gruendungsstrategie/nebengewerbe/unterschied-nebengewerbe-kleinunternehmen/>
- Hillebrand, A., & Lange, B.-P. (1996). *Medienkompetenz - die neue Herausforderung der Informationsgesellschaft*. Abgerufen am 7. Juli 2016 von Spektrum der Wissenschaft: <http://www.spektrum.de/magazin/medienkompetenz-die-neue-herausforderung-der-informationsgesellschaft/823213>

- Hülsbömer, S. (01. 04 2013). *PC Welt*. Abgerufen am 24. 11. 2017 von PC Welt:  
<https://www.pcwelt.de/ratgeber/Vom-Arpanet-zum-WWW-So-entstand-das-Internet-312786.html>
- Mey, G., Vock, R., & Ruppel, P. S. (o.J.). *Transkription*. Abgerufen am 6. Juli 2016 von studi-lektor: <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/transkription.html>
- Ryan, L. (31. 1 2018). *Ten Ways To Step Outside Your Comfort Zone - - And Why It's Important*. Abgerufen am 5. 9. 2018 von Forbes: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2018/01/31/ten-ways-to-step-outside-your-comfort-zone-and-why-its-important/#7388eae35998>
- Wilde, D. (02. 11. 2008). *Zur Geschichte der Medien (Aus: Heinz Moser: Einführung in die Medienpädagogik. Opladen 2000. S. 43)*. Abgerufen am 21. 10. 2017 von [www.dagmarwilde.de](http://www.dagmarwilde.de):  
<http://www.dagmarwilde.de/semik/neuemedien/geschichtemedien.html>

## Interviewquellen

### Transkript Interview 1 (I. 1)

- 1 I: Hallo [BefragterIn], wir fangen an mit der Branche und der Tätigkeit deines  
2 Unternehmens.
- 3 B1: Tätigkeit, wir sind eine Digitalagentur für Jedermann aber hauptsächlich mit Fokus  
4 auf die Hotellerie und wir machen da viel im Bereich Individualprogrammierung, d.h.  
5 Datenbankanwendungen entwickeln oder eben auch insbesondere Webseiten mit  
6 beispielsweise Buchungstrecken, Buchungen, die online abgebildet werden und  
7 weiteren Features, die online möglich sind.
- 8 I: Also ihr baut Homepages und baut dort die jeweils benötigten Features ein, die die  
9 Kunden brauchen?
- 10 B1: Genau, auch Buchungstrecken, Preisvergleich-Tools, Datenbanken im Hinblick auf  
11 Angebote von Hotels, verschiedene Unterstützungen im Bereich der Darstellung von  
12 Angeboten, nicht nur online auch im Bereich Print, wobei das eher auf dem absteigenden  
13 Ast ist.
- 14 I: Und wie viele Mitarbeiter seid ihr?
- 15 B1: Also wir sind derzeit 10, 11 Mitarbeiter. Haben aber auch externe Mitarbeiter.
- 16 I: Und wie ist euer Geschlechteranteil?
- 17 B1: Also überwiegender Männeranteil, wir haben aktuell nur eine Frau.
- 18 I: Oh, okay. Was denkst du woran das liegt?
- 19 B1: Ich denke das liegt an dem Bereich. Es gibt einfach weniger Frauen, die  
20 programmieren. Es ist immer noch eine Männerdomäne. Ich würde es schon begrüßen  
21 auch mit mehr Frauen zu arbeiten. Wir bekommen im Schnitt so 30 Bewerbungen pro  
22 Woche, auch da sind es überwiegend Männer. Leute zu bekommen ist nicht das große  
23 Problem, sondern das Aussieben ist sehr groß. Man pickt sich häufig die Rosinen raus.  
24 Man wünscht sich halt oft den günstigen Mitarbeiter, der schon alles kann. Das ist eben  
25 Wunschdenken.
- 26 I: Aber dass Männer einfach besser in dem Bereich sind, würdest du nicht sagen?

27 B1: Nein, das denke ich nicht. Ich arbeite zwar nicht mit vielen Frauen, aber ich denke,  
28 wenn man sich mal die Szene im Allgemeinen anschaut, sieht man schon zahlreiche  
29 Frauen, die ganz große Beiträge zu Open-Source-Projekten leisten und ganz bekannt sind.  
30 Daher glaube ich, dass das nichts mit dem Geschlecht zu tun hat.

31 I: Was denkst du, wie man zu so einem guten Entwickler wird?

32 B1: Ja, man muss einfach dafür brennen. Man sollte sich auch über die Arbeit hinaus  
33 dafür interessieren. Aus dem einfachen Grund, dass der ganze Bereich sich so schnell  
34 weiterentwickelt. Es kommen täglich neue Methoden, neue Ansätze oder neue Libraries  
35 im Web raus. Die müssen nicht alle gut sein, aber man muss eben dranbleiben und sich  
36 informieren. Als Entwickler kann man eben nur gut sein, wenn man zum einen ein großes  
37 Grundverständnis für das Prinzip hat und zum anderen eben immer am Ball bleibt, sonst  
38 wirst du eben schnell abgetrieben. Man kann vielleicht noch lange produktiv sein und  
39 Jobs oder Aufträge kriegen, wenn man sich da nicht so sehr informiert, aber früher oder  
40 später bist du im Vergleich zu anderen eben nicht mehr so attraktiv für Arbeitgeber. Halt,  
41 weil du nicht mehr so effizient arbeiten kannst wie die anderen.

42 I: Und wie denkst du kann man bei der Menge an Informationen überhaupt bewerten, was  
43 da gut oder weniger gut ist, wenn man am Ball bleiben will? Das muss man ja auch  
44 erstmal können.

45 B1: Ich glaube bewerten kannst du es nur richtig, wenn du es mal getestet hast. Jeder will  
46 ja mit seinen Methoden oder neuen Tools Geld verdienen. Darum muss man da vorher  
47 schon etwas abwägen, was in Frage kommen könnte. Bei der Vielzahl von Angeboten  
48 musst du aber einfach testen. Auch Bewertungen von anderen Nutzern müssen nicht  
49 immer für das eigene Unternehmen passen. Jedes Unternehmen ist anders und darum  
50 passen selten die gleichen Tools in unterschiedlichen Unternehmen.

51 I: Und wie macht ihr das dann? Woher wisst ihr, was es Neues gibt?

52 B1: Ja, wir recherchieren alle selbst so ein bisschen. Das hat nichts direkt mit der  
53 Arbeitszeit oder einem direkten Auftrag zu tun. Natürlich gibts auch da Unterschiede,  
54 nicht jeder von uns hat da das selbe Interesse. Manche sind da mehr dahinter, andere  
55 weniger. Ist halt dann auch so ein bisschen von der Eigeninitiative der Mitarbeiter  
56 abhängig.



57 I: Und wie wird dann über sowas entschieden? Also wo geht man dann mit einer Idee  
58 hin?

59 B1: Da ist niemand spezielles, der die Entscheidung trifft. Das machen wir eigentlich  
60 zusammen. Das ist natürlich dem geschuldet, dass wir so ein kleines Team sind. Aber die  
61 letzte Entscheidung fällt dann ein kleineres Kernteam. Wenn da alle mitentscheiden  
62 würden, würde das zu einer Endlosdiskussion führen. In diesem Kernteam wird eben dann  
63 besprochen und evaluiert. Aber wir haben auch die Philosophie, dass wir nicht für jede  
64 neue Überlegung ewig lange Auswahlverfahren durchlaufen. Sondern eben lieber schnell  
65 mit dem Testen beginnen und dann lieber auch schnell scheitern und eventuell  
66 weitersuchen, als eine Lösung direkt fest für mehrere Jahre einzuplanen. Lieber mal  
67 kurzfristig mehr testen um dann was Passendes zu finden. Wie wir sowas finden (...) also  
68 durch Recherche eben.

69 I: Fällt dir da was Spezielles zu ein? Wo ihr beispielsweise öfter mal nach neuen  
70 Möglichkeiten sucht?

71 B1: Das ist nicht so leicht zu sagen. Man hat ja für ganz verschiedene Bereiche  
72 unterschiedliche Tools und Methoden. Toll sind natürlich immer Tools, in denen man so  
73 viele Bereiche wie möglich zusammenfassen kann, das erleichtert oft schon einiges. Aber  
74 generell entwickelt sich das eben mit der Zeit immer weiter, weil eben auch die  
75 Anforderungen wachsen. Trello ist beispielsweise aktuell ein Tool zur Aufgabenplanung,  
76 das wir vor einer Weile durch GitLab ersetzt haben. Das bietet auch diese Kanban-Boards  
77 wie bei Trello, aber eben auch eine Integration von Quelltext oder eben mit mehreren  
78 Mitarbeitern in einem Board zu arbeiten. Wikis kann man da auch anlegen. Es bietet  
79 einfach viel mehr Möglichkeiten als Trello früher. Aber damit haben wir halt angefangen  
80 und sind jetzt zu GitLab gewechselt. So entwickelt sich das eben innerhalb kürzester Zeit  
81 weiter in unserer Firma. Durch dieses Zusammenfassen von Aufgaben in ein Tool wird  
82 eben Zeit gespart, weil man für vieles nicht mehr zwei Tools nutzen muss und Fehler  
83 lassen sich besser vermeiden durch dieses integrierte Bug-Tracking in GitLab.

84 I: Also merkt man über die Zeit, wo und an welchen Stellen Verbesserungspotenzial  
85 herrscht und schaut sich dann um?

86 B1: Das haben wir eigentlich häufig, jeder wünscht sich das perfekte Tool, das so viel  
87 wie möglich schon abbilden kann. Sowas wie SAP ist aber auch nicht für jeden das  
88 Richtige. In Themen wie Usability und so, das ist wie mit Kanonen auf Spatzen schießen

89 in kleinen Unternehmen. Deswegen versucht man halt mit kleineren Lösungen zu starten  
90 oder verschiedene Lösungen zu kombinieren. Da kann es halt aber auch zu Insel-  
91 Lösungsproblemen kommen. Da wir ja aber auch eine Software-Agentur sind können wir  
92 nicht nur Webanwendungen entwickeln, sondern auch web-basierte Eigenanwendungen  
93 bauen. Wir haben zum Beispiel ein von uns entwickeltes Intranet. Da steuern wir eben  
94 unser Projektmanagement und Aufgaben- oder Aufwandverwaltung. Wenn Kunden  
95 anrufen, wird dann seine Nummer mit einem Kontakt bei uns direkt verknüpft zum  
96 Beispiel. So die Ideallösung gibts aber einfach nicht, gerade in dem Bereich der IT gibt  
97 es ständig Veränderungen, darum ist das so ein kontinuierlicher Prozess, an dem wir  
98 ständig dran sind.

