

Abstract

Titel: Internes Kommunikationskonzept für eine Non-Profit Organisation

Kurzzusammenfassung: Die Bachelor Arbeit beschäftigt sich mit der internen Kommunikation einer Non-Profit Organisation. Diese Organisation entstand im Juli 2013 durch die Fusion mehrere gleichartigen Vereine in derselben Region. Die Herausforderung bestand darin, ein internes Kommunikationskonzept zu erstellen, die die verschiedenen Grössen der Filialen und deren bereits bestehenden Kommunikationskulturen berücksichtigt. Dabei wurden die einzelnen Filialen analysiert und qualitative Interviews mit den Mitarbeitenden durchgeführt. Das Ziel war herauszufinden, welche Kommunikationsdefizite bestehen und was die Wünsche, Anregungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden betreffend interner Kommunikation sind. Anhand der Ergebnisse wurden Verbesserungsvorschläge aufgezeigt und ein Aktionsplan zu deren Durchführung erstellt.

Verfasser/-in: Sarah Anna Kühnis

Herausgeber/-in: Fachhochschule St. Gallen

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Kühnis, S. (2013). Internes Kommunikationskonzept für eine Non-Profit Organisation. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Arbeit

Schlagwörter (3-5 Tags): interne Kommunikation, qualitative Interviews, Kommunikationsdefizite, Kommunikationskanäle und -richtungen

Ausgangslage

Im Juli 2013 fand eine Fusion von mehreren Non-Profit Organisationen statt. Die daraus entstandene neue Organisation, bestehend aus drei Filialen, beschäftigt seit diesem Zeitpunkt rund 100 Personen was einem Total von 43 100 % Stellen entspricht. Sie stand vor der Herausforderung, die Kommunikation neu zu gestalten und dabei die verschiedenen Kommunikationskulturen in Einklang zu bringen. Unterschiedliche Grössen der drei Filialen mussten dabei berücksichtigt werden. Hinzu kommt, dass viele Mitarbeitende eine Anstellung mit tiefem Pensum haben und deshalb nicht immer in der Unternehmung präsent sind. Bereits jetzt ist spürbar, dass in den grösseren Filialen, die stetig gewachsen sind, die interne Kommunikation eine Herausforderung darstellt. (Kühnis, 2013, S. 1)

Ziel

Beim Erarbeiten der Bachelor Thesis wurden folgende Ziele verfolgt (Kühnis, 2013, S. 2)

- Die Herausforderungen der Kommunikation in den Filialen sind eruiert
- Verschiedene interne Kommunikationskanäle sind dargestellt und deren Vor- / Nachteile aufgezeigt
- Verbesserungsvorschläge für die interne Kommunikation sind ausgearbeitet
- Ein idealtypischer Kommunikationsprozess ist ausformuliert
- Ein Aktionsplan für den Soll-Zustand ist erstellt
- Von den Projektzielen ausgeschlossen ist ein Plan für die Wirkungskontrolle der Verbesserungsvorschläge

Vorgehen

Folgende Schritte wurden zum Erreichen der Ziele durchgeführt (Kühnis, 2013, S. 2-3):

1. Erhebung von Sekundärdaten

Der erste Schritt beinhaltete die Erhebung der Sekundärdaten. Diese umfassen sowohl interne Dokumente als auch externe Quellen. Das Studium der Sekundärdaten sollte der Studentin einen guten Überblick über die die zu behandelnde Theorie und auch über die Non-Profit Organisation ermöglichen.

2. Primärerhebung

In einer weiteren Phase führte die Studentin eine qualitative Umfrage im Rahmen von persönlichen Interviews bei den Mitarbeitenden der Organisation durch. Dies stellte die Grundlage für das Erarbeiten einer Situationsanalyse der internen Kommunikation dar. Die Mitarbeitenden wurden anhand ihrer Pensen in die zwei Gruppen „hohe Pensen“ und „niedrige Pensen“ eingeteilt. Dies aufgrund der Annahme, dass Mitarbeitende, die mehr Zeit anwesend sind andere Bedürfnisse

betreffend interne Kommunikation haben als solche, die weniger Stellenprozente innehaben. Gesamthaft wurden 16 Befragungen durchgeführt.

