

Werkzeug: Interne Kommunikation – Ansätze zur Optimierung



Inhalt

Ziel und Nutzen	3
Durchführung und Dauer	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden	4
Das Werkzeug anwenden	4
Schritt 1 – Festlegung der Kommunikationsziele	5
Schritt 2 – Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie.....	8
Schritt 3 – Festlegung Handlungsplan	13
Entwicklung.....	15
Impressum.....	16
Projektbeteiligte	16
Förderung	16

Ziel und Nutzen

Die interne Kommunikation ist gerade in den kleinen und kleinsten Unternehmen von hoher Bedeutung. Eine effektive interne Kommunikation ermöglicht den Mitarbeitenden den Austausch von wichtigen Informationen, Ideen und Feedback. Dadurch können Missverständnisse vermieden und die Zusammenarbeit verbessert werden.

Ebenso fühlen sich die Beschäftigten wertgeschätzt und ernst genommen. Dies führt dann in einem weiteren Schritt auch zu einer höheren Motivation und einem höheren Engagement der Beschäftigten.

Die Stärkung der Organisationalen Resilienz wird durch eine effektive interne Kommunikation unterstützt, da sie dazu beiträgt, dass das Unternehmen schnell auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren kann. Mitarbeitende sind gut informiert, arbeiten zusammen und können gemeinsam Herausforderungen meistern. Dies erhöht die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber Krisen und trägt dazu bei, dass es langfristig erfolgreich bleibt.

Die systematische, strukturierte und nachhaltige Bearbeitung des Themas: „Verbesserung der internen Kommunikation“ ist Garant für eine erfolgreiche Umsetzung der Kommunikationsstrategie und damit gleichzeitig Voraussetzung für die Verbesserung von Resilienz.

Durchführung und Dauer

Wir empfehlen das Thema: Interne Kommunikation sehr strukturiert „anzugehen“ und sich an folgenden Schritten zu orientieren. Sollten Sie bereits einzelne Maßnahmen umsetzen, so versuchen sie diese, jetzt in ihr Konzept: Interne Kommunikation zu integrieren.

Schritt 1: Festlegung der Kommunikationsziele – Was wollen Sie mit einer verbesserten internen Kommunikation erreichen?

Schritt 2: Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie inkl. Festlegung von Maßnahmen – (unter Einbeziehung der Beschäftigten).

Schritt 3: Festlegung des Handlungsplans.

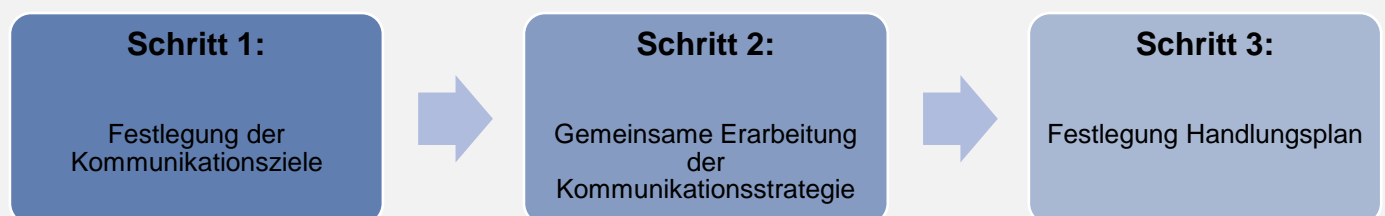
Ist Schritt 1 noch in einem eher kurzen Workshop (**max. 1 Tag**) zu bearbeiten, so empfehlen wir Ihnen für Schritt 2 einen oder zwei Workshops, in denen Sie alle relevanten Punkte bearbeiten. Die Eintragung in den Handlungsplan und die Umsetzung im jeweiligen Betrieb ist firmenspezifisch und schlecht im Vorfeld planbar.

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Interne Kommunikation“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



Schritt 1 – Festlegung der Kommunikationsziele

Im Rahmen eines Workshops erarbeiten Sie die Ziele der internen Kommunikation – gemeinsam im Team mit Geschäftsführung und Belegschaft.

Vor Start des Workshops legen Sie fest, welche Mitarbeitenden sie gerne dabei hätten und die gleichzeitig aber auch wichtig sind, um Ziele zu definieren und nachhaltig interne Kommunikation zu verbessern.

Bitte beachten Sie, dass alle Ergebnisse festgehalten werden und dass – im Sinne einer guten internen Kommunikation – alle Beschäftigte Kenntnis von den Ergebnissen bekommen und auch die Möglichkeit erhalten, Wünsche für eine Verbesserung einzubringen.

1. Zu Beginn des Workshops beschreiben sie die aktuelle Situation

Was läuft heute gut?

Was läuft nicht gut?

