



# Endbericht des Teilprojektes KOMMUNIKATION

Gesamt-Dokumentation

Version:	Endfassung	Letzte Änderung:	3.11.2006
Verantwortlich:	Michael Novak Willi Mernyi	Erstellt von:	Teilprojektgruppe
Teilprojektgruppe:	Kommunikation	Bestimmt für:	Steuerungsgruppe Lenkungsausschuss
Dokument	Reform_TP-Kommunikation_Endbericht_V03.doc		

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Der Prozess .....</b>	<b>7</b>
2.1 TeilnehmerInnen in alphabetischer Reihenfolge.....	7
2.2 Meetings gesamte Teilprojektgruppe.....	7
2.3 Unterarbeitsgruppen .....	7
<b>3 Analyse .....</b>	<b>9</b>
3.1 Meinungen externer ExpertInnen zur gewerkschaftlichen Kommunikation .....	9
3.2 Handlungsempfehlungen externer ExpertInnen .....	10
3.3 Interne Analyse der Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken.....	11
3.3.1 Stärken der derzeitigen Strategie und Medienumsetzung.....	11
3.3.2 Schwächen der derzeitigen Strategie und Medienumsetzung.....	11
3.3.3 Chancen einer zukünftigen Strategie und Medienumsetzung .....	12
3.3.4 Risiken einer zukünftigen Strategie und Medienumsetzung.....	13
3.4 Grundlage « Integrierte Kommunikation » .....	14
<b>4 Konzeption einer neuen Kommunikation .....</b>	<b>15</b>
4.1 Inhaltliche Strategie .....	15
4.1.1 Inhaltliche Strategie als Voraussetzung für die Kommunikationsstrategie .....	15
4.1.2 Maßnahmen.....	15
4.1.3 Zuständigkeit .....	15
4.1.4 Ziel einer durchgängigen inhaltlichen Strategie.....	15
4.2 Kommunikationsstrategie.....	16
4.2.1 Wesentliche Elemente der neuen Kommunikationsstrategie .....	16
4.2.2 Ziel ist eine vernetzte, integrierte Kommunikation .....	16
4.3 Wichtige Voraussetzungen für die Strategieentwicklung .....	17
4.3.1 Für gesamte Gewerkschaftsbewegung .....	17
4.3.2 Bereich Kommunikation.....	17
4.4 Strategien für die konkrete Medienumsetzung .....	18
4.4.1 Medien- und Öffentlichkeitsarbeit .....	18
4.4.2 Interne Kommunikation.....	18
4.4.3 Kommunikationslandschaft.....	18
<b>5 Detailplanungen für die Kommunikationskanäle.....</b>	<b>19</b>
5.1 Printmedien.....	19
5.1.1 Grundannahmen für die Varianten .....	20
5.1.2 Der Ist-Status, weitergeführt im Jahr 2007 .....	22
5.1.3 Variante 1: Reduzierung der bisherigen Monatsmedien auf maximal 8 Ausgaben, Beibehalten des Seitenumfangs.....	22
5.1.4 Variante 2: Reduzierung auf maximal 4 Ausgaben, Einstellung von Medien/Inhalten von ÖGB/Gewerkschaften koordiniert .....	23
5.1.5 Variante 3: Eine neue gemeinsame Wochen-Zeitung, Verteilung gratis über Sonntag-Zeitungstaschen.....	23

5.1.6	Variante 4: Eine gemeinsame Zweiwochen-Zeitung Verteilung über Tageszeitungs-Beilagen.....	24
5.1.7	Variante 5: Eine neue Monats-Zeitung mit 9 Mutationen für Gewerkschaften .	24
5.1.8	Variante 6: Eine neue Monats-Zeitung mit 50 Zielgruppen-Mutationen .....	24
5.1.9	Keine Zeitungen mehr, nur mehr Online- und Newsletter-Information .....	25
5.1.10	Zusätzlich bei allen Varianten - Vorschläge zur Kosteneinsparung.....	25
5.1.11	Kosten-Nutzen genau überlegen .....	25
5.2	Online-Information .....	26
5.2.1	Das Internet in der österreichischen Medienwelt.....	26
5.2.2	Gewerkschaftliche Kommunikation im Internet.....	27
5.2.3	Direktkommunikation mit GO .....	28
5.2.4	Mitbestimmung, Demokratie .....	29
5.2.5	Zielgruppenarbeit in einer fragmentierten Gesellschaft .....	30
5.2.6	Informationssysteme und Wissensgenerierung.....	31
5.2.7	Organisation, Technik – Voraussetzungen und Änderungsbedarf .....	32
5.2.8	Schulung, Betreuung und Beratung.....	32
5.3	Direktkommunikation .....	32
5.3.1	Ziele von Direktkommunikation.....	33
5.3.2	Verantwortung übernehmen, Ergebnisse dokumentieren .....	33
5.3.3	In ein Gesamtkonzept einbetten .....	34
5.3.4	Methoden zur Direktkommunikation .....	34
5.3.5	Werkzeuge zur Direktkommunikation .....	36
<b>6</b>	<b>Customer Relationship Management (CRM) .....</b>	<b>38</b>
6.1	Stille Austritte .....	40
6.1.1	Konzept Pilotprojekt „Stille Austritte“ .....	40
6.2	Marketing-Materialien zur Mitgliederbindung .....	41
6.3	Kampagnen / Strategische Kommunikation.....	41
<b>7</b>	<b>Begleitende Kontrolle .....</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Weitere Vorgangsweise nach dem Bundeskongress.....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Unterstützende Literatur .....</b>	<b>43</b>

## 1 Einleitung

### **Bewegte Zeiten – Zeit für Bewegung**

Viele Menschen beschäftigen sich ernsthaft mit den Auswirkungen der ÖGB-Krise. Seit dem 20. März 2006 – mit dem Bekanntwerden des Kriminalfalles BAWAG, der damit verbundenen Übernahme von Haftungen des ÖGB ohne Beschlüsse in den zuständigen Gremien und den daraus resultierenden personellen Konsequenzen – wird die Diskussion meist nicht nur in, sondern vielfach auch sehr bewusst über die Medien geführt.

Viele Veränderungen in unserer Organisation wären allerdings schon weit vorher erforderlich gewesen – vor allem auch im Bereich der Kommunikation. Viele Menschen haben sich auch schon lange vor der aktuellen ÖGB-Krise mit notwendigen internen Veränderungsprozessen beschäftigt. Hervorragende Analysen und kreative Lösungen wurden erarbeitet - eindeutige Beschlüsse in zuständigen Gremien herbeigeführt. In der Umsetzung lag seit vielen Jahren das wahre Problem. Mit Sicherheit auch auf Grund mangelnder Kommunikation. Unklare Arbeitsaufträge, verschwommene Kompetenzen, unzureichende Kontrollmechanismen, vor allem aber eine fehlende Kommunikationsstrategie sind die Ursache.

Diesmal muss es anders sein! – davon sind die TeilnehmerInnen der Teilprojektgruppe Kommunikation zutiefst überzeugt. Unsere Bewegung muss sich bewegen! Wir sind daher optimistisch, mit unserem nun vorliegenden Endbericht nicht nur einen Beitrag zum Weg aus der Krise, sondern zu einem reformierten « ÖGB neu » leisten zu können.

### **Weniger Monolog – Mehr Dialog**

Die vergangenen Jahre brachten unglaubliche wirtschaftliche, technologische und gesellschafts-politische Neuerungen. Mindestens ebenso rasant haben sich das Kommunikationsverhalten der Menschen und die Kommunikationswerkzeuge verändert und weiterentwickelt. Wir haben einige dieser wissenschaftlich messbaren Veränderungen in unsere Überlegungen einfließen lassen. Im Anhang zu unserm Endbericht stellen wir daher auch alle uns vorliegenden diesbezüglichen Unterlagen und Studien zur Verfügung.

Die wichtigste Erkenntnis nach Sichtung all dieser Dokumente und über 150 Stunden in Besprechungen in offener, engagierter und sachlicher Diskussion in der Teilprojektgruppe liegt daher für uns klar auf der Hand: Wir brauchen eine klare Kommunikationsstrategie, nachvollziehbare Arbeitsaufträge und Kompetenzen, einen gut sortierten und finanzierbaren Werkzeugkasten mit Kommunikationsinstrumenten und wir brauchen kontrollierte Ergebnisse für den notwendigen Lerneffekt. Am dringendsten brauchen wir aber weniger Monolog und mehr Dialog in unserer Organisation.

Auf den folgenden Seiten des Endberichtes machen wir nach der oben angesprochenen Analyse natürlich auch viele Vorschläge für die Neuausrichtung unserer Kommunikationsstrukturen- und -werkzeuge. Mit der Erarbeitung einer integrierten Kommunikationsstrategie konnten wir hier, auch auf Grund des hohen Zeitdrucks, noch nicht beginnen. Zu viele wichtige Parameter stehen in dieser Phase der Erneuerung noch nicht fest. Erst wenn dieser Prozess abgeschlossen ist und endgültige Strukturen und Ziele vereinbart wurden, kann und muss diese wichtige Arbeit geleistet werden. Kommunikation ist ein eigener Industriezweig geworden. Eine sehr große Anzahl von ExpertInnen, BeraterInnen und Agenturen machen damit in Österreich Euromilliarden-Umsätze. Große Unternehmen, Institutionen und politische Parteien wissen warum. Verfallen wir nicht in altes Denken. Diesmal genügt es nicht, nur an ein paar einzelnen kleinen Schrauben zu drehen. Fundamentale Veränderungen sind notwendig !

### **Guter Kern – faule Frucht**

Genau dieses Bild herrscht derzeit in der Öffentlichkeit vor. Der notwendige Veränderungsprozess wird unserer Ansicht nach nicht mit dem ÖGB-Kongress im Jänner 2007 abgeschlossen sein. Viel Arbeit wartet noch nach diesem wichtigen Termin auf uns.

Von der Form unserer Kommunikation mit Beschäftigten, FunktionärInnen, BetriebsrätInnen und Mitgliedern – vor allem aber auch mit all jenen, die wir noch von der Notwendigkeit einer Mitgliedschaft überzeugen wollen – wird es abhängen, ob uns die glaubhafte Erneuerung unserer Bewegung glückt. Die Menschen in Österreich glauben nach wie vor an den guten Kern unserer Organisation. Das belegen alle vorliegenden Studien und die aktuellsten Zahlen aus den jüngsten ÖGB-Befragungen. Trotz schmerzlicher Verluste von vielen tausend Mitgliedern – die überwiegende Mehrheit schenkt uns weiter durch ihre Mitgliedschaft das Vertrauen.

Daher ist es auch der Bereich Kommunikation, mit dem wir in den kommenden Monaten sensibel aber zielbewusst, kostenbewusst aber effizient und strategisch und transparent in der Öffentlichkeit sehr viel zu einem gelungenen Start des «ÖGB neu » beitragen können. Mit Kommunikation prägen wir das Bild mit dem wir wahrgenommen werden. Gute Kommunikation braucht aber auch Zeit und Geld. In der Kommunikation sparen wäre etwa so, wie eine Uhr anzuhalten in der Hoffnung, sich dadurch Zeit zu sparen.

### **Gesagt, getan und kontrolliert**

Diese erfolgreiche Philosophie sollte ein für alle Mal Einzug in unsere Organisationskultur halten. So auch im Bereich Kommunikation. Wir fordern daher nicht nur klare Kompetenzen und Verantwortlichkeit bei der Umsetzung ein, sondern wünschen uns auch eine interne und externe Erfolgskontrolle. Aus Fehlern zu lernen ist nicht nur wirtschaftliches Gebot der Stunde, sondern unerlässlich für eines der wichtigsten Güter unserer Organisation: die Glaubwürdigkeit!

**Herzlichen Dank**

für die offene, sachliche, engagierte und zielorientierte Diskussion und Arbeit in der Teilprojektgruppe Kommunikation wollen wir auf diesem Weg allen TeilnehmerInnen und ReferentInnen anderer Organisationen oder Unternehmen bekunden. Ohne diese wertvollen Beiträge wäre eine Fertigstellung des nun vorliegenden Endberichtes in dieser Kürze nicht möglich gewesen. Wir sehen uns selbstverständlich auch verpflichtet, alle an diesem Projekt Beteiligten über die nun folgenden Beratungen, Ergebnisse und Umsetzungsschritte ebenfalls offen, sachlich und rasch zu informieren und darüber gemeinsam auch zu reflektieren. Denn das sind die Grundelemente von gelebter Kommunikation.

