

## Interne Kommunikation

Von Olf Wießner, Halle (Saale)  
mit Beteiligung von Jens Artmann, Jochen Hausen und Martin Steinig

### Zusammenfassung

Interne Kommunikation ist ein wichtiges Element des Führungsprozesses. Umstrukturierungen, neue Aufgaben und die technische Entwicklung führen zu ständigen Veränderungen in Organisationen. Dieser Wandel kann nur erfolgreich sein, wenn ausreichende Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung stehen. Nur informierte Mitarbeiter können Aufgaben richtig wahrnehmen und Veränderungen mittragen.

Für die interne Kommunikation steht ein Mix aus klassischen und modernen Medien zur Verfügung. Der Einsatz der Medien muss geplant erfolgen. Dazu bedarf es der Unterstützung des Managements durch einen Kommunikationsmanager.

## I Einleitung

Laut einer Studie bewerteten nahezu 75 % der befragten PR-Manager aus 60 der größten deutschen Unternehmen den Stellenwert der internen Kommunikation als „hoch“ oder „sehr hoch“. Mehr als 80 % der Befragten sehen zudem einen deutlichen Bedeutungszuwachs in jüngster Vergangenheit. Die interne Kommunikation gewinnt vor allem in qualitativer Hinsicht einen höheren Stellenwert [MasterMedia 2000].

**Interne Kommunikation** umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen in Organisationen zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander.

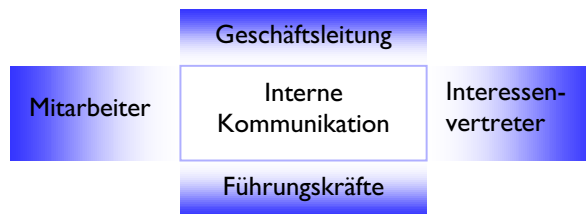
**Definition Interne Kommunikation**

„Der gelungene Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern garantiert ... die menschengerechte Leistungsfähigkeit aller Organisationsmitglieder“ [Gutmark 1994]. Im Betriebsalltag ist das Kommunikationsgeschehen wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterführung. Führen geschieht über Kommunizieren. Führungsstil und Kommunikationsstil sind zwei Seiten einer Medaille. Sie entscheiden gemeinsam über Erfolg oder Misserfolg von Führungsmaßnahmen [Klöfer, Nies 2001].

## 2 Ziele und Wege der internen Kommunikation

### 2.1 Überblick

Von der internen Kommunikation sind alle Beschäftigten einer Organisation betroffen. Unterschiedlich sind aber Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Interne Kommunikation ist immer auch Chefsache und damit Anliegen der Geschäftsleitung. Sie erteilt einen Kommunikationsauftrag an die Führungskräfte, mitunter auch an eine Stabsstelle.



**Abb. 1:**  
Interne Kommunikation  
in Organisationen

Die Führungskräfte planen, steuern und koordinieren die interne Kommunikation. Sie reden mit den Mitarbeitern, informieren sie über ihren Arbeitsplatz und die Organisation. Mitarbeiter möchten sich an der Kommunikation beteiligen oder zumindest die Möglichkeit dazu haben. Interessenvertretungen informieren selbst die Mitarbeiter, z.B. durch schriftliche Informationsdienste oder auf Betriebsversammlungen [Herbst 1999].

### Kommunikations- ziele

**Interne Kommunikation** kann zum Erreichen folgender **Ziele** beitragen.

Interne Kommunikation hilft

- ◆ Tätigkeiten korrekt auszuführen,
- ◆ Koordination zu fördern,
- ◆ Zufriedenheit und Motivation zu erhöhen,
- ◆ Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu stärken und
- ◆ Konflikte zu regeln.

### Kommunikations- wege

**Interne Kommunikation** findet auf formalen und informellen **Wegen** statt.

**Formale** Kommunikation umfasst alle Inhalte und Kanäle, die beabsichtigt und dauerhaft eingerichtet sind. Sie lassen sich danach unterscheiden, in welche Richtung sie verlaufen [Herbst 1999]:

- ◆ Information von oben nach unten (vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter),
- ◆ Information von unten nach oben (vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten),
- ◆ Querinformation (Informieren untereinander).

Neben dem geplanten und strukturierten Informationsaustausch besteht in einer Organisation ein mehr oder weniger intensiver Austausch von Informationen auf sogenannten **informellen** Kommunikationswegen, die häufig durch persönliches Kennen oder auch außerbetriebliche Beziehungen der Beteiligten geprägt und entwickelt sind. Erfüllt die formale Kommunikation nicht die Informationsbedürfnisse der Beteiligten, so wird häufig auf informelle Wege ausgewichen. Das kann zu Gerüchten u.ä. führen, die sich der gezielten Einflussnahme durch die Führungskräfte entziehen, dennoch aber im Prozess der Meinungsbildung mitwirken [Birker 1998].

Für die interne Kommunikation stehen folgende Mediengruppen zur Verfügung:

Personale Kommunikation	Schriftliche Kommunikation	Elektronische Kommunikation
Dialoge	Mitarbeiterzeitschrift	Telefon/Mailbox
Informationsbesprechung	Newsletter	Fax
Vorträge/Präsentationen	Rundschreiben	Telefonkonferenzen
Workshops/Seminare	Schwarzes Brett	Infoscreens
Konferenzen/Tagungen	Broschüren/Prospekte	E-Mail
Walking around	Dokumentationen etc.	Intranet

Abb. 2: Medienmix

## 2.2 Personale Kommunikation

**Persönliche Gespräche** geben den Partnern grundsätzlich die Möglichkeit, abwechselnd zu sprechen, zurückzufragen, Unklarheiten zu beseitigen und sowohl die verbale wie auch die nonverbale Ebene (z.B. Mimik, Gestik, Tonfall) der Kommunikation einzubeziehen. Persönliche Gespräche sind daher allen anderen Kommunikationsformen überlegen, wenn intensive Kontakte aufgebaut und Einfluss auf die Kommunikationspartner ausgeübt werden soll (hoher Motivationseffekt).

Regelmäßig stattfindende **Besprechungen** sind eine häufig genutzte Kommunikationsform, um Informationen weiterzugeben an alle Mitarbeiter eines Bereichs, einer Abteilung oder eines Teams. Kennzeichen dieses Weges ist, dass Informationen meist von der Geschäftsleitung zu den einzelnen Mitarbeitern über ein System von Kaskaden weitergegeben werden.

