



Petra Heuer, Holger Rohn

# Innerbetriebliche Kommunikation

Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern

Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops

Gesprächstermin  
an MA + VK  
weitergeben!



Petra Heuer, Holger Rohn

# »Innerbetriebliche Kommunikation«

Strukturen und Informationsflüsse  
verbessern

Anleitung zur Durchführung eines  
Qualifizierungs-Workshops

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen



Diese Broschüre wurde im Rahmen des Kooperationsprojektes »Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen« erstellt.

Das Projekt wurde in Kooperation mit dem Klaus Novy Institut durchgeführt



Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

© Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, 2002  
Grafik, Satz, Gestaltung: Dorothea Frinker, Sabine Michaelis  
Druck: Offset Company, Wuppertal  
ISBN 3-929944-49-9

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>Einleitung – Warum in innerbetrieblicher Kommunikation qualifizieren?</b>	8
<b>Der Qualifizierungsbaustein im Überblick</b>	10
<b>Ablauf des Workshops</b>	14
<b>Ergebnisse des Workshops</b>	25
<b>Bedarfsgerechte Anpassungen – Beispiele aus Unternehmen</b>	26
<b>Mögliche Probleme bei der Durchführung des Workshops</b>	30
<b>Anhang</b>	
1. Vorarbeiten zur Durchführung des Workshops	32
2. Nacharbeiten zum Workshop	33
3. Material zur Durchführung des Workshops	33
<b>Inhaltsverzeichnis der CD</b>	34

Einige wichtige Materialien zu diesem Workshop finden Sie auf der beiliegenden CD-ROM. Die Materialien helfen Ihnen bei der Planung und Umsetzung des



Workshops. Das Symbol am Seitenrand ist Hinweis darauf, dass sich entsprechende Dateien auf der beiliegenden CD-ROM befinden.

Bei Anregungen oder Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“  
Petra Heuer und Holger Rohn  
Döppersberg 19  
D-42103 Wuppertal

Tel.: 0202-2492-244

Fax: 0202-2492-138

e-mail: [petra.heuer@wupperinst.org](mailto:petra.heuer@wupperinst.org)  
[holger.rohn@wupperinst.org](mailto:holger.rohn@wupperinst.org)

Oder besuchen Sie uns im Internet unter  
<http://www.wupperinst.org>

# Vorwort

Damit Unternehmen zukunftsfähig wirtschaften, müssen sie nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch und sozial verträglich handeln. Ziel ist es deshalb, gleichermaßen die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, Ressourcen zu schonen sowie soziales und ethisches Verhalten zu praktizieren und zu fördern. Grundlage unserer Arbeiten ist dieser Gedanke einer triple-win-Strategie (dreifache Gewinnstrategie).

So geht auch unser Qualifizierungsansatz über den Anspruch hinaus, Qualifikationen allein im Umweltschutz zu vermitteln. Unsere Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen hat gezeigt, dass häufig deutliche Defizite im Bereich der innerbetrieblichen Weiterbildung existieren. So wird beispielsweise nur selten eine systematische Erhebung des Qualifizierungsbedarfs durchgeführt, Schulungen finden nur sporadisch statt und die Beschäftigten sind meist nicht ausreichend über die Aufbau- und Ablauforganisation informiert. Obwohl diese Erfahrungen hauptsächlich im Umfeld des betrieblichen Umweltschutzes gesammelt wurden, lassen sich solche Schwächen auf alle Ebenen und Bereiche der Unternehmen übertragen.

Wir versuchen, Unternehmen auf dem Weg einer zukunftsfähigen Entwicklung durch entsprechende Qualifizierungsbausteine, Methoden und Instrumente zu unterstützen. Dabei setzt unsere Arbeit dort an, wo wir in Projekten mit Unternehmen zentrale Schwachstellen aufdecken. In Bezug auf innerbetriebliche Qualifizierung waren dies bisher verschiedene Themenfelder, die sich schwerpunktmäßig auf einzelne Aspekte der Zukunftsfähigkeit konzentrieren (z.B. Basiswissen zum Umweltmanagement, ökologisches Produktdesign, innerbetriebliche Kommunikation, Methoden der Moderation, Formulierung der Corporate Identity). Erst in ihrer Vielfalt werden die verschiedenen Aspekte abgedeckt. In dieser Broschüre wird der Qualifizierungsbaustein »*Innerbetriebliche Kommunikation*« vorgestellt.

# Einleitung – Warum in innerbetrieblicher Kommunikation qualifizieren?

In vielen Unternehmen wird innerbetriebliche Kommunikation mit einseitiger Information gleichgesetzt. Erschwerend kommt hinzu, dass die Frage „Wer benötigt welche Informationen?“ zu selten gestellt wird. Resultat ist ein Zustand zwischen Informationswüste und Informationsüberflutung. Qualifizierung von Beschäftigten der ausführenden Ebenen beschränkt sich häufig auf Unterweisungen am Arbeitsplatz – ist also eine verbale „Einbahnstraße“. Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte beschäftigen sich nur selten mit dem Thema Kommunikation und der Frage nach dem „wie“. Insgesamt zeigt sich: Obwohl Qualifizierung und Kommunikation wesentliche Voraussetzungen für reibungslose Abläufe im Unternehmen sind, können in den meisten Unternehmen hier deutliche Verbesserungspotenziale festgestellt werden.

Damit Unternehmen und ihre Beschäftigten im Arbeitsalltag zukunftsfähiger handeln können, ist aus unserer Sicht eine gut funktionierende Kommunikation sowie eine systematische Qualifizierung aller Beschäftigten – auch über die reinen Fachinhalte hinaus – eine wesentliche Grundlage. Die Kunst, Menge und Qualität von Information und Kommunikation auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abzustimmen, stellt jedoch immer wieder eine große Herausforderung dar.

Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Publikation an. Die Broschüre ist sowohl an die betrieblichen Entscheider gerichtet als auch an Personen, die aus einem spezifischen Anlass oder aufgrund ihrer Funktion den Informationsaustausch und die Kommunikation im Unternehmen verbessern wollen – so z.B. als Umwelt- oder Qualitätsbeauftragte, als Personalleiter oder auch Betriebsrat. Sie leitet dazu an, die innerbetriebliche Kommunikation im eigenen Unternehmen zu verbessern. Der



in dieser Broschüre vorgestellte Qualifizierungs-Workshop wurde mit mehreren Unternehmen durchgeführt und weiterentwickelt.

