

# Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation am Beispiel in.takt

---

Bachelorarbeit zur Erlangung des  
akademischen Grades Bachelor of Arts in  
Business

FH Oberösterreich Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Verfasserin: Miranda Reiter

Gutachter: FH-Prof. Dr. Sebastian Martin

Linz, am 24.07.2015

Gleichheitsgrundsatz: Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird durchgehend auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Die verwendete Form gilt selbstverständlich für beide Geschlechter.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

## **Kurzfassung**

Thema dieser Bachelorarbeit ist die innerbetriebliche Kommunikation und die Möglichkeit, diese zu verbessern. Hierfür wird anhand ausgewählter Literatur nachgeforscht, welche Grundlagen es zur internen Kommunikation gibt und wie interne Kommunikation richtig verändert wird. Weiteres wird ermittelt, welche Kommunikationsinstrumente in der innerbetrieblichen Kommunikation verwendet werden können und wie diese funktionieren. Außerdem soll anhand von ausgewählten Kommunikationsmodellen aufgezeigt werden, wie der Prozess der Kommunikation theoretisch funktionieren kann. Zusätzlich werden die Fachgebiete Informationsmanagement, Wissensmanagement und Motivationsmanagement vorgestellt, da diese Bereiche eine Unterstützungsfunktion für die interne Kommunikation darstellen können. Anhand der Einrichtung in.takt werden die theoretischen Grundlagen dann aufgezeigt. Im ersten Schritt wird dabei durch eine empirische Erhebung ermittelt, wie die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt derzeit abläuft und wie sie zukünftig ablaufen sollte. Danach werden einige Handlungsempfehlungen formuliert, die der Einrichtung helfen sollen, den gewünschten SOLL-Zustand zu erreichen.

## **Abstract**

The main topic of this thesis is the communication within an association. At first the basics of communication will be discovered. Furthermore, it will be demonstrated how to change the communication within an association and which details are important. Also some essential tools and models of communication are shown. Additionally the topics management of information, management of knowledge and management of motivation are discussed, because they can be helpful tools for communication. These theoretical basics should help to improve the communication within the organisation in.takt. In the last years the communication within in.takt raised some problems which should be solved. This thesis will give some usefull recommendations to improve the communication. Through a survey should be discovered how the communication works at the moment and how it should proceed.

## Inhaltsverzeichnis

I.....	VII
II. Einleitung .....	8
1. Die Problemstellung der Arbeit .....	8
2. Zielsetzung und die Forschungsfragen der Arbeit .....	9
3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	9
III. Theoretischer Hauptteil.....	10
1. Grundlagen und Herausforderungen der Kommunikation .....	10
2. Der Weg zu einer neuen Kommunikation.....	11
2.1. Vorbereitung .....	12
2.2. Strategische Planung.....	13
2.2.1. Zielsetzung .....	13
2.2.2. Bezugsgruppe .....	13
2.2.3. Positionierung, Botschaften und Themen .....	14
2.3. Operative Planung.....	15
2.4. Durchführung.....	16
2.5. Kontrolle .....	16
3. Mitarbeiterkommunikation.....	17
3.1. Ziele der Mitarbeiterkommunikation .....	17
3.2. Richtlinien der Mitarbeiterkommunikation.....	19
3.3. Erforderliche Fähigkeiten in der Mitarbeiterkommunikation.....	20
3.4. Planung der Instrumente in der Mitarbeiterkommunikation .....	20
3.5. Instrumente der Abwärtskommunikation .....	22
3.5.1. Die Mitarbeiterzeitung.....	22
3.5.2. Das Schwarze Brett.....	26
3.5.3. Die Betriebsversammlung.....	27
3.5.4. Das Mitarbeitergespräch.....	27
3.6. Instrumente der Aufwärtskommunikation .....	31
3.6.1. Die Mitarbeiterbefragung .....	31
3.6.2. Die Vorgesetztenbeurteilung.....	39

3.6.3.	Das Beschwerdemanagement .....	39
3.7.	Instrumente der Horizontalkommunikation .....	39
3.7.1.	Das Intranet .....	40
3.7.2.	Internet und Social Media .....	43
3.7.3.	Die elektronische Kommunikation .....	43
3.8.	Integration einer effektiven Mitarbeiterkommunikation .....	44
4.	Kommunikationsmodelle .....	44
4.1.	Das Organon Modell von Karl Bühler (1934).....	45
4.2.	Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver (1949).....	46
4.3.	Sechsgliedriges Kommunikationsmodell von Roman Jakobson (1960).....	48
4.4.	4-Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981).....	49
5.	Fachbereiche als Unterstützung zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation .....	51
5.1.	Informationsmanagement .....	52
5.1.1.	Management der Informationswirtschaft .....	52
5.1.2.	Management der Informationssysteme .....	55
5.1.3.	Management der Informations- und Kommunikationstechnik .....	58
5.1.4.	Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen des Informationsmanagements.....	59
5.2.	Wissensmanagement .....	60
5.3.	Motivationsmanagement.....	64
5.3.1.	Einflussfaktoren auf die Motivation .....	64
5.3.2.	Motive zur Motivation .....	64
5.3.3.	Möglichkeiten zur Motivation.....	65
IV.	Praktischer Hauptteil.....	66
1.	in.takt – Arbeitstraining für langzeitarbeitslose Personen.....	66
2.	Die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt .....	71
2.1.	IST-Zustand .....	71
2.1.1.	Ergebnisse aus den Fragebögen.....	72
2.1.2.	Ergebnisse aus den Interviews.....	80

2.1.3. Zusammenfassung IST-Zustand .....	81
2.2. SOLL-Zustand:.....	82
3. Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt .....	83
3.1. Intranet.....	83
3.2. Mitarbeiterzeitung.....	83
3.3. Schwarzes Brett.....	84
V. Schluss .....	84
1. Zusammenfassung.....	84
2. Resümee.....	85
3. Ausblick.....	85

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Mitarbeiterkommunikation .....	18
Abbildung 2: Einteilung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation .....	21
Abbildung 3: Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch zur Zielvereinbarung.....	30
Abbildung 4: Formen und Ausprägungen der Mitarbeiterbefragung.....	33
Abbildung 5: Mögliche Inhalte einer Mitarbeiterbefragung .....	35
Abbildung 6: Aktionsplan für den Ablauf der Mitarbeiterbefragung.....	37
Abbildung 7: Funktionen des Intranets .....	41
Abbildung 8: Organon Modell von Karl Bühler .....	45
Abbildung 9: Modell nach Shannon und Weaver .....	47
Abbildung 10: Sechsgliedriges Modell nach Roman Jakobson .....	49
Abbildung 11: Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun .....	50
Abbildung 12: Lebenszyklus der Informationswirtschaft.....	53
Abbildung 13: Ermittlung des Informationsstands .....	54
Abbildung 14: Phasen des Anwendungslebenszyklus .....	57
Abbildung 15: Kreislauf im Wissensmanagement .....	62
Abbildung 16: Organigramm der alten Struktur von in.takt.....	68
Abbildung 17: Organigramm der zukünftigen Struktur von in.takt .....	69
Abbildung 18: Anzahl der Fragebögen, Mitarbeiter und die Rücklaufquote.....	72
Abbildung 19: Ergebnis der Frage zur Einschätzung des Informationsflusses innerhalb der eigenen Einrichtung.....	73
Abbildung 20: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation in der eigenen Einrichtung.....	74
Abbildung 21: Ergebnis der Frage zur Einschätzung des Informationsflusses zwischen den Einrichtungen .....	75
Abbildung 22: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Einrichtungen.....	77
Abbildung 23: Ergebnis der Frage über Einschätzung des Informationsflusses zur in.takt Leitung .....	78
Abbildung 24: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation zur in.takt Leitung.....	79



# I. Einleitung

In den folgenden Abschnitten werden die Rahmenbedingungen dieser Arbeit angeführt. Dies schließt die Problemstellung, das Ziel, die Forschungsfragen, den methodischen Vorgang und den Aufbau dieser Arbeit mit ein.

## 1. Die Problemstellung der Arbeit

In.takt, eine Einrichtung der pro mente Oberösterreich, führt im Auftrag der Arbeitsmarktservice Oberösterreich (AMS OÖ) seit 1989 Arbeitstrainingsmaßnahmen für langzeitbeschäftigungslose Personen in den Regionen Linz, Linz Land, Wels, Schwertberg, Kirchdorf und Steyr durch. Das Arbeitstraining findet im Rahmen betrieblicher Strukturen mit realem Auftragswesen statt. Gesamt stehen 104 Arbeitstrainingsplätze in Oberösterreich zur Verfügung. Alle Bereiche sind strukturell gleich organisiert – eine Betriebsleitung, Sozialarbeiter und fachliche Trainingsanleiter.

Die einzelnen Betriebe arbeiten in den Bereichen Auftragswesen, Teilnehmeraufnahme, Outplacement oder durch Praktikumsbeschaffung weitgehend autonom.

Die Bereiche sind durch regelmäßige Sitzungen der Betriebsleitung (monatlich) und der Sozialarbeiter (ca. 6-wöchentlich) lose in ständigen Kontakt. Aufgrund der Unterschiedlichkeiten innerhalb der gesamten Einrichtungen, aber auch aufgrund der großen regionalen Unterschiede (Vorgehensweisen der regionalen Geschäftsstellen des Arbeitsmarktservice, unterschiedliche Betreuungsangebote in den Regionen, Zielgruppengenauigkeit, usw.) und auch aufgrund der starken Veränderungen im System (Pensionssystem, I-Pension, Mindestsicherung, Krankenversicherung, elektronische Kommunikation, usw.) ergibt sich für die Zukunft ein verstärkter Bedarf an klarer innerbetrieblichen Kommunikation.

Die Methoden, mit denen der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Betrieben stattfindet, gehören verbessert und ausgebaut. Derzeit gibt es keine geeignete Vorgehensweise um sich gegenseitig über aktuelle Angebote, Tätigkeiten oder Aktionen zu informieren.

## **2. Zielsetzung und die Forschungsfragen der Arbeit**

Zuerst soll der derzeitige Zustand der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt erhoben werden. Danach wird erfasst, wie die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt zukünftig ablaufen soll. Aus verschiedenen Handlungsempfehlungen soll herausgefunden werden, welche sich zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt eignen. Weiteres soll erforscht werden, wie diese Handlungsempfehlungen in der Praxis umgesetzt werden können und welche Handlungsweise diesen Prozess unterstützen können.

Zu diesem Zweck wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

- Wie läuft die innerbetriebliche Kommunikation derzeit bei in.takt ab?
- Wie sollte die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt zukünftig ablaufen?
- Welche konkreten Handlungsempfehlungen können die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt auf den zukünftig gewünschten Zustand führen?

Diese Forschungsfragen sollen helfen, die Problemstellung und die damit verbundene Zielsetzung zu erreichen.

## **3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Ansätze behandelt. Zuerst werden die Grundlagen der Kommunikation bearbeitet. Im zweiten Kapitel wird erläutert, wie die innerbetriebliche Kommunikation in einer bestehenden Organisation verändert werden kann und welche Schritte dabei nötig sind. Danach wird näher auf die Instrumente in der Kommunikation eingegangen. Zusätzlich werden einige Kommunikationsmodelle vorgestellt. In dem darauf folgenden Kapitel wird näher auf die Themen Informationsmanagement, Wissensmanagement, Motivation und Führungskommunikation eingegangen, da diese eine Unterstützungsfunktion für eine reibungslose Kommunikation haben können.

Im zweiten Teil der Arbeit werden diese theoretischen Ansätze anhand der Einrichtung in.takt praktisch aufgezeigt. Hierfür wird zuerst die Einrichtung in.takt vorgestellt. Im nächsten Schritt werden anhand empirischer Erhebungen die derzeitige IST-Situation und die zukünftig erwünschte SOLL-Situation dargestellt. Um die Situationen erheben zu können, werden die Mitarbeiter von in.takt mittels eines Fragebogens befragt. Auch wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem derzeitigen Ablauf der innerbetrieblichen Kommunikation erhoben. Zuletzt wird der gewünschte Ablauf der innerbetrieblichen

Kommunikation bei in.takt festgestellt. Neben der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter werden Interviews geführt um den IST- und SOLL-Zustand der innerbetrieblichen Kommunikation besser definieren zu können.

Anhand der Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die für die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt dienlich wären. Durch die Handlungsempfehlungen soll es für in.takt möglich sein, den gewünschten SOLL-Zustand bzw. den gewünschten Ablauf der Kommunikation erreichen zu können. Es muss auch berücksichtigt werden, welche Ressourcen und Rahmenbedingungen dabei in.takt zur Verfügung stehen und welche davon genutzt bzw. nicht genutzt werden.

## **II. Theoretischer Hauptteil**

In diesem Teil der Arbeit werden, wie bereits beschrieben, die theoretischen Hintergründe aufgearbeitet die später im praktischen Hauptteil verwendet werden.

### **1. Grundlagen und Herausforderungen der Kommunikation**

Eine Organisation ist jederzeit einer ständigen Veränderung ausgesetzt. Sei es Veränderungen innerhalb der Organisation oder auch Veränderungen in ihrem Umfeld. Aus diesem Grund hat eine klare und strukturierte Kommunikation eine ganz besondere Bedeutung. Wichtige Herausforderungen, Aufgaben oder auch Vorteile können durch eine zielgerichtete Kommunikation innerhalb einer Organisation bewältigt werden.<sup>1</sup>

Die Kommunikation hat sich in den letzten Jahren durch die Weiterentwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien verändert. Für die Organisationen wird es zunehmend schwieriger ein passendes und möglichst einheitliches, kommunikatives System zu verwenden, welches die verschiedenen Anspruchsgruppen treffend anspricht.<sup>2</sup>

Durch die Bedeutsamkeit und die rasanten Entwicklungen wird es für eine Organisation immer wichtiger ein angemessenes Kommunikationsmanagement zu verfolgen. Eine gezielte Kommunikation gilt als Erfolgsfaktor. Durch die Planung einer professionellen Kommunikation kann die Organisation die Wahrnehmung, die Einstellungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen steuern.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Bruhn / Esch / Langner (2009), 5

<sup>2</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008a), 220

<sup>3</sup> vgl. Bruhn / Esch / Langner (2009), 6f

Als Basis für eine erfolgreiche Kommunikation nach außen gilt eine angebrachte interne Kommunikation. Wenn die Mitarbeiter im Sinne der Organisation Denken und Handeln wird das auch für Außenstehende sichtbar und stärkt das Image der Organisation. Deshalb ist es wichtig, dass die innerbetriebliche Kommunikation durch ein geeignetes Kommunikationsmanagement gestärkt und gelenkt wird.<sup>4</sup>

Besonders für eine Non-Profit Organisation (NPO) ist es bedeutend, ein gutes Image zu haben. Eine NPO muss ihre Glaubwürdigkeit und ihr Ansehen bewahren um dem Wettbewerbsdruck standhalten zu können. In diesem Bereich haben vor allem die Mitarbeiter einen ständigen und engen Kontakt mit den Kunden. Ein schlechtes Image oder ein Fehlverhalten eines Mitarbeiters kann für eine NPO fatale Folgen haben und sogar die existenzielle Sicherheit gefährden.<sup>5</sup>

Damit die Mitarbeiter sich im Sinne der Organisation verhalten ist es wichtig, dass sie zufrieden, loyal und motiviert sind. Ist dies der Fall, laufen die Prozesse innerhalb einer Organisation reibungslos ab, die Leistung der Mitarbeiter steigt und ein gutes Image wird nach außen sichtbar. Passt alles zusammen wird von einer starken internen Kommunikation gesprochen. Oftmals wird in der Praxis die bedeutende Rolle der internen Kommunikation unterschätzt und häufig kommt eine wirksame interne Kommunikation zu kurz. In vielen Fällen wird Intern zu spät oder zu wenig kommuniziert. So kommt es immer wieder vor, dass wichtige Themen ausgelassen werden, Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden und unwichtige Nachrichten sich im E-Mail-Ordner anstauen. Durch diese Faktoren sinkt die Qualität der internen Kommunikation.<sup>6</sup>

Um eine geeignete interne Kommunikation zu bekommen, muss vorher ein entsprechendes Konzept erstellt werden. Größere Organisationen haben oftmals einen eigenen Bereich, mit eigenen Aufgaben und eigenen Mitarbeitern die für die interne Kommunikation verantwortlich sind.<sup>7</sup>

## **2. Der Weg zu einer neuen Kommunikation**

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie eine Veränderung der Kommunikation in der Organisation ablaufen muss, welche Elemente dabei berücksichtigt werden müssen und wie

---

<sup>4</sup> vgl. Bruhn / Esch / Langner (2009), 1263

<sup>5</sup> vgl. Wöhler (2015), 3f

<sup>6</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 10f

<sup>7</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 18

dies funktioniert. Zu diesem Zweck werden die großen Teile Vorbereitung, Strategische Planung, Operative Planung, Durchführung und Kontrolle näher beschrieben.

## 2.1. Vorbereitung

Wie bereits erwähnt wurde, braucht die interne Kommunikation ein festgelegtes Konzept. Damit dies gelingt, müssen einige Phasen durchlaufen werden. In der ersten Phase findet die Vorbereitung statt. Hier werden alle nötigen Informationen und Daten gesammelt und analysiert. Anhand des Ergebnisses kann der derzeitige IST-Stand in der Organisation definiert werden.<sup>8</sup>

Damit aber der IST-Stand gründlich erhoben werden kann müssen die Informationen und Daten geeignet recherchiert werden. Auch wenn die Organisation bereits bekannt ist, sollten die folgenden Fakten nicht in einer aktuellen Recherche fehlen:

- Normative Fakten: Was ist die Mission, Vision, Leitbild der Organisation
- Organisatorische Fakten: Welchen Aufbau, Ablauf, Führungsfunktionen bestehen in der Organisation
- Strategische Fakten: Wer ist die Zielgruppe, was sind die Themen
- Operative Fakten: bevorstehende Ereignisse und vorhandene Instrumente in der Organisation
- Externe Fakten: derzeitige Situation am Markt, Wettbewerb, welche gesellschaftlichen, politischen oder ökonomischen Trends herrschen derzeit<sup>9</sup>

Um diese Fakten in Erfahrung zu bringen, können Führungskräfte oder Mitarbeiter befragt werden.<sup>10</sup>

Zusätzlich muss noch eine Statusanalyse durchgeführt werden, um zu ermitteln, welche Fähigkeiten und Ressourcen in der Organisation vorhanden sind. In der Praxis gibt es kein einheitlich vorgeschlagenes Modell um dies durchzuführen. Eine mögliche Methode wäre eine angepasste Version der SWOT-Analyse um die Ressourcen zu erheben.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 21

<sup>9</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 63ff

<sup>10</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 66

<sup>11</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 72f

## 2.2. Strategische Planung

Nach der Vorbereitung kann mit der strategischen Planung begonnen werden. Diese wird nachfolgend erklärt.

### 2.2.1. Zielsetzung

Im ersten Schritt müssen die Ziele der Kommunikation festgelegt werden. Diese müssen sorgfältig definiert werden, da alle anderen Maßnahmen von ihnen abhängen.<sup>12</sup>

Wichtig ist auch, dass darauf geachtet wird, dass jedes Ziel eine andere Auswirkung auslösen kann. So können Ziele die folgenden Funktionen haben:

- Steuerung: gibt die Richtung an
- Koordination: Instrumente werden effizient auf die Ziele ausgerichtet
- Motivation: Ein klar und deutlich definiertes Ziel steigert die Motivation<sup>13</sup> es zu erreichen
- Kontrolle: Ergebnis zeigt, ob Ziel erreicht wurde oder nicht

Bei der Festlegung der Ziele muss aber auf mehr geachtet werden. So muss fixiert werden, welcher Bereich, Abteilung oder Personen für die Zielerreichung und die damit verbundenen Aufgaben verantwortlich sind. Die Ziele müssen eindeutig und klar weitergegeben werden, damit keine Missverständnisse entstehen.<sup>14</sup>

### 2.2.2. Bezugsgruppe

Neben den Zielen muss auch geklärt werden, wen Veränderung in der internen Kommunikation auf welche Weise betrifft. Zum einen gibt es hier die Führungskräfte, die die Aufgaben in der Organisation verteilen und damit versuchen, durch die übergeordneten Organisationsziele die Vision und Mission zu erfüllen. Zum anderen gibt es die Mitarbeiter die die Aufgaben übernehmen und sie umsetzen. Aber eine Organisation kann nicht nur in Führungskräfte und Mitarbeiter eingeteilt werden, sondern auch in die folgenden drei Gruppen:

---

<sup>12</sup> vgl. Bruhn / Esch / Langner (2009), 361

<sup>13</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 82f

<sup>14</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 86f

- Schlüsselpersonen
- Mittlerpersonen
- Rahmenpersonen<sup>15</sup>

Zu den Schlüsselpersonen gehören sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, die ausschlaggebend sind für den Erfolg eines Kommunikationsprozesses. Das heißt, diese Schlüsselpersonen verfügen zum Beispiel über besondere Fähigkeiten, die helfen das Kommunikationsziel zu erreichen. Die Mittlerpersonen hingegen sind zwar nicht entscheidend für den Erfolg des Kommunikationsprozesses, aber sie sind ein wichtiger Bestandteil. Sie können mit zum Erreichung der Ziele wesentlich beitragen und stärken den Erfolg. Die Rahmenpersonen sind all diejenigen, die nicht unmittelbar mit dem Kommunikationsprozess im Kontakt stehen. Sie haben nur einen sehr kleinen Einfluss auf den Kommunikationsprozess. Zusätzlich zu diesen drei Gruppen in der Organisation dürfen aber die Externen Gruppen nicht vergessen werden. Auch sie können einen Einfluss auf den Kommunikationsprozess haben, der berücksichtigt gehört.<sup>16</sup>

### 2.2.3. Positionierung, Botschaften und Themen

Ein weiterer wichtiger Punkt der strategischen Planung ist die Positionierung der Organisation. Damit die interne Kommunikation funktionieren kann ist es wichtig, bewusst zu machen welches Bild und Image von der Organisation vorherrschen. Ist deutlich wie die Organisation positioniert ist, kann die interne Kommunikation darauf ausgerichtet werden.<sup>17</sup>

Steht die Positionierung fest, kann überlegt werden, welche Botschaft die Organisation dadurch transportieren möchte. Die interne Kommunikation sollte dies berücksichtigen, damit auch die Mitarbeiter die entsprechende Botschaft nach Außen vermitteln. Besonders für eine NPO können die Botschaften entscheidend sein. Sie wirken sich auf das Image der Organisation aus und können dies beeinflussen. Mit der Botschaft kann zum Beispiel verdeutlicht werden, dass in der Organisation gut ausgebildete Mitarbeiter beschäftigt, die eine hohe Fachkompetenz vorweisen. Diese Botschaften sind zugleich Kernbotschaften die eine allgemeine Bedeutung vermitteln sollen. Damit dies auch gelingt, können die Kernbotschaften in Teilbotschaften zerlegt werden. Durch die Teilbotschaften wird es leichter die Kernbotschaft auszudrücken. Weiteres ist es hilfreich, wenn diese Botschaften durch die richtige Sprache mitgeteilt werden.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 93ff

<sup>16</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 95f

<sup>17</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 103f

<sup>18</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 110ff

Von der Positionierung über die Botschaften werden die Themen erstellt. Die Kommunikation braucht nicht nur Ziele und Bezugsgruppen, sondern auch einen Inhalt den sie verfolgt. Die Themensammlung sollte von langfristigen, strategischen Themen der Organisationsleitung, über Themen aus den einzelnen Abteilungen bis hin zu kurzfristigen, Prozess begleitenden Themen, die zum Beispiel einzelne Dienstleistungen betreffen, reichen.<sup>19</sup>

Stehen die Ziele, Bezugsgruppen, Botschaften und Themen muss die strategische Vorgehensweise konkretisiert werden. Dabei müssen die folgenden Einflussfaktoren berücksichtigt werden:

- vorhandenen Ressourcen
- instrumentelle Ausrichtung
- zukünftige Rollenverteilung
- Koordination externen Kommunikation<sup>20</sup>

Bei den vorhandenen Ressourcen gehört geklärt, ob die nötigen Fähigkeiten, finanzielle und zeitliche Ressourcen überhaupt vorhanden sind, um die Kommunikationsziele zu erreichen. Bei der instrumentellen Ausrichtung muss festgelegt werden welche Instrumente zu welchem Zweck verwendet werden. Weiteres muss überlegt werden, wie sich die neuen Kommunikationsziele auf die zukünftige Rollenverteilung auswirken könnte. Zuletzt muss noch kontrolliert werden, ob die interne Kommunikation auch mit der externe Kommunikation übereinstimmt. Diese sollten sich nämlich gegenseitig stärken und dürfen sich nicht im Weg stehen.<sup>21</sup>

### **2.3. Operative Planung**

Steht die strategische Planung fest, beginnt die operative Planung. Die strategischen Planung soll durch Maßnahmen nun verwirklicht werden. Dazu müssen die richtigen Maßnahmen und Instrumente ausgewählt werden und die finanziellen und zeitlichen Ressourcen müssen berücksichtigt werden.<sup>22</sup>

Es ist ratsam, sich die Instrumente und ihre Anwendung gut zu überlegen. Es gehört darauf geachtet, dass nicht wahllos viele verschiedene Instrumente verwendet werden. Wichtig ist,

---

<sup>19</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 119ff

<sup>20</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 133ff

<sup>21</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 134ff

<sup>22</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 141



dass die Instrumente die gesetzten Ziele präzise erreichen sollen. Dabei muss entschieden werden, ob die bereits vorhandenen Instrumente ausreichen oder ob neue Instrumente eingeführt werden müssen. Die Planung der Instrumente wird in Kapitel II.3.4 näher beschrieben.<sup>23</sup>

Bei der operativen Planung ist es wichtig, sich genug Zeit einzuplanen. Durch einen Zeitplan sollten die Abläufe festgelegt werden. Dabei müssen mögliche Verzögerungen einkalkuliert werden, damit selbst bei Störungen noch ausreichend Zeit bleibt, die Maßnahmen und Instrumente einzuführen und umzusetzen.<sup>24</sup>

Neben den zeitlichen Ressourcen müssen auch die Kosten berücksichtigt werden. Die Kosten müssen im Vorfeld bekannt sein und gut geplant werden, damit hier keine Probleme entstehen.<sup>25</sup>

## **2.4. Durchführung**

Bei der Durchführung soll nun die Planung umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, zum einen nochmal das Konzept durchzugehen und zu überprüfen und zum anderen den Ablauf mit den Beteiligten nochmals durchzugehen. In dieser Phase werden dann die festgelegten Instrumente angewendet. In Kapitel 3. Mitarbeiterkommunikation werden einige Instrumente vorgestellt die hier zur Anwendung kommen können.<sup>26</sup>

## **2.5. Kontrolle**

Um sicher zu gehen, dass die Kommunikationsziele auch erreicht werden und die Kommunikationsprozesse auch richtig ablaufen müssen immer wieder Kontrollen gemacht werden. Hierbei kann die Kontrolle die folgenden drei Richtungen gehen:

- Strategische Kontrolle:
- Inhaltliche Kontrolle:
- Operative Kontrolle<sup>27</sup>

Bei der strategischen Kontrolle wird darauf geachtet, ob alle vorgenommenen Ziele, Bezugsgruppen oder die Positionierung erreicht wurden. Die inhaltliche Kontrolle soll

---

<sup>23</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 143ff

<sup>24</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 156f

<sup>25</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 160

<sup>26</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 168f

<sup>27</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 192f

nachweisen, ob die Botschaften und Themen auch richtig kommuniziert wurden. bei der operativen Kontrolle wird überprüft, ob die Instrumente funktionieren und ob die zeitlichen und finanziellen Planungen eingehalten wurden.<sup>28</sup>

### **3. Mitarbeiterkommunikation**

Dem Kommunikationsmanagement steht ein breites Inventarium an Instrumenten zu Verfügung, dass verwendet werden kann. Welche Kommunikationsinstrumente genutzt werden sollen hängt immer vom Ziel und Zweck der Kommunikation ab. Hierbei ist wichtig, dass die Ziele schon im Vorhinein eindeutig definiert werden. Unterschiedliche Ziele erfordern oftmals auch unterschiedliche Instrumente. Durch die klare Formulierung der Ziele und die dadurch eingesetzten Kommunikationsinstrumente soll der gewünschte SOLL-Zustand erreicht werden.<sup>29</sup>

Ein bedeutender Bestandteil der internen Kommunikation ist die Mitarbeiterkommunikation. Damit der Informationsfluss richtig funktioniert bietet die Mitarbeiterkommunikation eine Reihe an Kommunikationsinstrumenten.<sup>30</sup>

#### **3.1. Ziele der Mitarbeiterkommunikation**

Wie bereits erwähnt wurde braucht eine Organisation zufriedene, loyale und motivierte Mitarbeiter. Damit dies gelingt braucht die Organisation eine Mitarbeiterkommunikation.