Die Übergänge von einem **Vortrag** zu einer sogenannten **Präsentation** sind fließend. Präsentationen werden häufig eingesetzt, um zum Auftakt eines Meetings einen kompakten Informationsinput an Analysen oder Einschätzungen zu erhalten. Sie können regelmäßig eingeplant werden oder aus besonderem Anlass stattfinden. In jedem Fall handelt es sich um das Vortragen eines Informationspaketes, das eine Person oder eine kleine Gruppe einem größeren Auditorium präsentiert und um eine typische Einweg-Kommunikation.


Immer beliebter werden die Kommunikationsformen **Workshops** und interne **Seminare**. Dabei verlangt dieses Medium eine sorgfältige Vorbereitung und professionelle Durchführung. Es eignet sich gut, um interaktiv mit einer begrenzten Zahl von Mitarbeitern ein Problem zu analysieren, Konsens unter den Teilnehmern zu schaffen und Wissensbestände zu vergrößern.


Der **unmittelbare Kontakt** der Chefs zu den Mitarbeitern vermittelt einen direkten Eindruck dessen, „was läuft“ und gibt den Mitarbeitern ein hohes Gefühl der Beachtung. Wer fragt, erfährt nicht nur etwas Neues, sondern zeigt Interesse. Mitarbeiter erkennen schnell, ob Fragen eine „soziale Pflichtübung“ darstellen oder ernst gemeint sind.


**Face-to-Face-Kontakte laufen zwischen Personen direkt ab, d.h. es entfallen die Informationsverluste, die beim Einsatz technischer Medien unvermeidlich sind.**

### 2.3 Schriftliche und gedruckte Medien

*Die schriftliche Kommunikation hat eine lange Tradition, wird aber immer mehr durch elektronische Medien ersetzt.*



 Die **Mitarbeiterzeitschrift** ist ein etabliertes Medium, das alle Mitarbeiter erreichen und überall gelesen werden kann. Sie kann ein breites Themenspektrum abdecken, vermittelt Orientierung über Hintergründe und Zusammenhänge von Ereignissen, Entscheidungen und Entwicklungen und schafft ein Wir-Gefühl. Als gedrucktes Medium ist die Zeitschrift in der Aktualität jedoch den elektronischen Kommunikationswegen unterlegen. Sie ist ein langsames Medium.


 **Anschlagtafeln** mit mehr oder weniger aktuellen Aushängen sind bei den Mitarbeitern in der Regel beliebt. Sie können wohl geordnet sein und Rubriken für besondere Aushänge enthalten oder eher chaotisch angeordnet sein. Die Absender von Informationen können nicht sicher sein, dass sie gelesen werden. Die Nutzer wiederum wissen nicht, ob sich der Gang zum Schwarzen Brett lohnt!


 Vom Telefonverzeichnis bis zum Handbuch für Qualitätssicherung – diese Art der Druckschriften wird dringend benötigt. Als zentrale Mittel der internen Kommunikation wurden sie lange unterschätzt. Sie sind unentbehrlich und setzen vorrangig auf Textinformationen. Immer mehr Organisationen sparen sich die Druckkosten und stellen **Dokumentationen, Handbücher, Verzeichnisse** und andere Aufstellungen ins Netz oder verbreiten sie als CD-ROM.

### 2.4 Elektronische Kommunikation

*Innovationen der Kommunikationstechnologien haben zu einem wahren Umbruch der internen Medienlandschaft geführt.*

 **Telefone** übermitteln Inhalte persönlich und direkt, hatten aber das Handicap zu überwinden, dass ein Gespräch nur dann zustande kam, wenn der Partner auch am Arbeitsplatz war und gerade nicht mit einem anderen sprach. Mobiltelefone, **Mailboxen**, die Botschaften speichern, haben die Erreichbarkeit des Einzelnen enorm erhöht. Hinzu kommen Fortschritte im Komfort der Bedienung (z.B. Wahlwiederholungen, gespeicherte Nummern, Rufumleitung u.a.) und  die Erhöhung der Gesprächspartner z.B. in **Telefonkonferenzen**.

 **Infoscreens** unterschiedlicher Größe – vom Fernsehformat über das Laufband mit Eilnachrichten bis zu großen Monitorwänden – sind zum modernen Informationsmedium geworden. Solche Kommunikationsmittel werden eingesetzt, um die Mitarbeiter im Vorbeigehen oder Warten zu informieren. In der Regel werden dort Nachrichten verbreitet – nur als Teletext, mit Videos ergänzt oder als Abrufsysteme, bei denen der Nutzer seine Wünsche eingibt.

 **Elektronische Post** ist die wohl am weitesten verbreitete Anwendung des Internets bzw. Intranets und ersetzt mehr und mehr Briefe, Faxe und Botengänge. Voraussetzung ist, dass die Arbeitsplätze der Mitarbeiter mit PC ausgestattet sind und E-Mail-Adressen haben. E-Mail gewährleistet eine schnelle, gleichzeitige Erreichbarkeit mehrerer Empfänger über einen Verteiler.

## 3 Mitarbeiterkommunikation über das Intranet

### 3.1 Eine Veränderung in der internen Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern in Firmen und Behörden findet in zunehmendem Maße über das Intranet statt. Der Trend hin zum elektronischen Medium ist ungebrochen, wobei jedoch herkömmliche Kommunikationsformen dadurch nicht ersetzt, sondern bestenfalls ergänzt werden sollen. Um Verständigung zu gewährleisten, ist weiterhin die persönliche Kommunikation entscheidend z.B. mündliche und fernmündliche Kommunikation, Workshops oder Konferenzen.

Die interne Kommunikation über das Intranet beinhaltet einen erweiterten Kommunikationsbegriff: Einerseits findet direkte Kommunikation zwischen einem Sender und einem Empfänger statt (z.B. E-Mail, Diskussionslisten, Newsgroup, Business-TV...) und insofern ist das Intranet ein Kommunikationsmittel im herkömmlichen Sinne; andererseits wird es aber auch als Werkzeug und Arbeitsplattform oder als Instrument des Wissensmanagements benutzt. In diesem Falle erweist sich das Intranet als Mittel der indirekten Kommunikation. Die Übergänge zwischen den beiden hier genannten Kommunikationserscheinungen sind fließend und begünstigen sich gegenseitig: Während im ersten Falle die Kommunikation, das persönliche In-Beziehung-stehen, im Vordergrund steht, nähert man sich im zweiten Fall eher dem Bereich des E-Work, also dem effektiven Arbeiten am elektronisch voll ausgestatteten Arbeitsplatz [Hoffmann 2001].

