

# Abstract

## **Titel: Analyse und Optimierung der internen Kommunikation bei der X GmbH**

**Kurzzusammenfassung:** Der internen Kommunikation wird in der heutigen Zeit noch in vielen Unternehmen eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Sie läuft meistens unstrukturiert und wenig zielgerichtet ab. Dabei kann über die interne Kommunikation die Motivation, Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden, was sich wiederum positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auswirkt. Ein Patentrezept für eine erfolgreiche interne Kommunikation gibt es nicht, sondern sie muss auf die Bedürfnisse, Grösse und Ressourcen eines Unternehmens abgestimmt sein. Die Erstellung eines internen Kommunikationskonzepts verhilft der internen Kommunikation zu einer Struktur, bindet sie strategisch ein und führt schliesslich zu mehr Mitarbeiternähe, Glaubwürdigkeit, Integration und operativer Kraft.

**Verfasser/-in:** Dario Hubatka

**Herausgeber/-in:** Dr. Christa Uehlinger

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2012

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Hubatka, D. (2012). *Analyse und Optimierung der internen Kommunikation bei der X GmbH*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Kommunikationskonzept, Unternehmenskommunikation, Employee Relations

**Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen**

### **Ausgangslage**

Ein in der Ostschweiz ansässiges Unternehmen, das seit 14 Jahren verschiedene Erzeugnisse für die Medizinbranche produziert, verzeichnete über die letzten Jahre ein enormes Unternehmenswachstum und beschäftigt mittlerweile über 100 Mitarbeitende. Ein grosses Wachstum ist oft mit vielen strategischen, kulturellen, organisations- und führungsspezifischen Herausforderungen verbunden. Dabei sieht die X GmbH vor allem in der internen Kommunikation ein erhebliches Verbesserungspotenzial.

### **Ziel**

Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, den Ist-Zustand der internen Kommunikation des Auftraggebers zu analysieren und der internen Kommunikation mittels eines Kommunikationskonzepts, einschliesslich eines Massnahmenpakets, eine Struktur zu geben und strategisch einzubinden.

### **Vorgehen**

Mit dem Studium von Fachliteratur gilt es zunächst die weitgreifende Thematik der internen Kommunikation zu erfassen. Anhand von insgesamt 12 qualitativen Interviews mit der Unternehmensleitung, Abteilungsleitenden und einigen Produktionsmitarbeitenden wird darauf der Ist-Zustand der internen Kommunikation dargestellt und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgeholt. Anschliessend wird ein kommunikationsorientiertes Stärken-Schwächen-Profil nach Noll (1996) erstellt und die Kommunikationsdefizite sowie der Handlungsbedarf eruiert. Basierend auf dem Ist-Zustand, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den theoretischen Grundlagen wird schliesslich ein internes Kommunikationskonzept erstellt.

### **Erkenntnisse**

Folgende Erkenntnisse haben sich aus dieser Bachelor Thesis ergeben:

1. Für die Gestaltung einer erfolgreichen internen Kommunikation ist es förderlich, zunächst folgende Grundlagen zu erarbeiten:
  - Ist-Zustand der internen Kommunikation
    - o Informationsfluss / Kommunikationswege

- Kommunikationsmittel und –form
- Organisation der Kommunikation
- Problemstellen und –faktoren
- Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation
  - Anforderungen der Mitarbeitenden
  - Wichtige Themen
  - Verbesserungsvorschläge

Diese Grundlagen können entweder durch qualitative oder quantitative Interviews mit der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden gewonnen werden. Mit 10-20 Einzelinterviews erhält man einen guten Überblick über das Meinungsspektrum eines Themas. Der Ist-Zustand zeigt dabei den Informationsfluss, die Kommunikationswege (top-down, bottom-up, in-between), die Organisation und die Problemstellen der internen Kommunikation eines Unternehmens. Mit den Bedürfnissen können insbesondere die Anforderungen der Unternehmensleitung und der Mitarbeitenden berücksichtigt, sowie wichtige Themen erfragt werden. Die Verbesserungsvorschläge geben zusätzliche Ansatzpunkte zur Optimierung.

