



Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Engineering (B.Eng.)

Interne Unternehmenskommunikation - Probleme im Informationsfluss

Ersteller:	Anna Maria Wanzner
Matrikelnummer:	80948213
Betreuerin:	Prof. Dr. Anke van Kempen
Semester:	Sommersemester 2018
Hochschule München:	Fakultät 5
Studiengang:	Technische Redaktion und Kommunikation

Kurzzusammenfassung

Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, das heißt die interne Unternehmenskommunikation, nimmt in manchen Unternehmen noch immer keinen hohen Stellenwert ein. Hierdurch entstehen jedoch häufig Probleme in der internen Unternehmenskommunikation, welche – präziser gesagt – im Informationsfluss der Unternehmen zu finden sind. Informationsfluss bezeichnet den Weg, den eine Information vom Sender zum Empfänger nimmt. Um die interne Kommunikation sinnvoll zu gestalten, ist es unausweichlich, Kommunikationskonzepte zu entwickeln und zweckmäßige Kommunikationskanäle in das Unternehmen einzuführen.

Diese Arbeit beschäftigt sich damit herauszufinden, in wie weit vergleichbare Unternehmen gleiche oder ähnliche Probleme, was den Informationsfluss der internen Kommunikation angeht, haben. Der sich auf den Theorieteil stützende Hauptteil befasst sich mit den Schwierigkeiten in der internen Unternehmenskommunikation. Zu diesem Zweck wurden die Mitarbeiter von mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis von Dachau befragt. Anhand der Ergebnisse, die mittels einer anonymen Online-Umfrage ermittelt wurden, soll untersucht werden, ob der Informationsfluss in den Unternehmen auf gleiche oder ähnliche Weise gestört wird. Die Ergebnisse der Umfrage werden ausgewertet und analysiert. Anschließend wird beispielhaft für ein in der Studie erkanntes Problem ein Lösungsansatz entwickelt, welchem die aus der Bewertung hervorgegangenen Resultate zu Grunde liegen.

Abstract

In some companies, communication within a company, in other words internal corporate communication, still does not play an essential role. However, this often causes problems in the internal corporate communication which – to be more precisely – lie in the information flow of the companies. Information flow is defined as the information's way from the sender to the recipient. In order to make internal communication efficient, it is inevitable to develop communication concepts and to implement appropriate communication channels within the company.

This paper focuses on finding out to what extent comparable companies have, with regard to the information flow of the internal communication, to deal with the same problems or with similar problems. The main part of the bachelor thesis, which is based on the theoretical part of this paper, deals with the challenges regarding internal communication. For this purpose, employees of medium-sized engineering companies in the vicinity of Dachau were surveyed. On the basis of the results which were obtained by means of an anonymous online survey, the study tries to

Abstract

find out if the information flow in these companies is disrupted in the same way or in a similar way. The results of the survey were evaluated and analysed. Afterwards, an approach to solving a problem which was identified within the scope of the study and which is based on the results following the evaluation will be developed as an example.

Erklärung i. S. des § 35 Abs. 7 RaPO

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ort, Datum

Anna Maria Wanzner (Verfasserin)

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
u.a.	und andere
Abb.	Abbildung
Tab.	Tabelle
Vgl.	Vergleiche
Ebd	Ebenda

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Sämtliche Ausführungen beziehen sich jedoch auf beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung	9
1.3 Aktueller Forschungsstand.....	9
2. Theoretische Grundlagen	11
2.1 Kommunikation im Allgemeinen	11
2.2 Kommunikationskonzepte	12
2.2.1 Abwärtskommunikation	12
2.2.2 Aufwärtskommunikation	13
2.2.3 Horizontalkommunikation	13
2.3 Kommunikationskanäle	14
2.3.1 Kanäle der Abwärtskommunikation	14
2.3.2 Kanäle der Aufwärtskommunikation	16
2.3.3 Kanäle der Horizontalkommunikation	17
2.4 Effektive und Effiziente Kommunikation	18
2.4.1 Effektive Kommunikation	18
2.4.2 Effiziente Kommunikation	19
3. Befragung	21
3.1 Zielgruppe der Befragung	21
3.2 Sammlung der Unternehmenskontaktdaten	22
3.3 Methodik	22
3.3.1 Empirische Methodik	22
3.3.2 Methodik der Befragung	22
3.4 Entwicklung des Fragebogens	23
3.4.1 Grundüberlegungen zum Fragebogen.....	23
3.4.2 Auswahl des Befragungstools	23
3.4.3 Auswahl der Fragen	24
3.5 Durchführung der Befragung.....	25
3.6 Auswertung der Befragung	26
3.6.1 Umfragebeteiligung	26
3.6.2 Auswertung, Bewertung und Analyse der Ergebnisse der Umfrage.....	26
4. Fazit	52
4.1 Zusammenfassung	52
4.2 Resultat der Umfrage	52
4.2.1 Rücklaufquote	52

4.2.2 Auswertung in Kategorien	52
4.3 Beantwortung der Forschungsfragen	59
4.4 Entwicklung eines Lösungsansatzes	61
4.5 Ausblick.....	61
5. Literaturverzeichnis	64
6. Abbildungsverzeichnis	66
Anhang 1	67
Anhang 2	75
Anhang 3	77

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick erforschte, wie sich das menschliche Verhalten auf die Kommunikation auswirkt. Er stellte in diesem Zusammenhang die 5 Axiome der Kommunikationstheorie auf. Das erste Axiom lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren“.¹ Dies bedeutet, dass immer eine Kommunikation stattfindet, auch wenn der Beteiligte meint, keine kommunikativen Signale gesendet zu haben.

„Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst“.²

Watzlawick meint damit, dass sowohl eine bewusste als auch eine unbewusste Nicht-Kommunikation ebenfalls eine Kommunikation ist.

Ebenso ist es auch in Unternehmen, in welchen eine interne Unternehmenskommunikation vermeintlich nicht stattfindet. Auch schlechte oder gar keine Unternehmenskommunikation ist Kommunikation. In Unternehmen wird meist zwischen einer „Externen Unternehmenskommunikation“ und einer „Internen Unternehmenskommunikation“ unterschieden. Unter der externen Unternehmenskommunikation versteht man die Kommunikation mit dem Außen, also die Kommunikation mit beispielsweise den Händlern, Lieferanten oder Kunden. Diese Art der Kommunikation funktioniert in vielen Unternehmen reibungslos und meist ohne größere Probleme. Jedoch gibt es auch eine Kommunikation innerhalb des Unternehmens, die sogenannte interne Unternehmenskommunikation. Hier ist die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten oder aber auch der Informationsfluss zwischen den Hierarchien von Abteilungen gemeint. Leider wird diese Art der Kommunikation in vielen Unternehmen als selbstverständlich angesehen und ihre Bedeutung unterschätzt. Dass es hierfür Konzepte, Regeln, Vorgaben und auch bewährte Instrumente und Prozesse gibt, ist vielen Mitarbeitern und auch Vorgesetzten nicht bewusst. Aufgrund dieses Unwissens, aber auch, weil das Thema Kommunikation als selbstverständlich betrachtet und infolgedessen unterschätzt wird, entstehen in vielen Betrieben Probleme in der internen Unternehmenskommunikation.

¹ Vgl. Watzlawick u.a., 2011, S. 60.

² Watzlawick u.a., 2011, S. 59.

Aus diesen Beobachtungen wurde folgende These formuliert:

Mittelständische Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis (25 km) Dachau haben ähnliche oder die gleichen Probleme in der internen Unternehmenskommunikation.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die oben genannte These zu belegen oder zu widerlegen. Es soll herausgefunden werden, ob Unternehmen ähnliche Probleme in der internen Unternehmenskommunikation aufweisen. Hierfür werden Daten zur Kommunikation mittels einer Umfrage erhoben. Die ermittelten Ergebnisse werden im Anschluss ausgewertet, analysiert und bewertet. Die Ergebnisse bzw. die identifizierten Fehler (auftretende Fehlerhäufigkeiten) werden interpretiert und anschließend beispielhaft aus einem der Fehler ein Lösungsvorschlag erarbeitet.

Um diese Zielsetzung zu verfolgen, werden folgende Forschungsfragen gestellt und im Laufe dieser Arbeit beantwortet:

- Wie sieht theoretisch eine optimale interne Kommunikation aus?
- Wird in den Unternehmen zu wenig Wert auf interne Kommunikation gelegt?
- Sind die Probleme innerhalb der Unternehmen gleich oder ähnlich?
- Wie können Fehler und die Fehlkommunikation identifiziert werden?
- Gibt es für solche Probleme Lösungsoptionen, die standardisiert werden können?

Um diese Arbeit in einem viablen Rahmen zu halten, wird keine Detailanalyse für Probleme in einzelnen Unternehmen erstellt. Die Kommunikationsfehler im Bereich der Unternehmenskommunikation werden allgemein analysiert. Weiter werden auch keine spezifischen Lösungsansätze für alle Probleme entwickelt, sondern nur beispielhaft ein Problem bearbeitet.

1.3 Aktueller Forschungsstand

Die Forschung auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation ist in den letzten Jahren stetig vorangeschritten. Das Thema Kommunikation in Unternehmen nimmt einen immer höheren Stellenwert ein. Jedoch wird hier oft nur die Kommunikation mit anderen Unternehmen – die, wie oben beschrieben, externe Kommunikation – betrachtet. Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens war bis vor ein paar Jahren noch nicht sehr relevant. In den letzten Jahren entwickelte sich die interne Unternehmenskommunikation zwar weiter, vor allem gab es Veränderungen zum

Beispiel in der Anzahl der Kommunikationskanäle, des Intranets und im Bereich der „Social Media“³, jedoch ist die Wichtigkeit dieses Themas noch nicht präsent genug. Die aktuelle Forschung setzt sich in letzter Zeit aber immer häufiger theoretisch mit der Thematik der internen Unternehmenskommunikation auseinander. Hierbei befasst sie sich aber häufig nur mit der Theorie der internen Unternehmenskommunikation. Es werden Konzepte und Methoden erarbeitet wie eine theoretisch perfekte Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ablaufen soll. Jedoch fehlen, neben der Literatur, die sich mit den theoretischen Ansätzen auseinandersetzt, Beispiele bzw. Umsetzungen, die die Theorien in die Realität projizieren und sie untermauern. Die derzeit vorhandene Forschungsliteratur reicht von allgemeinen Leitfäden, wie Masts „Unternehmenskommunikation“⁴ über Berichte wie Einwiller, Klöfer und Nies‘ „Mitarbeiterkommunikation“⁵ bis hin zu Theorien, die sich mit psychologischen Ansätzen der Unternehmenskommunikation befassen wie Semlings „Information und Kommunikation in Organisationen – eine Facette der Organisationskultur: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Analyse der Kultur in Organisationen“⁶.

Das Forschungsfeld der internen Kommunikation sollte also mittlerweile gut untersucht sein, jedoch die Probleme, die dabei entstehen können, wurden bis dato noch keiner genaueren forschungsliterarischen Betrachtung unterzogen. Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit mit den Problemen in der internen Unternehmenskommunikation.

Folgender Aufbau soll dazu dienen, die oben genannte These zu belegen oder zu widerlegen. Zu Beginn wird ein Einblick in die Theorie der internen Unternehmenskommunikation gegeben. Anschließend wird die durchgeführte Befragung ausführlich erläutert. Den Abschluss macht dann ein umfangreiches Fazit. Hier werden die Ergebnisse der Umfrage noch einmal zusammengefasst und für eine Problemstellung beispielhaft ein Lösungsansatz entwickelt. Zuletzt wird ein Ausblick sowohl auf das Thema dieser Arbeit gegeben als auch, wie mit den Ergebnissen dieser Arbeit weiterverfahren werden kann.

³ Vgl. Schick, 2014, S. V.

⁴ Mast, 2016.

⁵ Einwiller u.a., 2008, S. 221 – 260.

⁶ Semling, 2009, S. 7 – 36.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Kommunikation im Allgemeinen

Wie bereits in Kapitel 1.1 *Problemstellung* erwähnt, ist es nicht möglich nicht zu kommunizieren. Aber wie genau läuft eine Kommunikation ab? Die beiden Mathematiker Claude Shannon und Warren Weaver entwickelten 1949 das Modell der Informationstheorie. In vereinfachter graphischer Darstellung sieht das Modell wie folgt aus:

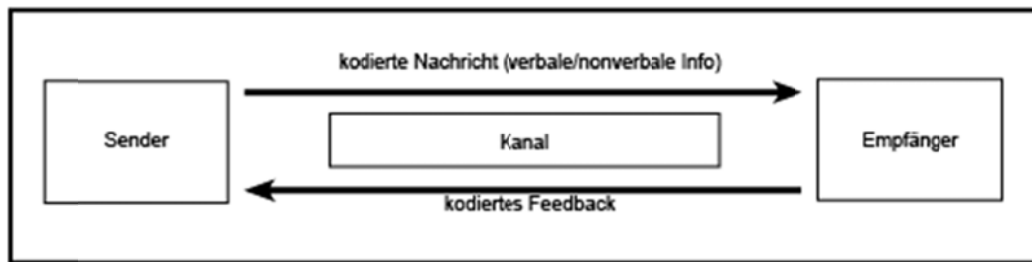


Abb. 1 Sender – Empfänger – Modell nach Shannon Weaver^{7/8}

Ein Sender gibt eine kodierte Nachricht ab. Der Empfänger empfängt die Nachricht und dekodiert sie, um sie zu verstehen. Der Empfänger, der nun zum Sender wird, sendet ein kodiertes Feedback an den Sender, der nun zum Empfänger wird und dieser dekodiert wiederum das Feedback so, dass er es versteht. So würde eine reibungslose Kommunikation stattfinden. Leider ist dieser Idealfall nur selten zu finden. Häufig sieht eine alltägliche oder berufliche Kommunikation in vereinfachter graphischer Darstellung wie folgt aus:

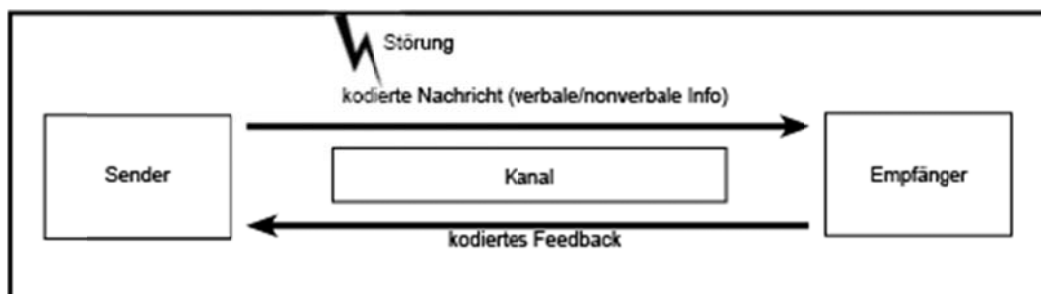


Abb. 2 Sender – Empfänger – Modell mit Störung nach Shannon Weaver^{9/10}

Auf dem Weg der Nachricht vom Sender zum Empfänger, oder umgekehrt, können Störungen auftreten. Diese Störungsquellen können unterschiedliche Ursprünge haben. Bei der Entwicklung des Sender-Empfänger-Modells von Shannon und Weaver ging es hauptsächlich um den physikalischen Ursprung, also beispielsweise

⁷ Vgl. Röhner und Schütz, 2016, S. 22.

⁸ Eigene Darstellung.

⁹ Vgl. Röhner und Schütz, 2016, S. 22.

¹⁰ Eigene Darstellung.

ist das Telefon eines der beiden Teilnehmer defekt. Wendet man dieses Modell aber auf die Kommunikation zweier Teilnehmer direkt miteinander an und die physikalischen Voraussetzungen sind ohne Fehler, so liegt die Störung im sozialen Bereich.

Dieses Modell stellt eine eher schlechte Möglichkeit dar, um den sozialen Kommunikationsbereich zu beschreiben. Dennoch ist die Verwendung dieses Modells in diesem Fall, bzw. für diese Arbeit, sinnvoll: Innerhalb eines Unternehmens sind nämlich die physikalischen Voraussetzungen für eine Kommunikation meist gegeben und auch meist störungsfrei. In der internen Unternehmenskommunikation sind die Probleme also sehr häufig oder fast immer sozialen und somit menschlichen Ursprungs. Um diese Probleme innerhalb der internen Unternehmenskommunikation zu lösen, gibt es die Möglichkeit Kommunikationskonzepte zu erstellen und anzuwenden.

2.2 Kommunikationskonzepte

Kommunikationskonzepte gelten in Beruf und Alltag als gefragte Soft Skills. Sie sind die Basis einer erfolgreichen Kommunikation. Erklärt man den Begriff Konzept, bedeutet dieser, dass man einen klar umrissenen Plan für ein bestimmtes Vorhaben¹¹ hat. So legt also ein Kommunikationskonzept fest, wie die Kommunikation in bestimmten Situationen verlaufen soll bzw. wird darin festgelegt, welche Regeln und Vorschriften bei der Kommunikation gelten sollen. Hierbei gibt es viele verschiedene Ansätze und Strategien. Im Folgenden werden drei unterschiedliche Ansätze und Strategien beispielhaft aufgelistet und ansatzweise erläutert.

2.2.1 Abwärtskommunikation

Unter Abwärtskommunikation¹² versteht man vertikale Kommunikationsabläufe, d. h. den hierarchischen Informationsfluss von oben nach unten.¹³ Dieses Konzept wird wohl in den meisten Unternehmen als Kommunikationsansatz verwendet. Die Mitarbeiter erhalten die Informationen und Anweisungen grundsätzlich von ihrem Vorgesetzten. Entscheidungen werden von der Geschäftsleitung gefällt und über die Führungsebenen bis ganz nach unten, meist an die ausführenden Mitarbeiter, weitergeleitet.¹⁴ Ziele dieser Art der Kommunikation sind nach Mast:

- „Die Belegschaft erhält Instruktionen und Arbeitsanweisungen.

¹¹ Vgl. Homepage Duden, Eintrag Konzept.

¹² Mast, 2016, S. 281, nach Goldhaber, 1993, S. 155 ff.

¹³ Mast, 2016, S. 281.

¹⁴ Vgl. Mast, 2016, S. 281.

- Informationen über die Vorhaben eines Unternehmens, Entwicklungen und Pläne werden verkündet.
- Begründungen von Managemententscheidungen werden gegeben.
- In der Aus- und Weiterbildung werden den Mitarbeitern bestimmte Kompetenzen vermittelt. Auch Seminare und Trainingskurse gehören zum Kommunikationsprozess eines Unternehmens.“¹⁵

Bei diesem Konzept hat der einzelne Mitarbeiter meist keinerlei Mitspracherecht. Er ist lediglich dafür da, die angeordnete Arbeit auszuführen. In den seltensten Fällen ist das Einbringen von Ideen oder Verbesserungen gewünscht.

2.2.2 Aufwärtskommunikation

Mit diesem Konzept ist eine Kommunikation „von unten nach oben“¹⁶ gemeint. Dies bedeutet, dass die Kommunikation von den Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten abläuft. Die Ziele der Aufwärtskommunikation sind nach Mast:

- „Informationen über die aktuellen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter werden den Leitungsebenen vermittelt.
- Ungelöste Probleme im betrieblichen Ablauf werden in die Entscheidungsebene getragen.
- Vorschläge für Verbesserungen und Innovationen aus der Belegschaft werden in die Managementprozesse integriert.
- Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter fließen in Zieldefinitionen und Problemlösungen ein.
- Meinungen, Einstellungen und Gefühle der Mitarbeiter über ihre Aufgaben, den Unternehmensbereich und die Firma als Ganzes werden in den Prozess der Ziel- und Strategiefindung aufgenommen.“¹⁷

Die Mitarbeiter können also auch mit Anliegen und Ideen an ihre Vorgesetzten herantreten und sich aktiv, nicht nur durch ihre Arbeit, in die Firma einbringen. Dies ist ein großer Vorteil in der internen Unternehmenskommunikation, da die Mitbestimmung und das sich Einbringen in das Unternehmen von vielen Mitarbeitern als sehr motivierend empfunden werden.

2.2.3 Horizontalkommunikation

Die Horizontalkommunikation¹⁸ oder der wechselseitige Austausch und Dialog¹⁹ ist eine Mischform der beiden vorangegangenen Konzepte und der Kommunikation mit

¹⁵ Mast, 2016, S. 281.

¹⁶ Mast, 2016, S.282 nach Goldhaber, 1993, S. 159 ff.

¹⁷ Mast, 2016, S. 282 f.

¹⁸ Vgl. Mast, 2016, S. 285 nach Goldhaber, 1993, S. 161 ff.

Personen derselben Hierarchieebene. Das bedeutet, dass die Kommunikation sowohl zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter, zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder zwischen Vorgesetztem und Vorgesetztem stattfindet. Also Kommunikation zwischen verschiedenen Verantwortungsebenen. Die Möglichkeit der Auf- bzw. der Abwärtskommunikation besteht aber weiterhin. Also kann sowohl die Führungsebene Anweisungen an die Mitarbeiter geben, als auch der Mitarbeiter Anliegen einbringen. Mit dieser Form der Kommunikation ist es für beide Seiten, also die Führungsebene als auch die Mitarbeiterebene, einfacher, sich gegenseitig sozioemotional zu unterstützen und die Aufgaben innerhalb des Betriebes zu koordinieren.²⁰

2.3 Kommunikationskanäle

Unter einem Kommunikationskanal oder einem Kommunikationsweg versteht man die Art der Informationsmitteilung und –verbreitung. Es wird festgelegt, auf welchem Weg eine Information den Empfänger erreicht und mit welchem Mittel. Kommunikationskanäle können in unterschiedlichen Dimensionen ausgeprägt sein. Der Informationsfluss kann, wie in Kapitel 2.2 *Kommunikationskonzepte* beschrieben, sowohl abwärts, aufwärts als auch horizontal verlaufen. Die Kommunikationsrichtung kann einseitig oder zweiseitig / dialogisch stattfinden und die Form ist entweder mündlich oder schriftlich. Die Mitteilungen sind formeller oder informeller Art und werden zeitlich einmalig, unregelmäßig oder regelmäßig eingesetzt.²¹

Im Folgenden werden einige Kommunikationskanäle aufgeführt. Sie sind den Kommunikationskonzepten in Kapitel 2.2 *Kommunikationskonzepte* zugeordnet.