### 3.2 Das Kommunikationsmedium Intranet

Das Intranet ist ein Medium in dem Kommunikation stattfinden kann. Bevor die wichtigsten Dienste oder Anwendungen der internen Kommunikation im Intranet vorgestellt werden, soll zunächst eine ausführliche Beschreibung des Mediums selbst gegeben werden.

Ein **Intranet** ist ein geschlossenes Netzwerkkonzept mit privaten Netzwerkverbindungen, auf denen unternehmensweit Text-, Grafik- und Videodaten ausgetauscht werden können. In der Regel handelt es sich um Web-Server (WWW), die ein vorhandenes lokales Netz um die Internet-Protokolle und Dienste erweitern und damit die Mitarbeiterkommunikation durch Web-Browser-Technologien unterstützen [Schramm 2002].

#### Definition Intranet

Ein Intranet ist dadurch sozusagen ein kleines abgeschlossenes Firmen-Internet. In vielen Fällen verbinden Intranets Niederlassungen und Geschäftsstellen von Unternehmen auch global und bilden somit eine effiziente und kostengünstige Alternative für die unternehmensinterne Kommunikation.

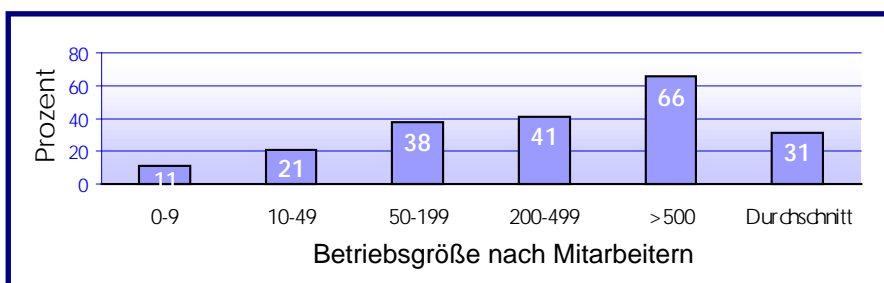


Abb. 3:  
Intranet-Nutzer 1999  
in Deutschland

Eine umfangreiche Studie [ECaTT 1999] liefert für das Jahr 1999 das in Abbildung 3 dargestellte Ergebnis. Die Bedeutung der kommunikativen Aufgaben des Intranets spielt gerade in größeren Organisationen eine immer wichtigere Rolle. Die Aktualisierung dieser Studie im Jahr 2001 ergab eine Erhöhung des Durchschnittswertes auf 49 %.

**Das Intranet wird so zu einer zentralen Kommunikationsplattform in einer Organisation [Pfarr 2002].**

Mitarbeiter müssen über wichtige Entscheidungen direkt und ohne Umwege informiert werden. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Informationskultur der Organisation wird das Zugehörigkeitsgefühl zu diesem gestärkt. Die Mitarbeiter arbeiten motivierter, denn sie bemerken, dass sie eine wichtige Rolle in der Organisation spielen.

#### **Ein Intranet soll**

- ◆ interne Kommunikation fördern,
- ◆ organisatorische Abläufe unterstützen,
- ◆ dezentrales Wissen verfügbar machen,

so Mitarbeiter motivieren, Kosten und Zeit sparen sowie Erfolgspotentiale verbessern.

#### **Das Intranet als Instrument der internen Kommunikation**

- ◆ ermöglicht aktuelle Berichterstattung mit personalisierten und interaktiven Inhalten,
- ◆ erfordert Webzugang und Medienkompetenz der Mitarbeiter,
- ◆ erfordert verstärkte persönliche Kommunikation durch Vorgesetzte.

#### **Das Intranet unterstützt organisatorische Abläufe durch**

- ◆ Zugriff auf zentrale Informationen, Daten und Formulare,
- ◆ Routineanwendungen (Bestellwesen, Reisekostenabrechnung),
- ◆ Teamkoordination (Termine, Urlaub, Projektmanagement).

#### **Das Intranet ermöglicht Wissensmanagement durch**

- ◆ systematische Speicherung, Verknüpfung und Bereitstellung von dezentral vorhandener Information und Erfahrung,
- ◆ vernetzte Tools wie Know-how-Datenbanken, Lernmodule, Wissensmärkte u.v.m.,
- ◆ Bündelung des Mitarbeiter-Know-hows zum Unternehmenswissen.

#### **Das Intranet spart Kosten und Zeit und schafft mehr Effektivität, denn**

- ◆ jeder Mitarbeiter verbringt rund 2,4 Stunden pro Woche mit dem Suchen nach Dokumenten,
- ◆ durch Fluktuation von Mitarbeitern gehen laufend 4,5 Prozent des Firmen-Knowhows verloren [Zerfass 2002].

#### **Im Intranet kann die Zahl der Kommunikationsteilnehmer stark variieren:**

- ◆ Zwei Menschen können sich per E-Mail kontaktieren (one to one).
- ◆ Ein Mensch wendet sich über eine Newsgroup an eine klar begrenzte Bezugsgruppe (one to few).
- ◆ Einer wendet sich an viele, z.B. mittels Newsletter oder Business-TV (one to many).
- ◆ Viele reden mit Vielen, z.B. in Diskussionslisten oder virtuellen Gemeinschaften (many to many).

### 3.3 Die Mediendienste im Intranet

Im Abschnitt 2 wurden ausführlich die internen Kommunikationswege erläutert. Einige finden im Medium Intranet ihre Entsprechungen (z.B. Mitarbeiterzeitung, Handbücher, Newsletter), andere erfahren im Intranet eine neue Qualität (z.B. Videokonferenzen, interaktive Fragestunden).

Bezüglich der Kommunikationsformen kann zwischen **synchronen** und **asynchronen** Mediendiensten unterschieden werden. Bei der Nutzung synchroner Mediendienste, wie Chat, Videokonferenz oder Whiteboards müssen die Beteiligten gleichzeitig online sein. Asynchrone Mediendienste können zu beliebigen Zeiten aufgerufen werden (E-Mail, Diskussionsforen).