3. Situationsanalyse

In die Situationsanalyse flossen Aspekte wie die Erläuterung der Situation vor der Fusion, die eruierten Kommunikationskanäle, -richtungen und -defizite der Filialen sowie die Stimmen der Mitarbeitenden ein. Auch wurden die Veränderungen, die mit der Fusion auf die Organisationen zukommen, aufgezeigt.

4. Idealtypische Abbildung des Kommunikationsprozesses

Die Situationsanalyse bot die Basis für das Erarbeiten einer idealtypischen Abbildung der Kommunikationsprozesse sowie das Aufzeigen von Verbesserungsvorschlägen für die interne Kommunikation.

5. Aktionsplan

Im fünften Schritt wurde ein Aktionsplan zur Erreichung des Soll-Zustands ausgearbeitet. Dabei flossen die Ergebnisse der Situationsanalyse sowie der idealtypischen Abbildung in diesen Aktionsplan ein.

Erkenntnisse

Die folgenden Erkenntnisse konnten anhand der Schritte eins bis drei aus dem Vorgehen eruiert werden.

Wahl der Kommunikationskanäle ist situationsabhängig

Bei der Auswertung der Interviews wurde eine Vielzahl von benutzten Kommunikationskanälen festgestellt. Am meisten wurden die Kanäle Gespräch, Telefon, Besprechung, Schriftliches und E-Mail erwähnt. Dabei ist die Wahl der Kommunikationskanäle von der Möglichkeit zu kommunizieren sowie den Fähigkeiten und Vorlieben der Mitarbeitenden abhängig. (Kühnis, 2013, S. 19 - 21)

Kommunikationsdefizite basieren vor allem auf systemischen / kulturellen Faktoren

Die untenstehende Tabelle zeigt eine Kategorisierung der eruierten Kommunikationsdefizite der Filialen. Um die verschiedenen Kommunikationsdefizite übersichtlich darzustellen, wurden diese in die drei Kategorien „Strukturelle Faktoren“, „Systemische Faktoren“ und „Kulturelle Faktoren“ eingeteilt. Dies soll aufzeigen, welcher Faktor den Ursprung für ein Defizit darstellt.

Strukturelle Faktoren beinhalten Aspekte wie die Ablauf- oder Aufbauorganisation, die die organisatorische Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation beeinflussen können. Auch können Hierarchiestrukturen der Organisation dabei eine Rolle spielen. Systemische Faktoren bezeichnen Aspekte, die die Informations- und Kommunikationssysteme einer Organisation betreffen. Die Kommunikationsinfrastruktur oder das Ausmass an Informations- und Kommunikationssystemen zählen zu diesen systemischen Faktoren.

Kulturelle Faktoren beziehen sich auf die Unternehmenskultur und beinhalten Aspekte wie zum Beispiel die Offenheit der Organisation oder das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden. (Bruhn, 2011, S. 1172 - 1173)

Strukturelle Faktoren	Systemische Faktoren	Kulturelle Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> - Spezielle Arbeitszeiten der Organisation - Personalmangel 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht geregelte Verantwortlichkeiten - Überschuss an Notizzetteln und Durcheinander - Kurze, unstrukturierte Gespräche - Ungenügende Kommunikation / Information 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht einbeziehen der Mitarbeitenden - Unleserliche Schriften / Interpretationsspielraum von Geschriebenem - Mitarbeitende informieren sich nicht - Einhaltung der Sitzungsgefässe - Fehlen von offener Kritik - Anliegen der Mitarbeitenden nicht ernst nehmen

Tabelle: Kategorisierung der Kommunikationsdefizite
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2011, S. 1174)