2.3.1 Kanäle der Abwärtskommunikation

In der Abwärtskommunikation werden hauptsächlich Verteilmedien (= „Push-Kommunikation“) verwendet. Sie werden dafür genutzt, Informationen an ein möglichst großes Publikum zu verteilen. Dieses hat in der Regel keine Möglichkeit auf ein Feedback.

Nach Einwiller u.a. sind folgende beispielhaft aufgeführte Kanäle der Abwärtskommunikation zuzuordnen:

- **Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift**

Die Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift wird als klassisches Instrument der Unternehmenskommunikation bezeichnet. Sie dient als reines Informationsprodukt und wird in den meisten Unternehmen zwar regelmäßig herausge-

¹⁹ Mast, 2016, S. 285.

²⁰ Vgl. Meckel und Schmid (Hrsg.), 2008, S. 245.

²¹ Vgl. Meckel und Schmid (Hrsg.), 2008, S. 238.

geben, jedoch selten öfter als sechsmal jährlich. Die abgedruckten Beiträge dienen der allgemeinen Information über das aktuelle Geschehen innerhalb des Unternehmens. Da alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Hierarchieebene, die gleiche Zeitung oder Zeitschrift bekommen, können über die Inhalte alle Mitarbeiter diskutieren.

- **Druckschriften**

Mit Druckschriften sind Informationen wie Broschüren, Rundschreiben, Mitteilungsblätter, Handbücher etc. gemeint. Sie werden fallbezogen und themenspezifisch eingesetzt. Die Themen solcher Druckschriften können unterschiedlicher Art sein. Sie können arbeitsbezogen (z.B. Umweltschutz am Arbeitsplatz), firmenbezogen (z.B. Firmenjubiläen) oder gesellschaftsrelevant (z.B. Altersversorgung) sein. Viele Druckschriften, besonders Handbücher oder themenbezogene Broschüren, können von den Mitarbeitern auch als Hilfestellung in bestimmten Situationen verwendet werden.

- **Schwarzes Brett**

Das Schwarze Brett ist der wohl älteste verwendete Kanal der internen Unternehmenskommunikation. Hier werden Informationen wie Ankündigungen oder Verkündigungen ausgehängt und sind für jeden Mitarbeiter frei zugänglich. In der heutigen Zeit, in der das Intranet immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Schwarze Brett dennoch sinnvoll. So haben auch Mitarbeiter ohne regelmäßige PC-Nutzung die Möglichkeit Informationen zu bekommen. Ein Nachteil des Schwarzen Brettes ist, dass die Aktualität der Informationen gepflegt werden muss.

- **Betriebsversammlung**

An Betriebsversammlungen nimmt meist eine große Anzahl an Mitarbeitern teil, oft ist diese auch für alle Mitarbeiter verpflichtend. Diese Art der Informationsverbreitung ist eine klare einseitige Kommunikation. Anlass für Betriebsversammlungen sind häufig betriebsbedingte Veränderungen, große Erfolge oder auch Misserfolge. Für viele Mitarbeiter stärkt eine Betriebsversammlung das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen. Sie fühlen sich alle als gleichberechtigt, da alle Mitarbeiter zur selben Zeit die selben Informationen erhalten.

- **Mitarbeitergespräch**

Ein Mitarbeitergespräch wird meist von der Geschäftsführung oder einem Vorgesetzten vorgegeben und wird deshalb im Punkt 2.3.1 *Kanäle der Abwärtskommunikation* aufgeführt. Hierbei kann aber auch der Mitarbeiter seine Meinung kundtun. Für ein Mitarbeitergespräch gibt es in einem Unter-

nehmen verschiedene Anlässe. Sowohl die Personaleinstellung, also das Vorstellungsgespräch, als auch ein Gespräch wegen einer Entlassung, einer Beurteilung, ein Personalentwicklungsgespräch oder ein Gespräch zum aktuellen Stand eines Projektes kann als Mitarbeitergespräch bezeichnet werden. Für die Inhalte dieser Gespräche gibt es verschiedene Vorgaben. Beispielsweise sollten der Anlass und das Ziel dieses Gesprächs allen Beteiligten klar sein. Weitere Angaben wie zeitliche und formale Abläufe und beiderseitige Verbindlichkeit des Ergebnisses sollten als Voraussetzungen gegeben sein.²²

2.3.2 Kanäle der Aufwärtskommunikation

Die Kanäle der Aufwärtskommunikation sind vielen Unternehmen und ihren Mitarbeitern nicht durchgängig bewusst. Diese Art der Kommunikation findet in vielen Betrieben eher selten statt. Dennoch gibt es ein paar Arten, wie auch die Kommunikation von unten nach oben durchgeführt werden kann. Einwiller u.a. führen beispielsweise Folgende auf:

- **Mitarbeiterbefragung**

Bei der Mitarbeiterbefragung können Informationen über Einstellungen, Bedürfnisse oder Wünsche der Mitarbeiter erhoben werden. Es können Probleme innerhalb des Betriebes aufgedeckt und gegebenenfalls gelöst werden. Die Geschäftsleitung kann aber auch mit Hilfe einer Befragung eine Erfolgskontrolle der Unternehmenskommunikation durchführen und so herausfinden, ob die Kommunikation effektiv und effizient ist.

- **Vorgesetztenbeurteilung**

Dieser Kanal wird benutzt, um den Führungs- und Kommunikationsstil der Vorgesetzten zu beurteilen und das Zusammenspiel von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern. Die Umfrage findet in der Regel anonym statt, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ehrlich über den Führungsstil ihres Vorgesetzten zu urteilen.

- **Betriebliches Vorschlagswesen**

Beim betrieblichen Vorschlagswesen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit eigene Ideen in das Unternehmen einzubringen. Das heißt also, dass die Kommunikation von unten nach oben stattfindet, da auch der Mitarbeiter in der untersten Ebene der Hierarchie seine Idee, beispielsweise zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, an die Führungsebene herantragen kann. Dies ist

²² Vgl. Einwiller u.a., 2008, S. 239 – 242.

für die Atmosphäre innerhalb des Betriebs sehr förderlich, da auch „kleine Stimmen“ im Betrieb gehört werden.

- **Beschwerdemanagement**

Um Probleme innerhalb eines Unternehmens herauszufinden, gibt es in vielen Betrieben ein Beschwerdemanagement. Meist ist dies eine Art Briefkasten, in den die Mitarbeiter schriftlich ihre Beschwerde einwerfen können. So können möglicherweise frühzeitig Probleme erkannt und gelöst werden.²³

2.3.3 Kanäle der Horizontalkommunikation

Die Horizontalkommunikation regt dazu an, die Kommunikation wechselseitig zu gestalten. Unabhängig von der Hierarchieebene wird hier auf Augenhöhe kommuniziert. Um dies praktizieren zu können, stellen Einwiller u.a. folgende Kanäle vor.

- **Intranet**

Das Intranet ist ein unternehmensinternes Netz, das im firmeninternen Internet den Mitarbeitern zur Verfügung steht. Es dient in erster Linie zur Verbreitung von Informationen, wie in Punkt 2.3.1 *Kanäle der Abwärtskommunikation* die Mitarbeiterzeitung oder das Schwarze Brett, nur in digitaler Form. Weiter haben die Mitarbeiter im Intranet die Möglichkeit unabhängig von Zeit und Raum auf die für sie relevanten Informationen zuzugreifen. Viele Intranets dienen auch als Austauschplattform und zur Übermittlung von Daten. So können beispielsweise auch Daten abteilungsübergreifend ohne größeren Aufwand geteilt oder verwendet werden. In manchen Firmen gibt es im Intranet auch Bereiche, in denen Kommentare hinterlassen werden können. So kann jeder Mitarbeiter zu bestimmten Themen seine Meinung frei äußern. Weiter gibt es die Möglichkeit das Intranet als Dialoginstrument zu verwenden. Mit Hilfe von Live Chats können Meetings auch standortunabhängig durchgeführt werden.

- **Gruppengespräche / Konferenzen**

Im Gruppengespräch oder bei einer Konferenz sind immer mehrere Personen beteiligt. So findet beispielsweise ein Austausch zwischen Kollegen oder ein Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem statt. Hierbei ist es wichtig, dass ein persönlicher Kontakt zu Stande kommt und kein virtueller. In vielen Unternehmen findet ein wöchentlicher sogenannter „Jour Fixe“ statt. Das bedeutet, ein regelmäßiges Treffen einer bestimmten Abteilung oder eines bestimmten Personenkreises, um sich innerhalb einer festgelegten Zeit auszutauschen. Themen in solch einer Runde können sowohl aktu-

²³ Vgl. Enwiller u.a., 2008, S. 243 – 245.

elle Arbeitsstände, Ideen und Wünsche sein oder es können Probleme angesprochen werden. Hierbei können sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungsebene Beiträge einbringen.

- **Management-by-Walking-around**

Dieser Kanal ist hauptsächlich für Führungskräfte gedacht. Bei der Methode des „Management-by-Walking-around“ ist das Ziel, dass die Führungskräfte nicht nur in betrieblichen Situationen Kontakt mit den Mitarbeitern aufnehmen. Das heißt, die Führungskraft kommt zum Beispiel beim Mittagessen in der Kantine mit den Mitarbeitern ins Gespräch oder trinkt in der Pause einen Kaffee mit den Mitarbeitern und unterhält sich hierbei in persönlichen Gesprächen. Es soll so wirken, dass die Führungsperson das persönliche Gespräch sucht und dabei nicht kontrollieren will. Diese Art der Kommunikation verlangt aber von den Mitarbeitern Vertrauen und Kooperation.

- **Informelle Gespräche**

Bei dieser Art von Kommunikation handelt es sich um die Gespräche, die nicht einem oben aufgeführten Kanal zuzuordnen sind. Diese Gespräche finden im Betriebsalltag statt und werden benötigt, um den sozialen Austausch zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Die informelle Kommunikation kann aber auch zu Problemen führen, wenn sie umgangssprachlich zum „Flurfunk“ wird. Hier werden dann Gerüchte verbreitet ohne über den Wahrheitsgehalt der Information nachzudenken.²⁴

2.4 Effektive und Effiziente Kommunikation

2.4.1 Effektive Kommunikation

Der Begriff der Effektivität bedeutet im Allgemeinen das Verhältnis zwischen der eingesetzten Arbeit und dem durch sie bewirkten Ergebnis²⁵. Es soll also durch eine bestimmte Arbeit ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden. In diesem Fall ist es aber unwichtig, wie das gewünschte Ergebnis erreicht wird, die Hauptsache ist, das Ergebnis zu erreichen. Überträgt man diesen Grundsatz nun in die Kommunikation, bedeutet dies, dass mit Hilfe einer bestimmten Methode eine Information so verteilt werden soll, dass sie den gewünschten Empfänger erreicht und dieser die Information auch verarbeiten kann. Somit ist die Kommunikation in diesem Fall effektiv verlaufen, da das gewünschte Ergebnis, dass die Nachricht den Empfänger erreicht, erzielt wurde.

²⁴ Vgl. Einwiller u.a., 2008, S. 245-248.

²⁵ Homepage Duden, Eintrag Effektivität.

Um eine Kommunikation weiter effektiv zu gestalten, gibt es aber noch zusätzliche wichtige Eigenschaften. Beispiele hierfür sind, dass man seinem Gegenüber aufmerksam zuhört und ihm so, egal in welcher betrieblichen Position es sich befindet, den nötigen Respekt entgegenbringt. Sollte man während der Kommunikation etwas nicht verstehen, gehört es ebenfalls zu einer effektiven Kommunikation, dies dem Gegenüber mitzuteilen. Weitere Grundlagen, wie laut und deutlich zu sprechen, kurze Sätze zu verwenden oder ohne Umschweife auf den Punkt zu kommen, fördern ebenso eine gute effektive Kommunikation.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist es nicht möglich nicht zu kommunizieren. Dies gilt auch bei der effektiven Kommunikation. Hierbei ist es wichtig, die Gestik und Mimik des Gegenübers zu berücksichtigen. Die Körperhaltung kann entscheidend sein, wie eine Information ankommt.

Dies alles sind Regeln, die von Nöten sind, um eine Kommunikation effektiv zu gestalten. Nur wenn sich an diese gehalten wird, kann eine Nachricht oder eine Information den Empfänger so erreichen, dass dieser sie auch verarbeiten kann.

2.4.2 Effiziente Kommunikation

Schaut man sich einmal das ökonomische Prinzip an, sagt dieses aus, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis möglichst groß sein soll. Das bedeutet, der Nutzen soll im Verhältnis zu den eingesetzten Kosten sehr hoch sein, die Kosten jedoch möglichst gering. Effizient zu arbeiten bedeutet somit, dass das erzielte Ergebnis mit möglichst geringen Kosten erreicht werden soll. Bei dem Begriff Kosten sind nicht nur die materiellen Kosten gemeint, sondern auch der Aufwand, der für das Erreichen des Ziels betrieben wird.

Übertragen auf die Kommunikation bedeutet dies, dass mit geringem Aufwand oder mit geringen Kosten ein möglichst großer Nutzen erreicht wird. Beispielsweise soll eine wichtige Information möglichst schnell an alle Mitarbeiter eines Unternehmens verteilt werden. Hier wäre der Aufwand, ein gedrucktes Infoschreiben zu erstellen und zu verteilen sehr hoch, das erreichte Ziel, dass jeder Mitarbeiter die Information erhält, ist zwar gegeben, würde aber eine hohe finanzielle Belastung darstellen. In diesem Fall wäre ein Rundschreiben per E-Mail oder über das Intranet die effizientere Variante. Hierbei entstehen sehr geringen Kosten und das Ergebnis wird trotzdem erreicht.

Die effiziente Kommunikation spielt hauptsächlich eine Rolle in der Auswahl der Kommunikationskanäle. Hier werden häufig Kanäle gesucht, die mit möglichst geringen Kosten einen möglichst hohen Nutzen haben. Mast führt bei den Kriterien für

die Entscheidung zur richtigen Wahl des Kanals auch die Effizienz auf. Sie stellt sich folgende Fragen:

„Ist der gewählte Kommunikationskanal mit Blick auf die Kommunikationsaufgabe geeignet? Gibt es Medien, die diese Aufgabe besser erfüllen? Warum werden sie nicht eingesetzt? Was kostet die Nutzung dieses Kommunikationsweges im Vergleich zu anderen?“²⁶

Kann man diese Fragen, in Bezug auf den ausgewählten Kanal, positiv beantworten und ist sich der Auswahl sicher, kann dieser Weg der Kommunikation gewählt werden. Wichtig zu bedenken ist auch, dass der gewählte Kommunikationskanal in das eigene Unternehmen passt. Es wäre alles andere als effizient (und in diesem Falle auch nicht effektiv), in einem Maschinenbau-Unternehmen, indem beispielsweise 40 % der Mitarbeiter keinen Zugang zu einem PC-Arbeitsplatz haben, wichtige Informationen per Rundmail zu verteilen.

²⁶ Mast, 2016, S. 172.

3. Befragung

3.1 Zielgruppe der Befragung

Als Zielgruppe der Befragung wurden Mitarbeiter mittelständischer Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis (25 km) um Dachau festgelegt. Diese Festlegung wurde getroffen, um den Umfang der Befragung und dieser Arbeit zu begrenzen. Die örtliche Begrenzung bezieht sich auf die Region um Dachau. Da die Verfasserin dieser Arbeit ein Praktikum bei einem Maschinenbau-Unternehmen in Dachau absolviert hatte und dort die Grundidee der vorliegenden Fragestellung entwickelte, lag eine Beschränkung auf den Großraum Dachau nahe. Der Industriestandort Dachau und Umgebung ist geprägt von mittelständischen, oft inhabergeführten Unternehmen, die das Bild der Industrie dort maßgeblich gestalten.²⁷ Laut des IHK-Regionalausschusses Dachau waren zum Jahresende 2016 in dieser Region 430 Unternehmen im produzierenden Gewerbe im Handelsregister gemeldet.²⁸ Auf die Anzahl der mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen wird nachfolgend eingegangen.

Die Beschränkung der Befragung auf Maschinenbau-Unternehmen ergab sich nicht nur dadurch, dass sich die Praktikumsstelle der Verfasserin in einem solchen befand, sondern besonders durch die spezielle, heterogene Zusammensetzung der Mitarbeiter in Maschinenbau-Unternehmen: Kaufmännische Mitarbeiter im Vertrieb, Ingenieure und Konstrukteure im Bereich F&E, Handwerker aus den Bereichen Metallbau und Elektronik bzw. Mechatronik in der Produktion und Wartung sowie auch die Mitarbeiter, welche sich mit der technischen Redaktion und Dokumentation der Produkte befassen. Diese besondere, uneinheitliche Zusammensetzung der Mitarbeiter bereits in Unternehmen mit relativ wenigen Angestellten, führt in der Maschinenbau-Branche zu kommunikativen Herausforderungen. Um die interne Unternehmenskommunikation aus möglichst vielen beruflichen Blickwinkeln beurteilen zu lassen, bietet sich daher die Maschinenbau-Branche an, weil bereits mittelständische Unternehmen über eine breite Differenziertheit der Aufgabenbereiche verfügen.

Deshalb sollten alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen befragt werden, um ein möglichst realistisches Ergebnis zu erzielen und die Meinung aller Mitarbeiterschichten festzuhalten. Die Antworten der Umfrage wurden anonym abgegeben. Das bedeutet, dass in den Ergebnissen nicht erkannt werden kann, aus

²⁷ Vgl. Landratsamt Dachau, 2018.

²⁸ Vgl. Sasse und Driessen, 2018, S. 3.

welchem Unternehmen und aus welcher Unternehmensschicht der Befragte stammt.

3.2 Sammlung der Unternehmenskontaktdaten

Um überhaupt Daten für eine Umfrage erheben zu können, musste die oben genannte Zielgruppe erst einmal erreicht werden. Zu Beginn dieser Arbeit war eine Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer München, Geschäftsstelle Region München (zuständig für den Bereich Dachau und Umgebung) angedacht. Hier sollte angefragt werden, ob ein Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Weiter sollte herausgefunden werden, ob ein E-Mail-Verteiler – gefiltert mit nur mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis Dachau – vorhanden ist und dieser für diese Arbeit bereitgestellt werden kann. Da die IHK zu den Unternehmen einen meist besseren Kontakt hat, wäre es von Vorteil gewesen, die Umfrage über diesen Verband versenden zu können.

Leider wurde weder auf mehrfach gesendete E-Mails reagiert, noch auf den Versuch der mehrfachen telefonischen Kontaktaufnahme eingegangen. Damit wurde die Recherche der Firmenkontakte zunehmend komplizierter.

Als Alternativlösung wurde nun die Recherche eigenständig durchgeführt. Mit Hilfe von Internetportalen sollten die Unternehmen ausfindig gemacht werden. Hierfür wurden die Webseiten „Wer liefert was“ (<http://www.wlw.de>) und „Firmen in Bayern“ (<https://firmen-in-bayern-de>) genutzt. Durch Filtereinstellungen konnte die festgelegte Zielgruppe ermittelt werden. Am Ende der Recherche erfüllten 70 Unternehmen die angegebenen Voraussetzungen.

3.3 Methodik

3.3.1 Empirische Methodik

In dieser Arbeit wird auf die Methodik der empirischen Erhebung gesetzt. Hierbei sollen also Beobachtungen und Erfahrungen aus der Realität gesammelt und systematisch angewendet werden. Das geplante Vorgehen wird im Anschluss so dokumentiert, dass es jederzeit nachvollziehbar und wiederholbar ist (siehe Anhang 1).²⁹

3.3.2 Methodik der Befragung

Um die oben erwähnten Erfahrungen und Beobachtungen zu sammeln, wird als empirische Methodik für diese Arbeit die Befragung gewählt. Die Befragung hat als

²⁹ Vgl. Brosius u.a., 2016, S. 2.

Ziel, Informationen zu erheben, die nur mit einzelnen Interviews nicht erfasst werden können.³⁰ Da die oben genannte Zielgruppe sehr groß ist, wird eine Befragung mittels eines Online-Fragetools durchgeführt. Die empirische Befragung ist in diesem Fall auch als quantitativ zu bezeichnen, da viele unterschiedliche Erfahrungen und Beobachtungen gesammelt werden können.

Auf die Methodik des Experteninterviews wird verzichtet. Bei den Ergebnissen dieser Befragung steht die quantitative Befragung eher repräsentativ für die Meinung eines Unternehmens als die Antworten eines Einzelnen. Auf die Trennung der Befragung nach Unternehmen, welche einen alternativen Weg zur Überprüfung der oben genannten These darstellen würde, musste bei der Auswertung dieses Fragebogens verzichtet werden, da sonst die, durch die teilnehmenden Unternehmen geforderte Anonymität nicht mehr gewährleistet hätte werden können.

3.4 Entwicklung des Fragebogens

3.4.1 Grundüberlegungen zum Fragebogen

Da der Fragebogen online und schriftlich den Befragten zur Verfügung gestellt wird, ist die Möglichkeit nicht gegeben, Rückfragen zu stellen. Deshalb ist bei der Erstellung hohe Sorgfalt und genaue Vorarbeit gefordert. Der Aufbau des Fragebogens ist wie folgt gestaltet: Zu Beginn wird in der Einleitung erklärt, wer die Umfrage durchführt und zu welchem Zweck sie dient. In diesem Fall wird die Befragung im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Hochschule München durchgeführt. Der Hauptteil besteht aus den einzelnen Teilen der Umfrage. Hierbei werden sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten aufgeführt. Zum Abschluss des Fragebogens wird den Befragten noch für die Teilnahme gedankt (siehe Anhang 2).