Im folgenden Abbild werden kurz die Ziele der Mitarbeiterkommunikation dargestellt.

---

<sup>28</sup> vgl. Führmann / Schmidbauer (2011), 193

<sup>29</sup> vgl. Bruhn / Esch / Langner (2009), 25

<sup>30</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 223

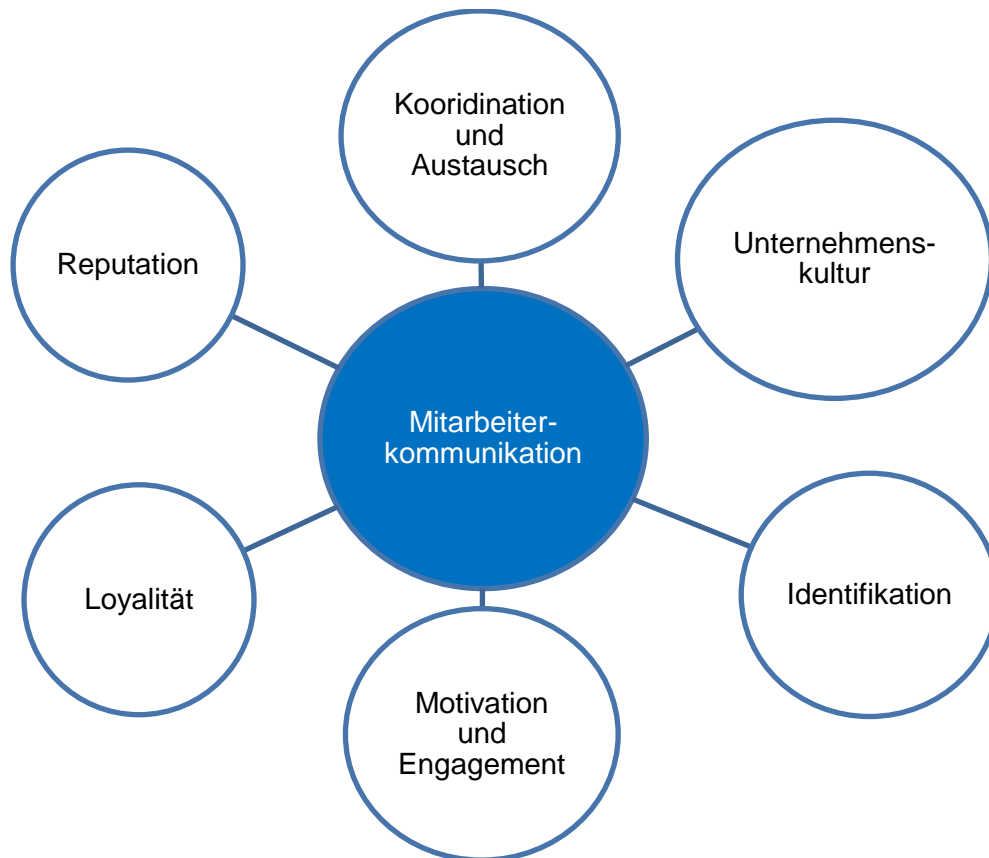


Abbildung 1: Ziele der Mitarbeiterkommunikation<sup>31</sup>

Es ist wichtig, dass ein Informationsaustausch ordentlich und reibungslos funktioniert. Dies soll durch das Ziel *Koordination und Austausch* erfüllt werden. Die Kommunikationsabläufe sollen effizient gestaltet werden, damit die Informationsverbreitung besser gelingt.<sup>32</sup>

Die *Unternehmenskultur* hat einen starken Einfluss auf die Mitarbeiter. Werden die versprochenen Werte in der Organisation auch tatsächlich gelebt so schafft dies eine gute Arbeits- und Umgangsbasis. Herrscht eine gute Unternehmenskultur so wird dies auch nach außen sichtbar und stärkt das Image der Organisation.<sup>33</sup>

Nicht nur eine gute Unternehmenskultur ist wichtig, sondern die Mitarbeiter sollen sich auch mit der Organisation *identifizieren* können. Werden die Mitarbeiter informiert über die Ziele, Entwicklungen und Tätigkeiten der Organisation öffnet dies das Kommunikationsklima und erhöht somit ihre Identifikation.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> Abb. verändert entnommen aus: Meckel / Schmid (2008b), 227f

<sup>32</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 227

<sup>33</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 227

<sup>34</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 227f

Durch das offene Kommunikationsklima spüren die Mitarbeiter auch, dass sie ein wichtiger Teil der Organisation sind. Dies fördert ihre *Motivation und Engagement* und ihre Leistung steigert sich. Umgekehrt kann ein Mangel an Informationen zu Demotivation führen und dies wiederum zu einer schlechten Arbeitsleistung.<sup>35</sup>

Ein weiteres wichtiges Ziel in der Mitarbeiterkommunikation ist die Erhöhung der *Loyalität* der Mitarbeiter. Ist die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit der Organisation hoch, so erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass auch die Loyalität zur Organisation steigt. Auch in schlechten Zeiten unterstützen loyale Mitarbeiter ihre Organisation und wandern nicht gleich ab.<sup>36</sup>

Das letzte bedeutende Ziel der Mitarbeiterkommunikation ist die *Reputation*. Denken Mitarbeiter, dass ihre Organisation eine positive Reputation hat, so tragen sie dies mit ihrer Arbeitsweise und Identifikation nach außen und überzeugen meist auch die externen Anspruchsgruppen mit ihrer Meinung. Umgekehrt ist es aber auch möglich, dass positiv beeinflusste externe Anspruchsgruppen die Mitarbeiter von der guten Reputation überzeugen können.<sup>37</sup>

### **3.2. Richtlinien der Mitarbeiterkommunikation**

Damit die Kommunikationsprozesse reibungslos ablaufen können müssen im Vorfeld von der Organisation einige Grundsätze definiert werden. Als Beispiel welche Grundsätze sich eine Organisation festlegen kann, gelten folgende Punkte:

- Zuhören und Aussprechen lassen: eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kommunikation
- Offenheit: nur so entsteht echte Kommunikation
- Unterschiedliche Meinungen einholen und respektieren
- Kulturelle Unterschiede berücksichtigen
- Respekt vor dem Individuum und den unterschiedlichen Standpunkten<sup>38</sup>

Solche Grundätze bieten Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation. Jeder Mitarbeiter sollte diese beschlossenen Grundsätze einhalten damit ein gutes Kommunikationsklima herrscht.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 228

<sup>36</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 228

<sup>37</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 228

<sup>38</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 229

### **3.3. Erforderliche Fähigkeiten in der Mitarbeiterkommunikation**

Jeder getätigte Kontakt gilt als Kommunikation. Dabei ist es egal ob etwas verbal oder nonverbal, mündlich, schriftlich, bewusst oder auch unbewusst ausgedrückt wird. Innerhalb einer Organisation wird heutzutage in vielen Fällen nur schnell eine E-Mail oder eine SMS versendet um wichtige Informationen weiterzugeben. Dies ist oftmals aber nicht gerade unproblematisch und führt regelmäßig zu Missverständnissen und Fehlern. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sind hierbei in ihrer Selbstverantwortung gefordert und müssen beachten welche Informationen sie auf welchen Kommunikationsweg weitergeben.<sup>40</sup>

Werden verschiedene Instrumente für die interne Kommunikation ausgewählt, so sollte auch immer darauf geachtet werden welche Informationen durch das gewählte Instrument weitergegeben werden.

### **3.4. Planung der Instrumente in der Mitarbeiterkommunikation**

Ist die strategische Planung der Kommunikation abgeschlossen, so gehört die Auswahl der Instrumente geplant. Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente sollen optimal zusammengestellt werden. Dieser Ablauf findet in der operativen Planung statt (siehe Kapitel II.2.1.3)

Wie in der folgenden Abbildung sichtbar wird, können die Kommunikationsinstrumente in verschiedene Dimensionen und Ausprägungen unterschieden werden.

---

<sup>39</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 229f

<sup>40</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 83f

Dimension	Ausprägung		
Informationsfluss	abwärts	aufwärts	horizontal
Form	schriftlich (gedruckt)	mündlich	elektronisch
Richtung	einseitig	zweiseitig / dialogisch	
Zeitlicher Einsatz	einmalig	unregelmäßig	regelmäßig
Inhalt	Makrothemen- orientiert	Mikrothemen- orientiert	
Formalisierungs- grad	formell	informell	
Zielgruppengröße	Einzelperson	Gruppe	Gesamt- belegschaft

Abbildung 2: Einteilung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation<sup>41</sup>

Die Zuordnung der Kommunikationsinstrumente kann aber auch durch die Richtung des Informationsflusses erfolgen. Der Kommunikationsfluss kann in die folgenden verschiedenen Richtungen stattfinden:

- Abwärtskommunikation: Kommunikationsfluss von oben nach unten
- Aufwärtskommunikation: Kommunikationsfluss von unten nach oben
- Horizontalkommunikation: Kommunikationsfluss innerhalb einer Hierarchieebene oder der Kommunikationsfluss zwischen verschiedenen Hierarchieebenen ohne Weisungscharakter<sup>42</sup>

In welche Richtung der Kommunikationsfluss stattfinden soll hängt immer mit dem Zweck und Ziel zusammen den die Kommunikation verfolgt. In der Praxis wird bei der internen Kommunikation am häufigsten die Abwärtskommunikation verwendet. Um einen reibungslosen und gezielten Kommunikationsfluss herstellen zu können wäre es aber notwendig alle drei Richtungen zu berücksichtigen.<sup>43</sup>

Nacheinander werden die einzelnen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation anhand der Richtung des Kommunikationsflusses unterschieden.

<sup>41</sup> Abb. verändert entnommen aus: Meckel / Schmid (2008b), 238

<sup>42</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 223f

<sup>43</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 224

### 3.5. Instrumente der Abwärtskommunikation

Wie bereits angedeutet wurde, erfolgt bei der Abwärtskommunikation der Kommunikationsfluss von oben nach unten. Die Kommunikationsinstrumente in dieser Richtung geben Informationen, Aufgaben, Maßnahmen, Beurteilungen und vieles mehr von einer oberen Hierarchieebene in eine untere Hierarchieebene.<sup>44</sup>

Die Zuordnung der Instrumente in die Richtungen des Kommunikationsflusses ist nicht immer einfach. Während einige Instrumente eindeutig zur Abwärtskommunikation passen, sind andere Instrumente hingegen eher schwer zuzuordnen. Nachstehend werden einige ausgewählte Beispiele für Kommunikationsinstrumente in der Abwärtskommunikation beschrieben.<sup>45</sup>

#### 3.5.1. Die Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiterzeitung ist eines der klassischen und wohl bekanntesten Instrumente in der Mitarbeiterkommunikation. Sie dient als Printmedium zur Weitergabe von Informationen und wird mehrmals im Jahr an alle Mitarbeiter herausgegeben. Weiteres soll sie Gespräche und Diskussionen unter den Mitarbeitern anregen. Die Mitarbeiterzeitung beinhaltet wichtige Ereignisse, aktuelle Aktivitäten und Veränderungen in der Organisation. Dadurch schafft sie Transparenz und fördert den Zusammenhalt und die Identifizierung der Mitarbeiter mit der Organisation.<sup>46</sup>

Damit die Mitarbeiterzeitung ihre Funktion auch tatsächlich erfüllt, hängt der Inhalt der Zeitung davon ab, welche kommunikativen Ziele sie erfüllen soll. Im Großen und Ganzen bestehen die Ziele und Funktionen der Mitarbeiter aus den folgenden Punkten:

- Alle Mitarbeiter sollen zeitgleich mit denselben Informationen versorgt werden: Neuigkeiten und Informationen, die die Organisation betreffen und für alle Mitarbeiter wichtig sind, sollen verbreitet werden.
- Orientierungshilfe bei wichtigen Entscheidungen: In der Mitarbeiterzeitung sollen die Strategien, Ziele, Werte und Visionen vermittelt werden. Dies hilft den Mitarbeitern im Sinne der Organisation zu handeln.

---

<sup>44</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 224

<sup>45</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 238f

<sup>46</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 239

- Höhere Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation: Die Mitarbeiterzeitung stärkt durch ihre Inhalte das Wir-Gefühl in der Organisation. Auch können die Mitarbeiter die Organisation besser verstehen und ihre Handlungen nachvollziehen.
- Mitarbeiter in der Zeitung vorstellen: Neue Mitarbeiter in der Organisation können durch die Zeitung vorgestellt werden. Ebenfalls über Mitarbeiter die schon länger in der Organisation tätig sind kann ein Bericht verfasst werden. Auf diesem Weg können sich die Mitarbeiter kennen lernen und über ihre Kollegen etwas erfahren.
- Das Gespräch zwischen den Hierarchieebenen anregen: Interviews mit Führungsebenen zu bedeutenden Themen können oftmals ein besseres Verständnis bei den Mitarbeitern erzeugen.
- Weitergabe von falschen Informationen verhindern: Die Mitarbeiter bekommen ihre Informationen aus erster Hand. Dadurch wird verhindert, dass sich falsche und unternehmensfremde Informationen in der Organisation ausbreiten.<sup>47</sup>

Es müssen nicht immer alle Funktionen und Ziele in einer Ausgabe erfüllt werden. Wichtig ist, dass die Ziele die die Mitarbeiterzeitung erfüllen soll im Vorhinein definiert werden und die Inhalte darauf abgestimmt werden.<sup>48</sup>

Sind die Funktionen und Ziele der Mitarbeiter festgelegt, so gehört die Ausgestaltung der Mitarbeiterzeitung geplant. Oft haben hier die finanziellen Mittel, die zeitlichen Ressourcen und die verantwortlichen Mitarbeiter einen sehr großen Einfluss auf die Möglichkeiten zur Gestaltung einer Mitarbeiterzeitung. Über folgende Elemente muss sich die Organisation bei der Strukturierung der Mitarbeiterzeitung Gedanken machen:

- Format
- Umfang
- Erscheinungshäufigkeit
- Auflage
- Verbreitung
- Papierqualität
- Farbe
- Bildanteil
- Layout
- Titel<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> vgl. Grupe (2011), 224f

<sup>48</sup> vgl. Grupe (2011), 225

<sup>49</sup> vgl. Grupe (2011), 225ff



Es gibt viele verschiedene *Formate* in denen die Mitarbeiterzeitung ausgegeben werden kann. Wichtig hierbei ist, dass immer auch der Inhalt bzw. die ausgewählten Texte im Auge behalten werden. Die Seiten sollen nicht überfüllt aber auch nicht leer wirken. Die gängigste und flexibelste Format ist die DIN A4-Seite. Bei der Entscheidung welchen Seitenumfang die Mitarbeiterzeitung verfügt gehört darauf geachtet, welche Erscheinungshäufigkeit festgelegt wurde. Dies hängt auch immer von der Themenvielfalt ab. Erfahrungsgemäß ist ein *Umfang* zwischen 8 und 24 Seiten geeignet. Die Mitarbeiterzeitung sollte regelmäßig und ohne zu große Zeitabstände herausgegeben werden. Die gewöhnliche *Erscheinungshäufigkeit* liegt zwischen sechs und zwölf Ausgaben im Jahr. Dabei sollten die Themen möglichst aktuell sein um ihre Wirkung bei den Mitarbeitern nicht zu verfehlen. Die Organisation muss dabei auch immer den redaktionellen Aufwand, der im Vorhinein betrieben werden muss, berücksichtigen. Die Mitarbeiterzeitung sollte so eingeplant werden, dass sie immer kurz nach bedeutenden Geschehnissen herausgegeben wird. Meist ist die *Auflage* der Mitarbeiterzeitung größer als die tatsächliche Anzahl der Mitarbeiter. Nicht nur an die aktuellen Mitarbeiter sondern auch an Pensionäre, Kooperationspartner, Kunden, Klienten oder Lieferanten kann die Mitarbeiterzeitung ausgegeben werden. Zusätzlich sollten einige Auflagen auf Vorrat produziert werden, falls noch weitere Nachfrage besteht. Es gehört auch geplant, durch welche *Verbreitung* die Mitarbeiterzeitung zu den Mitarbeitern gelangt. Festgelegt gehört, ob die Mitarbeiterzeitung in den Betrieben zur freien Entnahme aufliegt oder ob sie jedem Mitarbeiter persönlich überreicht werden. Die Mitarbeiterzeitung kann auch an die Privatadresse der Mitarbeiter verschickt werden. Dies erzeugt den Effekt, dass nicht nur die Mitarbeiter sondern auch die Familie und Freunde die Zeitung lesen. In der Praxis hängt die Verteilungsmethode auch oftmals von der Erreichbarkeit der Mitarbeiter ab. Häufig werden verschiedene Verteilungsmethoden kombiniert. Nicht nur die farbliche Gestaltung sondern auch die *Papierqualität* hinterlässt einen Eindruck über die Qualität der Mitarbeiterzeitung. Wählt die Organisation einen Farbdruck so sollte sie nicht bei der Papierqualität sparen. Bei großen Auflagen mit hoher Erscheinungshäufigkeit eignet sich das Rolldruckverfahren der Zeitung. Die Wahl der Papierqualität hängt aber immer stark von den finanziellen Ressourcen der Organisation ab. Ausschlaggebender als die Papierqualität sind aber immer Inhalt und Layout. Die Organisation sollte eine passende Papierqualität verwenden, damit die Mitarbeiter nicht den falschen Eindruck bekommen. Es ist nicht zwingend, dass die Mitarbeiterzeitung in *Farbe* herausgegeben wird. Auch dieser Punkt ist eine Kostenfrage und ist abhängig von den finanziellen Ressourcen. Auch eine Schwarz-Weiß-Zeitung kann mit dem richtigen Inhalt und Layout ihre Funktion erfüllen. Die visuelle Gestaltung der Mitarbeiterzeitung ist besonders wichtig. Grafiken und Fotos machen die Zeitung vielfältiger und attraktiver. Geeignet für eine Mitarbeiterzeitung wäre auf jeder Seite

ein Foto mit einem *Bildanteil* von 30-50%. Insbesondere Bilder von Mitarbeiter und Fotos aus dem Arbeitsalltag sprechen die Mitarbeiter an. Beim *Layout* muss das Schriftbild festgelegt werden. Sprich welche Schriftgrößen und Schriftarten verwendet werden, ob der Text linksbündig ausgerichtet wird oder im Blocksatz, usw. Dabei gehört immer darauf geachtet, dass die Lesbarkeit der Schrift gegeben ist. Der Leser muss sich durch geeignete Kennzeichnungen, Überschriften, Absätze und grafische Gestaltungen gut orientieren können. Das Layout ist eines der wichtigsten Kriterien bei der Beurteilung der Qualität der Mitarbeiterzeitung und sollte daher nicht vernachlässigt werden. Durch professionelle Hilfe eines Grafikers kann das Layout optimal gestaltet werden. letzte wichtige Punkt bei der Gestaltung der Mitarbeiterzeitung ist der *Titel*. Der Titel muss stellvertretend für die Organisation, ihre Ziele und Werte stehen. Der Titel kann durch einen Untertitel ergänzt werden, um den Zweck und die Zielgruppe besser zu veranschaulichen.<sup>50</sup>

Wie schon beschrieben wurde, sind aber nicht nur die Gestaltung der Mitarbeiterzeitung sondern auch die Inhalte ausschlaggebend für den Erfolg. Es gehören Themen ausgewählt, die nicht nur die Organisation und ihre Handlungen besser verständlich machen, sondern auch Themen, die die Leser interessieren und ihre Aufmerksamkeit erwecken. Dafür muss bei der redaktionellen Arbeit im Vorhinein eine Themensammlung angelegt werden. Diese Themensammlung beinhaltet alle Themen die für die Mitarbeiterzeitung in Frage kommen könnten. Zusätzlich muss darauf geachtet werden, dass die Ziele und Funktionen der Mitarbeiterzeitung durch den Inhalt erfüllt werden. Auch die wichtigen Geschehnisse in der Organisation gehören miteingeplant. Bestimmte Ereignisse wie zum Beispiel die Erscheinung der Bilanz, Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Schließung oder Öffnung von Betrieben oder die Einstellung neuer Mitarbeiter sind wichtige inhaltliche Themen die bei der Planung der Mitarbeiterzeitung berücksichtigt werden müssen. Alle anderen, terminunabhängigen Themen können parallel gesammelt werden und dann in ein Ausgabe eingefügt werden, wenn sie inhaltlich dazu passen. Um die Attraktivität der Mitarbeiterzeitung zu erhöhen, können auch Mitarbeiter nach ihren Themenwünschen befragt werden. Zusätzlich können die Mitarbeiter auch angeregt werden, selbst einen Beitrag zu verfassen. Es können auch Wettbewerbe um die besten Beiträge veranstaltet werden, wobei die Möglichkeiten der Beitragsarten nahezu grenzenlos sind. So können beispielsweise Wettbewerbe über die besten Cartoons oder auch Fitnessübungen im Büro veranstaltet werden. Dies führt dazu, dass das Interesse der Mitarbeiter an der Zeitung geweckt wird und auch die Themenbreite wird abwechslungsreicher.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Grupe (2011), 225ff

<sup>51</sup> vgl. Grupe (2011), 229f

Damit eine ideale Themensammlung entsteht, muss sorgfältig recherchiert werden. Die Informationen in den Themen müssen korrekt sein. Damit dies auch gelingt, können die folgenden Recherchearten zur Informationsgewinnung helfen:

- persönliche Gespräche mit Führungskräften oder Mitarbeitern
- Interviews mit internen oder externen Fachkräften, Behörden oder anderen Organisationen
- Informationen aus Sitzungen
- Nachforschung in Datenbanken oder Archiven
- Recherche im Internet<sup>52</sup>

Je nach Art des Themas ist es sinnvoll, aus den dazu passenden Quellen die Informationen zu gewinnen.<sup>53</sup>

Werden die Themen aufbereitet ist es empfehlenswert verschiedene Darstellungsarten zu verwenden. Neben normalen Berichten sollten auch andere Artikel wie zum Beispiel Interviews, Kommentare oder Reportagen in der Mitarbeiterzeitung vorkommen.<sup>54</sup>

Entscheidet sich eine Organisation dazu eine Mitarbeiterzeitung herauszugeben, so muss sie sich über den finanziellen und zeitlichen Aufwand im Klaren sein. Alle Arbeitsprozesse – von der Themenfindung bis zum Drucken und Verteilen – müssen geplant werden. Auch die einzelnen Kostenfaktoren müssen kalkuliert werden und fließen in das Jahresbudget mit ein.<sup>55</sup>

### 3.5.2. Das Schwarze Brett

Ein weiteres Instrument der Abwärtskommunikation ist das Schwarze Brett. Es dient zur Informationsweitergabe an die Mitarbeiter. Das Schwarze Brett befindet sich an einer zentralen Stelle im Betrieb und soll jedem Mitarbeiter zugänglich sein. Auf ihm finden die Mitarbeiter Informationen über Termine, Ankündigungen und aktuellen Nachrichten aus der Organisation. Wird das Schwarze Brett regelmäßig betreut und aktualisiert bekommen die Mitarbeiter unkompliziert und schnell die Informationen. Voraussetzung dafür ist einerseits, dass es einen Verantwortlichen gibt, der das Schwarze Brett verwaltet und andererseits, dass die Mitarbeiter sich selbständig die Informationen vom Schwarzen Brett holen.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> vgl. Grupe (2011), 230ff

