

Ausgewählte Instrumente der Internen Kommunikation, um den Informationsaustausch innerhalb der Gemeindeverwaltung zu verbessern.

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Public Management

Verfasser: Michael Krämer

Gutachter: Prof. (FH) Dr. MMag. Franziska Cecon

Pucking, Juni 2015

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die diesen verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet. Weiters versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Bachelorarbeit oder Teil einer Diplomarbeit vorgelegt habe.

Pucking, am 01.06.2015

Michael Krämer

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird in der folgenden Bachelorarbeit nur die männliche Form verwendet, im Sinne des Gender Mainstreaming sind aber sowohl männliche als auch weibliche Personen damit gemeint.

Kurzfassung

Kommunikation ist die Grundlage für menschliches Handeln, sie ist Basis für Verständigung und Zusammenleben im Alltagsleben. Kommunikation ist allgegenwärtig und daher, neben dem Privaten, auch gerade im beruflichen Umfeld eine zentrale Aufgabe, damit eine Organisation und deren Mitarbeiter ihre täglichen Arbeitsroutinen effizient und zielgerichtet ausüben können.

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist es bereits Standard eine zielgerichtete Kommunikation mit den Kunden- und Zielgruppen des Unternehmens aufzubauen. Unter den Begriffen Marketing und Public Relations wird die Externe Kommunikation mit dem Kunden verstanden.

Weniger Bedeutung wird der Internen Kommunikation eines Unternehmens, einer Organisation beigemessen. Dabei ist der Beitrag der Internen Kommunikation zum unternehmerischen Erfolg nicht zu unterschätzen. Die Interne Kommunikation richtet sich an die Mitarbeiter des Unternehmens und soll bei der Vermittlung der Unternehmensziele, der Vision und der Mission unterstützend wirken. Ergänzend zu diesen Zielen verfolgt die Interne Kommunikation vor allem auch die Motivation der Mitarbeiter und deren Verständnis für unternehmerische Entscheidungen. Motivierte und in das Unternehmensgeschehen eingebundene Mitarbeiter sind zufriedene Mitarbeiter, sie können sich mit dem eigenen Unternehmen identifizieren und vermitteln ihre positive Einstellung auch in ihrem Umfeld. Sie tragen also wesentlich zur Außendarstellung einer Organisation bei.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der internen Kommunikation einer öffentlichen Verwaltung. Im Sinne einer bürger- und kundenorientierten Verwaltung erfüllt die interne Kommunikation die Ziele einer effizienten und effektiven Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiter. Mithilfe einer begrenzten Auswahl an Kommunikationsinstrumenten soll aufgezeigt werden, wie die interne Kommunikation – ohne dabei zusätzliche monetäre Kosten und unverhältnismäßig hohen Aufwand zu verursachen – gestaltet werden kann, damit in der heutigen, sich rasch wandelnden Informationsgesellschaft nicht der Überblick verloren geht.

Abstract

Communication is the foundation for human action. It is the basis for understanding and coexistence in daily life. Communication is ubiquitous and therefore both in a private and professional environment a central task in order that an organization and its employees can practice their daily working routines in an efficient and goal-oriented way.

In commercial companies it is already standard to build a goal-oriented communication with the clients and the target groups of the company. The terms 'marketing' and 'public relations' describe the external communication with clients.

Less importance is attributed to the internal communication of a company and an organization and yet the contribution of the internal communication to the entrepreneurial success is not to be underestimated. The internal communication is aimed at the employees of a company and should play a supporting role in the conveyance of company goals, the vision and the mission. Additionally to these goals, the internal communication especially pursues the motivation of the employees and their understanding for entrepreneurial decisions. Motivated employees who are integrated into the company affairs are satisfied employees. They can identify with the own company and convey their positive attitude to their surroundings. Therefore they contribute substantially to the public image of the organization.

The present thesis deals with the internal communication in the public administration. In the sense of a citizen and clients-oriented administration, the internal communication accomplishes the goals of an efficient and effective execution of tasks through employees. With the help of a limited selection of communication tools, it should be demonstrated how the internal communication can be organized so that the overview in the rapidly changing information society of today does not get lost. All that without causing additionally, monetary costs and a disproportionate high effort.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstaatliche Erklärung	I
Kurzfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis:	VI
Tabellenverzeichnis:	VII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Relevanz	2
1.2. Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	3
1.3. Methodik	4
2. Kommunikation	5
2.1. Definition von Kommunikation	5
2.2. Formen der Kommunikation	7
2.2.1. Einweg- versus Zweiweg-Kommunikation	7
2.2.2. Direkte (interpersonale) versus Indirekte (Massen-) Kommunikation	8
2.3. Formelle und Informelle Kommunikation	10
2.4. Externe und Interne Kommunikation	12
3. Interne Kommunikation	15
3.1. Zweck und Aufgabe der Internen Kommunikation	18
3.2. Kriterien interner Kommunikationsinstrumente	21
3.3. Ausgewählte Instrumente der Internen Kommunikation	22
3.3.1. Mitarbeiterzeitung	23
3.3.2. Mitarbeitergespräch	23

3.3.3.	Emails/Newsletter	24
3.3.4.	Intranet.....	25
3.3.5.	Jour fixe	25
4.	Strategie für die Umsetzung der Internen Kommunikation	27
4.1.	Prioritäten und Ziele setzen	29
4.2.	Zeitplan.....	31
4.3.	Umsetzung	32
5.	Interne Kommunikation als Führungsaufgabe.....	34
6.	Darstellung der Marktgemeinde Pucking	37
6.1.	Interne Kommunikation der Marktgemeinde Pucking.....	40
6.2.	Beschreibung der Ist-Situation hinsichtlich der Internen Kommunikation	41
6.3.	Stärken und Schwächen der Internen Kommunikation	47
7.	Geeignete Instrumente der Internen Kommunikation für die Marktgemeinde Pucking ..	49
7.1.	Dienstbesprechungen als Jour Fix	52
7.2.	Emails/Newsletter	53
7.3.	Potential der EDV und des Servers ausnutzen.....	54
7.4.	Ausblick.....	57
8.	Resümee und persönliche Stellungnahme.....	58
	Literaturverzeichnis	60

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Die vier Seiten einer Nachricht.....	6
Abbildung 2: Das Prinzip der Einwegkommunikation	8
Abbildung 3: Das Prinzip der Zweiseitigen Kommunikation.....	8
Abbildung 4: Hierarchie im Unternehmen.....	11
Abbildung 5: Feld der Unternehmenskommunikation	13
Abbildung 6: Teilbereich der Unternehmenskommunikation	14
Abbildung 7: Entwicklung der Internen Kommunikation im Zeitverlauf	17
Abbildung 8: Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation	28
Abbildung 9: Strategieentwicklung als kommunikativer Prozess	29
Abbildung 10: Die Rolle der Kommunikation im Kommunikationsmanagement.....	33
Abbildung 11: Marktgemeinde Pucking im politischen Bezirk Linz-Land.....	37
Abbildung 12: Organigramm der Marktgemeinde Pucking	39
Abbildung 13: Wie gut fühlst du dich für die Ausübung deiner beruflichen Tätigkeit informiert	42
Abbildung 14: Wie wirst du mit Informationen versorgt	42
Abbildung 15: Welche Art der Kommunikation bevorzugst du	43
Abbildung 16: Welche Informationen sind für dich von Bedeutung	44
Abbildung 17: Werden Informationen zur Verfügung gestellt, oder müssen diese aktiv eingeholt werden.....	45
Abbildung 18: Wie zufrieden bist du mit den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten.....	45
Abbildung 19: Wie zufrieden bist du mit den Kriterien der derzeitigen Informationsübermittlung	46
Abbildung 20: Wie beurteilst du den Informationsfluss innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen	46
Abbildung 21: Abhängig vom Inhalte der Information, auf welchem Wege möchtest du Informationen erhalten	49
Abbildung 22: Sollten Informationen bereitgestellt oder aktiv eingeholt werden	50

Abbildung 23: Wenn du an eine optimale Informationsweitergabe denkst, welche Kriterien müssen/können für dich erfüllt werden.....	50
Abbildung 24: Welche Instrumente sollten häufiger/weniger eingesetzt werden	51

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Systematisierung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation.....	22
Tabelle 2: Zeitplan für die Mitarbeiterkommunikation.....	32
Tabelle 3: Instrument der Dienstbesprechung	53
Tabelle 4: Instrument Email/Newsletter	54
Tabelle 5: Potentiale der EDV und des Server nutzen	56

1. Einleitung

Interne Kommunikation fristet in der öffentlichen Verwaltung [...] ein Schattendasein: organisatorisch kaum verankert, selten professionell betrieben und auf der Agenda der als wichtig eingeschätzten Aufgaben weit hinten platziert. Dabei können gerade im öffentlichen Sektor, bereits durch den Einsatz relativ geringer Mittel bislang verschenkte Potentiale erschlossen werden.¹

Aussagen wie „Das kann ich Ihnen so jetzt nicht beantworten“ oder „Das weiß ich nicht, da muss ich erst nachfragen“, sollte man meinen würden der Vergangenheit angehören. Doch die Wirklichkeit zeigt, dass genau solche Aussagen immer wieder noch vorkommen. Dabei bietet gerade die heutige Zeit, so viele Möglichkeiten an, um an Informationen zu kommen wie nie zuvor. Neben den klassischen Medien wie Bücher, Zeitungen und Fachzeitschriften haben vor allem der Computer und das Internet den Zugang zu Informationen wesentlich beeinflusst. Warum und wieso kommen dann diese Aussagen zustande? Sehr häufig zeichnet sich dafür die fehlende Interne Kommunikation in Unternehmen und Organisationen verantwortlich.

Die Interne Kommunikation hat zur Aufgabe, dass die Mitarbeiter alle relevanten Informationen und Erkenntnisse die sie zur Bewältigung ihrer übertragenen Aufgaben benötigen, zeitnah erhalten. Jede Organisation sollte daher der Internen Kommunikation entsprechende Aufmerksamkeit beimessen, denn diese trägt zum Unternehmenserfolg bedeutend bei. Sie sorgt durch Informationsweitergabe für zufriedene und motivierte Mitarbeiter.

Leider wird die Bedeutung der Internen Kommunikation sehr häufig unterschätzt bzw. für nicht so relevant gehalten. Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine mittelgroße Gemeindeverwaltung. Die Interne Kommunikation findet in dieser Organisation in erster Linie anlassbezogen statt. Es finden zwar regelmäßige Besprechungen innerhalb der Verwaltung statt, diese werden jedoch nicht protokolliert. Die Weitergabe der getroffenen Ergebnisse bzw. die Zuteilung von Aufgaben an die Mitarbeiter ist daher nur informell und mündlich möglich. Die Kommunikation mit dezentralen Einrichtungen wie dem Bauhof und den Kinderbetreuungseinrichtungen findet nur telefonisch bzw. ad hoc vor Ort und Stelle statt. Geplante und strukturierte Besprechungen mit allen Abteilungsleitern oder mit den Führungskräften aller Gemeindeeinrichtungen (Bauhof, Kinderbetreuung, Schülerausspeisung) sind nicht vorhanden.

¹ Vgl. Nemitz (2005), S 100

Auch der Informationsaustausch zwischen den Abteilungen könnte verbessert werden. Oftmals weiß z.B. das Bürgerservice nicht, mit welchen Aufgaben und Problemen die Bauabteilung beschäftigt ist und umgekehrt.

Dadurch, dass die Verwaltung aus mehreren Einrichtungen besteht und die Zusammenarbeit mit dem Amt mehr oder weniger intensiv erfolgt, muss die Interne Kommunikation gleich mehreren Anforderungen gerecht werden. Einerseits soll die Kommunikation effizient, z.B. durch die Nutzung der vorhanden technischen Möglichkeiten, erfolgen und andererseits muss die Kommunikation so gestaltet sein, dass alle wichtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar bzw. bekannt sind.

1.1. Problemstellung und Relevanz

Die Aufgaben der Marktgemeinde Pucking werden vom Gemeindeamt, dem Bauhof, den Kinderbetreuungseinrichtungen und den restlichen Organisationseinheiten (Schülerausspeisung, Schulwart und Reinigungspersonal) vollzogen.

Die Interne Kommunikation der Marktgemeinde Pucking muss unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und dementsprechend strukturiert und organisiert sein. So müssen beispielsweise die Verwaltungsbediensteten mit anderen Informationen und einem kürzeren Intervall als die Mitarbeiter des Bauhofes und den Kinderbetreuungseinrichtungen versorgt werden.

Innerhalb der Verwaltung findet, wie eingangs schon erwähnt, jeden Montag eine einfache - nicht protokollierte - Dienstbesprechung mit dem Amtsleiter und den Bediensteten statt.

Mit den Führungspersonen außerhalb der Verwaltung werden unregelmäßig, nur anlassbezogen, Besprechungen abgehalten. Auch diese Besprechungen werden nicht dokumentiert. Somit ergibt sich, dass auch die Erkenntnisse bzw. die in den Besprechungen vereinbarten Aufgaben und Erledigungen nicht festgehalten werden. Dies führt häufig dazu, dass Arbeitsaufträge nur teilweise oder gar nicht durchgeführt werden oder nicht in der Art und Weise vollzogen werden, wie diese ursprünglich vereinbart wurden.

Neben diesen Besprechungen werden keine weiteren Kommunikationsinstrumente genutzt, obwohl zum Beispiel ein interner Newsletter, aus rein technischer Sicht (jede Einrichtung verfügt über ein Email-Konto) ohne Probleme umzusetzen wäre.

Um diesen unzureichenden Informationsfluss zwischen den Abteilungen und den weiteren Einrichtungen zu beseitigen und gleichzeitig die Auftragserledigung effizienter und effektiver zu gestalten, soll aufgezeigt werden, ob in der Gemeindeverwaltung der bestehende Informationsaustausch um Instrumente der Internen Kommunikation erweitert werden kann. Eine „Optimierung der Kommunikation“ ist in vielerlei Hinsicht zu forcieren.

Ein idealer Informationsfluss fördert Innovation innerhalb der Organisation, unterstützt durch effiziente Kommunikation die Zusammenarbeit im Team und hilft dabei teure Folgekosten, die häufig auf eine unzureichende Kommunikation zurück zu führen sind, zu vermeiden.²

Wichtig dabei ist vor allem, dass die Hindernisse, die zwischen Theorie und Praxis lauern zu berücksichtigen sind und diese ernst genommen werden. Sehr häufig scheitert „Neues“ bereits im Anfangsstadium, weil der menschliche Faktor vernachlässigt wird. Veränderungen können jedoch nur von Menschen geleistet werden, die konstruktiv miteinander kommunizieren.³

1.2. Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Der Aufbau der Bachelorarbeit befasst sich zu Beginn im Allgemeinen mit der Kommunikation, deren Entwicklung im Laufe der Zeit und deren Definition. Anschließend werden die unterschiedlichen Formen der Kommunikation behandelt und es erfolgt eine Unterscheidung nach formeller/informeller und externer/interner Kommunikation. Das Thema der „internen Kommunikation“, deren Zweck und Aufgabe sowie eine begrenzte Auswahl von Instrumenten wird in Kapitel 3 abgefasst.

Um Theorie und Praxis zu verbinden wird in Kapitel 4 eine anzuwendende Strategie für die Umsetzung der Internen Kommunikation aufgezeigt. Wichtig erscheinen dabei, die Prioritäten und die Ziele der Internen Kommunikation festzuhalten und wie diese umgesetzt werden können. Vollständigkeitshalber beinhaltet dieses Kapitel auch einen Zeitplan, der als Orientierungshilfe für die Umsetzung dienen kann.

Im folgenden Kapitel wird dargestellt, dass Interne Kommunikation eine Führungsaufgabe ist und daher auch in direkter Verbindung mit der Führungskraft steht. Es ist Aufgabe der Führungskraft nicht nur die harten Faktoren wie Strategie, Strukturen oder Abläufe in einer Organisation sondern auch weiche Faktoren wie Personal, Kommunikation, Kultur und Selbstverständnis zu berücksichtigen.

Die Basis einer Organisation bilden die weichen Faktoren. Wird somit von der Führungsebene auf diese Faktoren genügend Beachtung gelegt, so stimmen automatisch auch die harten Faktoren. Die Führungskraft kann mithilfe ihres Selbstverständnisses für Kommunikation die Organisation und die Mitarbeiter also wesentlich beeinflussen.⁴

Ziel der Arbeit ist es, den Begriff der Kommunikation und deren Formen und Ausprägungen zu vermitteln. Besonders soll der Begriff und die zentrale Bedeutung der Internen

² Vgl. LeMar (1997), S 2

³ Vgl. LeMar (1997), S 1

⁴ Vgl. Mast (2007), S 759

Kommunikation heraus gehoben werden. Es werden die häufigsten Instrumente der Internen Kommunikation aufgegriffen und die damit verbundenen Möglichkeiten, Informationen rasch und effizient in der Organisation zu verbreiten, beschrieben. Die vorliegende Bachelorarbeit soll daher folgende Fragen beantworten können:

- „Welche Instrumente eignen sich für die Verbesserung der internen Kommunikation?“
- „Welche Instrumente der internen Kommunikation können umgesetzt werden, um den Informationsaustausch innerhalb des Gemeindeamts und den Gemeindeeinrichtungen zu verbessern?“

1.3. Methodik

Die methodische Vorgehensweise bei der Bearbeitung und Behandlung der vorliegenden Bachelorarbeit stützt sich in den Kapiteln 2 bis 5 auf die Recherche von Fachliteratur. Einerseits wurde Literatur ausgewählt, die sich im speziellen auf die Unternehmenskommunikation konzentriert, andererseits wurden auch Fachbeiträge aus Zeitschriften und Unterlagen des öffentlichen Sektors herangezogen. In Kapitel 6 wird die Marktgemeinde Pucking vorgestellt.

Die Darstellung der IST-Situation hinsichtlich der internen Kommunikation wird anhand der Ergebnisse einer Fragebogenerhebung unter der Kollegenschaft präsentiert. Der Fragenbogen wurde an 13 Mitarbeiter verteilt und anschließend ausgewertet. In diesem Kapitel werden in weiterer Folge die derzeitigen Stärken und Schwächen der internen Kommunikation der Marktgemeinde Pucking behandelt.

In Kapitel 7 werden Theorie und Praxis miteinander verbunden. Aufgrund des Literaturstudiums, der Kriterien der Kommunikationsinstrumente, der Ergebnisse der Fragebogenerhebung (SOLL-Situation) und einer anschließenden Bearbeitung in einer Fokusgruppe werden die für die Marktgemeinde Pucking geeigneten Instrumente der internen Kommunikation präsentiert.

2. Kommunikation

Der Begriff Kommunikation hat in den letzten 100 Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung genommen. Um 1900 hat man unter dem Wort Kommunikation die Begriffe Mitteilung, Verbindung und Verkehr assoziiert. In den 1950er Jahren wurde das Verständnis des Begriffs um Telekommunikation, Nachrichtendienst, Fernverbindung und Fernverkehr ergänzt. In den 1970er Jahren fand eine wesentliche Veränderung statt. Kommunikation wurde nicht nur mehr mit technischen Begriffen gleichgesetzt, sondern das Wort wurde auch mit „Gemeinsamkeit“ übersetzt. Erstmals kamen menschlich-soziale Züge zum Vorschein. Der menschliche Faktor überwog von nun an gegenüber den technischen Begrifflichkeiten. Eine „Kommunikationsrevolution“ bezeichnete jene Zeit, in der die EDV Einzug in die Arbeitswelt hielt und das Informationszeitalter einläutete. Nun wurde auch „Werbung“ und „Austausch“ als Begriff für Kommunikation verwendet. Der interaktive Aspekt rückte deutlich in den Vordergrund.⁵

2.1. Definition von Kommunikation

Der Begriff „Kommunikation“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet, wie bereits erwähnt, so viel wie Mitteilung, Verbindung, Verkehr. Ebenso werden unter Kommunikation Begriffe wie Verständigung, Übertragung und Interaktion verstanden. Kommunikation bedeutet, dass sich die Beteiligten am Kommunikationsprozess verständigen, sich mitteilen und versuchen den Anderen zu verstehen. Dadurch wird deutlich, dass Kommunikation zweiseitig und damit interaktiv ist. Mitteilen und Verstehen müssen zusammentreffen, beide Partner müssen die Aussagen des Gegenübers aufnehmen und verarbeiten, damit Verständigung entsteht.⁶

Kommunikation hat eine immense Bedeutung in unserem Leben, sie ist Grundlage für das menschliche Handeln und das natürliche Ergebnis der in Jahrhunderten entwickelten Formen der Verständigung. Durch Kommunikation sind der Austausch von Gedanken, Meinungen, Wissen, Erfahrungen und Gefühlen sowie die Übertragung von Nachrichten und Informationen möglich. Kommunikation beschreibt den Prozess der verbalen und/oder nonverbalen Mitteilung und kann über Sprache, Mimik, Gestik, durch schriftlichen Ausdruck oder auch über Medien stattfinden.⁷

⁵ Vgl. LeMar (1997), S 9ff

⁶ Vgl. Herbst (2003), S 37

⁷ Vgl. Seisselberg (2012), S 6

Viele wissenschaftliche Modelle versuchen die unterschiedlichen Aspekte der Kommunikation darzustellen. Ein einfaches und allgemein anerkanntes Modell ist das „Sender und Empfänger-Modell“. Es basiert auf Forschungsergebnissen der Psychologie (P. Watzlawick) und der Sprachwissenschaft (K. Bühler). Dieses Modell geht von der einfachen Situation aus: Jemand möchte jemanden etwas mitteilen. Es gibt somit einen Sender, einen Empfänger und die damit verbundene Nachricht.⁸

Dieses einfache Modell wurde im Laufe der Zeit erweitert. Friedemann Schulz von Thun zeichnet sich für das Modell „mit den vier Seiten einer Nachricht“ verantwortlich. Es beinhaltet verschiedene Kommunikationsansätze. Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell bilden die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun. Jede Kommunikation ist ein komplexes Bündel an expliziten und impliziten Botschaften. Um die Vielfalt der Botschaften ordnen zu können, unterscheidet Schulz von Thun vier Seiten:⁹

- **Sachinhalt:** Worüber ich informiere
- **Selbstoffenbarung:** Was ich von mir selbst kundgebe
- **Beziehung:** Was ich von dir halte
- **Appell:** Wozu ich dich veranlassen möchte

Die nachstehende Grafik verdeutlicht das Kommunikationsmodell „die vier Seiten einer Nachricht“ auf visuelle Weise.