Wir würden uns sehr freuen, wenn er auch Ihnen Anregung und Hilfe bei der Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Information in Ihrem Unternehmen sein kann.

# Der Qualifizierungsbaustein im Überblick

*Was kann der Anlass sein, um den Qualifizierungsbaustein »Innerbetriebliche Kommunikation« anzuwenden?*

## **Ein Zuviel an Information ...**

Die Beschäftigten werden mit Informationen überhäuft. Sie äußern Unmut darüber, »ständig« in Besprechungen zu sitzen oder fühlen sich mit der Informationsflut überfordert.

## **... oder ein Zuwenig an Information!**

Sie haben festgestellt, dass Prozesse in Ihrem Unternehmen immer wieder dadurch behindert werden, dass Informationen zu spät oder gar nicht an die passende Stelle gelangen. Dadurch werden z.B. Aufträge verzögert oder die Beschäftigten äußern Unzufriedenheit. Oder Sie bemerken, dass den Beschäftigten die nötigen Kenntnisse zur Aufbauorganisation und zu den Abläufen des Unternehmens fehlen, z.B. Prozesse, Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten unklar sind.

Die Informationswege und Kommunikationsstrukturen sind in Ihrem Unternehmen nicht ausreichend bekannt oder nicht optimal ausgestaltet.

## **Das falsche Maß an Informationen!**

In solchen Situationen kann der Workshop einmalig oder bei Bedarf auch wiederholt organisiert werden.

*Was sind die zentralen Ziele?*

- Schaffung von Transparenz über die Strukturen und Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation
- Kenntnisse der Beschäftigten über Aufbau- und Ablauforganisation verbessern
- Ermittlung von Schwachstellen der innerbetrieblichen Kommunikation
- Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen

- Sensibilisierung der Belegschaft für Kommunikationsprobleme
- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine stärkere Beteiligung an der Optimierung interner Prozesse

Grundsätzlich kann dieser Baustein in allen Unternehmen angewendet werden. Er wurde allerdings anhand der speziellen Bedarfe von kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt und an deren Bedarfe angepasst. Für größere Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, den Workshop mit einzelnen Abteilungen oder Bereichen durchzuführen.

Im Unternehmen sollte grundsätzlich ein offener Dialog möglich und erwünscht sein. Das bedeutet, dass nicht nur die Führungskräfte ihre Ideen äußern und durchsetzen, sondern dass auch die Beschäftigten Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche aussprechen können und damit ernst genommen werden. Die Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen und auch ungeliebte Meinungsäußerungen nicht mit Sanktionen zu verfolgen, muss vorhanden sein.

Die Initiative zur Durchführung des Workshops kann von Einzelpersonen oder einem Team ausgehen. Die Durchführung selbst kann ebenfalls unter Federführung einer Person oder eines Teams (2–3 Personen) erfolgen. Die Durchführenden benötigen – insofern sie nicht aufgrund ihrer eigenen Position/Stellung im Unternehmen ausreichend Kompetenzen haben – die vollständige Unterstützung der Geschäftsführung/Leitungsebene. Nur so kann die notwendige Akzeptanz und Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, erreicht werden.

Steht im Unternehmen keine ausreichende Kapazität/Kompetenz zur unabhängigen Moderation und Prozessbegleitung zur Verfügung, sollte diese durch Externe erfolgen.

*Wo kann der Qualifizierungsbaustein angewendet werden?*

*Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?*

*Wer kann die Qualifizierung im Unternehmen durchführen?*

*Wer sollte an der  
Qualifizierung teilnehmen?*

Beschäftigte aller Hierarchieebenen und Bereiche, in einer Gruppengröße von ca. 8–15 Personen. Da die innerbetriebliche Kommunikation den ganzen Betrieb betrifft, ist es sinnvoll, dass auch Beschäftigte aus allen Bereichen und Hierarchieebenen des Unternehmens in diesem Workshop zusammentreffen. Auf jeden Fall sollte die Führungsspitze (Geschäftsführung oder -leitung) an diesem Prozess teilnehmen. Dies stellt sicher, dass bei der Planung von Verbesserungen zum einen die unterschiedlichen Sichtweisen verschiedener Abteilungen und Ebenen gegeneinander abgewogen und gemeinsam Lösungen gesucht werden können. Zum anderen sind die zentralen Entscheidungsträger anwesend, so dass die Veränderungen realistisch geplant werden können und die Unterstützung gewährleistet ist. Denn wenn alle Anwesenden einer geplanten Maßnahme zustimmen, findet sie bei der Umsetzung auch Zustimmung von allen Seiten. Durch dieses Vorgehen wird verhindert, dass die Ideen der Beschäftigten versickern, die geplanten Maßnahmen in der Schublade verschwinden. Eine Frustration der Mitarbeitenden wird vermieden. Und bestehende Konflikte werden konstruktiv genutzt.

*Wie ist der Qualifizierungs-  
baustein konzipiert?*

Der Qualifizierungsbaustein ist als vierstündiger Workshop konzipiert. Zudem beginnt die Analyse der Kommunikationsstrukturen und -probleme im Workshop nicht »bei null«. Vorhandene Grundlagen und Kenntnisse über das Unternehmen sollen berücksichtigt werden. Als Einstieg dienen deshalb das Organigramm, die im Betrieb vorhandenen Gremien, Teams und Arbeitskreise sowie bereits identifizierte Probleme. Falls die Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation nicht ausreichend bekannt sind, besteht die Möglichkeit, sie vorbereitend vorab zu ermitteln. Dies kann z.B. durch Gespräche mit einzelnen Beschäftigten oder durch eine Befragung der gesamten Belegschaft oder einzelner Abteilungen mittels eines kurzen Fragebogens erfolgen.

Der inhaltliche Schwerpunkt der Veranstaltung liegt zwar auf den strukturellen Problemen der innerbetrieblichen Kommunikation, je nach Gesprächssituation können jedoch auch zwischenmenschliche Aspekte thematisiert werden.

Für die sinnvolle und gute Vor- und Nachbereitung des Workshops sollten insgesamt ca. zwei Arbeitstage eingeplant werden. Der Workshop selbst dauert vier Stunden. Dafür entstehen geringe Materialkosten sowie Kosten durch den Ausfall der Arbeitszeit aller Teilnehmenden. Gegebenenfalls müssen zudem die Kosten für eine externe Moderation mit einkalkuliert werden (Vorbereitung und Durchführung: ca. 2–3 Arbeitstage).