2. Die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews können danach in einem kommunikativen Stärken-Schwächen-Profil nach Noll (1996) beurteilt werden.

		sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut
<b>Kommunikationsstrukturen</b>	Informationsfluss			x		
	Kommunikationsmedien			x		
	Organisation der Kommunikation		x			
	Zentralisierung der Kommunikation		x			
	Regelmässigkeit der Kommunikation		x			
	Abteilungsübergreifende Kommunikation			x		
<b>Kommunikationsklima</b>	Abteilungsinterne Kommunikation		x			
	Vorgesetzten-Mitarbeiter Kommunikation			x		
	Gruppen-Kommunikation		x			
	Kommunikationsstil			x		
	Kommunikationsfähigkeiten (Führungskräfte)			x		
	Gegenseitiges Vertrauen		x			
	Kooperationsbereitschaft Mitarbeitende				x	

Abb. 1: Zeit ein kommunikatives Stärken-Schwächen-Profil nach Noll.  
Quelle: in Anlehnung an Noll (1996, S. 113).

Wie in Abb. 1 ersichtlich, unterscheidet Noll (1996, S. 113) die zwei Hauptbereiche „Kommunikationsstrukturen“ und „Kommunikationsklima“. Bei den Kommunikationsstrukturen zeigt sich, dass die X GmbH speziell in der Organisation, Zentralisierung, Regel-

mässigkeit und in der abteilungsinternen Kommunikation Schwächen offenbart. Beim Kommunikationsklima stellen sich die Gruppen-Kommunikation und das gegenseitige Vertrauen als Schwachpunkte heraus. Basierend auf dem kommunikativen Stärken-Schwächen-Profil können daraufhin die Kommunikationsdefizite und der daraus abgeleitete Handlungsbedarf eruiert werden.

Nachfolgend gilt es ein internes Kommunikationskonzept zu erstellen, mit dem die Kommunikationsdefizite soweit wie möglich behoben werden können und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Vorstellungen der Unternehmensleitung bestmöglich berücksichtigt sind.

**3. Ein internes Kommunikationskonzept sollte folgende Punkte beinhalten:**



**Abb. 2: Aufbau eines internen Kommunikationskonzepts.**  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2005, S. 1220-1278)

Das interne Kommunikationskonzept besteht aus den übergeordneten Kommunikationszielen, den Kommunikationszielgruppen, einer Kommunikationsstrategie, dem Massnahmenplan und der Organisation und Wirkungskontrolle (siehe Abb. 2). Für den Massnah-

menplan sollte ein ausgewogenen Mix zwischen Massnahmen der persönlichen, der elektronischen und der schriftlichen/gedruckten Kommunikation gewählt werden, mit denen die Kommunikationsziele erreicht und die Kernbotschaften optimal vermittelt werden können. Die Kommunikationsstrategie muss daneben immer im Auge behalten werden. Wichtig ist, dass bei jeder Massnahme Bezug genommen wird auf den zeitlichen Einsatz, die Zielgruppe, deren Funktion und Inhalt, das Ziel (angepasst auf Zielgruppe), die Botschaft (zielgruppengerecht) und die Zuständigkeit.

Weitere Punkte, die bei der Erstellung eines internen Kommunikationskonzepts berücksichtigt werden sollten, sind:

- Nicht veränderbare Unternehmensgegebenheiten (keine PCs in der Produktion, fremdsprachige Mitarbeitende, Organisationsstruktur etc.)
- Vorstellungen/Strategie der Unternehmensleitung
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Grösse des Unternehmens
- Umsetzbarkeit/Machbarkeit der Massnahmen
- Infrastrukturelle Gegebenheiten (z.B. Abteilungen auf mehrere Etagen verteilt)
- Finanzierbarkeit der Massnahmen (Budget)

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die interne Kommunikation an Bedeutung gewinnt, je grösser ein Unternehmen wird und je stärker die Auswirkungen einer Vernachlässigung der internen Kommunikation zu spüren sind. Dies war auch bei der X GmbH ausschlaggebend für den Auftrag dieser Bachelor Thesis. Die Erarbeitung eines internen Kommunikationskonzepts ist dabei der erste Schritt, um eine Struktur in die interne Kommunikation zu bringen und diese strategisch einzubinden.

## **Literaturquellen**

- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Einwiller, S., Klöfer, F. & Nies, U. (2008). *Mitarbeiterkommunikation*. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 221-260). Wiesbaden: Gabler.
- Noll, N. (1996). *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Neue betriebswirtschaftliche Forschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schick, S. (2002). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozess steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.