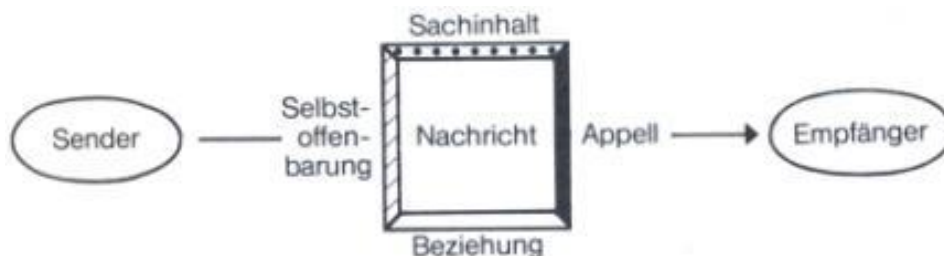


Abbildung 1: Die vier Seiten einer Nachricht¹⁰

Nachrichten können in verschiedener Weise gesendet und verstanden werden. Es kann somit zu Missverständnissen kommen, [...]. Um dies zu vermeiden, gibt der Empfänger eine Rückmeldung (Feedback), wie er die Botschaft verstanden hat. Kommunikation ist demnach mehr als nur Information. Es muss sichergestellt sein, dass gesendete Nachrichten ankommen und auch verstanden (durch Feedback) werden.¹¹

⁸ Vgl. Seisselberg (2012), S 7

⁹ Vgl. Seisselberg (2012), S 7f

¹⁰ Abb. entnommen von Universität Duisburg-Essen

¹¹ Vgl. Seisselberg (2012), S 8

Kommunikation kann abschließend wie folgt definiert werden: „Kommunikation ist ein interaktiver Prozess des menschlichen Handelns mit mindestens zwei beteiligten Personen.“¹²

2.2. Formen der Kommunikation

Kommunikation tritt im modernen Informationszeitalter in vielen unterschiedlichen Formen und Arten auf. Kommunikation kann anhand des Mediums, mit der Informationen übertragen werden unterschieden werden. Informationen können zwischen Personen ausgetauscht werden, oder über unterschiedliche Medien (Zeitung, Webseiten, Newsletter oder Blogs) bezogen werden. Man kann also zwischen Mensch-Mensch oder aber auch zwischen Mensch-Maschine unterscheiden.

Vor einigen Jahren waren der „Rundbrief an die Mitarbeiter“, die Mitarbeiterzeitung, Informationstafeln, Schwarze Bretter, Meetings oder Mitarbeitergespräche die klassischen Kommunikationskanäle von Organisationen. In der heutigen Zeit werden diese Kanäle durch ein unternehmenseigenes Intranet oder via Email-Newsletter ergänzt. Welche Kommunikationskanäle eingesetzt werden, hängt naturgemäß vom Unternehmen selbst ab. Für alle gilt jedoch, dass die Kommunikationssysteme es zur Aufgabe haben, die Übertragung von Nachrichten bzw. Informationen schnell zu bewerkstelligen.¹³

2.2.1. Einweg- versus Zweiweg-Kommunikation

Kommunikation kann sowohl als einseitiger als auch als zweiseitiger Prozess vollzogen werden. Einseitige Kommunikation liegt dann vor, wenn ein Sender Botschaften an einen Empfänger schickt [...] welche dieser weiterverarbeitet. Als einfaches Beispiel dient die einseitig aufgebaute TV-Werbung. Diese wird von den Empfängern aufgenommen, ohne jedoch direktes Feedback zu geben. Ziel der Werbung ist die Verbreitung von Produktinformationen, um so die Konsumenten zum Kauf derselben zu animieren, und deren Verhalten zu beeinflussen.¹⁴

Die folgende Abbildung zeigt das Prinzip der Einwegkommunikation. Es gibt einen Sender, der eine Nachricht an einen Empfänger übermittelt.

¹² Vgl. Haug (2012), S 96

¹³ Vgl. Seisselberg (2012), S 25

¹⁴ Vgl. Haug (2012), S 98



Abbildung 2: Das Prinzip der Einwegkommunikation¹⁵

Das Pendant dazu ist die zweiseitige Kommunikation. Hier findet die Interaktion wechselseitig zwischen Sender und Empfänger statt. Hier endet die Kommunikation nicht beim Adressaten (Empfänger) sondern geht mittels Feedbackschleife wieder an den ursprünglichen Sender zurück. Auch bei der zweiseitigen Kommunikation werden Informationen ausgetauscht, im Gegensatz zur einseitigen Kommunikation wird hier jedoch Information geteilt [...]. Man spricht in diesem Fall von einem sinnhaften Austausch von Information.¹⁶

Ein einfaches Beispiel für die zweiseitige Kommunikation ist ein Gespräch zwischen Arbeitskollegen, in dem Informationen ausgetauscht werden oder aber auch das Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.



Abbildung 3: Das Prinzip der Zweiseitigen Kommunikation¹⁷

2.2.2. Direkte (interpersonale) versus Indirekte (Massen-) Kommunikation

Die direkte oder auch interpersonale Kommunikation genannt, bezeichnet einen Kommunikationsprozess von zwei oder mehreren Personen in einer sozialen Umgebung. Botschaften werden dabei verbal als auch nonverbal übermittelt. Während der direkten Kommunikation sind beide, also der Sender und der Empfänger aktiv, da die Gesprächspartner Botschaften senden und empfangen. Ein persönliches Gespräch von zwei Personen dient als Beispiel für direkte Kommunikation, bei der indirekten Kommunikation agiert jedoch ein Medium (Brief, Telefon, Medien usw.) als Übermittler der Botschaften. Ein

¹⁵ eigene Abbildung

¹⁶ Vgl. Haug (2012), S 98

¹⁷ eigene Abbildung

wesentlicher Unterschied ist, dass bei der direkten Kommunikation ein zeitnahes Feedback möglich ist, während hingegen die indirekte Kommunikation oft einseitig stattfindet (da ein Medium als Übermittler der Botschaft dient), bei der der Empfänger seine Reaktionen nicht übermitteln kann.¹⁸

Massenkommunikation ist an Massenmedien gebunden und kann auch als massenmedial vermittelte Kommunikation bezeichnet werden. Zu den Massenmedien zählen die Presse (Zeitungen und Zeitschriften), der Rundfunk (Hörfunk und Fernsehen) sowie das Internet und den damit verbundenen Möglichkeiten (Social Media).¹⁹

Massenkommunikation definiert Gerhard Maletzke als „jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich [...] durch technische Verbreitungsmittel [...] indirekt und einseitig [...] an ein disperses Publikum [...] vermittelt werden“.²⁰

Interpersonale und Massenkommunikation lassen sich demnach folgendermaßen unterscheiden:²¹

- **Empfängerkreis:** Interpersonale Kommunikation richtet sich an ein homogenes und begrenztes Publikum, Massenkommunikation dagegen an einen meist unscharfen, unbegrenzten und oft anonymen Empfängerkreis
- **Feedback:** Interpersonale Kommunikation erlaubt als wechselseitige Kommunikation direktes Feedback. Bei Massenkommunikation ist meist keine direkte Rückkoppelung möglich, denn sie ist in der Regel meist eine einseitige Kommunikation.
- **Themen:** Interpersonale Kommunikation dreht sich um Themen, die insofern privat sind, als sie nur die Kommunikationspartner betreffen. Massenkommunikation behandelt dagegen Themen von allgemeiner, öffentlicher Bedeutung.

Die Massenkommunikation richtet sich an ein breit gestreutes Publikum. Die Inhalte der Botschaften müssen weder am gleichen Ort noch zur gleichen Zeit konsumiert werden. Nachrichten oder auch Werbespots werden demnach nicht unter gleichen Bedingungen wahrgenommen und können unterschiedliche Auswirkungen auf das Publikum haben.²²

Bei all den technischen Möglichkeiten die heutzutage genutzt werden können, soll jedoch nicht auf das kreative Potenzial verzichtet werden, welches die zwischenmenschliche

¹⁸ Vgl. Haug (2012), S 99

¹⁹ Vgl. Scheufele (2007), S 101f

²⁰ Vgl. Haug (2012), S 99

²¹ Vgl. Burkart (1998), S 164

²² Vgl. Haug (2012), S 99

Kommunikation besitzt. Erwähnenswert ist, dass trotz des zunehmenden Stellenwertes technischer Kommunikationsmöglichkeiten Top-Manager immer noch rund 80% ihrer Arbeitszeit für zwischenmenschliche Kommunikation verwenden.²³

2.3. Formelle und Informelle Kommunikation

Die Kommunikationsrichtungen können in formelle und informelle Kommunikation eingeteilt werden. Formale Kommunikation umfasst alle Inhalte und Kanäle, die bewusst und auf Dauer eingerichtet sind.²⁴

Dabei kann die formale Kommunikation, je nach dem in welche Richtung sie verläuft unterschieden werden, in:²⁵

- **Information von oben nach unten (top down):** bei dieser Richtung der Kommunikation werden Information vom Vorgesetzten an seine Mitarbeiter weitergeleitet. Der Vorgesetzte erteilt einen Auftrag und gibt die zur Ausführung notwendigen Informationen.
- **Information von unten nach oben (bottom up):** hier verläuft der Informationsfluss in die entgegen gesetzte Richtung. Der Mitarbeiter gibt Informationen an seinen unmittelbaren Vorgesetzten weiter.
- **Querinformation (in between):** bei dieser Kommunikationsrichtung informieren sich Kollegen gegenseitig mit Botschaften. Der Dienstweg muss nicht eingehalten werden, die Verständigung erfolgt schnell und unbürokratisch.

Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist die top down-Kommunikation, da nur selten durchgängige Kommunikationswege vorhanden sind. Eine Vielzahl von Hierarchieebenen im Unternehmen haben lange Entscheidungswege und ineffiziente Abläufe zur Folge. Die Kommunikation muss sich über immer mehr Stationen nach unten fortsetzen, die Informationen müssen somit bei jeder Station neu aufgenommen, ausgewählt und weitergegeben werden.²⁶

Die folgende Abbildung zeigt den langen Entscheidungsweg „von oben nach unten“ anhand eines Unternehmens, das aus der Geschäftsleitung und weiteren sechs Hierarchieebenen besteht.

²³ Vgl. LeMar (1997), S 12f

²⁴ Vgl. Herbst (2003), S 208

²⁵ Vgl. Herbst (2003), S 208

²⁶ Vgl. Herbst (2003), S 209

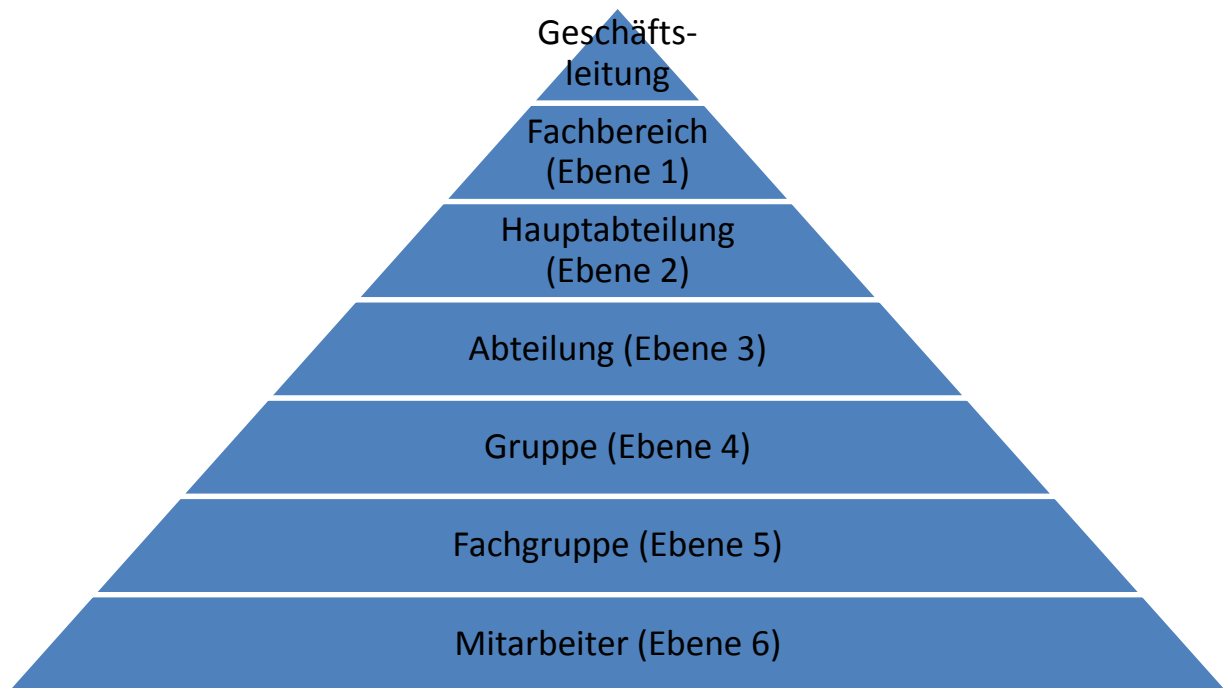


Abbildung 4: Hierarchie im Unternehmen²⁷

Jede zusätzliche Hierarchieebene bedeutet Informationsverlust. Heutzutage setzt sich immer mehr hierarchieunabhängige Kommunikation durch. Diese Tatsache wird vor allem durch elektronische Medien unterstützt.²⁸

Informelle Kommunikation ist hingegen der Austausch über Instanzen hinweg, der Dienstweg muss dabei nicht beachtet werden. Informelle Kommunikation vollzieht sich schnell, und ist für das betriebliche Vorschlagswesen wichtig, da Vorschläge rascher umgesetzt werden können. Die hierarchischen Instanzen bzw. Wege werden außen vorgelassen.²⁹

Die informelle Kommunikation existiert dabei in zwei Formen:³⁰

- zum einen handelt es sich um den Austausch von persönlichen Informationen.
- zum anderen sind es Inhalte mit formalem Gehalt, also betriebliche Angelegenheiten, die außerhalb der Kommunikationswege verbreitet werden.

Diese Kommunikationsrichtung beinhaltet jedoch nicht nur Vorteile. Es lauern auch Nachteile, die kein Unternehmen unterschätzen sollte. Wenn z.B. ein Mitarbeiter über Informationen verfügt, die ihm aufgrund seiner Position nicht zustehen, so kann dieser Informationsvorsprung, wenn er diesen zum Nachteil anderer ausnutzt, zu Problemen führen. Gespräche in Kantinen oder auf dem Betriebsausflug können ebenfalls dazu

²⁷ Abb. in Anlehnung an: Herbst (2003), S 209

²⁸ Vgl. Herbst (2003), S 210

²⁹ Vgl. Herbst (2003), S 210

³⁰ Vgl. ibim.de (2015)

beitragen die Gerüchteküche innerhalb einer Organisation anzufeuern. Es wird nicht kontrolliert über welche Themen gesprochen wird und ob die ausgetauschten Informationen überhaupt der Wahrheit entsprechen. Für Organisationen ist es daher leichter, Gerüchten durch Information vorzubeugen als entstandene Gerüchte zu beseitigen.³¹

2.4. Externe und Interne Kommunikation

Nachdem die Kommunikation definiert wurde, die Formen der Kommunikation geklärt wurden und auch die Unterscheidung von formeller und informeller Kommunikation behandelt wurde, folgt als Abschluss dieses Kapitels noch die Abgrenzung nach externer und interner Kommunikation.

Dabei gilt es zunächst festzustellen, dass sowohl die Externe als auch die Interne Kommunikation Bestandteil der Unternehmenskommunikation (corporate communications) sind. Die Unternehmenskommunikation ist wiederum Teil der Unternehmensführung, mit deren Hilfe die Reputation, der Ruf und das Image des Unternehmens geprägt wird.³²

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation werden die unterschiedlichen Zielgruppen von Unternehmen, extern wie intern, über verschiedene Kanäle angesprochen.³³

Der Erfolg von Unternehmen hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, unter anderem von den Beziehungen zu bereits bestehenden und potenziellen Kunden und den Mitarbeitern [...].³⁴

Unternehmenskommunikation kann verkürzt definiert werden, als das Management der Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, um mit diesen Kooperationsvorteile zu erzielen bzw. um [...] Störungen zu vermeiden.³⁵

Die Unternehmenskommunikation beinhaltet verschiedene Funktionen. Den Aufbau und die Stärkung der Kommunikation bzw. des Dialogs sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch außerhalb mit den externen Stakeholdern.³⁶

Die Externe Kommunikation dient der Verbreitung von Information an Zielgruppen, der Profilierung am Markt, dem Aufbau und die Pflege der Marken, dem Aufbau von Vertrauen und einer langfristigen Kundenbindung. Wichtige Aufgaben der Internen Kommunikation sind

³¹ Vgl. Herbst (2003), S 210

³² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2015) a

³³ Vgl. Haug (2012), S 108

³⁴ Vgl. Haug (2012), S 108

³⁵ Vgl. Haug (2012), S 108

³⁶ Vgl. Haug (2012), S 109

die Stärkung der Zugehörigkeit (Schaffung eines Wir-Gefühls) und die Motivation der Mitarbeiter, um dadurch die Arbeitsmoral und den Arbeitsfluss zu verbessern.³⁷

Die folgende Abbildung zeigt, wie sich das Feld der Unternehmenskommunikation zusammensetzt.

Umfeld	Marktumfeld		Gesellschaftspolitisches Umfeld	Organisationsfeld
Markt	Absatzmarkt	Kapitalmarkt	Öffentlicher Meinungsmarkt	Interner Meinungsmarkt
Bezugsgruppe	Kunden Lieferanten	Investoren Analysten	Journalisten Mandatsträger	Mitarbeiter Führungskräfte
Politisches Ziel	Markt-/Leistungslegitimation	Ökonomische Legitimation	Öffentliche/politische Legitimation	Innerbetriebliche/soziale Legitimation
Kommunikatives Ziel	Differenzierung			Identität
Kommunikationsdisziplin	Marktkommunikation	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)		Organisationskommunikation
	Externe Kommunikation			Interne Kommunikation

Abbildung 5: Feld der Unternehmenskommunikation³⁸

Zerfaß wiederum erweitert das Feld der Unternehmenskommunikation und definiert es als alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in [...] Unternehmen geleistet wird und die [...] zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung [...] beitragen.³⁹

Systematisch unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind gemäß Zerfaß demnach die interne Kommunikation, die Marktkommunikation und Public Relations.⁴⁰ Die Marktkommunikation ersetzt dabei die Externe Kommunikation und ergänzend wird Public Relations in die Unternehmenskommunikation mitaufgenommen.

Die folgende Abbildung zeigt diese drei Funktionsbereiche der Unternehmenskommunikation.

³⁷ Vgl. Haug (2012), S 109

³⁸ Abb. entnommen aus NM Hammersen & Partner (2015)

³⁹ Vgl. Zerfaß (2007), S 23

⁴⁰ Vgl. Zerfaß (2007), S 23

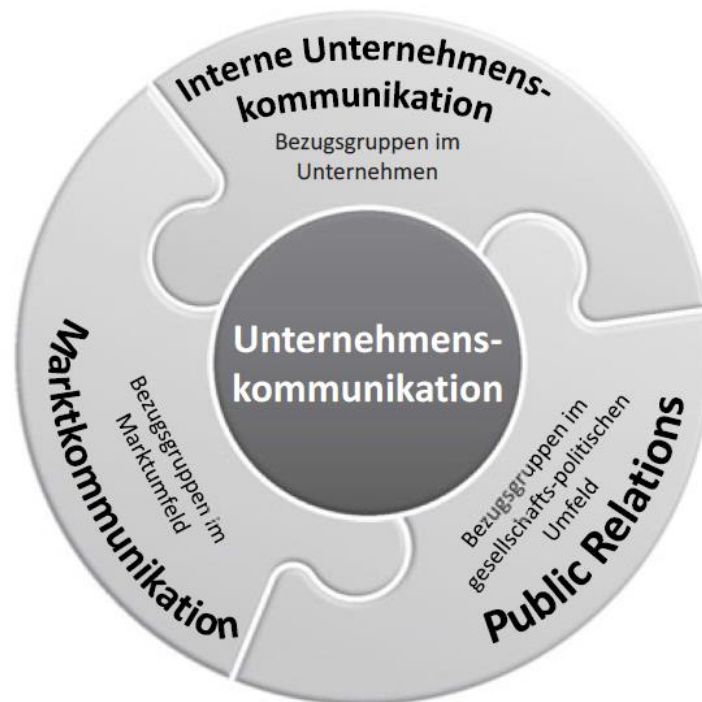


Abbildung 6: Teilbereich der Unternehmenskommunikation⁴¹

Die Marktkommunikation richtet sich dabei an die kommunikativen Handlungen mit Bezugsgruppen im Marktumfeld (Kunden und potenzielle Kunden). Die Public Relations befassen sich mit den Kommunikationsprozessen im sozialen und politischen Umfeld. Es geht vor allem darum, [...] Handlungsspielräume des Unternehmens zu sichern und die [...] Unternehmensstrategie zu legitimieren. Die Interne Kommunikation richtet sich an die internen Bezugsgruppen (Mitarbeiter und Management). Sie umfasst alle kommunikativen Prozesse, die vom Unternehmen zur Gestaltung von Identität und Formulierung sowie Umsetzung von Zielen geplant und initiiert worden sind.⁴²

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit wird die Interne Kommunikation, als Teilbereich der Unternehmenskommunikation behandelt. Es wird die Bedeutung der Internen Kommunikation als auch deren Zweck und Aufgabe sowie ausgewählte Instrumente beschrieben.

⁴¹ Abb. Entnommen aus: Schmieja (2014), S 20

⁴² Vgl. Schmieja (2014), S 20f

3. Interne Kommunikation

In der Literatur treten eine Vielzahl von Begriffen für die Interne Kommunikation auf. Innerbetriebliche Kommunikation, Interne (Unternehmens-)Kommunikation, interne Public Relations, Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation um hier nur einige ausgewählte aufzuzählen. Die Interne Kommunikation bezeichnet die organisatorische Einheit im Unternehmen und ist für die Mitarbeiterkommunikation verantwortlich. Die Mitarbeiterkommunikation beinhaltet sowohl die Involvierung der Mitarbeiter als auch das Prinzip der Wechselseitigkeit im Kommunikationsprozess des Unternehmens.⁴³

Als Interne Kommunikation wird die verbale und nonverbale Kommunikation [...] im Unternehmen verstanden, mit dem Sinn und Zweck der Optimierung organisatorischer Abläufe und Verbreitung von Informationen. Die Interne Kommunikation ist ein Instrument, welches mittels klar definierter, [...] Medien die Vermittlung von Information [...] zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern sicherstellt.⁴⁴

Die Interne Kommunikation gilt als Schlüsselkompetenz und als Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines Unternehmens. Deren Sinn und Absicht ist es, sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist und sie unterstützen kann. Sie ermöglicht eine Gesamtvorstellung der Unternehmensaktivität, vermittelt Orientierung [...], und erleichtert die Unternehmenssteuerung. Sie verstärkt die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und führt zu mehr Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.⁴⁵

Im Sinne einer wechselseitigen Einflussausübung informiert die Interne Kommunikation nicht nur, sondern bezieht die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen [...] mit ein. Sie umfasst also alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen Mitgliedern einer Organisation ablaufen.⁴⁶

„Interne Kommunikation hat zum Ziel, dass alle Mitarbeiter die für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, über ihren Arbeitsplatz und über ihre eigene Organisation haben, über Veränderungen Bescheid wissen und sie in der Lage sind, diese aktiv zu unterstützen.“⁴⁷

⁴³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 223

⁴⁴ Vgl. Seisselberg (2012), S 10

⁴⁵ Vgl. Seisselberg (2012), S 19

⁴⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 223

⁴⁷ Allgauer/Larisch (2011), S 110

Die interne Kommunikation wurde nicht immer als Schlüsselkompetenz angesehen, geschweige denn wurde ihr eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen. Erst in den letzten Jahrzehnten wurde der internen (Unternehmens)Kommunikation mehr Stellenwert eingeräumt. Dieser Entwicklung soll daher durchaus Platz in der vorliegenden Arbeit eingeräumt werden.