3.4.2 Auswahl des Befragungstools

Für die Befragung wurde das Online-Fragetool „SoSci Survey – oFb – der online-Fragebogen“ gewählt. Dieses Programm ist für wissenschaftliche Arbeiten wie diese, die nicht kommerziell und nicht in Kooperation mit oder im Auftrag von Unternehmen erstellt werden, gut geeignet. Die Einarbeitung in dieses Programm erfolgte problemlos und auch die technische Erstellung des Fragebogens war einfach zu bewerkstelligen. Der fertige Fragebogen konnte dann getestet und ein Pretest durchgeführt werden. Die Verbesserungen wurden in den Fragebogen eingearbeitet und dann der finale Link zur Umfrage generiert.

³⁰ Vgl. Poscheschnik, 2015, S. 83.

3.4.3 Auswahl der Fragen

Zur Entwicklung der Fragen für den Fragenkatalog wurden Erfahrungswerte und aufgetretene Probleme während des Praxissemesters verwendet.

Da mit der Umfrage herausgefunden werden soll, ob sich bei den Befragten Unterschiede oder Übereinstimmungen ergeben, werden die Fragen nicht als Fragen formuliert, sondern als Aussagen und Behauptungen. Die Teilnehmer können die Aussagen in vier Abstufungen bewerten. Die Skala geht von 1 (stimme gar nicht zu) über 2 (stimme eher nicht zu), 3 (stimme eher zu) bis 4 (stimme voll zu). Die Möglichkeit eines Mittelwerts wird nicht gegeben. So kann einer unangenehmen Frage nicht ausgewichen werden und der Teilnehmer muss sich über jede einzelne Frage Gedanken machen.³¹

Folgende Aussagen wurden im Fragenkatalog verwendet:

1. In unserem Unternehmen gibt es eine Regelung, wie Informationen weitergegeben werden müssen.
2. Informationen werden frühzeitig an die betroffenen Mitarbeiter geleitet.
3. Wichtige Informationen werden auch mal per „Flurfunk“ weitergegeben.
4. Die Geschäftsleitung informiert die MA regelmäßig über den aktuellen Stand des Unternehmens.
5. Neuerungen im Unternehmen werden zeitnah an die Mitarbeiter weitergegeben.
6. Die Informationen sind immer verständlich und für alle Mitarbeiter zu verstehen (kein Fachchinesisch).
7. Die Informationen, die die Mitarbeiter bekommen, sind sachlich richtig (Daten und Fakten stimmen).
8. Ich fühle mich in meinem Unternehmen immer gut informiert.
9. Die interne Kommunikation ist genauso wichtig wie die externe Kommunikation.
10. Die Kommunikation findet auch abteilungsübergreifend statt.
11. Ich kann mich an der Kommunikation in unserem Unternehmen beteiligen.
12. In unserem Unternehmen gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche.
13. Der regelmäßige Dialog mit anderen Mitarbeitern und der Führungsebene motiviert mich, da ich Teil des Unternehmens bin.
14. Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen und trage dies auch nach außen.
15. Die Kommunikation ist in unserem Unternehmen in Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene strukturiert.
16. Ab und an entstehen Gerüchte, weil noch keine offizielle Information bekannt gegeben wurde.
17. Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Kollegen wenden.
18. Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Vorgesetzte wenden.
19. In unserem Unternehmen gibt es auch Gelegenheit, sich bei Firmenfesten (Sommerfest, Weihnachtsfeier) auszutauschen.

³¹ Vgl. Brosius u.a., 2016, S. 90.

Bei der folgenden Aussage gibt es nur die Antwortmöglichkeiten „JA“ und „NEIN“.

20. Die Informationen werden per Mail versendet.

- Bei Antwort „JA“:

21. Die Mitarbeiter ohne regelmäßige PC-Nutzung (Werkstatt, Produktion, Lager) werden trotzdem gleichzeitig informiert (z.B. mit Aushängen).

Bei der folgenden Aussage konnte die befragte Person aus mehreren Antwortmöglichkeiten wählen.

22. Arten der Kommunikation in unserem Unternehmen (Mehrfachnennung möglich).

- E-Mail
- Intranet
- Mitarbeiter-Gespräch
- Meeting
- Mitarbeiter-Zeitung
- Schwarzes Brett
- Flurfunk

3.5 Durchführung der Befragung

Um die Befragung durchzuführen, mussten die ausgewählten Unternehmen angeschrieben werden. Dies geschah mit einer Informations-E-Mail, in der kurz zusammengefasst wurde, um was es sich bei der Umfrage handelt, warum das Unternehmen ausgewählt wurde und wann die Umfrage starten würde. Es wurde auch um eine Rückmeldung gebeten, ob das Unternehmen an der Umfrage teilnehmen wird (Anhang 3). Auf diese Mail antworteten nur wenige Unternehmen. Daraufhin wurde eine zweite Mail versendet, mit der Bitte, doch an der Umfrage teilzunehmen und die Abschlussarbeit zu unterstützen, denn nur mit genug Beteiligung von Unternehmen ist die Umfrage aussagekräftig. Auch auf diese Mail wurde nur sehr vereinzelt reagiert, jedoch waren es nun genügend teilnehmende Unternehmen, um die Untersuchung durchzuführen.

Der fertig generierte Link wurde dann an die Unternehmen versendet, mit der Bitte, diesen an alle Mitarbeiter zu verteilen, um ein möglichst breitgefächertes Ergebnis zu erhalten.

Die Umfrage wurde anfangs für vier Wochen freigeschaltet. Leider war die Beteiligung bis kurz vor Ende dieser Zeit nicht sehr hoch. Auf eine weitere E-Mail mit der Aufforderung, die Umfrage durchzuführen und einer Verlängerung der Laufzeit um weitere drei Wochen, stieg die Anzahl der beantworteten Fragebögen. Nach Ablauf der Zeit, in der die Umfrage freigeschaltet war, waren 71 gültig beantwortete Umfragen eingegangen.

3.6 Auswertung der Befragung

Zu Beginn der Auswertung werden die Ergebnisse aller Aussagen in Diagrammen abgebildet dargestellt. Die Zahlen sind in Prozentwerte umgerechnet, um eine einheitliche Darstellung zu gewährleisten und eine Vergleichbarkeit zu erreichen. Die absoluten Zahlen sind im Anhang detailliert dargestellt. Die Reihenfolge der Ergebnisse entspricht auch der Reihenfolge der Aussagen in der Umfrage.

3.6.1 Umfragebeteiligung

Abgegebene Umfrageergebnisse:	82
Gültige abgegebene Umfrageergebnisse:	71

Tab. 1 Umfrageergebnisse

3.6.2 Auswertung, Bewertung und Analyse der Ergebnisse der Umfrage

Die Ergebnisse der Befragung werden zur Veranschaulichung in Kreisdiagrammen dargestellt. Zur besseren Unterscheidung und Verdeutlichung der Ergebnisse der Aussagen sind die Diagramme farblich markiert. Die Ergebnisse, die der Aussagen eher zustimmen, sind in grüner Farbe markiert. Die Ergebnisse, die die Aussage eher ablehnen, sind Rot gekennzeichnet. Um die Auswertung im Rahmen dieser Arbeit möglichst einfach zu halten, wird in der Beschreibung auf die Prozentwerte der „Ungültig“ (blau markiert) abgegebenen Stimmen nicht eingegangen.

Aussage 1:

In unserem Unternehmen gibt es eine Regelung, wie Informationen weitergeleitet werden müssen.

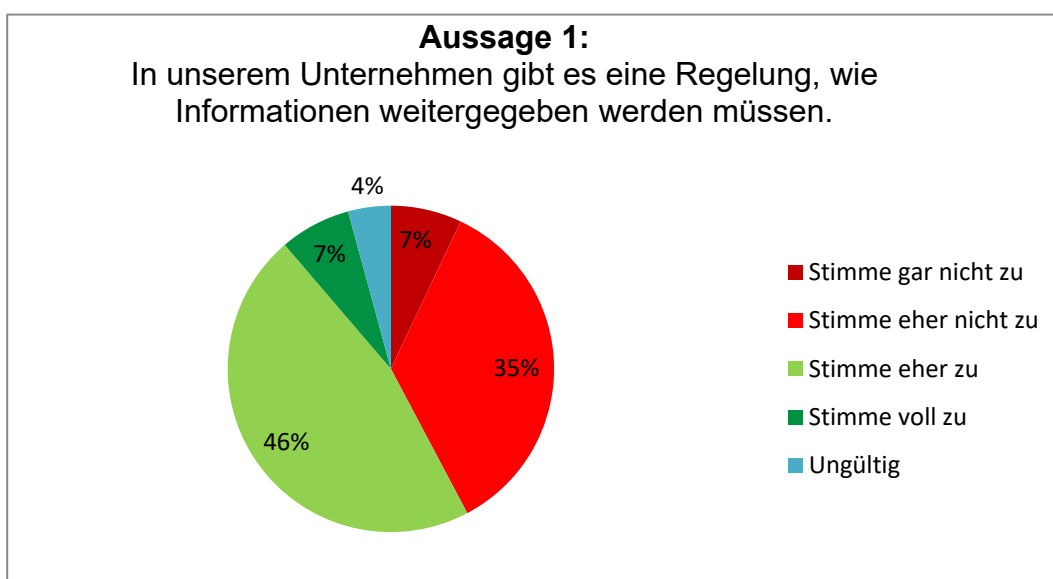


Abb. 3 Diagramm Aussage 1

Mit Aussage 1 soll herausgefunden werden, ob es in den einzelnen Unternehmen eine Regelung gibt, wie Informationen weitergegeben werden sollen und ob diese auch bei allen Mitarbeitern bekannt ist. 7 % der Befragten stimmen dieser Aussage voll zu. 46 % sind der Meinung, dass diese Aussage eher stimmt. Jedoch stimmen auch 35 % mit der Antwort „Stimme eher nicht zu“ und 7 % mit der Antwort „Stimme gar nicht zu“.

Wie das Ergebnis zeigt, ist die Mehrheit (53 %) der Befragten der Meinung, dass es eine Regelung des Informationsflusses gibt. Ein wichtiger Punkt hierbei ist auch, ob die Mitarbeiter wissen, dass es diese Regelung gibt. Ist dies beides der Fall, sollte die Kommunikation innerhalb des Unternehmens funktionieren, vorausgesetzt, die Regeln werden umgesetzt und die Mitarbeiter halten sich daran. Ein Grund für die Antworten „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme gar nicht zu“ könnte sein, dass es in einem Unternehmen zwar eine Regelung der Informationsweiterleitung gibt, aber die Mitarbeiter darüber nicht in Kenntnis gesetzt werden. Es wäre zu vermuten, dass die interne Kommunikation in diesem Unternehmen weniger gut funktioniert. Hier wäre es Aufgabe der Unternehmensleitung oder der zuständigen Abteilung, die vorhandenen Kommunikationsregeln an die Mitarbeiter weiterzuleiten und diese über die Strukturen der Weitergabe zu informieren. Eine weitere Möglichkeit, warum 42 % der Aussage 1 nicht oder eher nicht zustimmen, könnte sein, dass es keine Regelung gibt und, dass die Mitarbeiter nicht wissen, dass es solche Regelungen geben könnte. Hier können aus dieser Möglichkeit wiederum zwei Annahmen abgeleitet werden. Einerseits kann hier die Kommunikation funktionieren, wenn die Unternehmensgröße eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern nicht überschreitet und somit die Kommunikation über den einfachen Face-to-Face-Kanal stattfinden kann. Andererseits kann die Kommunikation auch fehlschlagen, weil keine Regelung existiert und sich die Mitarbeiter somit auch an keinen geregelten Kommunikationsablauf halten können. Ob die Kommunikation in solchen Unternehmen gut funktioniert ist anhand dieser Umfrage nicht abzuleiten. Jedoch lässt sich vermuten, dass die Kommunikation ohne Regeln langsamer und ungeordneter vonstattengeht. Hier liegt der Schluss nahe, dass die Geschäftsleitung das Potenzial von Kommunikationskonzepten nicht voll ausschöpft. Würde die Geschäftsleitung hier eine Regelung erarbeiten und diese in das Unternehmen einführen, wäre zu vermuten, dass sich in der Kommunikation Verbesserungen zeigen würden. Mit dem Ergebnis dieser Aussage lässt sich also feststellen, dass es in einem Teil den teilgenommenen Unternehmen sowohl eine Regelung gibt, die den Mitarbeitern auch bewusst ist, es jedoch auch

Unternehmen gibt, in welchen es wohl keine Regelung gibt bzw. die Regelung nicht bekannt ist oder nicht umgesetzt wird.

Aussage 2:

Informationen werden frühzeitig an die betroffenen Mitarbeiter geleitet.

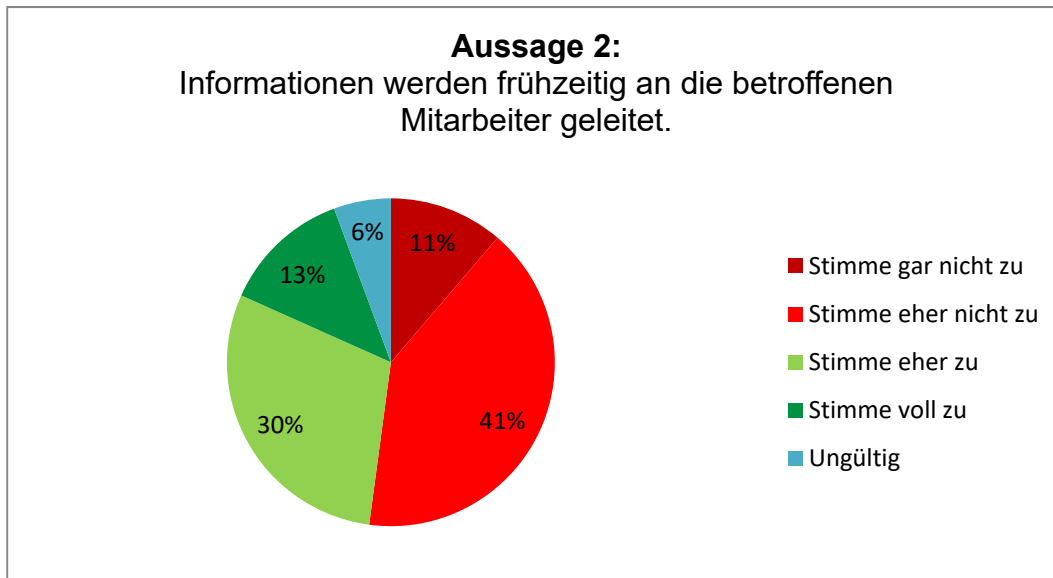


Abb. 4 Diagramm Aussage 2

Bei Aussage 2 geht es darum, ob Informationen frühzeitig an die betroffenen Mitarbeiter weitergeleitet werden. Die Mehrheit der Befragten (41 %) ist sich hier einig, dass dies nicht der Fall ist. 11 % geben sogar an, dass sie dieser Aussage überhaupt nicht zustimmen. Knapp ein Drittel der Teilnehmer ist mit der Informationsweiterleitung eher zufrieden und 13 % sind der Meinung, dass sie frühzeitig ihre Informationen erhalten.

In Aussage 2 werden die Mitarbeiter gefragt, ob sie Informationen rechtzeitig erhalten. Die Antworten der Umfrage bei dieser Aussage zeigen zwar keine eindeutige, aber eine klare Tendenz. Über die Hälfte der Befragten fühlt sich nicht frühzeitig informiert. Daraus kann man schließen, dass es Gründe für Verzögerungen im Informationsablauf gibt, die unterschiedlichen Ursprungs sein können. Beispielsweise könnten die Mitarbeiter die Notwendigkeit zur Informationsweitergabe nicht sehen oder es könnte, um sich auf Aussage 1 zu beziehen, nicht geregelt sein, welche Informationen an wen weitergegeben werden müssen und dadurch eine Verzögerung entstehen. Ein anderer Grund für das Ergebnis könnte sein, da die Umfrage an alle Beschäftigten im Unternehmen gestellt wurde, sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungsebene, dass das Empfinden der Frühzeitigkeit anders wahrgenommen wird oder die Informationen die einzelnen Abteilungen und Unternehmensebenen unterschiedlich erreichen. So wäre es möglich, dass wichtige Informationen zuerst

der Führungsebene zugänglich gemacht und erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Abteilungen verteilt werden. Dies würde bedeuten, dass die Teilnehmer, die der Aussage eher oder voll zustimmen, gegebenenfalls in den Abteilungen arbeiten, in welchen die Informationen als erstes verteilt werden und die Befragten, welche der Aussage eher nicht oder gar nicht zustimmen, in den Abteilungen angesiedelt sind, in welchen die Information später oder gar nicht ankommen. Weiter sollte in den Unternehmen, in welchen es Konzepte und Regelungen für die Weitergabe von Informationen gibt, der zeitliche Aspekt zur Informationsweitergabe dort festgehalten werden. So könnte vermieden werden, dass Informationen nicht zeitnah weitergegeben werden, vorausgesetzt die Regelung wird eingehalten.

Aussage 3:

Wichtige Informationen werden auch mal per „Flurfunk“ weitergegeben.

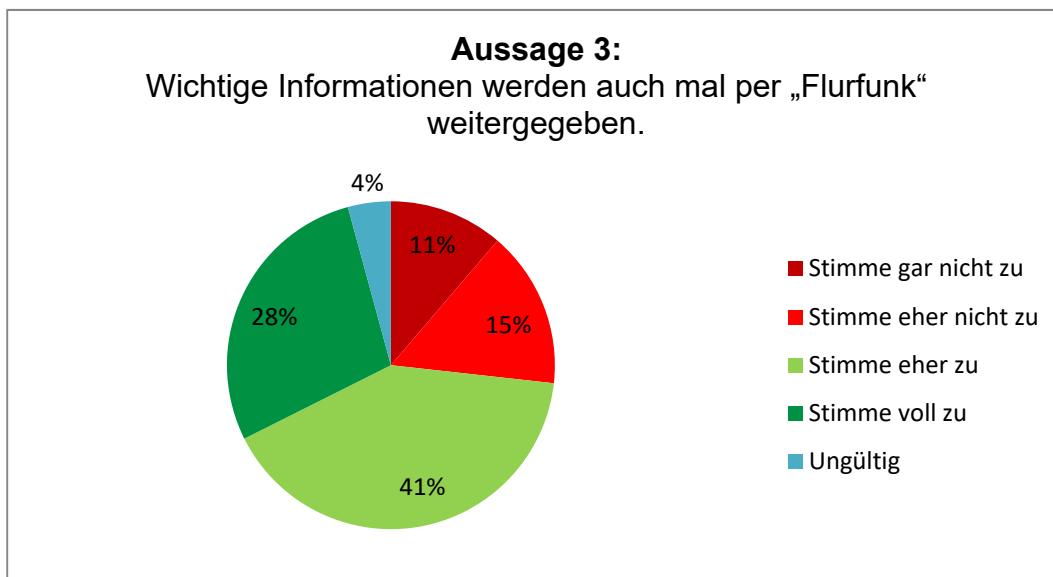


Abb. 5 Diagramm Aussage 3

Das Diagramm der Aussage 3 zeigt - fast 70 % (28 % „Stimme voll zu“ und 41 % „Stimme eher zu“) stimmen der Aussage voll oder eher zu - dass Informationen auch per „Flurfunk“ weitergegeben werden. In der Umfrage ist nur ein Viertel der Befragten der Meinung, dass in ihrem Unternehmen keine (11 %) bzw. fast keine (15 %) Informationen über den sogenannten „Flurfunk“ verbreitet werden.

Der sogenannte „Flurfunk“, der in Aussage 3 angesprochen wird, bedeutet, dass Informationen, die noch nicht öffentlich bekannt gegeben oder von der zuständigen Abteilung noch nicht bestätigt worden sind, trotzdem schon inoffiziell über die Flure des Unternehmens „die Runde machen“. Das heißt, dass innerhalb des Unternehmens bei den Beschäftigten wohl ein Bedarf besteht, Informationen und Neuigkeiten frühzeitig zu erhalten. Funktioniert ein vorgegebenes Weitergabesystem (wie in

Aussage 1 angesprochen) nicht oder nur schlecht, werden über Informationen oder Neuigkeiten Vermutungen aufgestellt und verbreitet. Das Ergebnis dieser Umfrage zeigt deutlich, dass in den teilgenommenen Unternehmen ein solcher „Flurfunk“ existiert. Dies hat seinen Ursprung entweder darin, dass, wie oben angesprochen, eine bestehende Regelung nicht eingehalten wird und deshalb die Informationen zu spät oder nicht gleichzeitig an alle Abteilungen weitergegeben werden oder dass es keine Regelung für die Weitergabe von Informationen gibt und deshalb über bestimmte Themen frühzeitig Vermutungen und Gerüchte entstehen, die dann auf inoffiziellen Weg weitergegeben werden. Weiter kann vermutet werden, dass der „Flurfunk“ als eine Art der Sozialisierung genutzt wird. Das schnelle Austauschen von neuen Informationen „auf dem Flur“ kann dazu führen, dass die Mitarbeiter mehr miteinander kommunizieren. Der Austausch von noch nicht offiziellen Informationen kann also auch zum normalen Arbeitsalltag gehören. Dies würde durch das Ergebnis der Aussage belegt werden.

Aussage 4:

Die Geschäftsleitung informiert die Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen Stand des Unternehmens.