*Willi Mernyi*  
Teilprojektsekretär

*Michael Novak*  
Teilprojektleitung

## 2 Der Prozess

### 2.1 TeilnehmerInnen in alphabetischer Reihenfolge

Name	Gewerkschaft	Sonderfunktion
Silvia Bauer	GPF	
Gerhard Bröthaler	ÖGB-Verlag	
Martina Fassler	ÖGB	Gender-Beauftragte
Gertrude Glaser	GPF	
Roman Hebenstreit	GdE	
Andreas Huss	GBH	
Eike-Clemens Kullmann	DJP - nie anwesend	
Willi Mernyi	ÖGB	Teilprojektsekretär
Michael Novak	GdG	Teilprojektleiter
Kurt Obermülner	GdG	
Roswitha Prazsjenka	KMSfB	
Josefine Rasztovits	ÖGB-Bgld.	
Georg Steiner	ÖGB- Kntn.	
Horst Stieber	GMTN	
Christoph Sykora	GPA	Gender-Beauftragter
Gerhard Winter	GdG	
Alice Wittig	ÖGB - bis 30.09.2006	

### 2.2 Meetings gesamte Teilprojektgruppe

1. Sitzung am 27.07.2006
2. Sitzung am 23.08.2006
3. Sitzung am 13.09.2006 - gemeinsam mit anderen Teilprojektgruppen
4. Sitzung am 26.09.2006
5. Sitzung am 16.10.2006

### 2.3 Unterarbeitsgruppen

Die Gesamtgruppe vereinbarte in ihrer ersten Sitzung, in drei Unterarbeitsgruppen zu arbeiten:

<b>Arbeitsgruppe Customer Relationship Management (CRM)</b>	Silvia Bauer Andreas Huss Willi Mernyi Horst Stieber Christoph Sykora Alice Wittig
17.08.2006	
09.10.2006	

**Arbeitsgruppe Direktkommunikation**

21.08.2006

13.10.2006

Roman Hebenstreit

Michael Novak

Josefine Rasztoivits

Georg Steiner

**Arbeitsgruppe Strategie und  
Medienumsetzung**

08.08.2006

13.09.2006

11.10.2006

Gerhard Bröthaler

Martina Fassler

Gertrude Glaser

Kurt Obermülner

Roswitha Prazsjenka

Gerhard Winter

Alice Wittig

### 3 Analyse

#### 3.1 Meinungen externer ExpertInnen zur gewerkschaftlichen Kommunikation

Von 29 JournalistInnen, PublizistInnen, Kommunikations-ForscherInnen und von Gewerkschafts-InsiderInnen wurden im Rahmen einer Kommunikations-Grundlagenanalyse die aktuelle Information und Kommunikation von ÖGB und Gewerkschaften folgendermaßen beschrieben:

- **Mangelnde Zielgruppenorientierung**, nicht angepasst an die veränderte Arbeitswelt
  - Kernprodukte bzw. Kernthemen sind nicht klar erkennbar
  - Abgrenzung zu anderen Interessenvertretungen undeutlich
- **Mangelnde Serviceorientierung**, zu wenig Nutzenstiftung
  - Unklarheit z. B. zu folgenden Fragestellungen: „Warum soll ich Mitglied werden? Was bringt mir die Gewerkschaft?“
  - Es werden weder klare Produkte noch Themen mit „Mehrwert“ geboten bzw. vorhandene nicht entsprechend aufbereitet
- **Defensive Haltung** gegenüber der medialen Öffentlichkeit, kein Themensetting
  - Eher reaktive Haltung bei Themen
- **Dominanz von Partikular- und von FunktionärInnen-Interessen**
  - Eigenmedien dienen überwiegend Selbstdarstellung und nicht der Zielgruppenansprache
- **Einwegkommunikation** von Oben nach Unten
  - Hofberichterstattung, Verlautbarungsjournalismus
  - Feedback der MitarbeiterInnen und Mitglieder ist nur begrenzt möglich bzw. wird nicht entsprechend in die Organisation / an die EntscheidungsträgerInnen zurückgespielt
- Viele Medien und auch Kanäle sind vorhanden, aber **keine integrierte Kommunikation**
  - Es wird mit vielen Medien am eigentlichen (Kommunikations-)Bedarf vorbei produziert
  - Keine Verbindung zwischen den Kommunikations-Kanälen
  - Interaktive Möglichkeiten neuer Medien werden nur unzureichend genutzt
- **Fehlen eines strategischen Gesamtkonzeptes** sowohl für die gesamte Organisation und auch in der Kommunikation
  - In der hart umkämpften Medienlandschaft versickert die punktuelle, dezentrale Kommunikation, ohne entsprechend wahrgenommen zu werden,
  - Medien selbst, nicht ganzheitliche Kommunikationskonzepte stehen im Vordergrund
- Unflexibilität, **Beharrungstendenzen dezentral gewachsener Strukturen** und Kulturen
  - Gesamt-Organisation reagiert kommunikationspolitisch langsam und träge
  - Dezentrale Strukturen ziehen nicht „an einem Strang“

### 3.2 Handlungsempfehlungen externer ExpertInnen

Von externen ExpertInnen (Non Profit Organisationen Institut der WU Wien, Fachhochschule St. Pölten Medienmanagement, IFES) wurden Handlungsempfehlungen abgegeben, wie gewerkschaftliche Kommunikation in Zukunft neu aufgebaut werden sollte:

- Kommunikation als eines der **zentralen Instrumente** und Kern-Prozesse der Gewerkschaftsbewegung verstehen und auch so behandeln.
- Kommunikation als **wechselseitigen** und vor allem auch öffentlichen **Prozess** - mit einer **Öffnung über die eigenen Mitglieder hinaus** - verstehen.
- **Zielgruppen genauer definieren** und darauf abgestimmt die für diese Zielgruppen relevanten Themen und Produkte mit „Mehrwert“ anbieten.
- Wesentliche **Stärkung der inhaltlichen Strategie**, welche Themen kurz-, mittel- und langfristig forciert werden.
- **Mitgliedergewinnung und –bindung** wesentlich **priorisieren** und vor allem persönliche Kommunikation forcieren.
- Entwicklungen in der Technologie berücksichtigen durch Verknüpfung der Medien zwischen **Print und Online**, mit Veränderung der Ablauforganisation Online-Print-Online.
- Inhaltliche **Spezialisierung** und **Professionalisierung** aller **KommunikatorInnen** im Bereich Cross Media.
- Übergreifendes, integratives **Kommunikationsmanagement einführen**.
- Trennung der **sachlichen Kommunikation als objektive Interessenvertretung** von der **fraktionspolitischen Öffentlichkeitsarbeit**.

### 3.3 Interne Analyse der Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken

Von der Teilprojektgruppe Kommunikation wurde eine eigene Analyse der Stärken und Schwächen der bisherigen Kommunikation sowie der Chancen und Risiken für eine zukünftige Kommunikation erarbeitet.

#### 3.3.1 Stärken der derzeitigen Strategie und Medioumsetzung

- Hohe Einsatzbereitschaft, Identifikation und Engagement von MitarbeiterInnen und FunktionärInnen für die Sache
- Grundsätzliche gesamtgesellschaftliche Anerkennung über die Bedeutung des ÖGB und hohe Aufmerksamkeit bei wesentlichen Themen
- Schlagkräftigkeit und Schnelligkeit der aktivistischen Umsetzung "wenn´s drauf ankommt, dann läuft alles"
- Ausbaufähige Vernetzung zu den Mitgliedern durch BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen
- Zum Großteil sehr hohe Kompetenz der einzelnen AkteurInnen

#### 3.3.2 Schwächen der derzeitigen Strategie und Medioumsetzung

- **Fehlende Klarheit von Zielsetzung und Strategie**
  - Fehlende Klarheit von Zielen, Aufgabenteilung und Kommunikationsstrategie
  - Fehlendes Wissensmanagement bzw. gebündeltes Wissen, Tendenz der Kommunikations-MitarbeiterInnen zur "eierlegenden Wollmilchsau"
  - Unübersichtlichkeit der Kommunikationsangebote (Information, Service) und zu wenig abgestimmte Vielfalt an Publikationen
- **Fehlende Inhalte**
  - Inhaltliche Grundlagen fehlen, daher auch kein lang-, mittel- und kurzfristiges Agenda Setting - daher auch kein klares Kommunikationsbild
  - Inhalte teilweise nicht zielgruppengerecht
  - Vermischung von persönlichen Service-Vorteilen mit politischen Inhalten
  - Fehlende Konzentration auf die Kernkompetenzen ("Weniger ist Mehr")
- **Fehlende Glaubwürdigkeit**
  - Aufgesetzte Einigkeit "Hurra, wir sind einig und stark"
  - Vertrauensbeziehungen sind erschüttert (z.B. durch kurzfristige Historie)

- **Schwächen in der Organisation bei Management und MitarbeiterInnen**
  - Zu lange Entscheidungskanäle
  - Fehlendes Entscheidungs- und Beschluss-Management (sowohl oben als auch unten)
  - Kaum eine interne Kommunikation (unterschiedliche Ebenen MitarbeiterInnen bis hin zu Betriebsratskörperschaften), Information an die BetriebsrätInnen ist zu spät, daher auch Reaktion in Richtung Mitglieder
  - Fehlende Konfliktfähigkeit intern bzw. dem Mitglied gegenüber
  - Information und Motivierung der MitarbeiterInnen mangelhaft
  
- **Schwächen in der Organisation bei den Abläufen**
  - Kein integriertes Kommunikations-Management
  - Zu wenig Interaktion mit Mitgliedern
  - Durch fehlende Abstimmung zwischen den Gewerkschaften bzw. Bündelung verpuffen viele gute Aktionen
  - Kaum Vernetzung zwischen den einzelnen Print-Medien
  - Kaum Vernetzung zwischen Print und Online
  - Parallelwelten zwischen ÖGB und Gewerkschaften
  - Keine Dialogräume (Gremien werden abgenickt), Betriebs- und Dienststellenversammlungen sind frontal konzipiert; kaum Meinungs-/Beteiligungs-/Dialogkanäle für Mitglieder
  - Kein einheitliches Auftreten - sowohl grafisch als auch inhaltlich - zu viele Menschen treten an die Öffentlichkeit mit unterschiedlichen Aussagen bzw. "Bildern"
  - Fehlende Transparenz (Inhalte und Beschlüsse von Gremien)

### 3.3.3 Chancen einer zukünftigen Strategie und Medienumsetzung

- **Klare gemeinsame und einheitliche Festlegung und Kommunikation von Zielen und Strategien**
  - Klares Bild, wofür der ÖGB steht und wohin er will sowie eine einheitliche klare Kommunikationsstrategie
  - Vermittlung von Gemeinsamkeit und einhergehender Vorgangsweise zwischen ÖGB/Gewerkschaften
  - Durch verbesserte Organisation und Abstimmung höhere Effizienz bei geringeren/gleichbleibenden Kosten
  - Vereinheitlichung von Mitgliedsbeiträgen und Serviceleistungen - Grundpaket, um es auch kommunizieren zu können
  - Gemeinsame, übergreifende Services - gewerkschaftsübergreifende Standards definieren
  - Durch mehr Ehrlichkeit und Offenheit (auch Berichte über das Nichterreichen von Zielen oder das Zustandekommen von Kompromissen) in der Berichterstattung mehr Glaubwürdigkeit
  - Gender Mainstreaming wird in der Kommunikation nachhaltig umgesetzt

- **Interne Organisation der Kommunikation verändern**
  - Hinterfragen und Verändern von überholten Strukturen und Ritualen (auch persönliche Kommunikation, Gremien, Konferenzen, usw. - verbessertes Sitzungsmanagement mit Vorbereitung, Moderation, Dokumentation, Dialog...)
  - Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kommunikations-MitarbeiterInnen und zwischen EntscheidungsträgerInnen und Kommunikations-MitarbeiterInnen – Bündelung der Stärken
  - Verringerung der Kluft zwischen "Die Funktionäre da oben" zu "uns" (keine abgehobenen Entscheidungen hinter verschlossenen Türen) - Aktive Erläuterungen der Entscheidungen, warum sie wie fallen
  
- **Kommunikation mit Mitgliedern verändern**
  - Transparenteres Herausarbeiten des kollektiven Nutzens des ÖGB und des individuellen Nutzens für das Mitglied persönlich
  - Spezifischere Zielgruppen und die dazu abgestimmten Kanäle, um die Mitglieder besser zu erreichen
  - Verbesserten Dialog mit mehr Kontakt zu den Mitgliedern
  - Standardisierte Einbindungsmöglichkeiten von Mitgliedern in Erarbeitungs- und Entscheidungsprozesse
  - Verbesserter Kontakt zu BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen, echte Service- und Unterstützungsleistungen für den Kontakt mit den Mitgliedern – Service-Organisation für VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen

