

MODUL S6

(INTERNE) UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung	2
Baustein A: Grundlagen der Unternehmenskommunikation	4
Baustein B: Zielgruppen der Unternehmenskommunikation	7
Baustein C: Medien/Instrumente der internen Kommunikation	9
Baustein D: Informationsbedarfe und -strukturen	11
Baustein E: Konzept für die interne Kommunikation	14
Literatur, Medien, Links, Materialien.	16
Schnittstellen zu anderen Modulen	18
Impressum	19

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Modulbeschreibung

»Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.« (Konrad Lorenz, österr. Verhaltensforscher (1903-1989), Nobelpreisträger 1973)

Kommunikation als Mittel zur Weitergabe von Informationen ist die Grundlage unternehmerischen Erfolgs. Kunden/-innen müssen von den Leistungen des Unternehmens erfahren, um sie in Anspruch nehmen zu können. Mitarbeiter/-innen müssen Leistungen und Philosophie des Unternehmens kennen und sich mit ihnen identifizieren, um das Unternehmen erfolgreich nach außen zu vertreten.

Definition Kommunikation:

Der Begriff Kommunikation kommt ursprünglich aus dem Lateinischen (»communis« bzw. »communicare«) und bedeutet etwas gemeinsam zu tun, zu beraten oder etwas mitzuteilen. Die »Kommunikation« ist also nicht nur die Sprache, sondern betrifft den Umgang mit anderen Menschen insgesamt (vgl. Herbst 2003a).

Gut funktionierende **Kommunikationsprozesse** sind eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Unternehmensentwicklung. Dazu sind klar strukturierte und transparente Prozesse der Kommunikation (Wer?, Was?, Wann?, Wie?, Wo?, Warum?) nötig.

Zu einer erfolgreichen internen Kommunikation gehört ferner ein »wacher Umgang« der Menschen im Betrieb miteinander – und der ist eng verknüpft mit der Unternehmenskultur. Im Alltagshandeln werden die betrieblichen Kommunikationsprozesse oft als selbstverständlich hingenommen und selten auf ihre Wirkung hin hinterfragt. Genau dieses »Hinterfragen« ist aber notwendig, um eine effektive und effiziente Kommunikation im Betrieb zu gewährleisten.

Eine »zukunftsfähige (interne) Unternehmenskommunikation« bedeutet, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte und Themen in den betrieblichen Kommunikationsprozessen angemessen zu berücksichtigen. Dies betrifft die Kommunikationsprozesse des betrieblichen Alltags unter den Beschäftigten und Inhabern genauso wie nach außen mit den Kunden/-innen, den Geschäftspartner/-innen und allen übrigen Anspruchsgruppen.

Kommunikation ist
mehr als nur Sprache

Kommunikationsprozesse und
zukunftsfähige Unternehmens-
entwicklung

Nachhaltiges Wirtschaften:
Vgl. dazu auch Modul B1

Während große und auch mittlere Unternehmen zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte in ihren vielfältigen Medien, wie z.B. Geschäftsberichten berücksichtigen (oder sogar eigene Nachhaltigkeitsberichte erstellen), bieten sich für Klein- und Kleinstbetriebe im Handwerk eine Vielzahl von wenig aufwändigen Möglichkeiten, Nachhaltigkeitsaspekte zu kommunizieren. Dazu gehören z.B. Kundengespräche, Mitteilungen am »Schwarzen Brett«, Personalgespräche, die Internetseite, Hausmessen oder regionale Messen.

Ziel des Moduls:

Aufbauend auf den Grundlagen erfahren Handwerksbetriebe, wie sie mit einfachen Mitteln ihre Zielgruppen der Unternehmenskommunikation bestimmen können, welche Medien und Instrumente zur Verfügung stehen und wie Informationsbedarfe und -strukturen erarbeitet werden können. Abgerundet wird das Modul durch das Vorstellen eines möglichen Vorgehens bei der Erarbeitung eines Kommunikationsplans und -konzeptes.

Vgl. Baustein C

Ziel des Moduls

Baustein A: Grundlagen der Unternehmenskommunikation

Relevante Stichworte: Unternehmenskommunikation, interne/externe Kommunikation

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was Unternehmenskommunikation ist,
- wo Unterschiede zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation liegen und
- welche Ziele die interne Unternehmenskommunikation verfolgt.

Der Begriff Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei allen relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen darzustellen – nach innen und nach außen (vgl. Burgsthaler 2001).