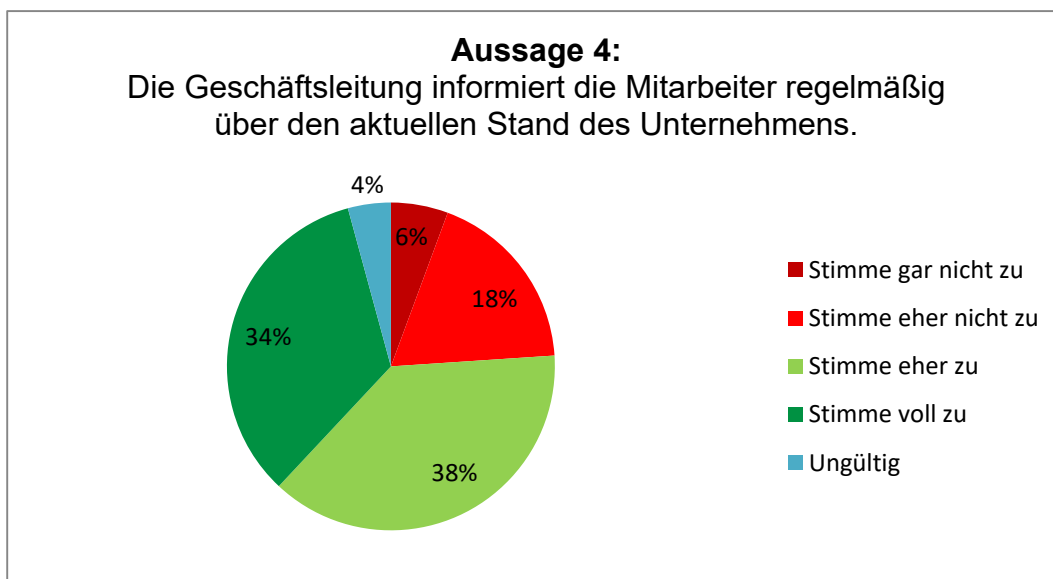


Abb. 6 Diagramm Aussage 4

In Aussage 4 geht es um die Regelmäßigkeit der Informationen über den Stand des Unternehmens, kommend von der Geschäftsleitung. Bei dieser Aussage zeichnet sich eine klare Tendenz ab. Die Befragten stimmten mit 34 % der Aussage voll zu und mit 38 % der Aussage eher. 18 % sind nicht ganz dieser Meinung und 6 % stimmen dieser Aussage gar nicht zu.

Über die Hälfte der Teilnehmer sind mit der Informationshäufigkeit über den Stand des Unternehmens zufrieden bzw. finden, dass sie regelmäßig darüber informiert

werden. Daraus kann der Rückschluss gezogen werden, dass in den teilgenommenen Unternehmen die Befragten der Meinung sind, dass Informationen über den aktuellen Stand des Unternehmens regelmäßig veröffentlicht werden. Wird das Ergebnis dieser Aussage mit dem der Aussage 2 verglichen, fällt auf, dass allgemeine Informationen häufiger mit einer Verzögerung an die Beschäftigten weitergeben werden. Dies führt zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Die Informationen, die den Stand des Unternehmens betreffen, werden wohl regelmäßiger und aktueller verbreitet. Hier lässt sich die Vermutung aufstellen, dass die Geschäftsleitung in manchen Unternehmen das Bewusstsein für die Wichtigkeit oder die Wertigkeit der Wichtigkeit von Informationen verloren hat oder den Fokus auf andere Punkte legt. Es entsteht der Eindruck, dass Informationen über das Unternehmen einen höheren Stellenwert haben als Informationen, die im Arbeitsalltag verwendet oder verbreitet werden. Sollte diese Annahme in einem der Unternehmen bestätigt werden, wäre es eine wichtige Aufgabe, die Wertigkeiten von unterschiedlichen Informationen abzuklären und festzulegen. So könnten alle Informationen, nach Wichtigkeit geordnet, an die betreffenden Mitarbeiter weitergeleitet werden. Rund ein Viertel der Befragten geben an, dass es keine oder eher keine regelmäßige Information über den Stand des Unternehmens gibt. Dies eröffnet noch eine andere Möglichkeit der Bewertung: Die Mitarbeiter könnten das Problem innerhalb der Geschäftsleitung sehen. Diese könnte für die Wichtigkeit dieser Informationen für die Mitarbeiter nicht sensibilisiert sein oder es schlicht für nicht notwendig halten, dass die Mitarbeiter Informationen darüber erhalten.

Aussage 5:

Neuerungen im Unternehmen werden zeitnah an die Mitarbeiter weitergegeben.

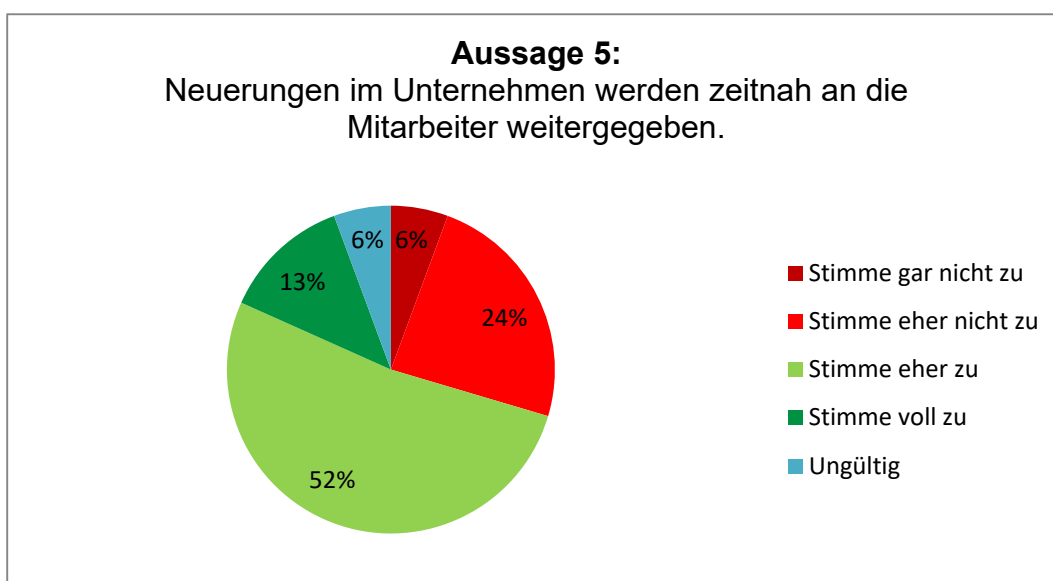


Abb. 7 Diagramm Aussage 5

Bei der Aussage, ob Neuerungen zeitnah an die Mitarbeiter weitergegeben werden, beantworteten 52 % der Befragten mit „Stimme eher zu“. 13 % stimmen der Aussage voll zu. Fast ein Viertel (24 %) der Teilnehmer sagen aus, dass sie eher glauben, dass sie entweder nicht zeitnah oder nicht über Neuerungen informiert werden und 6 % der Beteiligten geben an, dass sie in ihrem Unternehmen gar nicht über Neuerungen informiert werden oder diese Informationen lange auf sich warten lassen.

Aussage 5 befasst sich ähnlich wie Aussage 4 mit der Weitergabe von Informationen. Hier geht es aber nicht um die Aktualität oder Regelmäßigkeit von allgemeinen Informationen, sondern um Neuerungen innerhalb des Unternehmens und darum, ob diese Informationen zeitnah weitergegeben werden. Hier sagt das Ergebnis aus, dass die Mehrheit der Meinung ist, dass diese zeitnahe Weitergabe gegeben ist. Dies könnte daran liegen, dass es sowohl der Geschäftsleitung wichtig ist, dass die Mitarbeiter sofort über Neuerungen informiert werden, weil diese beispielsweise mit der Herstellung eines Produkts zusammenhängen als auch, weil die Abteilung, in der die Neuerung erstmals auftritt sofort darauf reagiert und die Information an die zusätzlich betroffenen Abteilungen weiterleitet. Also ist es hier sinnvoll, um die zeitnahe Weitergabe von Informationen zu gewährleisten, dass Neuerungen nicht nur hierarchisch, also von der Geschäftsleitung in die Abteilungen und an die betreffenden Mitarbeiter gelangen, sondern, dass sie auch horizontal, also von Abteilung zu Abteilung weitergegeben werden, ohne einen Umweg über die Geschäftsleitung nehmen zu müssen. Um dies zu verdeutlichen wird folgendes Beispiel aufgeführt. Im Bereich des Maschinenbaus werden im Einkauf verzinkte Schrauben bei einem Lieferanten bestellt. Nach einem Jahr wird der Lieferant gewechselt und das Sortiment der Schrauben ändert sich. Es werden nun, anstelle von verzinkten Schrauben, brünierte eingekauft. Diese Änderung oder Neuerung muss nicht erst über die Geschäftsleitung laufen und dann an die Mitarbeiter in der Produktion, die die Schrauben verbauen, geleitet werden, sondern kann direkt vom Einkauf an die Produktion geleitet werden. Somit entstehen keine Verzögerungen und die Produktion kann sofort die neuen Schrauben verwenden. Ein Grund, warum 30 % der Befragten eher nicht oder nicht der Meinung sind, dass Neuerungen zeitnah weitergegeben werden, könnte sein, dass sie nicht über den Ablauf informiert sind, wie bestimmte Neuerungen im Unternehmen eingebracht werden müssen. Es könnte beispielsweise eine wichtige Entscheidung über das weitere Bestehen der Firma anstehen. Diese Neuerung oder Änderung muss genau von der Geschäftsleitung geprüft und überdacht werden. Hier wäre es falsch, voreilig eine Mitteilung an die Mitarbeiter herauszugeben, nur um diese frühzeitig zu informieren. Um hierbei aber

keine Gerüchte entstehen zu lassen, müsste die Entscheidung schnell getroffen werden und keine Informationen frühzeitig nach Außen gelangen. Wenn dies nämlich doch geschieht und manche Mitarbeiter vorzeitig davon erfahren, könnten die hier genannten Befragten deshalb der Meinung sein, nicht frühzeitig informiert zu werden.

Aussage 6:

Die Informationen sind immer verständlich und für alle Mitarbeiter zu verstehen (kein Fachchinesisch).

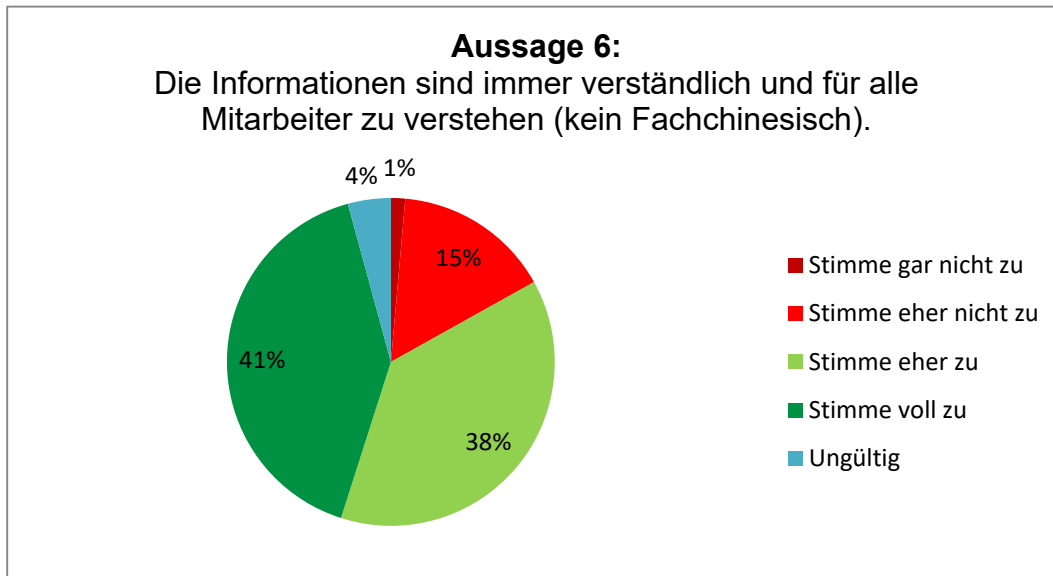


Abb. 8 Diagramm Aussage 6

Um die Frage zu klären, ob die eingehenden Informationen für die Mitarbeiter immer verständlich sind, wurde in Aussage 6 genau dieses Thema angesprochen. Hier zeichnet sich ab, dass die herausgegebenen Informationen für fast alle Befragten gut verständlich sind. 41 % gaben als Antwort „Stimme voll zu“ und 38 % „Stimme eher zu“. Somit zeigt sich, dass die Informationen so formuliert sind, dass fast alle Mitarbeiter den Inhalt verstehen. Nur 15 % der Teilnehmer finden die Informationen eher nicht verständlich und nur 1 % sagt aus, die Mitteilungen nicht zu verstehen.

In dem Ergebnis dieser Aussage lässt sich erkennen, dass für die Mehrheit der Teilnehmer die Sprache bzw. die Formulierungen der Informationen verständlich sind. Deshalb lässt sich vermuten, dass bei der Verbreitung von Informationen innerhalb eines Unternehmens darauf geachtet wird, dass die Informationen so formuliert werden, dass die Informationen klar und eindeutig sind. So wird verhindert, dass Missverständnisse entstehen oder falsch zu verstehende Informationen an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es sinnvoll, festzustellen, an wen die Information genau gehen soll. Somit kann man den Inhalt der Information so formulieren, dass er passend für die entsprechende Ziel-

gruppe ist. Technische Fachbegriffe könnten beispielsweise sehr wohl in Mitteilungen an die Konstruktion verwendet werden, jedoch wären manche Begriffe aus diesem Bereich für die Mitarbeiter in der Personalabteilung unverständlich. So ist es also sinnvoll, Informationen zielgruppengerecht zu verfassen und zu verteilen, um den Mitarbeitern das Erfassen von Informationen zu erleichtern. Im Fall dieser Umfrage wäre es also gut, für die 16 % der Befragten, die die Aussage mit eher nicht oder nicht beantwortet haben, die Informationen bereichsspezifisch zu gestalten. Hierbei wäre es auch wichtig, den Mitarbeitern im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen die Möglichkeit zu bieten, ihren Wissenstand regelmäßig zu aktualisieren.

Aussage 7:

Die Informationen, die die Mitarbeiter bekommen, sind sachlich richtig (Daten und Fakten stimmen).

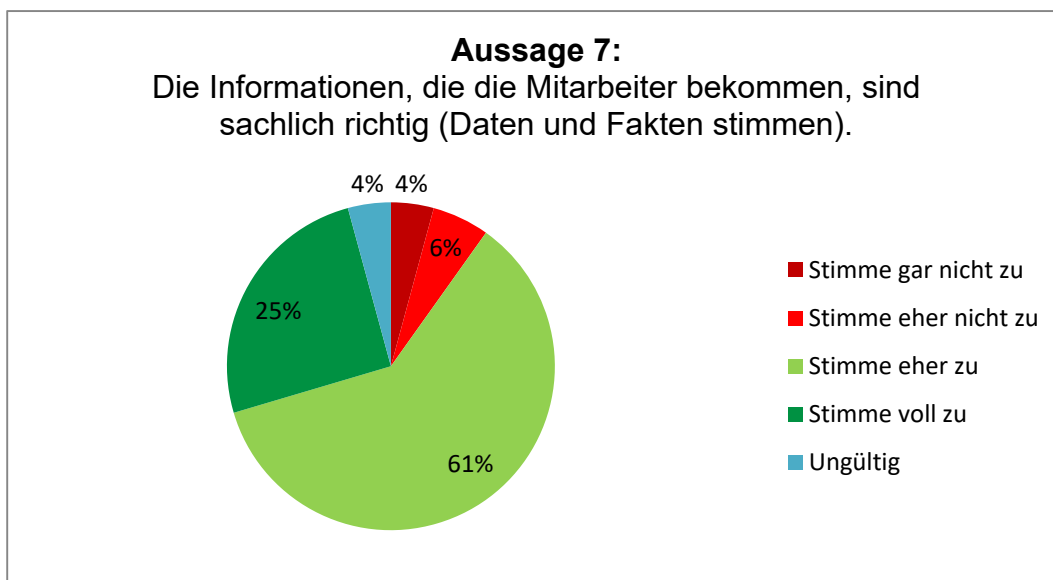


Abb. 9 Diagramm Aussage 7

In Aussage 7 wurden die Teilnehmer befragt, ob die sachliche Richtigkeit in den erhaltenen Informationen gegeben ist. Ein Viertel der Antwortenden stimmte dieser Aussage voll zu und 61 % gaben an, dieser Aussage eher zuzustimmen. Nur 10 % (6 % „Stimme eher nicht zu“ und 4 % „Stimme gar nicht zu“) waren nicht der Meinung, dass die Informationen, die sie erhalten, fehlerfrei sind.

So wie Aussage 6 darauf abzielt, dass die Informationen für die Mitarbeiter verständlich sind, es es hier darum, dass die Informationen, die verbreitet werden, sachlich richtig sind. Hier fiel die Antwort ebenfalls sehr deutlich aus. 86 % stimmten voll oder eher zu. Dies lässt darauf schließen, dass die überwiegende Anzahl der Abteilungen, in welchen die Informationen dokumentiert und weitergeleitet werden, nur sachlich richtige Daten und fehlerfreie Informationen verbreiten. Somit können

Falschmeldungen vermieden werden und es wird verhindert, dass Gerüchte entstehen oder fehlerhafte Informationen an die Öffentlichkeit gelangen.

Aussage 8:

Ich fühle mich in meinem Unternehmen immer gut informiert.

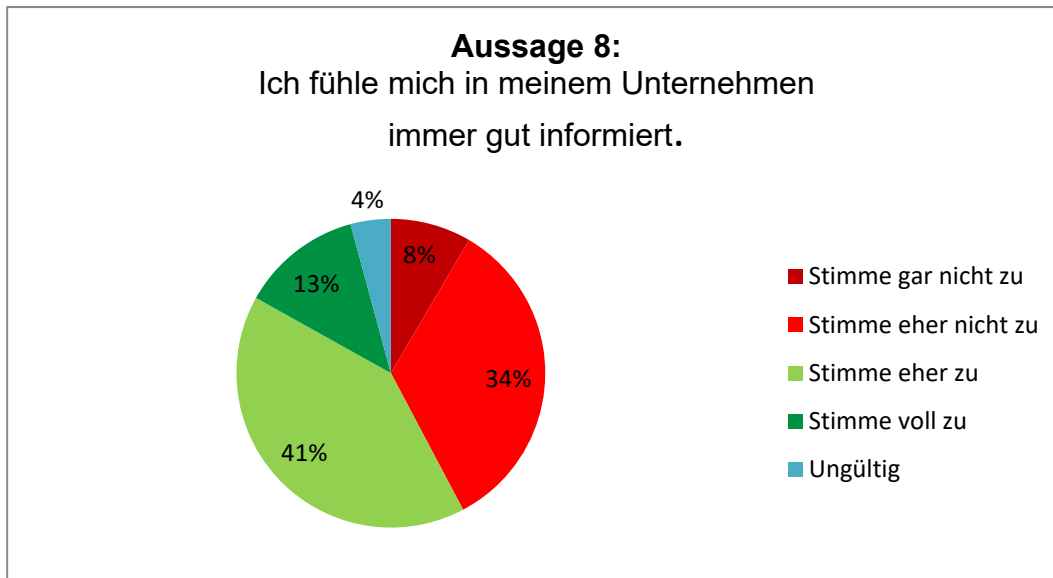


Abb. 10 Diagramm Aussage 8

Bei Aussage 8 fällt auf, dass die Antworten fast gleichmäßig zwischen Zustimmung und Ablehnung aufgeteilt sind. Etwas mehr als 50 % (13 % „Stimme voll zu“ und 41 % „Stimme eher zu“) fühlen sich gut oder sehr gut in ihrem Unternehmen informiert. Nicht ganz 50 % (34 % „Stimme eher nicht zu“ und 8 % „Stimme gar nicht zu“) sind entgegengesetzter Meinung und fühlen sich nicht gut mit Informationen in ihrem Unternehmen versorgt.

Bei Aussage 8 geht es allgemein um die Informationsgestaltung innerhalb eines Unternehmens. Fühlen sich die Mitarbeiter grundsätzlich gut informiert oder sind sie mit der Informierung nicht zufrieden? Das Ergebnis zeigt, dass es in den teilgenommenen Unternehmen sowohl Mitarbeiter gibt, die sich gut informiert fühlen als auch Mitarbeiter, die eher oder gar nicht dieser Meinung sind. Das Ergebnis sagt aber nicht aus, ob die Unternehmen wirklich gut oder nicht gut informieren. In der Aussage wurden die Teilnehmer nach dem Gefühl des „Gut-informiert-seins“ befragt. Jeder Mitarbeiter benötigt aber sicherlich unterschiedliche Informationen, um sich gut informiert zu fühlen. So kann es sein, dass bei dieser Aussage unterschiedliche Antworten auch aus einem Unternehmen hervorgehen können. Das Gefühl gut informiert zu sein, beinhaltet nicht automatisch, dass der Inhalt der Information alle Fakten enthält, die sich jeder Mitarbeiter wünscht. Dem einen reichen die Informationen voll aus, einem anderen Mitarbeiter fehlen bestimmte Aspekte. Die Einschät-

zung, ob etwas gut oder schlecht ist, liegt ganz in der Wahrnehmung und Empfindung jedes Einzelnen. Wenn die Unternehmensleitung eine Information herausgibt und meint, die Mitarbeiter damit gut zu informieren, kann es immer Mitarbeiter geben, für die die Information nicht ausreichend ist. Es könnte daraus der Rückschluss gezogen werden, wie in Aussage 3 angesprochen und in Aussage 16 noch aufgeführt, dass aufgrund von Mitarbeitern, die sich nicht gut informiert fühlen, Gerüchte entstehen und per „Flurfunk“ Falsch- oder Fehlinformationen verbreitet werden. Hier wäre es Aufgabe der Geschäftsleitung oder der zuständigen Abteilung die Informationshoheit nicht aus der Hand zu geben und darauf zu achten, Informationen so zu gestalten, dass alle Mitarbeiter damit zufrieden sind. Dass dies ein schwieriges Unterfangen ist, liegt nahe. Besonders in kleineren oder mittelständischen Unternehmen, in welchen die Anzahl der Mitarbeiter meist überschaubar ist, könnte es zu Problemen im sozialen Bereich kommen. Als Beispiel könnte man hier die Einstellung eines neuen Mitarbeiters in eine Abteilung nennen. Hier wäre es ausreichend, nur die Mitarbeiter der betreffenden Abteilung über den neuen Kollegen zu informieren. Da sich aber viele Mitarbeiter aus anderen Abteilungen ebenfalls dafür interessieren, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird und hierüber aber nicht informiert werden, empfinden sie die Informierung als unzureichend und sind damit unzufrieden.