99 I: Wie wird dann sichergestellt, dass jeder damit umgehen kann und schnellstmöglich  
100 beherrscht?

101 B1: Meistens sind die neuen Tools intern schon bekannt, weil wir ja alle so ein bisschen  
102 mitwirken bei der Einführung. Am Ende sind es dann aber kleine Gruppen, so die  
103 Entscheider bei uns eben, die dann letzten Endes entscheiden, was eingeführt wird. Von  
104 daher kennt aber jeder das eine oder andere Tool schon. Wenn es dann zu der Einführung  
105 kommt, gibt es dann eben kleine Schulungen in Form von Meetings, in denen dann eben  
106 die Funktionen und Ziele vorgestellt werden. Wir unterstützen uns da aber dann auch  
107 gegenseitig. Wünschenswert wäre es aber schon, wenn da mehr Schulungen stattfinden  
108 würden bei uns. Leider haben wir aber eben aufgrund unserer Größe keine Zeit dafür.  
109 Learning by doing trifft es aktuell bei uns auch ganz gut. Am Ende muss sich aber jeder  
110 von uns darum kümmern, mit allem richtig umgehen zu können. Bei unserer  
111 Versionsverwaltung von Quelltext oder ähnlichem, da läuft es nochmal ein bisschen  
112 anders. Wir nutzen da eben SVN oder GIT und hierfür haben wir feste Richtlinien wie  
113 damit gearbeitet werden soll damit gewissen Standards eingehalten werden. Diese  
114 Richtlinien sind bei uns dokumentiert und werden auch jedem Neuzuwachs vermittelt.

115 I: Okay, aber es gibt keinen bei euch, der dann diese Prozesse oder Tools prüft, ob die  
116 noch gut zu euch passen?

117 B1: Nee, dafür sind wir, denke ich, einfach noch zu klein. Da haben wir alle so die Augen  
118 drauf und wenn man dann merkt, dass da Verbesserungsbedarf herrscht, fängt man eben  
119 an sich ein bisschen nach was Neuem umzuschauen. Natürlich haben wir Mitarbeiter, die  
120 da pro aktiv handeln und Vorschläge bringen und eben andere, die einfach das nutzen

121 was wir haben und da nicht nach links oder rechts schauen. Aber so eine Stelle, die das  
122 explizit entscheidet, gibt es bei uns nicht.

123 I: Okay, gut, dann wird bei euch da einfach jeder voll in seine Projekte eingespannt sein  
124 und nur mal beiläufig schauen, was euch da in bestimmten Fällen unterstützen könnte.

125 B1: Richtig. Vielleicht noch als kleine Ergänzung, es darf auch nicht einfach jeder  
126 machen, was er will. Über neue Tools muss abgestimmt werden und dürfen nicht einfach  
127 heruntergeladen und genutzt werden, sonst kommt es eben zu Wildwuchs und das wollen  
128 wir nicht. Die Programme sollten schon einheitlich genutzt werden.

129 I: Und um mal die Suche selbst anzusprechen, wo sucht ihr denn nach den neuen Tools  
130 oder Lösungen?

131 B1: Naja, ich beispielsweise lese viele (...) Blogs oder auf speziellen Seiten, die ich  
132 abonniert habe. Beispielsweise „Product Hunt“, da geht es immer nur um neue Produkte.  
133 Ansonsten nutzen wir natürlich eben diese normale Google Recherche. Aber eben genau  
134 dieses Wissen über bestimmte Dinge und Neuheiten bringen einen gerade beruflich  
135 weiter. Zu wissen, was es aktuell da wieder Neues gibt, kommt immer gut an, wenn mal  
136 was gebraucht wird.

137 I: Was meinst du denn warum sich Kleinstunternehmen mit solchen  
138 Weiterbildungsmaßnahmen oder Schulungen nicht so groß auseinandersetzen können.  
139 Gerade wenn es um Wissensmanagement oder Kommunikationsmanagement geht. Wo  
140 siehst du die Probleme?

141 B1: Das ist eine gute Frage (...). Gerade Wissensmanagement ist in vielen kleinen und  
142 auch großen Unternehmen ein großes Problem. Ich denke, das liegt sehr an den  
143 Entscheidern. Das Thema Wissenstransfer sollte von oben herab gefördert und unterstützt  
144 werden. Klar können sich Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, aber jeder hat ja eine  
145 Aufgabe von oben bekommen und das ist häufig nicht sich fort- oder weiterzubilden. Die  
146 Zeit dafür wird eben nicht offiziell eingeräumt, das heißt es wird nicht von der  
147 Geschäftsführung gesagt: hey, ihr könnt eine Stunde am Tag frei nutzen um euch ein  
148 bisschen weiterzubilden oder nach interessanten Themen im Netz umzuschauen. Also den  
149 Freiraum von der Geschäftsführung bekommen, wäre dann in dem Fall wichtig. Da ist  
150 eben vielleicht die Denke auch noch nicht so weit. Kurzfristig bedeutet das ja, dass der  
151 Mitarbeiter in der Zeit seine Aufgaben nicht erledigen kann, aber langfristig bedeutet das  
152 vielleicht eine höhere Effizienz und höherer Mehrwert fürs Unternehmen. Also wenn der

153 Mitarbeiter offiziell eine Art Freigabe bekommt, wäre das schon sehr hilfreich. Der  
154 Mitarbeiter ist aber auch häufig selbst dafür verantwortlich Wissen zu transferieren, das  
155 bedeutet häufig einen sehr hohen Zeitaufwand, bringt einen selbst ja aber am Ende auch  
156 weiter. Also gibt die Geschäftsführung die Freigabe für einen Mitarbeiter und der  
157 kümmert sich dann um eine detaillierte Schulung, profitiert unter Strich jeder davon. Das  
158 ist aber eben in Kleinstunternehmen nicht so leicht, weil wenn da mal ein Mitarbeiter  
159 ausfällt, fällt das relativ schnell auf. In größeren Unternehmen kann diese Arbeit eben  
160 von anderen noch aufgefangen werden. Das ist, denke ich dann auch das Problem für  
161 kleine Unternehmen in Bezug auf ihren Wachstum, weil da halt jeder damit beschäftigt  
162 ist sein Arbeitspensum abzuarbeiten und dann tritt man da langsam auf der Stelle und  
163 versucht einfach den Laden am Laufen zu halten.

164 I: Also kann man festhalten, dass man in Kleinstunternehmen sehr stark von seinen  
165 Mitarbeitern abhängig ist. Dass die eben Eigeninitiative zeigen und pro aktiv versuchen  
166 das Unternehmen weiter zu bringen. Da spielt aber bestimmt auch die  
167 Mitarbeiterzufriedenheit eine Rolle, um die zu motivieren in genau diese Richtung zu  
168 arbeiten.

169 B1: Auf jeden Fall, das hängt alles so ein bisschen zusammen. Wie gesagt, Bewerber  
170 haben wir auch sehr viele. Die Frage, die man sich dann aber stellen kann ist, wieso man  
171 keine guten Leute findet. Eigeninitiative ist auch ein wichtiger Faktor bei der Auswahl  
172 von neuen Mitarbeitern. Wir zum Beispiel suchen dann auch Leute, bei denen man schon  
173 erkennt, dass derjenige sich auch gerne in seiner Freizeit schon mit diesem Thema mal  
174 auseinandersetzt und sich einfach für unsere Themen interessiert. Keiner kann alles  
175 können, Noten spielen da auch keine so große Rolle.

176 I: Also ehrgeizige und interessierte Mitarbeiter, die sich schon privat für ihre Materie  
177 interessieren um vielleicht dann auch das Unternehmen weiterbringen zu können.

178 B1: Genau, das kann man so sehen. Ich wünsche mir natürlich, dass der Arbeitgeber nicht  
179 auch schon immer direkt den perfekten Mitarbeiter sucht, sondern schon potenzial in  
180 Menschen sieht, die man noch formen und aus denen man noch was machen kann.

181 I: Super, ja. Chancen geben ist wichtig. Ja, klasse. Soweit war es das von meiner Seite,  
182 vielen Dank!

183 B1: Klar, sehr gerne.

## Transkript Interview 2 (I. 2)

- 1 I: Hallo, dann einmal zu euch. Wer seid ihr und was macht ihr?
- 2 B2: Ja, hallo auch. Also wir sind eine Online-Agentur und das teilt sich auf in die Bereiche  
3 Social Media und Entwicklung.
- 4 I: Okay, und wie gewinnt ihr Kunden und was macht ihr mit und für sie?
- 5 B2: Ja häufig erreichen uns die Kunden über Empfehlungen auch über unsere Arbeit,  
6 eben dass wir uns auch selbst nach außen präsentieren in sozialen Medien und unseren  
7 Blog und wir machen dann im ersten Schritt eben Beratung bei Social Media Strategien  
8 oder eben zu einem Konzept für eine Website und dann auch zum Teil die Umsetzung  
9 übernehmen. Wir haben hier Leute, die Content produzieren oder eben auch Entwickler,  
10 die Sachen umsetzen können und am Ende gibts dann eine Erfolgsauswertung um dann  
11 zu schauen, ob wir unsere Ziele erreicht haben.
- 12 I: Okay, also seid ihr nur im B2B-Bereich tätig?
- 13 B2: Ja also unsere Kunden sind alle Konzerne oder größere Mittelständler, aber diese sind  
14 dann natürlich teilweise auch im B2C Geschäft, also kriegen wir so beide Seiten mit.
- 15 I: Okay, sehr schön. Wie viele Leute seid ihr denn hier und wie ist da so die  
16 Geschlechterverteilung?
- 17 B2: Ja, uns gibt es ja jetzt seit 2010 und seitdem hat sich das so ein bisschen gewandelt.  
18 Wir bestehen mittlerweile aus 25 Mitarbeitern und davon sind ca. 40% weiblich und 60%  
19 männlich. Das ist auch in Ordnung so, das war vorher nicht so, da waren wir viele  
20 Entwickler und dementsprechend eigentlich nur männlich besetzt. Seitdem unser Content  
21 Bereich extrem ausgebaut wurde, haben wir hier auch mehr weibliche Mitarbeiter.
- 22 I: Ja das hört man in vielen Unternehmen. (...) Gut, dann lass uns doch mal ein bisschen  
23 über die Medien oder Tools hier bei euch sprechen. Was nutzt ihr denn da so  
24 beispielsweise für die interne Kommunikation oder für euer Wissensmanagement?
- 25 B2: Also für die interne Kommunikation nutzen wir Skype im Moment. Sind aber gerade  
26 tatsächlich am Überlegen das abzulösen und haben da verschiedene Tools, die wir uns  
27 anschauen, aber ja, das ist im Grunde für die interne Kommunikation, wenn man mal  
28 schnell was von jemandem braucht, aber den nicht bei seiner Arbeit stören möchte. Das  
29 hat eben den Vorteil der Asynchronität, also man kann reinschauen, wenn man möchte,

30 und muss nicht direkt antworten. Die Eskalation wäre hier dann einfach direkt zu  
31 demjenigen in das Büro zu gehen, was natürlich auch gut sein kann, aber da reißt man  
32 eben häufig jemanden aus seiner Arbeit raus. Das muss ja nicht immer sein. Ja (...) sonst  
33 für das Wissensmanagement haben wir SharePoint im Einsatz in einer relativ reduzierten  
34 Variante. Im Grunde genommen haben wir da so eine Reihe an Artikeln angelegt, ca. 50  
35 Stück, wo bestimmte Sachen einfach nachguckt werden können. Zum Beispiel wie  
36 installiere ich einen Drucker, wie rechne ich meine Fahrtkosten ab, aber auch fachliche  
37 Sachen wie: Wie greife ich auf den FTP Server zu, sind da erklärt. Ja das hilft einfach bei  
38 gewissen Sachen. Mittlerweile haben wir auch ein Mitarbeiter-Handbuch, das vor allem  
39 neuen Mitarbeitern hilft, die haben dann einen leichteren Einstieg. Da sind dann  
40 wiederum einige Artikel verlinkt, sodass man durch den Einstieg direkt so ein Überblick  
41 bekommt.