<sup>53</sup> vgl. Grupe (2011), 232

<sup>54</sup> vgl. Grupe (2011), 232

<sup>55</sup> vgl. Grupe (2011), 233ff

<sup>56</sup> vgl. Grupe (2011), 237; vgl. Meckel / Schmid (2008b), 240

### 3.5.3. Die Betriebsversammlung

Oftmals wird bei großen Veränderungen, Erfolgen oder auch bei Fehlschlägen in der Organisation eine Betriebsversammlung eingeleitet. Diese Veranstaltung kann bei den Mitarbeitern die Zugehörigkeit, das Wir-Gefühl und auch die Identifikation festigen. Hierbei ist es hilfreich, den Mitarbeitern, zum besseren Verständnis, Unterlagen bereitzustellen.<sup>57</sup>

### 3.5.4. Das Mitarbeitergespräch

In die Reihe der Instrumente der Abwärtskommunikation fällt auch das Mitarbeitergespräch. Normalerweise und im besten Fall sollte das Mitarbeitergespräch aber nicht in eine, sondern in beide Richtungen laufen, denn nur so fühlt sich der Mitarbeiter geschätzt und anerkannt.<sup>58</sup>

Auch wenn eine Mitarbeiterzeitung oder das Schwarze Brett aktuelle Informationen verteilen, bleibt ein Mitarbeitergespräch unerlässlich. Vor allem die Führungskraft kann sein Aufgaben nicht erfüllen, wenn er nicht direkt mit seinen Mitarbeitern kommuniziert. Besonders Themen die das Personal betreffen, wie zum Beispiel Entlassungen, Einstellungen und Beurteilungen aber auch andere Situationen wie Probleme, Entwicklungen, Zielvereinbarungen, Idee oder andere Maßnahmen müssen direkt zwischen Führungskraft und Vorgesetzten kommuniziert werden.<sup>59</sup>

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen. Entscheidend ist hierbei welches Ziel das Gespräch verfolgt. Die Mitarbeitergespräche können anhand folgender Ziele unterschieden werden:

- Informationen geben
- Informationen einholen
- Sich beraten lassen
- Ideen und Vorschläge ausarbeiten
- Entscheidungen treffen
- Anweisungen geben
- Aussprache<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 241

<sup>58</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 242

<sup>59</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 242; Neuberger (2015), 6f

<sup>60</sup> vgl. Laufer (2006), 154f

Die Das Mitarbeitergespräch soll aber nicht nur zum Informationsaustausch dienen, sondern soll zusätzlich die Mitarbeiter motivieren, verantwortungsbewusster machen, ihr Selbstbewusstsein fördern und das Wir-Gefühl stärken. Ob diese Elemente aber auch tatsächlich erfüllt werden hängt jedoch einerseits von den Inhalten aber andererseits auch von der Gestaltung des Gespräches ab.<sup>61</sup>

Damit die Führungskraft das Mitarbeitergespräch passend gestalten kann, muss er im Vorfeld einige Überlegungen zum organisatorischen Umfeld anstellen. Mit den folgenden Punkten sollte sich dazu beschäftigt werden:

- Leistungsspanne
- Formalisierung
- Informelle Kommunikation
- Macht und Status
- Gleichbehandlung
- Informelle Normen
- Räumliche Voraussetzungen
- Zeitliche Voraussetzungen
- Andere Einflüsse<sup>62</sup>

*Die Leitungsspanne* ist die Zahl der Mitarbeiter die der Führungskraft direkt unterstellt sind. Je mehr Mitarbeiter die Führungskraft hat, desto schwieriger wird es mit jedem einzelnen Mitarbeiter einen umfassenden und regelmäßigen Kontakt herzustellen. Die Führungskraft muss sich also überlegen, wie intensiv er mit seinen Mitarbeitern in Kontakt tritt. Ein persönliches Gespräch ist zwar das nützlichste aber zugleich braucht es auch die meiste Zeit. Die *Formalisierung* dient dazu, damit nicht jede Tätigkeit des Mitarbeiters von der Führungskraft gesteuert werden muss, werden Regeln und Normen erlassen, die das Arbeitsverhalten grundsätzlich leiten sollen. Die Mitarbeiter *kommunizieren* untereinander auf *informellen* Wegen und tauschen so interessante Informationen aus. Auch für die Führungskraft ist es vom Vorteil, wenn sie diese Informationen kennt und sich mit ihnen beschäftigt. Fakt ist, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber in einer höheren betrieblichen Hierarchie übergeordnet ist und somit auch mehr *Macht* und einen höheren *Status* besitzt. Dies hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter meist nur an die Führungskraft wenden, wenn es sich für sie lohnt. Dadurch werden oftmals viele an Informationen nicht an die Führungskraft weitergegeben. Daraufhin werden einige Entscheidungen der

---

<sup>61</sup> vgl. Laufer (2006), 153

<sup>62</sup> vgl. Neuberger (2015), 17ff

Führungskraft aufgrund mangelhafter Informationen getroffen was wiederum einen negativen Eindruck bei den Mitarbeitern hinterlässt. Die Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Mitarbeiter nur Informationen weitergeben, wenn es sich für sie lohnt. Eine bloße Aufforderung wird nicht ausreichen um die Meinung der Mitarbeiter zu hören. Nicht in allen Fällen ist es vom Vorteil, wenn die Führungskraft alle seine Mitarbeiter *gleich behandelt*. Er sollte individuell auf die persönlichen Bedürfnisse und Probleme seiner Mitarbeiter eingehen. Geschieht die nämlich nicht, so sinken die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachweislich. In einer Organisation bilden sich automatisch *informelle Normen*. Eine informelle Norm wäre beispielsweise, dass es völlig normal ist am Arbeitsplatz ein privates Telefongespräch zu führen. Eine Führungskraft muss sich bewusst sein, dass solche informelle Normen nicht allein durch ein einziges Mitarbeitergespräch beseitigt werden können. Die *räumliche Bedingung* des Mitarbeitergespräches kann große Auswirkungen auf den Verlauf des Gespräches haben. Je nachdem, ob das Gespräch im Pausenraum oder im Büro der Führungskraft stattfindet, kann dies verschiedene Auswirkungen auf das Gesprächsklima haben. Die Führungskraft kann diese Möglichkeiten bewusst einsetzen und sollte sich im Vorfeld Gedanken über den Ort des Gespräches machen. Auch die *zeitliche Voraussetzungen* müssen geplant werden. Führungskraft sowie Mitarbeiter haben oft nur wenig Zeit für ein intensives Gespräch. Ist das Gespräch zu kurzfristig geplant, kann dies durch die anderen Aufgaben beide Seiten vom eigentlichen Thema ablenken und das Mitarbeitergespräch verfehlt sein eigentliches Ziel. Am besten ist es, wenn das Mitarbeitergespräch möglichst rechtzeitig festgelegt wird, damit sich sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft gezielt dafür zeitnehmen können. Es gibt noch viele *weitere Einflüsse* die ein Mitarbeitergespräch stark beeinflussen können. Dazu gehören zum Beispiel Umstände wie der Bekanntheitsgrad zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, ob der Mitarbeiter eine schwer ersetzbare Fachkraft ist, soziale Herkunft, Bildungsgrad, Geschlecht usw. Diese Einflüsse können den Ablauf des Gespräches schwer einschätzbar machen.<sup>63</sup>

Werden diese Punkte im Vorfeld berücksichtigt, kann das Mitarbeitergespräch optimal gestaltet werden. Während des Mitarbeitergespräches ist es wichtig, dass darauf geachtet wird, dass auch die Körpersprache und Verhaltensweise das Gespräch beeinflussen können. Dies kann auch gezielt eingesetzt werden um so ein gewünschtes Gesprächsklima herzustellen.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> vgl. Neuberger (2015), 17ff

<sup>64</sup> vgl. Laufer (2006), 134

Ist das organisatorische Umfeld abgeklärt, muss auch der Ablauf des Mitarbeitergespräches im Vorfeld festgelegt werden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick wie ein Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch beispielsweise gestaltet werden kann. Es wird angenommen, dass es sich um ein Mitarbeitergespräch zu einer Zielvereinbarung handelt.<sup>65</sup>



Abbildung 3: Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch zur Zielvereinbarung<sup>66</sup>

<sup>65</sup> vgl. Laufer (2006), 138f

<sup>66</sup> Abb. verändert entnommen aus: Laufer (2006), 139ff

Durch die Planung des Ablaufes wird verhindert, dass vom Gesprächsthema abgewichen wird. Egal welches Ziel durch das Mitarbeitergespräch verfolgt wird, für den Erfolg ist es bedeutend, dass es im Vorfeld immer gut geplant und organisiert ist.<sup>67</sup>

### **3.6. Instrumente der Aufwärtskommunikation**

Bei den Instrumenten der Aufwärtskommunikation erfolgt der Kommunikationsfluss von unten nach oben. Die Informationen werden von einer unteren Hierarchieebene in eine höher gestellte Hierarchieebene weitergeben. Dies beinhaltet beispielsweise Informationen über betriebliche Vorgänge, Probleme, Idee, usw.<sup>68</sup>

#### **3.6.1. Die Mitarbeiterbefragung**

Durch eine gezielte Befragung kann eine bessere Vorstellung von den Wünschen, Motivationen, Bedürfnissen und Erwartungen von den Mitarbeitern hergestellt werden. Zusätzlich können auch Probleme erkannt werden die sonst nicht so schnell sichtbar sind.<sup>69</sup>

Die Mitarbeiterbefragung soll daher folgende Funktionen erfüllen:

- Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufzeigen
- Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihre Meinungen, Wünsche und Probleme mitzuteilen
- fördern von einer intensiveren und offeneren Kommunikation
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Verbesserung der Arbeitsleistung
- Verbesserung der Entscheidungsprozesse im Unternehmen durch mehr Informationen von den Mitarbeitern
- Hilft bei Entwicklungen oder Umstellungen in der Organisation auch mitarbeiterorientierte Lösungsansätze einzuschließen
- Dient als Erfolgskontrolle<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> vgl. Laufer (2006), 137f

<sup>68</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 224

<sup>69</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 243

<sup>70</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2013), 12ff



Damit die Mitarbeiterbefragung diese verschiedenen Funktionen erfüllen kann, gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten. In der Praxis werden oftmals schriftliche, anonyme und standardisierte Befragungen mit Großteils geschlossenen Fragestellungen durchgeführt. Mit der Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien haben sich heutzutage auch immer mehr Online-Befragungen durchgesetzt. Es gibt aber mehrere Formen der Mitarbeiterbefragung. Die folgende Abbildung stellt dar, welche Formen die Mitarbeiterbefragung haben kann.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2013), 14

Beschreibungsmerkmal	Ausprägung			
Ziel	Ermittlung der Zufriedenheit	Hilfe zur Organisationsentwicklung	Integration in strategisches Management	Einsatz im Qualitätsmanagement
Einbindung	nur Mitarbeiterbefragung	Teil einer umfassenden Situationsanalyse		
Inhalt	umfassende Mitarbeiterbefragung	spezielle Befragung		
Verbindlichkeit	freiwillig	verpflichtend		
Erfassungsart	schriftlich	mündlich	teils mündlich / teils schriftlich	online
Anonymität	anonym	freiwillige Angabe des Namens	Namensgebung verpflichtend	
Standardisierung	vollständig standardisiert	teilstandardisiert	nur freie Antwortmöglichkeiten	
Häufigkeit	einmalig	regelmäßig	fallweise	
Richtung	einseitig	zweiseitig		
Feedback	Ergebnisse nur an Führungskräfte	Ergebnisse nur an jeweiligen Bereich	alle Ergebnisse sind allen zugänglich	

Abbildung 4: Formen und Ausprägungen der Mitarbeiterbefragung<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Abb. verändert entnommen aus: Domsch / Ladwig (2013), 14f

Welche Form für die Mitarbeiterbefragung geeignet ist, hängt immer von den Zielen ab die durch die Befragung erreicht werden sollen.<sup>73</sup>

Auch die Inhalte des Fragebogens hängen von den Zielen ab. Die Möglichkeiten der Fragestellungen sind vielzählig. Die Mitarbeiterbefragung sollte möglichst realitätsnahe und wahrheitsgemäße Informationen sammeln. Je besser die Auswertungen der empirischen Forschung sein sollen, desto mehr Forschungsaufwand muss betrieben werden und desto höher fallen die Kosten aus. Die Organisation muss sich daher immer die Frage nach den Kosten und damit auch nach der Qualität stellen. Nicht nur die Fragebogengestaltung und die Fragestellungen können eine große Herausforderung sein, sondern letztlich auch die Datenauswertung ist nicht immer ganz einfach. Die folgende Abbildung soll beispielhaft aufzeigen, welche Inhalte und dazu passenden Fragen bei einer umfassenden Mitarbeiterbefragung möglich sind.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 14

<sup>74</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 15f

Bereich	Fragen			
Tätigkeit	Arbeitsbereich	Art der Tätigkeit	Arbeitsbelastung	eigene Veränderungsvorschläge
Arbeitsbedingungen	Umweltbedingung	Arbeitsplatzgestaltung	Arbeitszeitgestaltung	eigene Veränderungsvorschläge
Kommunikation und Informationen	Informationen über gesamte Organisation	Informationen über die Arbeit	Informationsquellen	eigene Veränderungsvorschläge
Zusammenarbeit	mit direkten Kollegen	mit anderen Bereichen	mit der gesamten Organisation	eigene Veränderungsvorschläge
Weiterbildungsmöglichkeiten	Weiterbildungsangebot	Möglichkeiten bei der Nutzung	Schwierigkeiten bei der Nutzung	eigene Veränderungsvorschläge
Unternehmen	Einschätzung der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes	Zufriedenheit mit der Arbeit in der Organisation	Ansehen der Organisation beim Befragten	eigene Veränderungsvorschläge
Statistik	Alter, Geschlecht	Einkommensform/-höhe, Arbeitszeitform	Hierarchieebene	Mitarbeitergruppe

Abbildung 5: Mögliche Inhalte einer Mitarbeiterbefragung<sup>75</sup>

Neben einer umfassenden Mitarbeiterbefragung ist es auch möglich eine spezielle Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Hierbei wird ein spezieller Themenbereich ausgewählt der intensiv behandelt wird. Eine spezielle Mitarbeiterbefragung wird zumeist aus bestimmten Anlässen durchgeführt und kann zum Beispiel Themen wie Weiterbildungsbedarf, Arbeitszeitflexibilisierung oder Innovationbereitschaft betreffen. Dabei werden oftmals nicht alle Mitarbeiter der Organisation befragt sondern es werden nur Teilbefragungen durchgeführt, an denen nur die betroffenen Mitarbeiter oder Bereiche teilnehmen.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Abb. verändert entnommen aus: Domsch / Ladwig (2006), 17f

<sup>76</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 18

Auch eine Mitarbeiterbefragung gehört im Vorfeld detailliert geplant. Hierfür kann zur Unterstützung ein sogenannter Aktionsplan angefertigt werden. Dieser soll den Ablauf verdeutlichen und den Maßnahmenplan festigen. Eine Befragung teilt sich in die drei großen Phasen Planung, Durchführung und Umsetzung. In jeder dieser Phasen finden bestimmte Aktionen statt die festgelegt gehören. In der folgenden Abbildung wird so ein Aktionsplan grob dargestellt.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 19

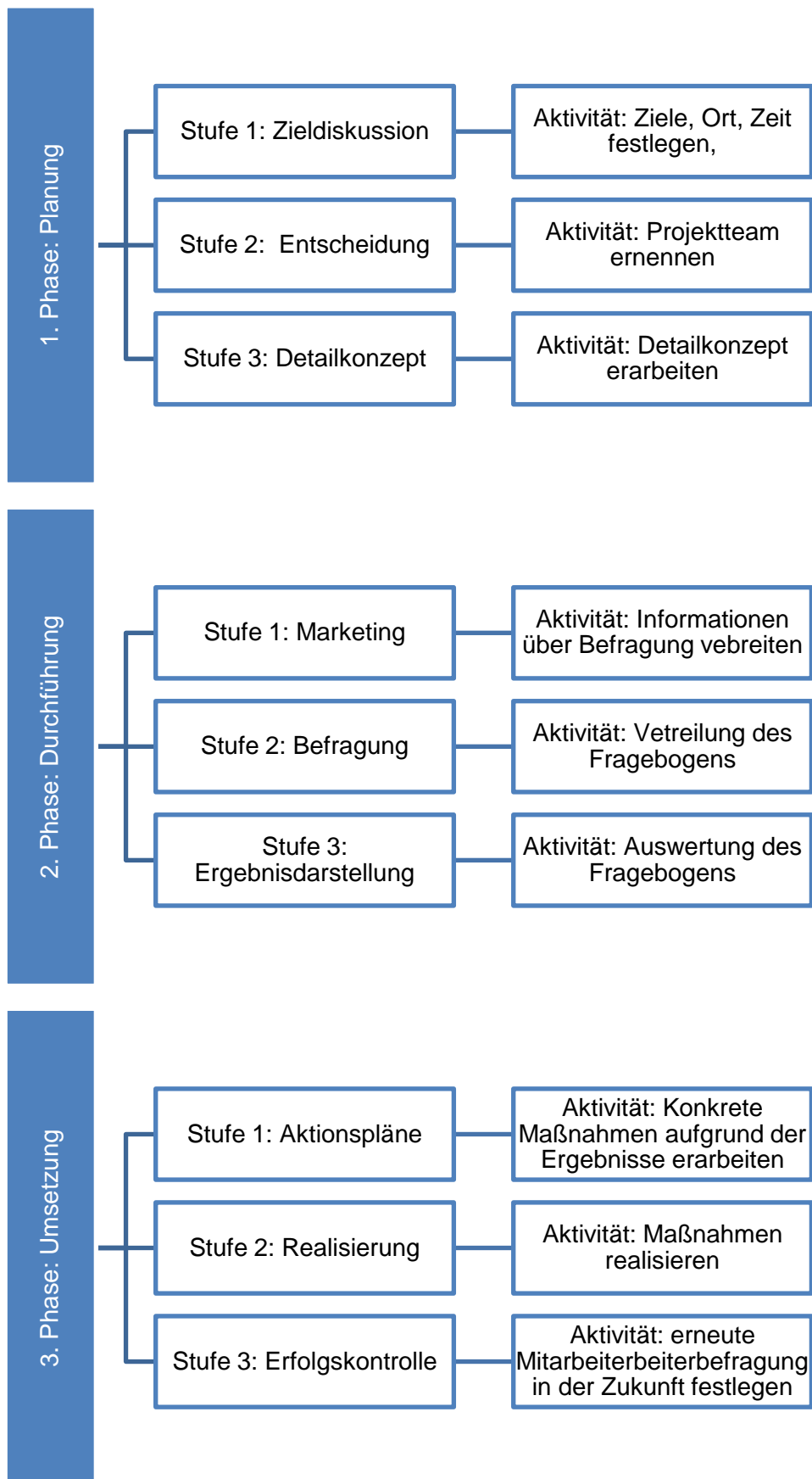


Abbildung 6: Aktionsplan für den Ablauf der Mitarbeiterbefragung<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Abb. verändert entnommen aus: Domsch / Ladwig (2006), 20ff

Je besser die inhaltliche und zeitliche Planung durchdacht wird, desto höher sind die Chancen auf einen Erfolg der Mitarbeiterbefragung. Es gibt aber auch einige Herausforderungen, wenn eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird. Etwa könnten weniger Mitarbeiter als erwartet bei der Befragung teilnehmen oder Antworten werden bewusst oder unbewusst verfälscht. Die Mitarbeiterbefragung kann aber auch auf Widerstände stoßen. Folglich werden ein paar Beispiele aufgezeigt, wer einen Widerstand leisten kann und aus welchen Gründen dies passieren kann:

- Widerstand der Unternehmensleitung: möchte die damit verbundenen Aktivitäten und Kosten vermeiden; befürchtet schlechte Ergebnisse bei der Befragung
- Widerstand der Arbeitnehmer: fürchten, dass ihre Anonymität nicht gegeben ist; glauben nicht, dass durch die Befragung tatsächlich Veränderungen eintreten; erkennen die positiven Auswirkungen nicht
- Widerstand der Arbeitnehmervertretung: befürchten eine Schwächung ihrer Rolle als Interessensvertreter; bezweifeln, dass Anonymität und Vertraulichkeit bei den gemachten Aussagen gegeben ist<sup>79</sup>

Damit diese Widerstände überwunden werden können, können die folgenden Maßnahmen festgelegt werden:

- Wahrung der Anonymität: Um ehrliche Antworten zu bekommen dürfen die einzelnen Mitarbeiter nicht identifizierbar sein.
- Innerbetriebliche Aufklärungsarbeit: Informationen über den Ablauf und der Auswertung der Befragung helfen Unsicherheiten abzubauen.<sup>80</sup>

Die Mitarbeiterbefragung ist ein sehr bedeutendes Instrument und wird in der Praxis auch immer erfolgreicher verwendet. Besonders in den Bereichen Personal- und Organisationentwicklung, Change Management, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement oder bei anderen kontinuierlichen Verbesserungsprozessen wird die Mitarbeiterbefragung als wichtige Unterstützung eingesetzt. Auch spezielle Mitarbeiterbefragungen werden immer häufiger eingesetzt, um gewisse Themen möglichst detailliert zu untersuchen.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 24f

<sup>80</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 25

<sup>81</sup> vgl. Domsch / Ladwig (2006), 29

### 3.6.2. Die Vorgesetztenbeurteilung

Das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung soll dazu dienen, dass die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und dem Vorgesetzten verbessert wird. In einer Umfrage beurteilen die Mitarbeiter anonym ihre Vorgesetzten. Sollten im Zuge der Umfrage Probleme oder Defizite bei der Kommunikation sichtbar werden, wird der Führungskraft empfohlen, freiwillig an einer Schulung teilzunehmen um die Mängel bei der Kommunikation zu beseitigen. Dieses Instrument führt aber nicht immer zu einer Verbesserung. So können manche tieferliegende Probleme in der Kommunikation nicht durch eine einfache Schulung beseitigt werden.<sup>82</sup>

### 3.6.3. Das Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement soll frühzeitig Unzufriedenheit und Probleme der Mitarbeiter erkennen. Damit erfolgreiches Beschwerdemanagement gelingt, müssen in erster Linie folgende Anforderungen befolgt werden:

- Neutralität der Beschwerdeinstanz
- Zentralität der Beschwerdeanalyse
- Alternative Beschwerdewege
- Angemessene Reaktion<sup>83</sup>

Wichtig ist, dass die Beschwerdeinstanz neutral arbeitet und nicht eigene Interessen verfolgt. Weiteres muss die Auswertung der Beschwerden zentral erfolgen, damit ein Überblick über die Beschwerden sowie auch Problembereiche gegeben ist. Je nach dem aus welchem Anlass eine Beschwerde erfolgt, sollten mehrere Möglichkeiten vorhanden sein eine Beschwerde einzureichen. Das Wichtigste ist, dass auf eine Beschwerde auch tatsächlich eine Reaktion erfolgt die eine Veränderung bewirkt.<sup>84</sup>

## **3.7. Instrumente der Horizontalkommunikation**

Die Instrumente der Horizontalkommunikation transportieren Informationen einerseits zwischen Mitarbeiter der gleichen Hierarchieebene und andererseits zwischen verschiedenen Hierarchieebenen ohne Weisungscharakter. Hierbei handelt es sich in erster

---

<sup>82</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 244

<sup>83</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 244f

<sup>84</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 244f



Linie um Informationen, die der Koordination von Aufgaben dienen. Auch soll die soziale Kommunikation unterstützt werden.<sup>85</sup>

### 3.7.1. Das Intranet

Das Intranet dient zur organisationsinternen Kommunikation. Die Mitarbeiter können zu jeder Zeit, an jedem Ort ganz einfach durch ihren Computer darauf zugreifen und sich so aktuelle Informationen holen. In erster Linie dient das Intranet zum Informationsaustausch und zur Informationssuche. Es können Informationen, Tätigkeiten, Nachrichten, Unterlagen, Formulare, usw. in das Intranet hochgeladen werden und sind so allen Mitarbeitern einfach und schnell zugänglich. Das Intranet dient aber nicht nur als eine Plattform zur Wissensspeicherung, sondern fördert auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. So können Foren oder Chats eingerichtet werden, in denen sich die Mitarbeiter unterhalten und austauschen können. Dadurch fördert das Intranet das Wir-Gefühl und die Motivation bei den Mitarbeitern.<sup>86</sup>

Die folgende Abbildung stellt alle Funktionen des Intranets grob dar.