### 3.3.4 Risiken einer zukünftigen Strategie und Medienumsetzung

- ÖGB und Gewerkschaften haben selbst nicht die Kraft bzw. Willen sich inhaltlich selbst zu reformieren
- Bedeutungsverlust der Gewerkschaft durch nachhaltig schwache Leistungen
- Einzelinteressen sowie fraktionelle Anliegen könnten gemeinsame Kommunikationsstrategie gefährden
- Suboptimale Lösungen durch scheinbare Eigeninteressen/Abteilungsnotwendigkeiten ÖGB-Gewerkschaften / Gewerkschaften untereinander
- Spaltung in Richtungs-Gewerkschaften (Beispiel ver.di, Marburger Bund)
- Beharrungstendenzen: Reform ist nur neues Gewand, aber es bleibt alles beim Alten
- Gute Strategie und Kommunikationskonzept werden ausgearbeitet, aber werden nicht gelebt von den AkteurInnen
- Durch starke Aufspaltung in Zielgruppenkommunikation hoher Umsetzungsaufwand
- Bei rascheren Entscheidungskännen werden möglicherweise zu wenige Personen in die Entscheidungsfindung eingebunden
- EntscheidungsträgerInnen und Kommunikations-MitarbeiterInnen entwickeln sich nicht weiter in Richtung moderner Medientechnik

### 3.4 Grundlage « Integrierte Kommunikation »

Im Rahmen der Analysearbeiten wurde von externen ExpertInnen die Bedeutung « integrierter Kommunikation » sehr häufig hervorgehoben bzw. in der Literatur bzw. in Studien wurde die Einführung integrierter Kommunikation als fundamentale Grundlage für erfolgreiche Kommunikation genannt.

Hier die **Definition « integrierter Kommunikation »** :

*Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den unterschiedlichen Quellen der internen und externen Kommunikation eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild der Organisation zu vermitteln.*

**Sieben Aspekte der integrierten Kommunikation werden in der Literatur besonders hervorgehoben:**

- Integrierte Kommunikation ist ein Ziel der Kommunikation. Es wird angestrebt, die Kommunikationsarbeit so auszurichten, dass eine **strategische Positionierung** der Organisation möglich wird.
- Integrierte Kommunikation ist ein **Managementprozess**, bei dem die Kommunikationsaktivitäten in eine bestimmte Richtung hin zu analysieren, zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu kontrollieren sind.
- Integrierte Kommunikation ist in Abhängigkeit von der **Markenstrategie** einer Organisation zu gestalten. Die Markenstrategie (eine Marke oder mehrere Marken einer Organisation) ist eine vorgelagerte strategische Marketingentscheidung.
- Integrierte Kommunikation umfasst sämtliche **internen und externen Kommunikationsinstrumente**. Um die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente sinnvoll zu integrieren, sind deren spezifische Aufgaben, Zielgruppen und ihre Beziehungen untereinander sehr genau zu erfassen und zu analysieren.
- Integrierte Kommunikation ist darauf ausgerichtet, **eine Einheit in der Kommunikation** zu schaffen. Diese Einheit stellt die übergeordnete Zielrichtung, den Orientierungs- und Organisationsrahmen für alle Instrumente dar.
- Integrierte Kommunikation steigert die Effizienz der Kommunikation. Die **Wirksamkeit der integrierten Kommunikationsarbeit** ist daran zu messen, ob durch den gemeinsamen Auftritt Synergiewirkungen erzielt werden und damit ein effektiverer und effizienterer Einsatz des Kommunikationsbudgets erfolgt.
- Integrierte Kommunikation ist im Ergebnis darauf bezogen, ein inhaltlich, formal und zeitlich **einheitliches Erscheinungsbild** bei den Zielgruppen zu erzeugen. Ziel ist es, durch prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation das Entscheidungsverhalten der Zielgruppen positiv zu beeinflussen.

## 4 Konzeption einer neuen Kommunikation

### 4.1 Inhaltliche Strategie

#### 4.1.1 Inhaltliche Strategie als Voraussetzung für die Kommunikationsstrategie

Sowohl bei FunktionärInnen als auch bei MitarbeiterInnen gibt es Unklarheit hinsichtlich

- der Ziele der gesamten Gewerkschaftsbewegung,
- der Strategie – um diese Ziele zu erreichen – und
- hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen.

Aus diesem Grund gibt es derzeit auch keine wirkungsvolle integrierte Kommunikation.

#### 4.1.2 Maßnahmen

- Klärung/Festlegung der gemeinsamen **Ziele** der Gewerkschaftsbewegung. Auf Basis der Ziele Ableitung einer **Grundstrategie**.  
Dabei müssen die inhaltlichen Vorgaben, die in den vergangenen Monaten öffentlich gemacht wurden, eingehalten werden. (Gender Mainstreaming in der Organisation und bei der inhaltlichen Arbeit umsetzen, verstärkte Ausrichtung auf Zielgruppen, Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit).
- Etablierung eines Themen- und Ereignismanagements (Erarbeitung klarer **politischer Grundlagen** und **Positionen**)

#### 4.1.3 Zuständigkeit

- Die Zielklärung und Ableitung einer Grundstrategie ist eine **Management-Aufgabe** und ist von der obersten Entscheidungsebene wahrzunehmen.

Die inhaltliche Strategie muss vom PRÄSIDIUM in Zusammenarbeit mit internen und externen ExpertInnen (Moderation, Meinungsforschung, PolitikwissenschaftlerInnen) erarbeitet und regelmäßig überprüft und in einem definierten Zyklus weiterentwickelt werden.

#### 4.1.4 Ziel einer durchgängigen inhaltlichen Strategie

- Alle wissen, wofür unsere Organisation steht und ziehen an einem Strang.
- Wir handeln aktiv, setzen Themen und bringen zu wichtigen Themen inhaltliche Lösungsvorschläge ein anstatt nur auf Vorschläge und Forderungen anderer zu reagieren.

## 4.2 Kommunikationsstrategie

Ist-Stand:

Derzeit ist die Kommunikation von ÖGB und Gewerkschaften kaum aufeinander abgestimmt

- Es gibt keine erkennbare Festlegung, wer nach außen zu welchem Thema spricht und damit keine thematische Zuordnung zu den einzelnen EntscheidungsträgerInnen.
- Die derzeitige Kommunikationslandschaft ist sehr unübersichtlich – die Zeitungen und Webauftritte sind kaum aufeinander abgestimmt und verursachen hohe Kosten.

Die interne Kommunikation ist mangelhaft und wird von den MitarbeiterInnen derzeit als demotivierend wahrgenommen.

### 4.2.1 Wesentliche Elemente der neuen Kommunikationsstrategie

- Verlagerung der Ressourcen von Masseninformatio n in Richtung Direktkommunikation.
- Abstimmung und Bündelung der Medien- und der Öffentlichkeitsarbeit.
- Mittelfristige Schwerpunktsetzung und Aktivitätenplanung abgestimmt zwischen ÖGB und Gewerkschaften - Motto: "Gemeinsam ein Lied singen, das gut klingt".
- "Informationsvorsprung für MitarbeiterInnen"- innerhalb der Kommunikationsstrategie muss ein besonderer Schwerpunkt auf die interne Kommunikation gelegt werden.
- Internationale Ausrichtung – Vorgabe, dass es innerhalb eines bestimmten Zeitraums gemeinsame, gewerkschaftsübergreifende Initiativen geben muss.
- Stärkere Zielgruppenorientierung in der Kommunikation anstatt Orientierung an unseren Organisationsstrukturen.
- Berücksichtigung der Ergebnisse des Pilotprojektes Gender Mainstreaming.
- Transparenz leben: Klare Richtlinien für die Kommunikation von Entscheidungen und Beschlüssen ausarbeiten und umsetzen.

### 4.2.2 Ziel ist eine vernetzte, integrierte Kommunikation

Die verschiedenen Quellen der internen und externen Kommunikation sind darauf ausgerichtet, eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen. Auf diese Weise steigern wir die Effizienz unserer Kommunikation, tragen zur Identifikation der MitarbeiterInnen mit unserer Organisation bei und zur Wiedergewinnung der Glaubwürdigkeit gegenüber unseren Mitgliedern, gewerkschaftlich Interessierten und sonstigen Dialoggruppen.

## 4.3 Wichtige Voraussetzungen für die Strategieentwicklung

### 4.3.1 Für gesamte Gewerkschaftsbewegung

Gleichstellung, internationale Ausrichtung und Transparenz – um diese inhaltlichen Zielvorgaben für den ÖGB-Neu erfolgreich kommunizieren zu können, müssen sie in der Organisation gelebt werden. Unsere Vorschläge dazu:

#### a) Gleichstellung

- Die Betriebsvereinbarung des ÖGB zum Thema Chancengleichheit muss evaluiert und die Ergebnisse kommuniziert werden.
- Einführung der Quote in der Weise, dass der Frauenanteil in jedem Gremium verpflichtend mindestens aliquot zur weiblichen Mitgliederzahl ist.
- Unterstützende Maßnahmen, um eine stärkere Beteiligung der Frauen in der gewerkschaftlichen Arbeit zu erreichen. (Termingestaltung, Kinderbetreuung, Freistellung, Aus- und Weiterbildung etc.)

#### b) Konfliktmanagement und – kultur entwickeln

- Methoden-Unterstützung (Fragetechniken, Moderationskenntnisse) für Sitzungen, die Rückfragen ermöglichen, Diskussion fördern und Kritik zulassen.
- Unterstützungsangebote für EntscheidungsträgerInnen bereitstellen (Moderation, Coaching, Projekt- und Prozessmanagement).
- Konflikt-Management-Regulativ in die Geschäftsordnung aufnehmen.

#### c) Entscheidungen und ihre Kommunikation

- Transparentes Entscheidungs- und Beschlussmanagement (professionelle Sitzungsvor- und –nachbereitung, Verantwortlichkeit und Aufbereitung nach einer genauen Struktur, Festlegung, an welche Zielgruppen die Entscheidung jeweils zu kommunizieren ist).
- Evaluierung der Umsetzung von Entscheidungen und Kommunikation der Ergebnisse.

### 4.3.2 Bereich Kommunikation

In der Zukunft wird es massive Veränderungen in den Arbeitsbereichen der MedienmitarbeiterInnen geben. Auch die Auftritte der FunktionärInnen in der Öffentlichkeit sollen optimiert werden. Die laufende Weiterbildung aller, die im Bereich der Kommunikation tätig sind, ist Voraussetzung für einen professionellen Auftritt unserer Organisation.

#### Maßnahmen:

- Strukturierte Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung für die MedienmitarbeiterInnen.
- Austausch mit anderen Ländern in Form von Informationen und Praktika (Internationalisierung).

- Regelmäßiges Medientraining für Spitzen-FunktionärInnen muss zur Selbstverständlichkeit werden.

## 4.4 Strategien für die konkrete Medienumsetzung

### 4.4.1 Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

#### Maßnahmen:

- Neuorganisation der Öffentlichkeitsarbeit, spätestens beim Zusammengehen in ein gemeinsames Haus. Auch nach der Umorganisation wird genug Arbeit für alle MedienarbeiterInnen vorhanden sein. Die Bezahlung muss den tatsächlichen Anforderungen entsprechen.
- Abgestimmte thematische Zuordnung von einzelnen Themenbereichen zu den SpitzenrepräsentantInnen – im Sinne einer aufeinander abgestimmten Außenvertretung. Dadurch gibt es für jedes Thema eine/n BereichssprecherIn in der öffentlichen Kommunikation.
- Erarbeitung von Krisenplänen.
- Verstärkte inhaltliche Zusammenarbeit mit AK bei Studien bzw. in der redaktionellen Arbeit (Platz für gewerkschaftliche Themen in den AK-Medien).
- Medienresonanzanalysen (Controlling von Kosten, Input/Output, Häufigkeit, Image).

### 4.4.2 Interne Kommunikation

#### Maßnahmen:

- Eigene Stelle für interne Kommunikation. Diese muss logischerweise sehr nahe bei den EntscheidungsträgerInnen angesiedelt sein.
- Ausbau der internen Kommunikation durch laufende Aktualisierung des Intranet, regelmäßige interne Newsletter, aber auch Verstärkung der persönlichen Kommunikation mit den EntscheidungsträgerInnen und weitere innovative Formen der internen Kommunikation.