#### Kommunikationsformen

a s y n c h r o n	E-Mail	interaktive Fragestunden	s y n c h r o n
	Mailinglisten	Chat	
	Newsgroups	Videokonferenzen	
	Mitarbeiterzeitschrift	Whiteboards	
	Yellow Pages	Groupware	
	Gästebücher	Audiokonferenzen	

Abb. 4:  
Mediendienste im Intranet


Es gibt zwei Formen von **Mailinglisten**: Newsletter und Diskussionslisten. Bei Newslettern erfolgt die Kommunikation nur in eine Richtung: vom Anbieter (Listeneigner) zu den Abonnenten. Reaktionen darauf erfolgen z.B. über E-Mails. Der Vorteil des Newsletters liegt darin, dass er abonniert wird, die Information vom Empfänger also ausdrücklich gewünscht und daher mehr beachtet wird. So wird eine Bezugsgruppe schnell und ohne Streuverlust erreicht. Bei Diskussionslisten verläuft die Kommunikation in beiden Richtungen. Alle Abonnenten erhalten jede an die E-Mail-Adresse der Liste gerichtete Mail [Herbst 2001].

**Newsgroups** (auch Foren genannt) kann man als die Pinnwände des Intranet bezeichnen. In einer Newsgroup kann jeder Interessent Beiträge schreiben, die in einem Netz von News-Servern bereitgestellt werden. Die Beiträge können von jedermann gelesen, beantwortet und kommentiert werden. Weil meist keine klar umrissene Gruppe angesprochen wird, sind die Beiträge meist unverbindlicher, anonym und ungewöhnlicher als in Mailinglisten. Aber gerade deshalb kann der Blick in eine Newsgroup von Interesse sein [Herbst 2001].

**Yellow Pages** sind das „Branchenbuch“ der Organisation und enthalten neben Name, Abteilung, Telefon und E-Mail-Adresse auch die beruflichen Erfahrungen, Projekterfahrungen und Spezialgebiete. Durch Angaben über individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden herkömmliche Telefonlisten erweitert und so zu Expertenverzeichnissen.

**Whiteboards** (Tafeln) eignen sich zum gemeinsamen Erstellen von grafischen Dokumenten oder zum gegenseitigen Vorführen von Dateien mit Texten, Bildern, Grafiken und Simulationen. Die Zugriffsrechte können so gesteuert

werden, dass einer oder mehrere Benutzer ein Dokument ändern und die anderen Beteiligten dies zeitgleich auf ihrem Bildschirm nachvollziehen können. Der Umgang mit Whiteboards bedarf einer gewissen Übung [Herbst 2001].

 **Groupware** bedeutet übersetzt Software, die gruppenorientiertes Arbeiten (Teamarbeit) computerbasiert ermöglicht und den Mehrfach-Zugriff auf Objekte unterstützt. Sie ermöglicht mittels Application-Sharing über das Intranet zwei oder mehreren Benutzern die synchrone Benutzung einer beliebigen Anwendung. Ihr Einsatz hat das Ziel, Informationen in Teams oder Arbeitsgruppen gemeinsam produktiv zu nutzen [Fachhochschule Wedel 2002, Schramm 2002].

Die Einsatzmöglichkeiten des Intranet reichen über die hier vorgestellten Medieneinstellungen hinaus, bzw. lassen sich durch deren Kombination erweitern:

**weitere  
Kommunikations-  
möglichkeiten**

- ◆ Unternehmensdaten, Präsentationen, Organisationsplan,
- ◆ Marketing-, Vertriebs-, Produktinformationen,
- ◆ Adressenverzeichnis, Telefonverzeichnis,
- ◆ Terminkalender, Urlaubsübersicht, Raumbelastungsplan,
- ◆ Internes Bestellwesen, Reisekostenabrechnung,
- ◆ Kantinenplan,
- ◆ Interne Jobbörse,
- ◆ Pressespiegel,
- ◆ Rubrik Q & A (Question and Answer),
- ◆ Downloadbereich (z.B. Formularbereitstellung, Dokumentenserver, Materialien zu Aus- und Weiterbildung, Verwaltungsvorschriften, Dienstvereinbarungen),
- ◆ Mitarbeitergalerie,
- ◆ Business-TV (Web-TV), Business-Radio.

### 3.4 Intranet-Kommunikation und ihre Auswirkungen

Die Stärken des Intranets liegen in seiner Flexibilität und Aktualität. Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne wesentliche hierarchische Barrieren. Dies kann aber das mittlere Management als Vermittler von Informationen, als Multiplikator und als Ansprechpartner der Mitarbeiter in Bedrängnis bringen, denn das neue Kommunikationsnetz stellt auf subtile Weise auch alte Hierarchiestrukturen in Frage, indem es den Managern immer mehr die Position des Vermittlers von Informationen streitig macht.

Das Intranet ist den Führungskräften im Kampf gegen die Informationsflut hochwillkommen. Endlich besteht die Möglichkeit, Daten und Fakten in großer Menge elektronisch zu speichern und immense Datenflüsse zu kanalisieren. Mitarbeiter brauchen im Intranet nur noch abrufen, was sie wissen wollen. Wenn jetzt immer noch über mangelnden Informationsfluss geklagt wird, verweist das Management auf den alten Slogan:

Information ist nicht nur eine Bring-, sondern auch eine Holschuld.

Manager, die heute noch als Internet-Muffel agieren und ihre E-Mails nur ausgedruckt lesen können, setzt das Intranet unter Druck. Sie können Fragen ihrer Mit-



arbeiter, die das Intranet als Kommunikationsplattform aktiv nutzen, oft nicht zufriedenstellend beantworten. Wichtig ist deshalb, wie die Vorgesetzten mit dem neuen Medium umgehen. Denn selbst für Chefs ist Information nicht nur eine Bring-, sondern auch eine Holschuld [Mast 2000a].

Weit verbreitet ist in Wirtschaft und Verwaltung die Einstellung „Wissen ist Macht - und Macht behalte ich.“ Wenn durch das Intranet aber jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, an fast alle Informationen heranzukommen, und sie für sich und seine Arbeit zu nutzen, dann ist das „Hamstern“ von Wissen der Vorgesetzten nutzlos geworden und der symmetrische Führungsstil, der immer auf „Untergebene“ abzielt, hat keine Chance mehr. Das Intranet bietet und gebietet die offene Information - auch untereinander. Jeder hat für seinen Bereich ein eigenes Netzwerk, aus dem er Informationen erhalten und seine eigenen so schnell wie möglich einspeisen kann. Täte er es nicht, würde er sehr schnell von den Kollegen nicht mehr mit Informationen versorgt werden. Dann säße er mit seinen Problemen alleine da; das würde ihm nicht nur Zeit, sondern auch den Erfolg seiner Arbeit kosten. Hierarchie-Ebenen, die ihre Daseinsberechtigung auf das Eigentum von Informationen gründen und aus Eitelkeit, Schwäche, Egoismus oder welchen Erwägungen auch immer Informationen filtern, verfälschen, zurückhalten oder gar vernichten, schaden damit der Organisation [Kalmus 1998; Mast 2000b].