### *Dauer und Kosten des Qualifizierungsbausteins*

# Ablauf des Workshops

*Der Ablauf des  
Qualifizierungsbausteins  
besteht aus sechs Phasen:*



1. Einleitung
2. Analyse bestehender Kommunikationsstrukturen
3. Erarbeitung von Schwachstellen
4. Analyse von Schwachstellen und Stärken
5. Maßnahmenplanung
6. Feedback

Diese sechs Phasen werden im Folgenden nacheinander erläutert. Dabei wird auf die Ziele, Arbeitsschritte und Ergebnisse eingegangen.

## **Spielregeln:**

Regeln können zu Beginn der Veranstaltung eingeführt werden oder während der Diskussion. Die genannten Regeln sind Beispiele.

Jeder ist für den Erfolg (mit-)verantwortlich!

Jeder Vorschlag ist wichtig!

Sprich für dich – nicht für andere!

Es spricht immer nur einer zur gleichen Zeit!

Sprich zu den Anwesenden, nicht über sie!

Fasse dich kurz!

## **1. Einleitung**

Ziel und Aufgabe des Moderators ist es, die Teilnehmenden auf das Thema einzustimmen.

### **Arbeitsschritte:**

- Verdeutlichen Sie den Teilnehmenden die Notwendigkeit und Zielrichtung des Workshops. Greifen Sie hierbei einige im Unternehmen bekannte Probleme, aber auch einige Stärken der innerbetrieblichen Kommunikation exemplarisch auf. Weisen Sie auf vorangegangene Aktivitäten hin (z.B. Mitarbeiterbefragungen, interne Diskussionsprozesse, Veranstaltungen), sofern diese Anlass zur Durchführung des Workshops sind. So stellen sie allen Anwesenden die Entstehung und den Kontext dar.

*Das Aufgreifen von Stärken ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Zum einen dienen Stärken als Motivation für die Beschäftigten, zum anderen können sie ausgebaut werden oder als Ansatzpunkt für Verbesserungen in anderen Bereichen dienen.*

- Verdeutlichen Sie, dass die Ideen und die Mitarbeit aller ganz wesentlich sind, um zu konstruktiven und bestmöglichen Lösungen zu gelangen. Denn: Die Beschäftigten sind die Experten vor Ort, die das notwendige Wissen haben, um geeignete Lösungen zu entwickeln und vorzuschlagen.
- Stellen Sie den Teilnehmenden den Ablauf des Workshops vor.
- Erläutern Sie die »Spielregeln« (s. Kasten S. 14), damit die Diskussion sachlich und fair abläuft. Sie gelten für alle Beteiligten gleichermaßen. Alternativ können Sie mit der Einführung der Spielregeln auch bis zur Diskussion warten.

## 2. Analyse bestehender Kommunikationsstrukturen

Ziel der Analysephase ist es, eine gemeinsame Wissensbasis aller Anwesenden zu erreichen und sie für Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation zu sensibilisieren. Hierfür wird der Status quo ermittelt und Transparenz über die bestehenden Kommunikationsstrukturen geschaffen.

In dieser Phase wechseln kurze Vorträge, Kleingruppenarbeit und moderierte Gespräche einander ab. Indem die Teilnehmenden in Kleingruppen arbeiten, werden sie zur aktiven Mitarbeit im Workshop motiviert und ihre Wissenslücken deutlich.

### Arbeitsschritte:

- Stellen Sie den Anwesenden die formale Aufbauorganisation dar, indem sie das aktuelle Organigramm aufzeigen und erläutern (z.B. als Overhead-Folie oder mit visualisierter Diskussionsführung, s. Abb. 1).

*Ob Sie nur Teile oder das gesamte Organigramm darstellen, bestimmt der Untersuchungsbereich: Wenn im Workshop die Kommunikation des gesamten Unternehmens analysiert werden soll, wird hier das Organigramm des gesamten Unternehmens dargestellt. Werden lediglich einzelne Bereiche untersucht, so können andere Bereiche des Unternehmens weniger detailliert dargestellt oder gänzlich ausgespart werden.*

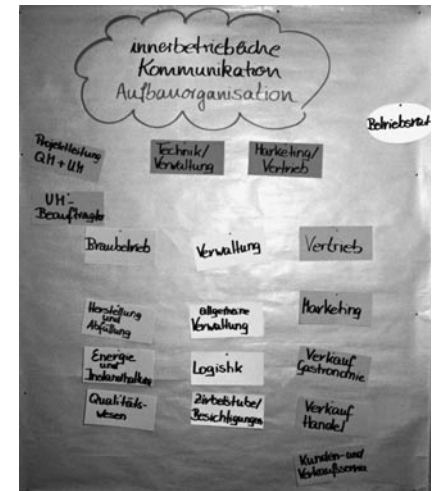


Abb. 1: Formale Aufbauorganisation eines Unternehmens, vereinfacht dargestellt und farblich kodiert.

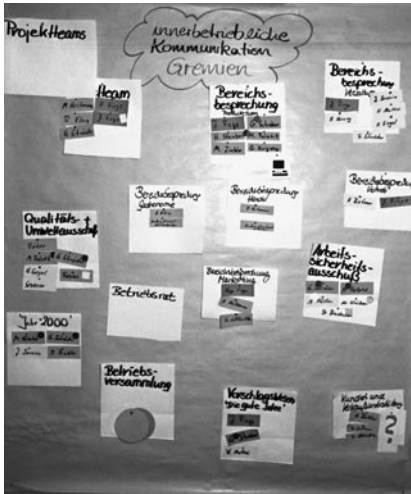


Abb. 2: Besetzung der betrieblichen Gremien.  
Die farbliche Kodierung der Karten entspricht der formalen Aufbauorganisation.

Für die spätere Bearbeitung ist darauf zu achten, dass verschiedene Bereiche des Unternehmens (z.B. Geschäftsführung, Umweltmanagement / Qualitätsmanagement, Verwaltung, Produktion, Betriebsrat) farblich unterschiedlich gekennzeichnet sind (»Farbkodierung«).