2. Welche der aktuell genutzten Werkzeuge der Kommunikation erfüllen ihren Zweck? Welche nicht?

Sinnvolle Instrumente

Weniger sinnvolle Instrumente

3. Welche Ziele möchten Sie mit der internen Kommunikation erreichen bzw. unterstützen?

4. Diskutieren Sie gemeinsam, welche Grundsätze zur Kommunikation sich daraus ableiten lassen. Beispiele wären:

- a.** Zugänglichkeit: Alle Beschäftigten sollten unabhängig von Ihrem Arbeitsplatz leichten Zugang zur internen Kommunikation haben.

- b.** Zielgruppenansprache: Die Werkzeuge der internen Kommunikation sollten für alle Beschäftigten im Betrieb passend und verständlich sein.

- c.** Bündelung: Bei mehreren Empfänger*innen sollten die Informationen möglichst gleichzeitig und einheitlich kommuniziert werden.

Schritt 2 – Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie

Wir empfehlen die Erarbeitung der Strategie in zwei weiteren Workshops durchzuführen:

Workshop 1:

- A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – generell
- B. Überprüfung, welche Werkzeuge bereits genutzt werden?
- C. Finale Auswahl der zukünftigen Werkzeuge

Workshop 2:

- A. Festlegung, wie und in welcher Intensität mit den Werkzeugen gearbeitet werden soll
- B. Überprüfung, welche Ressourcen zur Nutzung vorhanden sind bzw. sein sollten

Workshop 1

A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – generell

- Persönliche Werkzeuge
- Elektronische Werkzeuge
- Gedruckte Werkzeuge

Persönliche Instrumente

- **Regelkommunikation:** Eine Regelkommunikation, oder auch Jour fixe, ist eine geplante, regelmäßig wiederkehrende Kommunikation. Diese kann zum Beispiel monatlich, wöchentlich oder sogar täglich stattfinden. Wichtig ist, dass hierbei eine immer wiederkehrende Agenda genutzt wird.
- **Personalgespräch:** Das Personalgespräch nimmt in vielen Unternehmen eine sehr zentrale Rolle ein. Transparentes Feedback und Wertschätzung für die Arbeit tragen erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei und deshalb sollte diese Kommunikation nicht unterschätzt werden.
- **Teamsitzungen:** Teamsitzungen beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe von Personen, zum Beispiel einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Diese können anlassbezogen oder auch regelmäßig abgehalten werden. Auch hier ist wichtig, dass bestimmte Kommunikationsregeln (z. B. zur Moderation und Protokollierung) geklärt werden und Besprechungspunkte aufgestellt werden, um den Erfolg einer Sitzung zu ermöglichen.

Elektronische Instrumente

- **E-Mail-Dienste:** E-Mails sind eines der am häufigsten genutzten Kommunikationsmitteln in Betrieben. Diese briefähnlichen Nachrichten können sowohl zu Informations- aber auch zu Interaktionszwecken genutzt werden. Der Vorteil liegt in der einfachen Handhabbarkeit und der breiten Nutzungsmöglichkeiten. Nachteilig ist die Zugänglichkeit, da der E-Mail-Verkehr von einer Verbindung zum Internet abhängig ist. Die Form der „E-Mail-Kultur“ kann sich sehr unterscheiden zwischen den Unternehmen: In einigen Betrieben existiert eine regelrechte In-cc-Setzen-Regelung (beteiligte Personen erhalten automatisch eine Kopie der Nachricht), in anderen Betrieben erfolgt die E-Mail-Kommunikation ohne Ansprache und nur zu Informationszwecken. Die Reflexion der E-Mail-Nutzung im Betrieb kann verdeutlichen, ob dieses Instrument die interne Kommunikation unterstützt oder hemmt. Das Aufstellen weniger, aber effektiver Regeln kann die E-Mail-Kommunikation in jedem Betrieb erfolgreich machen. Dazu gehören:
 - Betreffzeile immer nutzen, um Thema zu klären und darzulegen, ob Antwort erforderlich oder nicht;
 - in Betreffzeile ein Datum angeben, bis wann eine Antwort erforderlich ist (z. B. u. A. w. g bis xx.xx.2024);
 - die E-Mail so kurz wie möglich abfassen, gut strukturieren, klar gliedern;
 - eine cc-Setzen-Regelung festlegen, um die Informationsflut zu begrenzen, den Adressatenkreis festlegen.
- **Intranet:** Ein Intranet ist ein in sich geschlossenes Rechnernetz, welches nur Personen einer bestimmten Organisation zugänglich ist. Hier können wichtige Dokumente, wie zum Beispiel Formulare oder Checklisten, hinterlegt werden, welche hierdurch allen Personen zur Verfügung stehen (gilt auch für kleine und kleinste Betriebe, wenn z.B. mit google drive gearbeitet wird).
- **Chat- bzw. Instant-Messaging-Tools:** Chats oder Instant Messaging dienen dazu, dass sich Mitarbeitende per Kurznachrichten direkt austauschen können. Diese Nachrichten können niederschwellig an einzelne Personen oder ganze Gruppen versendet werden. Der Nachteil besteht darin, dass die Kommunikation oft nicht abgespeichert werden kann. Für die informelle Kommunikation und vor allem für Arbeitsplätze, die sehr abspracheintensiv sind, kann sich die Anschaffung eines solchen Programms aber lohnen.
- **Social Media:** Genauso können Social-Media-Kanäle, zumindest teilweise, zur internen Kommunikation genutzt werden. So kann ein Unternehmen beispielsweise geschlossene Facebook- oder LinkedIn-Gruppen erstellen und seinen Beschäftigten für die Kommunikation zur Verfügung stellen. Diese Art der Kommunikation bietet sich allerdings nur in Betrieben an, die diese Kanäle bereits nutzen und in der die Mitarbeitenden offen eingestellt gegenüber dieser Art der Kommunikation sind. Auch muss bedacht werden, dass nicht alle Beschäftigten zwangsläufig über eigene Social-Media-Zugänge verfügen.