Zentrale Ausgangsfragestellungen für die interne Unternehmenskommunikation sind:

- ▶ Welches sind die relevanten internen Zielgruppen für die Unternehmenskommunikation?
- ▶ Worin bestehen aktuelle, interne Kommunikationsbedarfe?
- ▶ Auf welchem Weg und bei welchen Gelegenheiten kann diesen Kommunikationsbedarfen angemessen entsprochen werden?

Häufig werden innerhalb der Unternehmenskommunikation externe und interne Kommunikationsprozesse getrennt betrachtet.

Die **externe Kommunikation** beschäftigt sich mit Informationsprozessen zwischen Unternehmen und externen Interessengruppen. Maßnahmen innerhalb der externen Kommunikation sind nach außen gerichtet. Wichtige Beispiele externer Kommunikation sind Werbung (an Kunden/-innen gerichtete Produktinformation) und allgemeine PR-Maßnahmen (an eine interessierte Öffentlichkeit gerichtete Informationen zum Unternehmen, z.B. Aussagen zur Unternehmensphilosophie, Selbstdarstellung) (vgl. Burgsthaler 2001).

Die **interne Kommunikation** befasst sich mit Informationsprozessen zwischen Mitgliedern eines Betriebs und den damit verbundenen Aktivitäten. Häufig sind Mitglieder einer Organisation zugleich Befehlsempfänger/-innen (Mitarbeiter/-innen) und Anspruchsgruppe. Die interne Kommunikation ermöglicht die Steuerung und Koor-

S6-A2: Diskussion – Definitionen der Kommunikation

S6-A1: Interne Kommunikation

S6-A3: Gegenstände zum Thema interne Unternehmenskommunikation

S6-A4: Hüte-Übung zur Kommunikation

S6-A5: Rollenspiel zur Kommunikation

Externe Kommunikation

Interne Kommunikation

dination der Arbeit indem sie eine Verbindung zwischen den Mitarbeiter/-innen herstellt. Für die interne Kommunikation sind Rollenerwartungen, Werte und Anweisungen von Bedeutung (vgl. Burgsthaler 2001).

Die **Ziele der internen Kommunikation** sind vielfältig. Zu ihnen gehören:

- ▶ Informationsfluss
 - Informationsaustausch (z.B. Aufgabenkoordination)
 - Gemeinsame Informationsbasis
- ▶ Arbeitsklima/Gemeinschaftsgefühl
 - Zwischenmenschlicher Dialog/Arbeitsklima (z.B. Stärkung der Eigenverantwortung von Mitarbeitern/-innen)
 - Motivation der Mitarbeiter/-innen
 - Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit Leitbild und Unternehmensstrategie, aber auch mit konkreten Produkten und Arbeitsmitteln (z.B. Software)
 - Teamgeist/Zugehörigkeitsgefühl stärken – Mitarbeiter/-innen auch untereinander ins Gespräch bringen
 - Wohlbefinden fördern/positive Arbeitsatmosphäre schaffen/bewahren
- ▶ Wettbewerbsfähigkeit
 - Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit, z.B. durch Produktivitätssteigerungen
 - Diffusion innovativer und guter Ideen; kreatives Potential der Mitarbeiter/-innen ausschöpfen

Oft sind in der Unternehmenspraxis interne und externe Kommunikationsprozesse stark voneinander abhängig. So haben z.B. Ruf und Außendarstellung eines Unternehmens starken Einfluss auf die Identifikation von Mitarbeiter/-innen mit dem Unternehmen.

Eine allumfassende, vernetzte und zielgerichtete Kommunikation (integrierte Unternehmenskommunikation) beinhaltet die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle (Management) der gesamten internen und externen Kommunikation (vgl. Abbildung 1). Viele der in diesem Modul bereitgestellten Arbeitsmaterialien lassen sich analog für Analyse und Management von externen Kommunikationsprozessen (z.B. Planung von Öffentlichkeitsarbeit) verwenden (z.B. die Analyse der Anspruchsgruppen in Baustein B und der Kommunikationsplan in Baustein E).