42 I: Okay, also eine kleine Guideline für Neulinge.

43 B2: Ja, genau richtig. Auch so Sachen wie unser Sitzplan oder ein Organigramm, dass die  
44 Leute auch wissen, was wir integriert haben wie unser Office365. Ja, das klappt ganz gut,  
45 so haben wir fast alle Sachen an einem Punkt, soweit es geht. Was es hier noch gibt, ist  
46 ein Projektmanagement-Tool, das, ja, deckt halt alle fachlichen Aufgaben ab, auch die  
47 Zeiterfassung zum Beispiel. Das hat zwei Ansichten, diese Kanban-Ansicht und eine  
48 Listen-Ansicht. Das ist ganz interessant, wir experimentieren da auch viel drin rum, weil  
49 es verschiedene Einsatzzwecke abdeckt, aber grundsätzlich ist es so, dass es dann für  
50 jedes Projekt einen verantwortlichen gibt, der dann auch dieses Projektmanagement-Tool  
51 administriert und dann da den Überblick behält. Dass man eben im Rahmen der  
52 Zeitvorstellung bleibt, dass alles erledigt wird um dann eben auch frühzeitig erkennen zu  
53 können, wenn es irgendwo brennt.

54 I: Und die Zeiterfassung? Läuft die auch über ein externes Tool?

55 B2: Ja, schon, die ist da aber schon direkt integriert, das ist ein Feature davon. Da kann  
56 man bei jeder Aufgabe Zeiten mitlaufen lassen. Üblicherweise versuchen wir für die  
57 Kunden im Vorfeld die Zeit schon zu schätzen und das klappt eigentlich auch ganz gut,  
58 weil man es mittlerweile auch einfach besser einschätzen kann. Natürlich liegt unsere  
59 Schätzung da nicht genau bei dem angegebenen Wert, aber auch wir sehen am Ende dann  
60 ja, wie gut wir diese Aufgabe schätzen konnten. Aber sowieso schulden wir in den  
61 meisten Fällen ein Arbeitsergebnis und nicht eine gewisse Anzahl an geleisteten Stunden

62 und deshalb ist es für uns einfach wichtig zu sehen, ob wir das abrechnen was wir auch  
63 ca. geschätzt haben.

64 I: Also ist euch auch hier dann das Ergebnis wichtiger als dann jede Minute pingelig zu  
65 überwachen?

66 B2: Im Prinzip, ja, aber natürlich müssen wir schon auch gucken, dass unsere investierte  
67 Zeit bezahlt wird. Das ist bei uns so der ganze Sinn der Zeiterfassung. Der dient nicht in  
68 der Kontrolle der Mitarbeiter, sondern dient dazu unsere Schätzung zu verbessern, und  
69 das funktioniert auch soweit.

70 I: Ihr wollt Skype ja ablösen, wieso und wie geht ihr da vor? Also wie sehen da die  
71 Prozesse aus? Von: wir brauchen ein neues Tool, bis, das Tool wirds jetzt werden.

72 B2: Ja durch Skype kommt bei uns einfach noch eine Benutzerverwaltung dazu und es ist  
73 ja nun mal einfach so, dass mit jeder Benutzerverwaltung auch immer zusätzliche  
74 Verwaltungsarbeit auf einen zukommt. Deswegen versuchen wir entweder mehr in die  
75 Office-Welt einzusteigen oder ein Feature von unserem Projektmanagement-Tool, das  
76 auch einen angedockten Chat anbietet, einzuführen. Hier gibt es dann auch eine  
77 Moderation, um da ein bisschen für Ordnung sorgen zu können. Ja und zu dem Prozess,  
78 wir haben da relativ flache Hierarchien aber dann gibts in der Regel ein Abteilungsleiter-  
79 Meeting. Da sind dann vier bis fünf Leute dabei, inklusive auch dem Geschäftsführer und  
80 dort kann man dann solche Entscheidungen voranbringen. Es kann auch sein, dass aus  
81 dem Team heraus Vorschläge eingebracht werden. Dazu haben wir wöchentlich hier ein  
82 Meeting, wo sich alle treffen, immer montags, und das ist ein guter Zeitpunkt, wo man  
83 solche Vorschläge einbringen kann. Das geht natürlich auch unter Woche, indem man zu  
84 seinem Teamleiter geht, beispielsweise. Ansonsten sind wir relativ vorsichtig bei der  
85 Einführung eines neuen Tools, weil so eine Entscheidung will wohl überlegt sein. Das  
86 Tool dann einzuführen sind ja meistens nur ein paar Klicks, die meisten Tools sind sehr  
87 einfach zu installieren, von der technischen Seite, aber damit es dann tatsächlich auch  
88 genutzt wird und den Zweck erfüllt, den man sich davon verspricht, das ist so die weitaus  
89 größere Aufgabe. Das ist nicht so leicht, wie es sich häufig anhört. Deshalb ist das eine  
90 Entscheidung, die wir immer gemeinsam fällen und uns gründlich überlegen.

91 I: Klar, wenn Kosten im Spiel sind, muss gut abgewogen werden.

92 B2: Von dem Geld hängt es eigentlich gar nicht ab. Es gibt ja auch gute, kostenlose Tools.  
93 Es geht uns primär um den Nutzen, der aus der Anschaffung resultiert. Natürlich auch

94 von dem Aufwand, der dem entgegensteht. Wir möchten mit der Einführung eines Tools  
95 ein bestimmtes Ziel erreichen oder irgendwas verbessern, idealerweise, und da wird  
96 schon ein ordentlicher Batzen an Zeit aufgewendet werden. Das kann schon  
97 nervenaufreibend sein, weil ja auch jeder Mitarbeiter da ran geführt werden muss, sofern  
98 es ein Tool für alle ist.

99 I: Okay, verständlich. Und im Falle einer Neuanschaffung, wie bereitet ihr eure  
100 Mitarbeiter darauf vor?

101 B2: Erstmal würden wir eine Dokumentation anlegen, dafür gibt es ja dann einen  
102 Verantwortlichen, der da den Daumen draufhat, sonst würde das ja keiner machen. Seine  
103 Aufgabe ist dann eben die anderen zu nerven, die Dokumentation zu erstellen und eben  
104 alle dazu bringt, das Tool sinnvoll zu verwenden. In der Dokumentation gibt es dann aber  
105 eben den groben Einstieg und dort ist auch festgehalten, was der Sinn und Zweck dieses  
106 Tools ist. All so Sachen gibt es dann bei uns im Intranet, damit dieses Wissen nicht  
107 verloren geht. Weil, wenn jemand Neues kommt, will man ja nicht alles nochmal erklären,  
108 so haben die dann die Möglichkeit das selbst nachzuschauen.

109 I: Und diese Ideen oder neue Denkanstöße in Bezug auf Prozesse oder Tools kommen  
110 dann von den Mitarbeitern selbst?

111 B2: Joa, auch, ich würde sagen so zwei Drittel kommt aber schon eher von den  
112 Abteilungsleitern.

113 I: Ah okay, also sind die da auch schon eher hintendran die Effizienz stetig zu verbessern.

114 B2: Ja klar, die müssen das ja am Ende auch entscheiden. So Tool-Einführungen sind ja  
115 auch echt nicht leicht, das geht nicht mal so gerade eben.

116 I: Gut, aber ich höre auch raus, dass es also keine direkte Person bei euch gibt, die quasi  
117 für Prozessoptimierung verantwortlich ist. Das passiert bei euch dann Stück für Stück und  
118 durch das Mitwirken von allen Verantwortlichen.

119 B2: Ja genau, die Gruppe ist zusammen verantwortlich. Damit das aber auch nicht in einer  
120 zu großen Runde ausdiskutiert wird, versuchen wir eben so aus jeder Fachabteilung  
121 jemanden dahin zu entsenden. So wird das Wichtigste besprochen, aber nicht zu viel Zeit  
122 mit Kleinigkeiten verschwendet.



123 I: Und wie geht ihr da generell vor? Kommt das einfach so im laufenden Prozess, dass ihr  
124 dann merkt, wo Verbesserungspotential herrscht oder sucht ihr auch einfach so aktiv nach  
125 Neuheiten oder Tools?

126 B2: Also für den Chat haben wir schon eine aktive Suche angestoßen und auch mehrere  
127 Sachen schonmal intern ausprobiert, aber ja es kommt natürlich auch vor, dass man was  
128 mitbekommt, jeder von uns liest Blogs oder ist irgendwo im Internet unterwegs, da kriegt  
129 man einiges mit. Auch auf Veranstaltungen beispielsweise. Es rufen auch täglich einige  
130 Leute an, die ihre Tools anpreisen wollen, also da die Impulse zu bekommen muss man  
131 sich eigentlich nicht sonderlich anstrengen.

132 I: Also kommt da auch viel von alleine auf euch zu. Da muss man dann auch direkt  
133 abwägen können: ist das überhaupt interessant, gebe ich dem eine Chance. Wie kommt  
134 ihr damit zurecht?

135 B2: Erstmal geht es natürlich um das Thema. Wenn einer anruft um seine Software für  
136 Personalverwaltung vorzustellen das aber bei uns überhaupt nicht benötigt wird, natürlich  
137 auch weil es bei 25 Personen im Unternehmen noch ohne Software funktioniert, dann  
138 kann man da schon direkt sagen, dass das uninteressant ist. Generell muss man sowieso  
139 nicht für alles ein Tool haben. Wenn man natürlich an bestimmten Stellen Zeit und  
140 Aufwand spart, kann es schon sinnvoll sein. Wichtig ist da aber auch das Thema  
141 Integration, wir versuchen die Tools, die wir verwenden, auch an andere anzudocken.  
142 Also, dass die Tools miteinander kommunizieren können, sodass man möglichst wenige  
143 Log-Ins hat. Das ist uns auch recht wichtig um einen gewissen Überblick zu behalten.

144 I: Klar, man will es ja auch so einfach wie möglich halten und nicht sechs, sieben Tools  
145 für kleinste Prozessbereiche nutzen müssen.

146 B2: Ja genau, das hatten wir auch eine Zeit lang. Wir sind ja auch von einer recht kleinen  
147 Firma auf die jetzige Größe gewachsen und da gab es vorher viele recht kleinteilige Tools  
148 und die wurden dann nach und nach abgelöst oder integriert. Da gab es bei uns auch  
149 verschiedene Prozesse.

150 I: Wie kann man sich denn euren Wachstum vorstellen? Wie hat sich das so in etwa  
151 entwickelt?

152 B2: Ich bin seit 2011 hier in der Firma und da waren wir nur zu 8. Und entsprechend ist  
153 das schon recht gravierend gewachsen, sodass auch eine gewisse Struktur nachgezogen

154 wurde. Vorher gab es quasi gar keine Hierarchie, eben bis auf den Geschäftsführer, der  
155 dann über alle Projekte und sonstige Sachen, die eben so anfallen, den Überblick behalten  
156 musste, was bei 25 Leuten komplett utopisch ist, das geht einfach gar nicht. Ja, und da  
157 wurde dann eine Zwischenstufe eingezogen, in der dann eben die wichtigeren fachlichen  
158 Sachen zusammengetragen, in der Runde.

