

*Prof. Dieter Leuthold*

*Hochschule Bremen*

*„Interne Unternehmenskommunikation im Modellversuch“*

*20. Europäischer Verwaltungskongress Bremen, Haus der Wissenschaft, 5. März 2015*

## **Modellversuche**

### **Aufgabe des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)**

Die Förderung von Modellversuchen einschließlich ihrer wissenschaftlichen Begleituntersuchung ist gesetzliche Aufgabe des BIBB. Mit Modellversuchen werden Innovationen in der betrieblichen Berufsbildung entwickelt, erprobt und für den Transfer aufbereitet. Sie tragen zur qualitativen Verbesserung der beruflichen Bildung bei. Modellversuche werden durch das BIBB nach Weisung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) nach § 90 Abs. 3 Nr. 1d BBiG gefördert.

Modellversuch Förderungskennzeichen D 2812.00

## Interne Unternehmenskommunikation MIUK

Träger des Modellversuchs: Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH

|  |  |
|--|--|
| <b>Laufzeit des Modellversuchs:</b>                          | <b>01.07.2002 - 30.06.2005</b>   |
|  |  |
|  |  |
| <b>Wissenschaftliche Begleitung:</b>                         | Hochschule Bremen / Fachbereich Wirtschaft<br>Werderstr. 73<br>28199 Bremen<br>Prof. Dieter Leuthold<br>E-Mail: <a href="mailto:dieter.leuthold@hs-bremen.de">dieter.leuthold@hs-bremen.de</a> |
| <b>Fachliche Betreuung/<br/>Ansprechpartner/-in im BIBB:</b> | Westhoff, Gisela<br>Tel: (0228) 107-1509<br>E-Mail: <a href="mailto:westhoff@bibb.de">westhoff@bibb.de</a>   |
| <b>Förderungskennzeichen:</b>                                | D 2812.00  |
| <b>Zielgruppen:</b>  | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen, mittleren und großen Unternehmen im Bremer Raum im Hinblick auf Weiterqualifizierung  |

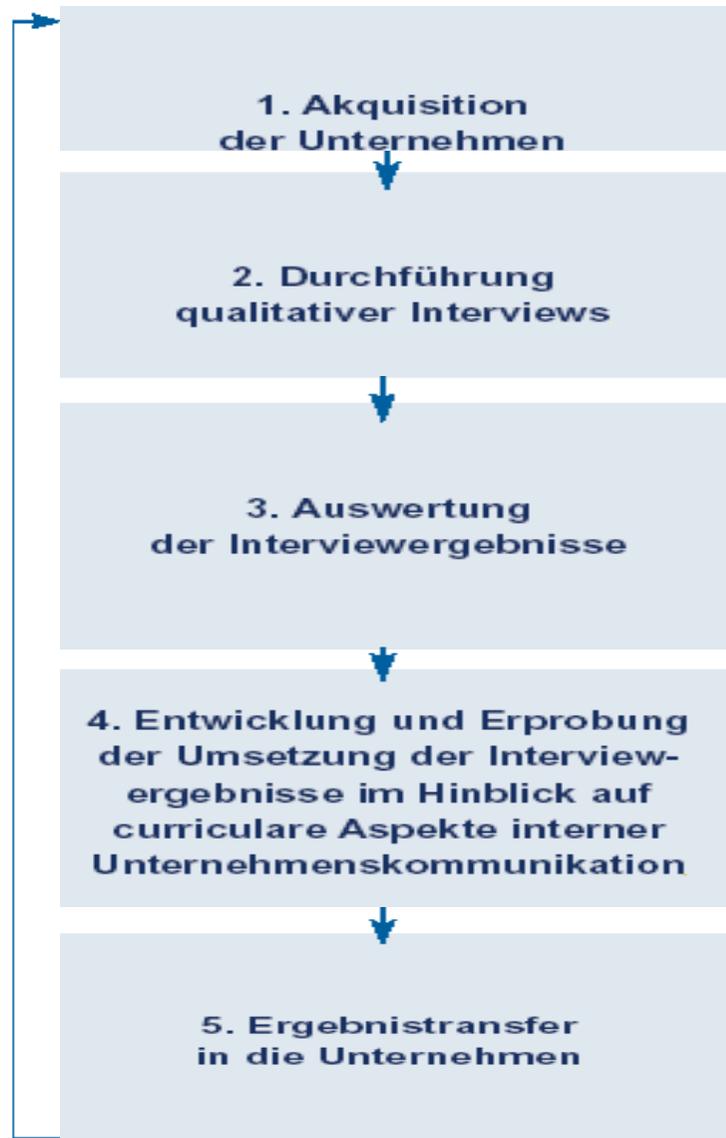
# Interne Unternehmenskommunikation MIUK