In den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts war das Geschäftsleben noch überschaubar, damals wurde die interne Kommunikation vor allem zur Erzeugung und zum Erhalt der Mitarbeiterzufriedenheit genutzt. Ziel war es, eine feste Bindung zum Unternehmen zu erreichen, sowie die Steigerung der Leistungsbereitschaft herbeizuführen. Durch das Kommunikationskonzept der internen Kommunikation traten Faktoren wie Motivation, Identifikation und Integration auf, da den Mitarbeitern erstmals [...] Unternehmensziele vermittelt und Hintergründe zu Entscheidungen erläutert wurden. Der Aufbau eines „Wir-Gefühls“ wurde gefördert. Letztlich wurde die Interne Kommunikation dazu verwendet, das Verständnis der Mitarbeiter für Ziele und Entscheidungen der Leitung zu wecken und sie darauf auszurichten.⁴⁸

In den 90ern folgte eine Zeit, in der die Mitarbeiter als am Unternehmenserfolg maßgeblich mitverantwortliche Mitglieder einer Organisation erkannt wurden und man forderte ein entsprechendes Engagement ein. Der international geführte Wettbewerb verlangte Verbesserungen von Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit. Nur mit Hilfe des Engagements der Mitarbeiter konnten in diesen Bereichen Verbesserungen erzielt werden. Die Interne Kommunikation hatte nun zur Aufgabe, die Unternehmensführung dahingehend zu unterstützen, den Mitarbeitern verständlich zu machen, dass von ihnen die Mitgestaltung einer dauerhaften Prozessoptimierung erwartet wurde. Die damit verbundene Aufgabenerfüllung konnten sie eigenverantwortlich vollziehen.⁴⁹

In der ersten Dekade dieses Jahrhunderts, als die bislang erfolgreichen Unternehmensstrategien nicht mehr fruchteten [...] wurde und wird bis heute die Interne Kommunikation [...] für die (Re)Mobilisierung eingesetzt. Aufgrund eines dynamischen Wettbewerbs wechseln Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen rasch und nicht selten nachhaltig. Für die Unternehmensführung liegt der Nutzen der Internen Kommunikation darin, die Mitarbeiter aus ihrer Stagnation zu holen und eine Steigerung ihrer Leistungsbereitschaft zu fördern. Die Gestaltung von Motivation, Identifikation und

⁴⁸ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 16

⁴⁹ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 16f

Integration ist durch eine professionelle, konsequente Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erreichen.⁵⁰

Unternehmen sehen sich zunehmend mit Umbrüchen und Krisen konfrontiert. Für die Interne Kommunikation bedeutet dies, ihren Wertschöpfungsbeitrag neu zu legitimieren und ihr Konzept auf die geänderten Anforderungen auszurichten: War es über die vergangenen Jahrzehnte, zunächst der Hervorrufen von Zufriedenheit der Mitarbeiter, dann das Bewirken von Mitarbeiterengagement und später das Erreichen ihrer (Re)Mobilisierung, ist die derzeitige Herausforderung das Erzeugen und Erhalten von Agilität.⁵¹

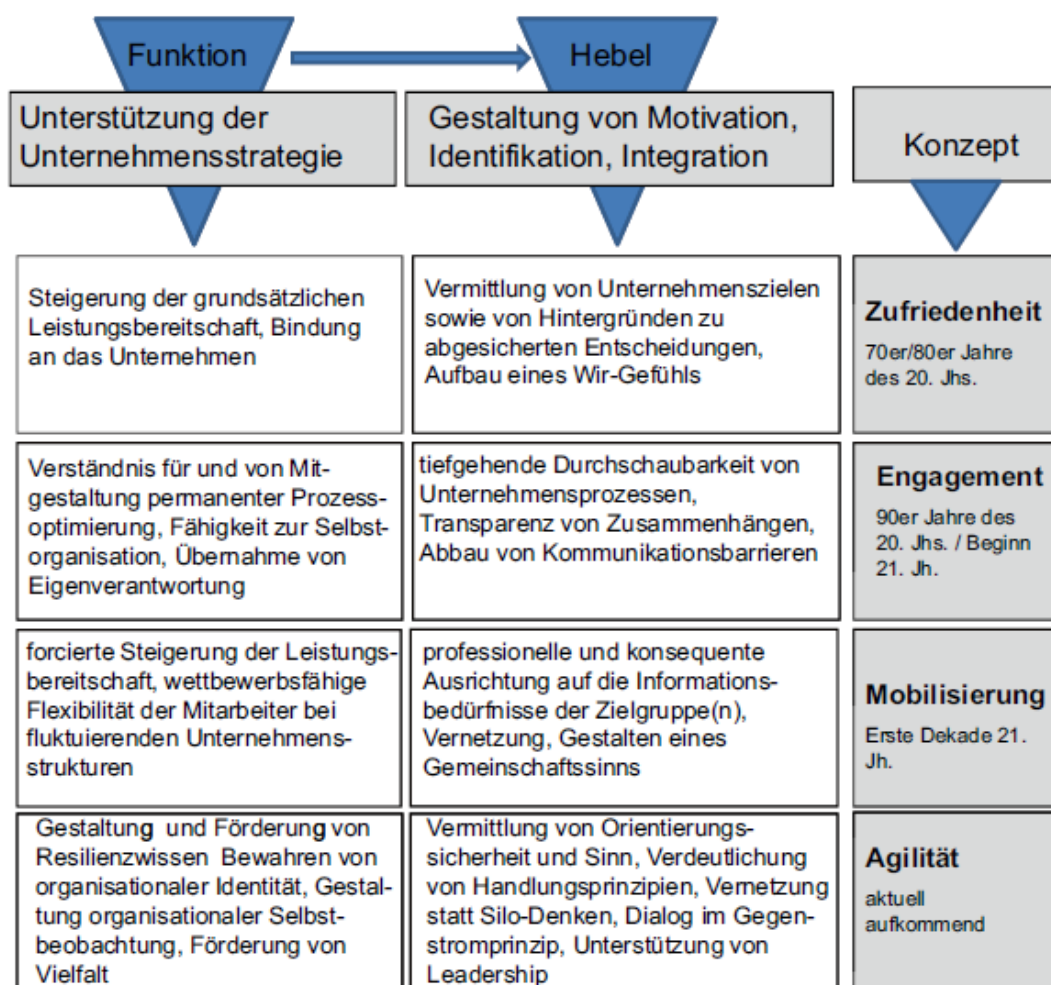


Abbildung 7: Entwicklung der Internen Kommunikation im Zeitverlauf⁵²

⁵⁰ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 17

⁵¹ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 17

⁵² Abb. entnommen aus: Buchholz/Knorr (2012), S 18

3.1. Zweck und Aufgabe der Internen Kommunikation

*„Die Aufgaben der Internen Kommunikation sind vielfältig und anspruchsvoll. Eine Organisation ist ein komplexes Gebilde, mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen, zahlreichen Vernetzungen und Interessenslagen.“*⁵³

Die interne Kommunikation muss einer Vielzahl von Entwicklungen Rechnung tragen. So möchten die Mitarbeiter wissen, welchen Sinn ihre Tätigkeit hat, in welchem Gesamtzusammenhang sie zu sehen ist und welche individuellen Entfaltungsmöglichkeiten sie ihnen bietet. Mit ihren Bedürfnissen und Wünschen möchten sie ernst genommen werden und an Zielfindungs-, Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Dadurch ist es ihnen möglich, sich mit ihrem Unternehmen und dessen Visionen zu identifizieren. Die Interne Kommunikation muss dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter eingebunden, geschätzt, gefördert und gut informiert fühlen. Basis für all diese Anforderungen ist ein moderner, partnerschaftlicher und beteiligender Führungsstil der Unternehmensleitung. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation muss von der Unternehmensleitung erkannt und ernst genommen werden, nur dann kann Interne Kommunikation erfolgreich funktionieren.⁵⁴

Interne Kommunikation heißt nicht, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter einseitig über Entscheidungen und Entwicklungen unterrichten, die sie für erwähnenswert halten, Interne Kommunikation versucht, vielmehr das „Warum“ zu erläutern und ein „Wir-Gefühl“ aufzubauen. Die Interne Kommunikation setzt sich auch immer mit den Sorgen und Bedürfnissen der Mitarbeiter auseinander und wie diese Informationen aufnehmen.⁵⁵

Ebenso leistet die Interne Kommunikation einen Beitrag hinsichtlich der Umsetzung von Vision, Mission, Strategien und Zielen des Unternehmens.⁵⁶

Demnach können Zweck und Aufgabe der internen Kommunikation wie folgt dargestellt werden:⁵⁷

- Eine möglichst weitgehende Identifikation mit den eigenen Aufgaben, der Organisation und ihren Zielen
- Eine hohe Motivation und ein positives Arbeitsklima
- Eine hohe Qualität der Arbeitsleistung und der Produktivität
- Ein großes Vertrauen in die Organisationleitung

⁵³ Grupe (2011), S. 179

⁵⁴ Vgl. Grupe (2011), S 180

⁵⁵ Vgl. Allgauer/Laritsch (2011), S 111

⁵⁶ Vgl. Seisselberg (2012), S 22

⁵⁷ Allgauer/Laritsch (2011), S 111

- Eine hohe Glaubwürdigkeit in die Organisationsleitung
- Eine Vorbeugung von potenziellen Konflikten
- Eine Verbesserung bzw. Pflege des Organisationsimages gegenüber Organisationsmitgliedern

Weitere Hauptaufgaben der Internen Kommunikation sind einerseits die schnelle Versorgung der Mitarbeiter mit den für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche benötigten Informationen. Andererseits soll auch der sprachliche Austauschprozess zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter gesichert werden. Zudem soll durch die Interne Kommunikation die Kooperation einzelner Abteilungen und Bereiche gefördert werden.⁵⁸

Die Interne Kommunikation soll ergänzend folgendes bewirken bzw. fördern:⁵⁹

- **Information und Wissen bedarfsgerecht vermitteln:** die Mitarbeiter sollen mit wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, den Arbeitsplatz und der Organisation versorgt werden. Die Vermittlung von Unternehmenszielen, der Vision und die Hintergründe von Entscheidungen sind aufzuzeigen. Ergänzend dazu gilt es, die Rollen, Normen und Werte innerhalb des Unternehmens zu vermitteln.
Es ist Gerüchten Abhilfe zu schaffen, die durch informelle Kommunikation oder Medien an die Mitarbeiter getragen werden. Es muss sichergestellt werden, dass das vorhandene Wissen innerhalb des Unternehmens dokumentiert, zur Verfügung gestellt und aktualisiert wird.
Damit der Mitarbeiter seine Arbeiten bewältigen kann müssen Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden.
- **Den Dialog im Unternehmen sicherstellen:** die Interne Kommunikation hat dafür Sorge zu tragen, dass der Austausch unter sämtlichen Mitarbeitern im Unternehmen gewährleistet wird. Dazu müssen geeignete Kommunikationsinstrumente eingesetzt und ein geeignetes Umfeld für formelle und informelle Kommunikation geschaffen werden.
Im Idealfall ergibt diese Maßnahme eine „Win-Win-Situation“, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter profitieren gleichermaßen von ihrer guten Beziehung zueinander.
- **Die Identifikation mit Unternehmen und der beruflichen Tätigkeit stärken:** eine zentrale Aufgabe ist es, dass sich Mitarbeiter mit ihrer Organisation und ihren Tätigkeiten identifizieren können.

⁵⁸ Vgl. Seisselberg (2012), S 21f

⁵⁹ Vgl. Grupe (2011), S 180f

Durch Kommunikation werden gemeinsame Ziele und Visionen vermittelt, Orientierung geschaffen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt. Es steigert die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Gewissheit, dass jede Tätigkeit ihren Sinn hat und zum Erfolg beiträgt.

- **Die Motivation der Mitarbeiter fördern:** Motivationsfaktoren und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und die divergierenden Meinungen und Stimmungen einzufangen sind weitere Aufgaben der Internen Kommunikation.

Durch gemeinsame Ziele, einen beteiligenden Führungsstil und gegenseitige Wertschätzung kann Leistungsfähigkeit, Engagement, Verantwortungsbereitschaft und Erfolgsorientierung der Mitarbeiter gestärkt werden.

- **Verständnis und Akzeptanz herstellen:** Gute Kommunikation hat zur Folge, dass Mitarbeiter mehr Verständnis für die Ziele und Entscheidungen der Organisation entwickeln. Sie sind dazu bereit, auch schwierige Entscheidungen und Veränderungen mitzutragen. Glaubwürdige Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern baut Vertrauen auf.

Vertrauen in die Führungskompetenz der Unternehmensleitung und in die Fähigkeit des Unternehmens, sich künftigen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

- **Den Wandel kommunikativ begleiten:** Gerade in Zeiten des Wandels, wenn Fusionen, Übernahmen usw. anstehen, kommt einem gut funktionierenden, internen Kommunikationsnetz eine bedeutende Rolle zu.

Die Auseinandersetzung mit Vorbehalten und Kritik kann in diesen Phasen dabei unterstützend helfen, Ängste abzubauen, Zweifel auszuräumen, neue Visionen zu übernehmen und neue Handlungsmuster zu festigen.

- **Führungskommunikation unterstützen:** Die Führungskräfte und ihr Kommunikationsverhalten sind entscheidend dafür, ob Interne Kommunikation funktioniert oder nicht. Es ist besonders wichtig, möglichst aktuell, auf dem kürzesten Weg, umfassend, glaubwürdig und bedarfsgerecht zu kommunizieren.

Je intensiver die Mitarbeiter in den Kommunikationsprozess einbezogen werden und umso mehr sie sich selbst aktiv beteiligen, umso zufriedener, engagierter, kundenorientierter und rentabler arbeiten sie.

Interne Kommunikation wirkt nicht nur nach innen sondern ebenso auch nach außen. Mitarbeiter einer Organisation sind Botschafter und Multiplikatoren nach außen, macht ihnen die Arbeit Spaß und engagieren sie sich für ihre Aufgaben sind sie auch freundlicher zu Kunden bzw. zu Bürgern. Sie wenden sich ihnen mehr zu und lassen die Zusammenarbeit

als angenehm, sympathisch und problemlos erscheinen. Der Kunde bzw. Bürger wird die Leistung und Servicequalität des Mitarbeiters als positiv in Erinnerung behalten.⁶⁰

3.2. Kriterien interner Kommunikationsinstrumente

Um eine Beurteilung und letztendlich eine Auswahl der vielfältigen Kommunikationsinstrumente treffen zu können, gilt es Kriterien zu definieren um die Instrumente Mithilfe dieser zu vergleichen.

Die folgende Aufzählung gibt lediglich eine unvollständige Übersicht über die Kriterien, die bei der Auswahl von Kommunikationsinstrumenten zu berücksichtigen sind. Sie liefert eine rasche und klare Darstellung und wird daher verwendet:⁶¹

- **Inhalt:** Kann das Instrument die Inhalte, die sie vermitteln wollen, tatsächlich transportieren?
- **Schnelligkeit:** Wie schnell erreichen die Informationen die Bezugsgruppen, z.B. im Krisenfall?
- **Akzeptanz:** Wird das Instrument von der Bezugsgruppe auch angenommen?
- **Dialog- und Feedbackmöglichkeit:** Ermöglicht das Instrument den Austausch von Meinungen und Ideen?
- **Emotionalität:** Lässt sich über das Instrument z.B. Wertschätzung vermitteln?

Weitere Auswahlkriterien können sein:

- **Wissen:** Ist für das Kommunikationsinstrument zusätzliches Wissen erforderlich um es zielgerichtet umzusetzen (z.B. Intranet, Wikis,...)?
- **Geld:** Muss für das Instrument zusätzliches Geld veranschlagt bzw. eingeplant werden?
- **Zeit:** Können die Instrumente auch in einem angemessenen Zeitaufwand betrieben werden?
- **Nutzen:** Tragen die eingesetzten Instrumente dazu bei, beispielsweise das Wissen der Mitarbeiter zu erweitern?

⁶⁰ Vgl. Herbst (2003), S 210f

⁶¹ Führmann (2013), S 4

3.3. Ausgewählte Instrumente der Internen Kommunikation

Die Instrumente der Internen Kommunikation vermitteln den Mitarbeitern die Unternehmenspersönlichkeit und tragen damit zur Gestaltung des Vorstellungsbildes vom Unternehmen [...] bei. Die Nutzung der Instrumente muss für die Mitarbeiter dabei attraktiv sein und einen Nutzen bieten.⁶²

Die Art der Information und die Kommunikationsziele sind je nach Unternehmen und Organisation unterschiedlich. Auch der Führungsstil, die Organisationsform, die Branche und die Unternehmensgröße haben entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente und –mittel. Eines ist jedoch für alle gleich, das Kommunikationssystem hat zur Aufgabe, dass die Übertragung von Nachrichten schnell und fehlerfrei durchgeführt wird.⁶³

Als wesentlich ist zu beachten, dass die Art der Aufgabe die es zu bewältigen gilt, darüber entscheidet, welches Kommunikationsinstrument als passend eingestuft und daher eingesetzt wird.⁶⁴

Hinsichtlich Funktion, Zielgruppe, zeitlichem Einsatz und Form kann man die innerbetriebliche Kommunikation wie folgt einteilen:⁶⁵

- Medien der Abwärtskommunikation
- Medien gegenseitiger Kommunikation
- Medien der Aufwärtskommunikation

Ergänzend zu dieser Unterscheidung können die Instrumente auch nach deren Dimensionen und Ausprägungen charakterisiert werden.⁶⁶

Dimension	Ausprägung		
Informationsfluss	abwärts	aufwärts	horizontal
Richtung	einseitig	zweiseitig/dialogisch	
Form	schriftlich	mündlich	elektronisch
Zielgruppengröße	Einzelperson	Gruppe	Gesamtbelegschaft
Inhalt	Makrothemen-orientiert	Mikrothemen-orientiert	
Formalisierungsgrad	formell	informell	
Zeitlicher Einsatz	einmalig	unregelmäßig	regelmäßig

Tabelle 1: Systematisierung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation⁶⁷

⁶² Vgl. Herbst (2003), S 85

⁶³ Vgl. Seisselberg (2012), S 25

⁶⁴ Vgl. Hensel/Reichwald (2007), S 650

⁶⁵ Vgl. Seisselberg (2012), S 26

⁶⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 238

⁶⁷ Tabelle entnommen aus: Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 238

Es werden nun auf den folgenden Seiten, literaturunterstützt, ausgewählte Medien bzw. Instrumente der Abwärts-, der Aufwärts- und der Horizontalkommunikation vorgestellt.

3.3.1. Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiterzeitung wird aufgrund ihrer langjährigen Geschichte, als das klassische Instrument der Mitarbeiterkommunikation angesehen.⁶⁸ Auch in Zeiten der elektronischen Medien, hat die Mitarbeiterzeitung immer noch ihre Berechtigung. In elektronisch bereit gestellten Medien sehen Mitarbeiter die zur Verfügung gestellten Informationen als eher vergänglich und weniger bedeutsam an. Die Mitarbeiterzeitung wird hingegen hochwertiger als jedes elektronische Medium angesehen, da gedruckte Informationen für alle Zeiten festgehalten werden.⁶⁹

„Kaum ein anderes Medium erlaubt es, mit Text, Bild und Gestaltung eine mediale Wirklichkeit zu schaffen, die derart identitätsbildend wirkt.“⁷⁰

Die in der Zeitung enthaltenen Beiträge müssen interessant und aussagefähig sein, somit kann gewährleistet werden, dass auch über die Inhalte im Unternehmen diskutiert und kommuniziert wird. Die Mitarbeiterzeitung kann dazu verwendet werden wichtige Ereignisse aufzuzeigen, Zusammenhänge und Veränderungen, die Transparenz schaffen zu erläutern und das Wir-Gefühl fördern.⁷¹

Die Mitarbeiterzeitung ist ein Instrument der **Abwärtskommunikation** und je nach Unternehmensgröße, den personellen und finanziellen Möglichkeiten bzw. Ressourcen ein geeignetes Informationsmedium.

3.3.2. Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wirksamsten Führungsinstrumente zur Weiterentwicklung der Kommunikation- und Führungskultur. Es findet in regelmäßigen Abständen statt und bedarf im Vorfeld einer inhaltlichen Vorbereitung beider Partner. Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs kann dabei sehr unterschiedlich sein. Es kann eine Rückmeldung zur Leistung und zum Verhalten des Mitarbeiters sein oder auch als Potential-, Stärken- und Schwächenanalyse dienen. Ebenso wird es zur Abklärung von Aufgaben und Zielen genutzt. In der Literatur werden unter Mitarbeitergesprächen auch Jahresgespräche, Beurteilungsgespräche, Fördergespräche oder auch Zielsetzungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräche verstanden.⁷²

⁶⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 239

⁶⁹ Vgl. Allgauer/Laritsch (2011), S 118f

⁷⁰ Seisselberg (2012), S 26

⁷¹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 239

⁷² Vgl. Seisselberg (2012), S 31f

Im Gespräch können verschiedene Richtungen der Kommunikation eingeschlagen werden, eine Zuordnung sowohl als Abwärts- als auch Aufwärtskommunikation ist damit gegeben. Für das Mitarbeitergespräch haben sich in Unternehmen für verschiedene Anlässe [...] Verfahrensformen entwickelt, an die sich die Beteiligten halten sollen oder gar müssen. Solche Vorgaben betreffen etwa die Pflicht zur vorherigen Angabe von Inhalt und Ziel des Gesprächs, den formalen und zeitlichen Ablauf, die beiderseitige Verbindlichkeit des Ergebnisses, [...] samt dem Recht jedes Partners, später dazu Stellung zu nehmen. Vor allem für den Rangniedrigeren sind dadurch die Möglichkeiten für ein Gespräch mit **Auf- und Abwärtskommunikation** gegeben.⁷³

Die persönliche Kommunikation ist die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation, da sie mehrere Funktionen zeitgleich erfüllt. Sie dient der Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung. Die persönliche Übermittlung von Botschaften eignet sich besonders gut für die Motivation und Integration von Mitarbeitern, aber auch zur Beratung und Betreuung.⁷⁴

3.3.3. Emails/Newsletter

Das Email ist [...] die schnellste Art der schriftlichen Kommunikation von Person zu Person. Dank der elektronischen Übermittlung können Informationen schnell zwischen allen Ebenen und an viele Adressaten gesendet werden. Gegenüber dem Brief überwiegt der Vorteil, dass der Empfänger einer Mitteilung unmittelbar nachfragen kann, um so weitere Informationen und Begründungen zu erhalten. Ein Vorteil gegenüber dem gesprochenen Wort liegt darin, dass die Mitteilung nachgelesen und ausgedruckt werden kann, was dieser einen höheren Verbindlichkeitscharakter verleiht.⁷⁵

Neben den bereits erwähnten Vorteilen bieten Emails die Möglichkeit Dateien anzuhängen und Verlinkungen zum Intra- oder Internet herzustellen.⁷⁶

Der Newsletter dient der schnellen Vermittlung aktueller neuer Informationen, die für alle Mitarbeiter relevant sind und kann ergänzend zur Mitarbeiterzeitung eingesetzt werden. Der Newsletter hat ein kürzeres Erscheinungsintervall, ist weniger umfangreich und stärker auf die Verbreitung aktueller Fakten fokussiert. Er kann auf individuelle Mitarbeitergruppen oder zur Information der Allgemeinheit genutzt werden.⁷⁷

⁷³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 242

⁷⁴ Vgl. Mast (2007), S 769

⁷⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 246

⁷⁶ Vgl. Allgauer/Laritsch (2011), S 117

⁷⁷ Vgl. Seisselberg (2012), S 27

Bei all den Vorteilen, die die elektronische Übermittlung von Informationen mittels Email oder Newsletter bieten, darf sie jedoch nicht zur Informationsüberflutung führen. Zu viel übermittelte Nachrichten führen unweigerlich dazu, dass Mitarbeiter überfordert werden und die bereit gestellten Informationen nicht mehr verarbeiten können. Dieses Instrument ist eines der **Horizontalkommunikation**.