Aussage 9:

Die interne Kommunikation ist genauso wichtig wie die externe Kommunikation.

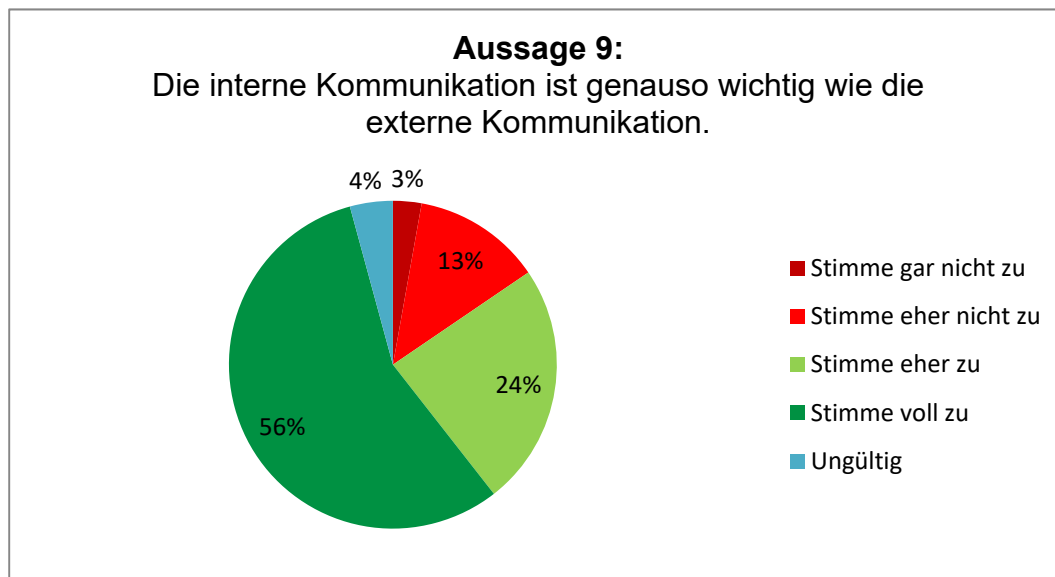


Abb. 11 Diagramm Aussage 9

Auf die Aussage, ob interne und externe Kommunikation die gleiche Wertigkeit haben, stimme über die Hälfte der Befragten (56 %) mit der Antwort „Stimme voll zu“.

24 % geben an, eher mit dieser Aussage zu affirmieren. 16 % stimmen der Aussage eher nicht oder gar nicht zu.

Die Antworten dieser Aussage sind deutlich. Über die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage voll und ein Viertel eher zu, dass die interne Unternehmenskommunikation den gleichen Stellenwert wie die externe Kommunikation haben sollte. Die überlebenswichtige Bedeutung externer Kommunikation für Unternehmen ist allgemein anerkannt. Marketing, Vertrieb, Einkauf und Service befinden sich in einem ständigen Austausch mit externen Kommunikationspartnern. Wenn Mitarbeiter den Wert der internen Kommunikation zu einem so hohen Prozentsatz (80 %) der Bedeutung der externen Kommunikation ganz oder größtenteils gleichsetzen, lässt dies auf den hohen Stellenwert der internen Kommunikation für die Befragten schließen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Mitarbeiter durchaus informiert werden und ebenso die Kommunikation innerhalb des Unternehmens mitgestalten wollen. Sie wollen Informationen über das Unternehmen erhalten und ihr Wissen, auf beruflicher Ebene, ebenfalls in das Unternehmen einbringen. Ob diese Wertevorstellung in den Unternehmen wirklich wahrgenommen wird, ist aus der Umfrage nicht erkennbar, aber das Ergebnis spricht sehr dafür, dass der internen Kommunikation von den Mitarbeitern eine hohe Bedeutung zugesprochen wird.

Aussage 10:

Die Kommunikation findet auch abteilungsübergreifend statt.

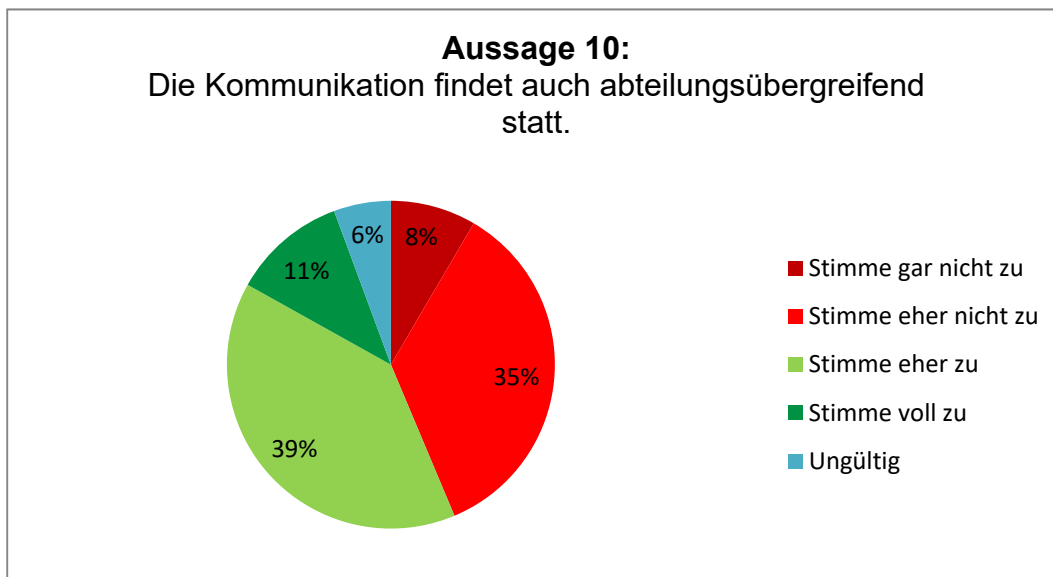


Abb. 12 Diagramm Aussage 10

In Aussage 10 wird gefragt, ob die Abteilungen untereinander kommunizieren. 39 % der Befragten stimmen der Aussage eher zu, 35 % eher nicht. Nur 11 % stimmen

voll für die Kommunikation zwischen den Abteilungen und 8 % sind der Meinung, dass es keine abteilungsübergreifende Kommunikation gibt.

Auch hier ist erkennbar, dass die Meinungen der Antwortenden auseinander gehen. Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Kommunikation sowohl abteilungsübergreifend als auch nicht abteilungsübergreifend stattfindet. Dies könnte einerseits an den unterschiedlichen Unternehmen der Befragten liegen, andererseits ist das Empfinden der Befragten unterschiedlich. Für viele Mitarbeiter zählt es schon als Kommunikation zwischen den Abteilungen, wenn sich zwei Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen kurz über Informationen auf dem Gang austauschen, für andere beginnt eine abteilungsübergreifende Kommunikation beispielsweise erst mit einem geplanten Meeting mit genauer Agenda. Um die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens flüssig zu gestalten, vorausgesetzt hierzu ist eine Kommunikation abteilungsübergreifend notwendig, wäre es sinnvoll zu überlegen, eine klare Regelung für diesen Informationsaustausch festzulegen. Diese könnte als Grundlage in das Kommunikationskonzept aufgenommen werden. Bei dem Ergebnis dieser Aussage kann nicht genau gesagt werden, ob der ablehnende Anteil aus dem bereits oben aufgeführten Grund, nämlich dass es keine Regelung zur abteilungsübergreifenden Kommunikation gibt, entstand oder ob die Mitarbeiter der teilgenommenen Unternehmen keine abteilungsübergreifende Kommunikation benötigen.

Aussage 11:

Ich kann mich an der Kommunikation in unserem Unternehmen beteiligen.

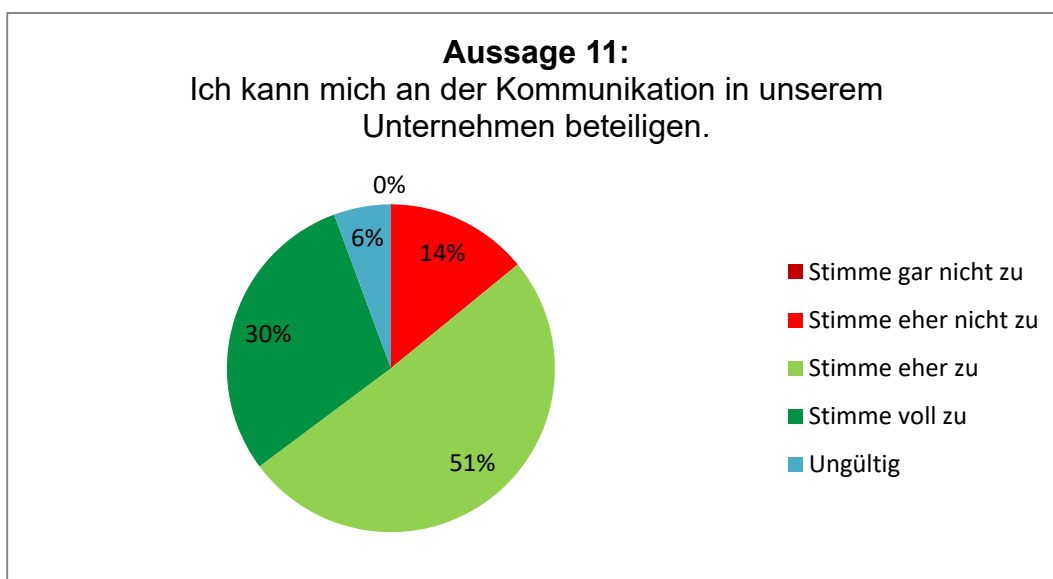


Abb. 13 Diagramm Aussage 11

Bei Aussage 11 werden die Befragten gebeten, ihre Meinung zur Beteiligung an der Kommunikation im Unternehmen abzugeben. Die Hälfte der Befragten gibt an, sich

eher an der Kommunikation teilnehmen zu können und sogar 30 % stimmen der Aussage über die Kommunikationsbeteiligung voll zu. Nur 14 % denken, dass man sich an der Kommunikation innerhalb des Unternehmens eher nicht beteiligen kann. Auffällig ist hier, dass keiner der Befragten ganz der Meinung ist, sich nicht beteiligen zu können.

Dieses, doch sehr hohe, Ergebnis für die Beteiligung der Mitarbeiter an der Kommunikation im Unternehmen, lässt darauf schließen, dass den Unternehmen die Meinung der einzelnen Mitarbeiter immer wichtiger wird. Jeder Beschäftigte, unabhängig von seiner Position, wird mit seiner Meinung ernst genommen und kann sich in den Unternehmensalltag einbringen. Die Kommunikation verläuft hier ein Stück weit von unten nach oben wie in Kapitel 2.2.2 *Aufwärtskommunikation* beschrieben. Der Mitarbeiter kann sich an der Kommunikation im Unternehmen beteiligen. Diese Beteiligung kann in unterschiedlicher Art erfolgen. Einerseits können, wie später in Aussage 12 beschrieben, Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, es können Vorschläge für Verbesserungen eingebracht werden, die zum Qualitätsmanagement gehören und für die in manchen Unternehmen sogar Prämien ausgelobt werden. Bei allen Arten dieser Kommunikation kann sich der Mitarbeiter einbringen und die Kommunikation im Unternehmen mitgestalten. Das Ergebnis der Umfrage weist aber auch einen kleinen Prozentsatz an Befragten auf, die sich eher nicht an der Kommunikation in ihrem Unternehmen beteiligen können. Hier sollte nachgeforscht werden, ob diese Meinung zum Beispiel aufgrund der Position des Mitarbeiters entsteht oder ob die Kommunikation grundsätzlich im betroffenen Unternehmen fehlschlägt.

Aussage 12:

In unserem Unternehmen gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche.

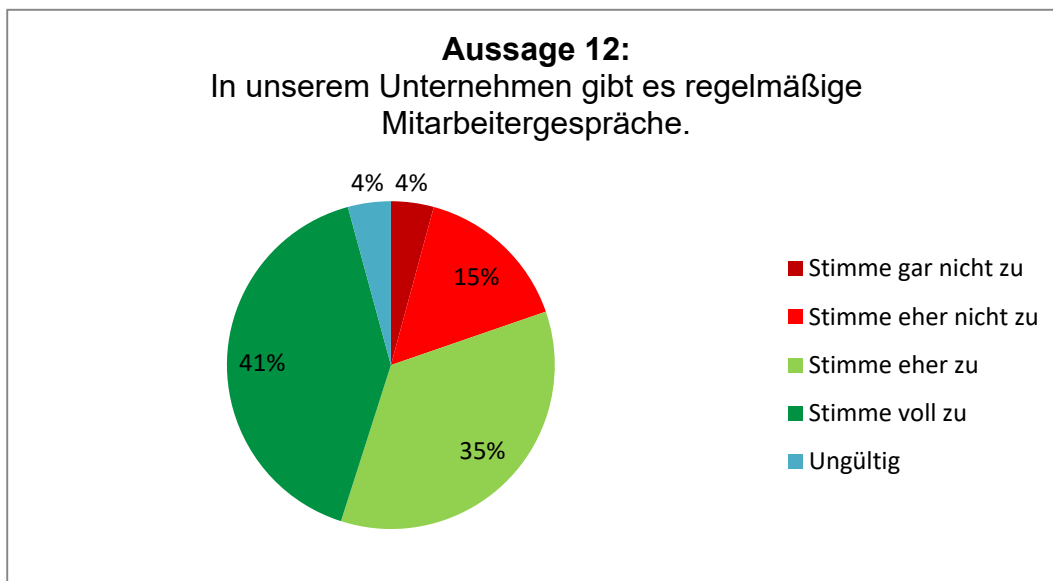


Abb. 14 Diagramm Aussage 12

In Aussage 12 stimmen 41 % der Befragten der Aussage voll zu und 35 % stimmen der Aussage eher zu. 15 % der Teilnehmer sind der Ansicht, dass es eher keine Mitarbeitergespräche gibt und 4 % geben an, dass es keine Mitarbeitergespräche gibt.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind für die Arbeit eines Mitarbeiters in einem Unternehmen von großer Bedeutung. Hierbei wird sowohl über die tatsächliche Arbeit und Leistung des Mitarbeiters gesprochen, es können aber auch Probleme angesprochen werden. Diese Gespräche dienen in erster Linie zwar, wie oben beschrieben, dazu, dem Mitarbeiter Rückmeldung über seine Arbeit zu geben, dennoch kann das Unternehmen das Feedback des Mitarbeiters weiter in der Arbeit am Unternehmen verwenden. Weiter könnten Mitarbeitergespräche auch dafür verwendet werden, um Vorgesetzte und Führungspersonal bewerten zu lassen. Das Ergebnis dieser Aussage zeigt deutlich, dass es für die Mehrzahl der Mitarbeiter der teilgenommenen Unternehmen Mitarbeitergespräche gibt. Es kann festgestellt werden, dass in den befragten Unternehmen die Wichtigkeit des Mitarbeitergesprächs ernst genommen wird. Aus der Umfrage geht nicht hervor, wie es um die Qualität der Mitarbeitergespräche steht. Da Mitarbeitergespräche unterschiedlichen Ursprungs sein können (siehe Kapitel 2.3.1 *Kanäle der Abwärtskommunikation*), hängt die Einschätzung der Qualität eines Mitarbeitergesprächs stark mit dem Grund für ein solches Gespräch und der Perspektive der Gesprächsteilnehmer zusammen. Auch wenn der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs von vielen unterschiedlichen objektiven und subjektiven Faktoren abhängt, scheint es dennoch ratsamer zu sein,

Mitarbeitergespräche zu führen, als das Gespräch mit dem Mitarbeiter nicht zu suchen, wie es bei knapp 20 % der Befragten der Fall ist.

Aussage 13:

Der regelmäßige Dialog mit anderen Mitarbeitern und der Führungsebene motiviert mich, da ich Teil des Unternehmens bin.

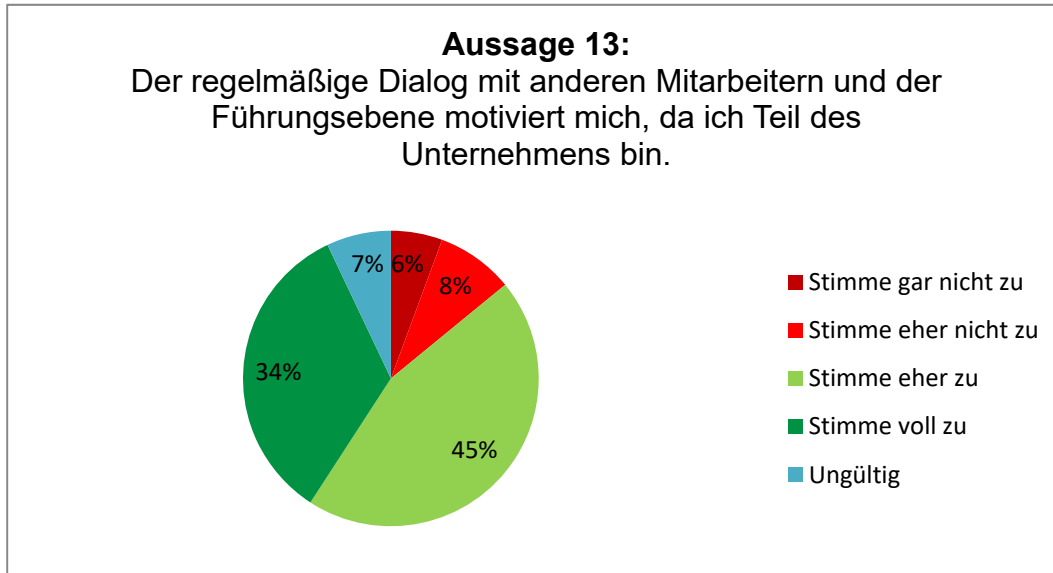


Abb. 15 Diagramm Aussage 13

In Aussage 13 geht es um die Motivation der Mitarbeiter. Hier ist klar zu erkennen, dass die Befragten zu fast 80 % (34 % „Stimmen voll zu“ und 45 % „Stimme eher zu“) übereinstimmen, dass der Dialog mit Kollegen und Vorgesetzten dazu beiträgt, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen. 8 % der Befragten sind der Meinung, dass diese Aussage eher nicht zutrifft und 6 % stimmen dieser Aussage gar nicht zu.

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass sich die Mehrheit der Befragten als Teil des Unternehmens fühlt und sich durch Gespräche mit anderen Mitarbeitern und der Führungsebene motivieren kann. Diese Tendenz ist für die befragten Unternehmen positiv zu sehen. Ist ein Mitarbeiter motiviert und fühlt sich in seinem Unternehmen wohl und als Teil des Unternehmens, wird die Arbeitsleistung des Mitarbeiters meist schneller und zielorientierter erbracht. Die sogenannte Leistungsmotivation wird, wie die Umfrage bestätigt, bei fast 80 % der Teilnehmer angeregt. Grund dieser Motivation könnte sein, dass der Austausch mit Mitarbeitern der gleichen Hierarchieebene oder mit Vorgesetzten und der Führungsebene, aber auch mit Mitarbeitern unterer Ebenen, ein gewisses Gefühl der Gleichwertigkeit bewirkt. Das beidseitige Interesse und der daraus resultierende Austausch der Mitarbeiter und der Führungsebene sowie der Austausch von Informationen untereinander stärkt das Zugehörigkeitsgefühl des Einzelnen zum Ganzen.

Aussage 14:

Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen und trage dies auch nach außen.

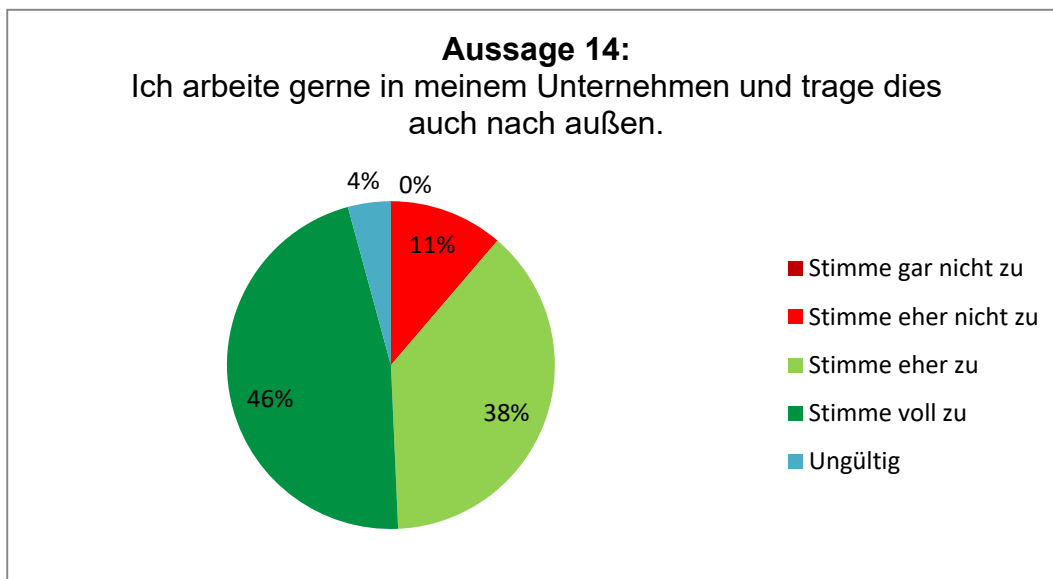


Abb. 16 Diagramm Aussage 14

Bei dieser Aussage geht darum, heraus zu finden, ob die Befragten gerne in ihrem Unternehmen arbeiten und dies auch öffentlich zeigen und kommunizieren. Wie die Auswertung zeigt, sind 46 % der Befragten, also fast die Hälfte, sehr zufrieden mit ihrem Unternehmen und arbeiten gerne dort. 38 % geben an, eher gerne in ihrem Unternehmen zu arbeiten und sich dort wohl zu fühlen. Nur 11 % der Teilnehmer stimmen der Aussage eher nicht zu. Keiner der Befragten antwortete mit der Möglichkeit „Stimme gar nicht zu“.