---

<sup>85</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 224

<sup>86</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 245f

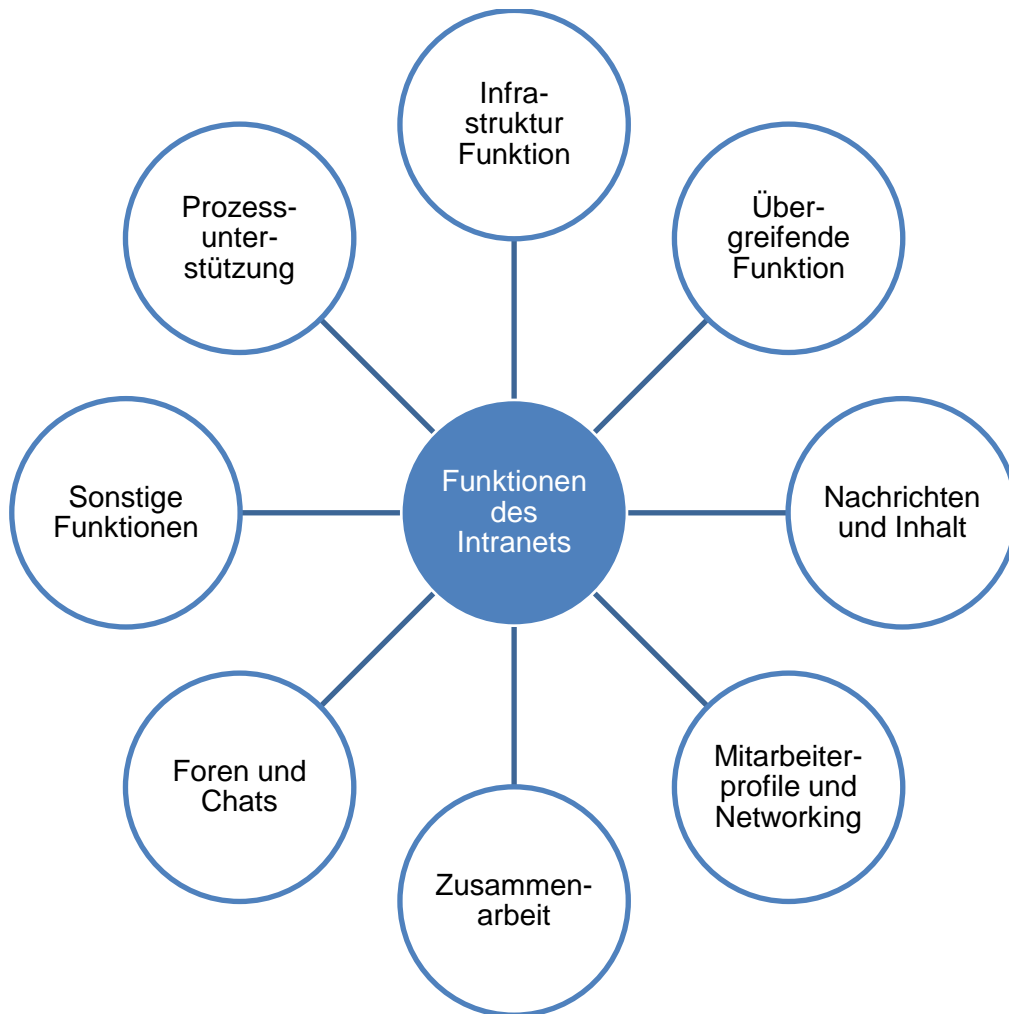


Abbildung 7: Funktionen des Intranets

Die *Infrastruktur Funktion* beinhaltet alle Grundlegenden Funktionen damit das Intranet funktioniert. Dazu gehören zum Beispiel die Verwaltung von Benutzern, Zugriffsregelung über unterschiedliche Browser oder Geräte, Sicherheitsmaßnahmen, usw.<sup>87</sup>

Als Hilfestellung für alle anderen Funktionen dient die *übergreifende Funktion*. Diese beinhaltet beispielsweise die Suchfunktion, welche die Suche nach Informationen im Intranet vereinfachen soll. Nicht nur die Suchfunktion dient als Unterstützungsmaßnahme, sondern auch eine optimale Strukturierung und Anordnung der Informationen im Intranet. Sind die Inhalte logisch angeordnet, finden sich die Benutzer leichter zurecht und kommen schneller an die gewünschten Inhalte. Navigationsmenüs und alternative Zugangswege verhelfen dabei eine bessere Struktur herzustellen. Auch eine Seitenstatistik fällt unter die übergreifenden Funktionen. Diese gibt Auskunft über die Anzahl der Benutzer am Tag oder die Besucherzahl einer Seite.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 57

<sup>88</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 58ff

Eine der Hauptfunktionen des Intranets ist die Übermittlung von Nachrichten und Inhalten. Wichtig dabei ist, dass die Qualität und Aktualität der Inhalte angemessen ist. Wie auch bei der Mitarbeiterzeitung gehört darauf geachtet, dass die richtigen Themen zur richtigen Zeit herausgegeben werden. Neue Nachrichten oder Tätigkeiten in der Organisation sind durch das Intranet zugänglich und fördern das Wir-Gefühl und die Identifikation bei den Mitarbeitern. Dabei darf natürlich nicht auf Bilder und Videos vergessen werden.<sup>89</sup>

Eine weitere Mögliche Funktion des Intranets ist für *Mitarbeiterprofile und Networking*. Die Mitarbeiter können im Intranet ihr eigenes Profil anlegen. Dies fördert in erster Linie die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und steigert das Wir-gefühl in der Organisation. Auch können anhand der Profile interne Stellenausschreibungen an die passenden Mitarbeiter versendet werden.<sup>90</sup>

Das Intranet fördert aber nicht nur die Kommunikation sondern auch die *Zusammenarbeit*. Die Mitarbeiter können untereinander Informationen, fachspezifisches Wissen oder andere hilfreiche Auskünfte austauschen. Arbeiten Teams zusammen können sie im Intranet wichtige Informationen wie beispielsweise Termine, Aufgaben und Meilensteine austauschen und festhalten.<sup>91</sup>

Wie bereits erwähnt, können im Intranet auch *Foren und Chats* zur Kommunikation eingerichtet werden. Diese unterstützen Diskussionen zwischen Mitarbeitern zu bestimmten Themen und helfen Meinungen und Wissen auszutauschen.<sup>92</sup>

Die Anwendungsgebiete des Intranets sind sehr vielfältig und es gibt noch weitere *sonstige Funktionen* die mit diesem Instrument erfüllt werden können. So kann zum Beispiel ein Teil des Ideenmanagements über das Intranet laufen. Mitarbeiter können ihre Ideen und Vorschläge über das Intranet einbringen und auch gleich diskutieren. Als weiteres Beispiel einer sonstigen Funktion gilt die Frage-Anwendung. Jeder Mitarbeiter kann eine Frage stellen und ein Anderer kann diese dann beantworten.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 73ff

<sup>90</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 86

<sup>91</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 90ff

<sup>92</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 95

<sup>93</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 107f

Zuletzt kann das Intranet betriebliche *Prozesse unterstützen*. So können zum Beispiel Prozesse wie Bewertungen, Urlaubsplanung, Arbeitszeiten oder Verfügbarkeiten von Mitarbeiter im Intranet abgewickelt werden.<sup>94</sup>

### 3.7.2. Internet und Social Media

Heutzutage entwickeln sich die technischen Instrumente immer schneller. Im Zentrum der technischen Entwicklungen steht der Computer. Er bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten wie untereinander kommuniziert werden kann. Der Kontakt kann zu jederzeit an jedem Ort erfolgen. Dies bietet einer Organisation aber nicht nur Vorteil sondern auch Herausforderungen.<sup>95</sup>

Auch für die interne Kommunikation wurden Instrumente entwickelt. Internetseiten, wie beispielsweise Newsgator oder Yammer, die so ähnlich funktionieren wie Facebook sind speziell auf die interne Kommunikation ausgerichtet. Mit diesen Internetseiten soll der E-Mailverkehr reduziert werden und die Kommunikation innerhalb der Organisation kann optimal erfolgen. Dadurch werden die Informationen Bereichsübergreifend bereitgestellt, jeder Mitarbeiter erhält sie und kann auch selbst Informationen weitergeben. Durch diese Plattformen soll eine freundschaftliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern entstehen und Informationen sollen allen gleich zugänglich sein. Durch dieses Kommunikationsmittel könnten sich die klassischen Grenzen zwischen berufliche Beziehung und private Beziehung verändern. Damit dieses Kommunikationsmittel nicht ein Raum für private Gespräche wird gehören im Vorhinein die Spielregeln und Rahmenbedingungen festgelegt. Besonders Führungskräfte müssen bei dieser Art der Kommunikation mit Veränderungen rechnen, da die Grenzen zwischen persönlichen Themen und geschäftlichen Informationen bei Social Media oftmals schneller überschritten werden und folglich ihre Autorität sinken kann. Eine weitere möglich Gefahr die bei der Verwendung von Social Media entstehen kann, ist die Entfremdung unter den Mitarbeitern. Um dies zu vermeiden, dürfen Social Media nicht als einziges Kommunikationsinstrument verwendet werden. Ein persönliches Gespräch oder eine Sitzung kann niemals durch eine Internetplattform ersetzt werden.<sup>96</sup>

### 3.7.3. Die elektronische Kommunikation

Eine der gängigsten Arten Informationen zu verbreiten ist heutzutage via E-Mail. Eine E-Mail zu schreiben geht schnell, einfach und die Informationen können zu jeder Zeit an jedem Ort

---

<sup>94</sup> vgl. Lütolf / Meier / Schillerwein (2015), 109ff

<sup>95</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008a), 56

<sup>96</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 84ff

weitergeben werden. Der Vorteil an einer E-Mail ist, dass die Informationen gespeichert und ausgedruckt werden können und auf eine E-Mail kann direkt geantwortet werden. Dieselben Informationen können auf diesem Weg leicht an alle Mitarbeiter gleichzeitig verteilt werden.<sup>97</sup>

Die elektronische Kommunikation via E-Mail hat andere Kommunikationswege, wie zum Beispiel den Brief, weitgehend abgelöst. Durch die E-Mail-Adresse wird ersichtlich wer Empfänger oder Absender einer Nachricht ist. Aber nicht nur Nachrichten sondern auch Fotos, Videos, Grafiken, Datensätze, Formulare und andere Unterlagen können durch ein E-Mail versendet werden.<sup>98</sup>

Die Kommunikation durch E-Mails bringt aber auch große Herausforderungen mit sich. Dadurch, dass E-Mails einfach und schnell versendet werden können, werden oftmals unzählige, überflüssige E-Mails verschickt. Dies führt dazu, dass sich jeden Tag Unmengen an neuen E-Mails im Posteingang wiederfinden. So kann es passieren, dass E-Mails mit wichtigen Informationen in der Menge untergehen und übersehen werden.<sup>99</sup>

### **3.8. Integration einer effektiven Mitarbeiterkommunikation**

Die Ziele der Mitarbeiterkommunikation müssen nach den Zielen der Gesamtkommunikation ausgerichtet sein. Die inhaltlichen und zeitlichen Abstimmungen müssen dabei übereinstimmen. Durch die passende Kombination der verschiedenen Instrumente die im Vorfeld beschrieben wurden, können diese Ziele verfolgt und auch erfüllt werden. So kann eine effektive Einführung der Mitarbeiterkommunikation in die Organisation durchgeführt werden.

## **4. Kommunikationsmodelle**

In diesem Kapitel werden einige ausgewählte Kommunikationsmodelle vorgestellt.

In der Theorie gibt es viele verschiedene Modelle die den Prozess der Kommunikation beschreiben. Die Modelle unterscheiden sich in vielen Fällen durch ihren inhaltlichen Schwerpunkt und kommen meist aus verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> vgl. Meckel / Schmid (2008b), 246f

<sup>98</sup> vgl. Chatfield (2013), 16ff

<sup>99</sup> vgl. Chatfield (2013), 19

<sup>100</sup> vgl. Röhner / Schütz (2012), 15

#### 4.1. Das Organon Modell von Karl Bühler (1934)

Eines der ersten Kommunikationsmodelle ist das sogenannte Organon Modell von Karl Bühler. Viele andere Modelle bauen weiterführend auf seine Theorie auf. Bühler beschreibt die Sprache als ein komplexes Phänomen, die die folgenden semantischen Funktionen hat:

- Darstellungsfunktion: Sobald sprachliche Zeichen zur Darstellung von Sachverhalten oder Gegenstände dienen sind sie *Symbole*.
- Appellfunktion: Sobald sprachliche Zeichen als Appell dienen sind sie *Signale*.
- Ausdrucksfunktion: Sobald sprachliche Zeichen als Ausdruck von Gefühlen dienen sind sie *Symptome*.<sup>101</sup>

Für Bühler gilt die Sprache damit als ein „Werkzeug“ zur Verständigung und Kommunikation. Um seine Theorie zu verdeutlichen, hat Karl Bühler folgende Abbildung seines Modells erstellt.<sup>102</sup>

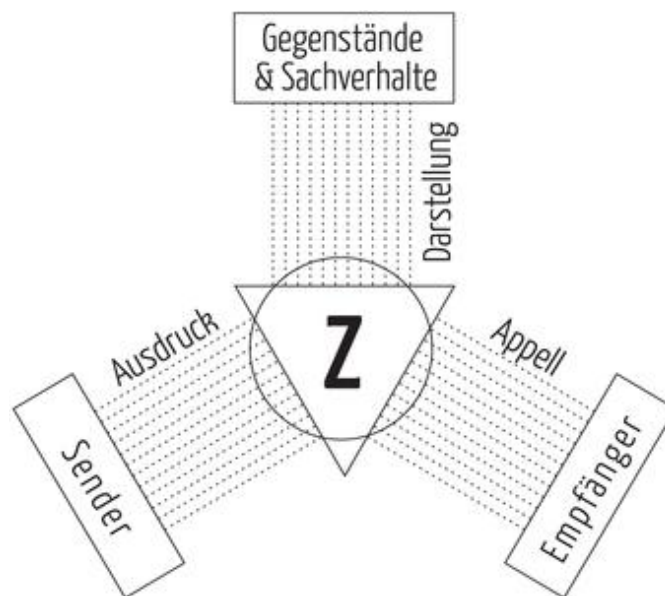


Abbildung 8: Organon Modell von Karl Bühler<sup>103</sup>

Ein konkretes Schallphänomen wird symbolisiert durch den Kreis um das Dreieck. Das Dreieck wiederum symbolisiert die Tatsache, dass sprachliche Zeichen in drei Richtungen

<sup>101</sup> vgl. Hispanoteca (2015)

<sup>102</sup> vgl. Hispanoteca (2015)

<sup>103</sup> Abb. entnommen aus: Hausarbeiten.de (2015)

gehen können. Richtung Sender als Ausdruck, Richtung Empfänger als Appell oder zur Darstellung von Gegenständen.<sup>104</sup>

Dieses Prinzip wird anhand der folgenden Beispiele verdeutlicht:

- Darstellungsfunktion: Das Fenster steht offen.
- Appellfunktion: Schließ bitte das offene Fenster.
- Ausdrucksfunktion: Durch das offene Fenster ist mir kalt.<sup>105</sup>

Bühler zeigt dadurch auf, wie komplex unsere Sprache ist. Sätze mit einer Darstellungsfunktion können in Sätze der Appellfunktion und in Sätze der Ausdrucksfunktion umgewandelt werden.<sup>106</sup>

#### **4.2. Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver (1949)**

Ein weiteres bekanntes Kommunikationsmodell stammt von Claude Shannon und Warren Weaver. Shannon und Weaver beschreiben die folgenden sechs Elemente, aus denen die Kommunikation besteht:

- Sender
- Kodierung
- Nachricht
- Kanal
- Dekodierung
- Empfänger<sup>107</sup>

In der folgenden Abbildung wird der Ablauf einer Kommunikation nach dem Modell von Shannon und Weaver dargestellt.

---

<sup>104</sup> vgl. Hispanoteca (2015)

<sup>105</sup> vgl. Hispanoteca (2015)

<sup>106</sup> vgl. Hispanoteca (2015)

<sup>107</sup> vgl. mediamanual.at (2015)

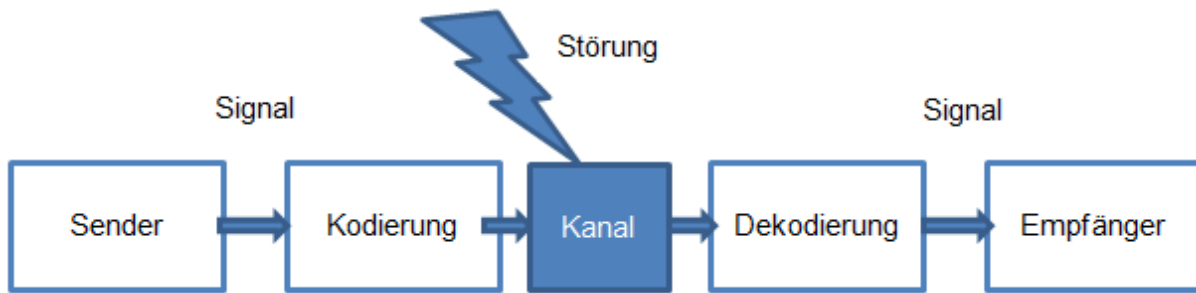


Abbildung 9: Modell nach Shannon und Weaver<sup>108</sup>

Für Shannon und Weaver steht im Mittelpunkt der Kommunikation das Signal. Der Sender ist zugleich die Informationsquelle, von dem die Nachricht durch eine Codierung über einen Kanal weitergeben wird. Danach muss die Nachricht decodiert werden und der Empfänger erhält sie. Bei diesem Prozess kann aber eine Störung eintreten. Durch diese Störung kann die Nachricht nicht dekodiert werden und der Empfänger erhält sie nicht.<sup>109</sup>

Zeichen sind Elemente, die eine Bedeutung bilden können. So kann beispielsweise aus mehreren deutschen Wörtern (Zeichen) ein Satz (Bedeutung) gebildet werden. Diese Zeichen bilden aber auch ein Signal. Dieses Signal kann zum Beispiel eine bestimmte Reaktion sein die ausgelöst wird. Diese Reaktion kann instinktiv passieren oder durch Normen in der Gesellschaft vorherbestimmt worden sein. Werden nun die Bedeutung der Zeichen mit den Handlungskonsequenzen verknüpft, entwickelt sich aus einer Nachricht eine Information. Diese Kommunikationsprozesse zwischen Sender und Empfänger können dadurch in die folgenden Ebenen unterteilt werden:

- Syntaktische Ebene: Verhältnis und dessen Regelung zwischen Zeichen und Signalen
- Semantische Ebene: Beziehung zwischen Zeichen und deren Bedeutung
- Pragmatische Ebene: Handlungskonsequenz von Nachrichten<sup>110</sup>

Um dies besser zu verdeutlichen werden im Folgenden diese Ebenen anhand von Beispielen veranschaulicht:

<sup>108</sup> Abb. verändert entnommen aus: Konversationskraft (2015)

<sup>109</sup> vgl. mediamanual.at (2015)

<sup>110</sup> vgl. werner.stangls arbeitsblätter (2015)



- Syntaktische Ebene: Eine Verkehrsampel kann mehrere Zustände annehmen – Rot, Orange, Grün, Grün-Blinkend, Rot-Orange. Dadurch weist der Autofahrer wie er sich zu verhalten hat und welche Abfolge als nächstes dran ist.
- Semantische Ebene: Bei Rot bleibt der Autofahrer stehen, bei Grün darf er fahren.
- Pragmatische Ebene: Werden diese Regeln eingehalten und der Autofahrer bleibt bei Rot stehen hat der Kommunikationsvorgang erfolgreich funktioniert.<sup>111</sup>

#### **4.3. Sechsgliedriges Kommunikationsmodell von Roman Jakobson (1960)**

Roman Jakobson formulierte ein Kommunikationsmodell, welches auf das Organon Modell von Karl Bühler aufbaut. Laut Jakobson sind bei jedem sprachlichen Ausdruck die folgenden sechs Faktoren beteiligt:

- Kontext: informative Funktion
- Botschaft / Nachricht: poetische Funktion
- Sender: expressive Funktion
- Empfänger: appellative Funktion
- Kontakt: phatische Funktion
- Code: metasprachliche Funktion<sup>112</sup>

Dies wird durch die folgende Abbildung beispielhaft dargestellt.

---

<sup>111</sup> vgl. werner.stangls arbeitsblätter (2015)

<sup>112</sup> vgl. Uni-Protokolle (2015)

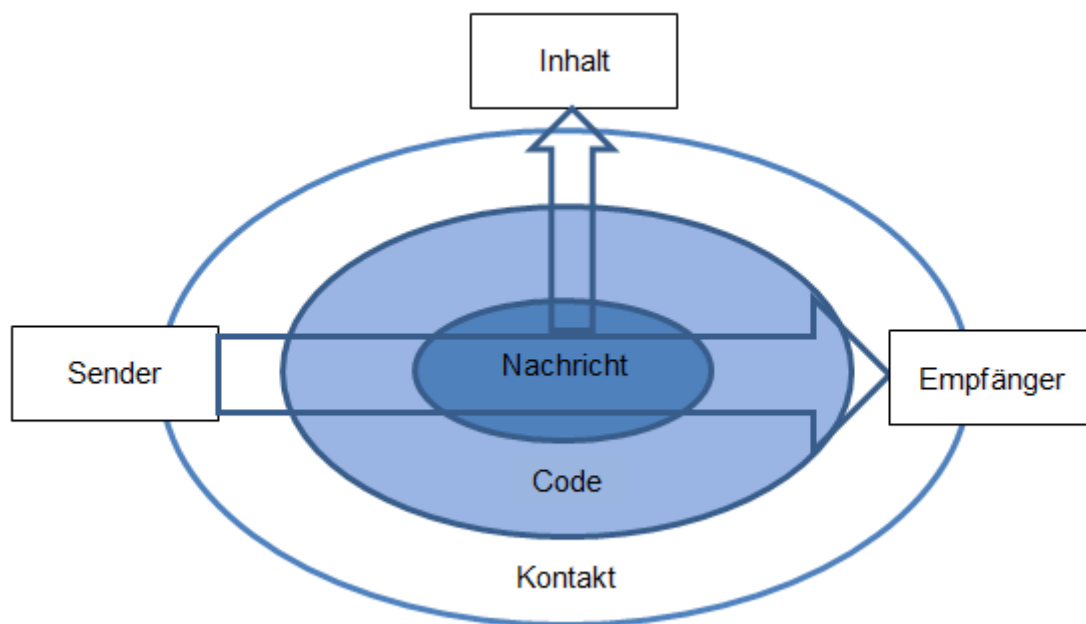


Abbildung 10: Sechsgliedriges Modell nach Roman Jakobson<sup>113</sup>

Diese Abbildung stellt dar, wie ein Sender einem Empfänger eine Nachricht übermittelt. Diese Nachricht hat einen bestimmten Inhalt. Diese Nachricht muss wiederum durch einen Code vermittelt werden, zum Beispiel durch die Sprache. Dieser Code wird dabei durch einen Kontakt transportiert.<sup>114</sup>

#### 4.4. 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981)

Friedemann Schulz von Thun erkannte, wie vielseitig die Kommunikation sein kann und dass sie Basis für eine zwischenmenschliche Beziehung ist. Daraufhin entwickelte er das sogenannte Vier-Ohren-Modell, auch genannt Vier-Seiten-Modell oder Kommunikationsquadrat. Grundidee bei diesem Modell ist es, eine funktionierende und harmonische Kommunikation in allen Lebensbereichen zu führen, denn es passieren viele Fehler, Missverständnisse oder Fehlinterpretationen in einem Gespräch. Dieses Kommunikationsmodell soll solche Probleme in der Kommunikation aufzeigen und darauffolgende Auseinandersetzungen vorzeitig entschärfen.<sup>115</sup>

<sup>113</sup> Abb. verändert entnommen aus: Schmid (2015), 2

<sup>114</sup> vgl. Schmid (2015), 2

<sup>115</sup> vgl. vier-ohren-modell.de (2015)

Laut Schulz von Thun kann eine Nachricht über die folgenden vier Ebenen ablaufen:

- Sachebene
- Beziehungsebene
- Selbstoffenbarungsebene
- Appellebene<sup>116</sup>

Diese Ebenen werden durch ein Kommunikationsquadrat dargestellt welches in der folgenden Abbildung veranschaulicht wird.

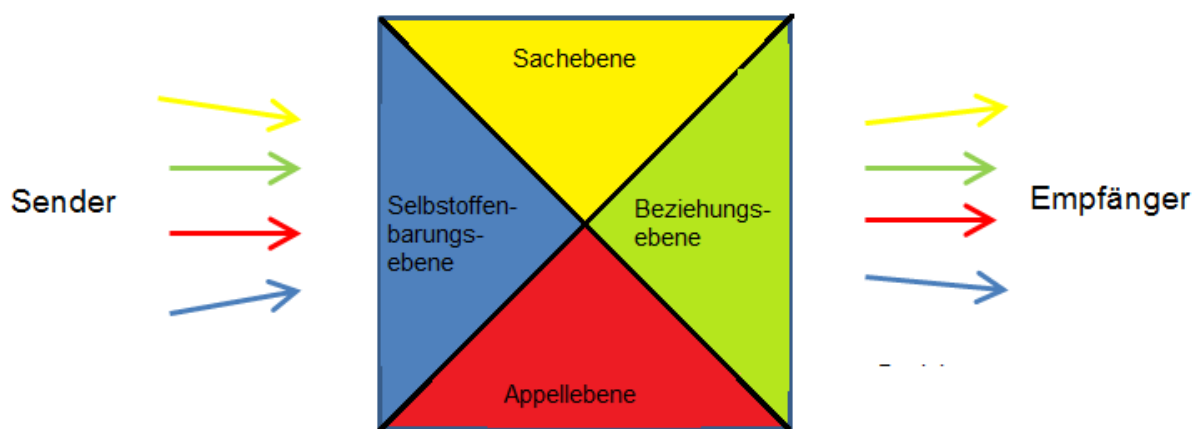


Abbildung 11: Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun<sup>117</sup>

Auf der *Sachebene* stehen Informationen im Vordergrund. Also werden hier Zahlen, Daten, Fakten weitergegeben. In dieser Ebene ist es wichtig, ob die Information wahr oder falsch ist, ob sie wichtig ist und ob genug Informationen vorhanden sind. Damit die Kommunikation funktioniert sind folgende Punkte bei der *Beziehungsebene* wichtig:

- Formulierung
- Tonfall
- Körperhaltung
- Mimik
- Gestik<sup>118</sup>

<sup>116</sup> vgl. vier-ohren-modell.de (2015)

<sup>117</sup> Abb. verändert entnommen aus: vier-ohren-modell (2015)

<sup>118</sup> vgl. vier-ohren-modell.de (2015)

In welcher Art von Beziehung Sender und Empfänger stehen entscheidet über die Art und Weise wie sie miteinander kommunizieren. Jeder Kontakt enthält auch eine *Selbstoffenbarung*. Der Empfänger kann durch die Nachricht erfahren, wer der Sender ist und wie er denkt. Auf der *Appellebene* werden Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsweisen entweder direkt oder indirekt kommuniziert. Durch die Nachricht möchte der Sender beim Empfänger etwas erreichen.<sup>119</sup>

Mit dem folgenden Beispiel werden diese Ebenen kurz verdeutlicht. In diesem Beispiel sind Sender und Empfänger Mitarbeiter derselben Organisation. Der Sender geht zum Empfänger und sagt: „Morgen muss ich zu einem sehr wichtigen und schwierigen Kunden.“ Der Sender kann dies auf vier verschiedene Arten meinen und der Empfänger kann dasselbe über die vier verschiedenen Ebenen hören. Dies kann die folgenden, verschiedenen Antwortmöglichkeiten beim Empfänger auslösen:

- Appellohr: „Kann ich dir irgendwie helfen?“
- Beziehungsohr: „Willst du damit sagen ich würde das nicht schaffen?“ (negative Reaktion) oder „Find ich gut, dass du mir das sagst.“ (positive Reaktion)
- Selbstoffenbarungsohr: „Du bist sicher nervös oder?“
- Sachebene: Information für Empfänger<sup>120</sup>

Dieses Modell soll helfen, Nachrichten besser zu verstehen und Fehler zu vermeiden. Es ist nicht nur wichtig was gesagt wird, sondern auch wie es gesagt wird. Jeder Mensch reagiert anders auf die gleiche Nachricht. Dies hängt immer davon ab, mit welchem Ohr der Empfänger die Nachricht aufnimmt. Personen die vermehrt auf dem Beziehungsohr hören sind oftmals empfindlicher als andere. Ist diese Tatsache bekannt, kann im Gespräch darauf geachtet werden, wie etwas gesagt wird, um Konflikte in der Kommunikation zu vermeiden.<sup>121</sup>

## **5. Fachbereiche als Unterstützung zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation**

Damit die innerbetriebliche Kommunikation reibungslos ablaufen kann, wurden von der Autorin zusätzlich drei Fachbereiche ausgewählt, die die interne Kommunikation unterstützen können. Daher werden in diesem Kapitel die Bereiche

---

<sup>119</sup> vgl. vier-ohren-modell.de (2015)

<sup>120</sup> vgl. von der Heyde / von der Linde (2009), 31

<sup>121</sup> vgl. von der Heyde / von der Linde (2009), 27ff

Informationsmanagement, Wissensmanagement und Motivationsmanagement kurz vorgestellt.