### 4.4.3 Kommunikationslandschaft

#### Maßnahmen:

- Abstimmung und Reduktion der Zeitschriften, Bündelung der Online-Auftritte.
- Vernetzung zwischen Print und Online ausbauen (Cross Media).
- Forcierung der Direktkontakte.
- Höhere Zielgruppenorientierung.
- Corporate Design aktualisieren und durchgängig umsetzen.
- Internationale Ausrichtung und Gender Mainstreaming auch in der redaktionellen Arbeit berücksichtigen. (Internationale Vergleiche, Austausch von Artikeln mit

Gewerkschaften aus anderen Ländern; unterschiedliche Betroffenheit von Frauen und Männern in Texten aufzeigen, beide Geschlechter zu Wort kommen lassen,..)

## 5 Detailplanungen für die Kommunikationskanäle

### 5.1 Printmedien

#### **Kosten- und ressourcenfressende Vielvalt**

Den wohl größten, teuersten und zugleich unüberschaubarsten Medienkanal des ÖGB und der Gewerkschaften stellen die zahl- und umfangreichen Printmedien dar. In der Teilprojektgruppe Kommunikation haben wir uns hauptsächlich mit den Leitmedien beschäftigt.

Fakt ist, dass diese Leitmedien sicher nur die Spitze des Eisberges darstellen. Viele verschiedene Printprodukte der einzelnen Gewerkschaften, Berufsgruppen, Regionen oder Fraktionen sind uns bekannt, von vielen haben wir nur gehört - vieles ist für uns als Teilprojektgruppe nicht sichtbar geworden. In der knappen Zeitspanne unserer Beratungen waren diese wichtigen Informationen auch nicht recherchierbar.

Alle diese Printmedien kosten nicht nur finanzielle und personelle Ressourcen. Es gibt leider keine damit verbundene übergeordnete Kommunikationsstrategie, keine Synergieeffekte und oftmals nicht einmal ein Mindestmaß an Kooperation oder an Corporate Identity bei den einzelnen Printprodukten. Ganz zu schweigen von einer strategischen Ausrichtung in Verbindung mit anderen ebenfalls sehr wichtigen Kommunikationskanälen wie z.B. dem stetig wachsenden Bereich Internet oder der Direktkommunikation.

#### **Eine neue Printmedien-Landschaft entsteht**

Im Zwischenbericht der Teilprojektgruppe Kommunikation haben wir eine nachhaltige Verlagerung der Ressourcen von Massenmedien zur Direktkommunikation vorgeschlagen. Nachdem dieser Vorschlag sowohl von der Steuerungsgruppe als auch vom Lenkungsausschuss angenommen wurde, hat sich die Teilprojektgruppe Kommunikation nun auftragsgemäß im Detail mit den Printmedien, speziell mit den Leitmedien beschäftigt.

Nicht bewertet wurden Inhalt, Grafik oder Akzeptanz der einzelnen Medien. Diese Bewertung erfolgte - wie im Kapitel Analyse beschrieben - durch externe ExpertInnen.

Wir haben mit unserer Arbeit versucht, einerseits unserem Auftrag der Sparsamkeit und Effizienz, andererseits auch dem wichtigen Auftrag der Information unserer FunktionärInnen, BetriebsrätInnen und Mitglieder so gut als möglich nachzukommen. In unseren Überlegungen spielen auch die Nichtmitglieder eine entscheidende Rolle.

Vor allem bei den Printmedien ist die Einbettung in ein integriertes Kommunikationskonzept unbedingt erforderlich.

In den nun folgenden Vorschlägen für eine gesamtheitliche Neukonzeption unserer Printmedienlandschaft stellen wir für uns denkbare und umsetzbare Varianten für einen neuen Medienmix vor. Mit unseren Vorschlägen wollen wir Produktions- und Portokosten sinnvoll sparen, die auch einen Großteil der Print-Gesamtkosten verursachen.

In der finanziellen Gesamtsituation des ÖGB ist daher vor allem bei den Printmedien rasches Handeln oberstes Gebot. Eine Umstellung von Printmedien ist nicht von einem auf den anderen Tag möglich – eine Neukonzeption und die notwendige Umstellung der Produktion sowie das Erreichen von Akzeptanz für eine Umstellung bei den Mitgliedern erfordert ohnehin noch viel Zeit.

Wir haben Personalkosten als Fixkosten definiert bzw. andere hohe Kostenfaktoren wie Agentur-Leistungen (hier sind größtenteils keine Kostenfaktoren bekannt), MVZV-Kosten (gilt nicht für alle Gewerkschaften) oder APA-Kosten nicht in die Kalkulationen bzw. Einsparungsvolumen miteingerechnet.

In den Varianten sind auch Leistungen von Drittanbietern (z.B. durch Druckereien, Logistikanbietern) erforderlich. Dazu wurden bislang keine konkreten Kostenkalkulationen eingefordert, sondern plausible Schätzungen auf Basis von bekannten Werten eingerechnet. Mit der Einforderung von Angeboten hätten wir bei einem derart großen Geschäftsvolumen sicherlich einige Unruhe am Medienmarkt ausgelöst, die wiederum zu wilden Spekulationen in Tageszeitungen und Wochenmagazinen zur Finanzkraft des ÖGB geführt hätten.

Daher sind die angeführten Kosteneinsparungen lediglich als Einsparungspotenziale zu verstehen. Genaue Kostenanalysen sollten dann durchgeführt werden, wenn sich umsetzungsfähige Varianten für die künftige Printmedien-Landschaft des ÖGB herauskristallisieren und definitive Entscheidungshilfen gebraucht werden.

Klar ist, dass die Entscheidung für eine der vorgeschlagenen Varianten nicht losgelöst von der künftigen Struktur des ÖGB und seiner Gewerkschaften getroffen werden kann. Nachdem die Strukturfrage nicht Thema unserer Arbeitsgruppe war, können wir diesbezüglich auch keine Empfehlung abgeben.

### 5.1.1 Grundannahmen für die Varianten

#### **Alle Denkvarianten sind erlaubt!**

Die kalkulierten Varianten dienen ausschließlich der Unterstützung des weiteren Diskussionsprozesses.

Die innerorganisatorische Meinungsbildung, was „politisch“ umsetzbar ist, ist in einem zweiten Schritt zu führen.

#### **Grundlagen-Analyse (siehe Kapitel Analyse)**

In einer Kommunikations-Grundlagen-Analyse mittels ExpertInnen-Interviews wurde der gewerkschaftlichen Zeitschriftenlandschaft kein gutes Zeugnis ausgestellt: „Am Bedarf vorbeiproduziert“

	<p>„Wenig Zielgruppenorientierung“          „Medien zum Bedienen von Funktionärsinteressen“          „Hofberichterstattung“          „Zum Teil redaktionell und gestalterisch Stand der 80er Jahre“</p>
<b>Einbezogene Medien</b>	<p>In die Überlegungen zur Zeitschriften-Landschaft wurden die offiziellen, periodischen Leitmedien von ÖGB und Gewerkschaften einbezogen:</p> <p>ÖGB: Solidarität, Nachrichtendienst, Hallo, Cult&amp;Card, Bildungsinformation, Arbeit &amp; Wirtschaft</p> <p>Gewerkschaften: Kompetenz/GPA, Glück auf!/gmn, Exklusiv/GdG, Bau-Holz/GBH, Chemie-Journal/GdC, Der Eisenbahner/GdE, Vorwärts/djp, gpf compact, Dabei/KMSfB, HTV-Magazin, HGPD-Magazin, GÖD-Magazin</p>
<b>Nicht berücksichtigt</b>	<p>Nicht einbezogen wurde im ersten Schritt eine sehr große Anzahl „kleinerer“ Medien der Gewerkschaften und Fraktionen auf innergewerkschaftlicher bzw. regionaler Ebene. Diese sind in der weiteren Bearbeitung nach Festlegung der Strategie (Reduzierung oder Ausweitung der Medienanzahl/Zielgruppen) auch zu berücksichtigen.</p>
<b>Bevorstehende Veränderungen der gewerkschaftlichen Organisation</b>	<p>Die bevorstehenden Veränderungen der gewerkschaftlichen Organisation durch Fusionen und Neugründungen wurden für die Zeitschriften-Landschaft im Jahr 2007 bereits mitberücksichtigt:          GPA, djp &gt;&gt; GPA/djp          GdE, HGPD, HTV &gt;&gt; vida</p>
<b>Kostenkomponenten</b>	<p>Folgende Kostenkomponenten, die über die Zeitschriften abgerechnet werden, wurden für die Berechnungen als Fixkosten definiert:</p> <p>Personalkosten          MVZV-Kosten (für Zeitschriften relevante)          Support-Kosten (APA, Bilderkosten, usw.)</p> <p>Für die Kostenkalkulationen wurden keine Anfragen an Druck- und Logistik-Unternehmen gestellt, um keine Aufregung am österreichischen Print-Markt zu erzeugen. Die Berechnungen sind Kalkulationen auf Basis von Vergleichswerten aus den Jahren 2005 und 2006.</p> <p>Die Jahres-Vergleichsrechnung wurde jeweils mit dem Jahr 2005 durchgeführt, da für dieses Jahr Ganzjahres-Ist-Werte zur Verfügung stehen.</p>

### 5.1.2 Der Ist-Status, weitergeführt im Jahr 2007

<b>ÖGB</b>	11 x Solidarität (12/16 S.) 43 x Nachrichtendienst (8 S.) 6 x Hallo (32 S.) 10 x Cult&Card (16 S.) 4 x Bildungsinformation (8 S.) 11 x Arbeit & Wirtschaft (48 S.)
<b>Gewerkschaften</b>	10 x Kompetenz (GPA/djp) (48 S.) 10 x Glück auf! (gmtn) (24 S.) 4 x Exklusiv (GdG) (24 S.) 5 x Bau-Holz (GBH) (16 S.) 6 x Chemie-Journal (GdC) (24 S.) 10 x vida-Magazin (16 S. A3) 6 x gpf compact (36 S.) 4 x Dabei/KMSfB (8 S.) 8 x GÖD-Magazin (48 S.)

**Gegenüber 2005** werden durch Zusammenführungen von Medien, durch Fusionen und einen gemeinsamen Versand **ca. €-1.400.000 (ATS -19.300.000) Einsparungen** im Jahr 2007 erreicht. Dieser Ist-Status 2007 ist aber nicht als Variante für eine neue Zeitschriftenlandschaft zu verstehen. Wir sind überzeugt, dass wir andere weitergehende, sinnvollere und effizientere Lösungsvorschläge anbieten können und schlagen daher wie folgt vor:

### 5.1.3 Variante 1: Reduzierung der bisherigen Monatsmedien auf maximal 8 Ausgaben, Beibehalten des Seitenumfangs

<b>ÖGB</b>	8 x Solidarität (12/16 S.) 12 x Nachrichtendienst (8 S.) 4 x Hallo (32 S.) 6 x Cult&Card (16 S.) 4 x Bildungsinformation (8 S.) 8 x Arbeit & Wirtschaft (48 S.)
<b>Gewerkschaften</b>	8 x Kompetenz (GPA/djp) (48 S.) 8 x Glück auf! (gmtn) (24 S.) 4 x Exklusiv (GdG) (24 S.) 5 x Bau-Holz (GBH) (16 S.) 6 x Chemie-Journal (GdC) (24 S.) 8 x vida-Magazin (16 S. A3) 6 x gpf compact (36 S.) 4 x Dabei/KMSfB (8 S.) 8 x GÖD-Magazin (48 S.)