Diese Aussage zeigt deutlich, dass die meisten Unternehmen, die an der Umfrage beteiligt waren, ihren Mitarbeitern einen guten Arbeitsplatz bieten. Nur wenn sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und gerne in ihrem Unternehmen arbeiten, tragen sie dies auch nach außen und repräsentieren ihr Unternehmen auch im Privatleben. Das sogenannte Wohlfühlgefühl entsteht meist aber nur, wenn die Stimmung innerhalb des Unternehmens wohlwollend ist. Diese wird durch die interne Kommunikation beeinflusst. Die positive Einstellung zu seinem Unternehmen, die dadurch beim Mitarbeiter entsteht, wird dann nach außen getragen (externe Kommunikation). Somit kann eine gute und gelungene interne Kommunikation in der Regel auch zu einer guten externen Kommunikation führen.

Aussage 15:

Die Kommunikation ist in unserem Unternehmen in Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene strukturiert.

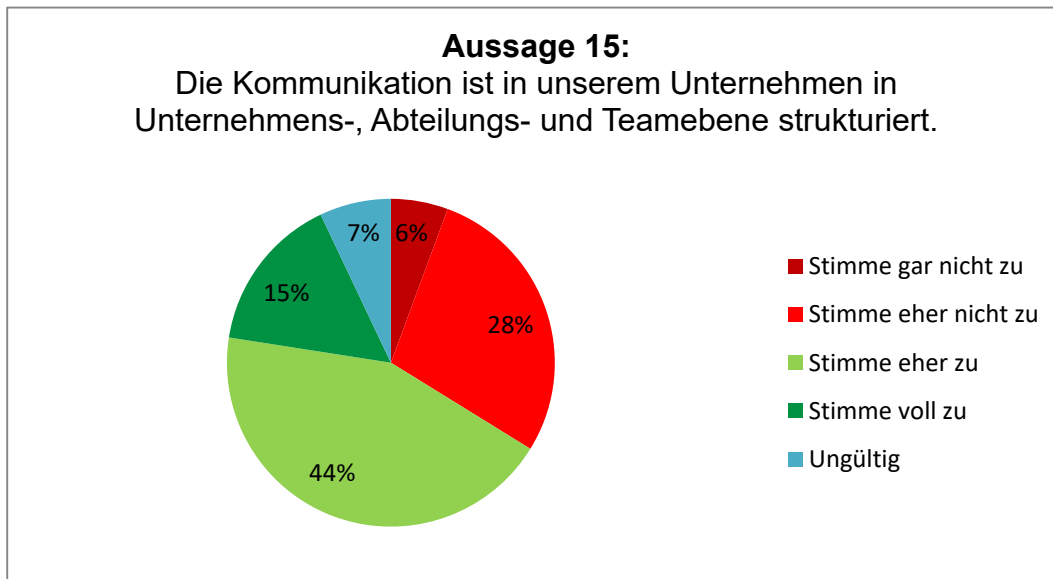


Abb. 17 Diagramm Aussage 15

In Aussage 15 soll herausgefunden werden, wie die Befragten die Kommunikationshierarchie einschätzen. Hier sagen nur 15 % der Befragten aus, dass die Kommunikation in Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene strukturiert ist. 44 % vermuten, dass die Kommunikation eher auf diese Ebenen verteilt ist. 28 % der Antwortenden sind eher nicht der Meinung, dass in ihrem Unternehmen eine solche Einteilung vorliegt und 6 % sind gar nicht dieser Ansicht.

Findet Kommunikation nur auf Unternehmensebene statt, bedeutet dies, dass die Kommunikation innerhalb des gesamten Unternehmens gleich ist. Jeder Mitarbeiter und jeder Vorgesetzte kann unabhängig seiner Position und Ebene im Unternehmen mit dem jeweils anderen kommunizieren. Die Kommunikation findet also im gesamten Unternehmen statt. Bei der Strukturierung in die Abteilungsebene bleibt die Kommunikation innerhalb einer Abteilung. Hier kommunizieren zwar auch Mitarbeiter und Abteilungsleiter, also auch Ebenen unabhängig, aber dennoch wird die Kommunikation nicht in das ganze Unternehmen getragen. Die Teamebene ist eine Unterkategorie der Abteilungsebene. Hier kommunizieren Teamleiter und Mitarbeiter und die Mitarbeiter untereinander meist über ein bestimmtes Projekt oder Thema, welches gerade in ihrem Team anliegt.

Wichtig bei der Bewertung dieser Aussage ist, dass die Antworten nicht bezüglich der Zustimmung oder Ablehnung bewertet werden, sondern das Hauptaugenmerk auf die Gewissheit oder einen Mangel derer gelegt wird. Bei dem Teil der Antwortenden, der der Aussage voll zustimmt (15 %) bzw. gar nicht zustimmt (6 %), kann

davon ausgegangen werden, dass dieser zumindest über eine Kommunikationsstrukturierung der Ebenen in ihrem Unternehmen bzw. über eine fehlende Strukturierung der Ebenen informiert ist. 72 % der Antworten hingegen stimmen der Aussage eher zu bzw. eher nicht zu. Hieraus kann eine Unsicherheit der Mitarbeiter bezüglich eines Strukturierungssystems in der Unternehmenskommunikation erkannt werden. Im Falle einer solchen Unsicherheit muss die Unternehmensleitung den Mitarbeitern Kanäle aufzeigen, welche zur internen Unternehmenskommunikation genutzt werden können, bzw. ihre Mitarbeiter über gegebenenfalls vorhandene Strukturen in der Kommunikation der Unternehmensebenen instruieren.

Aussage 16:

Ab und an entstehen Gerüchte, weil noch keine offizielle Information bekannt gegeben wurde.

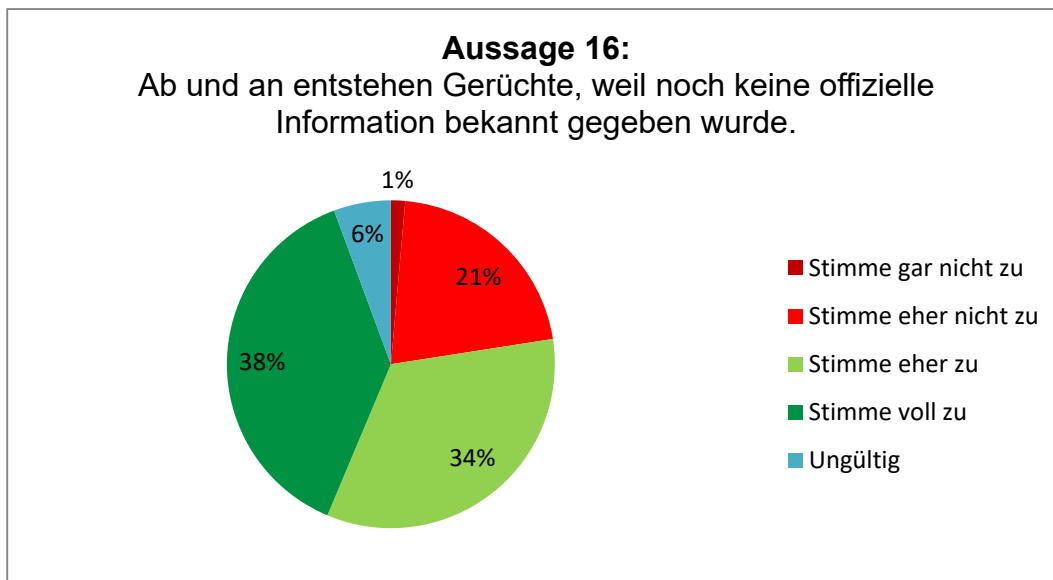


Abb. 18 Diagramm Aussage 16

Aussage 16 befasst sich mit Gerüchten, die mangels Informationen entstehen. Diesem Phänomen stimmen 38 % der Teilnehmer voll zu und 34 % eher zu. Bei 21 % der Befragten ist diese Aussage eher nicht wahr und 1 % stimmt der Aussage gar nicht zu.

Auch in Unternehmen kommt es häufig vor, dass eine Tatsachenbehauptung geäußert wird, ohne dass Belege dafür vorhanden sind, wie auch das Ergebnis der Aussage zeigt. Schick beschreibt die Entstehung von Gerüchten wie folgt:

„Generell entstehen Gerüchte bzw. finden einen guten Nährboden dort, wo überprüfbare und autorisierte Informationen gänzlich fehlen oder unvollständig sind. Die Unkenntnis über Strukturen und Abläufe im Unternehmen wie auch die unzureichende Information über Ziele und geplante

*Entwicklungen durch die Geschäftsleitung eröffnen gute Chancen für Gerüchte.*³²

Auf Schick bezogen, ist das Grundproblem bei der Entstehung eines Gerüchts innerhalb eines Unternehmens der Mangel an „überprüfbar[e]n und autorisier[t]e[n] Informationen“³³, wie auch in Aussage 16 („[...] weil noch keine offizielle Information bekannt gegeben wurde“) indiziert wird. Es kann für ein Unternehmen mit erheblichem Aufwand verbunden sein, ein sich bereits im Umlauf befindendes Gerücht zu entkräften und richtig zu stellen. Lösungsorientierter scheint es, von Beginn an eine geregelte und unternehmensweite Informationspolitik einzuführen.

Aussage 17:

Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Kollegen wenden.

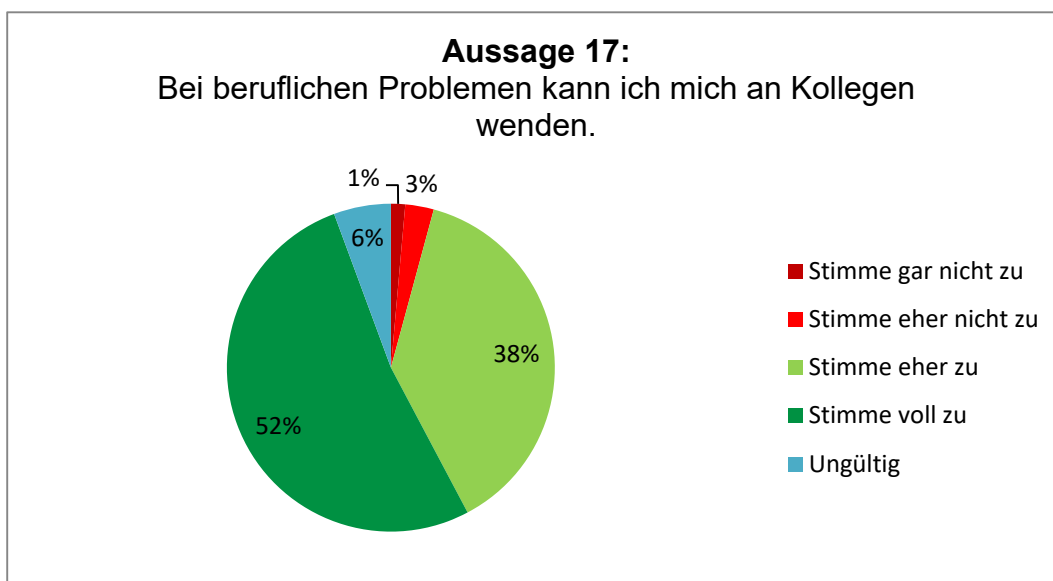


Abb. 19 Diagramm Aussage 17

In diesem Diagramm ist klar erkennbar, dass die Antworten auf Aussage 17 in eine eindeutige Richtung zeigen. Über die Hälfte (52 %) der Beteiligten ist der Meinung, dass sie sich bei beruflichen Problemen sehr gut an Kollegen wenden können. Auch 38 % stimmen der Aussage eher zu. Nur 3 % sind eher nicht und 1 % gar nicht der Meinung, mit Kollegen reden zu können.

Bei dieser Aussage geht es um die Kommunikation zwischen den Kollegen auf einer Hierarchieebene. Bei Problemen innerhalb des Arbeitsfeldes ist es, laut der Umfrage, für die Befragten kein Problem den Kollegen um Hilfe zu bitten, was auf eine gelungene horizontale Kommunikation zwischen den Mitarbeitern hinweist.

³² Schick, 2014, S. 173 f.

³³ Ebd.

Aussage 18:

Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Vorgesetzte wenden.

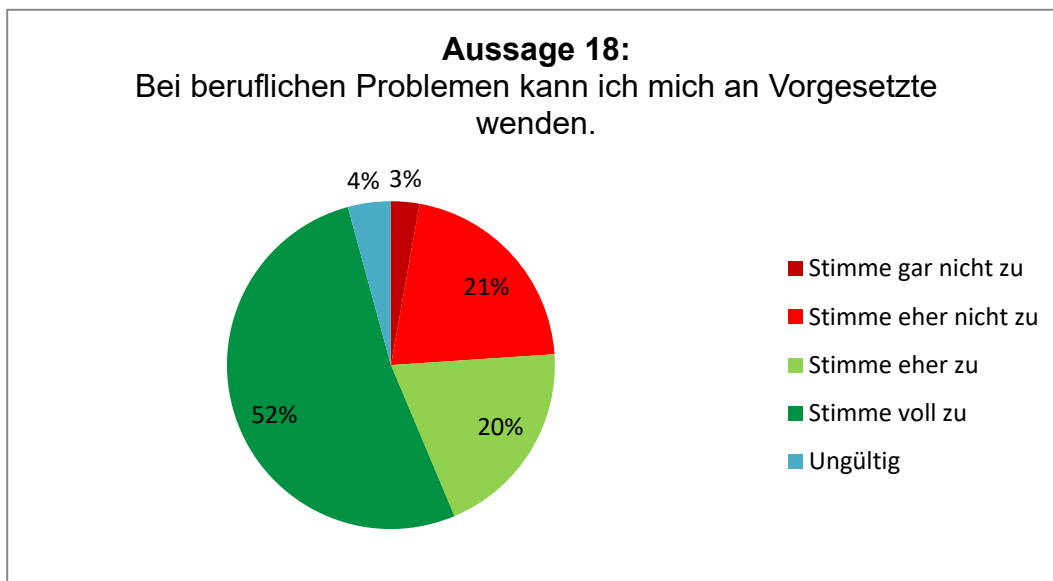


Abb. 20 Diagramm Aussage 18

Wie schon in Aussage 17 ist auch bei Aussage 18 klar erkennbar (52 %), dass sich die Befragten bei beruflichen Problemen an ihre Vorgesetzten wenden können. Nur 20 % stimmen der Aussage eher teilweise zu und 21 % finden eher nicht, dass sie bei Problemen beruflicher Art ihre Vorgesetzten um Hilfe bitten können. 3 % sind sogar der Meinung, gar nicht mit Problemen an ihren Vorgesetzten heran treten zu können.

Wie bei Aussage 17 geht es hier um die Kommunikation bei beruflichen Problemen. Jedoch ist hier gefragt, ob sich die Befragten bei auftretenden Problemen auch an ihren Vorgesetzten wenden können. Die volle Zustimmung zu dieser Aussage entspricht der von Aussage 17. Auch hier geben 52 % der Teilnehmer an, ihren Vorgesetzten immer bei beruflichen Problemen um Rat bitten zu können. Anders als bei Aussage 17 ist der Anteil der Antworten „Stimme eher nicht zu“ aber bei dieser Aussage höher. Das lässt die Vermutung zu, dass die Hemmschwelle eines Mitarbeiters größer ist, den Vorgesetzten bei Problemen zu fragen als den Kollegen. Die Gründe für das Vermeiden der Kontaktaufnahme zum Vorgesetzten bei Problemen können unterschiedlichster Natur sein (beispielsweise persönliche Gründe wie Antipathie dem Vorgesetzten gegenüber oder strukturelle Gründe wie die häufige Abwesenheit des Vorgesetzten), welche jedoch weder aus der Aus- noch aus der Bewertung dieser Aussage bestimmt werden können. Dies bedürfte einer spezifischeren Befragung der Mitarbeiter.

Aussage 19:

In unserem Unternehmen gibt es auch Gelegenheit, sich bei Firmenfesten (Sommerfest, Weihnachtsfeier) auszutauschen.

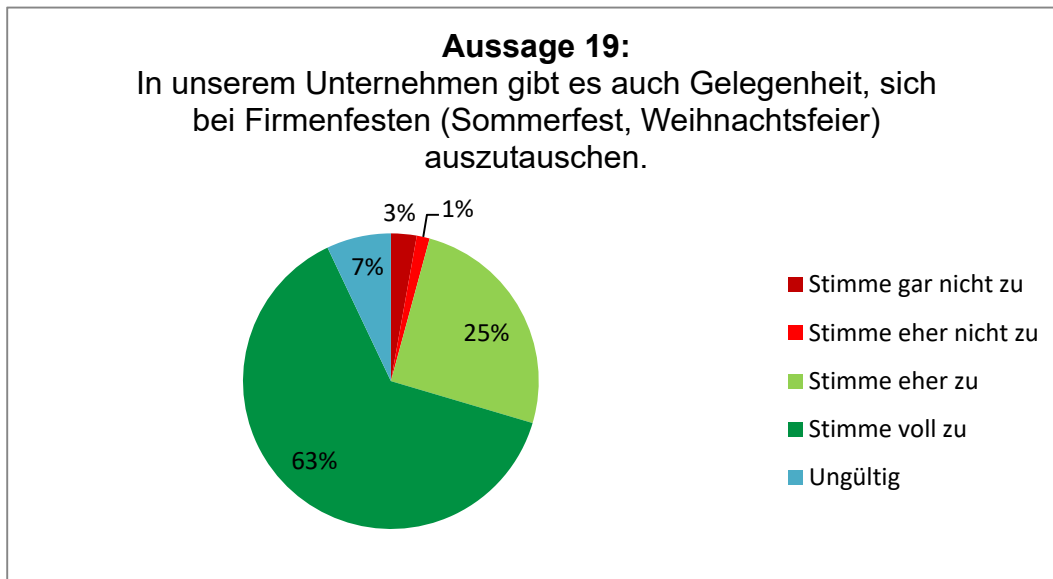


Abb. 21 Diagramm Aussage 19

Bei Aussage 19 ist die Antwort auf die Frage, ob es Kommunikation außerhalb des normalen betrieblichen Ablaufs gibt sehr deutlich. 63 % der Teilnehmer stimmen der Aussage voll zu, dass es Möglichkeiten gibt, sich mit Kollegen und Vorgesetzten, unabhängig von geschäftlichen Angelegenheiten, auszutauschen. Ein Viertel stimmt der Aussage nur eher zu. 1 % ist der Meinung, dass es eher keine und sogar 3 %, dass es gar keine solchen Gelegenheiten gibt.

Aussage 19 behandelt das Thema des Austauschs auch außerhalb des normalen betrieblichen Ablaufs bei Firmenfesten und –veranstaltungen. Hier ist aber nicht gefragt, ob es sich beim Austausch um firmeninterne oder um private Kommunikation handelt. Fast zwei Drittel der Befragten antworten, dass in ihrem Unternehmen die Möglichkeit besteht, sich beispielsweise auf einer Weihnachtsfeier oder einem Sommerfest mit Kollegen und Vorgesetzten auszutauschen. Diese Möglichkeit stärkt die zwischenmenschliche Beziehung unter den Angestellten. Watzlawick beschreibt die zwischenmenschliche Beziehung oder das zwischenmenschliche System wie folgt:

„Zwischenmenschliche Systeme lassen sich [...] objektiv am besten als Mit-anderen-Personen-kommunizierende-Personen beschreiben [...].“³⁴

Also ist ein Firmenfest eine gute Gelegenheit, die zwischenmenschlichen Systeme zu pflegen. Das Ergebnis der Aussage zeigt, dass in den Unternehmen der meisten Befragten die Gelegenheit zum Austausch außerhalb des Berufsalltags geboten

³⁴ Watzlawick u.a., 2011, S. 138.

wird. Somit kann vermutet werden, dass die Unternehmen ein Augenmerk darauf haben, ihren Mitarbeitern ausreichend Gelegenheit zu geben, außerdienstlich miteinander kommunizieren zu können. Dadurch wird der soziale Kontakt zwischen den Mitarbeitern gefördert und somit das Betriebsklima verbessert, was sich in einer besseren Arbeitsleistung niederschlagen kann.

Aussage 20:

Die Informationen werden per Mail versendet.

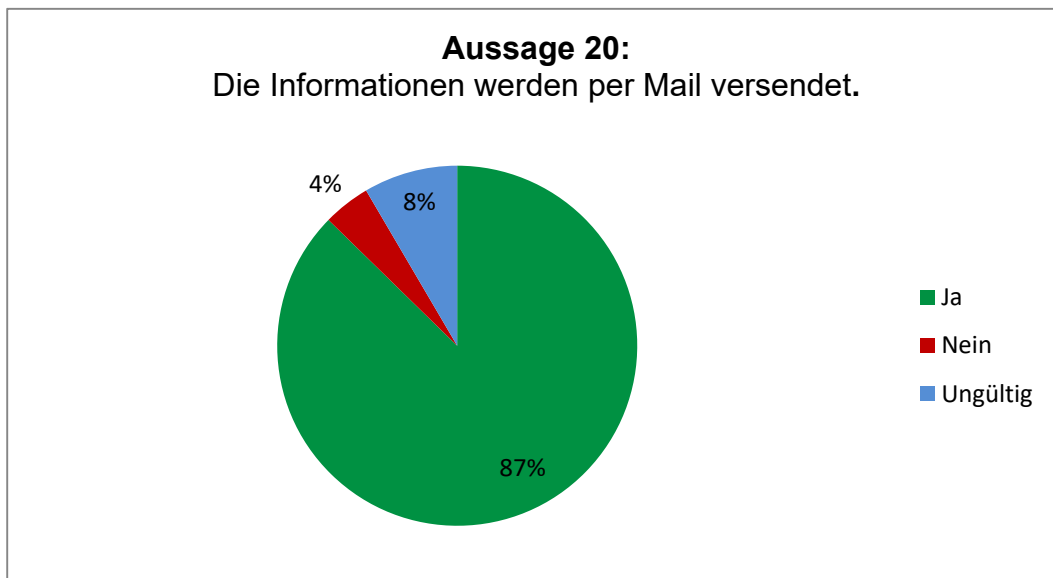


Abb. 22 Diagramm Aussage 20

Diese Aussage dient dazu, die nachfolgende Aussage vorzubereiten. Um herauszufinden, ob die Informationsweitergabe an alle Mitarbeiter gleichzeitig erfolgt, ist im Vorfeld zu klären, ob als Informationskanal die Versendung von E-Mails gewählt wird. Hier antworten 87 % der Gefragten mit „Ja“ und nur 4 % mit „Nein“. Es ist auch erwähnenswert, dass 8 % der Teilnehmer die Aussage ungültig beantworten.