Die Mitarbeitenden der Filialen bemerken, dass sie viel Wert auf den Austausch innerhalb der Filialen legen. Ausserdem sind ihnen klare Verantwortlichkeiten und geregelte Kommunikationsprozesse wichtig. Sie wünschen sich eine offene, respektvolle Kommunikation sowie eine vollständige Information. (Kühnis, 2013, S. 27 - 34)

Die idealen Kommunikationsprozesse basieren auf dem Organigramm

Die Grundlage für die idealtypische Abbildung der Kommunikationskanäle und -richtungen bietet das Organigramm der neuen Organisation. Idealerweise richten sich die Kommunikation und der Informationsfluss nach den Verbindungslinien zwischen den einzelnen Stellen im Organigramm. (Kühnis, 2013, S. 40)

Die oberen Stellen des Organigramms fokussieren sich idealerweise auf die Benützung der Kanäle Gespräch, Besprechung und E-Mail wobei die Kommunikation zwischen Teamleitung und Team nach wie vor mit mehreren Kommunikationskanälen stattfinden soll, um den Informationsfluss sicher zu stellen. Gespräche sollten auf das Minimum reduziert werden, da sie oft zu Arbeitsunterbrüchen führen und keinen offiziellen Charakter haben. (Kühnis, 2013, S. 41 – 42)

Schlussfolgerung

Um die idealtypische Situation zu erreichen, wurden die Verbesserungsvorschläge in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Diese wurden auch nach den bereits bekannten Merkmalen kategorisiert.

Strukturelle Faktoren	Systemische Faktoren	Kulturelle Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> - Personalmangel reduzieren - Hohe Pensen für Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortlichkeiten regeln - Kommunikationsstrategie gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskultur ändern - Klare Ziele festlegen

Tabelle: Kategorisierung der Verbesserungsvorschläge
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2011, S. 1174)

In Anlehnung an den Prozess zum systematischen Vorgehen zur Realisierung der internen Kommunikation von Bruhn (2011, S. 1166) wurde der Aktionsplan für das Erreichen der idealtypischen Abbildung gestaltet.

Als erstes sollen die Verantwortlichkeiten für die interne Kommunikation geregelt werden, bevor die Situationsanalyse durchgeführt wird. Die weiteren Schritte beinhalten das Festlegen der Ziele sowie der Strategie, das Budgetieren und das Planen der Massnahmen. Am Ende soll der Erfolg kontrolliert werden. (Kühnis, S. 48)

Literaturquellen

- Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 415-434). Wiesbaden: Gabler.
- Auer, B. & Rottmann, H. (2011). *Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler. Eine anwendungsorientierte Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Auer-Srnka, K. (2009). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 159-170). Wiesbaden: Gabler.
- Berger, D. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bibliographisches Institut. (2013a). *Die Kommunikation*. Gefunden am 31.05.2013 unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation>
- Bibliographisches Institut. (2013b). *Die Information*. Gefunden am 31.05.2013 unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Information>
- Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für integriertes Kommunikationsmanagement* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Gelbrich, K. (2009): Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 617-632). Wiesbaden: Gabler.
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 657-668). Wiesbaden: Gabler.
- Holzmüller, H. & Buber, R. (2009). Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 3-20). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung* (4. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing*. München: PEARSON Studium.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 463-474). Wiesbaden: Gabler.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2010). *Strategisches Management. Visionen entwickeln. Erfolgspotenziale aufbauen. Strategien umsetzen*. Zürich: Versus.
- Meyer, M. & Reutterer, T. (2009). Sampling-Methoden in der Marktforschung. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. überarb. Aufl., S. 229-245). Wiesbaden: Gabler.
- Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strategien und Management*. (5. Überarb. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vahs, D. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zaltman, G. & Higie, R. (1993). *Seeing the Voice of the Customer: The Metaphor Elicitation Technique*. Working Paper 93-114, Marketing Science Institute. Cambridge.