



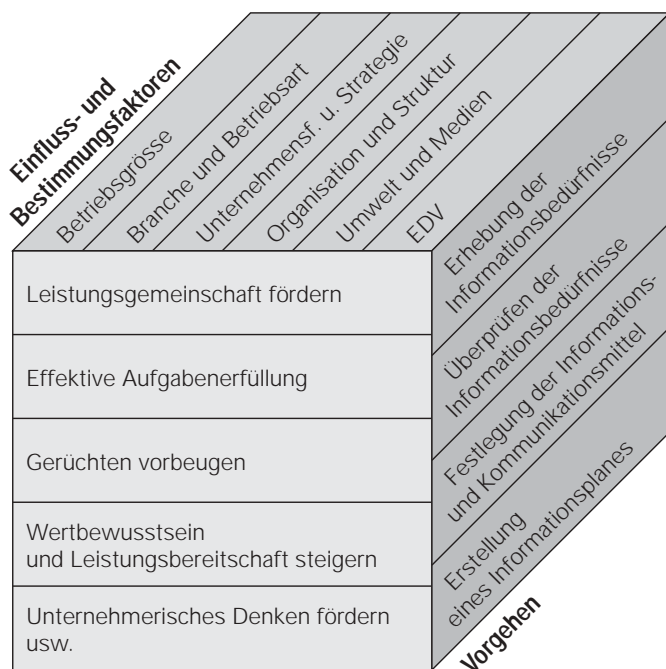
## Innerbetriebliche Information und Kommunikation

Mit geringem Aufwand grosse Wirkung erzielen.

# 1. Warum wird ein innerbetriebliches Kommunikations- und Informationssystem benötigt?

Angesichts der Tatsache, dass 80 % der Tätigkeiten einer Führungskraft aus der Interaktion mit den restlichen Unternehmungsangehörigen sowie aus dem Senden und Empfangen von Informationen besteht, und dass ungefähr 90% aller Fehlleistungen auf Kommunikationsversagen basieren, wird es immer deutlicher, dass die innerbetriebliche Kommunikation keineswegs als selbstverständliches und problemloses Ereignis betrachtet werden darf.

Anhand des nachstehenden Informationswürfels werden die verschiedenen Dimensionen der innerbetrieblichen Kommunikation und Information dargestellt.



Ziele

## 2. Ziele und Vorteile

Die Ziele und die Vorteile einer gezielt eingesetzten innerbetrieblichen Kommunikations- und Informationspolitik sind:

- die gezielte, effektive Aufgabenerfüllung ermöglichen
- die Leistungsgemeinschaft im Betrieb fördern
- dem Mitarbeiter Aufgaben verständlicher machen
- unkontrollierbaren Gerüchten vorbeugen
- Wertbewusstsein und Leistungsbereitschaft steigern
- das unternehmerische Denken fördern
- Gelegenheiten nach sozialen Interaktionen schaffen
- Durchsetzen der Unternehmenskultur

## 3. Einfluss- und Bestimmungsfaktoren

### 3.1 Betriebsgröße

Mit der zunehmenden Unternehmensgröße steigt oft auch die Komplexität des betrieblichen Ablaufs. Je komplexer der Betrieb, desto komplexer sein Informations-

system, desto anfälliger, und folglich desto mehr Fehlerquellen und Fehler. Diese Tatsache erfordert eine Intensivierung der Regelungen für die Kommunikation und des Informationsflusses.

### 3.2 Branche und Betriebsart

Die Kommunikation wird ebenfalls von der Struktur der Belegschaft beeinflusst. Je nach Branche und Abteilung sind die Anforderungskriterien an die Mitarbeiter verschieden. Das Anforderungsniveau sowie die Ausbildung korrelieren direkt mit der Kommunikationsfähigkeit und den Bedürfnissen.

### 3.3 Unternehmensführung und Strategie

Für die Führung einer Unternehmung erlangt die Kommunikation wesentliche Bedeutung, da sie als eigentliches Führungsinstrument verstanden wird und die Verantwortung beim obersten Kader liegt. Kommunikation und Information sind immer an die Führungskräfte gebunden und werden durch diese geprägt. Eine Veränderung des Informations- und Kommunikationssystems setzt also immer auch ein Umdenken der Verantwortlichen voraus.

Zwischen Strategie und Kommunikation besteht eine wechselseitige Beziehung, indem das eine ohne das andere nicht erreicht bzw. nicht koordiniert werden kann.

### 3.4 Organisation und Struktur

Ohne zu detailliert auf organisationstechnische Aspekte einzutreten, muss die Bedeutung der Organisationsform einer Unternehmung auf die Ausgestaltung des Kommunikationsnetzes hinterfragt werden. Der jeweilige Aufgabenbereich und die dazugehörige Organisation bestimmen das Ausmass an formalen und informalen Beziehungen.