3.3.4. Intranet

Dank der Informations- und Telekommunikationsentwicklung ist es in vielen Unternehmen und Organisationen bereits zu einer Selbstverständlichkeit geworden, ein internes Informations- und Wissensnetz, das sogenannte Intranet, zu betreiben.

Das Intranet dient als Kommunikations- und Arbeitsplattform, auf der Daten in Text, Bild und Ton auf elektronischem Wege schnell und zu niedrigen Kosten übertragen werden.⁷⁸

Es stellt den Mitarbeitern viele verschiedene Dienste zur Verfügung, die zentralen Benutzerdienste des Intranets sind dabei folgende:⁷⁹

- Informationsaustausch und –management
- Informationssuche
- Kommunikation und computergeschützte Gruppenarbeit
- Zugriff auf Applikationen

Die Besonderheiten des Intranets sind die Möglichkeiten, dass die Mitarbeiter jederzeit und unabhängig von Zeit und Raum auf [...] Informationen zugreifen können. Dies trägt wesentlich zu einer Förderung des Kommunikationsflusses und des Wissensmanagements bei. Weitere Vorteile bestehen in der Dialogfähigkeit, der Aktualität, der Schnelligkeit der Informationsvermittlung, einer leichten Weiterverarbeitung der gespeicherten Daten, der unbegrenzten Möglichkeit der Wissensspeicherung, der Multimedialität sowie der Nutzung als homogene und zentrale Informationsquelle.⁸⁰

Das Intranet trägt dazu bei, Geschäftsprozesse zu optimieren. Die bestmögliche Nutzung ist jedoch nur dann möglich, wenn die Chance erkannt wird, welche Besonderheiten das Intranet bietet.⁸¹ Das Intranet wird der **Horizontalkommunikation** zugeordnet.

3.3.5. Jour fixe

Unter dem französischen Begriff „Jour fixe“ wird ein regelmäßiges, an bestimmten Tagen stattfindendes Treffen eines bestimmten Personenkreises verstanden.⁸²

⁷⁸ Vgl. Herbst (2003), S 220

⁷⁹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 245

⁸⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 245

⁸¹ Vgl. Herbst (2003), S 221

Der Begriff stammt grundsätzlich aus dem Projektmanagement. Ziel dieser Treffen war es, die Projektmitglieder bzw. Projektteams über den unterschiedlichen Projektstatus zu informieren.

Die beiden wichtigsten Anliegen eines Jour fixe sind dabei, einen Informationsfluss zwischen der Chefetage und den Mitarbeitern in Gang zu setzen sowie allen Mitarbeitern den gleichen Wissensstand zu vermitteln. Dabei werden nicht nur der IST-Zustand, sondern auch künftige Vorgehensweisen und Probleme besprochen. Ein Jour fixe kann alle zwei bis vier Wochen, je nach Organisationsgröße, abgehalten werden. Themen wie der aktuelle Arbeitsstand, Kritikpunkte und mögliche Verbesserungsvorschläge bilden den Inhalt dieser Besprechungen.

Diese Meetings haben einen offenen und informellen Charakter und können daher auch als vertrauensbildende Maßnahme innerhalb der Organisation verstanden werden. Es verhilft zu einer Identifikationsmöglichkeit mit der getätigten Arbeit, da der Mitarbeiter selbst eine gewisse Mitsprache und somit eine Wertschätzung innerhalb der Organisation erfährt. Sinnvoll erscheint es, sich auf diese geplanten informellen Treffen vorzubereiten, 15 Minuten als Vorbereitung sollten dabei ausreichen.

Um dieses Kommunikationsinstrument effizient zu nutzen, ist es wichtig einen sinnvoll strukturierten Ablauf zu gestalten. Die Dauer dieser meist 2-stündigen Treffen wird straff nach den zu behandelnden Themengebiete eingeteilt.⁸³

⁸² Vgl. Duden.de

⁸³ Vgl. Germanblog.de

4. Strategie für die Umsetzung der Internen Kommunikation

Die Interne Kommunikation trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. In vielen Unternehmen und Organisationen wird jedoch dieser Beitrag, den die Interne Kommunikation bewirkt noch unterschätzt. Vielfach ist die Meinung vorhanden, dass man sich um die Belange der Mitarbeiterkommunikation, im Gegensatz zur Externen Kommunikation nur wenig kümmern muss. Diese passiert ohne hin automatisch, sei es durch den sogenannten Flurfunkt, die tägliche Kaffeerunde oder bei Firmenfeiern wo die Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich auszutauschen.

Doch gerade in Zeiten der täglichen Informationsflut wird es immer bedeutender, die Beherrschung und Steuerung von Informationen geplant und zielgerichtet einzusetzen. Die Folgen mangelnder Kommunikation können sein:⁸⁴

- **Aufgaben werden doppelt oder gar nicht erledigt,**
- **Verantwortungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter nimmt ab,**
- **Prozesse und Entscheidungen dauern länger,**
- **Probleme bei der Abstimmung zwischen Teams bzw. Abteilungen treten auf oder**
- **widersprüchliche Kommunikation dringt nach außen.**

Der Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation beinhaltet vier Phasen, diese sind folgende:⁸⁵

- **Situationsanalyse**
- **Differenzierung der Zielgruppen**
- **Festlegen der Ziele und Themen**
- **Planung der Instrumente und Integration**

Die Erfolgskontrolle bildet den Abschluss des Planungsprozesses, wobei die Ergebnisse dieser Kontrolle wiederum in die Situationsanalyse fließen.⁸⁶

Auf der folgenden Seite wird der Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation inklusive der vier unterschiedlichen Phasen und der Erfolgskontrolle grafisch dargestellt.

⁸⁴ Vgl. Lami (2014), S 1

⁸⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 233

⁸⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 233

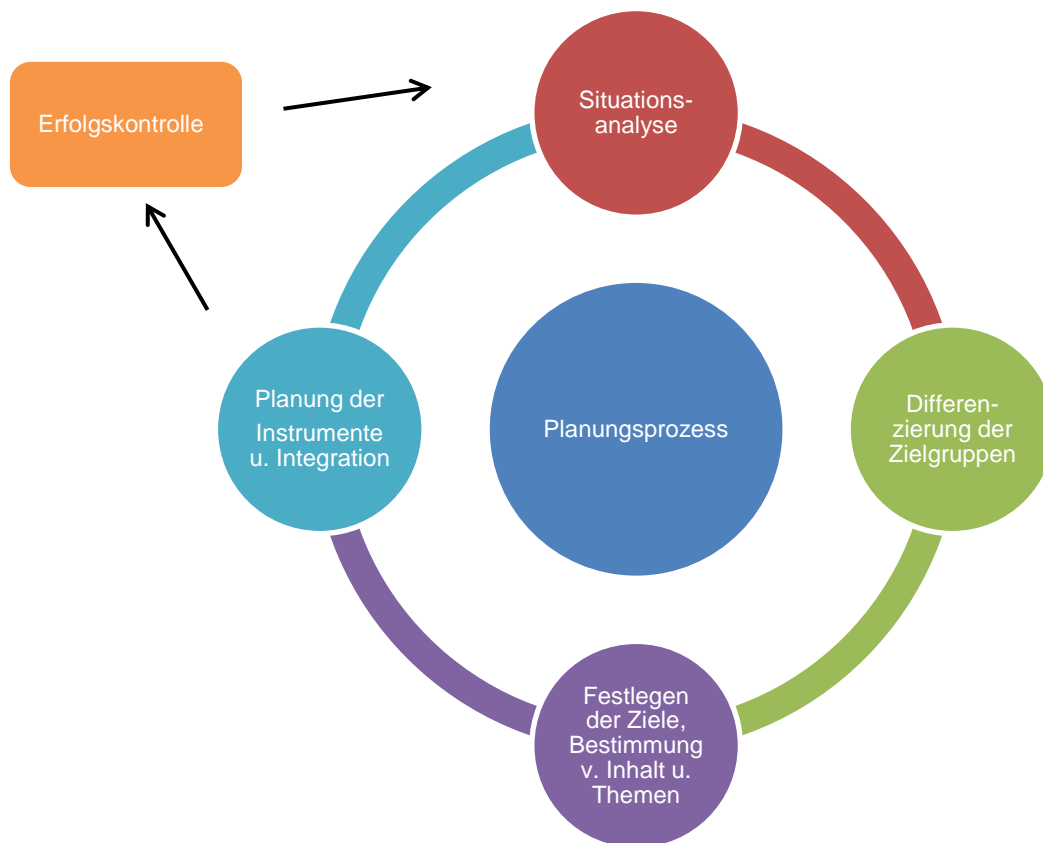


Abbildung 8: Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation⁸⁷

Speziell in der heutigen Zeit müssen sich Unternehmen auf eine höhere Komplexität einstellen, die sich vor allem dadurch auszeichnet, dass in allen Entwicklungen in und um die Unternehmen unvorhergesehene oder unbeabsichtigte Effekte auftreten, die sich einer Planung weitgehend entziehen. Da sich Unternehmen auf immer intensivere Umbrüche und Veränderungen einstellen müssen, reicht nicht nur die Beobachtung des politischen, ökonomischen und sozialen Umfelds aus, sondern es bedingt auch ein klar definiertes, von den Organisationsmitgliedern geteiltes Verständnis für Strategie bzw. von strategischen Prozessen im Unternehmen. Daher ist es eine Notwendigkeit, den strategischen Prozess in den Fokus der Internen Kommunikation zu rücken.⁸⁸

Wichtig ist es, dass Strategien nicht aus unflexiblen, linear aufgebauten Projektplänen bestehen. Denn Zweck einer Strategie ist es nicht, einen einmal festgelegten Plan genauestens zu befolgen und zu erfüllen, sondern Zweck ist es, im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Strategien müssen an ein sich änderndes Umfeld angepasst werden können, damit Unternehmen ihre Zwecke besser erreichen können als vorher.⁸⁹

⁸⁷ eigene Abbildung

⁸⁸ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 34f

⁸⁹ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 35

Die folgende Abbildung zeigt einen sich ständig in Bewegung befindlichen Kreislauf, mit dem Ziel Unternehmensstrategien in einem sich ändernden Umfeld anzupassen.



Abbildung 9: Strategieentwicklung als kommunikativer Prozess⁹⁰

Aufgabe der Internen Kommunikation ist es, die Sinnhaftigkeit der gewählten Strategie den Mitarbeitern zu vermitteln. Ebenso von zentraler Bedeutung ist es, dass die Mitarbeiter akzeptieren dass der Alltag einem ständigen Wandel unterliegt, somit Strategien regelmäßig anzupassen sind.⁹¹

Es zeigt sich somit wieder, über welche zentrale Bedeutung die interne Kommunikation in einem Unternehmen verfügt. Sie sorgt für gut informierte Mitarbeiter, die eher bereit sind Veränderungen zu akzeptieren, mitzugestalten und mitzutragen.

4.1. Prioritäten und Ziele setzen

Ein allgemein gültiges Konzept für eine effektive und effiziente interne Kommunikation ist nicht vorhanden. Je nach Größe der Organisation, der Mitarbeiteranzahl, der

⁹⁰ Abb. entnommen aus: Buchholz/Knorr (2012), S 37

⁹¹ Vgl. Buchholz/Knorr (2012), S 37

Organisationsstruktur und der vorherrschenden Unternehmenskultur unterscheiden sich die einzusetzenden Kommunikationsmaßnahmen. Es gibt jedoch Prioritäten und Grundsätze, an die man sich bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzepts halten kann. Diese allgemeinen Grundsätze sind:⁹²

- **Vorherige Analyse:** Es sollte folgende Frage im Mittelpunkt stehen: Wer braucht welche Informationen, um seine Aufgaben optimal lösen zu können?
- **Verantwortung braucht Information:** Nur wer alle notwendigen Informationen erhält, kann auch Verantwortung übernehmen. Die Mitarbeiter müssen die Ziele der Organisation kennen.
- **Jeder ist gefordert:** Interne Kommunikation ist eine Führungsaufgabe. Es ist jedoch genauso erforderlich, dass sich Mitarbeiter untereinander austauschen und somit eine optimale interne Kommunikation, welche alle Kommunikationsrichtungen bedient, mitgestalten.
- **Formelle und informelle Kommunikation:** Neben formellen Instrumenten wie einer Team-Besprechung, eines Jour fixe oder interne Newsletter muss auch die informelle Kommunikation (Flurfunk, Gespräch an der Kaffeemaschine) in das Kommunikationskonzept mit aufgenommen werden.
- **Keine Kommunikation ohne Beziehung:** Arbeitsmittel und die eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind hilfreich, um die Effizienz zu steigern, sie sind jedoch unwirksam, wenn nicht auch der zwischenmenschliche Aspekt berücksichtigt wird. Erst ein gutes Betriebsklima ermöglicht einen erfolgreichen Einsatz der Kommunikationsinstrumente.

Die Ziele, die mit der Mitarbeiterkommunikation erreicht werden sollen, leiten sich aus den Zielen der Unternehmenskommunikation ab und unterstützen somit unmittelbar Vision, Mission, Strategie und Ziele des Unternehmens.⁹³

Zentrale Ziele der Mitarbeiterkommunikation sind:⁹⁴

- **Koordination und Austausch:** Die Mitarbeiterkommunikation ist für das Funktionieren der Koordinationsprozesse im Unternehmen und für einen reibungslosen betrieblichen Ablauf von herausragender Bedeutung. Der Nutzen effizienter Kommunikationsabläufe drückt sich vor allem in einer beschleunigten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung aus.

⁹² Vgl. Lami (2014), S 1

⁹³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 227

⁹⁴ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 227f

- **Unternehmenskultur:** Die Mitarbeiterkommunikation trägt dazu bei, ein System geteilter Werte und Ansichten (Unternehmenskultur) zu schaffen. Die Unternehmenskultur wirkt nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern ist ebenfalls wichtig für die Darstellung des Unternehmens nach außen.
- **Identifikation:** Die Entstehung eines „Wir-Gefühls“ und die Förderung des Miteinanders werden wesentlich durch die Mitarbeiterkommunikation beeinflusst.
- **Motivation und Engagement:** Eine offene Kommunikation, [...] fördert die Motivation und das Engagement, sich für das Unternehmen und die Aufgabenbewältigung besonders zu engagieren.
- **Loyalität:** Nachdem die Mitarbeiterkommunikation unmittelbar auf die Unternehmenskultur und die Identifikation einwirkt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ebenso die Loyalität zum Unternehmen steigt. Loyale Mitarbeiter stehen zu ihrem Unternehmen und fühlen sich für das Unternehmensgeschehen mitverantwortlich.
- **Reputation:** Wenn die Mitarbeiter eine positive Wahrnehmung vom Unternehmen haben, sich mit diesem identifizieren, dessen Werte leben und über die Unternehmensstrategie, -ziele, -aktivitäten gut informiert sind, können sie eine beachtliche Außenwirkung erzielen. Reputation wirkt aber nicht nur gegenüber externen Anspruchsgruppen, sondern wirkt auch nach innen auf die eigenen Mitarbeiter.

4.2. Zeitplan

Nachdem aufgezeigt wurde, dass es notwendig ist, Information und Kommunikation zu steuern und zielgerichtet einzusetzen, als auch die Ziele der Mitarbeiterkommunikation taxativ behandelt wurden, wird als nächstes ein Zeitplan in Verbindung mit dem Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation erarbeitet.

Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Darstellung eines Zeitplanes für die Erstellung, Umsetzung und Evaluierung der Mitarbeiterkommunikation.

Phase(n)	Anmerkung	
Situationsanalyse	Im Rahmen der Situationsanalyse sollten Informationen gesammelt werden zu: Unternehmensinterne Strukturen und Prozesse, zur Verfügung stehende Ressourcen und Budgets, eingesetzte Kommunikationsinstrumente und deren Wirkung usw. ⁹⁵	Startpunkt
Differenzierung der Zielgruppen	Differenzierung kann erfolgen nach: Führungsfunktion, fachliche Position, Region/Standort oder Spezial-/Interessengruppen. ⁹⁶	kurzfristig
Festlegen der Ziele, Bestimmung von Inhalt und Themen	Es gilt Ziele zu definieren, deren erfolgreiche Umsetzung überprüft werden können; Ziele müssen so formuliert sein, dass sie messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert sind. ⁹⁷ Bruhn systematisiert die Informations- und Kommunikationsinhalte nach „Makrothemen mit indirekt persönlichem Bezug“ und „Mikrothemen mit direkt persönlichen Bezug.“ ⁹⁸	kurz- bis mittelfristig
Planung der Instrumente und Integration	Es gilt systematisch zu überlegen, welche Instrumente für die Zielerreichung und Kommunikation am wirkungsvollsten sind. Eine gelungene Planung setzt Instrumente so ein, dass sie sich ergänzen. ⁹⁹	mittel- bis langfristig

Tabelle 2: Zeitplan für die Mitarbeiterkommunikation¹⁰⁰

4.3. Umsetzung

Wie beispielsweise eine erfolgreiche Umsetzung einer Kommunikationsstrategie am Beispiel einer öffentlichen Verwaltung aussehen kann, wird in diesem Unterabschnitt anhand der Marktgemeinde Guntramsdorf gezeigt.

Dazu wurde von der Gemeinde eine notwendige Kommunikationsstruktur geschaffen. Eine eigene Bereichsleitung „Kommunikation“ wurde im Organigramm der Gemeinde als Stabsstelle zwischen Bürgermeister und Amtsleitung angesiedelt.

⁹⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 234

⁹⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 235

⁹⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 235f

⁹⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 236f

⁹⁹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 238

¹⁰⁰ eigene Tabelle

Diese Stelle koordiniert die Gesamtkommunikation zwischen den Hierarchieebenen, und übernimmt dadurch sowohl die Interne Kommunikation als auch die Externe Kommunikation und ist zugleich auch die Pressestelle des Bürgermeisters.

Die folgende Abbildung zeigt, dass die Bereichsleitung „Kommunikation“ die zentrale Steuerung im Kommunikationsmanagement übernimmt.¹⁰¹

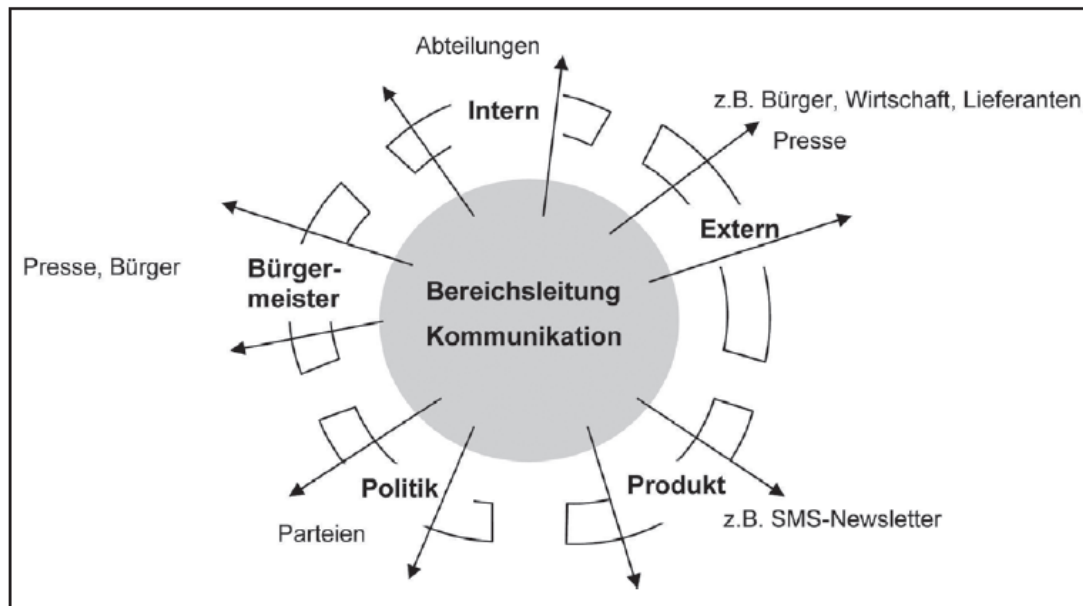


Abbildung 10: Die Rolle der Kommunikation im Kommunikationsmanagement¹⁰²

Dieses „Best Practise“ Beispiel der Marktgemeinde Guntramsdorf zeigt einen möglichen Weg vor, wie der essentiellen Aufgabe Kommunikation in einer öffentlichen Verwaltung entsprechend Rechnung getragen werden kann. Es wurde durch die Schaffung einer eigenen Bereichsleitung „Kommunikation“ eine abgeänderte Organisationsstruktur geschaffen, die sich für das Kommunikationsmanagement innerhalb aber auch außerhalb der Gemeindeverwaltung verantwortlich zeichnet.

Im Fall der Marktgemeinde Guntramsdorf wurde seitens der Führungspersönlichkeiten erkannt, wie entscheidend eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Führungsaufgabe Kommunikation ist, und das diese einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer öffentlichen Verwaltung beitragen kann.

¹⁰¹ Vgl. Handschuh (2008), S 12f

¹⁰² Abb.: entnommen aus: Handschuh (2008), S 12

5. Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

Im Berufsleben kommt heutzutage der Kommunikation bei der täglichen Führungsarbeit eine bedeutende Rolle zu. Nicht nur werden durch Kommunikation Aufgaben erteilt und weitergegeben, es erfolgen dadurch auch der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Neben fachlicher Kompetenz sind vor allem auch soziale Kompetenz, wie Kommunikationsfähigkeit oder Konfliktfähigkeit bei der Bewältigung von Führungsaufgaben von Bedeutung.¹⁰³

Die Führungskraft ist Kommunikator im Unternehmen, ihr kommt die wichtige Aufgabe zu, eine Kommunikationskultur zu gestalten, denn Führung ohne Information und Kommunikation ist undenkbar.¹⁰⁴

Der Führungskraft kommt eine Vorbildwirkung gegenüber der restlichen Belegschaft zu, somit hat die Führungskraft einen wesentlichen Einfluss auf die vorherrschende Kommunikationskultur im Unternehmen oder der Organisation.