159 I: Okay. Das stelle ich mir auch gar nicht so einfach vor, wenn man mit keinen oder  
160 kleinen Hierarchien, dementsprechend auch kurzen Kommunikationswegen gewohnt ist  
161 umzugehen und sich dann mit einer neuen Struktur auseinandersetzen muss.

162 B2: Ja das passiert aber relativ zyklisch. Da gibt es viele schlaue Bücher über Start-Ups,  
163 in denen die Zyklen beschrieben sind und eigentlich ist es in fast jedem Unternehmen so,  
164 auch bei uns. Da kann man was zu in Google eingeben und dann findet man auch schon  
165 direkt Graphiken zu diesen Start-Up-Zyklen, die auch recht gut ablesbar sind. Es war  
166 sogar auch bei uns so, dass wir bis zu einem bestimmten Punkt gewachsen, dann aber  
167 wieder etwas geschrumpft sind, gerade auch wegen dem Punkt, den du eben genannt hast,  
168 und dann aber gings wieder Berg auf. Das gehört aber wohl zum Standard, wenn man  
169 sich darüber schlau macht. Mittlerweile ist so, dass das Team, das hier ist, gefestigt ist.  
170 Das ist schon eine große Errungenschaft für uns.

171 I: Ja klar, das kann man schon so sagen. Die Größe eines Unternehmens ist ja sowieso  
172 schon ein wichtiges Thema, gerade in Bezug auf mein Thema der  
173 Medienkompetenzförderung. In Unternehmen mit eins bis vier Personen hat ja in der  
174 Regel jeder seine Aufgaben und feste Vorgaben, da kann sich nicht noch groß darum  
175 gekümmert werden, welche Prozesse jetzt noch wie verbessert werden können. Da geht  
176 es ja hauptsächlich darum seine Aufgaben auch erledigt zu bekommen. Das fällt euch  
177 doch bestimmt schon leichter, oder? Gerade wenn man Prozess- oder  
178 Kommunikationsverbesserungen betrachtet.

179 B2: Die größte Herausforderung ist, finde ich, dass wenn man wächst, die Prozesse auch  
180 wachsen. Es ist nun mal nicht so, dass man alles am Reißbrett plant und am Ende den  
181 perfekten Prozess hat, sondern das wächst auch. Da muss man am Ende versuchen alles  
182 in die richtige Bahn zu leiten. Das ist nicht leicht, aber das ist auch was, woran man täglich  
183 arbeitet. Da haben wir diverse Ideen und versuchen dann unser Bestes das umzusetzen.

184 I: Siehst du noch andere Stellen, die problematisch sein könnten für diese  
185 Kleinstunternehmen, wenn es darum geht sich weiterzuentwickeln oder einfach um  
186 Prozesse zu verändern, verbessern?

187 B2: Es hängt auch extrem vom Personal ab, also auch dass man ein gutes Team gewinnt.  
188 Für uns hängt es auch extrem davon ab, dass es charakterlich passt, also man muss  
189 gewisse Werte teilen, damit man erfolgreich zusammenarbeiten kann und das ist so mit  
190 das Wichtigste. So kann man dann auch am Ende sinnvoll Prozesse durchziehen. Wenn  
191 dich dann irgendwo was einschränkt, dann bricht auch die Regel. Dann funktioniert es  
192 idealerweise trotzdem noch, aber dann kann man im Nachhinein schauen. warum das jetzt  
193 notwendig war und man findet eventuell raus, wo man was besser machen kann. Ganz  
194 abstrakt gesehen. Es ist nicht so, dass man alles definieren muss, sondern auch Freiräume,  
195 die man lässt, sollte man bewusst lassen. Man sollte hier dann auch jedem Mitarbeiter  
196 zutrauen gewisse Entscheidungen treffen zu können und das Gefühl geben, dass jeder  
197 seinen eigenen Spielraum hat, den er nutzen kann. An solchen Stellen sollte man dieses  
198 Vertrauen nicht durch Vorgaben und Prozesse einengen, wo sie dann keinen Sinn  
199 ergeben.

200 I: Sehr gut, ja, da stimme ich absolut zu. Jedem so ein bisschen Raum zur  
201 Selbstverwirklichung geben, könnte ja am Ende auch für das Unternehmen von Vorteil  
202 sein.

203 B2: Ja, bisschen, oder auch eben viel, je nachdem wie es an der Stelle dann Sinn ergibt.

204 I: Also sollte man da dann auch nicht alles strikt vorgeben oder festlegen.

205 B2: Ja, es bringt halt nichts. Wenn man etwas vorgibt, was sehr umständlich ist, dann  
206 suchen Leute einfach Wege um es zu umgehen, was ja auch ganz normal ist, und dann  
207 hat man am Ende einen noch höheren Aufwand. Man erreicht sein Ziel nicht, weil die  
208 Regel umgangen wird und es dauert auch länger, weil man eben Wege suchen muss um  
209 sie zu umgehen. Entweder passt man Regeln so an, dass alles zügig und effizient nach  
210 seinen eigenen Vorstellungen vorangeht, oder man lässt eben die Freiheit selbst nach  
211 Wegen zu suchen um zum Ziel zu kommen, dann läuft es ja auch. Ich habe hierzu neulich  
212 ein nettes Beispiel gelesen: Wenn man vorgibt, wie förmlich E-Mails im Unternehmen  
213 zu schreiben sind, dann kann man das zwar machen, aber dann wird der Mitarbeiter, wenn  
214 er nicht förmlich schreiben möchte, einfach auf einen anderen Kanal ausweichen. Dann

215 schreibt er eben eine SMS oder in WhatsApp. In so einem Fall hätte man sein Ziel nicht  
216 erreicht und mehr Aufwand erzeugt.

217 I: Sehr gut. Springen wir doch hier kurz mal ein bisschen weiter. Gibt es denn aus deiner  
218 Sicht bei euch intern noch Punkte, beispielsweise Prozesse oder Tools, die deiner  
219 Meinung nach besser laufen könnten? Speziell in Bezug auf  
220 Medienkompetenzförderung?

221 B2: Ja, das muss man etwas differenziert betrachten. Es gibt ja die Privatanwender und  
222 eben Firmen, die andere in diesen Bereichen beraten. Unsere Blickrichtung geht ja auch  
223 ziemlich analytisch in Richtung Social Media und dergleichen. Da wir als Berater tätig  
224 sind, müssen wir so oder so immer schauen, dass wir sämtliche Neuheiten direkt kennen.  
225 Da muss man sich quasi stetig selbst weiterbilden, das erwarten unsere Kunden einfach  
226 von uns. Wir müssen technisch auf der Höhe sein und alles idealerweise als erstes  
227 mitbekommen und dazu Fragen beantworten können. Wir müssen hierfür auch die  
228 einschlägigen Medien stetig verfolgen, damit wir auf der Höhe der Zeit mitgehen. Auch  
229 was Trends angeht, da sollten wir auch alles auf dem Schirm haben. Quasi nie den  
230 Anschluss verlieren, sonst haben wir da verloren.

231 I: Das ist ein gutes Thema, wie wird denn bei euch sichergestellt, dass ihr immer wisst  
232 was, wo, wie passiert? Wer sagt euch denn, wo die neusten Infos zu finden sind? Oder  
233 kümmert ihr euch da alle selbstständig drum?

234 B2: Wir haben ein paar Blogs in unserer Liste, die empfehlenswert sind, ansonsten sollte  
235 es auch so sein, dass unsere Leute interessante Artikel, die sie gefunden haben, in unserem  
236 Firmen-Chat posten oder den Link an Kollegen weiterleitet. Wir verschicken sowas  
237 übrigens auch an unsere Kunden. Wenn wir also interessante Artikel finden, von denen  
238 wir wissen, dass die auch bestimmte Kunden interessieren könnte, leiten wir die auch  
239 dahin weiter. Aber wie du auch schon angesprochen hast, Eigeninitiative wird da von uns  
240 auch gefordert, ohne geht es nicht. Wir bieten unseren Mitarbeitern und Kollegen sogar  
241 auch Weiterbildungsbudgets, also es gibt einen gewissen Betrag oder gewissen Anzahl  
242 an Tagen, die man nutzen kann um auf Veranstaltungen zu gehen um da interessante  
243 Sachen aufzusaugen, die man braucht oder die einem weiterhelfen. Da können wir dann  
244 selbst entscheiden, was wir damit anfangen und wo wir hingehen.

245 I: Das klingt gut, also bekommen bei euch alle dieses Budget, das man selbstständig  
246 verwalten und für bestimmte Weiterbildungszwecke nutzen kann.

247 B2: Genau, ich möchte auf das Community-Camp fahren, beispielsweise, und dann  
248 machen wir das.

249 I: Also ist das die Chance von der Geschäftsleitung, die euch gegeben wird, hier immer  
250 aktuell und informiert zu bleiben. Das motiviert euch doch bestimmt auch in dem Bereich  
251 selbstständig aktiv zu sein und zu schauen, was ist interessant, was hilft mir weiter, und  
252 sowas.

253 B2: So soll es sein, genau. Klappt zugegebenermaßen nicht bei Jedem, aber wird  
254 insgesamt recht gut angenommen. Aus meiner Sicht auch echt was Schönes, wenn man  
255 auf eine Konferenz fahren kann und kann sich da weiterbilden. Das ist ja auch mal was  
256 anderes, als immer nur im Büro zu sitzen. Alleine das sollte an der Stelle ja auch schon  
257 Motivation genug sein.

258 I: Absolut, Weiterbildungen und dadurch in vielen Themenbereichen fit zu sein bringt ja  
259 jedem auch langfristig viel.

260 B2: Genau, wir haben außerdem auch ein Abo für diesen Online-Kurs „video2brain“ oder  
261 „LinkedIn Learning“ heißt es ja jetzt, da können sich auch ganz viele einloggen und  
262 Photoshop lernen, oder was er auch gerade braucht, WordPress. Da gibt es ja diverse  
263 Video-Tutorials, das wird von der Firma bezahlt, da kann jeder gucken was er will.

264 I: Sehr schön. Das klingt doch alles sehr gut. An der Stelle sind wir auch soweit eigentlich  
265 durch und ich danke dir für deine Zeit!