### 3.5 Umwelt und Medien

Entscheidend für die Stellung einer Unternehmung innerhalb unserer Gesellschaft ist, wie sie wahrgenommen wird. Das wiederum beeinflusst nicht nur den Umsatz, sondern auch jeden einzelnen Mitarbeiter, der verschiedenste Feedbacks erhält, die darüber bestimmen, wie er sich mit der Unternehmung identifizieren kann. Die Identifikation hat wiederum einen direkten Einfluss auf seine Motivation.

### 3.6 EDV

Die Entwicklung von Informationstechnologien ermöglicht eine effizientere und sicherere Zeit- und Raumüberbrückung als früher. Durch sie wird aber das bisherige Kommunikationsverhalten erheblich beeinflusst, indem z.B. die Gefahr der Vereinsamung am Arbeitsplatz gestiegen ist, was zu Motivationsverlusten führen kann.

## 4. Grundsätze von wirksamer Information und Kommunikation

Die beste Organisation nützt nichts, wenn die Mitarbeiter nicht gewillt sind, sie mit Leben zu erfüllen! Für die Verbesserung von Information und Kommunikation lassen sich folgende Grundsätze anwenden:

● Information und Kommunikation sind primär **aufgabenorientiert** zu **gestalten** und sollen damit eine optimale Zielerreichung fördern.

● Information muss neben der **Orientierungsfunktion** auch eine **Motivationsfunktion** haben. Nur wenn neben der Vermittlung des Wissens auch das Wollen beeinflusst wird, ist die Information wirksam.

● Die Qualität der Information ist wichtiger als derer Quantität. Das Entscheidende ist, dass die **richtigen Informationen zur rechten Zeit an die richtige Stelle** gelangen.

● Die Quantität der Information bestimmt sich nach den Informationsbedürfnissen. Viele Informationen gehen an zu viele Stellen im Betrieb, was die Gefahr der Überinformation und einer ineffizienten Verarbeitung zur Folge haben kann. Der **Abklärung der Informationsbedürfnisse** kommt deshalb eine entscheidende Bedeutung für die Verbesserung des Informationswesens zu.

● Information kann nur wirksam sein, wenn sie verständlich ist. Die **Form** der Information muss also **an** die Aufnahmefähigkeit des **Empfängers angepasst** werden. Es ist folglich zweckmässig, dass z.B Tabellen und Uebersichten stets gleich angeordnet sind und von Zeit zu Zeit erläutert werden.

● Da die **Beschaffung von Information** von Natur aus **teuer** ist, muss kontrolliert werden, ob diese dann auch ankommt und vor allem verstanden und eingesetzt wird.

● Regelmässig anfallende Informationsvorgänge sind organisatorisch zu sichern, d.h., zu schematisieren und zeitlich zu regeln und zu optimieren.

● Der **soziale Aspekt** der Kommunikation wird heute vielfach unterschätzt. Zunehmende Arbeitsteilung, häufiges Arbeiten mit PCs, isolierte Arbeitsplätze, Hektik, usw. tragen dazu bei, dass die zwischenmenschliche Kommunikation „verkümmert“. Es empfiehlt sich deshalb gerade auf diesem Gebiet, **Kommunikationsmöglichkeiten „organisatorisch“ zu schaffen.**

## 5. Vorgehen und Hilfsmittel

Um Verbesserungen im innerbetrieblichen Kommunikations- und Informationssystem mit all seinen wirtschaftlichen und mitarbeiterbezogenen Vorteilen zu verwirklichen, kann folgendes Vorgehen angewendet werden:

### Erhebung der Informations-Bedürfnisse

Dies kann anhand einer Checkliste erfolgen (z.B. Welche Statistiken werden in Ihrer Abteilung angefertigt? Von wem? Welchem Zweck dienen sie? Wem werden sie vorgelegt? Wer wertet sie aus? Ist sie überhaupt sinnvoll? Sehen Sie Verbesserungsvorschläge bei deren Gestaltung und Informationsgehalt? etc.).

Der nachfolgende Fragebogen zur Informationssituation befasst sich primär mit der Informationszufriedenheit in einem Unternehmen. Gerade dieser subjektive Aspekt bei der Beurteilung der Informationssituation spielt eine sehr wichtige Rolle beim innenbetrieblichen Informationsprozess.