## **5.1. Informationsmanagement**

Die Weitergabe von Informationen ist eine der Hauptaufgaben in der Kommunikation. Das Informationsmanagement soll die Informationen in der Organisation sinnvoll steuern. Damit dies gelingt, müssen die folgenden drei Bereiche berücksichtigt werden:

- Management der Informationswirtschaft
- Management der Informationssysteme
- Management der Informations- und Kommunikationstechnik<sup>122</sup>

In diesem Kapitel werden nachfolgend die drei Bereiche bearbeitet.

### **5.1.1. Management der Informationswirtschaft**

Es gibt immer eine Informationsnachfrage und ein Informationsangebot. Hauptziel bei der Management der Informationswirtschaft ist es, zwischen Angebot und Nachfrage ein Gleichgewicht herzustellen. Die Informationsnachfrage und -angebot unterliegen ständigen Veränderungen. Ändert sich zum Beispiel das Angebot muss ein Gleichgewicht zur Nachfrage erstellt werden. Dadurch entsteht ein Lebenszyklus der Informationswirtschaft mit verschiedenen Phasen. Diese Phasen werden in der folgenden Abbildung dargestellt.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> vgl. Krcmar (2015), 2

<sup>123</sup> vgl. Krcmar (2015), 14

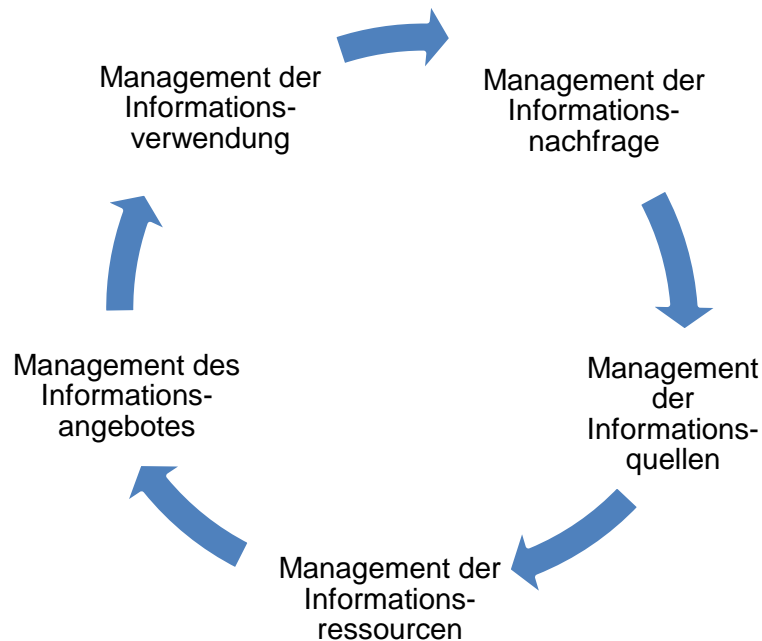


Abbildung 12: Lebenszyklus der Informationswirtschaft

Stehen in diesem Zyklus dem Informationsbenutzer Informationen zur Verfügung ist der Bedarf gedeckt.<sup>124</sup>

Damit das *Management der Informationsnachfrage* optimal funktioniert ist eine genaue Kenntnis über den zu deckenden Informationsbedarf eine wichtige Voraussetzung. Um diese Kenntnis zu erwerben gibt es viele Methoden zur Informationsbedarfsermittlung. Um den Informationsbedarf zu ermitteln, werden die Informationsbenutzer in unterschiedliche Gruppen eingeteilt. Zum Beispiel ist eine Unterteilung in Experten, Berufseinsteiger oder Kunden möglich. Danach muss der Informationsstand der Gruppen einzeln erhoben werden. Dadurch kann bestimmt werden, welche Gruppe in welchem Ausmaß Bedarf an Informationen hat. Um den Informationsstand zu ermitteln, muss auch immer der objektive und der subjektive Informationsbedarf berücksichtigt werden. In der folgenden Abbildung wird die Ermittlung des Informationsstandes grafisch dargestellt.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> vgl. Krcmar (2015), 14

<sup>125</sup> vgl. Krcmar (2015a), 15ff

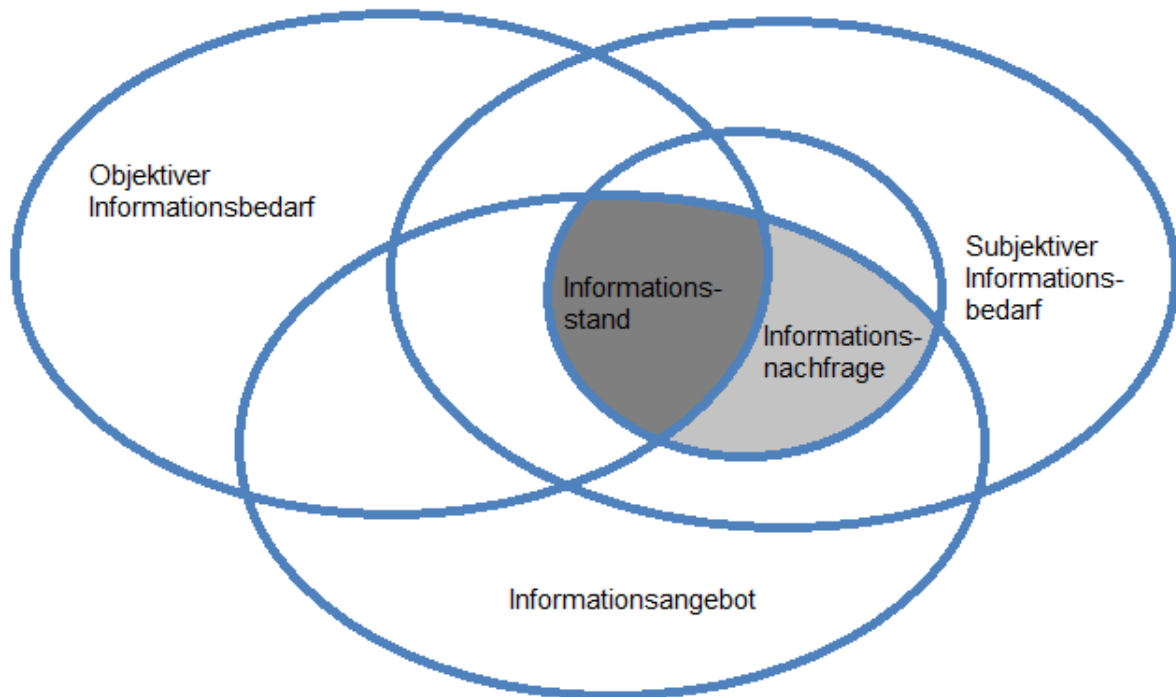


Abbildung 13: Ermittlung des Informationsstands<sup>126</sup>

Die Ermittlung des Informationsbedarfs kann durch verschiedene Methoden erfolgen. Zum Beispiel kann eine Balanced Scorecard zur Bedarfsermittlung verwendet werden.<sup>127</sup>

Um die Informationswirtschaft effizient zu gestalten, muss den Mitarbeitern ein einfacher Weg zu den *Informationsquellen* bereitgestellt werden. Ebenfalls müssen die Informationen angemessen zu Verfügung gestellt werden. Das heißt, es muss in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht alles passen. Die Aufgaben in diesem Bereich sind daher das erkennen, erheben, sammeln und erfassen von Informationen. Sind diese Aufgaben bewältigt, entsteht eine Informationsquelle. Wichtig ist, dass immer auf die Herkunft und Aktualität der Informationen geachtet wird.<sup>128</sup>

Beim *Management der Informationsressourcen* liegen die Aufgaben bei der Darstellung, Speicherung, Bereitstellung und Zugriffsmöglichkeit der Informationen. Eine Informationsquelle wird erst dann zu einer Informationsressource, wenn die Informationen verifiziert und gespeichert wurden. Hierbei ist es wichtig, dass auf die Datensicherheit und den Datenschutz geachtet wird. Ebenfalls müssen in diesem Bereich die Informationen verwaltet werden und der Informationsträger muss instand gehalten werden. Zusätzlich muss

<sup>126</sup> Abb. verändert entnommen aus: Krcmar (2015a), 17

<sup>127</sup> vgl. Krcmar (2015a), 17

<sup>128</sup> vgl. Krcmar (2015a), 26

die Informationsorganisation optimal strukturiert werden und muss die Informationsqualität angemessen sein.<sup>129</sup>

Im Bereich des *Managements des Informationsangebotes* müssen die Informationsressourcen anforderungsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Durch die Weitergabe werden die Informationen aufbereitet und durchleben so eine Wertsteigerung. Eine mögliche Methode zur Lösung zum Management des Informationsangebotes wäre zum Beispiel das Berichtswesen. Das Berichtswesen gibt die wichtigen Informationen an die betrieblichen Entscheidungsträger.<sup>130</sup>

Damit die *Informationen als Verwendbar* gelten, müssen sie Bewertet werden. Die Bewertung geschieht durch die Informationsbenutzer. Sie ist ausschlaggebend wie viel eine Information wert ist und dies entscheidet über die tatsächliche Nutzung der Information.<sup>131</sup>

#### 5.1.2. Management der Informationssysteme

Informationssysteme werden zur Bereitstellung von Information und Kommunikation eingesetzt.<sup>132</sup>

Zu einem optimalen Management der Informationssysteme gehören die folgenden Bereiche:

- Daten
- Prozesse
- Anwendungslebenszyklus
- Softwareeinführung<sup>133</sup>

Daten werden durch die Interpretation des Benutzers in eine Information umgewandelt. Das *Management der Daten* umfasst zum Beispiel Bereiche wie Datenmodellierung, -administration, -technik, -sicherheit und die Sicherung der Daten. Dabei ist das Ziel die Daten zur Nutzung bereitzustellen. Es gehört festgelegt welche Daten für welche Systeme auf welcher Art und Weise zur Verfügung gestellt werden. Es gibt verschiedene Ansätze um ein optimales Management der Daten durchzuführen. Ein Beispiel dafür ist das Stammdatenmanagement. Dies befasst sich mit allen Stammdaten in der Organisation, dazu

---

<sup>129</sup> vgl. Krcmar (2015a), 28ff

<sup>130</sup> vgl. Krcmar (2015a), 19f

<sup>131</sup> vgl. Krcmar (2015a), 32

<sup>132</sup> vgl. Krcmar (2015a), 8

<sup>133</sup> vgl. Krcmar (2015a), 41



gehören zum Beispiel Kundendaten. Damit die Qualität der Daten sichergestellt ist, müssen sie auf einem zentralen System gespeichert und verwaltet werden. Dadurch werden Fehler vermieden und es entstehen keine mangelhaften Daten.<sup>134</sup>

Weiteres muss in diesem Bereich ein, in der Organisation einheitliches, Datenmodell erstellt werden. Dadurch sollen die Zusammenhänge zwischen den fachlichen Aufgaben und den dazu erforderlichen Daten aufgezeigt werden. Wurde ein Datenmodell erstellt wird dieses Modell durch ein Datenbanksystem technisch umgesetzt. Die Datenbank enthält Informationseinheiten die zur Steuerung und Kontrolle eines Aufgabenbereichs wichtig sind.<sup>135</sup>

Damit die Weitergabe der Informationen in den Systemen funktioniert müssen die *Abläufe und Prozesse* geplant und gesteuert werden. Die Informationssysteme müssen so gestaltet werden, dass die benötigten Daten und notwendigen Funktionen der Software bereitgestellt werden. Hierbei spielt das Prozessmanagement eine große Rolle. Das Prozessmanagement muss so gesteuert werden, dass die Informationssysteme optimal funktionieren und ablaufen.<sup>136</sup>

In der Technik gibt es laufend viele Veränderungen. Auch die Informationssysteme entwickeln sich weiter. So kommt es, dass die *Anwendungen der Informationssysteme*, ähnlich wie ein normales Produkt, über einen Lebenszyklus verfügen. Beim Management der Anwendungen sollte dieser Lebenszyklus immer beachtet werden. Er gibt Auskunft über die Lebensdauer einer Anwendung in der Organisation. Die folgende Abbildung stellt den Lebenszyklus einer Anwendung dar.

---

<sup>134</sup> vgl. Krcmar (2015a), 42f

<sup>135</sup> vgl. Krcmar (2015a), 47ff

<sup>136</sup> vgl. Krcmar (2015a), 51f

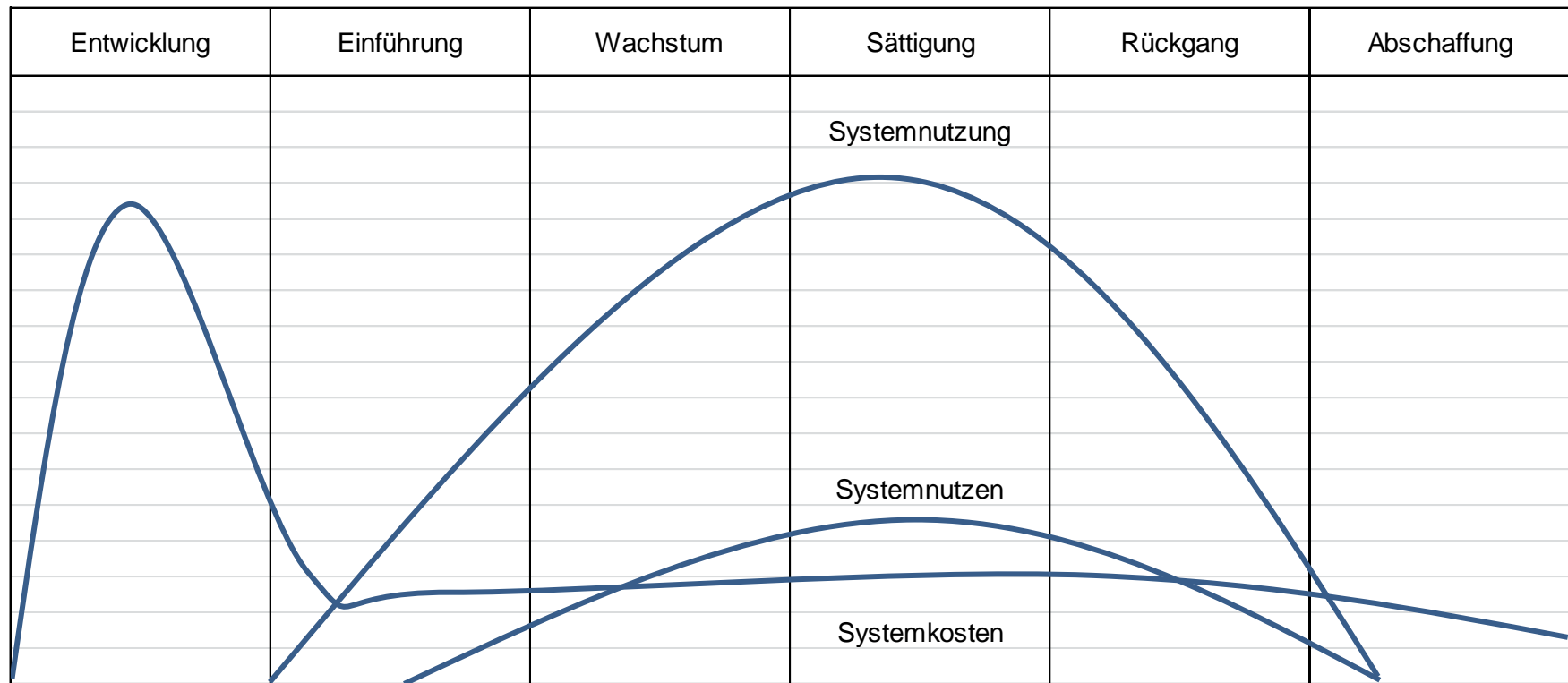


Abbildung 14: Phasen des Anwendungslebenszyklus<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Abb. verändert entnommen aus: Krcmar (2015a), 65

Wie aus der Abbildung hervorgeht besteht der Anwendungslebenszyklus aus den folgenden sechs Phasen:

- Entwicklung: Hier entstehen die Ideen zu einem Anwendungssystem. Dabei sind die Kosten am höchsten.
- Einführung: In dieser Phase nimmt die Nutzung des Systems zu. Hier entstehen während den ersten Testversuchen häufig Fehler, die die Nutzung noch etwas hemmen.
- Wachstum: Die Testversuche sind abgeschlossen, die Anwendung kann optimal genutzt werden und es folgt ein weiterer Anstieg des Nutzens.
- Sättigung: Hier erreicht die Nutzung der Anwendung ihren Höhepunkt. Meist beginnt in dieser Phase ein Nutzungsrückgang, da neue Systeme entwickelt werden.
- Rückgang: Der eingesetzte Nutzungsrückgang setzt sich fort.
- Abschaffung: Wenn sich das Anwendungssystem nicht mehr rentiert, wird die Entscheidung getroffen, das System abzuschaffen oder es wird durch ein neues System ersetzt.<sup>138</sup>

Dabei muss beachtet werden, dass eine Anwendung nicht zwangsweise diesen Zyklus durchleben muss. Die Kosten und Nutzung können durch externe Faktoren beeinflusst werden und sich so unterschiedlich entwickeln.<sup>139</sup>

Im Bereich *Management der Softwareeinführung* geht es um die Standardsoftware, die die Organisation verwendet. Dabei kann entweder eine bestehende Software verwendet werden oder eine eigene Software entwickelt werden. Wichtig dabei ist, auch die Kostenschätzung bei einer eigenen Softwareentwicklung zu berücksichtigen. Egal welche Software verwendet wird, bedeutend ist die Einführung der Software. Dabei muss einerseits bei der Installation darauf geachtet werden, dass die Software dem Betriebsziel entsprechend eingestellt wird und andererseits, dass alle Benutzer entsprechend im Umgang mit der Software eingeschult werden.<sup>140</sup>

### 5.1.3. Management der Informations- und Kommunikationstechnik

Die Informations- und Kommunikationstechnik beinhaltet alle Ressourcen, die zur Speicherung, Verbreitung und Kommunikation verwendet werden.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> vgl. Krcmar (2015a), 65f

<sup>139</sup> vgl. Krcmar (2015a), 66

<sup>140</sup> vgl. Krcmar (2015a), 75f

<sup>141</sup> vgl. Krcmar (2015a), 8

Beim Management der Verarbeitung ist die Hauptaufgabe in diesem Bereich, es zu ermöglichen, dass Daten verändert werden können. Diese Veränderungen müssen sinnvoll geplant und gesteuert werden. Dabei entstehen die folgenden Anforderungen die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen:

- zeitliche Durchführung der Veränderung
- Anzahl der Benutzer die gleichzeitig mit dem System arbeiten
- Art der Programmnutzung durch die Benutzer
- örtliche Durchführung der Veränderung
- Herkunft der Daten<sup>142</sup>

Weiteres muss bei der Verarbeitung auf die Verarbeitungskapazität bzw. die Leistungsfähigkeit von informations- und kommunikationstechnologischen Systemen geachtet werden, denn damit hängt auch immer die Höhe der Verarbeitungsqualität zusammen.<sup>143</sup>

Die Informationen sollten möglichst optimal abgelegt werden, damit sie wieder einfach zu finden sind und schnell auf sie zugegriffen werden kann. Der Speicherträger sollte dafür passend strukturiert sein und die Speicherkapazität muss ausreichend sein. Dazu gibt es verschiedene Speichertechniken um die Daten zu sichern und einen Verlust von Informationen zu verhindern.<sup>144</sup>

#### 5.1.4. Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen des Informationsmanagements

Ein gezieltes Informationsmanagement kann die organisationsübergreifende Wertschöpfung verbessern, denn die Zusammenarbeit läuft heutzutage vielfach über Informations- und Kommunikationstechniken.<sup>145</sup>

Die erfolgreiche Gestaltung von optimalen Information- und Kommunikationstechniken hängt immer ab, wie gut die technischen Standards der Datenübertragung funktionieren. Hinzu kommt noch, wie gut die technische Ausstattung in der Organisation ist. Zusätzlich müssen

---

<sup>142</sup> vgl. Krcmar (2015a), 90f

<sup>143</sup> vgl. Krcmar (2015a) 93

<sup>144</sup> vgl. Krcmar (2015a), 98f

<sup>145</sup> vgl. Krcmar (2015b), 635

auch immer die passenden Information- und Kommunikationssysteme für die einzelnen Anwendungsbereiche ausgewählt werden.<sup>146</sup>

Ordentliche Systeme in der Organisation einzuführen gehört wie bereits dargestellt gut geplant und gemanagt. Auch müssen die Mitarbeiter richtig mit dem Umgang der Technik eingeschult werden.<sup>147</sup>

## **5.2. Wissensmanagement**

Beim Wissensmanagement wird versucht, durch einen besseren Umgang mit der Ressource „Wissen“ eine Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten in der Organisation herbeizuführen. Das Wissen in der Organisation soll bewusst eingesetzt werden um gegenüber anderen Organisationen einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen.<sup>148</sup>

Wissen hilft, eine Organisation erfolgreich zu führen und bildet auch die Basis für Innovationen. In den folgenden Punkten wird kurz aufgezeigt, welchen Nutzen das Wissensmanagement bringen kann:

- Wettbewerbsvorteil
- ungenütztes Wissen in der Organisation richtig verwenden
- die Qualität bei Entscheidungsfindungen verbessert sich
- die Lernfähigkeit der Organisation steigt
- unnötiger Ressourcenaufwand wird vermieden
- vereinen von Expertenwissen<sup>149</sup>

Der Begriff „Wissen“ muss von den Begriffen „Daten“ oder „Informationen“ abgegrenzt werden. Wissen entsteht, wenn aus Daten oder Informationen eine handlungsrelevante Schlussfolgerung gezogen werden kann. Beim Wissensmanagement werden die Prozesse und Rahmenbedingungen in einer Organisation so gestalten, dass das Wissen immer berücksichtigt wird.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> vgl. Krcmar (2015b), 651ff

<sup>147</sup> vgl. Krcmar (2015b), 658

<sup>148</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 11f

<sup>149</sup> vgl. Bauer u.a. (2007), 11

<sup>150</sup> vgl. Bauer u.a. (2007), 11f

Wird Wissensmanagement in einer Organisation eingeführt, ist es sinnvoll die Organisation in die folgenden drei Bereiche einzuteilen:

- Technik
- Organisation
- Mensch<sup>151</sup>

Durch die Einteilung in diese Bereiche wird es leichter, sich auf die einzelnen Schwerpunkte zu konzentrieren. Zu der Dimension *Technik* gehören die Informations- und Kommunikationstechnologien, die verwendet werden um Wissen weiterzugeben. Dabei muss festgelegt werden, welches Ziel für welche Zielgruppe mit welchem System übermittelt wird. Auch im Bereich der Struktur und des Datenschutzes und -sicherheit müssen Überlegungen angestellt werden. In der Dimension *Organisation* finden sich alle Prozesse und die Aufbauorganisation der Organisation wieder. Hierbei gehört festgelegt, wer die Verantwortlichkeit im Bereich des Wissensmanagements hat, welches Wissen für welchen Geschäftsbereich nötig ist und welche Methoden angewendet werden. Zuletzt muss noch die Dimension *Mensch* berücksichtigt werden. Für die Wissensträger und Wissensnutzer müssen Anreize und Vorbilder geschaffen werden, damit sie sich aktiv am Wissensmanagement beteiligen.<sup>152</sup>

Zusätzlich muss vor der Einführung von Wissensmanagement noch eine konkrete Strategie definiert werden. Dabei orientiert sich die Strategiefindung an die Ziele, Visionen, Missionen und Hauptprozesse der Organisation. Weiteres muss festgelegt werden, ob das Wissensmanagement sich auf die Speicherung von Wissen oder auf die Weitergabe von Wissen spezialisiert.<sup>153</sup>

Steht die Strategie fest, werden die konkreten Ziele des Wissensmanagements formuliert. Durch die konkreten Ziele können Ressourcen zum Aufbau oder zur Bewahrung von Wissen so eingesetzt werden, dass die übergeordneten Organisationsziele erreicht werden. So kann beispielsweise eine Prozessverbesserung, Transparenz von Zuständen oder es können leichter Innovationen herbeigeführt werden. Damit konkrete Ziele leichter festgelegt werden können, kann auf den folgenden drei Ebenen vorgegangen werden:

---

<sup>151</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 24

<sup>152</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 25ff

<sup>153</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 28f

- Normative Ebene: Wissensziele betreffen grundlegend die Visionen, Missionen
- Strategische Ebene: Wissensziele sind langfristige Maßnahmen die zur Erreichung der Vision beitragen
- Operative Ebene: Wissensziele sichern die Umsetzung der strategischen Maßnahmen im Organisationsalltag<sup>154</sup>