266 B2: Na klar, gerne.

## Transkript Interview 3 (I. 3)

- 1 I: Hallo, dann erzählen Sie uns doch erstmal, was Sie für ein Unternehmen sind und was  
2 Sie machen?
- 3 B3: Wir sind eine Digitalagentur und wir entwickeln digitale Produkte im Medienbereich.  
4 Angefangen bei Websites bis über E-Commerce-Lösungen, Fotografie-Arbeiten (...) (I:  
5 E-Commerce-Lösungen heißt, Sie entwickeln auch Shops?) genau, richtig.
- 6 I: Wie groß sind Sie, wie viele Mitarbeiter arbeiten dort?
- 7 B3: Wir sind aktuell zu neunt. (...) Tatsächlich sind wir auch bis auf eine weibliche  
8 Kollegin nur Männer.
- 9 I: Was gibt es bei Ihnen für Softwarelösungen oder Tools im Unternehmen, die Sie  
10 nutzen?
- 11 B3: Also wir haben „Slack“ im Einsatz. Slack ist ein zentrales Tool, was wir zur internen  
12 Kommunikation benutzen zwischen den Mitarbeitern. (I: Also eine Art Chat?) als Chat,  
13 genau. Wir nutzen Slack aber auch für die interne Zeiterfassung, das heißt mit  
14 unterschiedlichen Befehlen und Kommandos können wir entsprechende Zeiten auf  
15 Kundenprojekte buchen. Das in Kombination mit „mite“, darüber wird die Schnittstelle  
16 angeboten. So ist die Zeiterfassung bei uns relativ effizient, weil wir über die Slack  
17 Konsole nur ein zentrales Tool haben und nur über einen Befehl das andere Tool  
18 ansteuern können. Ansonsten haben wir „Basecamp“ noch in Nutzung. Basecamp ist für  
19 unsere Projektverwaltung zuständig. Da werden alle Projekte angelegt, Kunden angelegt  
20 und die ganzen Assets verwaltet wie Medien, Dokumente aller Art, genau. Ja, weiterhin  
21 werden da Kalendereinträge verwaltet, Kundendatenbank (...), ja. Das sind so die  
22 elementaren Tools bei uns.
- 23 I: Wie stellen Sie bei Ihnen sicher, dass die Tools alle korrekt genutzt werden?
- 24 B3: Joa, wir haben bei uns zwei Hardcore-Entwickler (lacht), die sind sehr bestrebt die  
25 aktuellen Standards und Versionen einzuhalten und die kümmern sich auch sehr motiviert  
26 darum, dass alle System immer auf der aktuellsten Version und mit den aktuellsten  
27 Sicherheitsstandards ausgestattet sind, auch was die Telefone angeht. (I: Und dass jeder  
28 die Tools auch richtig nutzt?) Achso, die Tools an sich sind eigentlich relativ einfach zu  
29 beherrschen, den Chat versteht man relativ schnell. Die Kommandos, die neu hinzugefügt  
30 werden über Slack, die werden kurz erklärt (...) (I: Das machen dann die Zwei von denen

31 Sie eben gesprochen haben?) Genau, das machen dann die zwei. Wir haben ja nur ein  
32 Großraum-Büro und sitzen alle zusammen, von daher geht das relativ schnell. Alle  
33 internen Kommunikationswege bei uns sind da auch relativ kurz. (I: Also alle inklusive  
34 Geschäftsführer sitzen dort zusammen?) Ja, inklusive Chef. Ein Raum, keine Etagen,  
35 Jeder neben Jedem.

36 I: Wie gehen Sie dann vor, sollte eines der Tools den Anforderungen nicht mehr genügen?  
37 Was passiert da bei Ihnen oder wo fällt das auf?

38 B3: Generell ist das bei uns so, dass diese zwei Entwickler auch immer dort ein Auge  
39 drauf halten. Also welche Tools es gibt und so und da auch ordentlich recherchieren. Der  
40 eine davon ist auch der Geschäftsführer und ist relativ effizient gepolt, sage ich jetzt mal,  
41 sehr strebsam und erfolgsorientiert und ist halt immer auf der Suche nach neuen  
42 Möglichkeiten, testet viel, schreibt viel selber. Also er ist schon ein kleiner Tüftler in  
43 diesem Bereich. Er will halt, dass der Laden läuft auf der anderen Seite will er auch selbst  
44 weiterkommen.

45 I: Kümmert sich Ihr Chef dann hauptsächlich um die internen Strukturen? Das hört sich  
46 ja schon sehr komplex an.

47 B3: Also er verantwortet so unsere IT. Er programmiert natürlich selber, aber auch für  
48 unsere Kunden und, ja (...) er ist halt immer am Arbeiten. Ich denke er wird auch in seiner  
49 Freizeit viel recherchieren.

50 I: Kommt denn da auch noch was von den Mitarbeitern? Oder geht da die Stimmung eher  
51 in Richtung "Ach, das kümmert sich eh der Chef drum!"?

52 B3: Also generell kann jeder Impulse geben, was Tools angeht. Wir sind da komplett für  
53 alles offen, aber natürlich wird durch ihn am Ende alles eingeführt und verwaltet und hat  
54 das Knowhow. Also sortiert er vorher schon stark aus. Aber ja, man geht zuerst zu ihm  
55 und stellt ihm sowas vor. Er wägt dann ernsthaft ab, bei wirklichen Umstellungen kann  
56 sowas dann auch sogar mal zu einer Teamentscheidung führen.

57 I: Okay, und wie werden die Mitarbeiter allgemein bei Ihnen auf Neuheiten, ob Tools  
58 oder andere interne Prozesse vorbereitet und eingewiesen?

59 B3: Also diese Rüstzeit, dass wir uns in große Systeme einarbeiten müssen, ist ja bei uns  
60 gar nicht gegeben. Wie gesagt, wir haben ziemlich schlanke Tools, mit denen wir  
61 arbeiten. Die sind sehr intuitiv, sodass ein größeres Erklären eigentlich gar nicht sein

62 muss. Wenn jetzt große Systeme angeschafft werden sollten, wie jetzt eine Adobe  
63 Creative Cloud, welche verschiedene Funktionen beinhaltet (...) wir haben noch ein Tool  
64 im Einsatz, was die Skills der Mitarbeiter fördern soll, das nennt sich „Code School“,  
65 zumindest früher, jetzt heißt es (...) „Pluralsight“. Das ist ein Online-Anbieter von E-  
66 Learning-Inhalten, wo man Coding lernen kann. Verschiedene Programmiersprachen  
67 eben, beispielsweise Java Skript, C++ etc. Man kann verschiedene Kurse belegen und  
68 absolvieren, auch. Man kann sein Team einladen für einen gamification Ansatz und sich  
69 dann ein bisschen mit denen messen. Das führt bei uns tatsächlich auch so ein bisschen  
70 zur Weiterbildung und dass man dann einfach spielerisch eine Programmiersprache  
71 anfängt zu lernen.

72 I: Okay, da stellt Ihnen also die Geschäftsführung ein E-Learning-Portal zur Verfügung.  
73 Für alle Mitarbeiter? (B3: Ja, für alle Mitarbeiter) Und das dann auch mal während der  
74 Arbeitszeit? (B3: Ja, auch schon während der Arbeitszeit, sofern man auch wirklich  
75 gerade keine dringlichen Aufgaben zu erledigen hatte) Okay, das kann man ja dann auch  
76 schon als eine Art bezahlte Weiterbildung sehen, die die Geschäftsführung Ihnen da  
77 anbietet. (B3: Ja doch, das kann man so sehen) Gibt es denn noch weitere Angebote, die  
78 Sie nutzen können im Bereich der Weiterbildung, Schulung, Seminare etc.?

79 B3: Also dieses „Code Schools“ hat uns alle schon sehr weiter gebracht, ansonsten gab  
80 es Messebesuche, wir hätten aber auch zu jedem Zeitpunkt eine Weiterbildung machen  
81 können, das stand nie zur Frage. (I: Und was könnte das beispielsweise sein, haben Sie  
82 ein Beispiel?) Das ist ziemlich offen und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter vielleicht auch  
83 anders. Dadurch, dass wir viel Design machen oder Markenentwicklung allgemein, hätte  
84 man natürlich unterschiedliche Formate konsumieren können, sowas wie kostenpflichtige  
85 Seminare oder Webinare, bezahlte Workshops. Kostenlose Optionen, die es da so gibt  
86 natürlich auch.

87 I: Kommen denn auch die Chefs mal auf die Mitarbeiter zu und sagen: „Hier, das und das  
88 kann man besuchen und lernen, wäre das interessant“?

89 B3: Doch doch, sowas kommt auch schon mal vor. Wir waren auch schon mal zusammen  
90 auf einem Event in Köln, wo gesagt wurde „Ey, cool, wer hat Lust mitzukommen?“. Also  
91 da werden wir auch schon mal mit angesprochen und auch gefragt.

92 I: Und Sie als Mitarbeiter können aber auch mal Vorschläge bringen, die dann angehört  
93 und auch eventuell umgesetzt werden?



94 B3: Ja, absolut, da läuft man bei uns auch immer offene Türen ein. Wenn das wirklich  
95 was Spannendes und Sinnvolles ist, dann wird sowas auch genehmigt. Bei uns gibt es  
96 auch einen Event-Kalender, wirklich wichtige Events, wie Konferenzen wurden da  
97 eingetragen und dann konnte man halt auch mal sagen, dass man da gerne mit hin möchte,  
98 zum Beispiel.

99 I: Dann mache ich mal einen kleinen Schlenker, sehen Sie denn Probleme bei diesem  
100 Thema Medienkompetenzförderung? Damit ist eben auch dieses Thema der Einarbeitung,  
101 Weiterbildung, Schulung etc. gemeint. Gerade in Bezug auf die Größe eines  
102 Unternehmens? Wenn ja, wo sehen Sie die?

103 B3: (...) Generell müssen die internen Prozesse und Abläufe durch das Unternehmen  
104 selbst kommuniziert werden. In einer entsprechenden On-Boarding-Phase, wo  
105 Mitarbeiter sich drei Monate mit dem Unternehmen erst mal auseinandersetzen und die  
106 internen Abläufe kennenlernen. Vielleicht auch durch die verschiedenen Abteilungen  
107 laufen (...), das ist jetzt bei uns nicht unbedingt der Fall, da wir ja eigentlich nur ein  
108 Großraumbüro haben, aber die Frage war ja auch eh eher allgemein, oder? (I: Ja auch, na  
109 klar, einfach mal Ihre Sicht darauf, würde mich interessieren) Ja, okay, also gerade beim  
110 Thema Einarbeitung sollte die Vorgehensweise schon fest im Unternehmen verankert  
111 sein. (I: Denken Sie, denn die Größe eines Unternehmens spielt eine Rolle dabei, wie  
112 strukturiert und professionell sowas ablaufen kann?) Ja, schon, also bei kleinen bis sehr  
113 kleinen Unternehmen geht einiges halt einfach viel schneller, weil da die Prozesse noch  
114 nicht so verankert sind, bzw. wenn es überhaupt für alles Prozesse gibt. Unterbewusst  
115 gibt es immer Prozesse, aber niedergeschriebene und gelebte Prozesse unterscheiden sich  
116 da halt noch voneinander. Gelebte gibt es schon, niedergeschriebene weniger. Bei  
117 größeren Unternehmen, denke ich, gibt es halt dieses extreme Silo-Denken und  
118 Scheuklappen-Denken, gerade was so Konzerne angeht. Wenn die vor einem Wandel  
119 stehen und neue Prozesse geschaffen werden, tun die sich da halt auch schon wesentlich  
120 schwerer. Das hängt natürlich auch immer so ein bisschen davon ab, wie gut das  
121 Management ist.

122 I: Also Sie finden, dass gerade, wenn es um Change-Management geht, kleine  
123 Unternehmen bis Kleinstunternehmen im Vorteil sind?

124 B3: Ja, man ist halt viel schneller, also es kommt wie gesagt auch ganz stark auf das  
125 Management drauf an, aber bei einem kleinen Start-Up hat man einfach die Möglichkeit,  
126 man kann das Boot einfach sehr schnell wenden. Da kann man flexibler reagieren und

127 mal verschiedene Sachen ausprobieren. Da ist man eben nicht so eingeschränkt, weil man  
128 weiß, dass es nicht direkt riesige Wellen schlägt. Wenn man in großen Unternehmen was  
129 ändern möchte oder man als Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge oder vielleicht  
130 Wünsche in eigenem Interesse, dann ist sowas oftmals sehr langatmig.