**Mit-arbeiten  
kann nur wer  
mit-denken kann,  
mit-denken  
kann nur wer  
informiert ist.**

## 4 Controlling (Steuerung) der internen Kommunikation

### 4.1 Zur Bedeutung des Controlling

Die interne Kommunikation spielte bisher eine geringere Rolle im Mix der Instrumente der Kommunikation in Organisationen. Aber der Druck auf die interne Kommunikation wächst. Je komplexer, vielfältiger und differenzierter Informationen für die Mitarbeiter werden, desto essenzieller wird ein effektives internes Kommunikationsmanagement.

Gerade angesichts der Vielzahl von Akteuren und Instrumenten in der internen Kommunikation (vgl. Abb. 2) kommt es darauf an, die wirkungsvollsten Medien und Instrumente zu identifizieren. Wenn man den Medienmix – persönliche, elektronische und schriftliche Kommunikation – betrachtet, so dürfte künftig tendenziell eine Verschiebung oder Substitution zugunsten der elektronischen Kommunikation stattfinden.

Der Einfluss der neuen elektronischen Medien ist hier Segen und Fluch zugleich. Einerseits lassen sich Informationen schneller und gezielter durch sie platzieren, andererseits verführen sie zu unreflektiertem Gebrauch, der die Nutzer in einer Informationsüberflutung ertrinken lässt. Eine gezielte Steuerung von Information und Kommunikation ist also notwendiger denn je geworden.

**Controlling** ist die Bereitstellung von Methoden und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Unterstützung und Koordination solcher Prozesse.

**Definition  
Controlling**  
[Konetzny 1999]

Dieses Kapitel befasst sich insbesondere mit dem inhaltlichen Controlling, dem sogenannten **Effect Controlling** (s. Abb. 5), auch bezeichnet als **Resonanz-** oder

**Erfolgskontrolle.** Hierbei geht es ausschließlich um die Messung der kommunikativen (medialen und/oder nichtmedialen) Wirkung (Resonanz) bzw. des kommunikativen Erfolgs.

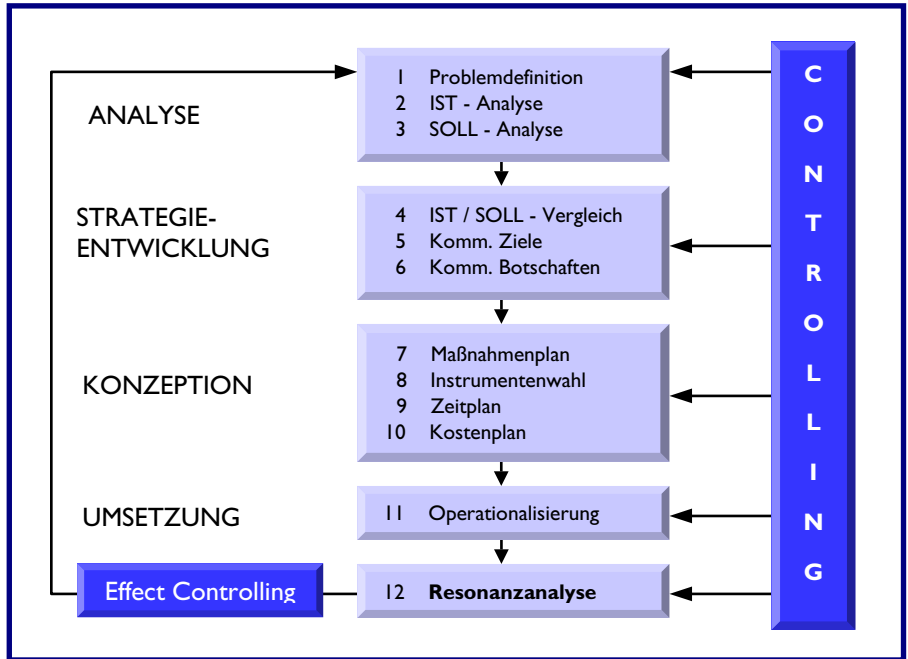


Abb. 5:  
Ablaufplan einer  
PR-Konzeption  
[Merten 2000]

Die Schritte 1 bis 11 stellen das allgemeine Ablauf Controlling, der Schritt 12 die Resonanz- oder Erfolgskontrolle der durchgeführten PR-Maßnahme dar.

Qualitative Wirkungen lassen sich am Ergebnis und am Erfolg der internen Kommunikation festmachen. Dazu gehört die Bewertung des Erfolgs von Maßnahmen und Programmen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Zur Erhebung dieser Daten müssen Messinstrumente – themen- und instrumentenbezogene Befragungen – entwickelt und in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden (Monitoring). Diese Vorgehensweise ermöglicht es, qualitative Veränderungen – Verbesserungen und Verschlechterungen – im Zeitverlauf zu messen (vgl. Abb. 6).

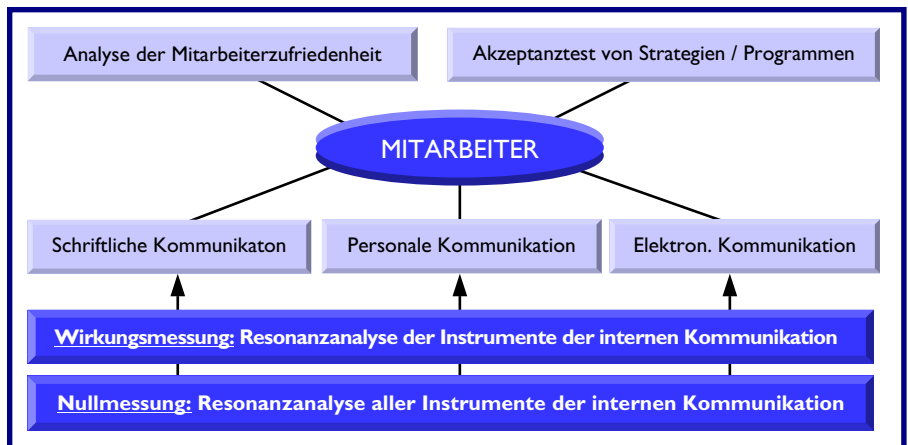


Abb. 6:  
Messinstrumente und  
Monitoring in der internen  
Kommunikation  
[Klöfer, Nies 2001]

## 4.2 Grundsätze zu Resonanzanalysen in der internen Kommunikation

Information von oben ist eine Einbahnstraße. Erst Feedback von unten stellt sicher, dass Entscheidungen verstanden und anschließend (hoffentlich) akzeptiert werden. Erst Feedback sichert Beteiligung und Mit-Arbeit, zugleich wichtige Voraussetzungen für die Selbstverwirklichung des Einzelnen. Gleichzeitig ermöglicht kontinuierliches Feedback, dass die Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen ständig evaluiert und auf ihre Funktionsfähigkeit überprüft werden [Zorn 1995].