Wie oben bereits beschrieben, dient diese Aussage dazu, herauszufinden, ob der Informationskanal der Versendung von E-Mails genutzt wird. Bei Beantwortung der Aussage mit „Ja“ wurden die Teilnehmer zur nächsten Aussage (Aussage 21) weitergeleitet.

Aussage 21 (bezieht sich nur auf Antwort JA bei Aussage 20):

Die Mitarbeiter ohne regelmäßige PC-Nutzung (Werkstatt, Produktion, Lager) werden trotzdem gleichzeitig informiert (z.B. mit Aushängen).

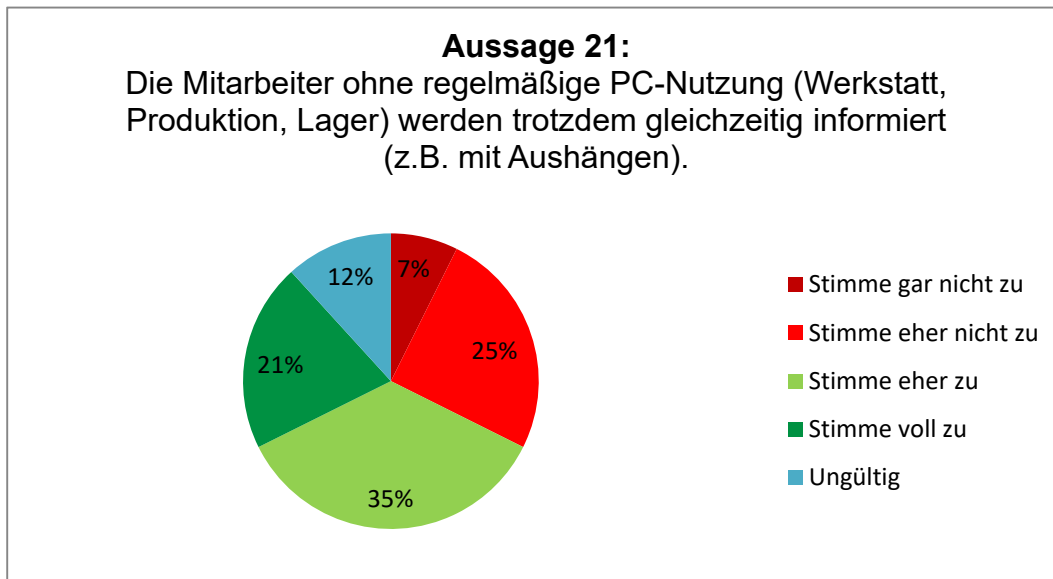


Abb. 23 Diagramm Aussage 21

21 % der Befragten sind der Meinung, dass die Informationen alle Mitarbeiter, auch auf unterschiedlichen Kanälen, gleichzeitig erreichen. 35 % der Teilnehmer stimmen der Aussage eher zu, dass die Kollegen ohne regelmäßige PC-Nutzung anderweitig informiert werden, wo hingegen 25 % dieser Meinung eher nicht zustimmen. 7 % aller Befragten stimmen der Aussage gar nicht zu und sind somit der Ansicht, dass die Mitarbeiter ohne PC-Nutzung nicht gleichzeitig informiert werden.

Um die Informationsverteilung für alle Mitarbeiter gleich zu gestalten, muss gewährleistet sein, dass auch die Mitarbeiter ohne PC-Nutzung rechtzeitig informiert werden. Aus dem oben abgebildeten Diagramm geht hervor, dass die Meinungen der Befragten auseinander gehen bzw. die Weitergabe der Informationen in den teilnehmenden Unternehmen unterschiedlich geregelt wird. Obwohl über die Hälfte der Befragten der Aussage voll oder eher zustimmt und nur knapp ein Drittel die Aussage mit „Stimme eher nicht zu“ oder „Stimme gar nicht zu“ beantwortet, sollte in Betracht gezogen werden, dass aus der Umfrage nicht ersichtlich ist, welcher Abteilung die Mitarbeiter angehören. Das bedeutet, dass nicht außer Acht gelassen werden sollte, dass bei der Beantwortung der Aussage Mitarbeiter befragt wurden, die entweder direkt oder nur indirekt mit der Problematik der Aussage zu tun haben. Werden Mitarbeiter ohne PC-Nutzung nicht gleichzeitig informiert, könnte dies Probleme unterschiedlichen Ausmaßes zur Folge haben. Einerseits könnten die Probleme die Unternehmensphilosophie beeinträchtigen, zum Beispiel durch ein Gefühl der Benachteiligung in den Abteilungen ohne regelmäßige PC-Nutzung sowie die

Chancengleichheit der Mitarbeiter betreffend. Andererseits könnte das nicht gleichzeitige Informieren aller Mitarbeiter bezüglich einer Änderung im Ablauf der Produktion einen wirtschaftlichen Schaden mit sich bringen. Auf eine mögliche Lösung für dieses Problem wird noch in Kapitel 4.4 *Entwicklung eines Lösungsansatzes* detaillierter eingegangen.

Aussage 22:

Arten der Kommunikation in unserem Unternehmen.

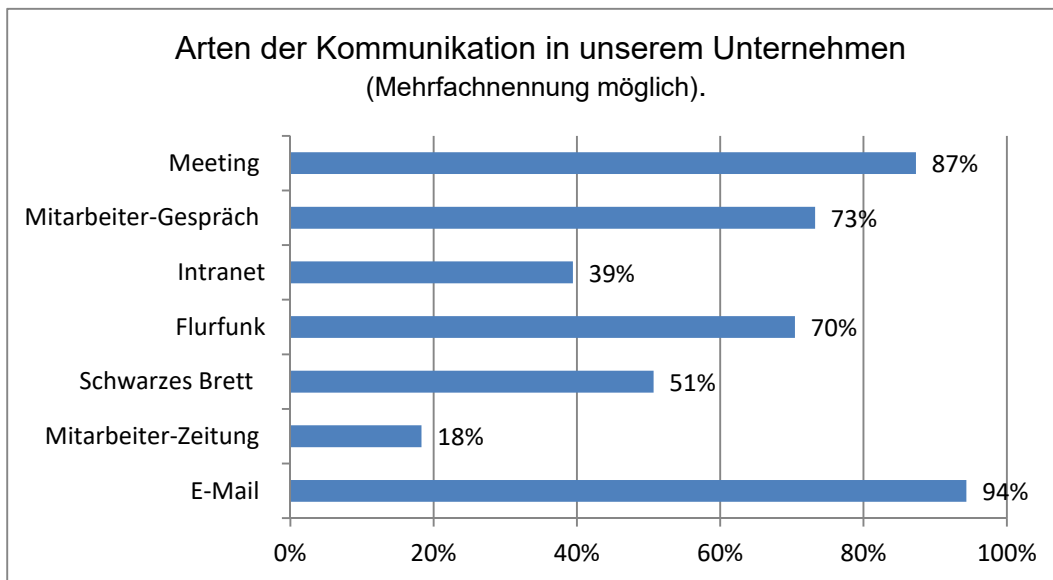


Abb. 24 Diagramm Kommunikationsarten

In Aussage 22 sollen die Befragten angeben, welche Arten der Kommunikationskanäle es in ihrem Unternehmen gibt. 94% der Befragten gaben die E-Mail als Kommunikationsmittel an. Darauf folgt mit 87 % das Meeting und mit 73 % das Mitarbeiter-Gespräch. Mit 70 % spielt der sogenannte „Flurfunk“ auch eine beträchtliche Rolle in der Unternehmenskommunikation. Der Aushang am Schwarzen Brett ist für 51 % der Teilnehmer ein bekanntes Medium. Das Intranet kommt auf 39 % und sehr abgeschlagen mit nur 18 % die Mitarbeiter-Zeitung.

Bei dieser Aussage sollen die Befragten angeben, welche Kommunikationskanäle in ihrem Unternehmen verwendet werden. Sie können mehrere Antwortmöglichkeiten wählen, da es unwahrscheinlich ist, dass es in einem Unternehmen nur einen einzigen Kanal gibt.

In den meisten Unternehmen ist die E-Mail das häufigste Kommunikationsmittel. Der digitale Weg der Informationsmitteilung ist in der heutigen Zeit schnell und unkompliziert. Weiter können bei diesem Kanal wichtige Anlagen mitversendet werden, sodass die Weitergabe von Dokumenten einfacher und, was in der heutigen Welt auch eine große Rolle spielt, ressourcenschonender ist.

Trotz des elektronischen Datenaustauschs ist für 87 % der Befragten ein persönliches Gespräch in Form eines Meetings noch Standard. Hierbei können betriebsbezogene Themen persönlich besprochen und wichtige Entscheidungen diskutiert werden. Diese Kommunikationsart dient also nicht nur als Informationsverteilung, sondern wird auch als Diskussionsplattform verwendet.

Wie auch schon in Aussage 12 angesprochen, ist das Mitarbeitergespräch ein Kommunikationskanal, der in vielen Betrieben verwendet wird. 73 % geben bei dieser Aussage an, dass das Mitarbeitergespräch in ihrem Unternehmen angewendet wird. In Kapitel 2.3.1 *Kanäle der Abwärtskommunikation* wird beschrieben, zu welchen Zeitpunkten ein Mitarbeitergespräch stattfinden kann.

Als ein weiterer wichtiger Kommunikationskanal wird der „Flurfunk“ angegeben. Hier sagen 70 %, dass dieser ein Mittel der Kommunikation in ihrem Unternehmen ist. Auch wenn der „Flurfunk“ kein offiziell anerkannter Kommunikationskanal ist, trägt er dazu bei, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig informieren. Meist wird er aber nur für informelle oder nicht offizielle Informationen genutzt. Offizielle Mitteilungen der Geschäftsleitung werden nie über solch einen Kanal verbreitet.

Bei ungefähr der Hälfte aller befragten Personen dient das Schwarze Brett als Kanal der Kommunikation. Das Schwarze Brett wird in vielen Unternehmen nicht nur als Informationsquelle genutzt, sondern dient auch als sozialer Treffpunkt und als zentraler Ort des Informationsaustausches.

Das Intranet, welches mit 39 % der Antworten auf dem vorletzten Platz der Kommunikationskanäle liegt, ist häufig nur in größeren Unternehmen sinnvoll. Die Pflege dieser Online-Plattform ist aufwändig und benötigt Mitarbeiter mit speziellen IT-Kenntnissen. Viele der hier in der Umfrage befragten Unternehmen (mittelständische Unternehmen), sind von der Unternehmensmasse nicht groß genug, um sich einen solchen Aufwand leisten zu können. Nur in Unternehmen mit größerer Mitarbeiterzahl ist die Erstellung eines eigenen Intranet-Portals sinnvoll (effizient/effektiv). Ebenso wie das Intranet ist auch die Mitarbeiter-Zeitung zu bewerten. Die Erstellung einer solchen Zeitung bedarf sowohl fachlich ausgebildeter Mitarbeiter als auch entsprechender Zeitressourcen. Diese Art der Kommunikation ist in Bezug auf die für diese Umfrage angefragten Unternehmen eher ungeeignet, wie man an dem Ergebnis, nur 18 % Zustimmung, erkennt.

4. Fazit

4.1 Zusammenfassung

Zu Beginn dieser Arbeit wurde ein Überblick gegeben, welche Kommunikationskonzepte und welche Kommunikationskanäle es gibt. Es wurde aufgeführt, wie diese zusammenwirken und sich gegenseitig bedingen. Anhand dieser Theorien wurde im Verlauf dieser Arbeit eine Umfrage erarbeitet und eine Befragung in mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden ausgewertet und bewertet. Mithilfe dieser Ergebnisse soll die anfangs aufgestellte Hypothese belegt oder widerlegt werden. Haben die befragten Unternehmen wirklich die gleichen oder ähnliche Probleme in der internen Unternehmenskommunikation?

4.2 Resultat der Umfrage

4.2.1 Rücklaufquote

Aufgrund der Rücklaufquote der durchgeführten Umfrage lässt sich schon eine Tendenz in Bezug auf die Wichtigkeit des Themas interne Unternehmenskommunikation ableiten. Bei über 70 angeschriebenen Unternehmen kam auf die erste Anfrage zur Beteiligung an einer Umfrage nur von fünf Unternehmen eine Antwort. Wie in Punkt 3.5 *Durchführung der Befragung* schon erwähnt, kam auf eine weitere E-Mail nur wenig mehr Resonanz. Von dieser geringen Beteiligungsbereitschaft lässt sich ableiten, dass das Thema interne Unternehmenskommunikation in den Unternehmen selbst noch keinem großen Interesse unterliegt oder diesem Thema kein sonderlich hoher Stellenwert zugesprochen wird.

4.2.2 Auswertung in Kategorien

Um die vorliegenden Ergebnisse abschließend zu bewerten, werden die Aussagen in Kategorien eingeteilt. Innerhalb einer jeden Kategorie werden die Aussagen nochmals einzeln bewertet und im Hinblick auf die Hypothese betrachtet.

Informationsweitergabe

Die Antworten in der Kategorie der Informationsweitergabe (Aussage 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 21) sagen aus, dass sich zwar über die Hälfte der Befragten nicht rechtzeitig informiert fühlt, obwohl Neuerungen im Unternehmen zeitnah an die Mitarbeiter weitergeben und die Mitarbeiter auch regelmäßig über den neuesten Stand innerhalb des Unternehmens informiert werden. Diese, doch eher widersprüchlichen Ergeb-

nisse, lassen darauf schließen, dass es der Unternehmensführung, die meist die Informationen verbreitet, eher wichtig ist, Informationen über das eigene Unternehmen an die Mitarbeiter weiterzuleiten als allgemein mit allen Informationen so zu verfahren. In dem Punkt der sachlichen Richtigkeit und Verständlichkeit des Inhalts von Informationen sind sich die Befragten einig. Die Informationen, die die Mitarbeiter erhalten sind gleichbleibend sachlich richtig und verständlich. Auch überwiegend einig sind sich die Befragten, dass Informationen, die noch nicht offiziell bestätigt sind, zu Gerüchten führen und über den sogenannten „Flurfunk“ verbreitet werden. Der „Flurfunk“ wird aber auch bei offiziellen Informationen oder Mitteilungen verwendet. Das bedeutet also, dass ein Großteil der Befragten Informationen nicht immer über den offiziellen Kommunikationsweg erhält, sondern auch mal eine Information „schnell über den Flur“ weitergegeben wird. Mit dieser Art der Kommunikationsweitergabe können aber leider auch häufig Probleme einhergehen, sowohl durch die Entstehung von Gerüchten, als auch durch Weitergabe von Informationen per „Flurfunk“. Falsche oder fehlerhafte Informationen entstehen und werden weitergeleitet. Daraus können, im schlimmsten Fall, große wirtschaftliche Schäden für das Unternehmen entstehen. Um diese Schäden zu vermeiden oder einzudämmen, sollten die teilgenommenen Unternehmen daran arbeiten, sowohl die Entstehung von Gerüchten durch frühzeitige umfassende Informationen zu verhindern, als auch den Kanal des „Flurfunks“ zu überprüfen. Eine weitere Aussage im Bereich der Informationsweitergabe befasst sich mit dem Kommunikationskanal und der Verbreitung von Informationen per E-Mail. Fast 90 % der Teilnehmer gaben an, dass Informationen in ihrem Unternehmen per E-Mail versendet werden. In der darauffolgenden Aussage wurde gefragt, ob denn auch Mitarbeiter ohne regelmäßige PC-Nutzung an diese versendeten Informationen gelangen. Das Ergebnis hierbei fiel nicht eindeutig aus. Hier gibt es sowohl Unternehmen, die ihre Mitarbeiter ohne Zugriff auf die Informationen in E-Mail-Form rechtzeitig oder sogar gleichzeitig informieren. Es gibt aber andererseits auch in den teilgenommenen Unternehmen Mitarbeiter, die nicht dieser Meinung sind. Es liegt nahe, zu vermuten, dass es sich bei diesem Teil der Antwortenden um die Mitarbeiter handelt, welche in ihrem Berufsalltag nicht mit dem PC arbeiten müssen und somit auch Informationen per E-Mail nicht erhalten. Sicherlich ist unter den Antworten auch die Meinung von einigen anderen Mitarbeitern vertreten. Dieses Problem, welches über ein Viertel der Befragten betrifft, zeigt, um die Hypothese nicht außer Acht zu lassen, dass es doch in mehreren Betrieben Ähnlichkeiten in diesem Bereich gibt. Abschließend zur Aussagenkategorie der Informationsweitergabe wird die Aussage 8 *„Ich fühle mich in meinem Unternehmen immer gut informiert“* betrachtet. Unabhängig von den oben aufgezeigten Aussagen gibt

diese an, ob sich der Mitarbeiter allgemein in seinem Unternehmen gut informiert fühlt. Die Mehrheit der Befragten sagt zwar, zufrieden oder eher zufrieden mit der Informationsgewinnung in ihrem Unternehmen zu sein, dennoch sind auch 34 % eher nicht und 8 % gar nicht dieser Meinung. Bei diesem nicht unbedeutenden (über ein Drittel) Teil der Befragten wäre es notwendig, herauszufinden, woher dieses Gefühl kommt. Obwohl sich die Mehrheit der Teilnehmer gut informiert fühlt, sollten die Unternehmen trotzdem an ihrer Informationsweitergabe arbeiten und diese stetig verbessern.

Kommunikation untereinander

Als nächster Bereich der Aussagen wird die Kommunikation untereinander betrachtet (Aussagen 10, 11, 13). Hier geht es darum, ob die Befragten der Meinung sind, sowohl untereinander gut kommunizieren zu können, als auch sich selbst, in kommunikativer Form, in das Unternehmen einzubringen. Die Antworten auf diese Aussagen geben an, dass in diesem Bereich der Kommunikation eher keine Probleme vorhanden sind und somit die Hypothese in diesem Bereich eher widerlegt wird. Wird aber die Kommunikation abteilungsübergreifend betrachtet, also die Kommunikation über die eigene Abteilung hinaus, ist zu erkennen, dass hierbei eher Probleme entstehen. Zwar gibt hier ebenfalls wieder die Mehrheit der Befragten an, dass sie dem Vorhandensein einer abteilungsübergreifenden Kommunikation eher oder voll zustimmen, dennoch ist der Anteil der Teilnehmer, der dieser Aussage eher nicht zustimmten sehr hoch (43 %). In bestimmten Unternehmen ist diesem Ergebnis vielleicht keine große Bedeutung zu schenken, aber in den meisten Unternehmen ist eine Kommunikation mit anderen Abteilungen unausweichlich. Deshalb ist das Ergebnis dieser Aussage nicht zu unterschätzen. Bei Problemen dieser Art sollten die betroffenen Unternehmen an einer Lösung arbeiten. Bei einer fehlerhaften Kommunikation über die eigene Abteilung hinaus, kann die Zusammenarbeit unnötig kompliziert werden. Um diesem Problem entgegenzuwirken wäre eine Regelung die – wie die in Aussage 1 angesprochene (*Weitergabe von Information*) – sinnvoll, Kommunikationsabläufe zu strukturieren und festzulegen.