131 I: Aber wie ist das denn bei Ihnen? Ich stelle mir das eben schwierig vor in so kleinen  
132 Unternehmen, weil jeder Mitarbeiter ja nicht mal eben für was ganz Spezielles abgestellt  
133 werden kann und seinen eigentlichen Aufgaben nicht mehr nachkommt. Wenn er  
134 beispielsweise die Bedienung oder Nutzung neuer Tools oder Medien erlernen muss.

135 B3: Das ist richtig, also Weiterbildungsangebote kann man aber auch in seiner Freizeit  
136 machen, da muss man selbst natürlich auch schon sehr motiviert sein. Oder man macht  
137 sowas eben dann, wenn mal gerade nicht so viel zu tun ist. So Phasen gibt es ja auch  
138 überall, denke ich.

139 I: Okay, ja, guter Punkt. (...) Abschließend vielleicht noch eine letzte Frage: Gibt es bei  
140 Ihnen Punkte, mit denen Sie nicht so zufrieden sind? Gerade in Bezug auf die Tools, deren  
141 Nutzung, verschiedene Abläufe oder Prozesse bei Ihnen?

142 B3: (...) Also eigentlich nicht, da fällt mir jetzt ad hoc nichts ein. Es werden auch immer  
143 neue Tools eingeführt, wenn irgendwo was nicht mehr so passt. Und man muss auch ganz  
144 klar sagen, die „All-In-One“- Lösung gibt es so eh nicht. Und wenn werden die in  
145 Großkonzernen eingeführt, und das sind dann am Ende auch die, die diese Systeme nicht  
146 mehr loswerden.

147 I: (...) Super, ich danke für Ihre Eindrücke und Anregungen, das war's von meiner Seite  
148 aus.

149 B3: Sehr gerne, war doch nett, ich danke auch.

## Transkript Interview 4 (I. 4)

- 1 I: Hallo [BefragterIn], erzählen Sie mir doch erst mal kurz was Sie in der Firma machen,  
2 womit die [Firmenname] Geld verdient.
- 3 B4: Hallo auch. (...) Wir sind eine Werbeagentur, wir machen Print-Werbung, klassische  
4 Werbung und Webseiten, ja. Alles was eine Werbeagentur so macht, Anzeigenschaltung.  
5 (...) Fokus liegt bei uns tatsächlich aber noch auf der Print- und klassischen Werbung.  
6 Newsletter und Webseiten nur, wenn es gefragt ist, das ist nicht das Spezialgebiet.
- 7 I: Okay, und wie viele arbeiten bei Ihnen? Wie viele Mitarbeiter sind es bei Ihnen?
- 8 B4: Wir sind ein Geschäftsführer, zwei Festangestellte, (...) eine Werkstudentin und eine  
9 in der Verwaltung. Insgesamt sind wir also nur zu fünft. Bis auf den Geschäftsführer auch  
10 nur Mädels und Frauen.
- 11 I: Okay, und was nutzen Sie für Medien? Also im speziellen Tools, beispielsweise für  
12 Ihre interne Kommunikation, Zeiterfassung etc. Das Medium Computer setzt man da ja  
13 schon voraus (lacht).
- 14 B4: Also wir haben eigentlich nur das kostenlose Tool "Revolver" für unsere  
15 Zeiterfassung. (...) Sowas wie ein Warenwirtschaftssystem gibt es nicht. Zeiten, die wir  
16 auf Kunden buchen und kleinere andere Vermerke gibt es bei uns nur dort. Bei unserer  
17 überschaubaren Menge an Mitarbeitern sind aber auch nicht so Verwaltungssysteme oder  
18 spezielle Software von Nöten, denke ich. Natürlich nutzen wir auch Adobe Cloud  
19 Graphik-Programme und Google Drive für den Datenaustausch.
- 20 I: Wie verwalten Sie bei Ihnen die Projekte? Gab es da auch spezielle Tools, die Ihnen in  
21 der Projektverwaltung geholfen haben?
- 22 B4: Naja, nicht wirklich. (...) Wir haben dafür "Auftragstaschen", so nennen wir sie. Das  
23 heißt der Auftrag wurde ausgedruckt, da stand kurz drauf was der Auftrag beinhaltet. Also  
24 pro Auftrag so eine Klarsichttasche und je nachdem, wer die gerade bearbeitet liegt die  
25 bei demjenigen auf dem Schreibtisch und da wird auch erst handschriftlich die Zeit drauf  
26 erfasst, was er wie lange an dem Auftrag gemacht hat. Ziemlich "Old-School", eigentlich  
27 (lacht). Diese Zeiten, die wir da dann händisch notiert haben, tragen wir dann in Revolver  
28 nach.

29 I: Ja, das hört man wirklich nicht mehr allzu oft, heutzutage (lacht). (...) Wie gehen Sie  
30 bei Ihnen mit Einarbeitung, Einweisung und dergleichen vor? Beispielsweise wenn Sie  
31 neue Mitarbeiter haben oder neue Tools? Wie werden Sie und die Kollegen da  
32 eingewiesen?

33 B4: Also Praktikanten oder so, denen geben wir erst mal Tutorials, halt in Bezug auf  
34 unsere Graphik-Programme von Adobe. Die bieten da ja schon super viele Tutorials an.  
35 Auch für Anfänger, und die müssen die dann erst mal durcharbeiten und dann haben die  
36 kleine Übungen gekriegt. Heißt also, dass die sich dann selbst so ein bisschen einarbeiten  
37 müssen.

38 I: Okay, verstehe. Aber dann ist das ja gut, dass Adobe da schon alles Mögliche anbietet.  
39 (...) Gibt es denn trotzdem bei Ihnen jemanden, der auch mal schaut wo und welche  
40 Prozesse man vielleicht noch optimieren könnte? Sind Sie da vielleicht alle mit dran  
41 beteiligt?

42 B4: Nee, wir sind so eine kleine Agentur (...) das läuft für uns so, da kümmert sich keiner  
43 wirklich drum. Wir haben zwar, obwohl wir so wenige sind, eine Hierarchie, aber sowas  
44 kommt bei uns leider komplett zu kurz. Durch diese Hierarchie zum Beispiel dauert mir  
45 das Absegnen von bestimmten Teilarbeiten zu lange. Wenn aber mal Vorschläge zur  
46 Optimierung kommen, werden die eigentlich selten angenommen, eben weil das für den  
47 Chef so funktioniert. Auch ich habe da schon bestimmte Dinge vorgeschlagen, zum Teil  
48 auch Kleinigkeiten, die man ein bisschen anders hätte machen können, aber leider ist das  
49 ein Thema bei uns, das nicht wirklich Gehör findet.

50 I: Aber so wie das klingt, gibt es ja schon Punkte, die optimierbar sind. Wieso wird da  
51 nichts dran geändert? Haben Sie eine Idee?

52 B4: Naja der Geschäftsführer macht das schon seit Ewigkeiten so. Als ich da angefangen  
53 habe, wurde mir gesagt wie was zu machen ist. Da hat man nicht so das Gefühl als dürfte  
54 man da groß was dran ändern, beziehungsweise als wäre das überhaupt gewünscht.

55 I: Okay, das wäre jetzt so fast meine nächste Frage gewesen. Wie man eben bei Ihnen in  
56 der Firma die Wünsche oder Vorschläge der Mitarbeiter annimmt.

57 B4: Naja, ich glaube, dass so wirklich kleine Unternehmen, ich meine wir sind ja auch  
58 gerade eine Hand voll Leute, dass die auch gar nicht bereit sind irgendwas zu ändern. Ich  
59 denke, das ist einfach zu risikoreich. Wenn da der IT'ler sagt: Ihr nutzt jetzt Google auch

60 als Mail Programm, dann war das schon ein großer Schritt für uns. Ich glaube tatsächlich  
61 das ist einfach zu risikoreich. Wenn man bei uns ein anderes Programm einführen würde,  
62 ein effizienteres, ist halt das Risiko auch hoch, dass sich die Mühe inklusive Einarbeitung  
63 gar nicht lohnt. Bei uns muss wirklich jeder Mitarbeiter schauen, dass er die  
64 Kundenaufträge bearbeitet. (I: Klar, wenn man sich einarbeitet, kann man ja nicht parallel  
65 noch Aufträge abschließend.) Genau, richtig.

66 I: Wo sehen Sie denn ganz allgemein Probleme für Kleinstunternehmen in Bezug auf die  
67 Förderung der Mitarbeiter oder Prozessoptimierungen?

68 B4: (...) Hm. Also auch sowas wie Weiterbildungen oder Schulungen? (I: Ja, zum  
69 Beispiel.) Okay, (...) naja, wenn man überlegt, dass wir ja eben nur 2 Vollzeitkräfte sind,  
70 die Kundenaufträge bearbeiten und eben das Geld für die Firma verdienen, wenn da einer  
71 mal den ganzen Tag nicht da ist, fehlen ja direkt 50%. (...) (I: Also wird da bei Ihnen über  
72 sowas gar nicht gedacht?) Nein, leider echt nicht, geht halt nicht. Wenn mal ruhigere  
73 Zeiten sind, können wir uns halt selbst mal ein bisschen schlau machen und hier und da  
74 stöbern, was es so gibt, was man noch so lernen kann etc. Aber halt nur sowas was man  
75 vom Arbeitsplatz aus machen kann. (...) Wir werden da jetzt nicht auf Seminare oder  
76 Fortbildungen geschickt.

77 I: Verstehe, woran könnte das denn liegen? Wie sehen Sie das denn?

78 B4: Ich glaube, dass auch unser Geschäftsführer nicht bereit dafür ist. Wir sind halt seine  
79 einzigen Einnahmequellen. Er hat früher als Drucker gearbeitet, wo alles schon einen  
80 festen Ablauf hat und jetzt hat er sich eine Agentur aufgebaut. Er macht das ja auch alleine  
81 und da das schon seit mehreren Jahren so läuft, ist er bestimmt auch nicht so bereit was  
82 Neues anzunehmen. Da wir finanziell gesehen jetzt auch nicht die größten Umsätze  
83 fahren, kann er uns dann auch nicht so leicht mal auf Seminare oder sowas schicken.  
84 Dann fehlen wir ja um Umsatz zu generieren und das Seminar kostet dann vielleicht ja  
85 auch sogar noch was. Also das ist nicht ganz so einfach.

86 I: Okay. Ja, dass das nicht immer so einfach ist kann ich mir vorstellen. Da spielen viele  
87 Faktoren eine Rolle. (B4: Ja, richtig.) (...) Gut, das war es eigentlich schon von meiner  
88 Seite. Ich bedanke mich für das Gespräch und die Zeit.