Um den Wissensstand zu ermitteln muss das Wissen in der Organisation identifiziert werden. Es muss untersucht werden, welches Wissen die Organisation hat, welches Wissen in der Organisation fehlt und wer die Wissensträger sind.<sup>155</sup>

Damit das Wissensmanagement in der Organisation funktioniert, muss es in die internen Abläufe integriert werden. Die folgende Abbildung zeigt die Aufgaben im Wissensmanagement.<sup>156</sup>

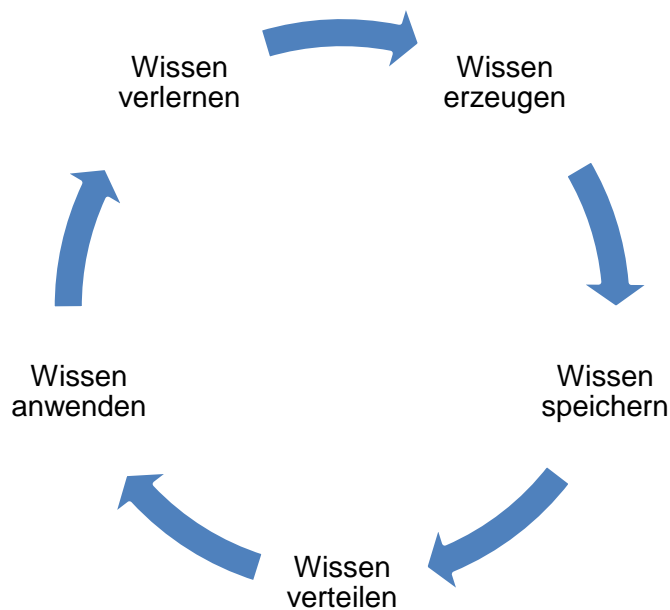


Abbildung 15: Kreislauf im Wissensmanagement<sup>157</sup>

Aus diesen Aufgaben können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Wie bereits erwähnt wird durch die Identifikation des Wissens in der Organisation auch sichtbar, welches Wissen fehlt. Durch die *Erzeugung von Wissen* können diese Schwächen wieder

<sup>154</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 33f

<sup>155</sup> vgl. Gerhards / Sanders (2007), 36

<sup>156</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 31

<sup>157</sup> Abb. verändert entnommen aus: Gerhards / Trauner (2007), 31

ausgeglichen werden. Neues Wissen kann zum Beispiel durch Seminare, Weiterbildungen, neue Mitarbeiter oder externe Berater erzeugt werden.<sup>158</sup>

Damit Wissen in der Organisation bleibt, muss es *gespeichert* werden. Es müssen die passenden Medien ausgewählt werden, auf denen das Wissen gespeichert wird. So kann der Mensch in seinem Gehirn, die Organisation in einem Archiv und die Technik auf einer Datenbank Wissen speichern<sup>159</sup>

Neben der Speicherung muss auch die *Verteilung* von Wissen berücksichtigt werden. Das Wissen muss so gespeichert werden, dass es für alle schnell und einfach zugänglich ist. Wichtig ist, dass das Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist. Zusätzlich kann auch festgelegt werden welches Wissen eine Holschuld und welches Wissen eine Bringschuld ist.<sup>160</sup>

Hauptelement ist die *Anwendung von Wissen*. Das Wissen richtig anzuwenden ist manchmal mit persönlichen oder auch kulturellen Hindernissen verbunden. Nicht immer kann das erworbene Wissen auch nützlich angewendet werden. Ob das Wissen richtig angewendet wird kann untersucht werden, indem ermittelt wird, ob zum Beispiel Experten gefördert, Fehler kommuniziert werden oder wie groß die Nachfrage an Wissen in den einzelnen Bereichen der Organisation tatsächlich ist. Auch kann anhand von Wissensquellen wie beispielsweise Dokumentationen oder Datenbanken erforscht werden ob, dort das gebrauchte Wissen auch tatsächlich zu finden ist.<sup>161</sup>

Interne und externe Faktoren tragen dazu bei, dass sich die Anforderungen und Prozesse der Organisation verändern. Dadurch ändern sich auch das vorhandene Wissen und neue Wissenslücken können auftreten. Geschieht dies, kann es sinnvoll sein, bewusst *Wissen zu vergessen*. So kann zum Beispiel Wissen, welches nicht mehr gebraucht wird, gelöscht werden um neuem Wissen Platz zu geben.<sup>162</sup>

Eine letzte wichtige Aufgabe im Wissensmanagement ist das Wissen zu bewerten. Hierbei wird kontrolliert, ob die festgelegten Wissensziele auch tatsächlich Erfolg hatten. Dies kann zum Beispiel anhand der Qualität der gespeicherten Informationen, Kundenzufriedenheit oder neuen Innovationen sichtbar werden.<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 44f

<sup>159</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 47f

<sup>160</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 47f

<sup>161</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 52ff

<sup>162</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 54f

<sup>163</sup> vgl. Gerhards / Trauner (2007), 56ff



### 5.3. Motivationsmanagement

Die Motivation der Mitarbeiter kann ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Organisation sein. Sie kann helfen die Ziele der Mitarbeiterkommunikation (siehe Kapitel II.3.1) zu erreichen. Besonders in einer NPO kann ein gezieltes Motivationsmanagement vom Vorteil sein.<sup>164</sup>

In diesem Kapitel wird daher kurz darauf eingegangen welche Einflussfaktoren, Motive und Möglichkeiten es zur Motivation von Mitarbeitern gibt.

#### 5.3.1. Einflussfaktoren auf die Motivation

Es wurden einige wesentliche Faktoren festgestellt, die auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst und NPO Auswirkungen haben. Zum einen hat die Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter und die damit verbundene Ausrichtung auf das Allgemeinwohl eine positive Auswirkung auf die Motivation. Zum anderen haben die Mitarbeiter im Sozialbereich oftmals günstigere Arbeitsbedingungen als Mitarbeiter aus der Privatwirtschaft, was ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Motivation hat. Die Wirkung von variabler Besoldung bzw. Anreizsystemen im öffentlichen Dienst wurde noch nicht eindeutig nachgewiesen. In einigen Fällen kann dies eine positive Auswirkung haben, in anderen Fällen wurden negative Auswirkungen auf die Motivation festgestellt. Zuletzt ist auch ein wesentlicher Faktor das Verhalten der Führungskraft. Durch die Vorbildfunktion kann die Führungskraft auch hier entweder einen negativen oder einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben.<sup>165</sup>

#### 5.3.2. Motive zur Motivation

Damit die Mitarbeiter richtig motiviert werden können, muss immer darauf geachtet werden, dass jede Person eine andere Persönlichkeit hat. Jeder Mensch wird durch andere Anreize oder Verhaltensweisen motiviert. Es ist nicht immer einfach, als Führungskraft zu erkennen, welche Mitarbeiter wie motiviert werden können. Die Führungskraft sollte auf ihre Mitarbeiter individuell eingehen und ihre aktuellen Bedürfnisse berücksichtigen. Bei einem Familienvater können andere Bedürfnisse wie bei einem jungen Erwachsenen im Vordergrund stehen, auf die die Führungskraft achten sollte.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> vgl. Rötzel (2012), 808

<sup>165</sup> vgl. Rötzel (2012), 810

<sup>166</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 69ff

So sind aber nicht nur die Bedürfnisse unterschiedlich, jeder Mitarbeiter hat auch eine andere Erwartung und Einstellung in Bezug auf seine Arbeit. Es gibt Mitarbeiter, die sehr wenig Motivation für ihre Arbeit aufbringen. Diese scheuen aufwändige Tätigkeiten und halten auch Termine nicht immer ein. Daneben gibt es Mitarbeiter die durchschnittlich Motivierte sind. Sie übernehmen auch schwere Tätigkeiten aber sie arbeiten nie mehr als erforderlich ist. Zuletzt gibt es noch die Art von Mitarbeiter, die immer höchst Motivierte in die Arbeit gehen. Sie übernehmen freiwillig herausfordernde Tätigkeiten, sind hoch engagiert und arbeiten auch einmal mehr als erforderlich ist.<sup>167</sup>

### 5.3.3. Möglichkeiten zur Motivation

Die Führungskraft hat aber zum Beispiel die Möglichkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen können und so motivieren sie sich selbst. Diese Rahmenbedingungen können zum Beispiel entsprechende Gehaltsstrukturen, interessante Aufgaben oder auch eine gute Ausstattung des Arbeitsplatzes sein.<sup>168</sup>

Dazu gibt es sechs Bedürfnisse, die eine Führungskraft erfüllen kann um die Motivation zu steigern. Die Mitarbeiter können mindestens immer einem Bedürfnis zugeordnet werden. In den folgenden Punkten werden kurz die Bedürfnisse erläutert und welche Maßnahmen dazu führen, dass die Motivation steigt:

- **Macht:** Mitarbeiter braucht Kontrolle über Abläufe und Arbeitsbereiche. Hier hilft die Vergabe von wichtigen Tätigkeiten oder Verantwortungen
- **Leistung:** Mitarbeiter will Ziele erreichen. Viel Anerkennung und gutes Feedback steigern die Leistung.
- **Anerkennung:** Mitarbeiter möchte Anerkennung erfahren und persönlicher Kontakt ist wichtig. Auch hier steigert Lob die Motivation. Bei besonderen Leistungen kann der Mitarbeiter so gelobt werden, dass es andere Mitarbeiter auch mitbekommen.
- **Zugehörigkeit:** Dem Mitarbeiter ist das Wir-Gefühl sehr wichtig. Hier können alle formellen, informellen und sogar festlichen Treffen die Motivation steigern. Auch auf Maßnahmen, die die Identifikation, Zugehörigkeit oder Loyalität steigern sollen spricht dieser Mitarbeiter sehr stark an.
- **Ordnung:** Geordnete Verhältnisse und eine gute Struktur der Abläufe sind diesem Mitarbeiter besonders wichtig. Folglich ist diesem Mitarbeiter Pünktlichkeit,

---

<sup>167</sup> vgl. Keromosemito / Stöwe (2013), 40ff

<sup>168</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 70ff

Termineinhaltung und Routine sehr wichtig und sollte von der Führungskraft auch eingehalten werden.

- Sicherheit: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes steht hier an oberster Stelle. Um die Motivation zu steigern helfen alle Maßnahmen die den Mitarbeiter langfristig an die Organisation binden sollen.<sup>169</sup>

Wir bewusst mit den Mitarbeitern und ihren Eigenheiten umgegangen, kann die Führungskraft mehr Motivation herbeiführen. In der Praxis gibt eine Führungskraft in vielen Fällen nur dann ein Feedback, wenn ein Problem aufgetreten ist. Es darf aber nicht darauf vergessen werden, dass auch Lob ein wichtiger Teil der Arbeit ist. Die Führungskraft sollte daher ein geeignetes Gleichgewicht zwischen positiven und negativen Feedback herstellen, denn dies kann zur Motivation der Mitarbeiter beitragen.<sup>170</sup>

### **III. Praktischer Hauptteil**

Im Praktischen Teil dieser Arbeit wird zuerst die Einrichtung in.takt genauer vorgestellt. Danach wird anhand der empirischen Erhebung der IST-Stand und der zukünftig gewünschte SOLL-Zustand dargestellt. Zuletzt werden noch Handlungsempfehlungen beschrieben die den gewünschten SOLL-Zustand herstellen sollen.

#### **1. in.takt – Arbeitstraining für langzeitarbeitslose Personen**

Die Einrichtung in.takt soll in dieser Arbeit als praktisches Beispiel dienen. In diesem Kapitel wird die Einrichtung mit ihren einzelnen Betrieben vorgestellt.

Wie bereits erwähnt wurde, wurde in.takt 1989 auf eine Initiative des AMS OÖ in Leben gerufen. In.takt ist eine Einrichtung von pro mente Oberösterreich und gehört zu dem Bereich pro mente arbeit. Für langzeitbeschäftigungslose Personen werden Arbeitstrainings in verschiedenen Arbeitsbereichen in betrieblich organisierten Einrichtungen zum Zweck der sozialen und gesundheitlichen Rehabilitation angeboten. Die Basis für dieses Arbeitstraining bilden betriebliche Strukturen, reale Produktion und eine integrierte Sozialbetreuung. Das Betreuungsteam, für die sogenannten Teilnehmer am Training, besteht aus Sozialarbeiter und Facharbeiter. Zusätzlich stehen den Trainingsteilnehmern auch externe Honorarkräfte für eine Weiterbildung während der Maßnahme zur Verfügung. Die Aufnahme der Teilnehmer passiert über das AMS OÖ, welches die Personen der Maßnahme zuweist. Nach

---

<sup>169</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 74ff

<sup>170</sup> vgl. Aron-Weidlich (2012), 77

einem kurzen Vorstellungsgespräch werden dann die Teilnehmer bei in.takt aufgenommen. In.takt nimmt nur Teilnehmer auf, die keine akuten Suchtprobleme oder psychische Erkrankungen haben. Im Normalfall dauert das Arbeitstraining neun Monate, kann aber bei Bedarf auf zwölf Monate verlängert werden. Derzeit bietet in.takt rund 100 Trainingsplätze an und wird durch das AMS OÖ und Produkterlösen aus den Betrieben finanziert. Während der Maßnahme haben die Teilnehmer weiterhin ihren individuellen Anspruch auf Arbeitslosengeld bzw. Notstandshilfe. Für die Teilnehmer werden die folgenden verschiedenen Arbeitsbereiche angeboten:

- Buchhaltung in Linz
- Druckerei in Linz
- Tischlerei in Linz
- Bauservice in Linz
- Sportivo in Lichtenberg
- Dienstleistungen in Wels
- nöfas in Wels
- Büroservice in Kirchdorf
- Dienstleistungen in Steyr
- Schlosserei in Schwertberg<sup>171</sup>

Die einzelnen Arbeitsbereiche sind Non-Profit-Betriebe, werden aber nach ökonomischen Gesichtspunkten geführt. Jeder Betrieb wird eigenständig von einem Betriebsleiter geführt.<sup>172</sup>

Um eine bessere Übersicht über die Einrichtungen zu geben wurde von der Autorin ein Organigramm erstellt, welches die Struktur und den Aufbau von in.takt darstellt. Noch im Jahr 2015 werden, aufgrund von Budgetkürzungen, die Einrichtungen nöfas und Sportivo geschlossen. Zusätzlich wird eine neue Einrichtung gegründet, nur für die Sozialarbeit. Diese Unterschiede werden durch die folgenden Abbildungen sichtbar.

---

<sup>171</sup> vgl. in.takt (2015)

<sup>172</sup> vgl. in.takt (2015)

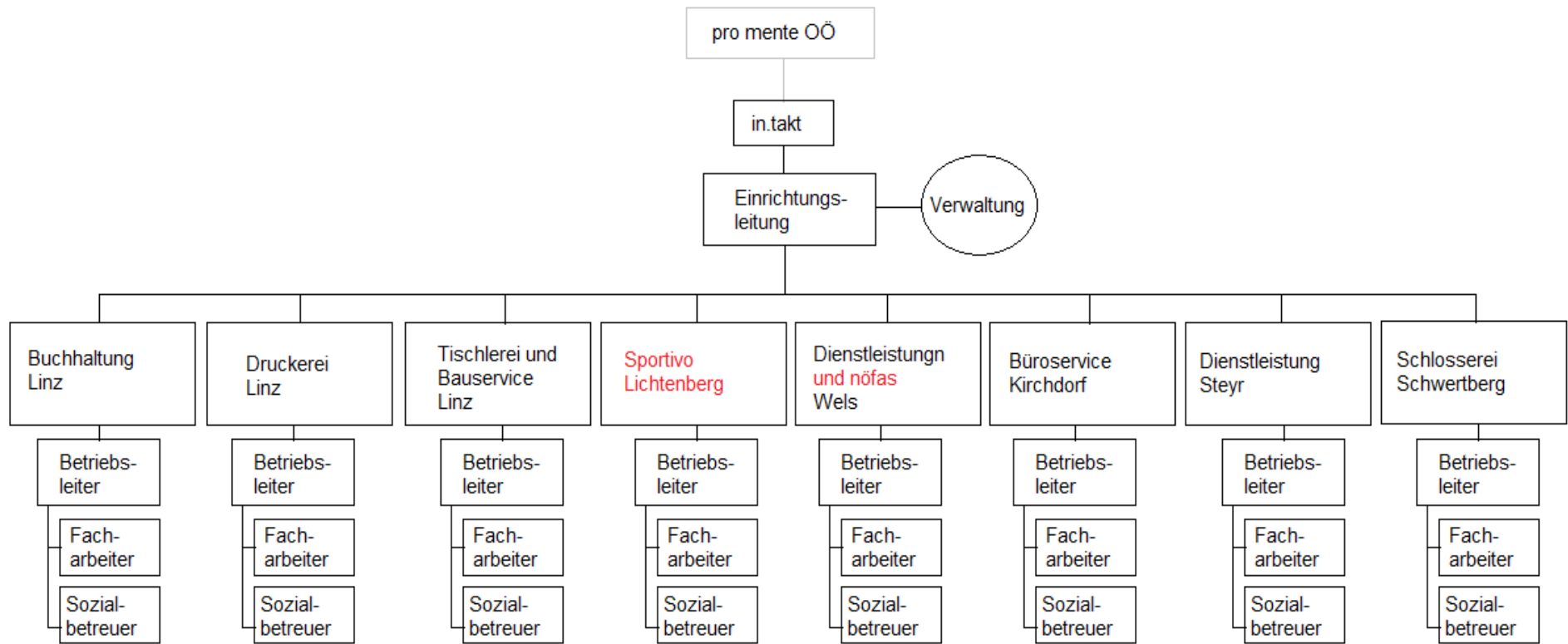


Abbildung 16: Organigramm der alten Struktur von in.takt

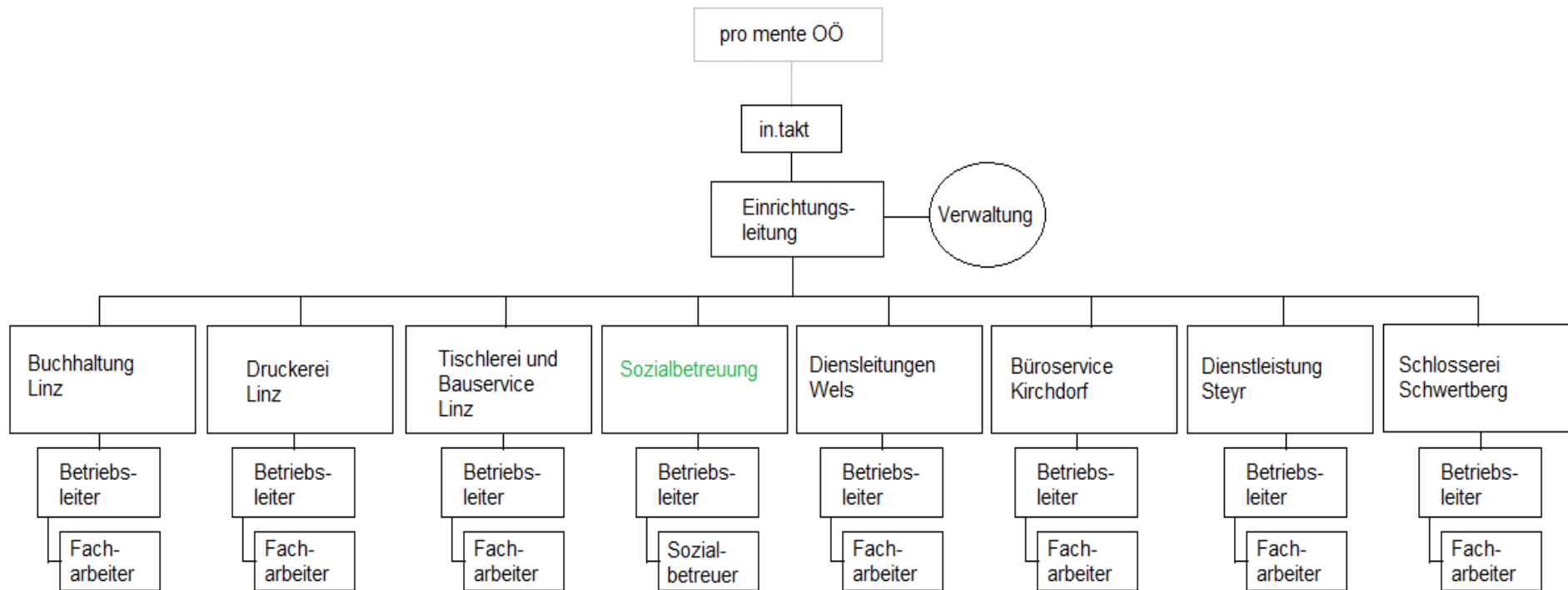


Abbildung 17: Organigramm der zukünftigen Struktur von in.takt

Die Abbildung 16 zeigt die alte Struktur von in.takt. Hier hat jede Einrichtung einen Betriebsleiter, der die Facharbeiter und Sozialarbeiter in seiner Einrichtung koordiniert. Die Einrichtungen nöfas und Sportivo wurden rot dargestellt um zu verdeutlichen, dass sie geschlossen werden. Die Verwaltung wurde hier als Stabstelle angeführt, da hier keine Trainingsplätze angeboten werden

Die Abbildung 17 stellt die zukünftige Struktur dar. Die neue Einrichtung „Sozialarbeit“ wird hier grün dargestellt. Auch sie bekommt einen Betriebsleiter, der die Sozialarbeiter leitet. Die anderen Betriebe werden weiterhin von Betriebsleitern geführt und beschäftigen Facharbeiter.

Folglich werden kurz alle Betriebe, ausgenommen das Sportivo in Lichtenberg und das nöfas in Wels, vorgestellt.

Die *Buchhaltung in Linz* bietet Teilnehmern, die bereits Vorkenntnisse im Bereich der Buchhaltung haben, einen Trainingsplatz. Im Arbeitstraining werden Tätigkeiten aus der Buchhaltung durchgeführt. Dazu gehört beispielsweise die Sortierung der Belege der internen Buchhaltung, kontieren, verbuchen und die Erstellung der monatlichen Umsatzsteuervoranmeldung. Die Teilnehmer können Weiterbildungen im Bereich EDV, Rechnungswesen und Steuerrecht absolvieren.<sup>173</sup>

In der *Druckerei in Linz* gibt es Trainingsplätze in den Bereichen Druck, Buchbinderei, Verwaltung, Produktion, Transport und Reinigung. In der Produktion und Buchbinderei werden von den Teilnehmern unter fachlicher Anleitung Produkte wie zum Beispiel Zeitungsdruck, Druck von Prospekten, Folder, Bücher oder Buchrestauration angeboten.<sup>174</sup>

Ebenfalls in Linz befindet sich die *Tischlerei*. In der Produktion haben die Teilnehmer die Möglichkeit ihre fachlichen und handwerklichen Fähigkeiten auszubauen. Weitere Trainingsplätze werden in den Bereichen Transport, Verwaltung und Reinigung angeboten. In der Tischlerei werden sowohl Einzelanfertigungen als auch Serienanfertigungen durchgeführt.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> vgl. in.takt (2015)

<sup>174</sup> vgl. in.takt (2015)

<sup>175</sup> vgl. in.takt (2015)

Strukturell gehört der *Bauservice* zur Tischlerei in Linz. Hier werden Trainingsplätze im Bereich Bau und Baunebengewerbe angeboten. Der Bauservice steht in Bezug auf Montagearbeiten in enger Zusammenarbeit mit der Tischlerei und der Schlosserei.<sup>176</sup>

Trainingsplätze in den Bereichen Büroservice, Dienstleistungen, industrielle Fertigung und Reinigung werden in der Einrichtung *Dienstleistungen Wels* angeboten. Einrichtung übernimmt Aufträge im Bereich der Datenerfassung, Hilfstätigkeiten, Versandservice im Postversand, Kopierservice usw. Dieselben Arbeitsbereiche bieten auch die Einrichtungen in *Kirchdorf* und *Steyr*.<sup>177</sup>

Zuletzt gibt es noch die *Schlosserei in Schwertberg*. Auch hier werden wieder für die Teilnehmer Arbeitstrainings im den Bereichen Produktion, Transport, Verwaltung und Reinigung angeboten. Die Schlosserei erledigt Aufträge und Arbeiten aus dem Metallgewerbe und sämtliche Schweißarbeiten, sowie auch Reparaturen oder Instandhaltungen.<sup>178</sup>

## **2. Die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt**

Um in Erfahrung zu bringen, wie die innerbetriebliche Kommunikation derzeit bei in.takt abläuft, wurde eine empirische Erhebung durchgeführt. Dabei wurden im ersten Schritt durch einen schriftlichen Fragebogen alle Mitarbeiter zu ihrem Eindruck und ihren Verbesserungsvorschlägen zur derzeitigen internen Kommunikation befragt. In einem weiteren Schritt wurden persönliche Interviews durchgeführt um das Ergebnis der Umfrage noch genauer definieren zu können. Durch die Interviews konnte dann auch der gewünschte SOLL-Zustand der innerbetrieblichen Kommunikation ermittelt werden.

In diesem Kapitel werden die Vorgehensweise und die Ergebnisse der empirischen Erhebungen gezeigt.

### **2.1. IST-Zustand**

Zuerst werden die Ergebnisse aus den Fragebögen dargestellt. Danach werden die Ergebnisse aus die Interviews behandelt. Zum Schluss folgt eine kurze Zusammenfassung des IST-Zustandes der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt

---

<sup>176</sup> vgl. in.takt (2015)

<sup>177</sup> vgl. in.takt (2015)

<sup>178</sup> vgl. in.takt (2015)



### 2.1.1. Ergebnisse aus den Fragebögen

Wie bereits erwähnt wurde, wurden alle Mitarbeiter durch einen Fragebogen befragt. Der Fragebogen wird in Anhang A dargestellt.

Zuerst, wird in der folgenden Abbildung die Anzahl der ausgesendeten Fragebögen und die Rücklaufquote dargestellt.