Definition: Integrierte Unternehmenskommunikation

Siehe S1 zum
Unternehmensleitbild

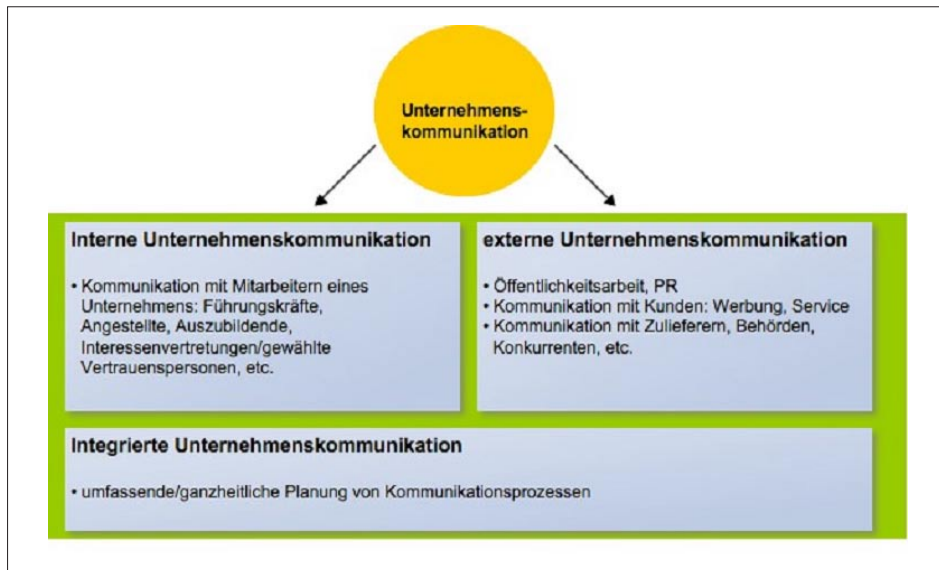


Abbildung 1: Unternehmenskommunikation (eigene Darstellung)

Baustein B: Zielgruppen der Unternehmenskommunikation

Relevante Stichworte: Zielgruppe, Anspruchsgruppen, Analyse der Anspruchsgruppen

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie unternehmensrelevante Zielgruppen (Anspruchsgruppen) ermittelt werden und
- warum es sich lohnt, die Zielgruppen der Kommunikation zu kennen.

Um eine zielgerichtete Unternehmenskommunikation zu betreiben, ist es notwendig, zu wissen, wer die für das Unternehmen relevanten Kommunikationspartner/-innen sind. – Und das sind nicht nur die unmittelbaren Kunden/-innen. Von Lieferanten/-innen, über Behörden bis zum Nachbarschaftsverein interessieren sich verschiedene Anspruchsgruppen für den lokal ansässigen Handwerksbetrieb.

Zentrale Ausgangsfragestellungen einer Zielgruppenanalyse sind:

- ▶ Wer sind die relevanten Zielgruppen der Unternehmenskommunikation?
- ▶ Wer sind die relevantesten Akteure/-innen innerhalb dieser Zielgruppe?
- ▶ Worin besteht ihr Informationsbedarf?
- ▶ Welche Wege der Kommunikation stehen zur Verfügung, um diesen Informationsbedarf angemessen zu entsprechen?

Jedes Unternehmen agiert in einem Umfeld von verschiedensten innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Anspruchs- und Interessengruppen. Eine Analyse der Anspruchsgruppen hilft aus der Vielzahl an Kommunikationspartner/-innen des Unternehmens, die wichtigen herauszufiltern (Abbildung 1).

Ziel der Analyse der Anspruchsgruppen (z.B. Abbildung 2) ist es, einen möglichst vollständigen Überblick über die Kommunikationspartner/-innen des Unternehmens zu bieten. Bei der Analyse interner Anspruchsgruppen sind dies z.B. auch Auszubildende, Praktikanten/-innen und ggf. ehemalige Mitarbeiter/-innen. Jede Anspruchsgruppe hat unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse (auch an Informationen), die nun systematisch berücksichtigt werden können (vgl. Baustein E zum Kommunikationskonzept).