Gegenüber 2005: ca. €-3.000.000 (ATS -41.280.000) Einsparungspotenzial

#### 5.1.4 Variante 2: Reduzierung auf maximal 4 Ausgaben Einstellung von Medien/Inhalten von ÖGB/Gewerkschaften koordiniert

<b>ÖGB</b>	<p>2 x Solidarität an Mitglieder (16 Seiten)</p> <p>2 x Solidarität „an alle ArbeitnehmerInnen“ (24 Seiten, 3,5 Mio. Auflage) Jugend-, Bildungs-, Service-Informationen integriert. (→ Verteilung gemeinsam mit AK oder über Post-Kanal, Daten?)</p> <p>12 x Nachrichtendienst (Forcierung Online)</p>
<b>Gewerkschaften</b>	<p>4 x Kompetenz (GPA/djp)</p> <p>4 x Glück auf! (gmtn)</p> <p>4 x Exklusiv (GdG)</p> <p>4 x Bau-Holz (GBH)</p> <p>4 x Chemie-Journal (GdC)</p> <p>4 x vida-Magazin</p> <p>4 x gpf compact</p> <p>4 x Dabei/KMSfB</p> <p>4 x GÖD-Magazin</p>

Gegenüber 2005: ca. € -4.500.000 (ATS -61.920.000) Einsparungspotenzial

#### 5.1.5 Variante 3: Eine neue gemeinsame Wochen-Zeitung Verteilung gratis über Sonntag-Zeitungstaschen

4 x an Mitglieder per Post (16 Seiten, A4)

46 x Verteilung über Sonntag-Zeitungstaschen und „größere“ Betriebsratskörperschaften (16 Seiten, Aufl. 600.000)

zusätzliche Zusammenarbeit mit Tageszeitungs-Verteillogistik notwendig

Gegenüber 2005: ca. € -3.300.000 (ATS -45.400.000) Einsparungspotenzial

Wir haben natürlich auch über das - beim vergangenen ÖGB-Bundeskongress eingebrachte - Modell einer eigenen Wochenzeitung (in Mitbewerb zu den bestehenden Wochen-Magazinen) mit Eigenvertrieb und Vertrieb über den Zeitschriftenhandel nachgedacht. Wegen den sehr hohen Kosten für den Aufbau der Redaktion (nicht mit der Zahl der derzeitigen MedienmitarbeiterInnen und Struktur der derzeitigen Kommunikationseinheiten durchführbar), für den Aufbau einer Vertriebslogistik und des notwendigen Marketings bzw. wegen der sehr schwierigen unterstützenden Finanzierung über Werbebudgets aus der Privatwirtschaft ist ein solches Projekt derzeit weder finanzier- noch umsetzbar. Daher wurde versucht, machbare Alternativen zu diesem Vorschlag der Wochenzeitung zu finden.

### 5.1.6 Variante 4: Eine gemeinsame Zweiwochen-Zeitung Verteilung über Tageszeitungs-Beilagen

4 x an Mitglieder per Post (16 Seiten, A4)

2 x „an alle ArbeitnehmerInnen“ (16 Seiten, A4, Auflage 3,5 Mio.)  
(→ Verteilung gemeinsam mit AK oder über Post-Kanal, Daten?)

20 x Verteilung über Beilage in Tageszeitungen, z.B.:

- 6 x Sonntags-Krone
- 2 x Kurier
- 2 x Österreich
- 2 x Standard
- 2 x Presse
- 2 x Kleine Zeitung
- Diverse

Zusätzlich jeweils kleine Zusatzaufgaben für Schwerpunktaktionen  
Redaktionelle Anpassung der Themen an die Zielgruppen der einzelnen Medien!!

Gegenüber 2005: ca. € -3.300.000 (ATS -45.400.000)

### 5.1.7 Variante 5: Eine neue Monats-Zeitung mit 9 Mutationen für Gewerkschaften

9 x Magazin an alle Mitglieder (1,2 Mio.) A4, 48 Seiten

1 x Magazin mit Auflage 2 Mio.

Restauflage wird zu Werbemaßnahmen eingesetzt, kein Postversand für die 800.000 Stück

9 Mutationen (24/36 S. übergreifend, 24/12 S. Gewerkschaftsinfos) für die Gewerkschaften

**Gegenüber 2005: ca. € -3.200.000,- (ca. ATS - 44 Mio.) Einsparungspotential**

### 5.1.8 Variante 6: Eine neue Monats-Zeitung mit 50 Zielgruppen-Mutationen

11 x an Mitglieder per Post (48 Seiten, A4) – davon

24/36 Seiten gemeinsame Informationen durchgeschaltet durch alle Mutationen  
24/12 Seiten Informationen nach neuer Einteilung in ca. 50 homogene Zielgruppen  
Derzeit stehen dafür allerdings noch keine aktuellen Daten zur Verfügung.

Gegenüber 2005: ca. € -2.200.000 (ATS -30.300.000)

### 5.1.9 Keine Zeitungen mehr, nur mehr Online- und Newsletter-Information

Derzeit keine Variante, da noch nicht realistisch (Internetpenetration nur über 60 Prozent in der österreichischen Bevölkerung).

### 5.1.10 Zusätzlich bei allen Varianten - Vorschläge zur Kosteneinsparung

Die Möglichkeit der Umbestellung von Gewerkschaftsmedien von Printmedien auf Newsletter, abgewickelt über Internetportale (derzeit schon technisch möglich), wird belohnt – z.B.: Gutschein des ÖGB-Verlages für Bücher oder CD.

Die Zeitungszustellung im Betrieb wird für Betriebsratskörperschaften ebenfalls belohnt, z.B.: Gestaltung und/oder Produktion eigener Betriebsratszeitung oder Anschaffung von Internet-PC für Sozialräume.

Damit können zwar keine Produktionskosten, jedoch erhebliche Portokosten eingespart werden.

Der ÖGB-Nachrichtendienst in Printausgabe nur mehr auf Bestellung.

Alle Infos direkt über Internetplattform „Betriebsräteportal“ angereichert mit - für BetriebsrätInnen relevanten - APA-Meldungen und Kommentaren des ÖGB/der Gewerkschaften sowie SARA und KV-Datenbank.

Kostenlos für Mitglieder – Nichtmitglieder erhalten kostenpflichtigen Zugang und/oder Printausgabe des Nachrichtendienstes.

### 5.1.11 Kosten-Nutzen genau überlegen

Alle vorgeschlagenen Varianten haben Vorteile, aber auch Nachteile. Natürlich hängt eine Entscheidung für eine dieser Varianten im Wesentlichen nicht nur von den Finanzen, sondern natürlich auch davon ab, wie eine integrierte Kommunikationsstrategie vor dem Hintergrund der künftigen ÖGB-Struktur aussehen wird. Ohne diese Überlegungen könnte ein Eingriff in die Zeitschriftenlandschaft fatale Folgen für die gesamte Kommunikation und Akzeptanz unserer Organisation haben.

Beide Überlegungen – die finanziellen und die strategischen – sind anzustellen, um mit diesem sehr wichtigen Kommunikationskanal des ÖGB und der Gewerkschaften mit politischen und organisatorischen Botschaften zu den Mitgliedern, verstärkt aber auch zu den Nichtmitgliedern vorzustoßen. Wir haben über diese Vor- und Nachteile bei jedem der angeführten Varianten diskutiert – eine detaillierte Ergebnisdarstellung aller Standpunkte würde den Rahmen dieses Berichtes jedoch sprengen.

Natürlich sind jeweilige Bestandteile der vorgestellten Varianten auch variabel einsetzbar. Jedenfalls ist eine rasche Entscheidung gefragt. Jedes Monat Beibehaltung des Ist-Status verschlingt Human- und Kapitalressourcen. Notfalls muss bis zu einer endgültigen

langfristigen Lösung mit breitester Zustimmung eine durchsetzbare Variante als mittelfristiges Ziel formuliert und so rasch als möglich umgesetzt werden.

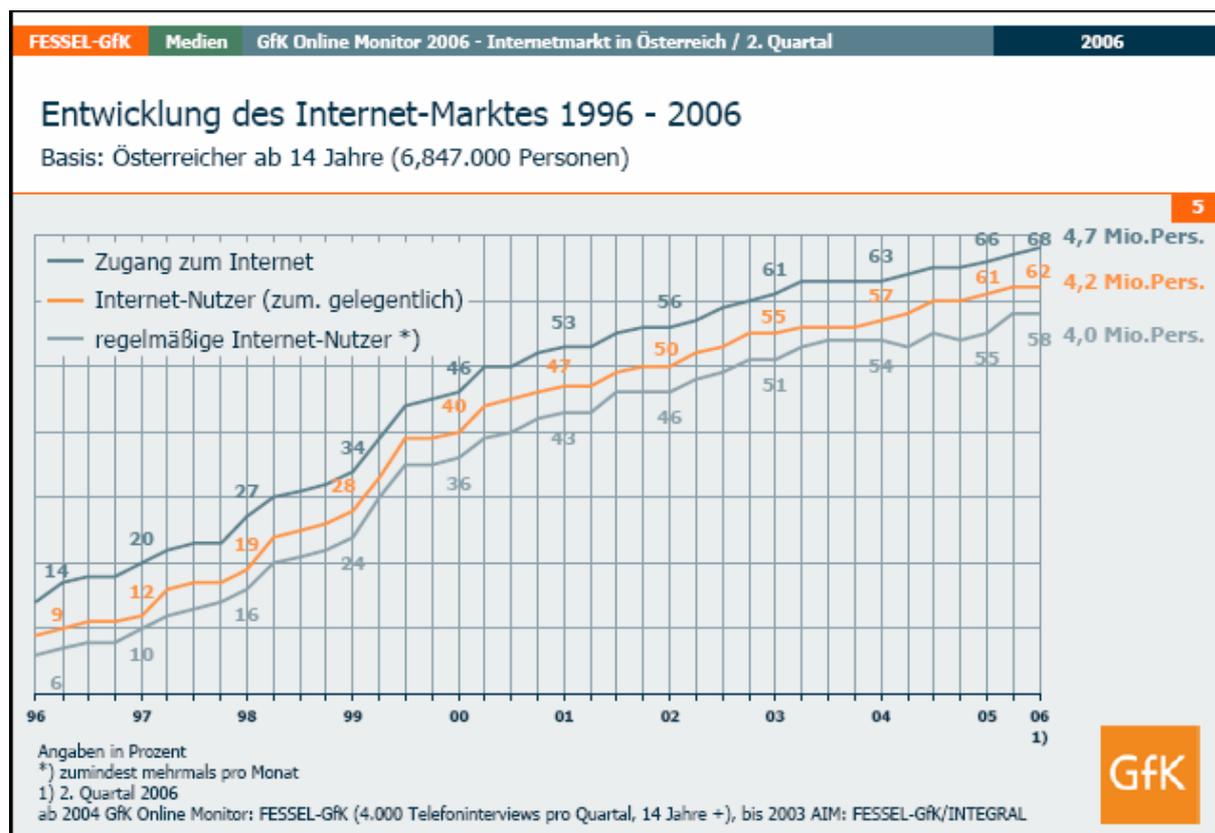
## 5.2 Online-Information

### 5.2.1 Das Internet in der österreichischen Medienwelt

Neben den klassischen Informationsquellen – Printmedien, Rundfunk, Fernsehen, persönliche Information – hat sich das Internet längst zu einem eigenständigen und hoch leistungsfähigen Medium zur Verbreitung von Information und Wissen entwickelt.

Laut dem GfK Online Monitor des Meinungsforschungsinstituts Fessel-GfK nutzen derzeit 62 Prozent aller ÖsterreicherInnen bereits das Internet. Damit liegt Österreich im oberen Bereich des europäischen Durchschnitts.

Kein anderes Medium hat weltweit, auch in Österreich, eine derart dynamische Entwicklung in so kurzer Zeit erfahren.



In der Bevölkerungsgruppe der 14- bis 59-Jährigen ist das Internet mit mehr als zwei Drittel NutzerInnen bereits als Massenmedium zu bezeichnen und die Generation der unter 20 Jährigen, die das Medium zu mehr als 90 Prozent nutzt, wächst mit dem Internet auf.

## 5.2.2 Gewerkschaftliche Kommunikation im Internet

### 5.2.2.1 Websites und Internet-Portale - Statusbericht

Mit Gewerkschaften Online (GO) wurde schon vor Jahren ein organisationsübergreifendes Werkzeug als zentraler Träger der digitalen Kommunikation und Information geschaffen. Mit der Datenbasis des Mitglieder- und FunktionärInnen-Systems MVZV kann praktisch in beliebige Zielgruppen segmentiert werden.

GO-Portale sind als Special Interest Informations- und Serviceanbieter im Bereich Arbeitswelt anzusehen – und sprechen damit das gesamte Potential der österreichischen Internet-NutzerInnen an.

Als Special Interest Portale zum Thema Arbeitswelt stehen die GO-Portale im Informationswettbewerb mit den entsprechenden Informations-Bereichen der News-Portale von derStandard.at, diePresse.com, orf.at, usw. oder auch den Websites des AMS, der Arbeiterkammer, usw.

Die GO-Portale verzeichnen monatlich ca. 300.000 bis 350.000 Besuche und dabei erfolgen ca. 2,3 bis 2,8 Mill. Seitenaufrufe. Die GO-Portale mit dem Schwerpunkt Arbeitswelt zählen damit zu den größten Special Interest Themenbereichen (im Portal-Verbund) in Österreich.