- **Tools für Mitarbeiterfeedback:** Für das Einholen von Mitarbeiterfeedback können ergänzende Werkzeuge in Erwägung gezogen werden. Das kann ein Briefkasten sein, der zentral aufgestellt wird und mit schriftlichen Anregungen gefüllt werden kann. Auch Online-Umfragen bieten die Möglichkeit, Mitarbeitende außerhalb von persönlichen Gesprächen anonym zu Wort kommen zu lassen. So können einerseits mögliche Quellen der Unzufriedenheit aufgedeckt, aber auch positive Entwicklungen gefördert werden.

Gedruckte Instrumente

- **Aushänge:** Neben den offiziellen Aushängen, gemäß der betrieblichen Aushangpflicht (zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzvorschriften), besteht die Möglichkeit, Aushänge auch zu weiteren Zwecken zu nutzen. Dafür sollte analysiert werden, wo im Betrieb Aushänge gelesen werden. Das kann zum Beispiel am „schwarzen Brett“ im Pausenraum, aber auch an der Eingangspforte sein. Aushänge sind eine niederschwellige Möglichkeit, um Mitarbeitende zu erreichen, die täglich an ihrem Arbeitsplatz sind. Für Mitarbeitende, die mobil oder im Außendienst arbeiten, ist diese Kommunikationsform nicht geeignet. Der Inhalt eines Aushangs kann von der Bekanntmachung einer Betriebsversammlung hin zu Regeln für den gemeinsamen Umgang miteinander reichen. Der Aushang kann auch eine gute Ergänzung zu weiteren Kommunikationsinstrumenten, wie dem E-Mail-Versand, darstellen.
- **Flyer und Broschüren:** Üblicherweise werden Flyer oder Broschüren für die externe Kommunikation genutzt. Für eine wichtige Veranstaltung oder für eine neue Richtlinie kann es sich aber auch lohnen, den Mitarbeitenden etwas Schriftliches in Form einer kleinen Informationsbroschüre oder eines Flyers an die Hand zu geben. Der Vorteil hierbei ist, dass auch Mitarbeitende, die keinen Arbeitsplatz mit Internetzugang besitzen, einfach erreicht werden können.

B. Überprüfung welche Werkzeuge bereit genutzt werden?

Überprüfen Sie im nächsten Schritt, welche Werkzeuge Sie bereits nutzen und treffen dann ihre finale Auswahl. Beachten Sie bitte in diesem Kontext, ob die Werkzeuge zu ihrer Unternehmenskultur passen.

Einer Überfrachtung der Mitarbeitenden durch die Nutzung von mehr als zwei bis drei Kommunikationswerkzeuge sollte vorbeugt werden. Die Auswahl eines neuen Kommunikationswerkzeuge ist deshalb unbedingt mit der Unternehmenskultur abzustimmen.

In Betrieben, in denen beispielsweise mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden nicht mit elektronischen Medien arbeitet, ist eine ausschließliche Kommunikation via E-Mail ungeeignet. Die Einführung von neuen Werkzeugen sollte zudem evaluiert werden, um zu überprüfen, ob die Annahmen zur Passung mit der Unternehmenskultur richtig waren – das heißt, dass die Nutzung durch alle Beteiligten funktioniert.

Auch sollte auf das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden – während sich die jüngere Generation mit der Kommunikation über Social Media tendenziell mehr beschäftigt, erwartet die ältere Generation oft persönliche Absprachen. Falls neue Werkzeuge implementiert werden sollen, muss der Vorteil der Nutzung deshalb allen Beschäftigten verdeutlicht werden. Genauso ist klarzustellen, wieso diese oder jene Werkzeuge gut zur Unternehmenskultur passen könnten. Das anschließende Vorleben der Nutzung durch Geschäftsführung und Team- oder Abteilungsleitung ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Es sollte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden, dass alle Beschäftigte eine Einweisung in die Nutzung erhalten haben, um zu vermeiden, dass Berührungängste mit den neuen Kanälen entstehen.