89 B4: Alles klar, gerne.

## Transkript Interview 5 (I. 5)

- 1 I: Hallo [BefragerIn], kannst du uns zuerst kurz sagen was ihr macht?
- 2 B5: Hallo, ja klar. Also wir sind ein kleines Consulting Unternehmen. Wir haben eine  
3 Software entwickelt, in der man Service- und Werkstattaufträge verwalten und steuern  
4 kann. (...) Die Software hat sich aber mittlerweile zu einer Warenwirtschaft umgeformt.  
5 Die hat sich aber von uns getrennt, die wird also in einer Art Mutterfirma vertrieben und  
6 entwickelt. Wir kümmern uns um die Kunden, die unser Produkt nutzen.
- 7 I: Ah okay, aber ist eure Software das Hauptprodukt?
- 8 B5: Unsere gab es quasi zuerst und aus ihr ist die Warenwirtschaft entstanden. Die ist  
9 auch das Hauptprodukt mittlerweile eigentlich. Unsere Software wird aktuell vielleicht  
10 noch von vier Leuten betreut. Bei der [Mutterfirma] arbeiten aktuell sogar knapp 55  
11 Mitarbeiter.
- 12 I: Okay, interessant. Arbeitet ihr denn dann auch mal zusammen?
- 13 B5: Es kommt vor, dass die auch mal für uns was machen, ja, aber wir müssen dann  
14 natürlich auch dafür bezahlen. Es sind halt schon verschiedene Unternehmen.
- 15 I: Gut, verstanden. (...) Was nutzt ihr denn für Tools bei euch? Also Medien oder  
16 Software? Beispielsweise für interne Kommunikation oder Wissensmanagement etc.
- 17 B5: Puh, also wir selbst nutzen hauptsächlich die „Vario“ als Warenwirtschaft. Hier sind  
18 unsere Kunden angelegt und da erfassen wir dann für die jeweiligen Kunden auch die  
19 Zeiten. Also wenn wir dann was für die machen, können wir da eine Uhr mitlaufen lassen.  
20 Das ist ziemlich praktisch. (...) Für das Wissensmanagement haben wir eigentlich so jetzt  
21 nichts Spezielles. Wir legen halt bestimmte Dokumente oder Sammlungen im Netzwerk  
22 ab. Da hat dann jeder von uns Zugriff drauf. Dann gibts noch so ein Programm, mit dem  
23 wir auf der Datenbank arbeiten können, das nennt sich IBExpert. Da kann man dann auch  
24 über SQL Abfragen Anpassungen an Datenbanken vornehmen. Das machen wir natürlich  
25 hauptsächlich für Kunden, wir wollen unsere ja nicht manipulieren (lacht). (...) Ja, sonst  
26 haben wir noch den TimeOrganizer, das ist so eine Zeiterfassungssoftware, eben für uns  
27 intern. Hier sehen wir, wann wir aus- und eingestempelt haben. Da beantragen wir auch  
28 Urlaub und sowas.

29 I: Okay, das ist ja schon ein bisschen was. Also müsst ihr eure Zeit zwei Mal irgendwo  
30 erfassen?

31 B5: Ne, das nicht. Wenn wir was für Kunden machen, also irgendwas berechnen oder  
32 auch nicht berechnen, wenn es ein Fehler von uns war beispielsweise, dann lassen wir  
33 dafür die Zeit mitlaufen, in der Warenwirtschaft. Das andere nutzen wir ja einmal  
34 morgens, wenn wir kommen um einzustempeln und einmal dann nachmittags um wieder  
35 auszustempeln. Natürlich auch wenn wir mal Raucherpausen machen oder so (lacht).

36 I: Achso, alles klar. Wie sorgt ihr bei euch dafür, dass die ganzen Tools und so richtig  
37 genutzt werden? Das muss man doch bestimmt auch erstmal alles wissen.

38 B5: Ja das stimmt. Also das Warenwirtschaftssystem ist ziemlich umfangreich. Da muss  
39 jeder am Anfang erst mal zu einer Schulung. Die kostet uns dann ein bisschen was, ist  
40 aber nötig um zu wissen, was dort wie funktioniert. Natürlich wird einem am Anfang von  
41 uns auch schon ein bisschen was gezeigt um es schon bedienen zu können. Aber die  
42 Feinheiten beziehungsweise die Kniffe lernt man dann in der Schulung. (...) Joa,  
43 ansonsten sind die anderen Tools eigentlich relativ selbsterklärend. Gut, wie man die  
44 Datenbanken im IBExpert anlegt wird einem natürlich auch gezeigt, aber mit SQL-  
45 Befehlen sollte man sich dann schon ein bisschen auskennen. (...) Ja und wie gesagt, der  
46 Rest wird kurz gezeigt und dann findet man sich da aber auch schon ganz gut selbst  
47 zurecht. Das Warenwirtschaftssystem und IBExpert sind so die kompliziertesten, die  
48 beherrschen nicht alle, da muss man halt auch mal Kollegen fragen: Hey, wie ging jetzt  
49 noch mal das und das. Zum Beispiel.

50 I: Oh, okay. Aber jeder erhält dann direkt eine Schulung am Anfang für dieses  
51 Warenwirtschaftssystem?

52 B5: Nein natürlich nicht jeder. Also Praktikanten beispielsweise nicht. Aber wenn wir  
53 mal einen neuen Mitarbeiter haben, dann bekommt der schon relativ zügig eine Schulung,  
54 ja.

55 I: Das ist doch gut. (B5: Ja, muss sein. Sonst kommt er ja nicht damit zurecht) Ja, okay.  
56 (...) Wie geht ihr bei euch vor, wenn mal so ein Tool nicht mehr so gut zu euch passt?  
57 Oder wer kümmert sich um sowas wie Prozessoptimierung?

58 B5: Naja, das ist so in der Form eigentlich schon lange nicht mehr passiert. Wir haben  
59 ebenso unsere Tools und das ERP-System, durch die fast alles abgedeckt ist. (...) Wobei

60 mir da jetzt Office einfallen würde, da sind wir auf Office365 umgestiegen. Das hat dann  
61 einer bei uns haben wollen, beziehungsweise er fand das nützlich und hat das mit dem  
62 Chef abgesprochen. Der Chef hat sich da auch überzeugen lassen. Da wurde sich dann  
63 noch eine Weile mit auseinandergesetzt und als der Chef dann sein "Go" gegeben hat,  
64 durfte der Kollege sich dann um die Umstellung kümmern. Er hat dann alles umgestellt  
65 und die Konten und sowas angelegt. Uns hat er dann nur gesagt, was wir jetzt kurz  
66 installieren und machen sollen. Dann lief das auch eigentlich schon alles. Nett war ja auch  
67 dann, dass wir die ganzen anderen Office-Produkte mit drin hatten, also SharePoint,  
68 OneDrive und die ganzen Sachen. In SharePoint verwalten wir zum Beispiel auch immer  
69 mal ein paar nützliche Dateien oder Kundenlizenzen. Kann man vielleicht auch als so  
70 eine Art Wissensmanagement betrachten.

71 I: Verstehe. Also wenn euch da irgendwas auffällt, geht ihr einfach mal damit zum Chef  
72 und sprecht das an?

73 B5: Ja, so kann das gehen. Unser Chef ist da ziemlich offen. Natürlich lässt er sich auch  
74 mal inspirieren und kommt mit neuen Ideen, sagt halt aber auch nicht direkt nein, wenn  
75 uns was aufgefallen ist.

76 I: Das klingt doch nach einem gesunden Verhältnis. (B5: Doch, ja, würde ich auch sagen.)  
77 (...) Wie geht ihr denn dann vor, wenn ihr Wünsche oder Anregungen habt? Oder wie  
78 kommt es überhaupt dazu?

79 B5: Hm, also wie gesagt, wenn uns auffällt, dass hier und da nicht alles so rund läuft,  
80 dann sprechen wir das direkt beim Chef an. Wenn das dann ein größerer Punkt ist, wird  
81 geschaut wie man das Thema angehen und bestenfalls effizienter behandeln kann. Das  
82 liegt auch so ein bisschen an den Mitarbeitern, wir sind ja nicht so viele und eigentlich  
83 weiß man dann, welche Prozesse wir haben. So wird dann eben gearbeitet. Jeder kann  
84 natürlich auch selbst mal ein bisschen recherchieren und sich schlau machen, was es so  
85 Neues gibt. So lief es ja auch bei Office365. In der Regel wird bei uns aber alles versucht  
86 durch Kommunikation untereinander und dann mit dem Chef zu lösen.

87 I: Stört dich da auch vielleicht, dass es diese Gewohnheiten gibt? Gibt es nicht vielleicht  
88 Dinge, die euch die Arbeit noch ein bisschen erleichtern würde?

89 B5: Also den Trott als Gewohnheit mag ich tatsächlich nicht. Aber wir sind halt nicht mal  
90 eine Hand voll Leute, da sollte man die Struktur und die Prozesse jetzt auch nicht so  
91 unnötig verkomplizieren. Ich denke, es ist auch ein Plus-Punkt so kurze Hierarchien und



92 Kommunikationswege zu haben. Da kann man schnell viel lernen und bestimmte Punkte  
93 absprechen. Ich glaube sogar, dass sich so ganz kleine Unternehmen sehr gut eignen, um  
94 in der Arbeitswelt Fuß zu fassen. Da wird man persönlich noch gehört und lernt dann  
95 einfach schnell, wie das so läuft. (...) Ich bin jetzt ein bisschen abgeschweift. Geht das in  
96 die Richtung, die du dir vorgestellt hast?

97 I: Aber klar, du willst also sagen, dass man eben nicht für alles immer Prozesse definieren  
98 sollte und auch nicht für alles irgendwelche Tools einführen?

99 B5: Ja genau. Also Tools kann man schon einführen, meinetwegen auch viele, aber dann  
100 sollte sich das halt auch wirklich lohnen. Viele verschiedene Tools zu bedienen kann dann  
101 auch schnell nervig und umständlich werden.

102 I: Okay. Dann mal abschließend noch eine etwas allgemeinere Frage: Glaubst du, dass  
103 dieses Thema Mitarbeiterförderung, also auch Schulungen, Weiterbildungen und sowas,  
104 für so sehr kleine Unternehmen viel schwieriger ist also für Große?

105 B5: Puh, das ist eine gute Frage. (...) Ich glaube, das ist von vielen Faktoren abhängig.  
106 Wenn das Unternehmen viel umsetzt, also gutes Budget zur Verfügung hat, kann da  
107 bestimmt mehr in die Mitarbeiter investiert werden. Das könnte sogar wirklich gerade  
108 den sehr kleinen Unternehmen schwerfallen. So Start-Ups, die sich noch nicht vollends  
109 am Markt etabliert haben, beispielsweise. (...) Wie engagiert da das Management ist,  
110 spielt auch eine große Rolle, denke ich. Wenn die Geschäftsführung mit dem  
111 Unternehmen wachsen will und sehr zielorientiert arbeitet, dann sind die auch bestimmt  
112 bereit ihre Mitarbeiter motiviert zu halten. Ich kann mir gut vorstellen, dass es da auch  
113 viele Kleinstunternehmen gibt, die sich über sowas keine Gedanken machen. Bei denen  
114 läuft es, wie es läuft, jeder Mitarbeiter muss seinen Aufgaben nachkommen und für mehr  
115 ist keine Zeit. So kann's bestimmt auch gehen. Bei uns hat auch jeder seine Aufgaben  
116 und jeder weiß halt was zu tun ist und das passt so. Da wird sich nicht groß Gedanken  
117 gemacht: was kann ich jetzt noch verbessern, oder so? Ich wüsste nicht wann ich das  
118 machen sollte. Das ist dann eben wirklich ein Problem von sehr kleinen Unternehmen.  
119 (...) Da haben es Konzerne bestimmt einfacher. Wenn einer auf ein Seminar fährt oder  
120 auf einer Weiterbildung ist, dann wird er das wohl machen dürfen, sofern es ihn in seiner  
121 Arbeit verbessert, der kann dann dort einfach vertreten werden.