Im Portal-Verbund von GO sind derzeit 25 Portale und Websites zusammengefasst. In diesen sind bisher ca. 50.000 Mitglieder, FunktionärInnen und Beschäftigte registriert

Seit dem 2004 (im Herbst 2003 entstanden einige der großen GO-Portale) gibt es bei der Nutzung (Besuche, Seitenaufrufe, registrierte Personen) Steigerungsraten von ca. 40 Prozent jährlich.

Nach den Zusammenschlüssen und Fusionierungen 2006 werden nur mehr zwei (bzw. drei) Gewerkschaften – GÖD, GPF, (GdC) – an GO nicht beteiligt sein.

### 5.2.2.2 Neu strukturierte „Portal-Landschaft“

Neben den 25 Websites auf der GO-Plattform gibt es im gewerkschaftlichen Umfeld wahrscheinlich noch 50 bis 70 weitere Websites – deren Betrieb mit Aufwänden und Kosten verbunden ist und die nur in beschränktem Ausmaß ihre Zielgruppen erreichen.

Es muss starke Veränderungen in der Portal-Landschaft geben:

- Im Idealfall nur mehr ein gewerkschaftsübergreifendes Organisationsportal, in dem der/die BesucherIn alle Informationen über ÖGB und Gewerkschaften findet.
- Maßgeschneiderte Zielgruppen-Portale – z.B. für Jugend, Frauen, PensionistInnen, ArbeitnehmerInnenvertretungen. Bestehende Ansätze wie das ÖGJ-Portal oder das BetriebsrätInnenportal müssen ausgeweitet werden.

- Für die Durchdringung der Organisation mit Information und die Schaffung einer breiten Wissensbasis sind Themen- und Wissensportale notwendig – mit einer klaren Orientierung auf bidirektionale Kommunikation vor allem der Schaffung von Informationsflüssen von „außen nach innen“ (Peripherie zu Zentrale, Mitglieder/FunktionärInnen zur Organisation)
- Die Leistungsfähigkeit des Systems (lange Antwortzeiten) und Wartungsfreundlichkeit der Portale muss verbessert werden, um die rasche dezentrale Aktualisierung zu vereinfachen.

Aktions-/Themen-Websites: neben den langfristig existierenden Portalen sind natürlich für die Promotion von Kampagnen und Aktionen immer kurzfristige Websites mit punktuellen Inhalten, eigenständigem Design und maßgeschneiderten Kommunikations-Werkzeugen notwendig.

### 5.2.2.3 Schaffung einer gemeinsamen Internet-Redaktion

Über das Redaktionssystem besteht die Möglichkeit, aktuelle Informationen aus den lokalen Organisations-Gliederungen sofort nach deren Entstehung dezentral zu publizieren. Dies wird derzeit von über 100 AnwenderInnen aus allen Organisationsbereichen genutzt, das ist auszubauen.

Im Gegensatz dazu sind zur Optimierung der Informationstätigkeit über alle zentralen Themen die Ressourcen in einer einzigen, organisationsübergreifenden Internet-Redaktion zu bündeln. Diese Internet-Redaktion trägt auch die Verantwortung über die Gesamtheit der Websites und Portale.

Die inhaltlichen Schnittstellen in eine neue Aufbauorganisation von ÖGB und Gewerkschaften sind nach deren endgültiger Fixierung im Detail zu definieren.

### 5.2.2.4 Cross-Media-Publishing - Gemeinsame Informationsbasis auch für Print-Produkte

Zur Unterstützung eines durchgängigen Cross-Media-Publishings – vor allem des Zusammenspiels von Print und Online – sind technische Lösungen notwendig. Zielsetzung ist, dass alle RedakteurInnen von Printprodukten auf einen organisationsübergreifenden Content-Pool (Redaktionssystem) zugreifen können und die bestehenden Redundanzen bei der Informationsbeschaffung und –aufbereitung weitgehend beseitigt werden.

## 5.2.3 Direktkommunikation mit GO

Die Möglichkeiten, eine Botschaft an eine Einzelperson zu transportieren, sind aufgrund der Entwicklung der Internets und der spezifischen Online-Kommunikationsmittel vielfältiger denn je.

Man kann dabei folgende Ausprägungen der Kommunikation beobachten:

- One-to-many (z.B. Newsletter): Eine (One) Person sendet Informationen an viele (many) Personen

- One-to-one (z.B. e-Mail und Instant Messaging): Eine (One) Person sendet Informationen an eine (one) Person
- Many-to-many (z.B. Foren und Chats): Viele Personen (many) senden Informationen an viele (many) Personen

Wesentlicher Faktor der Direktkommunikation ist die Response- und Feedbackmöglichkeit auf Aktionen und deren Auswertung. Dieses Wissen lässt sich für weitere Aktionen nutzen.

GO unterstützt diese Möglichkeiten der Direktkommunikation über Internet durch:

- Foren
- Newsletter (e-Mail und SMS)
- Webmail
- Chats (Web-Chat und Instant Messaging)
- Audio und Video
- Online-Spiele, e-Cards

**Es ist Aufgabe der zukünftigen integrierten Kommunikation, diese neuen Möglichkeiten der Direktkommunikation effizient einzusetzen.**

#### 5.2.4 Mitbestimmung, Demokratie

Voraussetzungen für Mitbestimmung und Demokratie sind die Transparenz der Strukturen und der Entscheidungsprozesse und die Öffnung der Organisation in Richtung FunktionärInnen und Mitglieder (z.B. muss eine Veröffentlichung von Anträgen und Diskussionen vor der Beschlussfassung erst einmal zugelassen werden).

GO bietet die Möglichkeiten, diese Themen strukturiert aufzubereiten und an die relevanten Zielgruppen zur Mitbestimmung zu kommunizieren. Die Mitbestimmung kann dabei indirekt oder direkt erfolgen.

GO unterstützt Mitbestimmung und Demokratie über folgende bereits bekannte Methoden durch:

- Online-Umfragen / Befragungen / Wahl / Abstimmungen
- Online-Unterschriftenlisten / -Petitionen

Folgende innovative Möglichkeiten stehen durch neue Technologien nun auch zur Verfügung.

#### **Online-Arbeitsplattformen**

Eine Online-Arbeitsplattform ist ein sicherer Ort im Internet, in dem die TeilnehmerInnen einer Projektgruppe kommunizieren, Ressourcen und Dokumente gemeinsam nutzen sowie das Projekt verfolgen können. Damit wird dezentrales, ortsunabhängiges Arbeiten über Internet vereinfacht.

Generell können über Online-Arbeitsplattformen Arbeitsprozesse "digitalisiert" und die Informationsflüsse über Internet erweitert werden. Auf diesem Weg wird Mitgliedern, FunktionärInnen und weiteren Zielgruppen die Mitarbeit an bestimmten Themen wesentlich

einfacher gemacht. Solche Arbeitsplattformen könnten z.B. für KV-Verhandlungen im Vorfeld zur Vorbereitung verwendet werden.

### **Online-Betriebsversammlung**

Durch Online-Betriebsversammlungen können Versammlungen schneller, effektiver und kostengünstiger durchgeführt werden.

Eine Online-Betriebsversammlung kann man sich als das Zustandekommen einer auf technischen/digitalen Kommunikationsmitteln basierenden Versammlung vorstellen, an der mehrere Personen teilnehmen, die sich in der Regel an unterschiedlichen Orten aufhalten.

**Es ist Aufgabe der zukünftigen integrierten Kommunikation, diese neuen Möglichkeiten der Mitbestimmung und Demokratie effizient einzusetzen.**

## **5.2.5 Zielgruppenarbeit in einer fragmentierten Gesellschaft**

Schnelllebigkeit und branchenübergreifende häufige Jobwechsel prägen die soziale Entwicklung. Viele Serviceleistungen können über das Internet abgewickelt werden. In einer großen und lebendigen „Community“ findet und bekommt der/die BenutzerIn schnell Antwort auf solche Fragen. BetriebsrätInnen betreuen und informieren ihre MitarbeiterInnen über das Internet.

Diese und weitere Merkmale weisen auf immer mehr unterschiedlichere, kleinere Zielgruppen mit spezifischerem Informationsbedarf, die es zu betreuen gilt. GO spielt hier eine wesentliche Rolle. Unzählige Zielgruppen effizient und effektiv zu betreuen, kann nur über Internet erfolgen.

Eine spezielle Ausprägung zur Betreuung der Zielgruppen von ÖGB und Gewerkschaften wäre ein „Initiativenportal“ („[www.initiativen.at](http://www.initiativen.at)“), welches einen Überblick über alle öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten bietet, über die Arbeit von ÖGB und Gewerkschaften berichtet und Mitglieder, FunktionärInnen und weitere Zielgruppen zum Mitdiskutieren und Mitarbeiten anregt.

GO unterstützt Zielgruppenarbeit durch folgende bekannte Methoden:

- GO-Groups
- Mini-Sites
- Initiativen- und Aktions-Sites

Folgende innovative Möglichkeiten stehen durch neue Technologien nun auch zur Verfügung:

## Weblogs (Blogs)

Ein Weblog ist eine Website, die regelmäßig mit meist persönlichen Beiträgen aktualisiert wird und diese Beiträge in umgekehrter chronologischer Reihenfolge auflistet. Weblogs bieten jedem technischen Laien die Möglichkeit, Inhalte ins Internet zu stellen. Der/die Internet-NutzerIn ist nicht nur Informations-Konsument, sondern kann diese auch kommentieren oder eigene Inhalte ins Internet stellen.

Ein Weblog ist somit ein weiteres Werkzeug, um Zielgruppen entsprechend ihrer Interessen über Internet zusammen zu bringen. Weblogs von ÖGB und Gewerkschaften könnten über deren Aktivitäten berichten und z.B. SpitzenfunktionärInnen in der täglichen Arbeit, Vorbereitungen des Bundeskongresses, hinter die „Kulissen“ bei KV-Verhandlungen schauen.

**Es ist Aufgabe der zukünftigen integrierten Kommunikation, diese neuen Möglichkeiten der Zielgruppenansprache effizient einzusetzen.**

## 5.2.6 Informationssysteme und Wissensgenerierung

„Wissensmanagement“ als die wahrscheinlich komplexeste und vielschichtigste Kommunikationsform: im Zusammenhang mit gewerkschaftlicher Kommunikation geht es nicht um Definitionen und Systeme, sondern um eine – sicherlich unvollständige – Auflistung einiger inhaltlicher Aspekte.

### 5.2.6.1 Informationssysteme

Bestehende oder erst zu realisierende Informationssysteme, deren Nutzung für Mitglieder, FunktionärInnen, Beschäftigte ganz oder eingeschränkt möglich ist:

- Kollektivverträge (bestehend)
- Gesetznormen, vor allem Arbeits- und Sozialrecht (bestehend)
- Betriebsvereinbarungen, anonymisiert, „Bausteine“ bei Ausarbeitung neuer Vereinbarungen, Muster-Vereinbarungen für bestimmte Themen (neu)
- Medien-Archiv, Bilder, Audio- und Video-Dokumente, Plakate (bestehend)
- Management-Informationen über Mitglieder- und FunktionärInnen-Statistiken (bestehend)

### 5.2.6.2 e-Learning

e-Learning sollte nicht primär als Möglichkeit der Kostenreduktion im Bildungsbereich gesehen werden. Es ist vielmehr ein Werkzeug, bisher unerreichte Zielgruppen anzusprechen, Kurs- und SchulungsteilnehmerInnen vor und nach den Zeiten persönlicher Präsenz bei den Veranstaltungen regelmäßig zu kontaktieren.

Auch die allgemeine Aufbereitung tagespolitischer Themen (z.B. Grundsicherung) als e-Learning-Einheit für alle Mitglieder könnte die Meinungsbildung unterstützen.

### 5.2.6.3 Wissensportale

In diesem Zusammenhang sind darunter Themenwebsites mit stark ausgeprägter Unterstützung der externen, dezentralen Informationseingabe zu verstehen. Mit einem

Konzept ähnlich Wikipedia kann das individuelle Wissen und die Erfahrung von BetriebsrätInnen, FunktionärInnen, MitarbeiterInnen, Mitgliedern großen Bereichen der Gewerkschaftsbewegung zugänglich gemacht werden.