Für die Führung der Mitarbeiter in einer Organisation ist vor allem die persönliche Kommunikation eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte. Eine aktive, persönliche Kommunikation ist entscheidend, um glaubwürdig zu sein und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Persönliche Kommunikation kann erklären, überzeugen, Widerstände ausräumen, motivieren und mobilisieren. Es ist immer noch die wirkungsvollste Methode, Wissen und Erfahrungen persönlich weiterzugeben.¹⁰⁵

In diesem Zusammenhang ist es an der Zeit, den Begriff „Führung“ zu definieren. Die Führungsforschung bietet ein breites Spektrum an Theorieansätzen und Begriffen. Führung zielt auf die bewusste und zielbezogene Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern ab. Dafür sind Kommunikation und der Austausch von Informationen [...] sowie auch der Aufbau einer Beziehungsebene zum Mitarbeiter elementare Bestandteile der Führung.¹⁰⁶

Im Fall einer Gemeindeverwaltung kommt dem Amtsleiter, als Leiter des inneren Dienstes, diese Führungsposition zu. Ihm sind sämtliche Gemeindebedienstete unterstellt und ihm obliegen die Leitung des inneren Dienstes sowie die Dienstaufsicht über alle Dienststellen der Gemeinde.¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl. Hensel/Reichwald (2007), S 649

¹⁰⁴ Vgl. Seisselberg (2012), S 15

¹⁰⁵ Vgl. Grupe (2011), S 249

¹⁰⁶ Vgl. Hensel/Reichwald (2007), S 652

¹⁰⁷ Vgl. Putschlög/Neuhofer (2009), S 194

Das Aufgabenspektrum eines Amtsleiters ist vergleichbar mit den Aufgaben eines Managers. Typische Managementaufgaben haben mit Planung, Organisation, Koordination der verschiedenen Akteure und Teilaktivitäten bzw. –prozessen und Kontrolle zu tun. Diese Funktionen sind zielgerichtet, es geht darum Ziele zu setzen, die Mittel für die Zielerreichung bereit zu stellen, diese so zu organisieren und zu koordinieren, dass eine effektive Zielerreichung erfolgt. Es ist daher eine Notwendigkeit, auf Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Der Amtsleiter muss die Mitarbeiter führen, anweisen und für eine entsprechende Qualifizierung sorgen. Seine Führungsrolle muss aktiv ausgefüllt werden und als Führungspersönlichkeit sollte er nicht darauf verzichten, die Organisationskultur bewusst zu gestalten, zu entwickeln und darauf Einfluss zu nehmen. Dazu zählt unter anderem der Umgang mit den Mitarbeitern, die Gesprächs- und Konfliktkultur, das Gefühl der Zusammengehörigkeit, das Vertrauen und vieles mehr. Da sich sehr vieles davon im zwischenmenschlichen Bereich abspielt, sind mehr denn je soziale Kompetenzen gefragt. Die Einbindung von Mitarbeitern, Empathie und die Fähigkeit intensiv, klar und gut zu kommunizieren sind essenzielle Bestandteile der Führungsaufgabe eines Amtsleiters.¹⁰⁸

Welche zentrale Rolle Kommunikation in der Führungsarbeit, gerade auch im Gemeindebereich einnimmt, zeigt die Berufsordnung der Tiroler Gemeindeamtsleiter. Es wird ein kurzer Auszug aus der Berufsordnung wiedergegeben.

*„Der Gemeindeamtsleiter verfügt über ein hohes Maß an Eigeninitiative und Engagement. Er zeichnet sich durch Reformwillen und Dienstleistungsorientierung aus. Der Gemeindeamtsleiter hat die Bereitschaft und Fähigkeit zur **Kommunikation** und Kooperation.“¹⁰⁹*

*„Der Gemeindeamtsleiter benötigt eine fundierte Ausbildung. Eine fachspezifische modulare Ausbildung für Gemeindeamtsleiter wird angestrebt. Diese sollte Kenntnisse in juristischen, betriebswirtschaftlichen und politikwissenschaftlichen Bereichen vermitteln. Im Sinne einer effizienten Verwaltungsstruktur sind Führungskompetenz und Kenntnisse im Bereich **Kommunikation und Rhetorik**, Zeit- und Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Personal- und Prozessmanagement vorzusehen.“¹¹⁰*

„Der Gemeindeamtsleiter koordiniert und leitet die Verwaltungstätigkeit und sorgt für deren Abwicklung. Er motiviert die Mitarbeiter durch Wertschätzung, freundliche Umgangsformen, konstruktives Feedback, rechtzeitige Information bei Veränderungen und durch ein positives

¹⁰⁸ Vgl. Cecon (2012), S 18ff

¹⁰⁹ Scharmer (2013), S 12

¹¹⁰ Scharmer (2013), S 12

Organisations- und Arbeitsklima. **Information und Kommunikation** stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.“¹¹¹

„**Kommunikation** ist das Hauptwerkzeug für eine wirksame Führung. Innerbetriebliche Kommunikation erfolgt meist im Rahmen von Besprechungen. Damit diese möglichst produktiv sind, kommt der effizienten Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eine besondere Bedeutung zu.“¹¹²

¹¹¹ Scharmer (2013), S 15

¹¹² Scharmer (2013), S 22

6. Darstellung der Marktgemeinde Pucking

Die Marktgemeinde Pucking liegt inmitten des oberösterreichischen Zentralraums im politischen Bezirk Linz-Land. Das Gemeindegebiet umfasst 19,68 km² und teilt sich insgesamt in zehn Ortschaften auf.

Die Ortschaften in alphabetischer Reihenfolge: Dörfel, Hasenufer, Köttsdorf, Oberschnadt, Pucking, Sammersdorf, Sank Leonhard, Sipbach, Unterschnadt und Zeitlham. Der Gemeindehauptort liegt auf einer Seehöhe von 289 Meter, die höchst gelegene Ortschaft ist Sankt Leonhard und befindet sich auf 329 Meter Seehöhe.



Abbildung 11: Marktgemeinde Pucking im politischen Bezirk Linz-Land¹¹³

In den letzten beiden Jahrzehnten hat die Gemeinde einen starken Bevölkerungsanstieg erfahren. Im Jahr 1991 betrug die Einwohnerzahl von Pucking 2.613, im Jahr 2011 waren es bereits 3.742 Einwohner. Mit Stichtag 1. Juni 2015 zählt die Gemeinde 3.979 Einwohner. Davon sind 3.837 Einwohner mit Hauptwohnsitz und 142 Einwohner mit Nebenwohnsitz gemeldet. Neben der Verwaltung zählt zu den Einrichtungen der Gemeinde ein Bauhof, sämtliche Kinderbetreuungseinrichtungen, beginnend bei der Krabbelstube über den Kindergarten bis hin zum Schülerhort. Seit dem Jahr 2001 hat die Gemeinde auch die Agenden der Friedhofsverwaltung von der Pfarre übernommen. Im Jahr 2004 wurde das Mehrzweckgebäude Spektrum eröffnet, welches als Veranstaltungs- und Sporthalle von

¹¹³ Abb.: entnommen aus: ÖVP Linz-Land (2015)

Puckinger Vereinen und Institutionen genutzt wird. In diesem Gebäude sind auch die Schülerspeisung, die öffentliche Bücherei, Gruppen des Kindergartens und Schülerhortes sowie das Vereinslokal des Musikvereins integriert. Der Bau dieses in mehrfacher Weise genutzten Gebäudes war unter anderem auch dem erwähnten Bevölkerungszuwachs geschuldet.

Für das Aufgabengebiet der Abwasser- und Wasserversorgung gründete die Gemeinde gemeinsam mit der Stadtgemeinde Ansfelden und der Gemeinde Sankt Marien zu Beginn der 1980er Jahre den Wasserverband Großraum Ansfelden.

Die Marktgemeinde Pucking ist Arbeitgeber für 52 Personen. Davon sind 27 Mitarbeiter in der Kinderbetreuung, als Kindergarten- und Hortpädagogen sowie Hilfspersonal tätig. Das Bauhofpersonal umfasst drei Bedienstete. Auf die Verwaltung entfallen neun Bedienstete, der Rest teilt sich auf den Ausspeisungsbereich, die Gebäudeverwaltung (Hausmeister und Schulwart) und den Gebäudedienst (Reinigungspersonal) auf.

Das Budget des ordentlichen Haushaltes der Marktgemeinde Pucking hat im Jahr 2014 einen Betrag in Höhe von 7,2 Millionen Euro ausgewiesen. Gemäß dem Rechnungsabschluss 2014 konnte die Marktgemeinde Pucking einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen und ist somit keine Abgangsgemeinde. Der außerordentliche Haushalt schloss im Haushaltsjahr 2014 mit einem im Folgejahr zu deckenden Fehlbetrag in Höhe von rund 553.000 Euro ab.¹¹⁴ Im Jahr 2011 gründete die Gemeinde einen Infrastrukturverein. Seit der Gründung werden über diesen Verein Bauprojekte (z. B. Volksschulsanierung, Neubau Feuerwehrhaus) abgewickelt. Neben sämtlichen Gebarungsfällen der Gemeinde werden somit auch alle Geschäftsfälle des Vereins durch die Finanzabteilung der Gemeindeverwaltung vollzogen.

Die politischen Kräfteverhältnisse teilen sich seit der letzten Gemeinderatswahl im Jahr 2009 auf fünf Parteien auf. Im Gemeinderat ist die Österreichische Volkspartei (ÖVP) mit 12 Mandaten, die Sozialdemokratische Partei Österreichs (SPÖ) mit 7 Mandaten, die Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ) mit 4 Mandaten und die Grünen sowie das Bündnis Zukunft Österreichs (BZÖ) jeweils mit einem Mandat vertreten. Bürgermeister der Marktgemeinde Pucking ist seit dem Jahr 2008 der Rechtsanwalt Doktor Robert Aflenzer von der ÖVP.

Die demokratische Willensbildung wird neben dem Gemeinderat noch im Gemeindevorstand und in den weiteren Pflichtausschüssen vollzogen. Über die lokalen Gremien hinausgehend

¹¹⁴ Rechnungsabschluss 2014 der Marktgemeinde Pucking

ist die Marktgemeinde Pucking auch in überregionalen freiwilligen Vereinen wie der Leader-Region Linz-Land und dem Regionalmanagement Linz-Land vertreten.

Das Organigramm zeigt die Gemeindeverwaltung und es kann eine Differenzierung nach Zielgruppen vorgenommen werden.

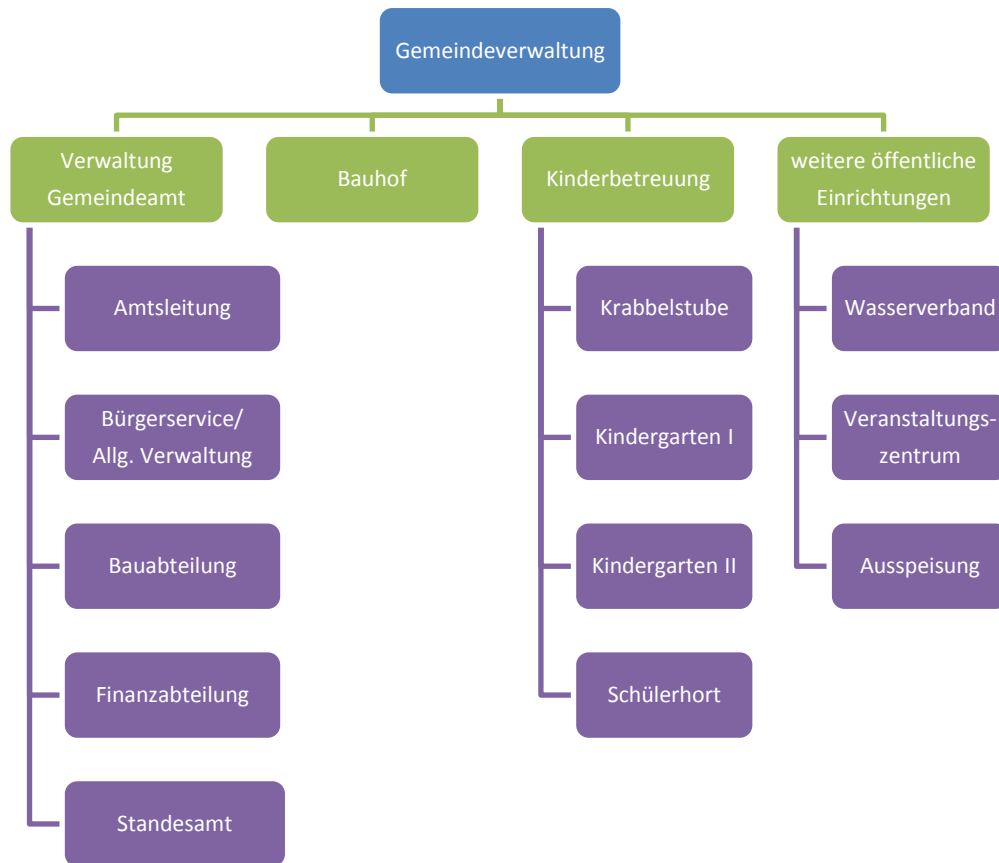


Abbildung 12: Organigramm der Marktgemeinde Pucking¹¹⁵

¹¹⁵ eigene Abbildung

6.1. Interne Kommunikation der Marktgemeinde Pucking

Wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, zeichnet sich die Interne Kommunikation der Marktgemeinde Pucking im Wesentlichen durch nicht protokollierte Besprechungen ab. Diese erfolgen sowohl in „Vier-Augen-Gesprächen“ zwischen dem Amtsleiter und dem jeweiligen Mitarbeiter als auch in „Team-Besprechungen“ an denen die gesamte Belegschaft der Verwaltung teilnimmt.

Die „Vier-Augen-Gespräche“ erfolgen anlassbezogen – je nach dem welches Thema bzw. welche Aufgabe zu vollziehen ist - und die „Team-Besprechungen“ werden jede Woche montags abgehalten. Eine Agenda für die „Team-Besprechungen“ gibt es im Vorfeld nicht. Eine Vorbereitung der Mitarbeiter ist daher nicht gegeben. Es wird wohl davon ausgegangen, dass jeder Bedienstete über die aktuellen Verwaltungsthemen informiert ist.

Der Amtsleiter führt als Leiter des inneren Dienstes durch diese Sitzung. Während der „Team-Besprechung“ werden Meinungen und Sichtweisen der Belegschaft zu den einzelnen Themen eingeholt und in den Ergebnissen berücksichtigt. Falls erforderlich, werden während der Besprechung Aufgabenpakete definiert und an einzelne Mitarbeiter übertragen. Die Inhalte und Ergebnisse der Besprechungen werden nicht protokolliert.

Selbst die getroffenen Aufgabenpakete werden nicht festgehalten. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mitarbeiter die Inhalte verstanden hat und seine Aufgaben, die ihm zugeteilt wurden, verlässlich ausführt. Die Realität zeigt jedoch immer wieder, dass Vereinbartes vergessen wird und fallweise die Aufgabenübertragung nicht für jeden klar ist.

Ergebnisse und Erkenntnisse aus „Vier-Augen-Gespräche“ werden an die restliche Belegschaft nicht weitergegeben. Es kommt sehr häufig vor, dass die restlichen Bediensteten beim informellen „Kaffeetratsch“ davon in Kenntnis gesetzt werden.

In den Kinderbetreuungseinrichtungen der Gemeinde erfolgt wöchentlich eine Dienstbesprechung zwischen der Leitung und den Pädagoginnen, wobei hier nicht immer die Teilnahme aller Bediensteten möglich ist. Die Inhalte der Besprechungen werden grundsätzlich nicht bekannt gegeben, außer es sind besonders wichtige Themen zu behandeln. Durch die Dienstbesprechung führt die Kindergarten-Koordinatorin und jede Pädagogin hält selbst die Inhalte dieser Besprechung fest.

Übergeordnete Besprechungen aller Gemeindegenehmigungen (Amt, Bauhof, Kinderbetreuung, Ausspeisung usw.) erfolgen nur anlassbezogen und selten. Die betroffenen Mitarbeiter werden telefonisch durch den Amtsleiter eingeladen.

Die zu behandelnden Themen werden vorher mündlich bekannt gegeben. Bei diesen Treffen erfolgt eine Protokollierung insoweit, dass die anstehenden Arbeiten anhand einer Prioritätenliste festgehalten werden. Die Aufzeichnungen werden dann beispielsweise vom

Amt an den Bauhof weitergeleitet und anhand der Priorisierung sind die aufgelisteten Tätigkeiten abzuarbeiten. Die Schwachstelle bei dieser Handhabung ist, dass seitens des Bauhofes keine Rückmeldung über erledigte Arbeiten erfolgt. Es muss somit immer das Amt tätig werden, um den aktuellen Stand der Dinge zu erfahren.

6.2. Beschreibung der Ist-Situation hinsichtlich der internen Kommunikation

Das methodische Vorgehen im Zuge der Beschreibung der IST-Situation hinsichtlich der Internen Kommunikation, bei der der Fragebogen als Erhebungsinstrument eingesetzt wurde, wird im Folgenden näher beschrieben. Das Erhebungsinstrument des Fragebogens ist der quantitativen Sozialforschung zuzuordnen. Ein wesentlicher Vorteil des Fragebogens ist, dass der Erhebungsaufwand geringer ist als bei anderen Erhebungsmethoden (z.B. Interviews mit allen Kollegen).

Für den Autor der vorliegenden Arbeit war es ein besonderes Anliegen eine reale Einschätzung der IST-Situation zu erlangen. Dadurch, dass beim Ausfüllen des Fragebogens kein Zeitdruck bestand, konnten die Befragten sich ausreichend Zeit nehmen, um die gestellten Fragen zu beantworten.

Der Fragebogen wurde durch den Autor persönlich an sieben Verwaltungsmitarbeiter und an sechs Führungskräfte der dezentralen Einrichtungen (Kinderbetreuung, Bauhof,...) ausgeteilt. Für die fertig ausgefüllten Fragebögen wurde im Gemeindeamt eine Wahlurne bereitgestellt. Eine persönliche Abgabe war nicht erforderlich und die Anonymität der Befragten wurde gewahrt.

Der Fragebogen setzt sich aus geschlossenen und aus einer Mischform aus offenen und geschlossenen Fragen zusammen.

Die folgenden Seiten widmen sich der Darstellung der IST-Situation der Internen Kommunikation anhand von zehn Fragen wobei die Präsentation der Ergebnisse differenziert erfolgt. Ein Großteil der Ergebnisse wird grafisch dargestellt, vereinzelt erfolgt eine rein schriftliche Erläuterung. Der Vollständigkeit halber wird festgehalten, dass nicht auf jede Frage in der vorliegenden Arbeit eingegangen wird.

Die erste Frage behandelt die Thematik, wie gut sich die Mitarbeiter für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit informiert fühlen und wird anhand der folgenden Grafik veranschaulicht.

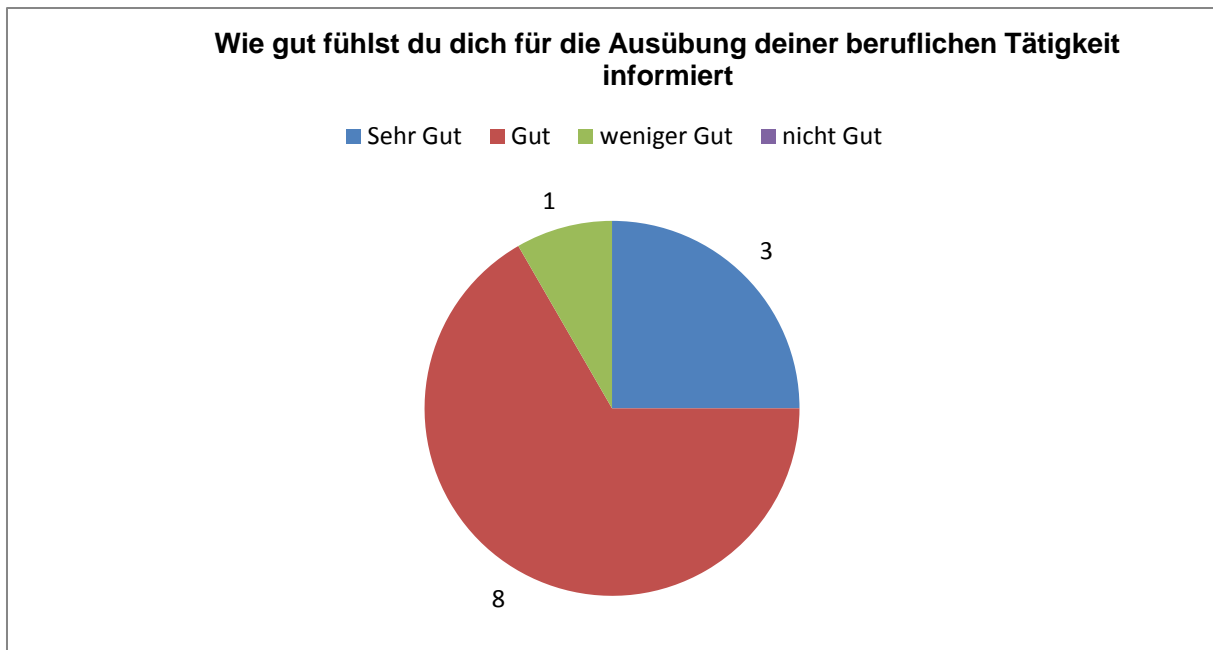


Abbildung 13: Wie gut fühlst du dich für die Ausübung deiner beruflichen Tätigkeit informiert

Die Frage wurde in Summe von 12 der 13 Befragten beantwortet. 11 der Befragten fühlen sich „Sehr gut“ bis „Gut“ informiert.

Die Frage, ob die Mitarbeiter mit zu vielen Informationen versorgt werden, wurde von 12 mit „Nein“ und von einem Befragten mit „Ja“ beantwortet.

Bei der folgenden Frage ging es darum zu erfahren, auf welche Weise die Mitarbeiter mit Informationen versorgt werden.

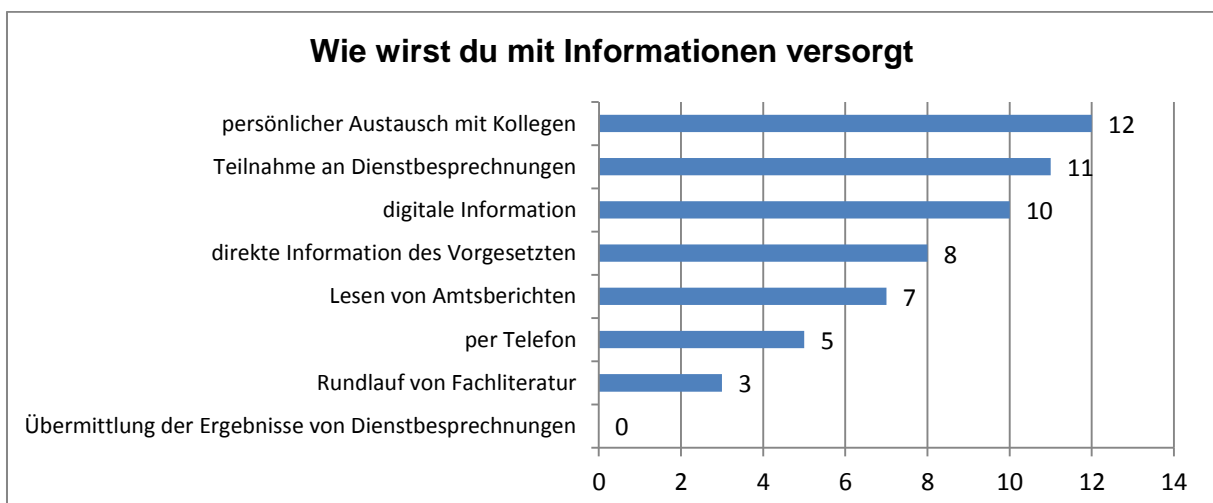


Abbildung 14: Wie wirst du mit Informationen versorgt

Das Ergebnis zeigt, dass der persönliche Austausch mit Kollegen (12 Nennungen), die Teilnahme an Dienstbesprechungen (11 Nennungen) sowie die digitale Information (10

Nennungen) die häufigsten Informationskanäle sind, über die die Befragten in Kenntnis gesetzt werden.