Im Rahmen des Modellversuchs Interne Unternehmenskommunikation (MIUK) wurden insgesamt 167 qualitative Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kleiner, mittlerer und großer Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Bremen und im Bremer Raum durchgeführt.

Dabei lagen die Schwerpunkte auf:

- Den Instrumenten interner Kommunikation
- Den Problemen in der Kommunikation
- Dem (Weiterbildungs-) Profil) „Fachkraft für Interne Unternehmenskommunikation“

## Phasenmodell



## **Ergebnisse des Modellversuchs:**

Der Modellversuch geht methodisch wie folgt vor:

Anhand eines Interview-Leitfadens zur Internen Kommunikation wurden in der ersten und zweiten Phase des Modellversuchs ca. 10-12 qualitative Interviews bei zwölf kleinen, mittleren und großen Unternehmen durchgeführt. Die Interviewführung erfolgte durch den wissenschaftlichen Mitarbeiter unterstützt durch eine protokollierende studentische Hilfskraft.

Anhand der protokollierten Aussagen der Befragten wird die Auswertung auf qualitativer Basis vorgenommen und im Anschluss den betreffenden Unternehmen als ein Gesamtprotokoll mit den wesentlichen Ergebnissen vorgestellt.

## Beteiligte Unternehmen

|                         |                           |                               |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Bremer Bäder GmbH       | A+B Electronic GmbH & Co. | AMEOS Klinik Dr. Heines       |
| Der Holzring            | bremenports GmbH&Co. KG   | Ge.on Team GmbH               |
| Nordmilch eG            | Bremer Woll-Kämmerei AG   | Hal Över / Schreiber Reederei |
| Rotes Kreuz Krankenhaus | FERCHAU Engineering GmbH  | North Sea Terminal Br.haven   |
| Seghorn Inkasso GmbH    | nordwest finanz           | MSP GmbH & Co. KG             |
| Dr. Barbara Lehmann     | Die Sparkasse Bremen      | Lampe & Schwartz KG           |

# 1. Ausgewählte Interview-Ergebnisse

## 1.1 Instrumente Interner Kommunikation

Bei den Interviews in den untersuchten Unternehmen wurde eine ganze Reihe Instrumente interner Kommunikation genannt. An dieser Stelle sollen beispielhaft das **Intranet**, die **Mitarbeiterzeitung**, diverse **Besprechungen** auf den verschiedenen Hierarchieebenen und Betriebsversammlungen im Rahmen der betrieblichen Arbeitsabläufe angeführt werden.

Diese Instrumente sind ganz wesentlich, wenn es darum geht, Informations- und Kommunikationsflüsse im Betrieb erkennbar zu machen.

## 1.2 Kommunikationsprobleme

In Bezug auf Probleme der Internen Kommunikation sind eine **ganze Anzahl von Defiziten** bei den Interviews genannt worden. Es sollen an dieser Stelle einige ausgewählte wesentliche Probleme angeführt werden.

**In den Befragungen wurde immer wieder deutlich, dass viele Mitarbeiter sich nur sehr unzureichend über das betriebliche Geschehen informiert fühlen.** Dies kann damit zusammenhängen, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen oder zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht ausreichend funktioniert ("Wissen ist Macht").

**Mit bedingt ist dies auch durch die Größe des Unternehmens: Je größer das Unternehmen, desto schwieriger gestaltet sich die Interne Kommunikation.**

**In einem kleinen Unternehmen sind gravierende Kommunikationsprobleme kaum vorhanden. Falls hier doch einmal Kommunikationsschwierigkeiten auftauchen sollten, kann aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl recht schnell im Hinblick auf die Reduktion dieser Defizite reagiert werden.**

**In mittleren und großen Unternehmen sind Kommunikationsprobleme im wesentlichen strukturell bedingt, d.h. die gesamte Informations- und Kommunikationspolitik ist nicht transparent und damit für die Mitarbeiter nur sehr schwer nachvollziehbar, zumal in vielen Fällen Informationen aufgrund persönlicher Strukturen nicht adäquat weitergegeben werden.**

In einigen Betrieben war eine klare Strukturierung der Informations- und Kommunikationsflüsse nicht in ausreichendem Maße bzw. überhaupt nicht vorhanden.