**Diese Methoden der Informationsvermittlung und Wissensgenerierung sollen nachhaltig in alle Maßnahmen der internen und externen Kommunikation integriert werden.**

### 5.2.7 Organisation, Technik – Voraussetzungen und Änderungsbedarf

#### **GO als Kommunikations-Werkzeug, das Mitglieder- und FunktionärInnen-System als Datenbasis**

Um die beiden großen organisationsübergreifenden Systeme von ÖGB und Gewerkschaften – GO und MVZV/IMARIS – effizient, bzw. effizienter als bisher, als Kommunikationsmittel einsetzen zu können, sind einige Voraussetzungen zu schaffen:

- Vollständigkeit der Daten
- Aktualität der Daten
- Erweiterung in Richtung Interessen und Aktivitäten der Mitglieder (Bildung, Urlaube, Beratungen usw.)
- Forcieren der Online-Datenpflege

Weiterführende, umfangreiche Fakten zum Bereich Online-Information befinden sich im kompletten Dokument im Anhang.

### 5.2.8 Schulung, Betreuung und Beratung

Zur Unterstützung der Kommunikationsaktivitäten sind in ÖGB, Gewerkschaften bzw. in den ausgelagerten Unternehmen – als Second Level Support – Service-Stellen und Competence-Center einzurichten. Jede mit Kommunikationsaktivitäten betraute Person sollte sich bei neuen Anforderungen bei definierten Stellen beraten und unterstützen lassen können:

- Competence Center für Online-Publikation
- Newsletter Competence Center
- Competence Center für Netzwerke und Klein-Zielgruppen

## 5.3 Direktkommunikation

Die direkte Kommunikation mit unseren MitarbeiterInnen, FunktionärInnen, BetriebsrätInnen, Mitgliedern, aber in verstärktem Ausmaß auch mit den mehr als zwei Millionen Menschen, die wir noch nicht von der Notwendigkeit der Mitgliedschaft überzeugen konnten, ist zweifellos ein sehr wichtiger Kommunikationskanal.

Der allgemeine Trend in Wirtschaft und Politik entwickelt sich auch zunehmend mehr in diese Richtung. Das belegen auch Analysen und Studien im Anhang zu unserem Endbericht.

Für den Bereich der Direktkommunikation gilt, wie auch für alle anderen Kommunikationskanäle: eine Strategie ist gefragt, die mit allen anderen Kanälen in Einklang zu bringen ist. Kosten und Nutzen bilden auch hier die wesentlichen Grundlagen für konkrete Umsetzungsschritte. An Kreativität mangelt es in unserer Organisation sicher nicht.

Es würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen, wenn wir alle Erfahrungen aus der täglichen gewerkschaftlichen Praxis sowie aus den ausgezeichneten Vorschlägen von GewerkschaftsschülerInnen aus unseren Bildungseinrichtungen und unserer hunderten AktivistInnen hier reflektieren würden.

Wir haben uns auf einige Methoden konzentriert, die sehr rasch Wirkung zeigen könnten, wenn wir uns auf gemeinsame Quantitäts- und Qualitätsstandards einigen. Die hier vorgeschlagenen Methoden bilden einen vernünftigen Mix aus bereits erfolgreichen Erfahrungen und neuen Konzeptionen – aus regionalen Angeboten und zentraler Eventkommunikation.

Die erforderlichen zusätzlichen Kosten – und das wurde sowohl in der Steuerungsgruppe, als auch im Lenkungsausschuss bereits beschlossen – würden wir aus dem Einsparungspotenzial einer neuen Printmedien-Landschaft schöpfen.

### 5.3.1 Ziele von Direktkommunikation

Fakt ist : den effektivsten Direktkontakt bietet unbestritten der/die Betriebsrätin

Verbesserte Entwicklung bei der Werbung von neuen Gewerkschaftsmitgliedern  
Verbesserte Betreuung und Kommunikation mit

- bestehenden Mitgliedern
- Funktionärinnen und Funktionären
- Betriebsrätinnen und Betriebsräten

Stopp beim Verlust von bestehenden Mitgliedern

### 5.3.2 Verantwortung übernehmen, Ergebnisse dokumentieren

Festlegung von Mindeststandards (Qualität) für die vorgeschlagenen Methoden (Design)

Festlegung von Mindestanzahlen (Quantität) und Verantwortlichkeit für Methoden

Verpflichtende Ablauf- und Ergebnisdokumentation

- Erfahrung sammeln und nutzbar machen
- Methodenevaluierung – aus Erfahrung lernen
- Feedback als Bottom-up-Kommunikation

### 5.3.3 In ein Gesamtkonzept einbetten

Methoden mit allen anderen Medienkanälen vernetzen

Direktkontakte bei allen politischen und organisatorischen Entscheidungen als strategisches Instrument mitdenken

Motivierte und geschulte MitarbeiterInnen, FunktionärInnen und AktionistInnen sind Garanten für erfolgreiche Arbeit

### 5.3.4 Methoden zur Direktkommunikation

<b>Regionalkonferenzen</b>  mit gewerkschaftlichen, politischen oder regionalen Themen	Für Mitglieder insgesamt 40 pro Jahr in ganz Österreich  Für BetriebsrätInnen und FunktionärInnen 1 pro Jahr für jede Gewerkschaft oder jede Region  <b>Erfahrung der derzeitigen Regionalkonferenzen nutzen!</b>
<b>ÖGB on the Road</b>	<b>Straßenwerbung</b> (siehe Pilotprojekt in Wien)  <b>ÖGB-Bus</b> (siehe derzeitiger ÖGJ-Bus)  <b>Container-Gewerkschaft</b> (Test für 1 Jahr mit Mietcontainern)  Gesamtplanung für ganz Österreich mit ÖGB/Ländern/Gewerkschaften garantiert Auslastung

Die beiden oben genannten Methoden könnten und sollten auch direkt miteinander verknüpft werden.

Beispiel: Zuerst ist in einer Region für eine Woche ein Gewerkschafts-Container mit Beratungsdienst z.B. zum Thema ArbeitnehmerInnenveranlagung oder zu einem regionalen Problem (z.B.: Schließung A 1-Ring oder von Großbetrieben) vor Ort.

Gleichzeitig dazu läuft während dieser Woche eine Straßenwerbeaktion.

Abgeschlossen wird diese « Woche der Gewerkschaften » mit einer Regionalkonferenz für Mitglieder und/oder BetriebsrätInnen mit Fachreferaten oder Podiumsdiskussionen mit verantwortlichen regionalen PolitikerInnen.

<p><b>ÖGB @ Home</b> <b>ÖGB @ Work</b></p>	<p>Neue Methode mit ReferentInnen von ÖGB/Gewerkschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu Hause,</li> <li>• im Betrieb oder</li> <li>• im Cafe oder Gasthaus</li> </ul> <p>wie bei Tupperware-Party mit Prämierung für den/die GastgeberIn und natürlich auch bei einer erfolgreichen Werbung eines neuen Mitgliedes</p> <p>Themenauswahl Personenauswahl</p> <p><b>Nebeneffekt:</b> Schaffung einer ExpertInnen-Landkarte</p>
<p><b>Die ABS-Messe (Eventkommunikation)</b></p>	<p><b>ABS</b> steht für Antiblockiersystem und daher bei uns für Arbeit, Bildung und Soziales</p> <p><b>Ziel:</b> ÖGB startet eine Job-, Bildungs- und Sozialoffensive</p> <p>die größte Fach-Messe Österreichs in dieser Marktnische</p> <p>Kommunikationsplattform für alle Zielgruppen (Mitglieder, FunktionärInnen, BetriebsrätInnen und natürlich auch Nichtmitglieder)</p> <p>Themensetting (in Konnex mit einer Kampagne)</p> <p>Kompetenz zeigen und Netzwerke schaffen (AMS, BFI, VHS, Ministerien, AK, Sozial- und Pensionsversicherungsanstalten.)</p> <p><b>Qualität:</b> Infostände aller relevanten Institutionen Infostände aller Gewerkschaften und des ÖGB Fachtagungen und Vorträge ExpertInnengespräche am Podium politisches Themensetting</p> <p><b>Quantität:</b> eine Messe pro Jahr abwechselnd Wien und Bundesländer alle 4 Jahre ABS-Messe gemeinsam mit Bundeskongress</p> <p><b>Nebeneffekt:</b> ReferentInnen der Gewerkschaften und des ÖGB auch in nahestehende Bildungseinrichtungen bringen, um dort mit Direktkommunikation weiterzuarbeiten</p>

Uns ist bewusst, dass der Aufbau einer derartigen Fachmesse hohe Kosten verursacht. Allerdings tragen die verschiedenen AusstellerInnen davon dementsprechende Kostenanteile.

Es wird bei der Konzeption eines solchen Events daher wesentlich auf die Gesamtstrategie und das Verhandlungs- bzw. Organisationsgeschick des Veranstalters ankommen, um auch genug potenzielle und finanzkräftige KooperationspartnerInnen zu finden.

Wir denken, dass auch die Wirtschaft an einer solchen Messe großes Interesse hätte. Nach zwei bis drei Jahren könnte sich dieser Event bei Erfolg zur Gänze selbst finanzieren.

<b>Direktwahl</b>	<p>Direktwahl ist ein wichtiges Instrument für die Direktkommunikation</p> <p>Egal welches Gremium oder welche Personen zur Wahl stehen, sind folgende Überlegungen anzustellen:</p> <p>Themensetting Zielgruppenanalyse und Zielgruppenansprache strategische Überlegungen für Kommunikation</p> <p>Diese Detailarbeit kann erst geleistet werden, wenn die Entscheidungen zur Direktwahl im ÖGB-Reformprozess gefallen sind.</p>
<b>Mitgliederbefragung</b>	<p>beschlossen beim LA am 12. Oktober 2006</p> <p><b>ÖGB-Kongress 2007:</b> Entscheidung über ein Thema für eine Kampagne 2007</p>
<b>Telefonmarketing (Call Center)</b>	<p>beschlossen beim LA am 12. Oktober 2006</p> <p>Stille Austritte per Call als Pilotprojekt</p>

### 5.3.5 Werkzeuge zur Direktkommunikation

Betreuungslandkarte (online und Palm)  
Organisatorische Zuständigkeiten des ÖGB und der Gewerkschaften für ganz Österreich - Service für FunktionärInnen und BetriebsrätInnen

Mitgliederdaten (einzeln) per SMS-Abfrage (MVZV)  
Infos über Mitgliedschaft für FunktionärInnen/BR/PV/JVP. Ein derartiges Projekt wurde bei der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten im Herbst 2007 Wien gestartet. Der Zugriff auf Daten kann je nach BenutzerInnengruppe eingeschränkt werden.

#### Betriebsrats Web-Client

als Service für BetriebsrätInnen mit Mitgliedschaft. Beschäftigten- und Mitgliedsdaten der Gewerkschaft als webfähige Datenbank für Betriebsratskörperschaften mit zusätzlichen Werkzeugen wie Datenselektion, Serienbrief, Betriebsjubiläum und Betriebsratsfond-Abrechnung.

#### my next ÖGB

Über die Eingabe im Internet (auf allen Internetportalen) der Postleitzahl meines Wohnortes oder des Betriebes erhalte ich alle Geschäftsstellen des ÖGB und der Gewerkschaften mit Kontaktdaten und Öffnungszeiten.

## 6 Customer Relationship Management (CRM)

Leider herrscht in vielen Teilen unserer Organisation immer noch ein Denken von einer „Mitgliederverwaltung“ oder noch schlimmer „Mitgliederevidenz“. Das muss sich ändern und wandeln in Richtung eines Mitgliederbindungsprozesses, an dessen Ende Customer Relationship Management (CRM) als Organisationskultur verwirklicht wird.

In unserem Ansatz teilt sich Customer Relationship Management (CRM) in zwei große Bereiche.

### 1.1 Politisch orientierte Bindung von Mitgliedern

- Es ist anzustreben, dass Mitglieder die Möglichkeit haben, sich für bestimmte politische Themenfelder einzutragen um dann regelmäßig per E-Mail politische Infos zu bekommen bei politischen Veranstaltungen eingeladen zu werden mitentscheiden zu können
- Diese politischen Inhalte müssen vernetzt werden.

### 1.2 Serviceorientierte Bindung von Mitgliedern

Es muss einen Mindeststandard bei Card- Angeboten geben. Einerseits, was die Qualität, andererseits, was gewerkschaftliche Mindeststandards (Kooperationsbetrieb ist gewerkschaftlich organisiert) betrifft.

Es müssen alle Card- Angebote aller Organisationsbereiche (Gewerkschaften, Fachbereiche, Regionen) zu einem einzigen ÖGB- Card- Angebot zusammengeführt werden. Dieses wird danach nach Zielgruppen durchforstet, um ein möglichst breites Angebot für jede Zielgruppe zu schaffen.