Zentrale Ausgangsfragen

S6-B2: Zielgruppen der
Unternehmenskommunikation

S6-B1: Analyse der
Anspruchsgruppen
S6-B3: Einstufung der Bedeutung von Zielgruppen

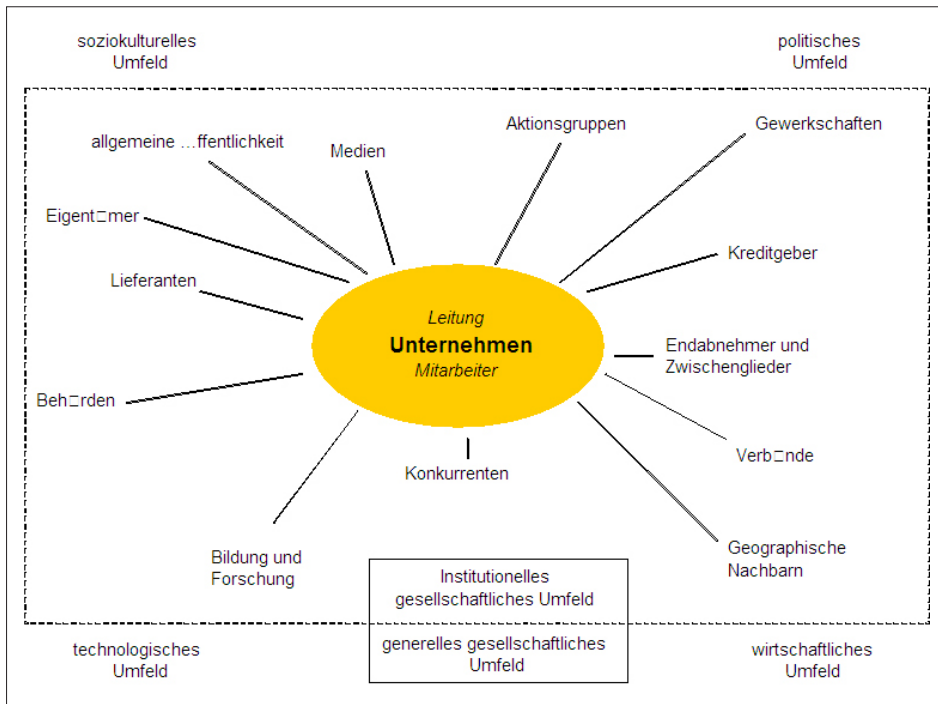


Abbildung 2: Beispiel für die Darstellung einer Analyse der Anspruchsgruppen
(Schaltegger/Sturm, 1994: 9)

Baustein C: Medien/Instrumente der internen Kommunikation

Relevante Stichworte:

Medienauswahl, Kommunikationsinstrumente

In diesem Baustein erfahren Sie:

- welche Medien und Instrumente sinnvoll für die interne Unternehmenskommunikation genutzt werden können.

Für die interne Unternehmenskommunikation stehen verschiedene Informationskanäle/Medien zur Verfügung.

Welche Medien sich für die Informationsvermittlung jeweils am besten eignen, ist abhängig von den zu vermittelnden Informationsinhalten, der jeweiligen Zielgruppe und dem intern verfügbaren Informationsangebot (z.B. Kennzahlen/Indikatoren). Die Art der internen Informationsvermittlung hat nicht nur Einfluss auf die vermittelbare Informationsmenge, sondern auch auf das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter/-innen. So könnte theoretisch eine Veränderung im Unternehmensleitbild den Mitarbeiter/-innen auch via E-Mail mitgeteilt werden. Eine stärkere emotionale Anbindung und Identifikation mit Leitbild und Unternehmen ist jedoch zu erwarten, wenn den Mitarbeiter/-innen (z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Gestaltungsaktion) die Möglichkeit gegeben wird, selbst aktiv zu werden und die Inhalte des Leitbildes offen zu diskutieren.

Zentrale Fragestellungen bei der Wahl des Mediums sind:

- ▶ Wie lauten die unterschwelligen Signale, die durch die Wahl des jeweiligen Mediums gesendet werden können (Aufwand/vermittelte Relevanz der Botschaft)?
- ▶ Entspricht das gewählte Medium der Zielgruppe und dem Anlass (Ist es angemessen und angenehm? Wird die Zielgruppe nicht überfordert?)?
- ▶ Medien-Mix: Wie sieht die richtige Mischung aus?

Informationsinstrumente und Medien lassen sich grob in folgende Kategorien unterteilen:

- ▶ persönlich
- ▶ schriftlich
- ▶ elektronisch

Um auf verschiedene Weisen im Unternehmen präsent zu sein, sollte im Rahmen der Kommunikationsplanung ein Mix von Informationsinstrumenten aus allen drei Kategorien auszuwählen sein (vgl. Bsp. Tabelle 1).