Die Übermittlung von Ergebnissen aus Dienstbesprechungen wurde kein einziges Mal als Informationsquelle genannt.

Dies liegt vor allem an der Tatsache, dass Dienstbesprechungen nicht protokolliert werden und daher auch nicht an die Kollegenschaft schriftlich oder digital übermittelt werden können. Der Autor dieser Arbeit ist aus diesem Grund der Meinung, dass der verbale Austausch dieser Ergebnisse wohl wieder dem Austausch innerhalb der Kollegenschaft zugerechnet wird.

Der Rundlauf von Fachliteratur erfährt lediglich 3 Nennungen, wobei dieses Instrument - vor allem innerhalb der Verwaltung – relativ einfach umzusetzen wäre.

Die folgende Abbildung veranschaulicht, welche Kommunikationsarten (persönlich, schriftlich, digital) die Befragten selbst, gereiht nach 1,2 oder 3 bevorzugt um sich zu informieren.

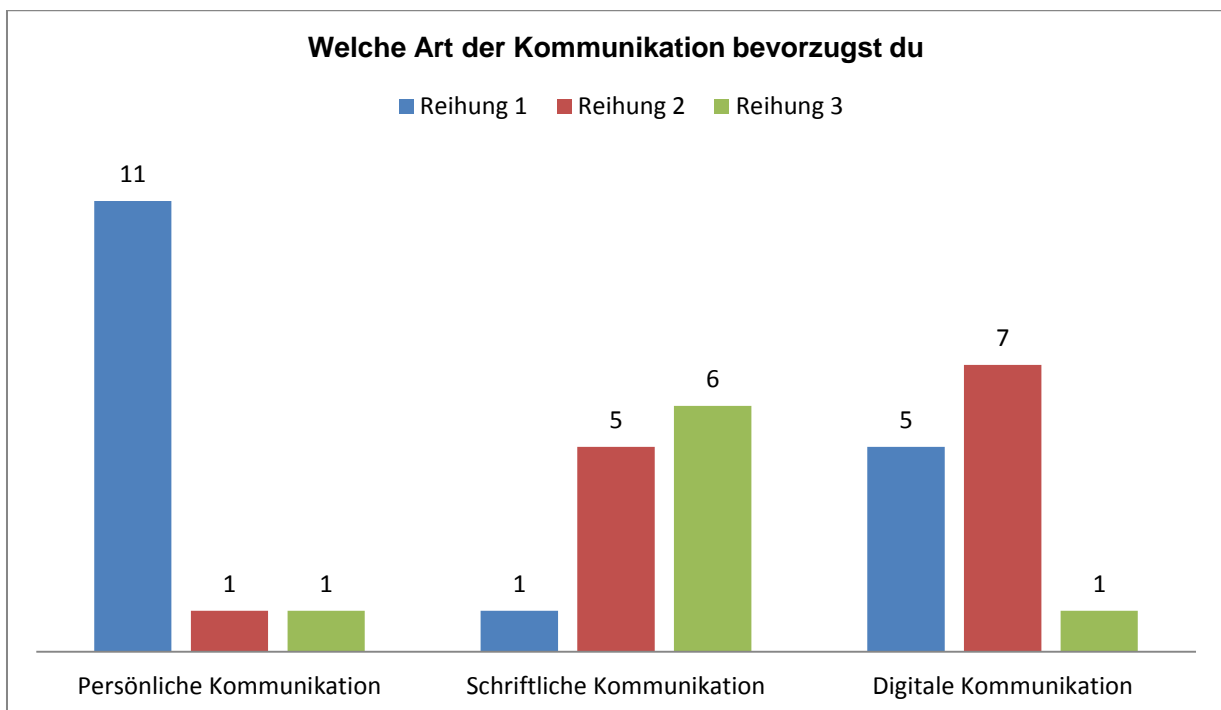


Abbildung 15: Welche Art der Kommunikation bevorzugst du

Die persönliche Kommunikation wird von 11 Befragten an erster Stelle gereiht und ist somit die am meisten bevorzugteste Art der Informationsbeschaffung. Die digitale Kommunikation folgt mit 5 Nennungen auf dem 2. Platz vor der schriftlichen Kommunikation mit lediglich einer Nennung.

Je nach Art der Informationen und den damit übermittelten Inhalten erfolgte eine unterschiedliche Prioritätenreihung.

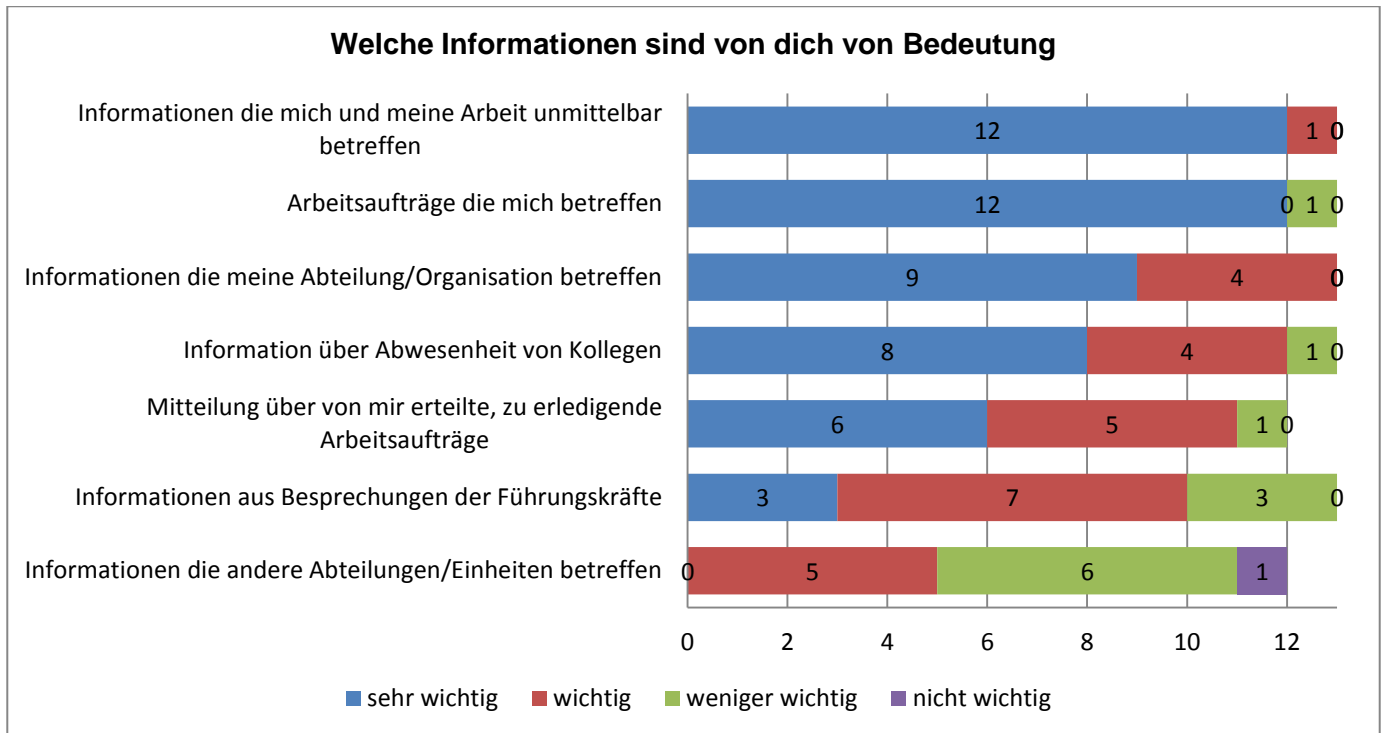


Abbildung 16: Welche Informationen sind für dich von Bedeutung

Das Ergebnis dieser Frage zeigt, dass mit jeweils 12 Nennungen „Informationen die mich und meine Arbeit unmittelbar betreffen“ und „Arbeitsaufträge die mich betreffen“ mit „sehr wichtig“ gereiht werden. Hingegen sind „Informationen über andere Abteilungen bzw. Einheiten“ mit 6 Nennungen „weniger wichtig“ und einer Nennung „nicht wichtig“ am wenigsten bedeutsam.

Bei der Thematik, ob Informationen zur Verfügung gestellt werden, oder diese aktiv eingeholt werden müssen, zeigt sich folgendes Bild.

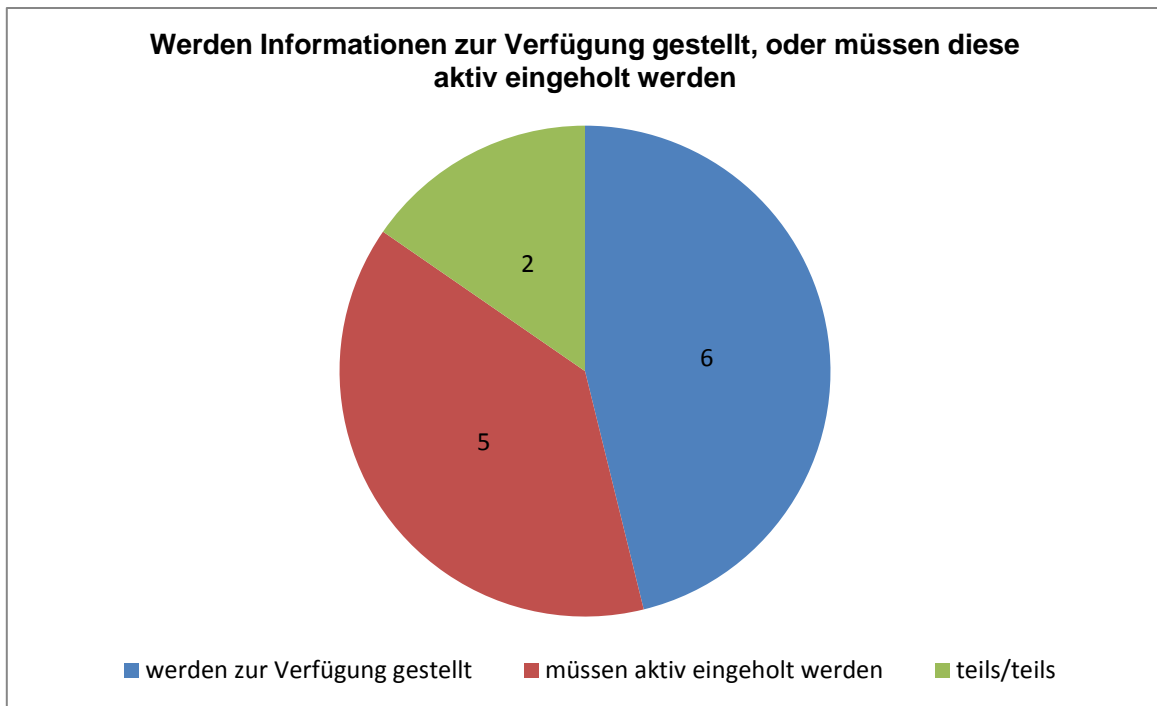


Abbildung 17: Werden Informationen zur Verfügung gestellt, oder müssen diese aktiv eingeholt werden

Hier zeigt sich, dass es keine einheitliche Meinung darüber gibt ob Informationen zur Verfügung gestellt werden oder diese aktiv, beispielweise durch Nachfragen, eingeholt werden müssen. Der Autor vertritt die Meinung, dass dieses Ergebnis zeigt, dass es kein strukturiertes System gibt, wie Informationen an die jeweils richtigen Empfänger weiter gegeben werden.

Die Zufriedenheit der eingesetzten Kommunikationsinstrumente wird durch die folgende Abbildung veranschaulicht.

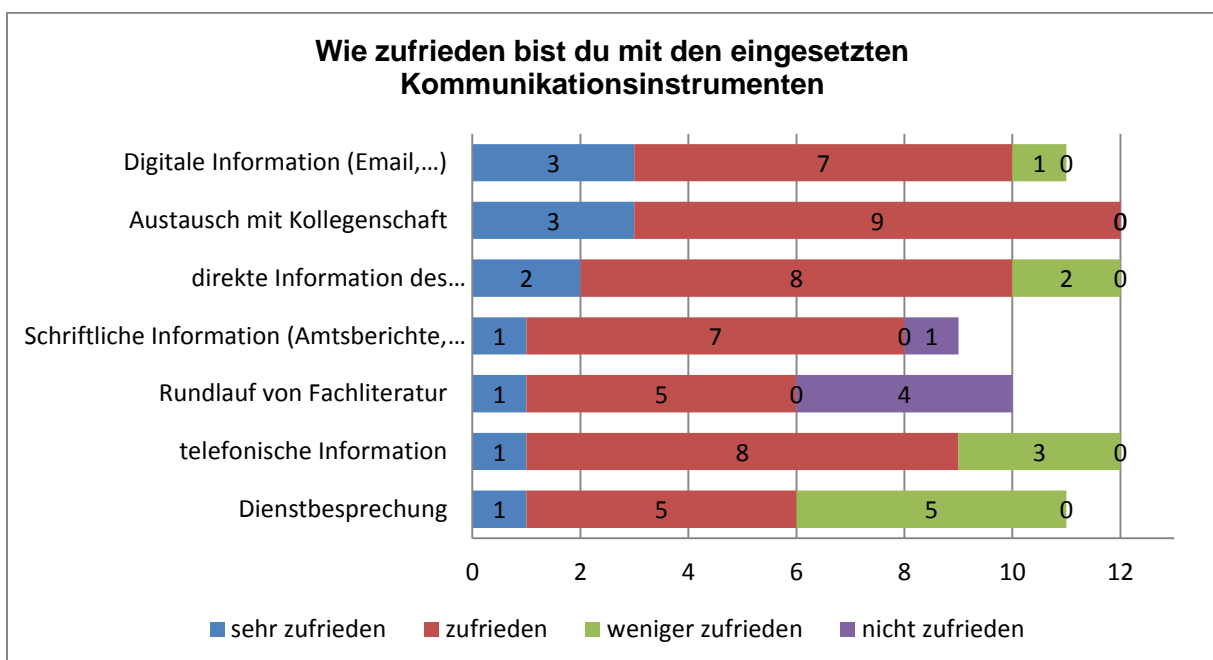


Abbildung 18: Wie zufrieden bist du mit den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten

Eine der letzten Fragen, um die IST-Situation zu analysieren, behandelt die Zufriedenheit einzelner Kriterien der momentan eingesetzten Informationsübermittlung.

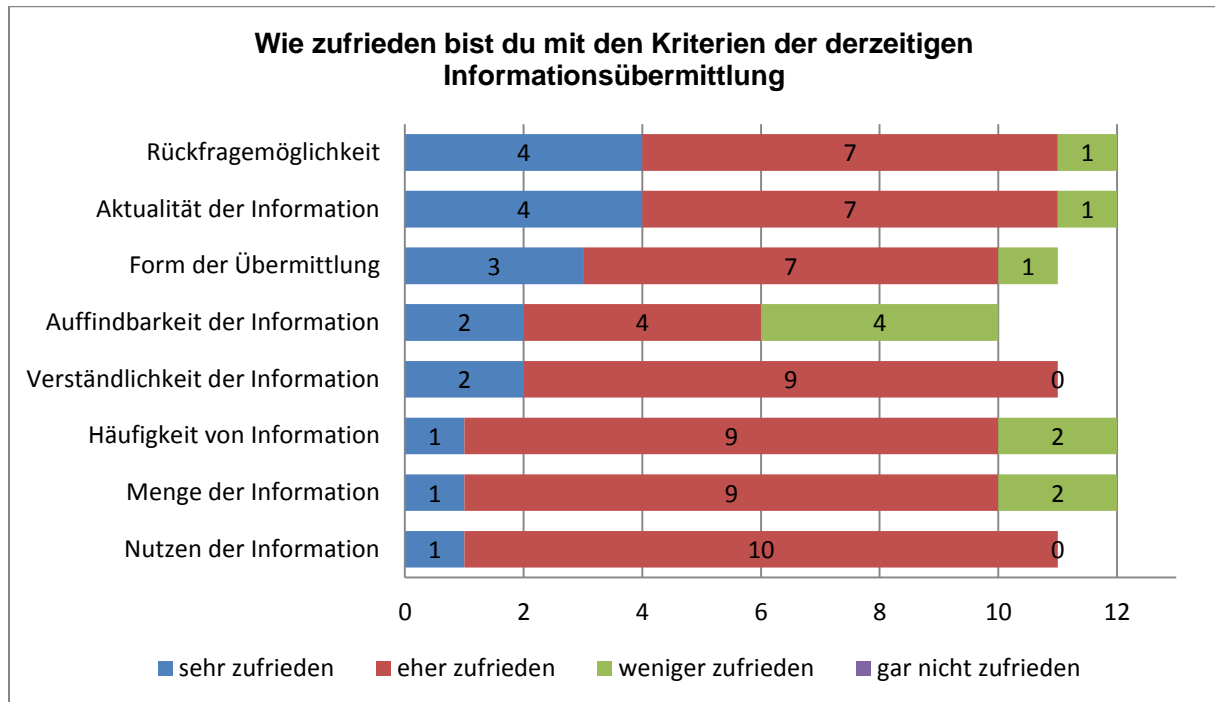


Abbildung 19: Wie zufrieden bist du mit den Kriterien der derzeitigen Informationsübermittlung

Alle angeführten Kriterien wurden von den Befragten mit überwiegender Mehrheit mit „Sehr zufrieden“ bzw. „eher zufrieden“ bewertet. Einzig das Kriterium der Auffindbarkeit von Informationen wird von 4 Befragten mit „weniger zufriedenstellend“ beurteilt.

Den Abschluss dieses Abschnitts bildet die Feststellung, wie der Informationsfluss innerhalb der Verwaltung und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen gesehen wird.

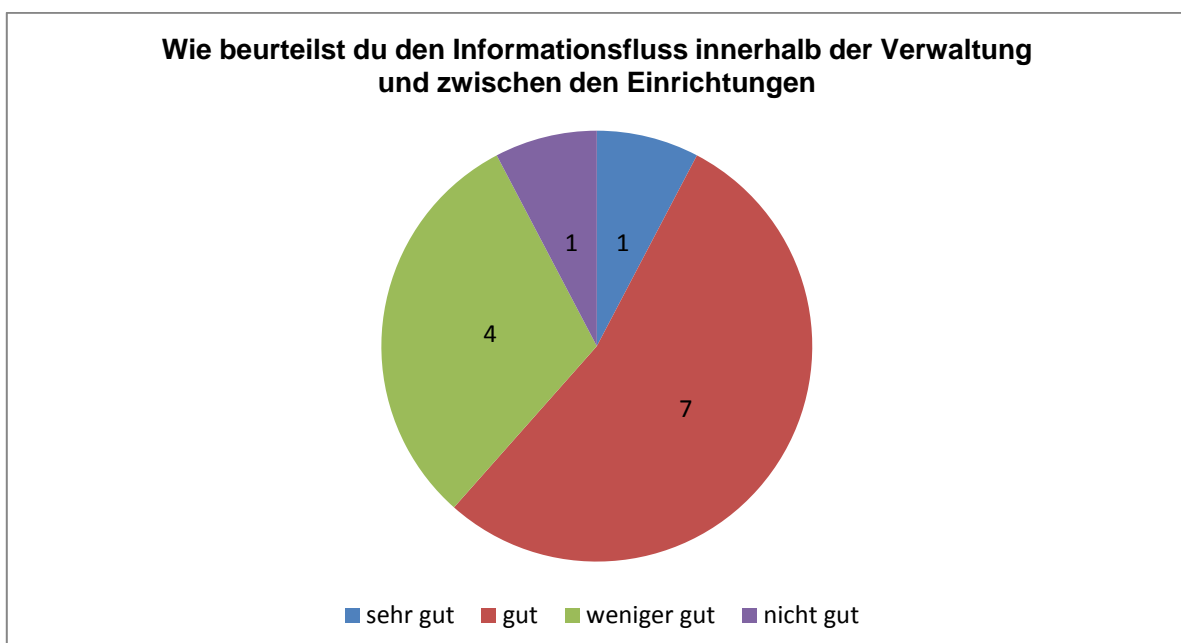


Abbildung 20: Wie beurteilst du den Informationsfluss innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen

Mit mehr als der Hälfte der positiven Nennungen – in Summe 8 von 13 – wird der Informationsfluss innerhalb der Verwaltung und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen als „sehr gut“ bzw. „gut“ gewertet.

Die überwiegend positive Beurteilung kann darauf zurückgeführt werden, dass der persönliche Austausch und die persönliche Kommunikation in der Organisation sehr stark verankert sind und daher die allgemeine Zufriedenheit hinsichtlich der Kommunikation positiv betrachtet wird.

6.3. Stärken und Schwächen der Internen Kommunikation

In diesem Abschnitt erfolgt eine komprimierte Zusammenfassung nach Stärken und Schwächen der Internen Kommunikation.

Stärken:

- Die **persönliche Kommunikation** ist wie bereits erwähnt, sehr gut in der Gemeindeverwaltung verankert. Die wöchentlich stattfindende Dienstbesprechung als auch der Austausch in der Kollegenschaft zeigen sich dafür verantwortlich. Einerseits bietet sich diese Form der Kommunikation aufgrund der überschaubaren Mitarbeiteranzahl an und andererseits können dank dieser Kommunikationsform sofort Feedbackschleifen eingebaut werden. Unklarheiten werden daher bereits im Vorfeld ausgeräumt. Der Austausch innerhalb der Kollegenschaft ist beinahe jederzeit möglich und wird dementsprechend häufig genutzt. Die persönliche Kommunikation wird somit auch von den meisten Mitarbeitern, im Gegensatz zu den anderen Formen (schriftlich und digital) bevorzugt.
- Ebenso als Stärke kann die **elektronische Erreichbarkeit** der wesentlichen Mitarbeiter bewertet werden. Innerhalb der Verwaltung und jede Führungsperson in den dezentralen Einrichtungen können via Email Informationen empfangen als auch versenden. Für die Verwaltungsbediensteten bietet sich ergänzend der Zugriff auf die gesamte elektronische Ablage der Gemeindeverwaltung als Informationsquelle.

Schwächen:

- So gut die persönliche Kommunikation auch ausgeprägt ist, gilt es festzuhalten, dass beispielweise die **Dienstbesprechung** wegen einer fehlenden Protokollierung ausbaufähig ist. Es würde sich daher anbieten, wichtige Dienstbesprechungen bzw. wesentliche Aspekte des Inhalts zu verschriftlichen. Diese elektronischen Protokolle könnten zentral am Server gespeichert werden, somit hätte jeder Mitarbeiter der Verwaltung Zugriff auf diese Informationen. Es kann davon ausgegangen werden,

dass diese Vorgehensweise wesentlich dazu beitragen kann, Informationsdefizite auszuschließen.