Klar sollte nach der Einführung sein, welche Informationen über welche Instrumente bzw. Kanäle kommuniziert werden. Dies vereinfacht den Beschäftigten die Suche nach relevanten Informationen.

Auch die Kommunikationsmittel müssen „gepflegt“ werden. Prüfen Sie spätestens in 3 bis 5 Jahren, ob diese noch Ihren Anforderungen genügen. Steuern Sie, wie im Betrieb mit den Kommunikationsmitteln umgegangen wird. Wo werden E-Mails abgelegt und welche sind zu löschen? Stimmt die Struktur der Intranetseite noch oder gab es organisatorische Änderungen, die noch gar nicht abgebildet sind?

Evtl. bietet es sich an, einen IT-Verantwortlichen zu benennen, der Ihnen u.U. bei der Ermittlung der verborgenen Fähigkeiten aufgefallen ist und zusätzlich entsprechende Schulungen erhält.

C. Finale Auswahl

Treffen Sie jetzt die finale Auswahl. Oder:

Über welche Instrumente wollen Sie in Zukunft gerne intern kommunizieren?

Workshop 2

A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – festlegen, wie und in welcher Intensität mit den Werkzeugen gearbeitet werden soll

Sie haben jetzt Ihre Auswahl getroffen.

Entscheiden Sie nun, wann, wie häufig die einzelnen Werkzeuge genutzt werden sollen.

Hier empfehlen wir die Nutzung eines GANTT-Chart, um den internen Kommunikationsprozess besser planen zu können.

Muster: GANTT-Chart

Was	01/ 25	02/ 25	03/ 25	04/ 25	05/ 25	06/ 25	07/ 25	08/ 25	09/ 25	10/ 25	11/ 25	12/ 25
<u>Persönlich</u>												
Jour Fixe in den Teams	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat
Personalgespräche									1x jähr- lich			
Teamsitzungen		2. DI im Monat		2. DI im Monat		2. DI im Monat		2. DI im Monat		2. DI im Monat		2. DI im Monat
<u>Elektronisch</u>												
E-Mail (laufend)												
Intranet (laufend)												
Social Media (bei besonderen Anlässen)			15.03. 25					07.08. 25			10.11. 25	
<u>Gedruckt</u>												
Aushang (zu aktuellen Themen)	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat	1. Im Monat
Flyer												
Sonstiges												

B. Überprüfung, welche Ressourcen zur Nutzung vorhanden sind bzw. sein sollten

Zum Abschluss überprüfen Sie noch einmal, ob die nötigen Ressourcen vorhanden sind oder kurzfristig aufgebaut werden müssen (personelle Ressourcen, technische Ressourcen etc.).

Legen Sie fest, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend geschult werden müssen.

Organisieren Sie ein betriebliches Unterstützungsmanagement. Mitarbeitende, die die neue Technik beherrschen sollten Ansprechpartner für Kolleg*innen sein, die die Technik neu anwenden. Das verringert Reibungsverluste und sorgt dafür, dass die neue Technik genutzt wird.

Schritt 3 – Festlegung Handlungsplan

Zum Abschluss der Optimierung des internen Kommunikationsprozesses geht es darum, die anstehenden Aktivitäten zu planen und umzusetzen.

Hier ist beispielhaft zu erwähnen:

- Bis wann wird von wem das GANTT-Chart erarbeitet?
- Wann werden die Beschäftigten über die neue interne Kommunikation informiert?
- Wann gibt es ein erstes Feedbackgespräch zur neuen internen Kommunikationsstrategie etc.?

Fördern Sie eine offene und transparente Kommunikationskultur, in der Mitarbeitende ihre Meinungen äußern können und Informationen frei ausgetauscht werden. Dies schafft Vertrauen und verbessert das Arbeitsklima. Binden Sie die Mitarbeitenden aktiv in die interne Kommunikation ein, z. B. durch Mitarbeiterbefragungen, Feedback-Sessions oder Diskussionsrunden. Dies zeigt den Mitarbeitenden, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden. Bieten Sie Schulungen zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeitenden an. Dies kann dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und die Effektivität der internen Kommunikation zu steigern.

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Vereinbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Handlungsplan

Was? (Konkrete Ver- einbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Interne Kommunikation – Ansätze zur Optimierung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und Organisationalen Resilienz in Unternehmen“ entwickelt im Rahmen des Projektes „STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz“ durch ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) und der Hochschule Fresenius Düsseldorf

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