Medienauswahl

S6-C1: Wege der
Kommunikation (Medien)

Zentrale Ausgangsfragen

Medien-Kategorien

Persönlich	Schriftlich	Elektronisch
Besprechung (Regelmäßig)	Reports/Berichte	Internet/Intranet
Konferenz	Mitarbeiterzeitung	Radio/Podcast
Steuerungskreis	Poster	Email
Messeauftritt/Informations- veranstaltung	Schwarzes Brett	Newsletter
Präsentationen	Tages-/Wochenpresse	Video/Fernsehen
Diskussionsveranstaltungen	Flyer	Telefon/Telefonkonferenzen
Pressekonferenz	Brief	
Interview	Vorschlagswesen	
Betriebsversammlung		
Trainings/Mediation		

Tabelle 1: Beispiele für Kommunikationsinstrumente (eigene Darstellung)

Kommunikationsinstrumente

S6-C2: Diskussion –

Checkliste Medien

S6-C3: Kommunikationsweg

– anlassbezogene Auswahl

Baustein D: Informationsbedarfe und -strukturen

Relevante Stichworte:

Informationswege, Informationsbedarf, Zielgruppe, (interne) Anspruchsgruppen

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie Sie die Struktur des Informationsflusses im Unternehmen prüfen und verbessern können und
- wie Sie relevante interne Informationsbedarfe ermitteln.

In der Praxis wird die Relevanz der innerbetrieblichen Kommunikation für den langfristigen Geschäftserfolg häufig unterschätzt. Durch interne Kommunikation werden Vorschläge, Ziele, Arbeitsergebnisse, Erfolge und Strategien des Unternehmens vermittelt. Doch Kommunikation ist mehr: Eine Information muss gesendet werden, aber auch ankommen und verstanden werden (Herbst 2003). Der Austausch findet in beide Richtungen statt – oft zeigt erst die Rückmeldung, ob eine Information auch verstanden wurde.

Die innerbetriebliche Kommunikation zeigt z.B. Mitarbeiter/-innen was sich verändert hat und was geblieben ist. Sie beeinflusst ihre Einstellung zum Unternehmen und damit auch die Motivation.

Zentrale Ausgangsfragestellungen der internen Kommunikation lauten:

- ▶ Wer sind die relevanten Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation? (vgl. Baustein B)
- ▶ Worin besteht ihr (tatsächlicher) Informationsbedarf? (D.h.: Was wollen und was sollen die Beteiligten erfahren? In welcher Qualität, Aktualität und Detailtiefe sollen die Informationen übermittelt werden und wie können sie am besten vermittelt werden?)
- ▶ Wie sind die bestehenden internen Kommunikationsstrukturen aufgebaut?
- ▶ Welche Wege der Kommunikation stehen zur Verfügung?
- ▶ Wie kann der Austausch relevanter Informationen im Unternehmen sinnvoll erhöht/angeregt werden?
- ▶ Wie können Mitarbeiter/-innen motiviert werden, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und Eigenverantwortung für das Unternehmen zu übernehmen?

Die meisten Zielgruppen innerhalb eines Unternehmens sind durch formelle und informelle Kommunikationsprozesse verbunden (z.B. regelmäßige Besprechungen,

Zentrale Ausgangsfragen

Informationsbedarf

S6-D2: Innerbetriebliche
Informationsbedarfe

persönliche Gespräche während der Pausen). Idealerweise erfolgt dabei die Kommunikation bewusst in beide Richtungen. So sollten z.B. nicht nur Meister/-innen ihren Mitarbeiter/-innen regelmäßig eine Rückmeldung zu ihren Leistungen geben. Auch der/die Meister/-in sollte von den Mitarbeiter/-innen eine Rückmeldung erhalten; in der Praxis entfällt diese jedoch häufig. Dies kann durch die internen Kommunikationsstrukturen bedingt sein, z.B. wenn eine anonyme Übermittlung einer Rückmeldung nicht gewünscht oder aufgrund der geringen Unternehmens-/Abteilungsgröße nicht möglich ist.

Kommunikationsprozesse der Mitarbeiter/-innen untereinander – aber auch mit der Geschäftsleitung – helfen, Interessen und Informationsbedarfe zu klären und Anknüpfungspunkte für inhaltliche Verbesserungen (z.B. neue Produkte und Dienstleistungen) zu finden. Jede/r Mitarbeiter/-in nimmt das Unternehmen, aber auch die Kunden/-innen aus seiner/ihrer persönlichen Perspektive wahr. Dabei ergibt sich für das Unternehmen ein Reservoir an Wissen und Ideen.