- Nennen Sie nun die Ihnen bekannten Gremien und erläutern sie deren jeweilige Funktion. Hierfür verwenden Sie vorbereitete DIN A4-Blätter, auf denen die Gremien notiert sind, und heften diese an die Pinnwand. Geben Sie den Anwesenden die Möglichkeit, fehlende Gremien per Zuruf zu ergänzen. Notieren Sie diese Gremien und heften Sie diese ebenfalls an die Pinnwand.
- Erläutern Sie den Teilnehmenden dann die nachfolgende Arbeitsaufgabe. Zunächst bilden die Teilnehmenden selbstständig Kleingruppen von ca. 2–3 Personen. Je nach Anzahl der Kleingruppen erhalten sie die Aufgabe, die Besetzung eines oder mehrerer Gremien aufzuschreiben. Sprechen Sie gemeinsam ab, welche Gruppe welche Gremien bearbeitet. Gegebenenfalls listet eine Kleingruppe zusätzlich aktuelle Projektgruppen auf. Die Personen, die in den Gremien vertreten sind, werden auf farbigen Karten notiert. Hierbei berücksichtigen sie die vorgegebene Farbkodierung für die einzelnen Bereiche des Unternehmens (s. Abb. 2).
- Anschließend stellen die Kleingruppen ihre Ergebnisse allen Anwesenden vor und pinnen ihre Karten für die Besetzung der Gremien dabei an. Die anderen Teilnehmenden ergänzen sie gegebenenfalls.
- Betrachten Sie anschließend gemeinsam mit den Teilnehmenden ein Gremium nach dem anderen, hinterfragen dessen Funktion und Besetzung. Die farbliche Kodierung der Personen verdeutlicht schnell, aus welchen Bereichen Personen an den verschiedenen Gremien beteiligt sind, ob bestimmte Bereiche gar nicht oder aber durch mehrere Personen vertreten sind. Notieren Sie gegebenenfalls erste Schwachstellen, die im Gespräch deutlich werden, in der Matrix (s. Abb. 3).

#### Arbeitsaufgabe:

Listen Sie die Personen auf, die in den Gremien vertreten sind – unter Berücksichtigung der vorgegebenen Farbkodierung für die einzelnen Bereiche.



ANALYSE		MASSNAHMENPLANUNG		
PROBLEME	DEFINITION DER SCHWACHSTELLE	MASSNAHMEN	ZUSTÄNDIGKEIT, ZEIT, BUDGET	KONTROLLE
Informations- technologien ●●●●● "Best verfügbare Technik" ●●	Ungenützte Potentiale (Internet, E-Mail, Fax)	1. Info, was möglich 2. Umsetzung	Fu, Sie, Sev (JF), Nie 1. 06/90 2. 12/00	JF
Aufmerksam- keit ●●●●	Achtlosigk- -Ordnung	Direkte Ansprache	Sch, St Pfol.	Folz
Information zielgerichtet gestalten ●●●●	Keine Erklärung der Information	Überprüf- Info-Blick	Sch, Ste, Mat	
Umsatzent- wicklung ●	fehlende Identifikation mit dem Bier	Hauptfaktor für alle Mitarbeiter Führt zur Pull's (Türden, Mitarbeiter)	Schieds Kurney, Schieds	JF Schieds
	Bier ist gesund	Information für Bier Produktwahlung	Schlächter, Schieds Sina	Niramus D...

Abb. 3: Ausgefüllte Matrix für die Maßnahmenplanung eines Unternehmens. In der linken Spalte befinden sich die Karten mit identifizierten Problembereichen der innerbetrieblichen Kommunikation. Die aufgeklebten Punkte verdeutlichen die Prioritätensetzung durch die Beschäftigten.

**Ergebnisse** dieser Arbeitsphase sind eine Übersicht über die aktuelle Aufbauorganisation, über vorhandene Gremien, deren Aufgaben und Besetzung sowie erste Ansatzpunkte für Veränderungen.

### 3. Erarbeitung von Schwachstellen

Ziel der nächsten Phase ist es, die Teilnehmenden mit bekannten Schwachstellen der innerbetrieblichen Kommunikation zu konfrontieren und auf ihre Aktualität hin zu überprüfen.

Die Schwachstellen werden durch einen Einstiegsvortrag und ein moderiertes Gespräch vorgestellt und erarbeitet.

#### Arbeitsschritte:



*In Vorbereitung auf den Workshop werden die aktuellen Stärken und Schwächen gesammelt. Dies kann z.B. per Fragebogen, Umfrage in Einzelgesprächen oder in Sitzungen erfolgen. Abweichend von diesem Vorgehen kann die Moderation dies auch zu Beginn des Workshops z.B. durch Brainstorming oder Zweiergespräche zusammentragen. Die Ergebnisse werden auf Karten notiert.*

- Tragen Sie die ermittelten Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation vor und veranschaulichen Sie diese anhand einzelner Beispiele aus dem Alltag. Zeigen Sie dabei aber immer auch die vorhandenen Stärken auf! Heften Sie während Ihrer Erläuterungen die Karten mit den Stichworten an eine Pinnwand.
- Eröffnen Sie das Gespräch in der gesamten Runde, indem Sie fragen, ob die Anwesenden diese Aspekte als die aktuellen Stärken und Schwächen bezüglich der innerbetrieblichen Kommunikation ansehen. Geben Sie den Anwesenden die Möglichkeit, zusätzlich selber Schwachstellen oder Stärken zu benennen und den anderen zu erläutern. Ergänzen Sie die genannten Probleme an der Pinnwand und aktualisieren Sie die Sammlung auf diese Weise. So wird sie für alle Anwesenden gut sichtbar dokumentiert.
- Nach dieser Klärung gewichten Sie nun gemeinsam die vorrangigen Handlungsfelder zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation. Hierzu teilen Sie Klebpunkte an die Beteiligten aus (z.B. 5 Stück). Diese klebt dann

jede Person auf die Karten mit den Stärken und Schwächen, denen sie persönlich die höchste Priorität beimisst. Es kann auch mehr als ein Punkt auf eine Karte geklebt werden. Karten mit vielen Punkten kristallisieren sich so als die Aspekte heraus, die von der Gruppe als besonders wichtig angesehen werden.

**Ergebnis** ist eine Übersicht über die bestehenden Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation. Das Ergebnis stellt eine Momentaufnahme aus Sicht der Anwesenden dar.

#### **4. Analyse von Schwachstellen und Stärken**

Die bisher im Workshop aufgelisteten Problemfelder können noch sehr allgemein oder auch mehrdeutig formuliert sein. Deshalb bedürfen sie einer weiteren Präzisierung, um sie sinnvoll zu bearbeiten. Ziele der Schwachstellenanalyse sind deshalb die Konkretisierung der zuvor benannten Problemfelder und eine Sensibilisierung der Beschäftigten für Kommunikationsstörungen. Zudem soll das Bewusstsein für die eigenen Kompetenzen bzgl. Verbesserungsvorschlägen geschaffen bzw. gestärkt werden.