### 2.1 Politisch orientierte Bindung von ArbeitnehmerInnenvertreterInnen

Der Bereich der politischen Mitbestimmung ist gerade für ArbeitnehmerInnenvertreterInnen ein wichtiger Teil des CRM.

ArbeitnehmerInnenvertreterInnen müssen speziell betreut werden und eigene Angebote erhalten.

### 2.2 Serviceorientierte Bindung von ArbeitnehmerInnenvertreterInnen

- ArbeitnehmerInnenvertreterInnen sollen selbstverständlich auch im Servicebereich von uns attraktive Angebote erhalten, die sie im Betrieb als Leistung von Betriebsrat und Gewerkschaft anbieten können.

#### Sofortmaßnahmen

Transparente Servicestruktur (z.B. einheitlicher Mitgliedsbeitrag)  
Ein EDV-Mitgliedersystem

## Weg

**1. CRM-Strategie**

- Ziele für die Mitgliederbetreuung, -bindung und –gewinnung
- Analyse der Abwanderungsgründe und Bindungsgrundlagen (z.B. für stille und aktive Austritte)
- Zielgruppenanalyse
- Definition strategischer Maßnahmen

**2. Optimierung der Mitgliederbetreuung**

Dauer ca. zwei bis vier Monate

- Ausbau der ÖGB-Homepage (z.B. Online-Service-Bereiche)
- Analyse und Optimierung des Betreuungsprozesses

**3. Mitgliederbindungsprogramm**

Dauer ca. vier bis sechs Monate

- Imageanalyse, Analyse der Zufriedenheit & Abwanderungsgründe
- Identifikation der Austrittsgefährdeten
- Kampagne zur Bekämpfung der stillen und aktiven Austritte
- Weitere Bindungskampagnen
- Org. Umsetzung
- EDV-Umsetzung

**4. Mitgliedergewinnungsprogramm**

Dauer ca. zwei bis vier Monate

- Potenzialanalyse auf Basis einer Nichtmitgliederstudie
- Segmentierung Nichtmitglieder
- Mitgliedergewinnungskampagne
- Org. Umsetzung
- EDV-Umsetzung

**5. Change Management Programm**

- Zur kulturellen Verankerung
- Interne und externe Kommunikationsmaßnahmen

Dieser Weg soll von einer ExpertInnengruppe aus Gewerkschaften/ÖGB koordiniert werden.

## Ziel

CRM als Organisationskultur

## 6.1 Stille Austritte

### 6.1.1 Konzept Pilotprojekt „Stille Austritte“

In einer gewerkschaftsübergreifenden Call-Aktion sollen nach dem ÖGB- Kongress 4.000 Kontaktadressen von den Gewerkschaften (nur "Stille Austritte") an ein von den Gewerkschaften zu nominierendes "Stille Austritte"-Callteam übergeben werden. Von diesen 4.000 Adressen wird dieses Callteam versuchen 2.000 telefonische Kontakte durchzuführen im Laufe derer es gelingen soll mindestens 500 Mitglieder zum Verbleib in der Gewerkschaftsbewegung zu bewegen.

4.000 Adressen – 2.000 Kontakte – 500 zurück gewonnene Mitglieder

Die Gewerkschaften stellen ausschließlich Daten von Mitgliedern zur Verfügung, die spätestens drei Monate vor Beginn der Aktion zum letzten Mal eine Beitragszahlung geleistet haben.

Da die TeilnehmerInnen an der Call -Aktion ausschließlich mit der telefonischen Kontaktierung beschäftigt sein sollen, werden die Telefonnummern zu den 4.000 Adressen ausgelagert recherchiert.

Im Zuge dieser Aktion soll auch versucht werden ArbeitnehmerInnen, die noch nicht Mitglied sind oder schon vor langer Zeit ausgetreten sind zu kontaktieren und zu versuchen diese Personen am Telefon zu werben.

Die ganze Planung, Durchführung und Evaluierung dieser "Stille Austritte"-Aktion erfolgt durch eine Arbeitsgruppe mit den Expertinnen und Experten der Gewerkschaften.

Ziel ist es, dass in dieser Pilotphase bewiesen wird, dass

- permanent
- koordiniert
- gemeinsam von allen Gewerkschaften
- und mit allen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln

versucht werden muss, "Stille Austritte" rückzuholen.

Es besteht in der Teilprojektgruppe Kommunikation keinerlei Verständnis, warum das Problem der "Stillen Austritte" nicht im gesamten Organisationsbereich erkannt und gelöst wird.

#### Sofortmaßnahme

Das Projekt "Stille Austritte" muss sofort nach dem Bundeskongress umgesetzt werden.

#### Ziel

Erfolgreichesmitgliederverlustprogramm sofort stoppen!

## 6.2 Marketing-Materialien zur Mitgliederbindung

Gemeinsame Vorgangsweise bei sämtlichen Werbemitteln (vom Kugelschreiber bis zur Broschüre), bei Plakaten, Inseraten, Spots, Kontakt und Koordinierung zu und von Werbeagenturen.

### Sofortmaßnahmen

Regelmäßiges Treffen der Marketingverantwortlichen der Gewerkschaften.  
Gemeinsame Beschaffung und Organisation

## 6.3 Kampagnen / Strategische Kommunikation

Die großen Erfolge der Österreichischen Gewerkschaftsbewegung in den vergangenen Jahren waren dann vorhanden, wenn wir zur gleichen Zeit, gemeinsam und koordiniert im gleichen Design große Aktivitäten und Kampagnen durchgeführt haben (Pensionsreform/ Urabstimmung/ Aktionstage/ Großdemonstration). Jedem in der Organisation war zu diesem Zeitpunkt klar, dass es eine gemeinsame von allen getragene Aktion zum Wohle unserer Mitglieder ist. In dieser Phase waren die FunktionärInnen und MitarbeiterInnen hoch engagiert bei der Sache.

Im Prinzip waren das aber alles immer Abwehrkämpfe.

Wir schlagen daher vor, das Positive an diesen Kampagnen (koordiniert, gemeinsam und voller Motivation) nicht in einen Abwehrkampf zu stecken, sondern aktiv ein politisches Thema zu besetzen.

Gewerkschaften und ÖGB fixieren einen Themenbereich und einen speziellen Zeitraum, in dem es eine gemeinsame Kampagne und unterschiedliche Aktionen zu einem Schwerpunkt gibt.

### Sofortmaßnahme

Der neu gewählte Präsident des ÖGB stellt auf dem ÖGB-Kongress die drei wesentlichsten politischen Schwerpunkte in seiner Rede vor und lädt die Mitglieder ein, in der "Solidarität" mitzubestimmen zu welchem dieser drei Schwerpunkte eine politische Kampagne erfolgen soll.

Weiters sollen all die Kolleginnen und Kollegen, die sich an dieser Abstimmung beteiligt haben, in einem nächsten Schritt eingeladen werden sich an der Kampagne aktiv zu beteiligen. Das heißt unter dem Motto "Du hast mitentschieden, jetzt hast du auch die Möglichkeit aktiv mitzugestalten" sollen die, die sich daran beteiligt haben (alle anderen sind natürlich auch herzlich willkommen) aktiv in der Kampagne eingebunden werden. Den Mitgliedern soll eine breite Palette an Andockmöglichkeiten an die Kampagne geboten werden.

Vom Folder austeilen, MitarbeiterInnengespräche im KollegInnenkreis zu organisieren, Rufseminaren bis zu fertigen Artikeln für Betriebs- oder Ortszeitungen etc. soll es eine große

Bandbreite der Unterstützung und somit ein möglichst niederschwelliges Angebot für unsere Mitglieder geben. Nach der Reformdebatte, wo sie mitreden konnten, sollen sie nun mitgestalten können.

<b>Ziel</b>	Einerseits agieren wir und zwingen die anderen zu reagieren, und andererseits binden wir nach Struktur und Reformfragen die Mitglieder zu inhaltlichen Fragen ein und ermöglichen ihnen, eine echte Entscheidung zu treffen.
-------------	--

## 7 Begleitende Kontrolle

<b>Internes Controlling</b>	Verantwortlichkeit bei Vorbereitung und Durchführung Quantitäts,- und Qualitätsstandards Ablauf Ergebnisdokumentation Kosten
<b>Externes Controlling</b>	Strategie Design Wirkung

Vorschlag für externes Controlling: NPO-Institut der WU-Wien, Dr. Schober, für den gesamten Bereich Kommunikation ab Beschluss durch den Lenkungsausschuss im November 2006 für die Dauer von einem Jahr mit Abschlussdokumentation.

## 8 Weitere Vorgangsweise nach dem Bundeskongress

Nach den Beratungen und Entscheidungen in der Steuerungsgruppe und im Lenkungsausschuss bzw. nach dem ÖGB-Kongress im Jänner 2007 sollten alle wichtigen Parameter bekannt sein, um eine klare Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Damit dies garantiert werden kann, bedarf es der Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Reformgruppe und einer klaren Struktur der Verantwortung und Kompetenz, die vom neu gewählten Präsidium definiert und eingesetzt werden muss.

**Nur das Fällen eines Grundsatzbeschlusses ohne Struktur-, Verantwortungs- und Fachkompetenz-Klärung ist zu wenig!**

**Das Präsidium hat die einmalige Chance, die Grundlagen für eine kommunikative und auf Mitglieder ausgerichtete Gewerkschaftsbewegung zu schaffen.**

## 9 Weiterführende Informationen

### 9.1 Unterstützende Literatur

- Metzinger, Business Campaigning, Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können
- Arlt, Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit - PR für Morgen - Das Beispiel Gewerkschaft
- Bruhn, Manfred (2005a): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente. Verlag W. Kohlhammer: Stuttgart. (hier sind insbesondere die Seiten 383-421 relevant)
- Zukunftsakademie der AK OÖ, Wodurch erleben Mitglieder ihre Zugehörigkeit zu Gruppen
- Arlt, Artikel zur gewerkschaftlichen Kommunikation in Deutschland
- Langen, Claudia/Albrecht, Werner (Hrsg.) (2001): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Franck, Norbert (1996): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: ein Ratgeber für Vereine, Verbände und Initiativen. Bund-Verlag, Köln
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (1999): Marktforschung. 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Bruhn, Manfred (2005): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. 4. Aufl., Schäfer/Pöschel
- Bruhn, Manfred (2001): Relationship Marketing. München: Franz Vahlen
- Evans, Philip/Wurster, Thomas S. (2000): Web Attack. München-Wien: Carl Hanser
- Gates, Bill (1999): Digitales Business. München: Wilhelm Heyne
- Godin, Seth (1999): Permission Marketing. München: FinanzBuch
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Kotler, Phillip Hrsg. (2005): Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall
- Pepels, Werner et al. (2000, Hrsg.): Examenswissen Marketing, Bd. 10 Integratives Marketing. Köln: Fortis
- Wage, Jan L. (1994): Kundenhege-Kundenpflege. Wien: Signum
- Wagner, Peter (1997): Kundenorientierung. Renningen-Malmsheim: expert
- Overell, Stephen (2005): Speaking for the voiceless. In: Personnel Today, Feb. 2005 – (als pdf angehängt)

- Aalto-Matturi, Sari (2005): The Internet: The New Workers' Hall; The Internet And New Opportunities For The Finnish Trade Union Movement. In: WorkingUSA: The Journal of Labor and Society Vol. 8 /June 2005 p. 469-481.
- Haubner, Dominik; Mezger, Erika; Schwengel, Hermann (2005): Agendasetting und Reformpolitik – strategische Kommunikation zwischen verschiedenen politischen Welten. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wessels, Bernhard/Schroeder, Wolfgang (2002): Gewerkschaften in der Mediengesellschaft Medienlogik und Mitgliederlogik. In: Sozialwissenschaftliche Informationen (0932-3244) - 31 (2002) 3, S. 57-62.
- Albrecht, Werner; Langen, Claudia (2001): Gewerkschaftliche Kommunikationsstrategien. In: Mitbestimmung, Heft: 2, 2001, S. 17-19.

## 9.2 Anhänge zum Endbericht

- Die Rolle von Gewerkschaften Online in der Kommunikation, GO-Lenkungsausschuss
- Die Zukunft von Information und Kommunikation im gewerkschaftlichen Bereich, IFES
- Die Zukunft von Mediennutzung, Medienproduktion, FH St. Pölten Medienmanagement
- Mitgliederorientierte Kommunikation von NPOs, NPO-Institut der WU Wien