**Feedback macht Beteiligung möglich und ist Steuerungsbasis.**

Deshalb müssen die Beteiligten systematisch und sorgfältig nach ihrer Meinung, nach Wünschen und Erwartungen an die interne Kommunikation gefragt werden und dies ist anschließend zu bewerten. Aber warum muss es eine systematische Befragung aller Beteiligten geben? Immerhin sind die Kommunikationsfachleute selbst Mitarbeiter, sie treffen auf andere und hören deren Meinung.

Die aufgeschnappten Meinungen aus dem Alltag sind unsystematisch und zufällig; sie werden von Fall zu Fall und spontan vorgebracht. Nur bestimmte Mitarbeitergruppen neigen erfahrungsgemäß dazu, ihre Meinung zu äußern – darunter die besonders Unzufriedenen oder die besonders Aktiven, Engagierten. Daraus lassen sich kaum Rückschlüsse auf die Gesamtbelegschaft ziehen – die Einstellungen sind nicht repräsentativ. Und: Da nur Teilprobleme zur Sprache kommen, lässt sich nicht feststellen, welche anderen Faktoren für bestimmte Einstellungen ausschlaggebend sind.

Als **Instrumente der Resonanzanalyse** (vgl. Schritt 12 in Abb. 5) werden

- ◆ die Fragebogenanalyse (Mitarbeiter-Befragung),
- ◆ leitfadengestützte Interviews und
- ◆ das Offen-Gesagt-Programm

verwendet.

Die **Mitarbeiter-Befragung** sollte systematisch sein und möglichst alle Mitarbeiter – samt Führungskräften – einbeziehen. Ist dies zu teuer oder zu aufwändig, reicht es aus, Vertreter der Führungskräfte, den Interessenvertretungen sowie Vertreter der Beamten, Angestellten, Arbeiter und Auszubildenden zu fragen. Die genaue Zahl der Befragten hängt von der Zeit, vom Geld und den Wünschen an Genauigkeit ab. Information und Kommunikation müssen in der Befragung breit angesprochen und in Abhängigkeit vom Führungsverhalten, dem Arbeitsklima und den Arbeitsbedingungen bewertet werden. In jedem Fall ist entscheidend für eine Befragung, dass sie im Schutz der Anonymität stattfindet. Hiervon kann sowohl die Zahl der Antworten abhängen als auch deren Qualität. Häufig führen daher externe Berater diese Befragungen durch.

**Leitfadengestützte Interviews** beschränken sich meist auf zufällig ausgewählte Personen, die sowohl die Gruppe der Mitarbeiter als auch die der Führungskräfte repräsentieren. Diese Form der Befragung sollte stärker die gesamte persönliche Situation der Befragten aufgreifen sowie Ursachen und Motive für die Nutzung von Kommunikationsinstrumenten und Änderungswünsche zur Kommunikation ermitteln. Da es sich um offene Gespräche handelt, hängt es im Wesentlichen vom Interviewten ab, welchen Verlauf das Gespräch nimmt. Im Ergebnis liefern die offenen Interviews auch Aussagen über die persönliche Situation der Befragten sowie Gründe und Einschätzungen für das Kommunikationsverhalten.

Hier ein Überblick über die Instrumente und einige Kriterien zur Aussagefähigkeit:

	Mitarbeiterbefragung	Leitfadengestützte Interviews
Ziel	Bekannte Dimensionen zahlenmäßig bestimmen	Dimensionen aufzeigen und beschreiben
Kenntnisse über das Thema	hoch	niedrig
Stichprobe	groß	klein
Fragetechnik	genau vorgegeben	offen
Anforderungen an den Interviewer	niedrig	hoch
Interviewereinfluss	nicht möglich	groß
Beeinflussung durch Dritte (Kollegen, Vorgesetzte etc.)	möglich	kaum möglich
Auswertungsaufwand	niedrig	hoch
Einbeziehung aller Beteiligten	ja	ja (Quoten)
Rücklauf / Ausfälle	schwer zu steuern	gut zu steuern

**Abb. 7:**  
Instrumente der  
Resonanzanalyse  
[Herbst 1999]

Die IBM–Deutschland GmbH bietet als weitere Feedback–Variante das sogenannte **Offen-Gesagt-Programm** an. Dieses Programm gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, im Schutz der Anonymität schriftlich Fragen an das Unternehmen zu stellen und ein Anliegen vorzutragen. Nur der Programmchef kennt seinen Namen und gibt sein Anliegen anonym an die Funktion im Unternehmen weiter, die dazu kompetent Stellung nehmen kann. Die Antwort gibt der Programmchef dann an den betreffenden Mitarbeiter weiter.

Das Programm ist auch in besonderer Weise dazu geeignet, den Konflikt zwischen Anspruch und Realität im Unternehmen offenzulegen, also das Auseinanderklaffen zwischen den Zielen der Unternehmensspitze und dem Alltag der Mitarbeiter. Damit wird das Programm zum Führungsinstrument [Zorn 1995].

**Fazit.** Für die VuKV LSA sollten sowohl die umfangreiche Mitarbeiterbefragung als auch die Einzelinterviews als regelmäßige Steuerungsinstrumente in Erwägung gezogen werden. Einzelinterviews können hierbei zur Klärung der bei der Auswertung von Fragebögen nahezu zwangsläufig offen bleibenden Fragen beitragen. Um jedoch eine vergleichbar hohe zuverlässige Aussage zu erhalten, müssen die Interviewpartner repräsentativ ausgewählt werden.

**Vertraulichkeit** bei der Befragung ist ein entscheidender Faktor. Dies sollte aktiv bei den Befragten angesprochen werden, bevor Misstrauen entstehen kann.

Die **Arbeitnehmervertreter** müssen informiert werden und zustimmen.

Den Beteiligten ist eine **Offenlegung** der Ergebnisse zuzusichern. Dies kann im Sinne einer zeitlichen Abfolge (Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter, Mitarbeiter) geschehen.