Die Analyse der Schwachstellen erfolgt als Einzelarbeit und in Form einer moderierten Diskussion.

##### **Arbeitsschritte:**

- Erläutern Sie den Teilnehmenden die folgende Arbeitsaufgabe: Die Schwachstellen, die zuvor erarbeitet wurden, dienen nun als Anknüpfungspunkt für den nächsten Arbeitsschritt. Alle Beteiligten wählen sich eine oder mehrere Schwachstellen aus, die sie für wichtig erachten. Die Auswahl orientiert sich in der Regel an der vorangegangenen Prioritätensetzung. Es können aber auch andere Stärken oder Schwächen herausgegriffen werden, für die die Beteiligten schon konkrete Ideen haben. Einzelne Teilnehmende können einen Punkt als so wichtig ansehen, dass sie ihn trotz weniger Klebepunkte bearbeiten möchten.

##### **Arbeitsaufgabe:**

Welches sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Schwächen der innerbetrieblichen Kommunikation? Formulieren sie diese Schwächen aus ihrer persönlichen Sicht!

(Stichpunkte: Funktion und Besetzung der Gremien, Richtung der Informationsflüsse, vermittelte Inhalte und benutzte Medien)

Sie nehmen die Karte mit dem entsprechenden Stichwort von der Pinnwand und beschreiben das Problem in Einzelarbeit aus ihrer persönlichen Sicht. Auf diese Weise werden die Schwachstellen präzisiert.

- Jede Person erläutert ihre Ergebnisse der gesamten Gruppe und diskutiert sie gegebenenfalls. Dabei kann sie bei Bedarf die Informationsflüsse an der Pinnwand mit dem Organigramm oder mit den Gremien einzeichnen. Auf diese Weise wird nacheinander jede einzelne Schwachstelle erörtert und für alle Anwesenden verständlich. Die Problemanalyse wird dokumentiert, indem alle ihre Karte mit dem ausgewählten Problemfeld in die erste Spalte der vorbereiteten Matrix pinnen und ihre Ergebnisse handschriftlich in die zweite Spalte eintragen. Diese Matrix wird später weiterbearbeitet.
- Falls einzelne Schwächen nicht bearbeitet wurden, greifen Sie diese anschließend auf. Fragen Sie die Anwesenden, was mit den genannten Schwächen ist, die nicht weiter konkretisiert wurden. Diskutieren Sie diese zumindest kurz, um so ihre geringe oder hohe Bedeutung zu ermitteln. Entscheiden Sie je nach Ergebnis und zeitlichem Rahmen, ob Sie die präzisierten Problemfelder ebenfalls in die Matrix aufnehmen, zur detaillierten Bearbeitung auf ein weiteres Treffen vertagen oder als momentan weniger wichtig vorerst zurückstellen.
- Stellen Sie nun abschließend die Frage, ob die wesentlichen Probleme der Kommunikation in der Matrix erfasst sind. Wenn alle Beteiligten dieser Frage zustimmen, ist der Arbeitsschritt beendet.

Leitfrage für die Arbeit in Kleingruppen:

Wie kann der jeweils ermittelte Kern des Problems gelöst werden? Welche Personen müssen an der Umsetzung der Lösung beteiligt werden? Wie viel Zeit und Geld wird hierfür voraussichtlich benötigt?

Als **Ergebnis** liegt eine Zusammenfassung der bestehenden Probleme innerbetrieblicher Kommunikation vor. Die Auflistung spiegelt die Sichtweise der Workshop-Teilnehmer wider. Die zu Beginn des Workshops grob umrissenen Probleme wurden konkretisiert und allen Anwesenden verdeutlicht.

## 5. Maßnahmenplanung

Im Mittelpunkt steht nun die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen für die identifizierten und geschilderten Probleme sowie die Planung der konkreten Umsetzung. Der Workshop schafft die Möglichkeit, die Betroffenen an der Ideenfindung und Planung zu beteiligen. Dies fördert die Motivation der Beteiligten und stärkt das Verantwortungsbewusstsein für ihre eigene Rolle im Unternehmen.

Kleingruppen entwickeln zunächst Verbesserungsvorschläge und konkrete Maßnahmen. Alle Teilnehmenden diskutieren die Vorschläge im Plenum und verabschieden die Maßnahmenplanung dann im Konsens.

### Arbeitsschritte:

- Fordern Sie die Anwesenden auf, sich ein Problem auszusuchen, das sie bearbeiten möchten. Jeweils ein bis drei Personen, denen das gleiche Problem »unter den Nägeln brennt«, sollen sich zusammenfinden, um gemeinsam an einem Lösungsvorschlag zu arbeiten. Die Bearbeiter nehmen die entsprechen-

Analyse		Maßnahmenplanung		
Was ist das Problem?	Wo genau liegt das Problem? Konkretisierung	Was wird geändert?	Wer ist verantwortlich? Bis wann? Mit welchem Budget?	Wer überprüft das?

Tabelle 1: Matrix zur Problemanalyse und Planung von Verbesserungsmaßnahmen

den Karten von der Pinnwand. Weisen Sie unbedingt darauf hin, dass für die Lösungsvorschläge bedacht wird, welche Stärken bereits existieren. Dinge, die bereits gut funktionieren, geben oft Hinweise darauf, was bei neuen Lösungen zu beachten ist.

- Anschließend stellen die Kleingruppen ihre Lösungsvorschläge der gesamten Gruppe vor. Die Vorschläge werden diskutiert, gegebenenfalls verändert und schließlich in die Matrix an der Pinnwand eingetragen.
- Achten Sie darauf, dass die Anwesenden gemeinsam für jede einzelne Maßnahme folgende Punkte festlegen: ein konkretes Vorgehen, den Zeitrahmen, die Zuständigkeit(en), das finanzielle Budget sowie eine Person, die die Umsetzung überprüft. Wichtig ist hierbei, dass ein Konsens über die geplanten Maßnahmen herrscht. Damit diese verbindlich festgelegt und verabschiedet werden können, müssen die zentralen Entscheidungsträger anwesend sein.
- Wenn Sie es zeitlich nicht schaffen, alle genannten Probleme zu bearbeiten, sollten Sie direkt einen neuen Termin zur weiteren Bearbeitung festlegen.