- Der **Kommunikationsaustausch** mit den **dezentralen Einrichtungen** erfolgt größtenteils elektronisch mittels Email, telefonisch oder durch ad hoc Besprechungen. Geplante regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen zwischen der Verwaltung und den Einrichtungen gibt es bisher nicht. Im Alltag zeigt sich vor allem der Austausch mit den Bauhofmitarbeitern als nicht unproblematisch. Häufig werden Arbeitsaufträge per Mail oder telefonisch übermittelt, ob jedoch diese Aufträge in der Folge auch tatsächlich erledigt werden, muss durch aktives Nachfragen eingeholt werden.
- Eine weitere Schwäche spiegelt die **Auffindbarkeit von Informationen** wieder. Die Verwaltungsbediensteten verfügen zwar über den Zugriff auf die elektronische Ablage am Server, doch es kommt immer wieder einmal vor, dass relevante Informationen nicht in den jeweils dafür vorgesehenen Ordnern gespeichert werden. Die Gründe liegen dafür einerseits bei den Mitarbeitern, manchen ist nicht bewusst, dass ihr eigenes Zuständigkeitsgebiet und die damit verknüpften Aufgaben auch für andere Kollegen von Bedeutung sind. Andererseits ist derzeit kein digitales Dokumentenmanagementsystem im Einsatz, welches beispielsweise die Suche nach Informationen mit Hilfe der Möglichkeit Dateien zu beschlagworten wesentliche vereinfachen würde.

7. Geeignete Instrumente der Internen Kommunikation für die Marktgemeinde Pucking

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse hinsichtlich der IST-Situation der internen Kommunikation analysiert wurden, widmet sich dieses Kapitel nun dem zweiten Teil des Fragebogens, der SOLL-Situation. Im Anschluss werden vom Autor ausgewählte und geeignete Kommunikationsinstrumente, diese verstehen sich gleichzeitig als Handlungsempfehlungen um den Informationsaustausch zu verbessern, behandelt. Diese Instrumente wurden in einer Fokusgruppe, bestehend aus Mitarbeitern der Verwaltung, ausgearbeitet. Es wurde darauf Augenmerk gelegt, dass die gewählten Instrumente ohne zusätzliche Kosten, also mit der vorhandenen technischen Ausstattung verwirklicht werden können. Ein ebenso wichtiges Kriterium war die Tatsache, ohne zusätzliches Wissen und Know-how die geplanten Maßnahmen umsetzen zu können.

Zunächst werden die Ergebnisse über die SOLL-Situation präsentiert und im Anschluss die für die Gemeindeverwaltung geeigneten Kommunikationsinstrumente vorgestellt.

Bei der Frage, auf welchem Weg Informationen – abhängig vom Inhalt – zugestellt werden sollten, zeigte sich folgendes Ergebnis.

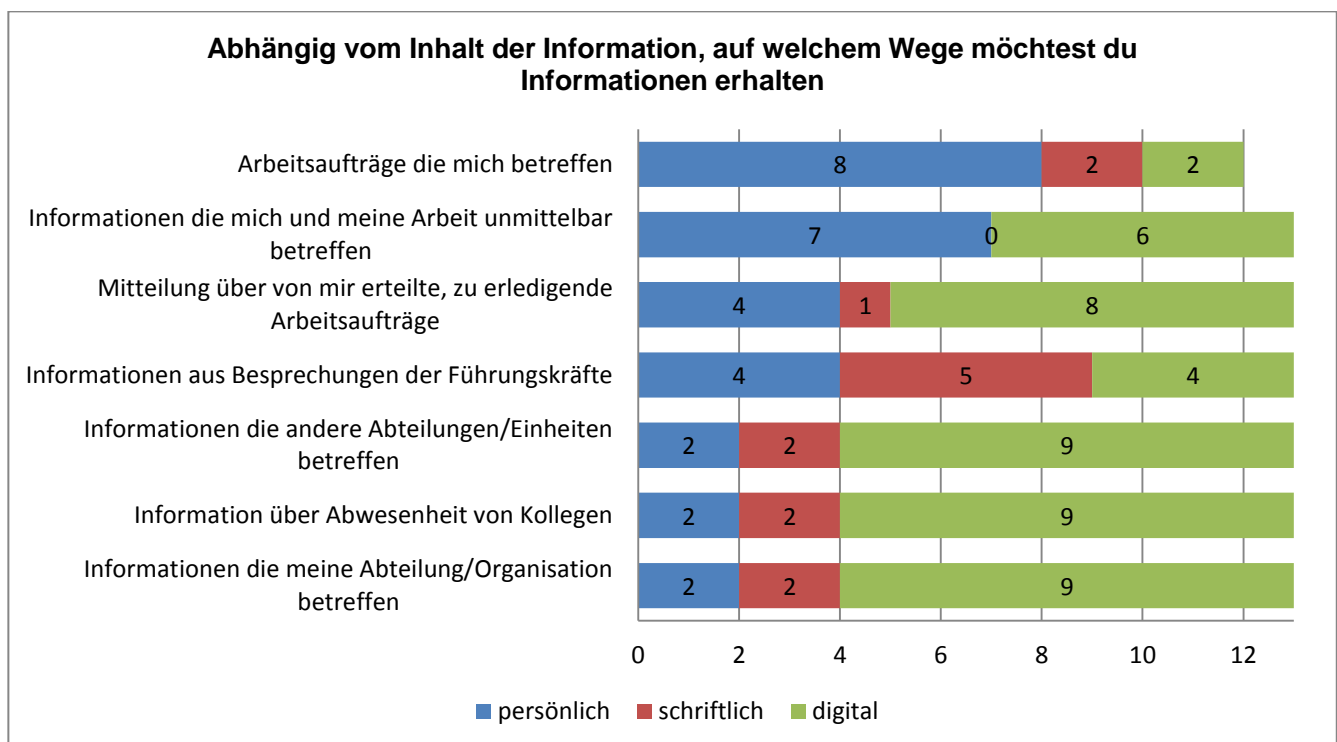


Abbildung 21: Abhängig vom Inhalte der Information, auf welchem Wege möchtest du Informationen erhalten

Wenn es darum geht, ob Informationen bereitgestellt werden, oder aktiv eingeholt werden sollen, präsentiert sich das Ergebnis wie folgt.

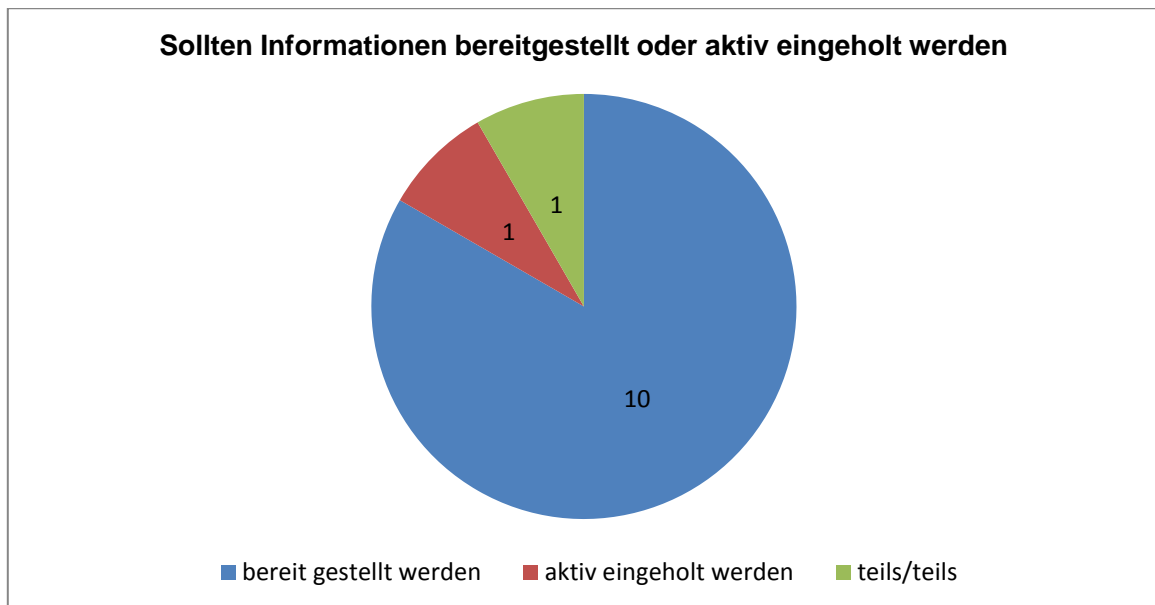


Abbildung 22: Sollten Informationen bereitgestellt oder aktiv eingeholt werden

Um die künftige Informationsweitergabe zu optimieren bzw. zu verbessern, wurde noch abgefragt, welche Kriterien erfüllt werden müssen.

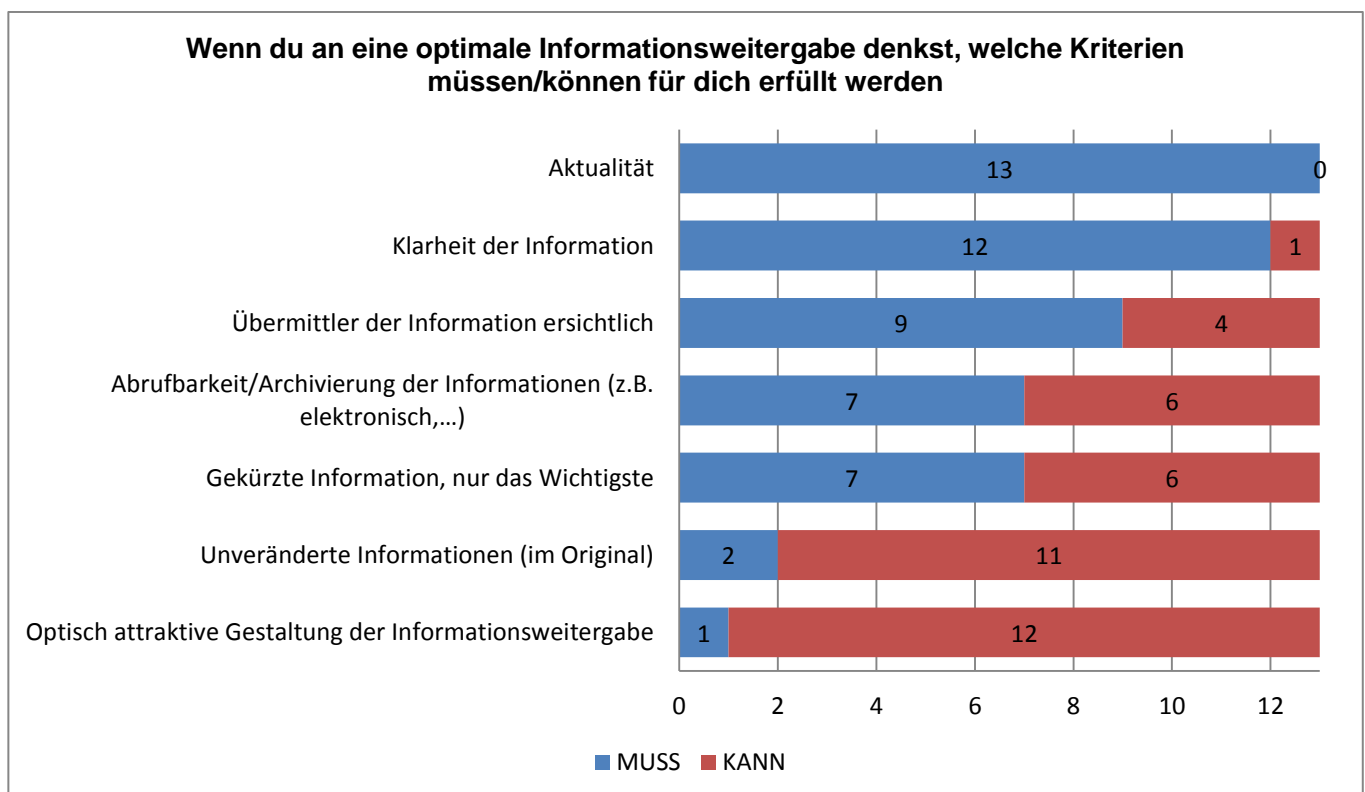


Abbildung 23: Wenn du an eine optimale Informationsweitergabe denkst, welche Kriterien müssen/können für dich erfüllt werden

Bei der Frage, ob der Informationsfluss innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen verbessert werden kann, sprachen sich neun Befragte dafür aus, dass dieser verbessert werden kann, vier Befragte verneinen die Möglichkeit einer Verbesserung.

Den Abschluss bildet noch die Auswertung der Frage, welche Kommunikationsinstrumente häufiger bzw. weniger oft eingesetzt werden sollen.

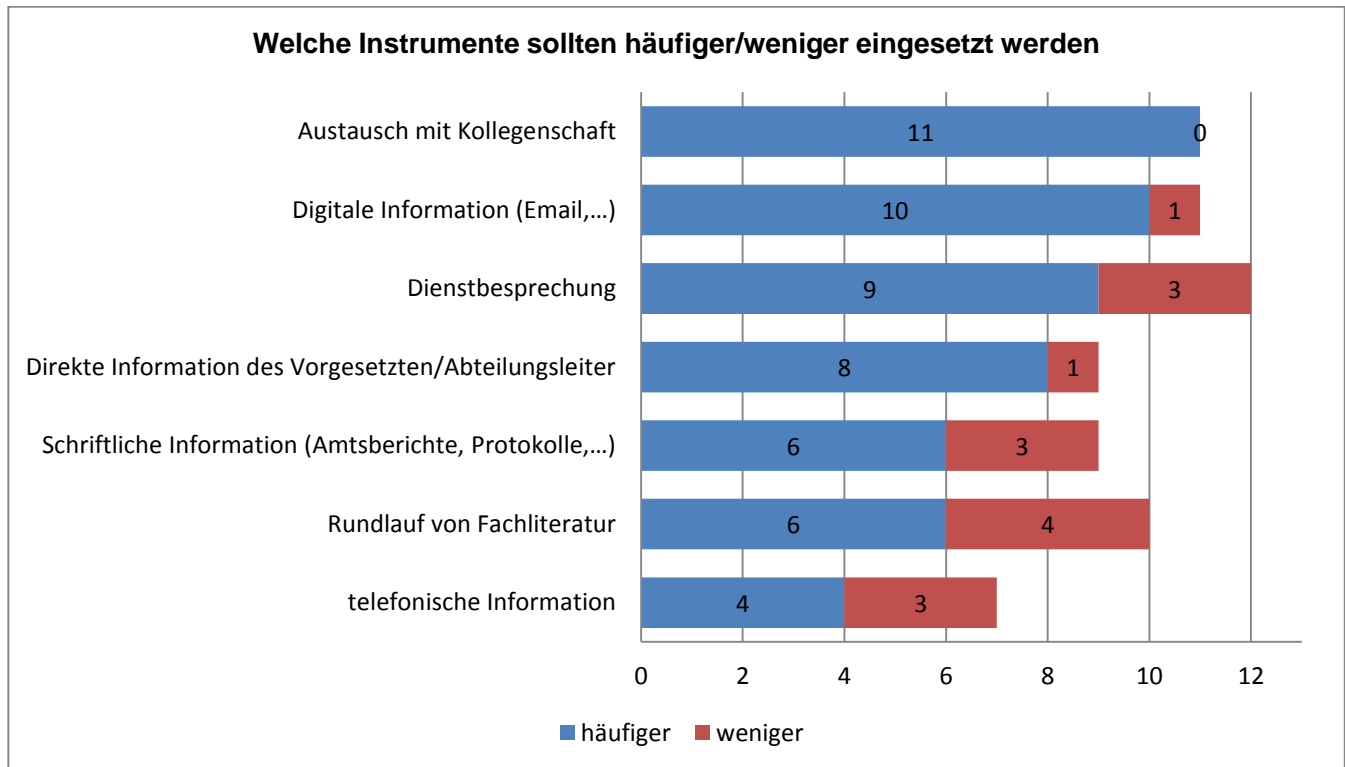


Abbildung 24: Welche Instrumente sollten häufiger/weniger eingesetzt werden

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein hohes Maß an Informationsbedarf vorherrscht. Dementsprechend präsentiert sich auch das Ergebnis dieser Frage, wonach alle zur Auswahl stehenden Instrumente „häufiger“ eingesetzt werden sollen.

7.1. Dienstbesprechungen als Jour fixe

Da wie bereits erwähnt, die persönliche Kommunikation in der Organisationskultur sehr stark verankert ist, wird auch diese in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen. In Dienstbesprechungen können Informationen wechselseitig gesendet und empfangen werden, die Möglichkeit von Rückfragemöglichkeiten ist unmittelbar gegeben und stellt einen Vorteil gegenüber einer einseitigen Kommunikationsrichtung dar. Ebenso bietet sich die Möglichkeit die sozialen Beziehungen zu pflegen, ein gutes Betriebsklima in der Kollegenschaft wirkt ebenso positiv auf den Kommunikationsaustausch wie die dafür eingesetzten Instrumente. Verbesserungsvorschläge für die Dienstbesprechung betreffen den formellen Aspekt. Es sollten künftig wichtige Inhalte schriftlich festgehalten werden und am Gemeindeserver zentral für die Bediensteten gespeichert und zur Verfügung gestellt werden. Eine Einladung bzw. eine Agenda für die Dienstbesprechung innerhalb der Verwaltung scheint aus heutiger Sicht überlegenswert, ist jedoch nicht zu priorisieren.

Weiters wurde in der Fokusgruppe ausgearbeitet, dass jede Abteilung Neuerungen aus ihrem eigenen Tätigkeitsbereich in der Dienstbesprechung erläutern soll, so ist auch die restliche Belegschaft darüber in Kenntnis gesetzt und der Austausch unter Kollegen gegeben.

Übergeordnete Dienstbesprechungen mit den Führungskräften bzw. Mitarbeitern aus den dezentralen Einrichtungen sollen im Arbeitsalltag fix verankert werden. Hierzu sollen die Teilnehmer im Vorfeld zur Besprechung sehr wohl anhand einer Agenda eingeladen werden um sich auch entsprechend vorbereiten zu können. Wie häufig diese Besprechungen stattfinden, lässt sich nicht allgemein beurteilen.

Als ein erster Lösungsansatz wurden vier Termine – quartalsweise – vorgeschlagen, diese stützen sich auf Basis der Gemeinderatssitzungen, die ebenfalls im Regelfall vier Mal pro Jahr abgehalten werden.

Je nach Anlass und unvorhergesehenen Ereignissen kann die Anzahl der Besprechungen aber variieren. Von besonderer Bedeutung erscheint bei den Besprechungen mit den Führungskräften dieser Einrichtungen der soziale Aspekt. Neben der Absprache und Klärung von Arbeitsaufträgen, bietet sich die Möglichkeit den Mitarbeitern Wertschätzung für die geleistete Arbeit entgegenzubringen.

Die folgende Tabelle gibt einen kurzen, nicht vollständigen Überblick zum Instrument der Dienstbesprechung.

Kriterien	Maßnahmen	Nutzen
Schriftlichkeit	Dienstbesprechung soll in Zukunft schriftlich festgehalten werden, festhalten der wesentlichen Inhalte der Besprechung	Ergebnisse sind für jeden dokumentiert und lassen sich nachvollziehen
Auffindbarkeit	Zentrale Speicherung des digitalen Dokuments am Gemeindeserver, Fixierung eines vordefinierten Speicherortes (Ordnerstruktur, Bezeichnung)	Dokument kann jederzeit für die Informationsversorgung herangezogen werden, jeder kennt den Speicherort, daher sind Rückfragen überflüssig
Häufigkeit	Wöchentlicher Intervall innerhalb der Verwaltung kann beibehalten werden, mit den dezentralen Einrichtungen vier Termine pro Jahr bzw. flexibel vereinbar	Informationen sind aktuell, pflege der sozialen Beziehungen, Wertschätzung, Motivation

Tabelle 3: Instrument der Dienstbesprechung

7.2. Emails/Newsletter

Emails und Newsletter ermöglichen die rasche und effiziente Weitergabe von Informationen. Da jede Gemeindeeinrichtung und somit jeder Mitarbeiter über ein Email-Konto verfügt, bietet sich die gezielte Nutzung dieses Instruments an. In der heutigen Zeit scheint jedoch aufgrund der Maße an täglichen Mails die Überflutung an Informationen als problematisch. Die Tatsache das Emails von beinahe jedem Mitarbeiter versendet werden führt zusätzlich dazu, dass Mitarbeiter ein und dieselbe Nachricht gleich von mehreren Kollegen erhalten. Eine Abhilfe könnte dahingehend geschaffen werden, dass Emails nur noch von einer zentralen Stelle an die jeweils vorgesehenen Adressaten versendet werden.

Als Beispiel für eine mögliche Lösung, wird auf die Vorgehensweise der Marktgemeinde Guntramsdorf in Kapitel 4 verwiesen, die eine zentrale Stelle „Bereichsleitung Kommunikation“ innerhalb der Gemeindeorganisation geschaffen haben. Der elektronischen Post ist trotz aller damit verbundenen Schwierigkeiten (Informationsüberflutung, adressatengerechte Zustellung,...) der Vorzug zu erteilen. Im Gegensatz zur schriftlichen Information mittels Brief, können Emails wesentlich rascher an einen größeren Empfängerkreis, kostenlos und ressourcenschonend, zugestellt werden. Eine weitere

Entscheidungshilfe stützt sich auf das Ergebnis des Fragenbogens. Demnach wird die digitale Kommunikation gegenüber der schriftlichen Kommunikation bevorzugt.

Auch zu diesem Kommunikationsinstrument erfolgt eine kurze Darstellung der wichtigsten Kriterien.

Kriterien	Maßnahmen	Nutzen
Adressaten	Differenzierung der unterschiedlichen Adressaten/Empfänger, z.B. nach Einrichtungen: Verwaltung, Bauhof, Kinderbetreuung bzw. deren Aufgabengebiet	Zielgerichtete Information der relevanten Adressaten
Zentrale Stelle	Den Aufgabenbereich „Kommunikation“ einer zentralen Stelle (z.B. Sekretariat) übertragen	Versenden von Informationen erfolgt zentral, kann daher gesteuert werden, Vermeidung vor Informationsüberflutung
Kosten/Geld	Es benötigt keine zusätzliche technische Ausstattung, die notwendige Infrastruktur ist bereits vorhanden um dieses Instrument optimal nutzen zu können	Verbesserung in der Kommunikation sind möglich ohne zusätzliche Kosten

Tabelle 4: Instrument Email/Newsletter

7.3. Potential der EDV und des Servers ausnutzen

Neben den beiden bereits erläuterten Kommunikationsinstrumenten, verfügen vor allem auch die im Einsatz befindlichen EDV-Programme über Potentiale, die es gilt besser zu nutzen. Da jeder Mitarbeiter in der Verwaltung und alle dezentralen Einrichtungen über Email-Konten verfügen – somit auch Microsoft Outlook auf den Rechnern installiert ist – bietet es sich an, die Möglichkeiten von Microsoft Outlook besser zu nutzen. Vorrangig wird dieses Programm für das Empfangen und Versenden von Email-Nachrichten genutzt. Funktionen wie die „Aufgabenverwaltung“ oder der „Kalender“ werden nur von einzelnen Mitarbeitern beansprucht.

Dies liegt vor allem daran, da Outlook hauptsächlich als Email-Programm missverstanden wird und die weiteren Funktionen und Potentiale die es bietet, nicht erkannt werden bzw. das benötigte Anwenderwissen nicht ausreicht, um diese Zusatzfunktionen effizient zu nutzen.