Eine wesentliche Konsequenz des oben Gesagten ist die **Demotivierung und die Unzufriedenheit großer Teile der Mitarbeiterschaft. Durch fehlende Integration in wichtige Abläufe betrieblicher Entscheidungen wird eine Corporate Identity, die ganz wesentlich in Bezug auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter ist, nicht geschaffen.**

Die größten Kommunikationsprobleme sind vor allem auf der Ebene der **zwischenmenschlichen Zusammenarbeit** zu sehen.

**Instrumente Interner Kommunikation** sind zwar in ausreichendem Maße vorhanden und werden durch die Unternehmen meist auch gut genutzt. Einige Instrumente könnten zur Verbesserung Interner Kommunikation sicherlich noch ausgebaut werden, z.B. durch die **generelle Erreichbarkeit für die Mitarbeiterschaft (Social-Intranet, Besprechungen u.a.)**.

Eine **Fachkraft für Interne Kommunikation** könnte Informations- und Kommunikationsflüsse im Unternehmen besser steuerbar machen und damit zu erhöhter Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft beitragen.

### 1.3 Fachkraft Interne Kommunikation

In mittleren und großen Unternehmen wird eine **Fachkraft für Interne Kommunikation** überwiegend als sinnvoll angesehen, wenn sie **bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten** mitbringt (u.a. **psychologische und pädagogische Eignung, Sozialkompetenz, betriebswirtschaftliches Denken**) und **Unterstützung durch die Geschäftsleitung** erfährt. Diese Unterstützung wird als ganz wesentlich angesehen, da eine solche Fachkraft die Aufgabe hat, Informations- und Kommunikationsflüsse für den Betrieb zu optimieren. Dazu ist es insbesondere notwendig, dass diese **Fachkraft Zugang zu allen wichtigen Sitzungen und Besprechungen der Entscheidungsebenen bekommt.**

In kleinen Unternehmen wird eine Fachkraft für Interne Kommunikation als nicht sinnvoll betrachtet, da hier Kommunikationsprobleme sehr schnell benannt und reduziert bzw. eliminiert werden können. Hinzu kommt hier auch der betriebswirtschaftliche Kostenfaktor.

- 1.4 Mögliche Problemlösungen

Problemlösungen im Rahmen Interner Kommunikation sind in Abhängigkeit zum jeweiligen Problem zu sehen.

Eine **Fachkraft für Interne Kommunikation** wird vielfach als mögliche Lösung betrachtet, Informations- und Kommunikationsflüsse besser handhabbar und lenkbar zu machen im Rahmen betrieblicher Informationspolitik.

**Hierarchieübergreifende Besprechungen** könnten Kommunikationsprobleme reduzieren, alleine schon dadurch, dass sich die Mitarbeiter bei betrieblichen Entscheidungen nicht mehr übergangen fühlten.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt zur **Reduzierung von Kommunikationsproblemen** wird in **Aktivitäten** gesehen, die **zunächst außerhalb der betrieblichen Arbeitsebene** liegen. Z.B. können **Betriebsfeste** und **ähnliche Zusammenkünfte** dazu beitragen, das **Eingebundensein in den Betrieb** zu fördern.

Auch die **Mitarbeiterzeitung (MAZ)** als betriebliches Medium kann viel zu besserer Information und Kommunikation beitragen, u.a. auch durch das Erscheinen **unternehmenskritischer Beiträge** der **Mitarbeiterschaft**.

Da die wesentlichen Kommunikationsprobleme in Unternehmen auf der **zwischenmenschlichen Ebene** zu finden sind, sollten Problemlösungen vor allem auf dieser Ebene angegangen werden.

Im Hinblick auf eine Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik des Unternehmens sollten die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen berücksichtigt und in den Lösungsprozess mit eingebunden werden.