Als **Ergebnis** liegt eine konkrete Maßnahmenplanung in Form einer Matrix vor, die im Konsens verabschiedet wurde.

## 6. Feedback

Ziel dieses letzten Arbeitsschrittes ist die Ermittlung der Zufriedenheit aller Teilnehmenden.



Hierfür ist ein Fragebogen vorgesehen. Alle Teilnehmenden füllen zuerst diesen Fragebogen aus. Anschließend können sie ihr Feedback mündlich äußern.

**Arbeitsschritte:**

- Teilen Sie den Feedback-Fragebogen an alle aus. Weisen Sie darauf hin, dass die Fragen spontan beantwortet werden sollen. Sammeln Sie die Fragebögen wieder ein, wenn alle genügend Zeit auch zur Beantwortung der sog. »offenen« Fragen auf der letzten Seite des Fragebogens hatten.
- Erfragen Sie anschließend ein kurzes, mündliches Feedback (sog. »Blitzlicht«). In dieser Reihenfolge verhindern Sie die gegenseitige Beeinflussung der Anwesenden.

**Ergebnis:** Durch den Fragebogen erhält man anonym und sehr individuell die Einschätzung aller Anwesenden, einschließlich Kritik und Verbesserungsvorschlägen. Durch das ergänzende mündliche Feedback wird der durch den Workshop angestoßene Prozess in der Gruppe widergespiegelt und kommentiert. Auch die Eindrücke und ggf. Emotionen der Teilnehmenden werden so über die vorformulierten Fragen des Fragebogens hinaus gesammelt.

## Umsetzung der geplanten Aktivitäten:

Nun ist es wichtig, dass die geplanten Aktivitäten tatsächlich im Unternehmen umgesetzt werden. Bei der Maßnahmenplanung wurde genau festgelegt, in welchem Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll und wer dafür zuständig ist. Die Ergebnisse des Workshops werden in einem Protokoll dokumentiert und durch die Auswertung des schriftlichen Feedbacks ergänzt.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die gesamte Belegschaft über die Aktivitäten und die Fortschritte bei der Umsetzung zu informieren. Dies kann z.B. über Aushänge im Betrieb (»Schwarzes Brett«) oder die Mitarbeiterzeitung geschehen. So sind nicht nur die Beteiligten des Workshops immer auf dem neuesten Stand, sondern auch die übrigen Beschäftigten sind über die geplanten und bereits durchgeführten Maßnahmen informiert.

Bei der Maßnahmenplanung wurde bereits festgelegt, wer die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung übernimmt. Insbesondere das Zeitbudget und evtl. der Finanzbedarf sind hier kritische Faktoren. Nach Ablauf des festgelegten Zeitrahmens muss nun eine Überprüfung erfolgen. Bestenfalls wurden alle Maßnahmen wie geplant realisiert. Andernfalls hat die zuständige Person die Aufgabe sicherzustellen, dass mögliche Probleme konkret benannt und Schwachstellen aufgedeckt werden können. Die bei der Umsetzung der Maßnahmen gesammelten Daten dienen als Grundlage für ein weiteres Treffen. Mit ihrer Hilfe kann eine Fehleranalyse erarbeitet werden, wie die aufgetretenen Schwachstellen zukünftig überwunden werden können.

Während dieses Treffens thematisieren Sie, welche Maßnahmen erfolgreich, in Ansätzen oder gar nicht umgesetzt wurden. Die Erfolge oder Misserfolge bzw. die Gründe für die nicht erfolgte Umsetzung werden diskutiert. Die noch offenen bzw. sich in Bearbeitung befindenden Maßnahmen nehmen Sie in eine aktuelle Maßnahmenplanung auf, in der wiederum Zuständigkeit, Budget, Zeithorizont und die Kontrolle festgelegt werden.



# Ergebnisse des Workshops

Die Beteiligung an diesem Analyse- und Planungsprozess *sensibilisiert* die Beschäftigten für die Kommunikationswege, -strukturen und -probleme und *motiviert* sie für eine Veränderung und Übernahme von Verantwortung. Die durch den Workshop erzielten Ergebnisse werden im Folgenden noch einmal zusammengefasst:

- Vermittlung einer gemeinsamen *Wissensbasis* über die Aufbauorganisation
- *Transparenz* über die bestehenden Kommunikationsstrukturen
- Ermittlung und Konkretisierung *allgemeiner Schwachstellen* der innerbetrieblichen Kommunikation
- *Auflistung bestehender Kommunikationsprobleme* (Status quo, Momentaufnahme)
- Konsensorientierte Erarbeitung von *Verbesserungsmaßnahmen*
- Konkrete und aktuelle *Maßnahmenplanung*

# Bedarfsgerechte Anpassungen – Beispiele aus Unternehmen

In der gerade dargestellten Form eines Workshops ist die Qualifizierung zur innerbetrieblichen Kommunikation für viele Unternehmen geeignet. Der Wechsel von moderierten Gesprächen, Einzel- und Kleingruppenarbeit ermöglicht es, alle Teilnehmenden mit ihren Vorstellungen, Ideen und Sichtweisen einzubeziehen und trotzdem am Ende zur Verabschiedung konkreter Maßnahmen zu gelangen. Trotzdem kann es sinnvoll sein, einzelne Schritte mehr oder weniger stark abzuändern und so an die Bedarfe der Unternehmen anzupassen. Hierfür geben wir im Folgenden einige Beispiele.

## *Analyse bestehender Kommunikationsstrukturen und Erarbeitung von Schwachstellen*

### **Beispiel 1:**

Wenn massive Probleme der Kommunikation bestehen, so dass zu befürchten ist, dass die Beschäftigten ihre Sichtweise in einer größeren Gruppe gar nicht darstellen werden, kann die Erarbeitung und Darstellung bestehender Kommunikationsstrukturen in Einzelgesprächen erfolgen. Hierbei ist die Einbindung externer Prozessbegleiter notwendig, um diese Gespräche von ca. 30–60 Minuten Dauer zu führen. Auch in den Einzelgesprächen dient das aktuelle Organigramm als Grundlage. Im Laufe des Gesprächs werden mit Hilfe von Leitfragen Kommunikationswege, positive und negative Beispiele innerbetrieblicher Kommunikation sowie Störgrößen erarbeitet und auf ein vorbereitetes Blatt eingezeichnet (s. Abb. 4 und 5). Die Externen notieren die genannten Probleme aber auch Verbesserungsvorschläge während der Gespräche und werten sie anschließend aus.