Ausgangspunkt einer systematischen Ist-Analyse zu internen Unternehmenskommunikationsstrukturen können z.B. eine Darstellung des Organisationsaufbaus (Organigramm als Aufbau- oder Ablauforganisation, vgl. Abbildung 3) oder eine Analyse der internen Anspruchsgruppen sein (vgl. Abbildung 2).

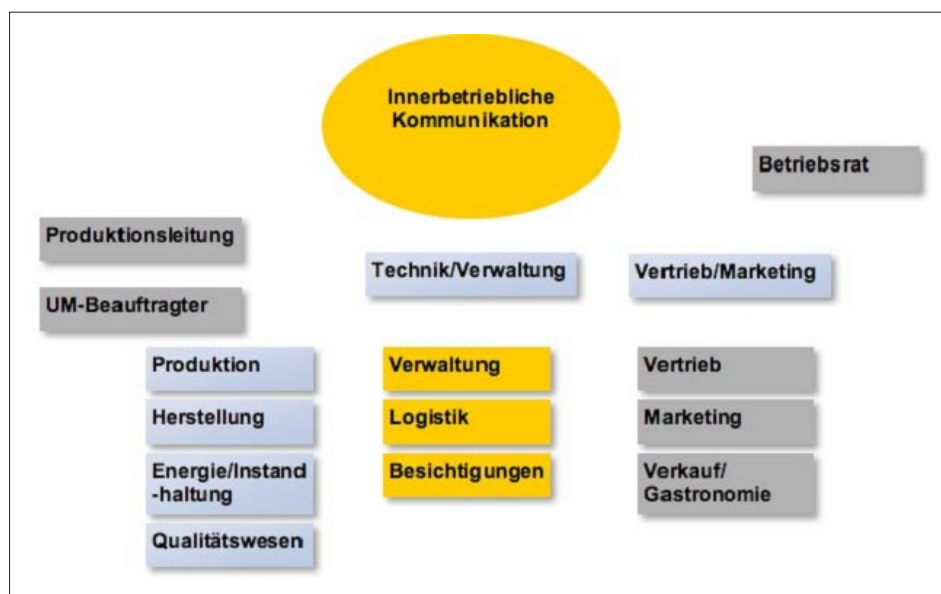


Abbildung 3: Aufbauorganisation (nach Heuer/Rohn, 2002: 15)

Kernfragestellungen der Analyse lauten:

- ▶ Wer kommuniziert mit wem?
- ▶ Welche Wege der Kommunikation werden bereits beschritten (Gesprächsrunden etc.)?

Hinweis: Wo immer Kommunikationsprozesse lediglich einseitig verlaufen, besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Verbesserungspotential.

Analyse der Kommunikationsstrukturen

Kernfragen der Analyse

Ziel der Analyse ist eine systematische Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen. Als zusätzliche Informationsquelle können auch die Ergebnisse aus der Selbstbewertung in der Ist-Analyse berücksichtigt werden.

Folgende Techniken/Instrumente und Maßnahmen der internen Kommunikation können bspw. bei der Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen mitbedacht werden:

- ▶ Persönlicher Führungsstil: Interesse für den/die einzelne/n Mitarbeiter/-in und seine/ihre Arbeit (z.B. morgendlicher Rundgang durch den Betrieb)
- ▶ Beteiligungsinstrumente: Vorschlagswesen/Führungskreis (Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilen: Beteiligung aller Ebenen, fixer Termin außerhalb der Geschäftszeiten, externe Moderation)
- ▶ Schulungen der Belegschaft (in Gruppen oder individuell)
- ▶ Auszeichnungen/Belohnungssystem: Mitarbeiter/-in des Monats
- ▶ Mitarbeiterzeitung/Broschüre
- ▶ Besondere Anlässe: Aktionstage unter einem bestimmten Motto /Betriebsausflüge (zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls)

Siehe Selbstbewertung in
Modul B2

Verbesserung der internen
Kommunikationsstrukturen

S6-D4: Messbare Erfolge
durch Kommunikation – »good
practise« im eigenen Unter-
nehmen

Baustein E: Konzept für die interne Kommunikation

Relevante Stichworte:

Kommunikationskonzept, Kommunikationsplan, Kommunikationsstrategie

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was ein Kommunikationskonzept ist und
- wie ein Kommunikationsplan erstellt wird.