**Verfahrens-**  
**grundsätze**  
[Nies 2001]

### 4.3 Ansatzpunkte zur Analyse, Strategieentwicklung und Konzeption

Die Ergebnisse der Resonanzanalyse sollten unmittelbar nach Fertigstellung der Leitung präsentiert werden (unmittelbar anschließend oder zeitgleich den Arbeitnehmervetretern). Es ergeben sich in der Regel Defizite, aus denen eine genaue Aufgabenstellung (Schritt 1 in Abb. 5) für die Kommunikation formuliert werden muss. Sind Stärken erkennbar, werden sie möglichst zum Lösen der Kommunikationsprobleme eingesetzt [Herbst 1999].

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse im Rahmen eines Workshops u.a. mit folgenden Zielen zu diskutieren:

- ◆ Akzeptanz der Ergebnisse durch die Leitung (möglichst alle Mitglieder der Leitungsebene).
- ◆ Erarbeiten gemeinsamer Ziele für Veränderungen des Ist-Zustandes, bzw. Priorisierung von Zielen. Dazu zählt es, die Inhalte zu benennen, welche an bestimmte Zielgruppen kommuniziert werden sollen als auch die Art der angestrebten Kommunikationskultur zu definieren (Schritte 3 bis 6 in Abb. 5).
- ◆ Auf diesen Grundlagen sollte die Aufgabe für ein Kommunikationskonzept zur Erreichung dieser Ziele definiert werden (Schritte 7 bis 10 in Abb. 5).

Was soll wann, bei wem und mit welchen Mitteln erreicht werden? Nicht mehr und nicht weniger ist Aufgabe des Kommunikationskonzeptes. Erarbeitet werden sollte es in einem Projektteam im Auftrag der Leitung. Die Mitglieder sollten aus den relevanten Dezernaten und unterschiedlichen Hierarchiestufen entsandt werden. Bei der Auflistung der Aufgaben ist es hilfreich, zwischen der Organisation von Kommunikation und dem Inhalt (Bekanntheit, Information, Einstellungen) zu unterscheiden [Herbst 1999]:

- ◆ Aufgaben der Organisation (Prozesse, Strukturen):  
z.B. Mitarbeiter stärker in die interne Kommunikation einbeziehen; notwendige Informationsversorgung aller Stellen gewährleisten; Informationswege verkürzen; Informationsfluss beschleunigen und Informationssystem gegen Störungen weniger anfällig machen.
- ◆ Aufgaben der Kommunikation (Inhalte):  
z.B. über Ziele informieren; positive Einstellung der Führungskräfte stärken; Arbeitsklima durch den Ausbau der internen Kommunikation verbessern.

Eine bewährte Vorgehensweise ist es, sich nochmals über die relevanten Zielgruppen und ihre Kommunikationsbedürfnisse klar zu werden. Anschließend stellt man diesen Bedürfnissen mögliche Werkzeuge (Schritt 8 in Abb. 5) der internen Kommunikation gegenüber (z.B. Schwarzes Brett, persönliches Gespräch, Zeitung, Intranet).

- a) Welche Mitarbeitergruppen werden mit Intranet erreicht, welche nicht?
- b) Wie können Mitarbeiter ohne Anschluss erreicht werden (Aushang oder zentrale PCs)?
- c) Wer pflegt die Inhalte und bearbeitet Feedback? Mit welchem System wird gepflegt?

**Fragestellungen  
für einen  
Maßnahmenplan  
am Beispiel  
Intranet  
(Schritt 7 in Abb. 5)**

Welche Medien eingesetzt werden sollen, ist anhand der Kommunikationsanalyse sowie eines Plausibilitätstests zu entscheiden (Auf welchem Weg möchten die Mitglieder des Teams selbst über bestimmte Themen informiert werden?). In einem nächsten Schritt werden die Kosten für Einrichtung und Betreiben bestimmter Medien den Kommunikationsbedürfnissen gegenübergestellt. Bis zu diesem Punkt sollte kein Werkzeug ausgeschlossen werden. Ergebnis der Teamarbeit ist schließlich ein Medienkonzept, das der Leitung vorgelegt wird.

In dem Vorschlag sollten enthalten sein:

- ◆ Medien der Mitarbeiterkommunikation (inkl. Frequenz und Kosten),
- ◆ Organisation der redaktionellen Betreuung (z.B. Themenfindung),
- ◆ Maßnahmen zur Evaluation,
- ◆ Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen,
- ◆ Abgrenzung zu Maßnahmen des Personalwesens und der Weiterbildung.

Erst nach Zustimmung der Leitung zu diesem Konzept geht es an die Gestaltung dieser Medien (Layout, Namensgebung, etc.).

Nach der Umsetzung des Konzeptes und einer Testphase ist eine erneute Resonanzanalyse zur Aufdeckung noch bestehender Kommunikationsprobleme durchzuführen.

#### 4.4 Aufgaben des Managers für die interne Kommunikation

Vor allem in mittleren und größeren Organisationen gibt es häufig Funktionen, welche die Führungskräfte in der Kommunikation unterstützen. Der Kommunikationsmanager, Träger der Funktion, soll als Fachmann ein Berater, strategischer Planer und enger Begleiter der Führungskräfte sein. Ihm obliegen folgende Aufgaben, die das gesamte Spektrum von Ablauf- und Effect Controlling umfassen:



**Abb. 8:**  
Aufgaben des Managers für  
interne Kommunikation  
[Herbst 1999]

Aufgrund der Fülle von Aufgaben allein schon für die interne Kommunikation scheint es angebracht, eine **zentrale Stabsstelle für Kommunikation** als Koordinierungsstelle für die VuKV LSA einzurichten.

## 5 Ausblick

Die Vermessungs- und Katasterverwaltung des Landes Sachsen-Anhalt ist auf dem richtigen Weg: Die Erarbeitung des Leitbildes [VuKV 2001] mit seinen Orientierungssätzen:

- ◆ Gegenseitige Information ist uns besonders wichtig;
- ◆ Informationen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zielgerichtet im Team erschlossen;
- ◆ Wissen geben wir selbstverständlich an andere weiter;
- ◆ Der Erfahrungsaustausch ist eine Informationsquelle, die wir konsequent nutzen;

dokumentiert das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Notwendigkeit einer aktiven und umfassenden Informationskultur und den Anspruch, dem Ideal des Leitbildes in der Kommunikationspraxis möglichst nahe zu kommen.