	Anzahl der Fragebögen	Anzahl der Mitarbeiter	Rücklaufquote in %
in.takt gesamt	26	41	63,41%
Fachbetreuer	16	29	55,17%
Sozialbetreuer	9	12	75%
ohne Angabe der Anstellungsart	1	-	
Buchhaltung /Verwaltung	3	4	75%
Druckerei	6	6	100%
Kirchdorf	2	2	100%
Schlosserei	0	5	0%
Sportivo	4	5	80%
Steyr	0	4	0%
T & Bau	4	6	66,66%
Wels	4	9	44,44%
ohne Angabe der Einrichtung	3	-	

Abbildung 18: Anzahl der Fragebögen, Mitarbeiter und die Rücklaufquote

Insgesamt wurden an 41 Mitarbeiter von in.takt Fragebögen ausgesendet. Davon wurden 26 Fragebögen retour geschickt, was eine Rücklaufquote von 63,41% ergibt. Werden die Mitarbeiter nach ihrer Anstellungsart aufgeteilt, also in Fachbetreuer und Sozialbetreuer, so beträgt die Rücklaufquote bei den Fachbetreuern rund 55% und  $\frac{3}{4}$  der Sozialbetreuer hat geantwortet. Eine Person hat keine Angabe zu ihrer Anstellungsart gemacht. Werden die Mitarbeiter nach ihrem Betrieb aufgeteilt, fallen sofort einige Ergebnisse auf. Von den Betrieben Kirchdorf und Druckerei wurden alle Fragebögen beantwortet und somit entsteht eine Rücklaufquote von 100%. 80% der Fragebögen wurden vom Sportivo ausgefüllt und aus der Buchhaltung haben genau 75% der Mitarbeiter geantwortet. Zwei Drittel der Mitarbeiter aus der Tischlerei und Bauservice haben bei der Umfrage mitgemacht und in Wels waren es 44,44%. Weitere drei Mitarbeiter haben keine Angabe zu ihrer Einrichtung gemacht. Diese Abbildung zeigt auch, dass aus Schlosserei und aus Steyr kein einziger Fragebogen beantwortet wurde.

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Mitarbeiter befragt, wie sie die Kommunikation in ihrer eigenen Einrichtung empfinden. Zur Antwortmöglichkeit standen folgende Punkte zur Verfügung:

- Sehr Gut
- Gut
- Verbesserungswürdig

Den Mitarbeitern wurde durch das Feld „Anmerkungen“ die Möglichkeit gegeben, dazu eine Bemerkung zu machen.

Das Ergebnis zu dieser Frage wird in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.

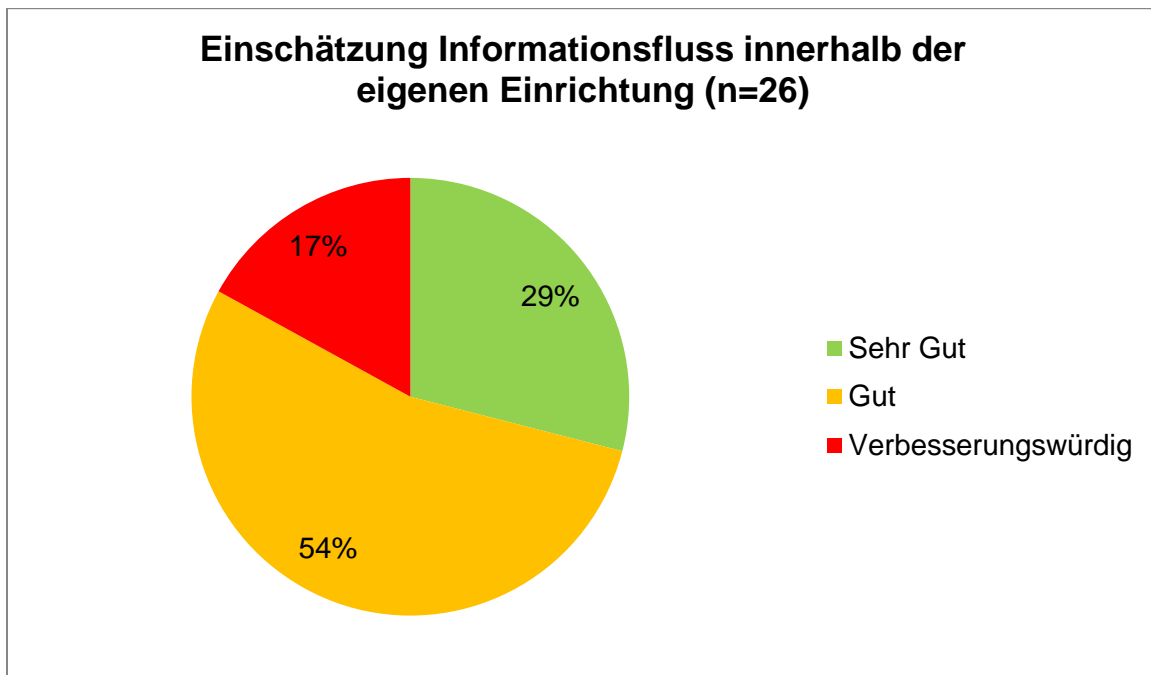


Abbildung 19: Ergebnis der Frage zur Einschätzung des Informationsflusses innerhalb der eigenen Einrichtung

Diese Auswertung ergibt, dass 29% der Mitarbeiter den Informationsfluss als Sehr Gut empfinden. Weitere 54% haben den Eindruck, dass die Kommunikation Gut abläuft. Die restlichen 17% finden, dass der Ablauf der Kommunikation innerhalb ihrer Einrichtung Verbesserungswürdig wäre. Einige Mitarbeiter machten die Anmerkung, dass es oftmals von der Person abhängig ist, ob die Kommunikation gut funktioniert. Auch wurde einmal angemerkt, dass die Informationsweitergabe nicht immer funktioniert und Informationen häufig eine „Holschuld“ sind.

Die Mitarbeiter wurden daraufhin gefragt, welche Vorschläge sie zur Verbesserung der Kommunikation in der eigenen Einrichtung haben. Dabei wurden folgende Antwortmöglichkeiten bereitgestellt:

- andere Teambesprechungsstruktur
- gegenseitige Infomails
- Chatroom auf der in.takt Homepage (vgl. Whats App)
- Besprechungsdokumentation (Protokolle)

Durch die Möglichkeit zur Mehrfachnennung konnten die Mitarbeiter auswählen, welche Vorschläge ihrer Meinung nach den Informationsfluss innerhalb ihrer Einrichtung verbessern würden. Unter dem Punkt „Anmerkung“ konnten die Mitarbeiter selber Ideen oder Meinungen äußern. In der folgenden Abbildung wird das Ergebnis dieser Frage dargestellt.

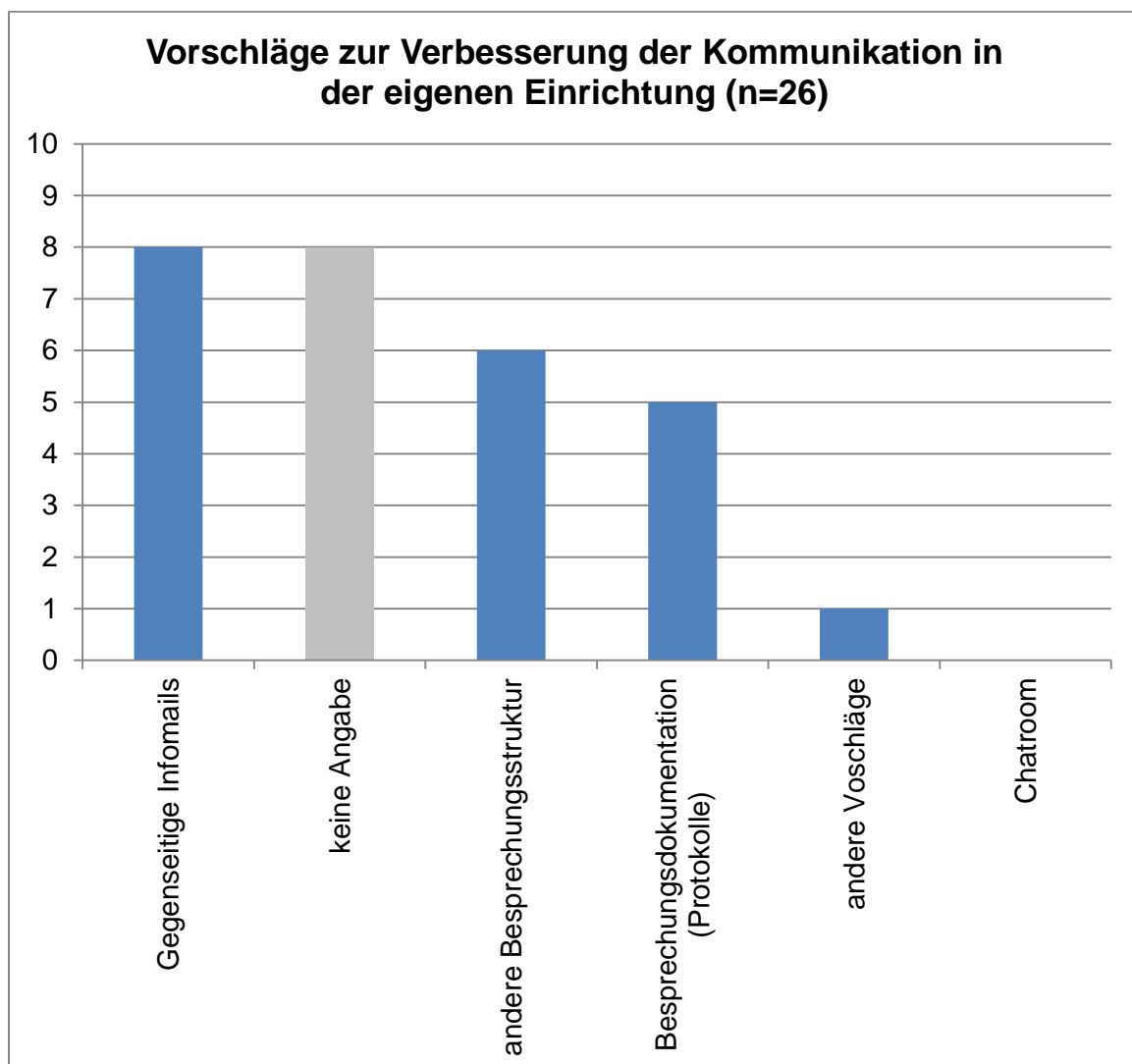


Abbildung 20: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation in der eigenen Einrichtung

Mit acht Mal wurde der Vorschlag „Gegenseitige Infomails“ am häufigsten Ausgewählt. Bei acht Fragebögen wurde bei dieser Frage keine Angabe gemacht. Eine andere Teambesprechungsstruktur wurde sechs Mal vorgeschlagen. Um die Kommunikation innerhalb der Einrichtung zu verbessern wurde der Vorschlag einer ordentlichen Besprechungsdokumentation fünf Mal angegeben. Durch die Anmerkungen kam noch eine weitere Idee auf. Der Wunsch nach regelmäßigen, strukturierten Teambesprechungen innerhalb der Einrichtung wurde dadurch sichtbar. Keiner der Befragten fand, dass ein Chatroom auf der in.takt Homepage dazu beitragen würde, den Informationsfluss zu verbessern.

Um einen besseren Überblick zu bekommen, wurden die Mitarbeiter gefragt, wie sie die Kommunikation zwischen den einzelnen Einrichtungen einschätzen. Auch hier wurde wieder die Auswahlmöglichkeit zwischen Sehr Gut, Gut und Verbesserungswürdig vorgegeben. Ebenfalls gab es bei dieser Frage wieder die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter selbst eine Ergänzung schreiben konnten.

Folgend wird Resultat dieser Frage in einer Abbildung aufgezeigt.

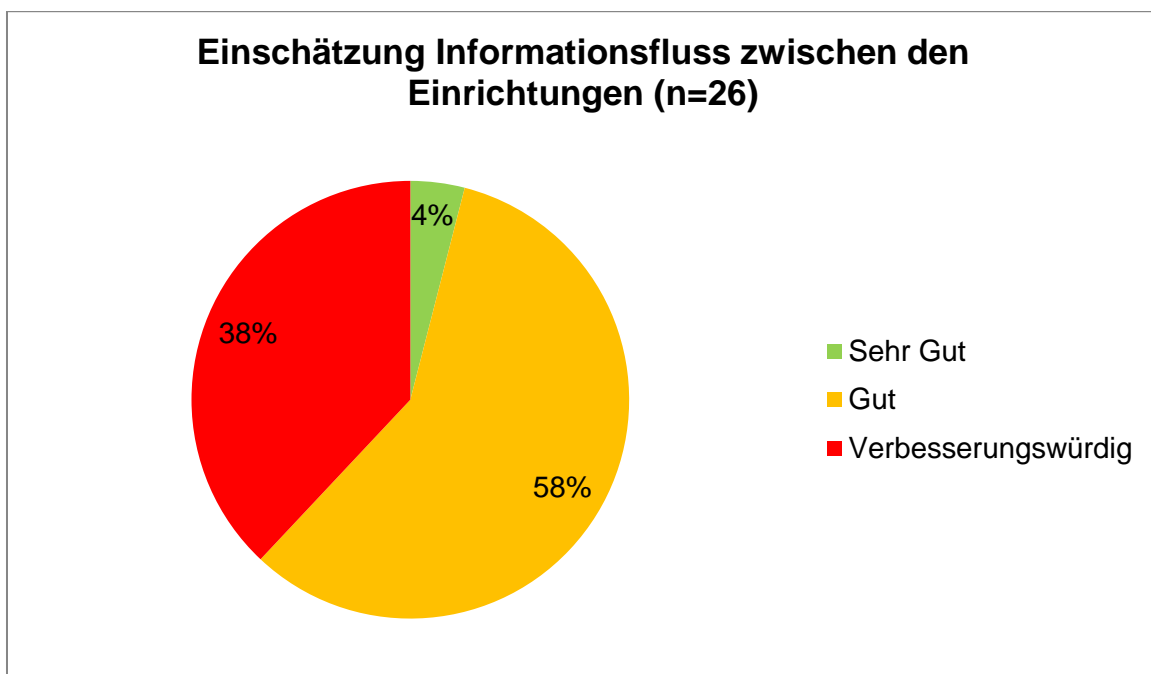


Abbildung 21: Ergebnis der Frage zur Einschätzung des Informationsflusses zwischen den Einrichtungen

Das Ergebnis war, dass nur mehr 4% der befragten Mitarbeiter der Meinung waren, dass der Informationsfluss zwischen den Einrichtungen Sehr Gut abläuft. Weitere 58% befinden, dass die Kommunikation Gut verläuft. Mit 38% finden mehr als ein Drittel, dass die Kommunikation Verbesserungswürdig sei.

Damit die Kommunikation zwischen den einzelnen Einrichtungen auch tatsächlich verbessert werden kann, wurden die Mitarbeiter auch hier wieder befragt, welche Vorschläge dies ihrer Meinung nach bewirken können.

Die Mitarbeiter konnten dabei durch eine Mehrfachnennung folgende Vorschläge ankreuzen:

- Regelmäßige Newsletter der einzelnen Einrichtungen
- Besprechungsdokumentation (Protokolle)
- Facebook oder Whats App ähnliches System
- Chatroom auf der in.takt Homepage

Zusätzlich gab es auch hier für die Mitarbeiter wieder die Möglichkeit, selbst eine Anmerkung zu machen.

Die kommende Darstellung zeigt das Ergebnis dieser Frage.

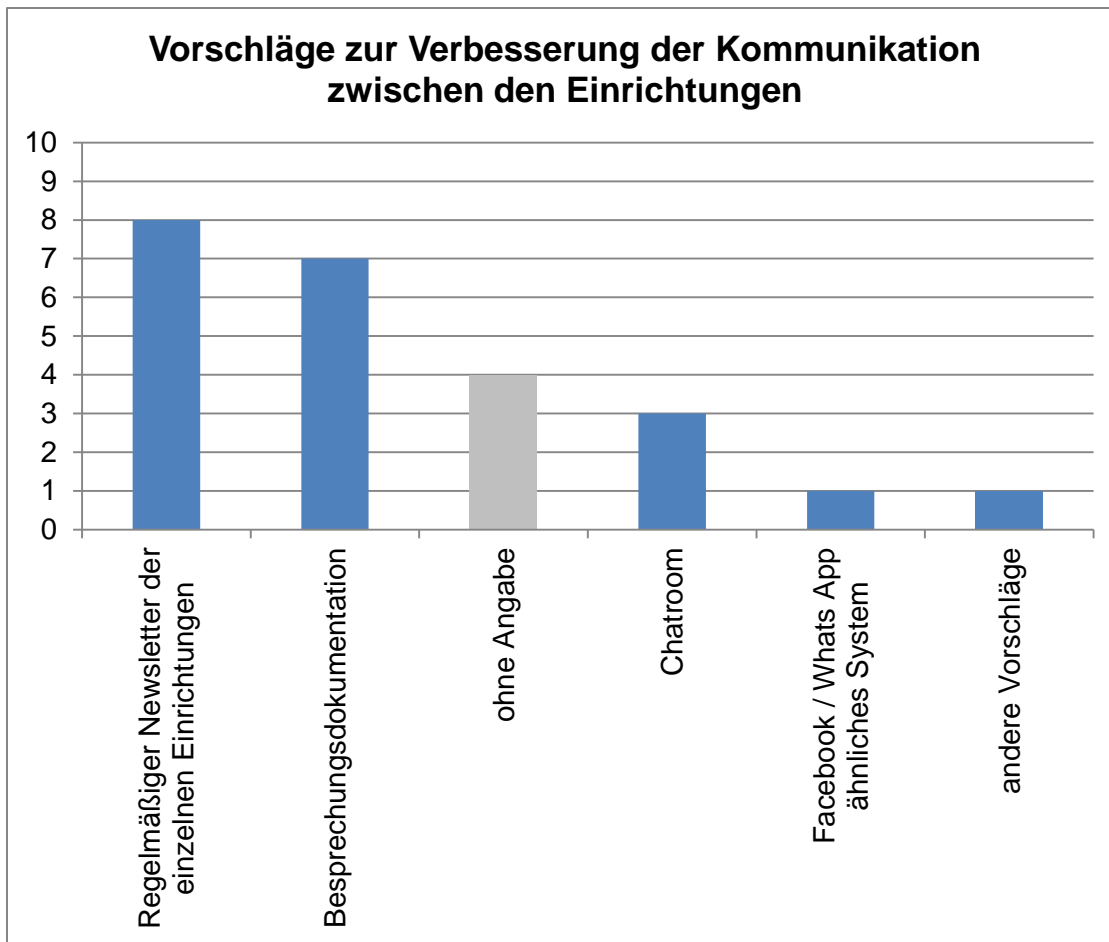


Abbildung 22: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Einrichtungen

Am häufigsten Auswahl war der regelmäßige Newsletter der einzelnen Einrichtungen. Acht Mal wurde dieser Vorschlag ausgewählt. Am zweiten Platz liegt die Besprechungsdokumentation, welche sieben Mal ausgewählt wurde. Bei vier Fragebögen wurde keine Angabe gemacht. Durch die Frage wurde sichtbar, dass ein Chatroom zwischen den einzelnen Einrichtungen mehr Sinn macht als innerhalb der eigenen Einrichtung. Der Chatroom auf der in.takt Homepage wurde drei Mal angekreuzt. Nur einmal wurde ein Facebook oder Whats App ähnliches System als Vorschlag ausgewählt. Ein weiterer Vorschlag wurde zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen Einrichtungen von den Mitarbeitern gemacht. Einige Male wurde angeführt, dass sich im Jahr das gesamte Mitarbeiterteam von in.takt treffen soll. , entweder als Großteam oder durch eine Klausur. Weitere Anmerkungen der Mitarbeiter waren, dass ein regelmäßiges Treffen und der telefonische Kontakt zwischen den Einrichtungen sehr wichtig sind. Auch Protokolle sind laut den Mitarbeitern sehr wichtig.

Zuletzt wurde noch ermittelt, wie die Mitarbeiter den Informationsfluss zwischen der eigenen Einrichtung und der in.takt Leitung empfinden. Auch hier wurden wieder die

Antwortmöglichkeiten Sehr Gut, Gut und Verbesserungswürdig vorgegeben. Auch bei dieser Frage konnten die Mitarbeiter wieder eigene Bemerkungen machen.

In der folgenden Abbildung wird die Auswertung dieser Frage dargestellt.

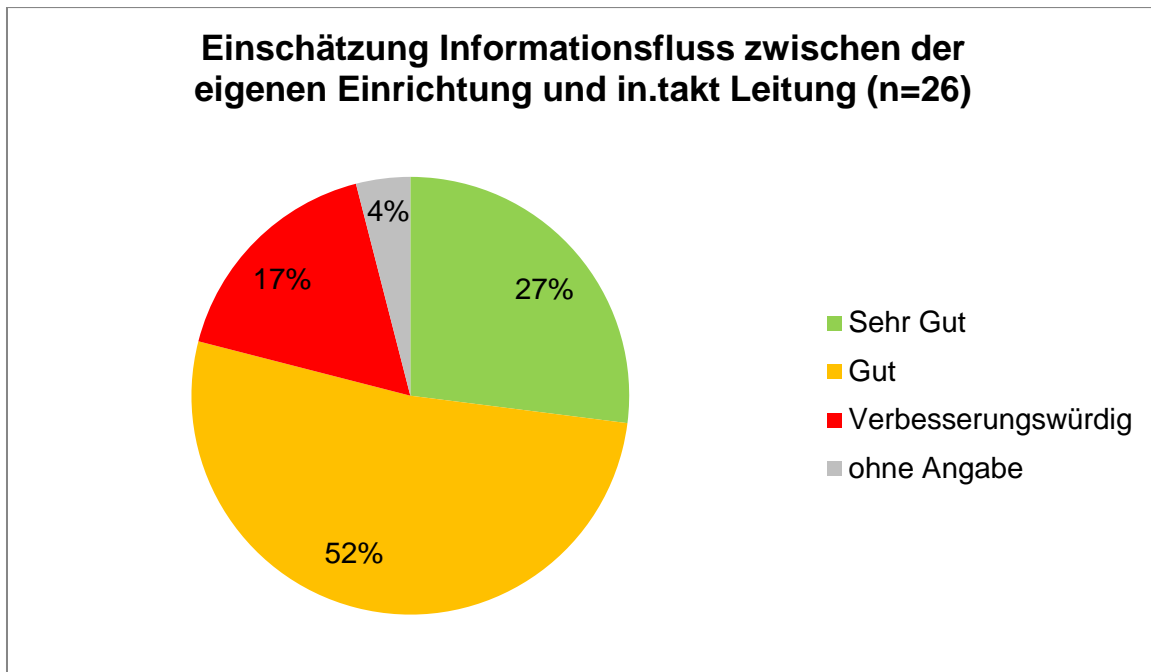


Abbildung 23: Ergebnis der Frage über Einschätzung des Informationsflusses zur in.takt Leitung

Von den befragten Mitarbeitern empfanden 27% die Kommunikation zur in.takt Leitung als Sehr Gut. Mit 52% waren ein bisschen mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung, dass der Informationsfluss Gut sei. 17% waren der Meinung, dass die Kommunikation Verbesserungswürdig ist. Die letzten 4% machten bei dieser Frage keine Angabe. Auch hier war wieder die Anmerkung, dass Informationen keine Holschuld sein dürfen. Weiteres wurde auch Bemerk, dass der Kontakt zu in.takt Leitung viel über das Telefon passiert.

Die letzte Frage sollte noch einmal erheben, durch welche Vorschläge die Mitarbeiter finden, dass die Kommunikation zur in.takt Leitung verbessert werden würde. Auch hier wurden den Mitarbeitern wieder Vorschläge vorgegeben die sie durch Mehrfachnennung auswählen konnten und ein freies Feld um Anmerkungen zu machen. Die folgenden Punkte standen zur Auswahl:

- Newsletter der in.takt Leitung
- Facebook / Whats App ähnliches System
- Chatroom auf der in.takt Homepage
- Besprechungsdokumentation (Protokolle)
- Regelmäßige Newsletter der einzelnen Einrichtungen

Die nachstehende Abbildung zeigt das Ergebnis auf.

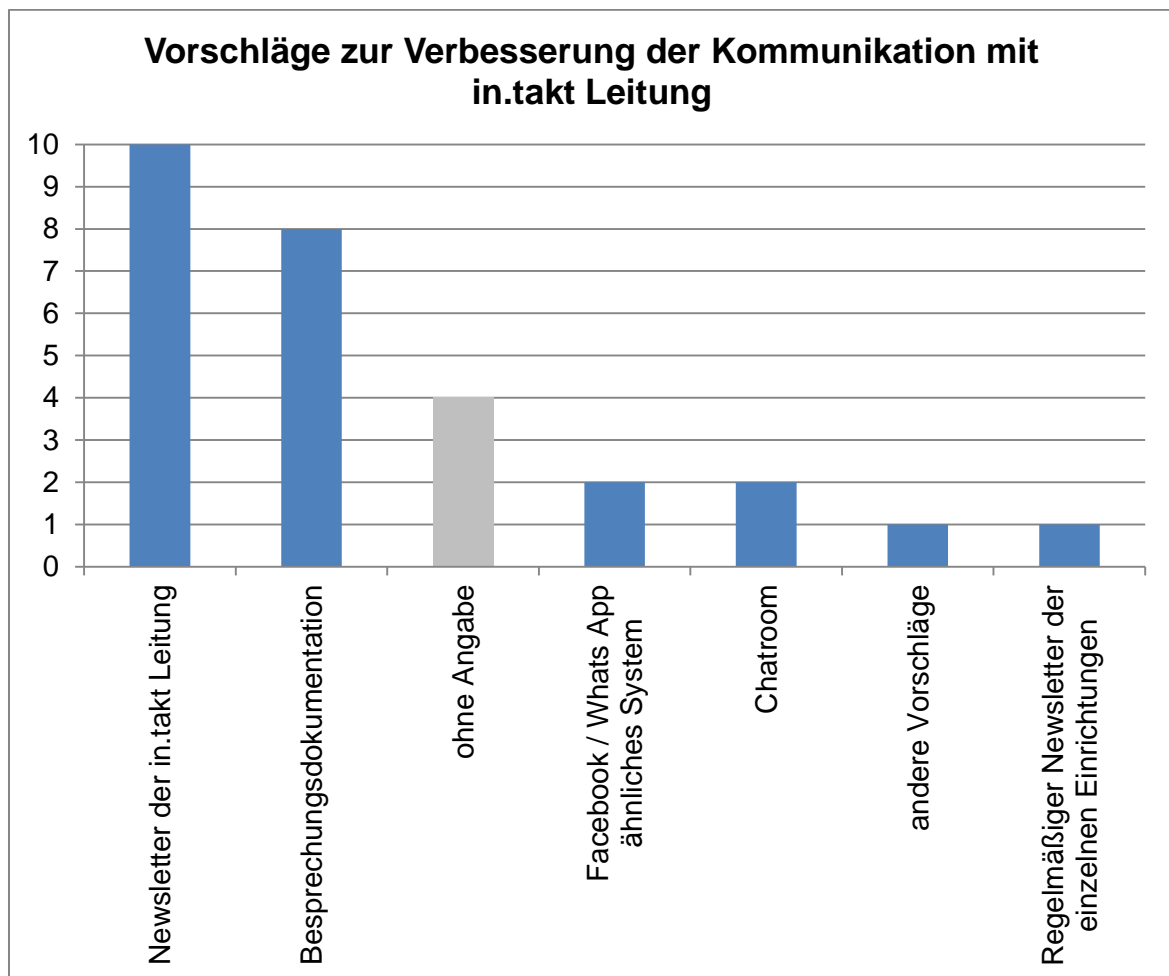


Abbildung 24: Ergebnis von den Vorschlägen zur Verbesserung der Kommunikation zur in.takt Leitung

Aus dem Ergebnis geht hervor, dass sich zehn Mal ein regelmäßiger Newsletter der in.takt Leitung gewünscht wird. Auch bei diesem Ergebnis wird deutlich, dass die Mitarbeiter eine ordentliche Besprechungsdokumentation verlangen, diese wurde nämlich acht Mal angekreuzt. Vier Mal wurde bei dieser Frage keine Angabe gemacht. Das Facebook oder Whats App ähnliche System sowie der Chatroom auf der in.takt Homepage wurden jeweils zwei Mal als Verbesserungsvorschlag ausgewählt. Aus den Anmerkungen ging hervor, dass sich die Mitarbeiter mehr persönlichen Kontakt zur in.takt Leitung wünschen würden. Dabei



wurde vorgeschlagen, dass die Leitung regelmäßig die einzelnen Betriebe besucht. Auch der regelmäßige Newsletter der einzelnen Einrichtungen wurde einmal ausgewählt.