122 I: Okay, ich danke dir für deinen Einblick. Im Grunde genommen war es das auch von  
123 mir, vielen Dank.

124 B5: Na klar, habe ich gerne gemacht.

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....vi

Anhang 2: Kategoriensystem.....vii

Anhang 3: Tabelle mit Codierung (Auszug).....x

## Anhang 1: Interviewleitfaden

### Einleitung

Branche -> Unternehmenstätigkeit

Unternehmensgröße

Anzahl je Gender (m. o. w.) der Mitarbeiter (evtl. Bezug zur Medienkompetenz erkennbar?)

### Leitfragen

Tools Wissensmanagement (Webinare, Wikis, Ticketsystem)

Tools interne Kommunikation

Projektbezogene Tools zur Vereinfachung der Arbeitsweise  
-> bspw. Kollaborationssoftware (Office365, Trello)

Wie wird der Umgang mit diesen Tools sichergestellt?

Gibt es Personen, die sich um die Verbesserung spezieller Strukturen kümmern?

Wie werden Wünsche/Ziele/Visionen umgesetzt, wo sucht ihr nach Informationen, die die Zielerreichung ermöglichen?

Fällt es Kleinstunternehmen schwerer sich um Maßnahmen im Bereich der Medienkompetenzförderung zu bemühen?

### Stopp & Memo

-eigener Wissensstand

-Umfang and Medien

-wird darauf überhaupt Wert gelegt?

-sehr kompliziert?

-Beziehung untereinander

-eigene Meinung

-Ist-Situation

### Aufrechthaltungsfragen

Bist du damit zufrieden? Gibt es andere/bessere Tools?

Wie helfen die genau? Ist die Nutzung leicht zu erlernen?

Woran liegt das? Kann man das besser lösen?

Wie gehen sie vor? Kann sich jeder an sie wenden?

Gibt es konkrete Beispiele?

Gibt es Anregungen/  
Verbesserungsvorschläge?

Welche Möglichkeiten zur Fort-  
oder Weiterbildung gibt es?

Wieso ist das so? Die Größe?

**Anhang 2: Kategoriensystem**

	<b>Kategorienbezeichnung</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Codierregel</b>
<b>OK 1</b>	<b>Mediennutzung</b>	Die Menge an Medien, auch: welche Medien und in welchen Bereichen werden sie genutzt und/oder benötigt	„B1: Man hat ja für ganz verschiedene Bereiche unterschiedliche Tools und Methoden. Toll sind natürlich immer Tools, in denen man so viele Bereiche wie möglich zusammenfassen kann, das erleichtert oft schon einiges“ (I. 1, 71 - 73).	
<b>OK 2</b>	<b>Akzeptanz und Anlaufstelle bei Anträgen der Mitarbeiter</b>	Offenheit gegenüber Veränderungen, wie wird mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen	„B4: Wenn aber mal Vorschläge zur Optimierung kommen, werden die eigentlich selten angenommen, eben weil das für den Chef so funktioniert“ (I. 4, 45 - 47).	
<b>OK 3</b>	<b>Umgang mit Neuheiten und Einführungen</b>	Vorgehensweise, Planung und Organisation von neuen Prozessen, Wissensmanagement	„B3: Also diese Rüstzeit, dass wir uns in große Systeme einarbeiten müssen, ist ja bei uns gar nicht gegeben. Wie gesagt, wir haben	

			ziemlich schlanke Tools mit denen wir arbeiten. Die sind sehr intuitiv, sodass ein größeres Erklären eigentlich gar nicht sein muss“ (I. 3, 59 - 61).	
<b>OK 4</b>	<b>Kompetenzförderung</b>	Förderung der Mitarbeiter, Angebote an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Schulungen	„B3: [...] wir haben noch ein Tool im Einsatz, was die Skills der Mitarbeiter fördern soll, das nennt sich ‚Code School‘, zumindest früher, jetzt heißt es (...) ‚Pluralsight‘. Das ist ein Online-Anbieter von E - Learning Inhalten, wo man Coding lernen kann. Verschiedene Programmiersprachen eben, beispielsweise Java Skript, C++, etc. Man kann verschiedene Kurse belegen und absolvieren, auch“ (I. 3, 63 - 67).	

<b>OK 5</b>	<b>Förderung in Kleinstunternehmen</b>	Die Auswirkung der Größe eines Unternehmens auf die Möglichkeiten der Mitarbeiterförderung	„B4: Okay, (...) naja, wenn man überlegt, dass wir ja eben nur zwei Vollzeitkräfte sind, die Kundenaufträge bearbeiten und eben das Geld für die Firma verdienen, wenn da einer mal den ganzen Tag nicht da ist, fehlen ja direkt 50%“ (I. 4, 69 - 71).	
-------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Anhang 3: Tabelle mit Codierungen (Auszug)**

OK 1	Mediennutzung	Die Menge an Medien, auch: welche Medien und in welchen Bereichen werden sie genutzt und/oder benötigt
		<p>„B1: Das ist nicht so leicht zu sagen. Man hat ja für ganz verschiedene Bereiche unterschiedliche Tools und Methoden. [...] Trello ist beispielsweise aktuell ein Tool zur Aufgabenplanung, das wir vor einer Weile durch GitLab ersetzt haben. Das bietet auch diese Kanban-Boards wie bei Trello, aber eben auch eine Integration von Quelltext oder eben mit mehreren Mitarbeitern in einem Board zu arbeiten. Wikis kann man da auch anlegen. Es bietet einfach viel mehr Möglichkeiten als Trello früher“ (I. 1, 71 - 79).</p> <p>„Sowas wie SAP ist aber auch nicht für jeden das Richtige. In Themen wie Usability und so, das ist wie mit Kanonen auf Spatzen schießen in kleinen Unternehmen“ (I. 1, 87 - 89).</p> <p>„B2: Also für die interne Kommunikation nutzen wir Skype im Moment. Sind aber gerade tatsächlich am Überlegen das abzulösen und haben da verschiedene Tools, die wir uns anschauen, aber ja, das ist im Grunde für die interne Kommunikation, wenn man mal schnell was von jemandem braucht, aber den nicht bei seiner Arbeit stören möchte“ (I. 2, 25 - 28).</p> <p>„B3: Also wir haben ‚Slack‘ im Einsatz. Slack ist ein zentrales Tool, was wir zur internen Kommunikation benutzen zwischen den Mitarbeitern. [...] So ist die Zeiterfassung bei uns relativ effizient, weil wir über die Slack Konsole nur ein zentrales Tool haben und nur über einen Befehl das andere Tool ansteuern können. Ansonsten haben wir ‚Basecamp‘ noch in Nutzung. Basecamp ist für unsere Projektverwaltung zuständig“ (I. 3, 11 - 19).</p> <p>„B4: Also wir haben eigentlich nur das kostenlose Tool "Revolver" für unsere Zeiterfassung. (...) Sowas wie ein Warenwirtschaftssystem gibt es nicht. Zeiten, die wir auf Kunden buchen und kleinere andere Vermerke gibt es bei uns nur dort. Bei</p>



	<p><i>unserer überschaubaren Menge an Mitarbeitern sind aber auch nicht so Verwaltungssysteme oder spezielle Software von Nöten, denke ich“ (I. 4, 14 - 18).</i></p> <p><i>„Wir haben dafür "Auftragstaschen", so nennen wir sie. Das heißt der Auftrag wurde ausgedruckt, da stand kurz drauf was der Auftrag beinhaltet. Also pro Auftrag so eine Klarsichttasche und je nachdem, wer die gerade bearbeitet liegt die bei demjenigen auf dem Schreibtisch und da wird auch erst handschriftlich die Zeit drauf erfasst, was er wie lange an dem Auftrag gemacht hat. Ziemlich "Old-School", eigentlich (lacht)“ (I. 4, 22 - 27).</i></p>	
<b>OK 2</b>	<b>Akzeptanz und Anlaufstelle bei Anträgen der Mitarbeiter</b>	<b>Offenheit gegenüber Veränderungen, wie wird mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen.</b>
	<p><i>„Wenn da alle mitentscheiden würden, würde das zu einer Endlosdiskussion führen. In diesem Kernteam wird eben dann besprochen und evaluiert. Aber wir haben auch die Philosophie, dass wir nicht für jede neue Überlegung ewig lange Auswahlverfahren durchlaufen. Sondern eben lieber schnell mit dem Testen beginnen und dann lieber auch schnell scheitern und eventuell weitersuchen, als eine Lösung direkt fest für mehrere Jahre einzuplanen“ (I. 1, 61 – 66).</i></p> <p><i>„Natürlich haben wir Mitarbeiter, die da pro aktiv handeln und Vorschläge bringen und eben andere, die einfach das nutzen was wir haben und da nicht nach links oder rechts schauen. Aber so eine Stelle, die das explizit entscheidet, gibt es bei uns nicht“ (I. 1, 119 - 122).</i></p> <p><i>„Ja und zu dem Prozess, wir haben da relativ flache Hierarchien aber dann gibts in der Regel ein Abteilungsleiter-Meeting. Da sind dann vier bis fünf Leute dabei, inklusive auch dem Geschäftsführer und dort kann man dann solche Entscheidungen voranbringen. Es kann auch sein, dass aus dem Team heraus Vorschläge eingebracht werden. Dazu haben wir wöchentlich hier ein Meeting, wo sich alle</i></p>	

	<p><i>treffen, immer montags, und das ist ein guter Zeitpunkt, wo man solche Vorschläge einbringen kann. Das geht natürlich auch unter Woche, indem man zu seinem Teamleiter geht, beispielsweise“ (I. 2, 77 - 84).</i></p> <p><i>„Wenn aber mal Vorschläge zur Optimierung kommen, werden die eigentlich selten angenommen, eben weil das für den Chef so funktioniert“ (I. 4, 45 - 47).</i></p> <p><i>„B4: Naja der Geschäftsführer macht das schon seit Ewigkeiten so. Als ich da angefangen habe, wurde mir gesagt wie was zu machen ist. Da hat man nicht so das Gefühl als dürfte man da groß was dran ändern, beziehungsweise als wäre das überhaupt gewünscht“ (I. 4, 52 - 54).</i></p>	
<b>OK 3</b>	<b>Umgang mit Neuheiten und Einführungen</b>	<b>Vorgehensweise, Planung und Organisation von neuen Prozessen, Wissensmanagement</b>
	<p><i>„B1: Meistens sind die neuen Tools intern schon bekannt, weil wir ja alle so ein bisschen mitwirken bei der Einführung“ (I. 1, 101 - 102).</i></p> <p><i>„Wenn es dann zu der Einführung kommt, gibt es dann eben kleine Schulungen in Form von Meetings, in denen dann eben die Funktionen und Ziele vorgestellt werden. Wir unterstützen uns da aber dann auch gegenseitig. Wünschenswert wäre es aber schon, wenn da mehr Schulungen stattfinden würden bei uns. Leider haben wir aber eben aufgrund unserer Größe keine Zeit dafür“ (I. 1, 104 - 108).</i></p> <p><i>„B3: Also diese Rüstzeit, dass wir uns in große Systeme einarbeiten müssen, ist ja bei uns gar nicht gegeben. Wie gesagt, wir haben ziemlich schlanke Tools mit denen wir arbeiten. Die sind sehr intuitiv, sodass ein größeres Erklären eigentlich gar nicht sein muss“ (I. 3, 59 - 61).</i></p>	