Die Ergebnisse aller Gespräche werden durch die externen Prozessbegleiter analysiert und zusammengefasst. Für den anschließenden Workshop können sie zum einen die Informationsflüsse auf eine Pinnwand übertragen und diese Übersicht den Beteiligten präsentieren. Dabei kennzeichnen sie die genannten Stärken grün und die genannten Schwächen rot.

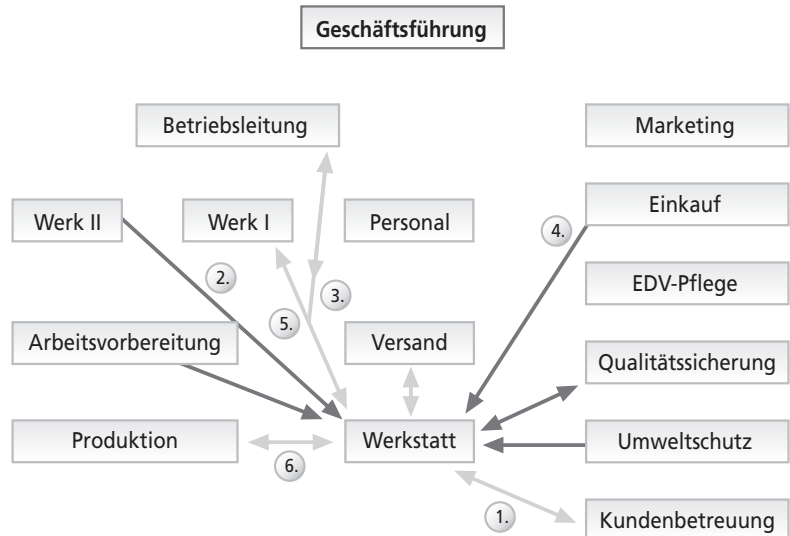


Abb. 4: Arbeitsblatt mit der formalen Aufbauorganisation eines Unternehmens. In dieses Arbeitsblatt werden die Wege der Kommunikation mit Pfeilen eingezeichnet. Grüne Pfeile (hier dunkle Linien) verdeutlichen gut funktionierende Kommunikation, rote Pfeile (hier helle Linien) problematische Wege. Erläuterungen dazu werden mit Nummern gekennzeichnet und in die Arbeitsmatrix mit den Leitfragen (Abb. 5) eingetragen.

Die Ergebnisse werden der gesamten Gruppe vorgestellt und gemeinsam besprochen. Dabei fragt die Moderation nach, ob die wesentlichen Informationsflüsse richtig wiedergegeben werden. Gegebenenfalls wird die Darstellung verändert und ergänzt.

Zum anderen systematisieren die Prozessbegleiter die genannten Stärken und Schwächen, notieren sie auf Karten und hängen sie zur Visualisierung an einer anderen Pinnwand auf. Die Verbesserungsvorschläge, die bereits während der Einzelgespräche genannt wurden, können sie auf der Rückseite der Karten notieren und so bei der Maßnahmenplanung behilflich sein. An die Teilnehmenden des Workshops wird die Frage gestellt, ob die Karten die zentralen Stärken und Schwächen widerspiegeln. Auch hier findet gegebenenfalls eine Ergänzung oder Veränderung statt. Danach werden Verbesserungsvorschläge für die genannten Probleme in selbst organisierten Kleingruppen erarbeitet, d.h. die Maßnahmenplanung findet wieder in der gleichen Form statt wie auch bei der Standardvariante des Workshops.

## Arbeitsmatrix

Abb. 5: Arbeitsmatrix mit Leitfaden für die Analyse in Einzelgesprächen. Die Aspekte, die im Gespräch genannt werden, werden im dazugehörigen Arbeitsblatt mit dem Organigramm (s. Abb. 4) durch Pfeile verdeutlicht. Zur Erläuterung werden Anmerkungen in diese Matrix eingetragen.



Unternehmen:	Datum:
MitarbeiterIn:	Uhrzeit:
InterviewerIn:	–

### Leitfragen:

1. Von wem erhalten Sie Informationen und wer bekommt Informationen von Ihnen?  
(Ist-Zustand) → Pfeile in Organigramm einzeichnen
2. Welche positiven Beispiele für innerbetriebliche Kommunikation gibt es? → + in Organigramm (dunkelgrau)
3. Wo funktioniert die Kommunikation schlecht oder gar nicht (bezogen auf den Arbeitsplatz / allgemein im Betrieb)  
→ – in Organigramm (hellgrau)
4. Warum funktioniert die Kommunikation nicht?  
Benennung der Störgrößen – (Persönliches, Gremien und Medien)  
→ in Tab. eintragen
5. Was müsste geändert werden?  
→ (Soll-Zustand) in Tab. eintragen
6. Welche Informationen fließen aus diesen Gründen schlecht oder gar nicht? → in Tab. eintragen

	Problem	Ansätze für Verbesserungen
1.	<i>Kunden haben während der Produktion unterschiedliche Ansprechpartner; deshalb hoher Koordinationsaufwand, Probleme bei der Auftragsabwicklung</i>	<i>eine zentrale Ansprechperson für Kunden</i>
2.	...	...

**Beispiel 2:**

Wesentlich einfacher gestaltet sich der gegenteilige Fall. Wenn die Unternehmenskultur sehr offen ist und moderierte Gespräche zum Unternehmensalltag gehören, oder aber wenn die Gruppe sehr klein ist, kann beispielsweise die Maßnahmenplanung abgeändert werden. Sie muss dann nicht in Kleingruppen erfolgen, sondern die Ideen für Veränderungen können direkt mit der gesamten Gruppe erarbeitet und mit allen abgesprochen werden. Allerdings sind kleine Gruppen, die sich »ihr« Thema selber auswählen zumeist effektiver. Zudem werden in kleinen Gruppen zurückhaltende Personen, die sich in einer großen Runde nur selten oder gar nicht zu Wort melden, eher einbezogen und aktiviert.

# Mögliche Probleme bei der Durchführung des Workshops

Bei der Durchführung eines solchen Workshops zur innerbetrieblichen Kommunikation können verschiedene Probleme auftauchen.