Fragen an Mitarbeiter und Kader	ja	nein
1. Wird in unserem Unternehmen die Bedeutung der internen Information im allgemeinen – richtig eingeschätzt? – zu hoch eingeschätzt? – noch verkannt?		
2. Kann man sagen, dass der Informationsfluss in unserem Unternehmen – vor allem von oben nach unten verläuft? – auch von unten nach oben verläuft – weder in der einen noch in der anderen Richtung wirksam funktioniert?		
3. Wie steht es mit der Zuverlässigkeit der Vorgesetzten im Weitergeben von Informationen nach unten? – Weitergabe im allgemeinen gut – Weitergabe oft nur filtriert – oft keine Weitergabe		
4. Kennen im allgemeinen die Mitarbeiter, – die ihnen zustehenden Rechte und Pflichten? – das Funktionieren der anderen Bereiche und Abteilungen? – die wichtigsten Informationsquellen im Betrieb?		
5. Ist die Aufgliederung der Aufgaben und der dazugehörigen Entscheidungsbefugnisse – klar – teilweise noch unklar – völlig unklar und diffus		
6. Wie gestaltet sich in der Regel der Entscheidungsprozess: – unter starker Mitwirkung der unteren Stufen – mit ausreichenden Informationsgrundlagen – oft nach dem Prinzip «vollendeten Tatsachen».		
7. Besteht im grossen und ganzen die Bereitschaft, Entscheidungen der Vorgesetzten zu akzeptieren?		
8. Haben die Mitarbeiter jeweils genügend Informationen, um die Entscheidungen der Vorgesetzten zu verstehen?		
9. Kennt jeder Mitarbeiter die Leistung, die von ihm erwartet wird?		
10. Werden die Mitarbeiter regelmässig über die Bewertung ihrer Leistung informiert?		
11. Haben die Mitarbeiter im allgemeinen das Gefühl, rechtzeitig über sie betreffende Massnahmen oder Veränderungen informiert zu werden? – meistens rechtzeitige Information – oft wird zu spät informiert		
12. Werden in unserem Unternehmen Gerüchte herumgeboten: – selten – ziemlich oft		
13. Werden Informationen so abgefasst, dass sie von den Empfängern richtig verstanden werden? – oft unverständlich – oft zu ausführlich (zeitraubend) – im allgemeinen richtig abgefasst		
14. Noch eine Frage zu den benützten Informationsmitteln. Sollten Ihres Erachtens in unserem Unternehmen Informationen – mehr mündlich erfolgen? – mehr schriftlich erfolgen? – über andere Mittel erfolgen? Welche Mittel würden Sie vorschlagen?		

## Überprüfen der Informations-Bedürfnisse

Die von den verschiedenen Stellen artikulierten Informations-Bedürfnisse sind mit Hilfe von verschiedenen Kriterien zu prüfen, z.B. in bezug auf die wirkliche Notwendigkeit, Form und Häufigkeit, Geheimhaltung und besonders wichtig in bezug auf die Wirtschaftlichkeit.

## Festlegung der Informations- und Kommunikationsmittel

Dabei sollte Abstand vom „Organigramm-Denken“ genommen werden. Da nun die individuellen Bedürfnisse an Information jeder einzelnen Stelle im Betrieb bekannt sind, müssen die dazwischen liegenden Dienststellen nicht damit belastet werden und können übersprungen werden. Es ergibt sich auch die Möglichkeit, bestehende und sich bewährende informale Beziehungen „festzulegen“, wobei das nicht zu einer Beschränkung von offiziellen Kontakten führen darf.

Instrumente für die Festschreibung sind das Informationsdiagramm, der Informationsplan oder die Informationsübersicht.

## Erstellen eines Informationsplanes

Die Art der Information, deren Absender und Empfänger, sowie Zeitpunkt und Form (mündlich, schriftlich, Konfe-

renz) werden definiert und festgeschrieben und gelten von diesem Moment an als verbindlich.

Nebst dem Informationsplan ist ebenfalls **ein Plan für Kommunikationsmöglichkeiten** zu erstellen. Diese eher informellen Mittel sollen insbesondere die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zwischenmenschlichen Beziehungen befriedigen (gemeinsame Kaffeepause, Abteilungstreff, Sportclubs, usw.).

## 6. Schlussbemerkung

Die innerbetriebliche Kommunikation und Information stellt einen ernstzunehmenden Unternehmensbestandteil dar. Wer es versteht, durch ein geschicktes Kommunikations- und Informationsmanagement auf den Informationsfluss im Einklang mit den Unternehmenszielen einzuwirken, für den bildet die betriebliche Kommunikation eine echte Chance in der Zukunft, d.h. **eine strategische Erfolgsposition**.

### Informationsplan:

Auf der Information	Absender	Empfänger	Zeitpunkt	Form
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Marketing</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Absatzzahlen</li><li>- Bestellungseingang</li><li>- Werbebudget</li></ul></li><li>● <b>Produktion</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Lagerpläne</li><li>- Produktionspläne</li><li>- Kapazitätspläne</li></ul></li><li>● <b>Personal</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Ein- / Aushilfe</li><li>- Fluktuationsrate</li><li>- Ausbildungsbudget</li><li>- Personalkosten</li></ul></li><li>● <b>Finanzen</b><ul style="list-style-type: none"><li>- kurzfristige F'planung</li><li>- mittelfristige F'planung</li><li>- langfristige F'planung</li><li>- Bilanz / ER</li></ul></li></ul>			<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> Ende <input type="checkbox"/> Hälfte <input type="checkbox"/> Beginn	<input type="checkbox"/> mündlich <input type="checkbox"/> schriftlich <input type="checkbox"/> Kurzfassung