Seit März 2002 ist die VuKV online (<http://www.geobasis.sachsen-anhalt.de>). Die Kommunikation über das Medium Internet ist Realität. In einigen Katasterämtern und im Landesamt für Landesvermessung und Geoinformation Sachsen-Anhalt (LVermG) gibt es Intranetlösungen. Es ist nun an der Zeit, die bestehenden Intranet-Ansätze auszubauen. Denkbar ist eine gemeinsame Intranetlösung der VuKV, die die interne Kommunikation innerhalb der einzelnen Behörden und der VuKV insgesamt fördert. Diese Lösung hätte den Charme, dass einerseits Gerüst und auch wesentliche Inhalte zentral programmiert und gepflegt werden können, aber andererseits den einzelnen Behörden genug Raum gelassen wird, die Mediendienste des Intranets für ihre eigenen Belange einzusetzen.

Nur die Institutionen „überleben“, die ihre Kommunikation ebenso systematisch planen und organisieren wie betriebswirtschaftliche Entscheidungen und die sich um die Bewertung der Kommunikation durch alle Beteiligten kümmern [Herbst 1999].

### **Olf Wießner**

Landesamt für Landesvermessung und Geoinformation Sachsen-Anhalt  
Barbarastraße 2  
06110 Halle(Saale)  
E-Mail: LVermG@lverm.mi.lsa-net.de

**Anschrift des Autors**

## Literaturverzeichnis

- Artmann, J. 2002:** Ziele und Wege interner Öffentlichkeitsarbeit, Vortrag im Innovationszirkel „Öffentlichkeitsarbeit“ der Vermessungs- und Katasterverwaltung Sachsen-Anhalt (n.v.), Magdeburg 2002
- Birker, K. 1998:** Betriebliche Kommunikation, Cornelsen-Verlag, Berlin 1998
- ECaTT 1999:** Conditions for the Development of new ways of working and electronic commerce in Germany, ([http://www.ecatt.com/ecatt/country/de/country\\_d01.pdf](http://www.ecatt.com/ecatt/country/de/country_d01.pdf)), 25.07.02
- Gutmark, J. 1994:** Zwischenmenschliche Kommunikation. In: Gros, E.: Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 1994, S.29
- Fachhochschule Wedel:** Groupwarekonzepte und Informationsmanagement, ([http://www.fh-wedel.de/cis/archiv/seminare/ss99/hs/The%99sem99th9/vergl\\_4.html](http://www.fh-wedel.de/cis/archiv/seminare/ss99/hs/The%99sem99th9/vergl_4.html)), 24.07.02
- Hausen, J. 2002:** Mitarbeiterkommunikation über das Intranet, Vortrag im Innovationszirkel „Öffentlichkeitsarbeit“ der Vermessungs- und Katasterverwaltung Sachsen-Anhalt (n.v.), Magdeburg 2002
- Herbst, D. 1999:** Interne Kommunikation, Cornelsen-Verlag, Berlin 1999
- Herbst, D. 2001:** Internet-PR, Cornelsen-Verlag, Berlin 2001
- Hoffmann, C. 2001:** Das Intranet, ([http://www.socialnet.de/rezensionen/0112Hoffmann\\_mavridis.html](http://www.socialnet.de/rezensionen/0112Hoffmann_mavridis.html)), 28.5.02
- Kalmus, M. 1998:** Intranet, Werkzeug für Unternehmens- und Infokultur, ([http://www.dprg.de/prfor/arch/-ar2-98\\_6.htm](http://www.dprg.de/prfor/arch/-ar2-98_6.htm)), 21.05.02
- Klöfer, F., Nies, U. 2001:** Erfolgreich durch interne Kommunikation, Luchterhand-Fachverlag, Neuwied/Kriftel 2001
- Konetzny, M. 1999:** Controlling, (<http://www.mkonetzny.de/aufsatz/contrng.htm>), 04.09.02
- Mast, C. 2000a:** Löst das Intranet den Chef ab? Interne Kommunikationsnetze stellen auf subtile Weise alle Hierarchiestrukturen in Frage, ([http://www.media.uni-hohenheim.de/html/projekte/publikationen/aufsaeetze\\_und\\_beitr\\_aege/loest\\_das\\_intranet\\_den\\_chef\\_ab.html](http://www.media.uni-hohenheim.de/html/projekte/publikationen/aufsaeetze_und_beitr_aege/loest_das_intranet_den_chef_ab.html)), 21.05.02
- Mast, C. 2000b:** Das neue Business-TV könnte sich zu einem Hierarchiekiller entwickeln, ([http://www.media.uni-hohenheim.de/html/projekte/publikationen/aufsaeetze\\_und\\_beitraege/business\\_tv.html](http://www.media.uni-hohenheim.de/html/projekte/publikationen/aufsaeetze_und_beitraege/business_tv.html)), 21.05.02
- MasterMedia 2000:** Unternehmenswandel erfolgreich gestalten, (<http://www.pr-guide.de/knowh/fact/intkomm.-pdf>), 15.06.02
- Merten, K. 2000:** Das Handwörterbuch der PR, F.A.Z. – Institut, Frankfurt am Main 2000
- Nies, U. 2001:** Checkliste für das Umsetzen von Aufträgen an die Mitarbeiterkommunikation. In: Bentele/Piwinger/Schönborn: Kommunikationsmanagement; Strategien, Wissen, Lösungen, Luchterhand-Fachverlag, Neuwied/Kriftel 2001
- Pfarr, K. 2002:** Intranet Trends 2002, (<http://www.intranetberater.de/inhalte/knowhow/management/trends.php>), 28.05.02
- Schramm, M.:** Groupware und Intranet, (<http://www.stud.fh-flensburg.de/marc.schramm/groupwareund-intranet.html>), 23.07.02
- Steinig, M. 2002:** Controlling (Steuerung) der internen Kommunikation, Vortrag im Innovationszirkel „Öffentlichkeitsarbeit“ der Vermessungs- und Katasterverwaltung Sachsen-Anhalt (n.v.), Magdeburg 2002
- VuKV 2001:** Leitbild der VuKV Sachsen-Anhalt, ([http://www.geobasis.sachsen-anhalt.de/Rubrik:Wir\\_über\\_Uns\\_Leitbild](http://www.geobasis.sachsen-anhalt.de/Rubrik:Wir_über_Uns_Leitbild)), 25.07.02
- Zerfass, A. 2001:** Intranet in der Unternehmenskommunikation, ([http://www.badenwuerttemberg.de/sixcms\\_upload/media/73/f\\_zerfa\\_intranet\\_13.12.01.pdf](http://www.badenwuerttemberg.de/sixcms_upload/media/73/f_zerfa_intranet_13.12.01.pdf)), 21.05.02
- Zorn, W. 1995:** EDV-gestützte Evaluierung der Internen Kommunikation. In: Baems, B.: PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele, F.A.Z. – Institut, Frankfurt am Main 1995