So kann die Zusammensetzung des Teams in verschiedener Hinsicht mit Stolpersteinen verbunden sein. Für die Planung der Verbesserungsmaßnahmen ist es notwendig, dass die entsprechenden Entscheidungsträger am Workshop teilnehmen. Denn nur so können die Maßnahmen direkt verabschiedet und der Zeitplan realistisch festgelegt werden. Ein zentrales Problem ist zudem, im Workshop die temporäre »Gleichrangigkeit« von Weisungsbefugten und Weisungsempfängern herzustellen. Aus diesem Grund empfehlen wir eine externe Moderation.

Die Zusammensetzung des Teams spielt aber auch eine wichtige Rolle, um eine umfassende Sichtweise der Probleme zu erhalten und zusammen mit allen potenziellen Konfliktparteien zu tragbaren Lösungen zu gelangen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Vorgesetzte oder dominante Kollegen zurückhaltende oder unsichere Personen hemmen können, ihre Meinung und Sichtweise frei zu äußern. Diesem Problem kann zumindest teilweise durch eine Moderation begegnet werden. Wichtig ist hierbei, dass die moderierende Person neutral ist. Das heißt, es kann ein externer Moderator sein oder eine Person aus dem Unternehmen, die keiner »Partei« zugeordnet werden kann und sich während des Workshops auch nicht inhaltlich in die Diskussion einbringt. Meist ist eine externe Moderation vor diesem Hintergrund zu empfehlen. Problematisch bleibt jedoch auch in diesem Fall die bestehende Gefahr, dass wieder die »alten Spielregeln« gelten, sobald die Moderation den Betrieb verlässt.

Ausgesprochen wichtig ist, dass die Beschäftigten sich ernst genommen fühlen und auch ernst genommen werden. »*Das haben wir schon oft versucht. Das hat noch nie geklappt.*« ist eine häufig anzutreffende Aussage. Es ist deshalb notwendig, auch die Überprüfung der Umsetzung geplanter Maßnahmen fest einzuplanen, um solche

Frustrationen zu vermeiden. Der Workshop darf keineswegs Alibifunktion haben, wenn die Beschäftigten langfristig für eine aktive Mitarbeit motiviert werden sollen.

Ein Hindernis, das mit Hilfe dieses Workshops nur begrenzt überwunden werden kann, sind Kommunikationsprobleme persönlicher oder zwischenmenschlicher Art. Der Workshop setzt ganz bewusst auf der strukturellen Ebene an und kann auch nur hier gezielt Veränderungen herbeiführen. Trotzdem sind auch auf dieser Ebene durch betriebliche Macht- und Einflussgrößen Grenzen gesetzt. Der organisatorische Ablauf wurde allerdings so gestaltet – und dies wird durch die bisherige Umsetzungserfahrung bestätigt –, dass neben der strukturellen auch die persönliche Ebene positiv beeinflusst wird.

# Anhang

## 1. Vorarbeiten zur Durchführung des Workshops

Zur Durchführung des Workshops bedarf es einiger Vorarbeiten von Seiten der Organisatoren:

- Untersuchungsbereich festlegen (Unternehmen, Standort, Organisationseinheit o.ä.);
- Zielgruppe festlegen;
- Ablaufplan durcharbeiten und entsprechend die Aufgaben verteilen;
- innerhalb des Untersuchungsbereichs eine Grobklassifizierung nach Unternehmensbereichen vornehmen und diese mit einer farblichen Kodierung versehen;
- ggf. im Vorgespräch Zielvereinbarung mit der Moderation absprechen;
- Einladung der Teilnehmenden;
- Ablauf des Workshops auf Flip-Chart schreiben;
- Spielregeln auf Flip-Chart schreiben;
- formelle Aufbauorganisation auf farbige Karten übertragen oder als Overhead-Folie vorbereiten;
- bekannte Gremien auf DIN A4-Blätter schreiben;
- kleinere, farbige Karten für die Besetzung der Gremien vorbereiten;
- Arbeitsaufgaben auf Flip-Chart, Folie oder Arbeitsblätter notieren;
- Stärken und Schwächen der innerbetrieblichen Kommunikation zusammen stellen bzw. vorab ermitteln (z.B. durch Einzelgespräche, per Fragebogen, in Besprechungen), auflisten und auf Karten übertragen.
- alle Arbeitsmaterialien vorhanden;
- Feedback-Fragebogen kopieren.



## 2. Nacharbeiten zum Workshop

Zur Nachbereitung des Workshops gehören folgende Arbeitsschritte:

- Auswertung der Feedback-Fragebögen;
- Protokoll zeitnah schreiben und an alle Teilnehmenden verteilen;
- Mitteilung an die übrigen Beschäftigten (z.B. zu den beschlossenen Maßnahmen);
- Vereinbarung bzw. Organisation des Termins zur Überprüfung der Maßnahmen;
- evtl. Vereinbarung bzw. Organisation eines neuen Termins, um die restlichen Probleme aufzuarbeiten.

## 3. Material zur Durchführung des Workshops

- Flip-Chart mit Ablauf des Workshops, Spielregeln, Arbeitsaufgaben;
- ggf. Overhead-Projektor;
- 3–4 Pinnwände samt Papier für das Organigramm, die Darstellung der Gremien, die Matrix für die Maßnahmenplanung sowie für die Auflistung der Schwächen;
- Liste mit bestehenden Kommunikationsproblemen;
- farbige Karten mit der formellen Aufbauorganisation (groß) und für die Besetzung der Gremien (klein);
- DIN A4-Blätter mit den bekannten Gremien;
- ausreichend Stifte und Papier sowie Filzstifte für das Schreiben an den Pinnwänden;
- Feedback-Fragebögen entsprechend der Anzahl der Teilnehmenden.



### **Inhaltsverzeichnis der CD:**

- Ablaufplan des Workshops
- Checkliste: Benötigtes Material zur Durchführung des Workshops
- Fragebogen zur Erhebung von Kommunikationsproblemen
- Arbeitsmatrix für Einzelgespräche
- Feedback-Fragebogen

### **Erläuterung zur CD:**

Die auf der CD-ROM verfügbaren Dateien sind als Handreichungen für die Personen gedacht, die den Workshop organisieren und vorbereiten. Es handelt sich um Word-Dokumente, die auf den eigenen Rechner herunterkopiert werden können, um sie auszudrucken, auszufüllen oder an betriebspezifische Bedingungen anzupassen. Im Text wird durch das Symbol an entsprechender Stelle auf diese



Dateien verwiesen.