In den vorangegangenen Bausteinen wurde der Begriff der Unternehmenskommunikation definiert und ausgeführt, worin zukunftsrelevante Kernfragen in der internen Unternehmenskommunikation bestehen. Antworten auf diese Fragestellungen bilden die Grundlage zur Erstellung eines Konzepts für die interne Unternehmenskommunikation.

Das Kommunikationskonzept (oft auch als Kommunikationsstrategie bezeichnet) ist ein Plan für den Ablauf und das Vorgehen bei der Unternehmenskommunikation über einen festgelegten Zeitraum.

Auf Basis einer Ist-Analyse zu aktuellen Kommunikationsstrukturen, Zielgruppen und Kommunikationsbedarfen werden konkrete, überprüfbare Ziele für die interne Kommunikation festgelegt. Zusätzlich beschreibt das Kommunikationskonzept, auf welche Weise diese Ziele erreicht werden sollen. Es ist ratsam, mindestens einmal pro Jahr zu prüfen, ob das Kommunikationskonzept noch stimmt oder ggf. einer Anpassung bedarf.

Ausgangspunkt zur Überprüfung des Kommunikationskonzeptes kann ein Kommunikationsplan sein. Ein Kommunikationsplan ist eine Übersicht aller Maßnahmen, die für das kommende Jahr geplant wurden in chronologischer Reihenfolge. Hier eignet sich z.B. ein Monatsüberblick (vgl. Abbildung 4).

Kommunikationsplan								
Maßnahme	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August
Besprechung (wöchentlich)	□□□□							
Vorschlagswesen	■	■	■					
...								

Abbildung 4: Auszug Kommunikationsplan (Herbst 2003b)

Anhand des Kommunikationsplans können die Aktivitäten des Unternehmens im Überblick betrachtet werden. Folgende Fragen sind dabei zu beantworten:

Kommunikationskonzept/
Kommunikationsstrategie

Siehe auch Modul S1 zur Erarbeitung der Unternehmensstrategie

Kommunikationsplan

S6-E2: Kommunikationsplan

- ▶ **Zielkontrolle:** Wie lauten die konkreten Unternehmensziele für die interne Unternehmenskommunikation? Sind sie quantifizierbar und mit der Unternehmensstrategie vereinbar?
- ▶ **Richtungssicherheit:** Entsprechen die geplanten Maßnahmen diesen Zielen?
- ▶ **Vollständigkeit:** Werden mit dem Portfolio an geplanten Maßnahmen alle relevanten Anspruchsgruppen adäquat angesprochen?
- ▶ **Bedarfsorientierung:** Wird den wesentlichen Kommunikationsbedarfen entsprochen?
- ▶ **Flexibilität:** Werden die Maßnahmen so strukturiert, dass die Möglichkeit für Kommunikation in beide Richtungen gegeben ist?
- ▶ **Medien-Mix:** Verwenden Sie einen ausgewogenen Medien-Mix?

Wurden für die verschiedenen Bausteine in diesem Modul bereits konkrete Maßnahmenpläne aufgestellt oder Verbesserungsvorschläge gesammelt, so können die Ergebnisse unmittelbar in die Kommunikationsstrategie einfließen. Ein Maßnahmenplan ist eine Übersicht geplanter Verbesserungsmaßnahmen. Dieser bezeichnet im Idealfall:

- ▶ die Maßnahmen/Ziele der Verbesserung,
- ▶ die Indikatoren zur Erfolgsmessung,
- ▶ einen Zeitraum/Zeitpunkt für die Umsetzung,
- ▶ die Namen der Zuständigen,
- ▶ das Budget für die Umsetzung der Maßnahmen.

Für jeden Maßnahmenplan wird eine Person bestimmt, die nach einem festgelegten (und im Plan verzeichneten) Zeitraum den Stand der Umsetzung und den Erfolg der Maßnahmen überprüft.

Anforderungen an einen
Kommunikationsplan

Maßnahmenplanung

S6-E1: Maßnahmenplan

S6-E4: Coaching zum Thema
Unternehmenskommunikation
S6-E3: Brief an sich selbst

Literatur, Medien, Links, Materialien

Literatur

Verwendete Literatur

Burgstahler, H. (2001): Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte. In: http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_com_studie.pdf

Herbst, D. (2003a): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Cornelsen: Berlin.

Herbst, D. (2003b): Interne Unternehmenskommunikation. Cornelsen: Berlin.