### 2.1.2. Ergebnisse aus den Interviews

Um noch genauere Informationen zu bekommen wurden zwei Mitarbeiter von in.takt und die in.takt Leitung von der Autorin befragt. Der Interviewleitfaden für die Mitarbeiter befindet sich in Anhang B. Für die in.takt Leitung wurde der interviewleitfaden geringfügig abgeändert. Dieser befindet sich im Anhang C.

Der erste Mitarbeiter der befragt wurde, ist in der Verwaltung tätig. Das zweite Interview wurde mit einer Sozialarbeiterin aus Wels durchgeführt. Und wie schon erwähnt wurde ebenfalls der Leiter von in.takt befragt.

Der Informationsfluss läuft zurzeit über die hierarchische Struktur ab. Einmal im Monat wird eine Betriebsleitersitzung durchgeführt, bei der alle wichtigen Informationen zwischen der in.takt Leitung und den Betriebsleitern ausgetauscht wird. Die Informationen aus der Sitzung werden dann von den Betriebsleitern an die Mitarbeiter, aus ihrem Betrieb, weitergegeben. Dies führt oftmals dazu, dass die Informationen gefiltert weitergegeben werden und die Mitarbeiter nicht jede Information aus der Sitzung bekommen. Dies muss aber nicht immer etwas schlechtes sein, da die Betriebsleiter so Informationen, die für die Mitarbeiter irrelevant sind, weglassen können.<sup>179</sup>

Neben den Betriebsleitersitzungen werden auch regelmäßig Sitzungen der Sozialarbeiter abgehalten. Dieses Fachgremium ist sehr wichtig, da dort ein wichtiger Informationsaustausch stattfindet. Durch die hierarchische Struktur ist aber in den letzten Jahren dabei ein großes Problem aufgetreten. Das Problem dabei ist, dass die Trennung der Themen dabei immer stärker zugenommen hat. In der Regel sollten die Betriebsleiter alle Themen in ihrem Betrieb betreuen. Durch die Thementrennung aber wird die Abgrenzung des Fachbereichs zur Sozialarbeit immer größer.<sup>180</sup>

In den meisten Fällen funktioniert die Kommunikation zwischen den Einrichtungen eigentlich ganz gut. Dies hängt natürlich auch immer von den einzelnen Personen ab. Die gängigste Kommunikationsart ist derzeit über Telefon oder E-Mail. Im Normalfall funktioniert dies auch ganz gut und es treten kaum Schwierigkeiten bei der Kommunikation ein. Jedoch können

---

<sup>179</sup> Thomas Lohner, Interview am 21.07.2015

<sup>180</sup> Thomas Lohner, Interview am 21.07.2015

einige Unterschiede festgestellt werden. So sind zum Beispiel die Sozialbetreuer am einfachsten zu erreichen und erfahrungsgemäß antworten sie auch am schnellsten. Auch persönliche Gespräche innerhalb der eigenen Einrichtung bieten eine gute Möglichkeit um an neue Informationen zu kommen.<sup>181</sup>

Die Struktur, die Rahmenbedingungen und die auferlegten Richtlinien vom Kostenträger verhindern es, dass einige Instrumente verwendet werden können. So wurden zum Beispiel früher Klausuren abgehalten. Mit den strengen Richtlinien ist dies aber nicht mehr möglich, da es hierbei zu fehlenden Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter kommt und in weiterer Folge die finanziellen Ressourcen gekürzt werden würden.<sup>182</sup>

### 2.1.3. Zusammenfassung IST-Zustand

Der Informationsfluss passiert derzeit hauptsächlich durch die Betriebsleitersitzungen und die Sitzungen der Sozialarbeiter. Von den meisten Mitarbeitern wird das Telefon oder die E-Mail zur Informationsweitergabe bevorzugt genutzt.

Die Mitarbeiter empfinden den Informationsfluss innerhalb ihrer Einrichtung Großteils als Gut bis Sehr Gut. Geht es aber um den Kontakt zu einer anderen Einrichtung, wird der Informationsfluss zwischen Gut und Verbesserungswürdig eingeschätzt. Um eine besser Kommunikation zwischen den einzelnen Einrichtungen herzustellen, wird ein regelmäßiger Newsletter als Informationsaustausch vorgeschlagen. Durchgängig wird immer wieder erwähnt, wie wichtig eine ordentliche Besprechungsdokumentation ist. Es werden zwar bei den Sitzungen Protokolle geführt, jedoch sind sie nicht jedem Mitarbeiter zugänglich. Der Informationsfluss zur in.takt Leitung wird überwiegend als Gut empfunden. Die Mitarbeiter würden auch hier gerne einen Newsletter erhalten, um an aktuelle Informationen zu kommen. Grundsätzlich wird also die innerbetriebliche Kommunikation von den Mitarbeitern als Gut empfunden, jedoch sprechen die Zahlen der Rücklaufquoten für sich. Die Kommunikation funktioniert erfahrungsgemäß nicht mit jeder Einrichtung gleich gut.

Zurzeit gibt es bei in.takt, bis auf die Sitzungen, nicht wirklich ein Kommunikationsinstrument, das eigens für die Einrichtung zur Verfügung steht. Pro mente OÖ bietet zwar schon Instrumente wie Newsletter oder Intranet an, jedoch ist dies für die ganze Organisation. Zu erwähnen ist noch, dass in.takt über eine eigene Homepage verfügt. Diese wird derzeit

---

<sup>181</sup> Edda Angermann, Interview am 21.07.2015; Horst Scheiböck, Interview am 21.07.2015

<sup>182</sup> Thomas Lohner, Interview am 21.07.2015

verändert und erneuert, da sie schon alt und nicht mehr übersichtlich ist und viele Informationen fehlen.

Zuletzt ist es wichtig, dass immer auf die vorgegebenen Rahmenbedingungen und Richtlinien des AMS OÖ geachtet wird, um keine finanziellen Ressourcen zu verlieren.

## **2.2. SOLL-Zustand:**

Ressourcenbeding können die neuen Kommunikationsinstrumente nur online passieren. Die Budgetkürzungen machen es derzeit nicht möglich, dass kostspielige Instrumente eingeführt werden.<sup>183</sup>

Im Zuge der Erneuerung der in.takt Homepage könnten einige neue Kommunikationsinstrumente kostengünstig eingeführt werden. Dabei wird die Selbstverantwortung jedes Mitarbeiters stark gefordert. Es wäre wichtig, dass die Informationen für alle in.takt Mitarbeiter einfach zugänglich und Transparent sind.<sup>184</sup>

Zukünftig sollten alle Informationen, wie Protokolle, Inhalte des Arbeitstrainings, Rahmenbedingungen oder auch Gesetze für jeden gleich zugänglich sein. Wichtig ist, dass dabei die Informationen klar und deutlich strukturiert sind. Wünschenswert wäre es auch, dass die Mitarbeiter aktuelle Neuigkeiten oder wichtige Ereignisse zeitgerecht erfahren<sup>185</sup>

Durch die strukturelle Umstellung innerhalb der Einrichtung in.takt, wird das Problem der Thementrennung zwischen Betriebsleiter und Sozialbetreuer wegfallen. Die Sozialbetreuer kommen in eine eigene Einrichtung mit einem eigenen Betriebsleiter. Dadurch gehen dann alle Informationen auch an alle Sozialbetreuer und für die Betriebsleiter fällt die Aufgabe weg, sich mit Themen aus der Sozialarbeit auseinanderzusetzen. Dies sollte zu einem besserer innerbetrieblichen Informationsaustausch führen.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Thomas Lohner, Interview am 21.07.2015

<sup>184</sup> Horst Scheiböck, Interview am 21.07.2015

<sup>185</sup> Edda Angermann, Interview am 21.07.2015

<sup>186</sup> Thomas Lohner, Interview am 21.07.2015

### **3. Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation bei in.takt**

Die vorhandenen Ressourcen und die gesetzten Regelungen des Kostenträgers engen die Möglichkeiten für neue Instrumente ein. Dennoch gibt es einige Handlungsempfehlungen, die die Kommunikation verbessern könnten.

In diesem Kapitel werden einige Vorschläge der Autorin gebracht, die die innerbetriebliche Kommunikation bei in.takt verbessern könnten.

#### **3.1. Intranet**

Pro mente OÖ führt ein Intranet auf der Homepage. Dies ist für alle Mitarbeiter von pro mente OÖ und dementsprechend finden sich dort auch alle möglichen Informationen und Daten. Sinnvoll wäre es, im Zuge der Erneuerung der in.takt Homepage auch dort ein Intranet einzuführen, welches allein für die Mitarbeiter von in.takt ist. Dort könnte ein Upload- und Downloadcenter eröffnet werden, durch das er ermöglicht wird, dass alle nötigen Informationen, Inhalte, Protokolle, Unterlagen und Formulare jedem Mitarbeiter schnell und einfach zur Verfügung gestellt werden. Dadurch würden zum Beispiel die Protokolle der Sitzungen für die Mitarbeiter frei zugänglich sein und bei Bedarf können sie eingesehen werden. Auch kann das Intranet als Speichermedium dienen. Die Informationen sind im Intranet gesichert und können so bewahrt werden.

Durch das Intranet würden auch noch andere Möglichkeiten offen stehen. So könnte zum Beispiel ein gemeinsamer Terminkalender geführt werden, indem alle wichtigen Ereignisse innerhalb von in.takt eingetragen werden und die Mitarbeiter so eine Jahresübersicht bekommen.

#### **3.2. Mitarbeiterzeitung**

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Einrichtungen ist in einigen Fällen verbesserungswürdig. Damit hier eine Besserung eintritt, könnte eine Mitarbeiterzeitung geführt werden. Ressourcenbedingt müsste aber auch die Mitarbeiterzeitung online geführt werden. Durch das Intranet könnte die Zeitung an die Mitarbeiter gelangen.

In der Mitarbeiterzeitung von in.takt könnte den Austausch zwischen den einzelnen Einrichtungen fördern, indem sie über aktuelle Themen und Ereignisse der Einrichtungen

Berichtet. Auch könnten die Unterschiede und Tätigkeitsfelder der Einrichtungen beschrieben werden. Neue Mitarbeiter oder Veränderungen in einer Einrichtung könnten in einem Bericht bekannt gegeben werden. Die Mitarbeiterzeitung würde auch die Transparenz der Informationen, die Identifikation mit der Organisation und das Wir-Gefühl stark fördern.

Ein wichtiger Punkt der dabei berücksichtigt werden muss ist dabei der redaktionelle Aufwand. Es muss ein Mitarbeiter bestimmt werden, der die Verantwortung für die Betreuung der Mitarbeiterzeitung übernimmt. Dabei dürfen die Kosten nicht zu hoch werden.

### **3.3. Schwarzes Brett**

Wegen der regionalen Trennung der Betriebe ist ein Schwarzes Brett im traditionellen Sinn nicht möglich. Aber auch hier kann auf das Intranet bzw. die in.takt Homepage zurückgegriffen werden. Aktuelle Kurznachrichten oder ein Hinweis auf neue Informationen können so den Mitarbeitern einfach mitgeteilt werden. So kann das Schwarze Brett beispielsweise als Startseite des Intranets erscheinen und Neuigkeiten fallen sofort ins Auge, wenn ein Mitarbeiter in das Intranet einsteigt.

## **IV. Schluss**

Im letzten Teil der Arbeit wird eine kurze Zusammenfassung der Arbeit erstellt. Danach folgt ein Resümee und noch ein kurzer Ausblick in die Zukunft.

### **1. Zusammenfassung**

Für eine Organisation ist interne Kommunikation von großer Bedeutung. Sie kann für die Organisation als ein wichtiger Erfolgsfaktor dienen und die Wettbewerbschancen verbessern. Besonders wenn die Mitarbeiter viel Kontakt mit den Kunden haben, kann eine reibungslose interne Kommunikation bedeutend werden.

Um eine bestehende Kommunikation zu verändern, muss eine gute Planung durchgeführt werden. Dabei sind die Phasen der Vorbereitung, strategischen Planung, operative Planung, Durchführung und der Kontrolle unerlässlich.

In der Mitarbeiterkommunikation finden sich die einzelnen Kommunikationsinstrumente wieder. Ziel hierbei ist es, loyale und zufriedene Mitarbeiter zu schaffen. Der Informationsfluss der Kommunikationsinstrumente kann dabei in verschiedene Richtungen

gehen. So gibt es Instrumente der Abwärtskommunikation, der Aufwärtskommunikation und der Horizontalkommunikation.

Im Laufe der Zeit wurde versucht, durch verschiedene Kommunikationsmodelle den Prozess der Kommunikation zu beschreiben und darzustellen. Sie können helfen, Kommunikation besser zu verstehen und Probleme in einem Gespräch zu vermeiden.

Es gibt einige andere spezielle Fachbereiche, die bei der internen Kommunikation eine Unterstützung anbieten können. So kann zum Beispiel ein ordentliches Informationsmanagement oder Wissensmanagement helfen, den internen Kommunikationsprozess zu verbessern. Auch ein geeignetes Motivationsmanagement kann dabei als Unterstützung dienen und die Mitarbeiter motivieren.

Die Kommunikation bei in.takt läuft im Großen und Ganzen eigentlich ganz gut ab. Jedoch sind viele Informationen für die Mitarbeiter nicht einfach zugänglich und aktuelle Nachrichten werden nicht immer weitergegeben. Dies würde durch ein Intranet, eine Mitarbeiterzeitung oder ein Schwarzes Brett verbessert werden.

## **2. Resümee**

Interne Kommunikation ist ein sehr vielfältiges Thema. Vieles hängt davon ab, wie die einzelnen Persönlichkeiten in der Organisation handeln und wie sie mit dem Thema umgehen.

Aus der Theorie geht hervor, dass es viele verschiedene Ansätze und Möglichkeiten gibt, um die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern. Dabei muss aber auch immer auf die verfügbaren Ressourcen geachtet werden. Es reicht auch nicht immer, einfach eine gute Idee zu einem möglichen Instrument zu haben. Vor allem die Mitarbeiter müssen mit dem Kommunikationsinstrument umgehen können und sie müssen damit zufrieden sein und es auch wirklich nützen.

## **3. Ausblick**

Nach Meinung der Autorin, könnten einige Vorschläge tatsächlich die interne Kommunikation verbessern. Die Informationsweitergabe würde einheitlich gestaltet werden und der Zugang für jeden Mitarbeiter würde vereinfacht werden.

Jedoch hängt, wie bereits erwähnt wurde, dies auch immer ein Stück weit von der Persönlichkeit der Mitarbeiter ab. Nach Annahme der Autorin wird es wahrscheinlich, auch durch die Handlungsempfehlungen, nicht leichter, mit Personen zu kommunizieren, mit denen der Kontakt jetzt schon schwieriger ist. Zukünftig wird der Kontakt zu den Mitarbeitern leichter sein, mit denen schon ein guter Kontakt besteht.

Durch die strukturellen Veränderungen bei in.takt wird die Kommunikation sicherlich nochmal besser. Es passieren keine Thementrennungen mehr und der Informationsfluss kann reibungslos ablaufen.

Nach Ansicht der Verfasserin, könnten die Handlungsempfehlungen den Informationsfluss innerhalb von in.takt verbessern. Jedoch werden die beliebten Kommunikationswege wie das Telefon oder die E-Mail weiterhin hauptsächlich bei in.takt verwendet werden.

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Fachbeiträge

Aron-Weidlich, Martina: Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen, Berlin Heidelberg 2012

Bauer, Renate u.a: Das Praxishandbuch Wissensmanagement. Integratives Wissensmanagement, Graz 2007

Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias: Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2009

Chatfield, Tom: 50 Schlüsselideen Digitale Kultur, Berlin Heidelberg 2013

Domsch, Michael E. / Ladwig, Désirée: Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2013

Führmann, Ulrike / Schmidbauer, Klaus: Wie kommt System in die interne Kommunikation. Ein Wegweiser für die Praxis, 2. Auflage, Berlin 2011

Gerhards, Sandra / Trainer, Bettina: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 3. Auflage, München 2007

Grupe, Stephanie: Public Relations. Wegweiser für die PR-Praxis, Berlin Heidelberg 2011

Keromosemito , Lara / Stöwe, Christian: Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen, 2. Auflage, Wiesbaden 2013

Krcmar, Helmut: Einführung in das Informationsmanagement, 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2015a

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement, 6. Auflage, Berlin Heidelberg 2015b

Lauer, Hartmut: 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Führungsbewusstsein Führungsverhalten Führungsmaßnahmen, 2. Auflage, Berlin 2006



Lütolf, Daniel /Meier, Stefanie / Schillerwein, Stephan: Herausforderung Intranet. Zwischen Informationsvermittlung, Diskussionskultur und Wissensmanagement, Wiesbaden 2015

Meckel, Miriam / Schmid, Beat F.: Kommunikationsmanagement im Wandel, Wiesbaden 2008a

Meckel, Miriam / Schmid, Beat F.: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2008b

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit, 6. Auflage, Wiesbaden 2015

Röhner, Jessica / Schütz, Astrid: Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie, Wiesbaden 2012

Rötzel, Peter: Einfluss von Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und variabler Besoldung auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82/2012, 807-837

von der Heyde, Anke / von der Linde, Boris: Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation, 3.Auflage, München 2009

Wöhler, Claudia: Verbandmanagement mit Zukunft. Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen, Wiesbaden 2015

### **Internetquellen**

Hausarbeiten.de, Das Organonmodell von Karl Bühler und seine Weiterentwicklung durch Roman Jakobson, <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/203084.html> (Stand: 17.07.2015)

Hispanoteca, Organon-Modell von Karl Bühler, <http://www.hispanoteca.eu/Lexikon%20der%20Linguistik/o/ORGANON-MODELL%20von%20Karl%20B%C3%BChler.htm> (Stand: 17.07.2015)

in.takt, Aktuell, <http://www.in-takt.at/> (Stand: 21.07.2015)

Konversationskraft, 5 geheime Modelle zur Conversion Optimierung,  
<http://www.konversationskraft.de/conversion-optimierung/5-geheime-modelle-zur-conversion-optimierung.html> (Stand: 17.07.2015)

mediamanual.at, Das Kommunikationsmodell von Shannon/Weaver,  
<http://www.mediamanual.at/mediamanual/workshop/kommunikation/bedeutung/modell01.php>  
(Stand: 17.07.2015)

Schmid, Joachim: Kommunikationstheorie,  
[www.joachimschmid.ch/docs/DMtKommuThe.pdf](http://www.joachimschmid.ch/docs/DMtKommuThe.pdf) (17.07.2015)

Uni-Protokolle, Roman Jakobson, [http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Roman\\_Jakobson.html](http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Roman_Jakobson.html) (Stand: 17.07.2015)

vier-ohren-modell.de, Schulz von Thun – Das 4 (vier) Ohren Modell, <http://www.vier-ohren-modell.de/> (Stand: 18.07.2015)

werner.stangls arbeitsblätter, Menschliche Kommunikation Psychologische Modelle,  
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Kommunikation.shtml> (Stand: 17.07.2015)

### **Sonstige Quellen**

Edda Angermann, Sozialbetreuerin in der Einrichtung Wels, Interview am 21.07.2015

Horst Scheiböck, Kommunikationsmitarbeiter in der Verwaltung, Interview am 21.07.2015

Thomas Lohner, Leiter der Einrichtung in.takt, Interview am 21.07.2015

## Anhang

### Anhang A: Fragebogen

1: Wie schätzt du den internen Informationsfluss innerhalb Deiner Einrichtung ein?

- 1 Sehr gut
- 2 Gut
- 3 Verbesserungswürdig
- 4 Anmerkung: **Text**

2: Was würde Deiner Meinung nach den internen Informationsfluss in Deiner Einrichtung verbessern?

*Mehrfachnennung möglich*

- 1 andere Teambesprechungsstruktur
- 2 Gegenseitige Infomails
- 3 Chatroom auf der in.takt Homepage (vgl Whats App)
- 4 Besprechungsdokumentation (Protokolle)
- 5 Anmerkung: **Text**

3: Wie schätzt Du den internen Informationsfluss zwischen den in.takt Einrichtungen ein?

- 1 Sehr gut
- 2 Gut
- 3 Verbesserungswürdig
- 4 Anmerkung: **Text**

4: Was würde Deiner Meinung nach den Informationsfluss zwischen den in.takt Einrichtungen verbessern?

*Mehrfachnennung möglich*

- 1 Regelmäßiger Newsletter der einzelnen Einrichtungen
- 2 Besprechungsdokumentation (Protokolle)
- 3 Facebook oder Whats App ähnliches System
- 4 Chatroom auf der in.takt Homepage
- 5 Anmerkung: **Text**

5: Wie schätzt Du den Informationsfluss zwischen deiner Einrichtung und der in.takt Leitung / Verwaltung ein?

- 1 Sehr Gut
- 2 Gut
- 3 Verbesserungswürdig
- 4 Anmerkung: Text

6: Was würde Deiner Meinung nach den Informationsfluss zwischen deiner Einrichtung und der in.takt Leitung / Verwaltung verbessern?

*Mehrfachnennung möglich*

- 1 Newsletter der in.takt Leitung / Verwaltung
- 2 Facebook oder Whats App ähnliches System
- 3 Chatroom auf der in.takt Homepage
- 4 Besprechungsdokumentation (Protokolle)
- 5 Regelmäßiger Newsletter der einzelnen Einrichtungen
- 6 Anmerkung: Text

## **Anhang B: Interviewleitfaden für Mitarbeiter**

1. Wie schätzt du den Informationsfluss zwischen den Einrichtungen ein?
2. Wie sieht dein Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitern aus?
3. Gibt es deiner Meinung nach Unterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen?
  - > mehr Kontakt?
  - > Probleme?
4. Gibt es für dich Probleme die bei der Kommunikation auftreten?
  - > Wenn ja welche? (Erreichbarkeit, Technik)
5. Wie sollte die Kommunikation deiner Meinung nach ablaufen?
  - > Wünsche, Vorschläge
6. Welche Instrumente nutzt du derzeit um Informationen auszutauschen?
7. Welche Instrumente könnten den Informationsaustausch zwischen den ER verbessern?
  - > Mitarbeiterzeitung (Fragebogen)
  - > Schwarzes Brett – in.takt Homepage
  - > neue Teambesprechungsstruktur (Fragebogen)
    - ↳ Protokolle
    - ↳ Vorabplanung der Themen
    - ↳ Bekanntgabe des Ablaufs
    - ↳ usw.
8. Welches Instrument würdest du nutzen?
9. Gibt es andere Kommunikationswege die du nutzen würdest?
10. Veränderungen in.takt Homepage?

## Anhang C: Interviewleitfaden für in.takt Leitung

1. Wie schätzt du den Informationsfluss zwischen den Einrichtungen ein?
2. Wie sieht dein Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitern aus?
3. Gibt es deiner Meinung nach Unterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen?
  - > mehr Kontakt? Probleme?
  - >
4. Gibt es für dich Probleme die bei der Kommunikation auftreten?
  - > Wenn ja welche? (Erreichbarkeit, Technik)
5. Erkennst du Probleme von deinen Mitarbeitern die bei der Kommunikation auftreten?
6. Führst du Mitarbeitergespräche?
  - ↳ Regelmäßig, Anlassbezogen?
  - ↳ Wie oft?
  - ↳ Mit jedem?
7. Wie sollte die Kommunikation deiner Meinung nach ablaufen?
  - > Wünsche, Vorschläge
8. Welche Instrumente nutzt du derzeit um Informationen auszutauschen?
9. Welche Instrumente könnten den Informationsaustausch zwischen den ER verbessern?
  - > Mitarbeiterzeitung (Fragebogen)
  - > Schwarzes Brett – in.takt Homepage
  - > neue Teambesprechungsstruktur (Fragebogen)
    - ↳ Protokolle
    - ↳ Vorabplanung der Themen
    - ↳ Bekanntgabe des Ablaufs
    - ↳ usw.
10. Welches Instrument würdest du nutzen?
11. Gibt es andere Kommunikationswege die du nutzen würdest?