Mit der Inbetriebnahme eines neuen Servers und von Microsoft Outlook Exchange werden diese Defizite künftig ausgemerzt. Durch den Einsatz dieser Software, ist es möglich die Kalenderverwaltung zentral zu steuern. Dadurch ist nicht mehr jeder Mitarbeiter selbst gefordert seinen Kalender aktuell zu halten und die Terminverwaltung zu pflegen, sondern dies erfolgt automatisch und zentral.

Allein diese Funktion wird wesentlich dazu beitragen, dass die Mitarbeiter über An- und Abwesenheitszeiten aus der Kollegenschaft informiert sind. Die weiteren Potentiale von Microsoft Outlook Exchange gilt es im Laufe der Zeit zu evaluieren und entsprechen den Bedürfnissen der Verwaltung anzupassen und zu nutzen.

Bereits aufgezeigt wurde die Schwäche über die Auffindbarkeit von Informationen (Schriftstücke, Berichte, Aktenvermerke, usw...) am Server. Auch in diesem Bereich gilt es die vorhandenen Möglichkeiten besser zu nutzen. Die elektronische Ablage ist nach dem Österreichischen Einheitsaktenplan strukturiert.

Die Ablage ist demnach wie folgt aufgeteilt:

- | | |
|---|---|
| 0 | Allgemeine Verwaltung |
| 1 | Öffentliche Ordnung und Sicherheit |
| 2 | Unterricht, Erziehung, Sport und Wissenschaft |
| 3 | Kunst, Kultur und Kultus |
| 4 | Soziale Wohlfahrt und Wohnbauförderung |
| 5 | Gesundheit |
| 6 | Straßen- und Wasserbau, Verkehr |
| 7 | Wirtschaftsförderung |
| 8 | Dienstleistungen |
| 9 | Finanzwirtschaft |

Alle Schriftstücke und sonstigen elektronischen Aktenbestandteile werden dank dieser Struktur am Server systematisch gespeichert. Lückenhaft werden hingegen Aktenvermerke und Protokolle von Besprechungen (Bürgermeisterkonferenz oder Amtsleitertagungen) gespeichert. Teilweise werden diese am Server gespeichert, wobei der Speicherort immer wieder abweichen kann und teilweise befinden sich solche Aufzeichnungen auf den lokalen Arbeitsplatzrechnern der Bediensteten.

In diesen Fällen ist der Zugang für die restliche Belegschaft nicht möglich. Es würde sich daher empfehlen, für diesen Bereich ein eigenes Netzlaufwerk, mit einer für die Gemeinde passenden Struktur, am Server zu erstellen.

Solch eine Strukturierung könnte folgendermaßen aussehen:

- 0 Bürgermeisterkonferenzen, Amtsleitertagungen
- 1 Aktenvermerke
- 2 Dienstbesprechungen - Verwaltung
- 3 Dienstbesprechungen – Kinderbetreuung
- 4 Dienstbesprechungen – Bauhof
- 5 Besprechungen mit politischen Vertretern

Diese Aufteilung ist nur ein erster Vorschlag bzw. Versuch durch den Autor eine Einteilung bzw. Systematisierung zu veranschaulichen. Da besonders solche Besprechungen und Tagungen wichtige Informationen zum Inhalt haben, wäre es erstrebenswert wenn alle Bediensteten Zugang zu diesen hätten. Häufig passiert es, dass die Mitarbeiter über die Inhalte und Ergebnisse nur durch aktives Nachfragen aufgeklärt werden.

Gelingt es, solch ein System in der Organisation umzusetzen, könnte die Anzahl an persönlichen Anfragen und damit möglicherweise verbundene Informationsverluste spürbar vermindert werden, da alle relevanten Informationen – ganz nach Wunsch der Mitarbeiter – zentral zur Verfügung gestellt werden.

Kriterien	Maßnahmen	Nutzen
Wissen	Schulung bzw. Mitarbeiter soweit in Kenntnis darüber setzen, dass sie Microsoft Outlook und den Server besser nutzen können	Bessere Handhabung der IT-Infrastruktur, Verständnis für die Verwendung steigt
Zentrale Stelle	Für die Pflege des zentralen Outlook-Kalenders Verantwortung an ausgewählte Mitarbeiter übertragen	Zentrale Zuständigkeit sorgt für Ordnung und Struktur
Auffindbarkeit	Durch Strukturierung von Serverlaufwerken verbessert sich die Übersicht und Auffindbarkeit von Dokumenten bzw. Informationen	Jeder Mitarbeiter weiß, wo, welche Informationen gespeichert sind, Zeitersparnis

Tabelle 5: Potentiale der EDV und des Server nutzen

7.4. Ausblick

Neben den bereits zuvor behandelten Kommunikationsinstrumenten wird in diesem Abschnitt noch ein weiteres Instrument in einer verkürzten Version dargestellt. Das Instrument wird in der in dieser Arbeit beschriebenen Organisation bisher nicht eingesetzt.

Mitarbeitergespräch:

Das Mitarbeitergespräch gilt in der Literatur als eines der wirksamsten Führungsinstrumente zur Weiterentwicklung der Kommunikations- und Führungskultur. Es handelt sich dabei um ein persönliches Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Das Gespräch findet in den häufigsten Fällen regelmäßig, beispielsweise einmal im Jahr statt. Wichtig ist dabei, dass das Gespräch von beiden Partnern vorab inhaltlich vorbereitet wird. Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs kann dabei sehr differenziert sein, es kann sich dabei um eine Rückmeldung zur Leistung und zum Verhalten des Mitarbeiters handeln, eine Potential-, Stärken- und Schwächenanalyse sein oder es fungiert zur Abklärung von Aufgaben und Zielen.¹¹⁶

Das Mitarbeitergespräch ist sowohl als Form der Abwärtskommunikation als auch der Aufwärtskommunikation einzuordnen. Es soll besonders der Austausch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten gefördert werden, so kann ein gegenseitiger Beeinflussungsprozess stattfinden und sich der Mitarbeiter als aktiver Teil in den Wertschöpfungsprozess einbringen.¹¹⁷

Geht es nach Sommerauer so kann bereits ein 15 Minuten Gespräch ein wertvolles Instrument sein, um sich innerhalb kurzer Zeit ein Bild davon zu machen, in welchen Bereichen es gut läuft bzw. wo es Verbesserungspotential gibt. Die Antworten der Mitarbeiter haben große Aussagekraft, wenn diese nicht als Einzelmeinung stehen bleiben, sondern zusammengefasst werden. In ihrer Gesamtheit bilden sie Tendenzen, die eine Führungskraft ernst nehmen sollte. Durch das Mitarbeitergespräch gelingt es auf eine besonders wertschätzende und Interesse zeigende Art und Weise, ein gutes Bild der Gruppenmeinung zu erhalten und darauf zu reagieren. Es bietet die Chance, die Stärkung des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu vertiefen, sofern mit den Ergebnissen gewissenhaft umgegangen wird. Erwartungen können abgestimmt und relativiert werden und Mitarbeiter werden in Lösungsprozesse involviert.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Seisselberg (2012), S 31f

¹¹⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S 242

¹¹⁸ Vgl. Sommerauer (2014), S 8f

8. Resümee und persönliche Stellungnahme

Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema und das ergänzende Literaturstudium wurde der Autor dahingehend bestätigt, dass die interne Kommunikation eine zentrale Aufgabe für jede Organisation ist – egal welcher Größenordnung und welcher Branche diese zugeordnet ist.

Interne Kommunikation führt zu zufriedenen und gut informierten Mitarbeitern, die der Organisation loyal gegenüberstehen, bereit sind Entscheidungen mitzutragen, ihre Aufgaben mit Freude, Engagement, effizient und kundenorientiert zu vollziehen. Ganz im Sinne von New Public Management und daraus weiterentwickelten Reformen wie beispielsweise Public Governance oder Open Government.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer guten internen Kommunikation sind einerseits die Führungskräfte, die Mitarbeiter der Organisation, die Unternehmenskultur und andererseits die eingesetzten Kommunikationsinstrumente von entscheidender Bedeutung.

Nicht die Vorliebe für aktuelle Trends in der Unternehmenskommunikation (Intranet, Social Media, Blogs,...) sollte darüber bestimmen, welche Instrumente eingesetzt werden, sondern wie bereits in der Literatur aufgezeigt, bestimmt die zu bewältigende Aufgabe und der damit verbundene Inhalt der Mitteilung darüber, welches Instrument passend ist.

Auch die Faktoren Personal-, Geld-, und Zeitressourcen gilt es bei der Auswahl der Instrumente zu berücksichtigen. Jede Organisation muss die Entscheidung für sich selbst treffen, wie und mit welchen Instrumenten die Interne Kommunikation bzw. die Mitarbeiterkommunikation stattfinden soll.

Das Ziel der Internen Kommunikation soll sein, die Mitarbeiter ausreichend zu informieren und zu fördern, damit sie ihre Arbeitsaufträge bestmöglich umsetzen können. Dies führt zu zufriedenen und motivierten Mitarbeitern und zu Multiplikatoren, die der Organisation auch in der Öffentlichkeit - gegenüber den Bürgern – ein positives Bild vermitteln.

Der persönlichen Einschätzung des Autors dieser Arbeit wird der Internen Kommunikation in der beschriebenen öffentlichen Verwaltung bisher zu wenig Bedeutung zugemessen. Dies kann damit begründet werden, dass die Bürger- und Kundenorientierung noch nicht ausreichend erkannt wurde oder aber auch damit, dass die Bedeutung der Internen Kommunikation unterschätzt wird.

Besonders im öffentlichen Bereich, mit all den zahlreichen Stakeholdern (Bürger, Politik, Wirtschaft und Vereine) und Netzwerken zu anderen Behörden trägt eine intakte Interne Kommunikation dazu bei, die Effizienz und Effektivität bei den Verwaltungsaufgaben zu

erhöhen. Der Autor dieser Arbeit kann sich der Meinung von Mag. Stefan Lami nur vollinhaltlich anschließen.

„Effektive Interne Kommunikation passiert nicht von selbst. Sie muss gezielt geplant und gesteuert werden. [...] Die Interne Kommunikation ist so wichtig, dass sie Chefsache ist. Er muss die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen. Das gesamte Team trägt allerdings die Verantwortung, dass interne Kommunikation auch tatsächlich funktioniert und eine effektive und erfolgreiche Arbeitsweise ermöglicht“¹¹⁹

Dank der Einbeziehung der Mitarbeiter konnte ein Bild der vorherrschenden IST-Situation in der betroffenen öffentlichen Verwaltung erstellt werden. Die aktive Einbindung und Beurteilung durch den verwendeten Fragebogen wurde in der Kollegenschaft sehr positiv aufgenommen. Die Ergebnisse des Fragebogens bildeten die Basis für weitere Schritte und Handlungsempfehlungen.

¹¹⁹ Lami (2014), S 5

Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge und –zeitschriften

Allgäuer, Jörg E. /Larisch, Matthias: Public Relations von Finanzorganisationen, Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation (Hrsg.): Gabler Verlag Wiesbaden, 1. Auflage, 2011

Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne: Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen (Hrsg.): Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft (Hrsg.): Böhlau Verlag Wien Köln Weimar, 3. Auflage, 1998

Cecon, Franziska: AmtsleiterIn als LeiterIn des inneren Dienstes, in: Kommunales Management "digital" Nr. 26 2012 (Hrsg.): FLGÖ – Fachverband für leitende Gemeindebedienstete Österreichs, Spittal a.d. Drau 2012, 18-23

Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies Ulrich: Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation, in: Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung (Hrsg.): Meckel, Miriam/Schmid, Beat F., Gabler Verlag Wiesbaden, 2. Auflage, 2008, 221-261

Führmann, Ulrike: Erst denken, dann lenken - kluge Instrumentenauswahl, in: Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation Nr. 3/2014 (Hrsg.): SCM c/o prismus communications GmbH, Berlin 2014, 2-4

Gruppe, Stephanie: Public Relations, Ein Wegweiser für die PR-Praxis (Hrsg.): Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011

Handschuh, Alexander: Zur Evaluierung von Kommunikationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, in: KDZ Forum Public Management #4 2008 (Hrsg.): KDZ, Wien 2008, 12-13.

Haug, Andrea: Multisensuelle Unternehmenskommunikation, Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne (Hrsg.): Gabler Verlag Wiesbaden, 2012

Hensel, Jutta/Reichwald, Ralf: Kommunikation als Teil der Führungsaufgabe, in: Handbuch Unternehmenskommunikation (Hrsg.): Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar, Gabler Verlag Wiesbaden, 2007, 649-660

Herbst, Dieter: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation (Hrsg.): Cornelsen Verlag Berlin, 2003

LeMar, Bernd: Kommunikative Kompetenz, Der Weg zum innovativen Unternehmen (Hrsg.): Springer Verlag Berlin Heidelberg, 1997

Mast, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation. Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften, in: Handbuch Unternehmenskommunikation (Hrsg.): Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar, Gabler Verlag Wiesbaden, 2007, 757-777

Nemitz, Carsten: Wissen, was eine Institution im Innersten zusammenhält. Interne Kommunikation, Funktionen, Aufgaben und Instrumente, in: Verwaltung und Management Nr. 2 2005 (Hrsg.): Reiner Mann Heinrich, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden, 2005, 100-102

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Handbuch Unternehmenskommunikation (Hrsg.): Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar, Gabler Verlag Wiesbaden, 2007, 21-70

Scharmer, Bernhard: Berufsordnung der Tiroler Gemeindeamtsleiter (Hrsg.): FLGT-Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Tirols Telfs, 2013

Schmieja, Philipp: Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation, Eine Untersuchung zur organisationellen Wertevermittlung (Hrsg.): Springer Gabler Wiesbaden, 2014.

Seisselberg, Julia: Interne Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor, Führungskraft als Kommunikator (Hrsg.): Akademiker Verlag GmbH & Co. KG Saarbrücken, 2012

Sommerauer, Kristina: Das knackige Mitarbeitergespräch. 15 Minuten Ihrer wertvollen Zeit maximal gewinnbringend investiert, in: Kommunales Management „digital“ Nr. 34 2014 (Hrsg.): FLGÖ – Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Österreichs, Spittal a.d. Drau 2014, 8-9.

Internetquellen

Gabler Wirtschaftslexikon,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskommunikation.html> (Stand: 19.02.2015) a

NM Hammersen & Partner Kommunikationsberatung, <http://nmhammersen.com/was-wir-tun/> (Stand 19.02.2015)

Ibim.de, <http://www.ibim.de/pl+orga/2-5.htm> (Stand 25.02.2015)

Duden.de, http://www.duden.de/rechtschreibung/Jour_fixe (Stand 26. 04.2015)

Germanblogs.de, <http://germanblogs.de/jour-fixe-meeting-definition-planung-und-aufbau/> (Stand 26.04.2015)

Lami, Stefan: Verbesserung der internen Kommunikation – Effektive Maßnahmen und Praxistipps.
http://stefanlami.com/static/content/e3/e116073/e116113/e117759/e117817/download/ger/Verbesserung_der_internen_Kommunikation-Effektive_Ma_nahmen_und_Praxistipps.pdf
(Stand: 26.04.2015)

Anhang:

Fragebogen zur Erhebung der IST- und SOLL-Situation der Internen Kommunikation in der Marktgemeinde Pucking

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Rahmen meines Studiums an der Fachhochschule Oberösterreich schreibe ich gerade an meiner Bachelorarbeit. Ich befasse mich dabei mit dem Thema „Interne Kommunikation in der Marktgemeinde Pucking“.

Dabei bin ich auch auf eure aktive Unterstützung angewiesen. Anhand meines Fragebogens möchte ich wissen, wie ihr zurzeit die Interne Kommunikation in unserer Gemeinde und zwischen den einzelnen Einheiten wie z.B. Verwaltung, Bauhof und Kinderbetreuung beurteilt.

Es geht darum anhand dieser Beurteilung die derzeitigen Stärken und Schwächen herauszufinden und in weiterer Folge wie diese Stärken verbessert bzw. Schwächen beseitigt werden können.

In der Literatur gibt es dazu mehrere Instrumente, wie Kommunikation in Organisationen gestaltet werden kann. Diese Kommunikationsinstrumente können beispielsweise der Form nach, in Persönliche (Dienstbesprechung, Mitarbeitergespräch, Austausch mit Kollegen), Schriftliche (Protokolle, Berichte,...) oder aber auch in Elektronische (Email, Newsletter, digitale Schriftstücke, Speicherlaufwerke) eingeteilt werden.

Ein weiterer Teil dieser Befragung ist daher nicht nur die Beurteilung der derzeitigen Situation, sondern auch welche Kommunikationsinstrumente für uns geeignet sind, um die Interne Kommunikation zu verbessern.

Der Fragebogen ist in drei Abschnitte unterteilt, einen IST, einen SOLL und der letzte Abschnitt dient mir lediglich dazu, eine Zuordnung nach Verwaltung und den anderen Einheiten vorzunehmen. Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 17 offene und geschlossene Fragen.

Anhand eurer Angaben kann ich die aktuelle Situation besser beurteilen und daraus Verbesserungsvorschläge ableiten.

Ich würde mich freuen, wenn ihr euch ein paar Minuten Zeit nehmt und mir den Fragebogen bis Ende April beantwortet. Dazu stelle ich im Gemeindeamt (im Stiegenhaus) eine Wahlurne auf, in diese könnt ihr den Fragebogen einwerfen (eine persönliche Abgabe ist nicht notwendig).

Danke für eure Unterstützung!

Teil I – IST Situation

1. Wie gut fühlst du dich für die Ausübung deiner beruflichen Tätigkeit informiert?

- sehr Gut
 Gut
 weniger Gut
 nicht gut

Begründe deine Auswahl:

2. Wirst du mit zu vielen Informationen versorgt?

- Ja
 Nein

3. Wie wirst du mit Informationen versorgt? (Mehrfachantworten sind möglich)

- Teilnahme an Dienstbesprechungen
- persönlicher Austausch mit der Kollegenschaft
- direkte Information des Vorgesetzten/Abteilungsleiter
- Übermittlung der Ergebnisse von Dienstbesprechungen
- per Telefon
- Rundlauf von Fachliteratur (Oö. Gemeindezeitung, Kommunal, Amtliche Linzer Zeitung,...)
- Lesen von Amtsberichten, Protokollen, Schriftstücken
- digitale Information (Internet, Email, Newsletter,...)
- sonstiges:

4. Was bevorzugst du selbst, um dich zu informieren?

	Reihung		
	1	2	3
Persönliche Kommunikation (Dienstbesprechung, Austausch mit Kollegen, telefonische Information)			
Schriftliche Kommunikation (ausgedruckte Berichte, Schriftstücke, Protokolle,...)			
Digitale Kommunikation (Email, Newsletter, Internet,...)			

5. Welche Informationen sind für dich von Bedeutung?

Art der Informationen	Reihung			
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Informationen die mich und meine Arbeit unmittelbar betreffen (Mitteilungen, Änderungen von Gesetzen, Verordnungen,...)				
Informationen die meine Abteilung/Organisation betreffen (Mitteilungen, Änderungen von Gesetzen, Verordnungen,...)				
Informationen aus Besprechungen der Führungskräfte bzw. aus Ausschusssitzungen				
Arbeitsaufträge die mich betreffen				
Mitteilung über von mir erteilte, zu erledigende Arbeitsaufträge				
Information über Abwesenheit von Kollegen (Krankenstand, Urlaub, Seminare,...)				
Informationen die andere Abteilungen/Einheiten betreffen				
*dient für eigene Anmerkungen				

6. Werden relevante Informationen zur Verfügung gestellt, oder müssen diese aktiv eingeholt werden?

- werden zur Verfügung gestellt/bekannt gegeben
- müssen durch aktives Nachfragen selbst eingeholt werden
- teils/teils:

7. Wie zufrieden bist du mit den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten?

Instrument	sehr zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden	nicht zufrieden
Dienstbesprechung				
Austausch mit Kollegenschaft				
direkte Information des Vorgesetzten/Abteilungsleiter				
telefonische Information				
Rundlauf von Fachliteratur				
Schriftliche Information (Amtsberichte, Protokolle,...)				
Digitale Information (Email,...)				

Begründe deine Auswahl:

8. Wie zufrieden bist du mit folgenden Kriterien der derzeitigen Informationsübermittlung?

Kriterium	sehr zufrieden	eher zufrieden	weniger zufrieden	gar nicht zufrieden
Aktualität der Information				
Nutzen der Information				
Menge der Information				
Verständlichkeit der Information				
Auffindbarkeit der Information				
Form der Übermittlung (s. Frage 3)				
Rückfragemöglichkeit				
Häufigkeit von Information				

9. Wie beurteilst du den Informationsfluss innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen (Verwaltung/Ausspeisung/Bauhof/Kinderbetreuung/Schule)?

- sehr Gut Gut weniger Gut nicht gut

Begründe deine Auswahl:

10. Worin siehst du die aktuellen Stärken und Schwächen der internen Kommunikation?

Stärken:

Schwächen:

Teil II – SOLL Situation

11. Abhängig vom Inhalt der Information, auf welchem Wege möchtest du Informationen erhalten? (in Verbindung mit Frage 5)

Art der Information	Form der Übermittlung		
	persönlich	schriftlich	digital
Informationen die mich und meine Arbeit unmittelbar betreffen (Mitteilungen, Änderungen von Gesetzen, Verordnungen,...)			
Informationen die meine Abteilung/Organisation betreffen (Mitteilungen, Änderungen von Gesetzen, Verordnungen,...)			
Informationen aus Besprechungen der Führungskräfte bzw. aus Ausschusssitzungen			
Arbeitsaufträge die mich betreffen			
Mitteilung über von mir erteilte, zu erledigende Arbeitsaufträge			
Information über Abwesenheit von Kollegen (Krankenstand, Urlaub, Seminare,...)			
Informationen die andere Abteilungen/Einheiten betreffen			
*dient für eigene Anmerkungen			

12. Sollten deiner Meinung nach relevante Informationen bereitgestellt oder aktiv eingeholt werden?

- bereitgestellt werden
- aktiv eingeholt werden
- teils/teils:

13. Wenn du an eine optimale Informationsweitergabe denkst, welche Kriterien müssen/können für dich erfüllt werden?

Kriterium	MUSS	KANN
Aktualität		
Unveränderte Informationen (im Original)		
Gekürzte Information, nur das Wichtigste		
Klarheit der Information		
Übermittler der Information ersichtlich		
Abrufbarkeit/Archivierung der Informationen (z.B. elektronisch,...)		
Optisch attraktive Gestaltung der Informationsweitergabe		
*dient für eigene Anmerkungen		

14. Kann deiner Meinung nach, der Informationsfluss innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen verbessert werden? (in Verbindung mit Frage 9)

Ja

Nein

Wenn ja, wie:

15. Welche Kommunikationsinstrumente sollten deiner Meinung nach häufiger/weniger genutzt werden?

Instrument	häufiger	weniger
Dienstbesprechung		
Austausch mit Kollegenschaft		
Direkte Information des Vorgesetzten/Abteilungsleiter		
telefonische Information		
Rundlauf von Fachliteratur		
Schriftliche Information (Amtsberichte, Protokolle,...)		
Digitale Information (Email,...)		

16. Was möchtest du sonst noch bekannt geben?

17. In welchem Bereich bist du tätig?

- Gemeindeverwaltung
- andere Einrichtung (Auspeisung, Bauhof, Kinderbetreuung, Volksschule,...)

Vielen Dank für deine Hilfe!