Heuer, P.; Rohn, H. (2002): Innerbetriebliche Kommunikation. Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops. (Mit CD). Wuppertal Spezial 23.

Schaltegger, S.; Sturm, A. (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen im Unternehmen. 2. Aufl. Bern: Haupt.

Weiterführende Literatur

Herbst, D. (2003): Interne Unternehmenskommunikation. Cornelsen: Berlin.

Rohn, H.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Traub, G. (2000): Kommunikation fördern – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Praxiserprobte Beispiele innerbetrieblicher (Umwelt-)Kommunikation. Wuppertal Spezial 17.

Heuer, P.; Rohn, H. (2002): Innerbetriebliche Kommunikation. Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops. (Mit CD). Wuppertal Spezial 23.

Links

Sieben Basics der internen Kommunikation

http://www.pcco.de/interne-kommunikation/interne_kommunikation_grundlagen.php

Möglichkeit zum Vergleich des eigenen mit anderen Unternehmen. Studie zur internen Kommunikation in österreichischen Unternehmen. http://www.vmoe.at/show_content2.php?s2id=113 (Stand: 07/2007)

Checkliste zur Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation

http://www.mathysmedical.com/fileadmin/user_upload/pdf_download/Arztforum/Interne_Kommunikation_D.pdf

Neun Schritte zu einem effektiven Programm zur Mitarbeiterkommunikation:

http://www.eu.fleishmaneuropa.com/downloads_a/9_steps_dt.pdf

http://www.forum-corporate-publishing.de/Events_Actions/documents/FCP_Presse_22-04-05_Studie.pdf

http://www.perspektive-mittelstand.de/pages/wissen-und-praxis/wissen-und-praxis_detail.php?ID=564

Interne Kommunikation als strategisches Führungsinstrument

http://www.prportal.de/downloads/int_komm_3304-2.pdf

Materialien

Baustein A »Unternehmenskommunikation«

S6-A1: Interne Kommunikation

S6-A2: Diskussion: Definitionen von Kommunikation

S6-A3: Gegenstände zum Thema interne Unternehmenskommunikation

S6-A4: Hüte-Übung zur Kommunikation

S6-A5: Rollenspiel zur Kommunikation

Baustein B »Zielgruppen der Kommunikation«

S6-B1: Analyse der Anspruchsgruppen

S6-B2: Zielgruppen der Unternehmenskommunikation

S6-B3: Einstufung der Bedeutung von Zielgruppen

Baustein C »Medien/Instrumente«

S6-C1: Wege der Kommunikation (Medien)

S6-C2: Diskussion-Checkliste Medien

S6-C3: Kommunikationsweg – anlassbezogene Auswahl

Baustein D »Informationsbedarfe und -strukturen«

S6-D1: Innerbetriebliche Aufbauorganisation

S6-D2: Innerbetriebliche Informationsbedarfe

S6-D3: Puzzle zur Unternehmenskommunikation

S6-D4: Messbare Erfolge durch Kommunikation – »good practice« im eigenen Unternehmen

Baustein E »Konzept für die interne Kommunikation«

S6-E1: Maßnahmenplanung

S6-E2: Kommunikationsplan

S6-E3: Brief an sich selbst

S6-E4: Coaching für interne Kommunikation

Schnittstellen zu anderen Modulen

Das Modul (interne) Unternehmenskommunikation hat Schnittstellen zu weiteren Modulen in diesem Ordner. So werden z.B. im Rahmen der Analyse der Anspruchsgruppen und Ihrer Informationsbedarfe auch Kundenbedürfnisse berücksichtigt (Modul S2). Ohne eine gute interne Unternehmenskommunikation ist eine verbindliche Organisation betrieblicher Abläufe nicht möglich (Module S5, S7). Auch die interne Kommunikation sollte stetig verbessert werden (S8). Schließlich sollten neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte im Unternehmensalltag bedacht und entsprechend z.B. im Kommunikationsplan berücksichtigt werden (B1, B2).

Folgende Schnittstellen ergeben sich zu den übrigen Modulen:

- S2 Kundenbedürfnisse
- S5 Prozessmanagement
- S7 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung
- S8 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- B1 Nachhaltige Entwicklung
- B2 Selbst-Check Handwerk

Impressum

- Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)
Sternwartstrasse 27–29
40223 Düsseldorf
Tel: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de
Internet: www.handwerk-nrw.de
- Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten
- Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
- Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.
- Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).