Kommunikation allgemein innerhalb des befragten Unternehmens

Eine weitere Kategorie der Aussagen befasst sich mit dem allgemeinen Thema Kommunikation innerhalb der befragten Unternehmen (Aussagen 1, 9, 12,15). Wie oben beschrieben, wird in Aussage 1 gefragt, ob die Informationsweitergabe im Unternehmen geregelt ist. Die Hälfte der Teilnehmer geben an, eine Regelung zu haben und diese auch zu kennen. Bedenklich ist es aber für die Unternehmen, in welchen die Mitarbeiter sitzen, die bei dieser Aussage mit „Stimme eher nicht zu“ oder

„Stimme gar nicht zu“ geantwortet haben. Ist die Informationsweitergabe, die oben schon angesprochen wurde, nicht geregelt, wird es in manchen Situationen schwierig. Die Mitarbeiter wissen dann nicht, wann sie an wen welche Informationen weitergeben sollen. Es kann natürlich auch vorkommen, dass es, vor allem in kleinen Unternehmen, keine offiziell bekanntgegebene oder festgeschriebene Regelung gibt und die Mitarbeiter, aufgrund der Größe des Unternehmens, genau wissen, an welchen Kollegen oder Vorgesetzten die jeweilige Information weitergeleitet werden muss. Aus der Umfrage ist dies aber nicht ersichtlich und somit muss angenommen werden, dass es, trotz des hohen Anteils an Ablehnung der Aussage, kein allgemeines und somit ähnliches oder gleiches Problem in den Unternehmen gibt. Das bedeutet für diese Arbeit, dass die Hypothese bei dieser Aussage nicht bestätigt werden kann. Um den Wert der Bedeutung der internen Kommunikation in den Unternehmen zu erkennen, wurde in einer Aussage die Gleichwertigkeit von interner und externer Kommunikation abgefragt. In der Praxis ist es oft der Fall, dass die externe Kommunikation, so wie in Punkt 1.1 *Problemstellung* beschrieben, den höheren Stellenwert in der Unternehmenskommunikation hat. Das Ergebnis dieser Befragung bestätigt dies nicht. Rolke beschreibt genau dieses Phänomen. Durch die zunehmenden Veränderungen in allen Bereichen eines Unternehmens, nehmen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle ein. Durch den Austausch mit ihrem Umfeld tragen sie sowohl zum Image als auch zur Reputation des Unternehmens bei.³⁵ Dies tun die Mitarbeiter aber nur - im positiven Sinne - wenn sie sich in ihrem Unternehmen wohlfühlen. Und dies wiederum kann nur durch eine gute interne Kommunikation gelingen. Somit ist die externe Kommunikation und die interne Kommunikation gleichwertig zu betrachten und zu behandeln. Da das Ergebnis bei dieser Aussage genau in diese Richtung zielt, können die teilnehmenden Unternehmen zufrieden mit der Beantwortung durch ihre Mitarbeiter sein. Eine weitere Aussage im Bereich der Kommunikation innerhalb des Unternehmens befasst sich mit dem Thema Mitarbeitergespräche. In Kapitel 2.3.1 *Kanäle der Abwärtskommunikation* wird dieser Kanal schon beschrieben und dessen Wichtigkeit erläutert. Laut des Ergebnisses der durchgeführten Befragung liegt auch hier keine Bestätigung der Hypothese vor. Das heißt, dass die Mehrheit der Befragten angab, dass in ihrem Unternehmen Mitarbeitergespräche geführt werden. Jedoch ist aus der Umfrage nicht zu erkennen, wie die Qualität dieser Gespräche ist und wie die Regelmäßigkeit in den einzelnen Unternehmen definiert wird. Die letzte Aussage in diesem Bereich befasst sich mit der Strukturierung der Kommunikationsebenen innerhalb eines Unternehmens. Mit dem Ergebnis dieser Aussage lassen sich aber leider keine Rückschlüsse bezüglich

³⁵ Vgl. Rolke, 2014, S. 108.

der Bewertung dieser Strukturen durch die Mitarbeiter ziehen. Auf der einen Seite sagen die Antworten aus, dass in den meisten Unternehmen durchaus eine Strukturierung der Kommunikation auf Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene vorhanden ist, also eine Regelung, die die Kommunikation intern im Idealfall festlegt. Der Teil der Befragten, der dieser Aussage nicht oder eher nicht zustimmt, muss die nicht durchsichtigen oder nicht vorhandenen Strukturen aber nicht automatisch als negativ empfinden. Es kann nämlich auch angenommen werden, dass die Antwortenden, die dieser Aussage nicht zustimmen, zwar aussagen, dass keine Strukturierung in der Kommunikation vorhanden ist oder sie nicht festgestellt werden kann, sie diese Nicht-Strukturierung aber als positiv empfinden. Ohne vorgegebene Strukturen ist es, gerade in kleineren Unternehmen, einfacher zu kommunizieren, weil zum Beispiel keine bestimmten Kommunikationswege eingehalten werden müssen. Somit können die Ergebnisse dieser Aussage die Hypothese weder belegen noch widerlegen. Im Hinblick auf die Hypothese kann nämlich nicht gesagt werden, ob das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein einer Strukturierung der internen Unternehmenskommunikation auf Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene ein Problem für die Unternehmen der befragten Mitarbeiter darstellt. Die Bewertung der Kommunikationsstrukturen, nämlich, ob die Strukturierung oder Nicht-Strukturierung positiv oder negativ empfunden wird, kann von den Befragten durchaus subjektiv interpretiert werden.

Bedeutung der internen Kommunikation

Die Bedeutung der internen Kommunikation für die Mitarbeiter ist die vorletzte Kategorie der hier aufgeführten Aussagen (Aussagen 8, 11, 13, 14). Hier sollten die Befragten angeben, wie sie sich als Mitarbeiter mit dem Thema der internen Kommunikation auseinandersetzen und welche Bedeutung sie dieser zusprechen. Aussage 8 wurde weiter oben schon in Bezug auf die Informationsweitergabe angesprochen. Bezogen auf das Gefühl, sich immer gut informiert zu fühlen, gibt die Antwort auf diese Aussage im Bereich der Wichtigkeit von Kommunikation ein zweigeteiltes Ergebnis. Nach den Prozentwerten dieser Aussage ist die Mehrheit der Befragten zwar der Meinung, gut informiert zu sein, jedoch ist die Anzahl der Antworten, die diese Aussage negieren, zu hoch, um sie außer Acht zu lassen. Bei der Frage, die die Hypothese aufwirft, ist die Antwort klar ersichtlich. Die Mitarbeiter der Unternehmen haben, auch wenn es nicht alle befragten sind, ein Problem mit der Informationskultur. Zwar sind auch hier die Antworten wieder als subjektiv zu betrachten, aber dennoch fühlen sich einige Mitarbeiter eher nicht oder nicht gut informiert. An diesem Punkt müssen die betroffenen Unternehmen arbeiten, um sicher zu stellen, dass alle Mitarbeiter mit der Informationsweitergabe zufrieden sind. Auch Aussa-

ge 11 wurde bereits weiter oben schon angesprochen. Jedoch wurde hier auch nur auf den Aspekt der Beteiligung an der Kommunikation eingegangen. Wie die Aussage unter dem Gesichtspunkt der Wertigkeit der Kommunikation zu betrachten ist, wird nun hier untersucht. Das Ergebnis zeigt, dass sich die Mitarbeiter an der Kommunikation beteiligen können. Dies würde wohl nicht so deutlich ausfallen, wenn den Befragten die Kommunikation im Unternehmen nicht so wichtig wäre. Nur wenn es wichtig ist sich mit anderen auszutauschen, auf beruflicher oder privater Ebene, gibt an, dass er sich auch mitteilen möchte. Ganz ähnlich wie Aussage 11 auch, wurde Aussage 13 schon unter dem Aspekt der Kommunikation untereinander bewertet. Bei dieser Aussage kann ebenfalls festgestellt werden, dass die angesprochene Motivation sich auf die Kommunikation mit anderen auswirkt. Nur wenn die eigenen Beiträge zur Kommunikation von anderen wertgeschätzt werden, ist man motivierter gute Arbeitsleistungen zu erbringen. Nachdem das Ergebnis auch dieser Aussage sehr dafür spricht, dass sich die Mitarbeiter durch Gespräche mit anderen Mitarbeitern oder der Führungsebene motiviert und sich als Teil des Unternehmens fühlen, hat eine gute interne Kommunikation hier ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert. Sehr wichtig für ein Unternehmen ist es, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gerne in ihrem Unternehmen arbeiten. Kommt dann noch hinzu, dass die Mitarbeiter dieses Gefühl nach außen tragen, verbessert dies das Image des Unternehmens (externe Kommunikation). Das sogenannte „Wohlfühlgefühl“ im Unternehmen kann auch auf die dortige Kommunikation zurückgeführt werden. Wie in Punkt 1.1 *Problemstellung* schon erwähnt wird, erklärte Watzlawick in seiner Theorie der Axiome „Man kann nicht nicht kommunizieren“.³⁶ Denn nicht nur die verbale Kommunikation, sondern auch die nonverbale Kommunikation, Gestik, Mimik und der soziale Umgang der Mitarbeiter untereinander beeinflussen die Arbeitsatmosphäre. Um abschließend diese Kategorie im Hinblick auf die oben gestellte Hypothese zu beurteilen, lässt sich zusammenfassen, dass die Aussagen im Allgemeinen ausdrücken, dass in diesem Bereich der Kommunikation keine großen Probleme vorliegen. Die Hypothese wird in diesem Bereich also widerlegt.

Bereitschaft der Unternehmensführung zur internen Kommunikation

Als letzter Punkt in dieser Einteilung wurden die Aussagen zusammengefasst, in welchen sich mit der Bereitschaft seitens der Unternehmensführung in Bezug auf die interne Kommunikation beschäftigt wird (Aussage 15, 17, 18, 19). Wie verständnisvoll ist die Unternehmensleitung in Bezug auf die Durchlässigkeit der Unternehmensstrukturen? Auch hier gibt es wieder Aussagen, die sich mit anderen Themen-

³⁶ Vgl. Watzlawick u.a., 2011, S. 60.

bereichen überschneiden, aber dennoch in beiden Kategorien aufgeführt werden müssen. So auch Aussage 15, die in der Kategorie der allgemeinen Kommunikation schon ausführlich besprochen wurde. Dennoch ist sie auch ein wichtiger Bestandteil in diesem Bereich. Ob die Kommunikation in unterschiedliche Ebenen strukturiert wird oder nicht, ist schließlich Vorgabe der Unternehmensleitung. Wie schon weiter oben angesprochen, hat diese Aussage zwei Interpretationsmöglichkeiten. Auf die Durchlässigkeit der Unternehmenskommunikation bezogen, sagt sie einerseits aus, dass die Kommunikation nicht ohne Struktur innerhalb des Unternehmens abläuft, andererseits lässt sich das Ergebnis auch so bewerten, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen nicht ohne Probleme vonstattengeht. Einfacher zu bewerten sind die Aussagen 17 und 18. Hier geht es um die Bereitschaft, dass sich Mitarbeiter bei beruflichen Problemen an Kollegen oder Vorgesetzte wenden können. Die Auswertung zeigt hier deutlich, dass diese Bereitschaft vorhanden ist. Wäre dies von der Unternehmensführung nicht gewünscht, würde das Ergebnis dieser Aussage nicht so deutlich ausfallen. Ein weiteres, sehr eindeutiges Ergebnis im Zusammenhang mit der oben angesprochenen Kategorie liegt bei Aussage 19 vor. Würde die Unternehmensleitung nicht wollen, dass sich die Mitarbeiter auch außerhalb des Arbeitsalltages austauschen, würde sie keine diesbezüglichen außerbetrieblichen Möglichkeiten für die Mitarbeiter organisieren. Zusammengefasst ist diese Rubrik der Aussagen auch als eine Widerlegung der Hypothese zu sehen. Die angesprochenen Aussagen zeigen keine bzw. nur geringe negative Übereinstimmungen bei den Problemen in der internen Unternehmenskommunikation.

Werden nun alle Kategorien zusammengefasst bewertet, spricht der Großteil der Aussagen dafür, dass die Hypothese „Mittelständische Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis (25 km) Dachau haben ähnliche oder die gleichen Probleme in der internen Unternehmenskommunikation“ widerlegt wird. Die befragten Unternehmen, die den Kriterien der Hypothese entsprechen, haben nicht, wie anfangs vermutet, die gleichen oder ähnliche Probleme in der internen Unternehmenskommunikation. Teile der Umfrage sagen aus, dass es in den Unternehmen Probleme gibt, diese übertreffen aber nicht den Anteil der Aussagen, in welchen keine Probleme erkennbar sind. Obwohl die Hypothese somit als widerlegt angesehen werden kann, ist die interne Unternehmenskommunikation dennoch ein wichtiges Thema, welchem in den betreffenden Unternehmen eine höhere Bedeutung zugemessen werden sollte. Nur, weil der Großteil der Befragten mit der Kommunikation in ihrem Unternehmen zufrieden ist, ist der Anteil an Befragten, die eher Probleme in der Kommunikation sehen bzw. in der Umfrage nicht mit den Aussagen korrespondieren, nicht zu ver-

nachlässigen. Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens funktioniert nur dann richtig und gut, wenn alle Mitarbeiter sich beteiligen und einbringen können.

Abschließend kommt man zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen zwar nicht überwiegend die gleichen oder ähnliche Probleme in der internen Kommunikation haben, es aber dennoch eine nicht zu vernachlässigende Zahl an Problemen gibt, an der gearbeitet werden sollte.

4.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Die in Kapitel 1.2 *Zielsetzung und Abgrenzung* angeführten Forschungsfragen wurden im Laufe dieser Arbeit beantwortet oder werden noch im Folgenden angesprochen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst.

- *Wie sieht theoretisch eine optimale interne Kommunikation aus?*

Eine einfache Antwort auf diese komplexe Frage ist nicht zu geben. Eine einzig wahre, optimale interne Kommunikation wird es nicht geben. Jedes Unternehmen muss, in Bezug auf seine Interessen und Voraussetzungen, selbst entscheiden, wie die Kommunikation intern ablaufen soll. Es ist in vielen Bereichen hilfreich auch die Meinung der Mitarbeiter mit einzubeziehen. Um aber ein grobes Gerüst zu entwickeln, wie die Kommunikation im eigenen Unternehmen abzulaufen hat, gibt es unterschiedliche Konzepte und Möglichkeiten, die als Hilfsmittel dienen können. Ein kurzer Abriss solcher Konzepte und eine Auswahl an Kommunikationskanälen wurden in Kapitel 2 *Theoretische Grundlagen* aufgeführt.

Eine weitere Forschungsfrage konnte mit Hilfe der Umfrage geklärt werden.

- *Wird in den Unternehmen zu wenig Wert auf interne Kommunikation gelegt?*

Diese Frage lässt sich mit den Ergebnissen der Umfrage gut beantworten. Einerseits lässt sich aus den Antworten herauslesen, dass die Unternehmen bzw. die Mitarbeiter der Unternehmen überwiegend der Meinung sind, dass die interne Kommunikation einen hohen Stellenwert haben sollte. Andererseits lässt sich an den Antworten auch ablesen, dass die interne Kommunikation noch nicht den Stellenwert hat, der wünschenswert wäre. Die interne Unternehmenskommunikation ist zwar auf einem guten Weg immer mehr in den Fokus zu rücken, dennoch ist es noch ein weiter Weg, bis die Kommunikation im Unternehmen selbst wertgleich mit der externen Kommunikation sein wird.

Die nächste Forschungsfrage bezieht sich sehr stark auf die gestellte Hypothese dieser Arbeit.

- *Sind die Probleme innerhalb der Unternehmen gleich oder ähnlich?*

Wie schon am Ende des Kapitels 4.2 *Resultat der Umfrage* beschreiben, haben die Unternehmen zum Großteil nicht die gleichen oder ähnliche Probleme. In vielen Unternehmen treten in einzelnen Bereichen der Kommunikation (die in der Umfrage zu dieser Arbeit angesprochen wurden) keine Probleme auf. Somit lässt sich die oben genannte Frage so beantworten, dass in den Unternehmen zwar in einzelnen Bereichen Probleme auftreten, jedoch anhand dieser Arbeit nicht festgestellt werden konnte, dass die Probleme der Unternehmen gleich oder ähnlich sind.

Um die gerade angesprochenen Probleme und Fehler trotzdem zu identifizieren, wurde in dieser Arbeit auch folgende Forschungsfrage gestellt:

- *Wie können Fehler und die Fehlkommunikation identifiziert werden?*

In dieser Arbeit wurde eine Umfrage bei Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen durchgeführt. Diese Umfrage beinhaltete unterschiedliche Fragen bzw. Aussagen in unterschiedlichen Bereichen der Kommunikation. Hierbei wurde ein allgemeines Ergebnis erzielt, das aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht den einzelnen Unternehmen zugeordnet werden konnte. Um nun eine genaue Fehleranalyse im Bereich der internen Kommunikation in den einzelnen Unternehmen zu erhalten, wäre es sinnvoll, die Mitarbeiter jedes einzelnen Unternehmens zu befragen, also zur Fehleridentifikation eine eigene Umfrage zu erstellen und durchzuführen. So kann die Fehlkommunikation in den Unternehmen jeweils exakt identifiziert und auf die Antworten individuell reagiert werden.

Die letzte Forschungsfrage befasst sich mit der Generierung einer Lösungsoption für die zuvor identifizierten Probleme.

- *Gibt es für solche Probleme Lösungsoptionen, die standardisiert werden können?*

Um für die, in der Forschungsfrage zuvor identifizierten Probleme Lösungen zu finden, muss das Problem erst einmal genau analysiert und gedeutet werden. Ist dies geschehen, wird nach einer Lösung gesucht. Die Frage bezieht sich auf die Standardisierung von Lösungsoptionen. Nachdem die Probleme, bezogen auf die gestellte Umfrage, auch nicht standardisiert werden können, das heißt, jedes Problem ist individuell und in gewissen Nuancen nicht mit einem anderen Problem gleichzusetzen, ist es schwierig, eine Lösungsoption zu entwickeln, die standardmäßig auf einen bestimmten Bereich in der Fehlkommunikation passt und kollektiv auf diese Probleme anwendbar ist. So muss jedes Unternehmen, welches an der Fehlerbehebung in der internen Kommunikation arbeiten möchte, selbstständig die Probleme

und Fehler analysieren und die Lösungen dafür individuell auf das Unternehmen bezogen entwickeln.

4.4 Entwicklung eines Lösungsansatzes

Die oben aufgeführten Probleme sind nur ein Ausschnitt der Probleme, die innerhalb eines Unternehmens auftreten können. Ebenso wird in dieser Arbeit nur exemplarisch ein Lösungsansatz für ein bestehendes Problem erarbeitet. Um diesen zu formulieren, wurde als Beispiel das Problem bzw. die Aussage 21 gewählt. Hier geht es um die Weitergabe von Informationen per E-Mail an die Mitarbeiter, die den PC nicht regelmäßig im Arbeitsalltag nutzen. Das Problem besteht darin, dass, wenn der im Unternehmen gewählte Kommunikationsweg die Verteilung von Informationen per E-Mail ist, es auch Mitarbeiter gibt, die durch diese Informierung nicht erreicht werden. Entweder, weil sie einen Arbeitsplatz haben, an dem kein PC vorhanden oder eine regelmäßige PC-Nutzung nicht nötig ist. Werden nun wichtige Informationen per E-Mail versandt, haben die oben genannten Mitarbeiter nicht die Möglichkeit an diese zur gleichen Zeit, wie die Mitarbeiter mit PC-Nutzung zu gelangen. Hier ist der Lösungsansatz relativ unkompliziert zu finden. Die Abteilung, aus welcher die Information stammt, hat auch die Aufgabe, die Information entweder per Aushang an eine dafür vorgesehene Stelle (schwarzes Brett), die den Mitarbeitern bekannt ist, weiterzuleiten oder, natürlich abhängig von der Größe des Unternehmens, den Mitarbeitern die Information mündlich weiterzugeben. Ein Nachteil dieser Lösungsmöglichkeit ist, dass die Vorteile, die das Versenden von E-Mails mit sich bringt, verloren gehen und sich ein Mitarbeiter aus der informierenden Abteilung die Mühe machen muss, die Informationen anderweitig zu verteilen. Andererseits müssen die Mitarbeiter, an die die Informationen gerichtet sind, die Bereitschaft aufbringen, sich die Informationen selbst einzuholen. Dieser Lösungsansatz ist, im Verhältnis zu anderen Lösungsoptionen bei anderen Problemen, einfach gehalten. Es zeigt aber, dass es für manche Probleme keine großartig erarbeiteten Lösungen braucht, sondern ganz einfache Wege die Antwort bieten können.

4.5 Ausblick

In dieser Arbeit wurde sich damit befasst, zu ermitteln, ob mittelständische Maschinenbau-Unternehmen in der internen Unternehmenskommunikation die gleichen oder ähnlichen Probleme aufweisen. In Punkt 4.2 *Resultat der Umfrage* wurde diese These widerlegt. Es wurde versucht, das Thema interne Unternehmenskommunika-

tion bzw. Probleme in der internen Unternehmenskommunikation zu bearbeiten und die Relevanz dieses Themas, und somit auch dieser Arbeit, zu verdeutlichen. Der erste Schritt wurde mittels einer Umfrage durchgeführt. Somit wurde ein Querschnitt der Meinungen von Mitarbeitern in mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen über die interne Unternehmenskommunikation aufgezeigt. Diese Arbeit soll Denkansätze für die weitere Forschungsarbeit auf diesem Gebiet geben und eventuell neue Problemfelder identifizieren. Es könnte beispielsweise erforscht werden, in welchen der oben eingeteilten Bereiche der Kommunikation noch Verbesserungsbedarf besteht. Oder ob man die Unternehmenskommunikation überhaupt in die gewählten Bereiche aufteilen kann und ob diese Aufteilung sinnvoll ist. Weiter wäre ein interessanter Themenbereich der Forschung die E-Mail-Verteilung innerhalb eines Unternehmens. In Aussage 21 geht es um die Informationsweitergabe per E-Mail auch an die Mitarbeiter ohne oder mit seltener PC-Nutzung. Hier wäre es, vor allem für die Unternehmensleitung, höchst interessant, welche Informationen überhaupt versendet werden und ob wirklich alle Informationen alle Mitarbeiter erreichen bzw. erreichen müssen. Es gibt mit Sicherheit einen Prozentanteil an Informationen, der versendet wird, der nicht alle Mitarbeiter betrifft. Um die Informationsflut, die in den letzten Jahren immer größer wurde und noch wird, zu kontrollieren, wäre es ein guter Ansatz, die ausgehenden Informationen zu filtern und, beispielsweise mittels einer unternehmensinternen Umfrage, herauszubekommen, welche Informationen für welchen Bereich innerhalb des Unternehmens von Bedeutung sind. Somit könnten, bezogen auf die hier durchgeführte Umfrage und Aussage 21, den Mitarbeitern, welche die Informationen nicht per E-Mail erhalten, nur die Informationen zugänglich gemacht werden, die wirklich relevant für sie sind. So könnten im gesamten Unternehmen die Informationen sortiert und anschließend nur die jeweils für sie wesentlichen Informationen den betreffenden Mitarbeitern zugeleitet werden. Damit wäre die Überflutung an Informationen, die alle Mitarbeiter bekommen gestoppt und jeder Mitarbeiter erhielte nur die für ihn wichtigen Informationen. Diese Forschung wäre aber, wie oben erwähnt, eher eine unternehmensinterne Angelegenheit, die vielleicht mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung durchgeführt werden sollte. Weiter könnte auch in die Richtung der Erstellung der Kommunikationskonzepte geforscht werden. Wie könnte hier eine Standardisierung erfolgen oder ist die stetige Weiterentwicklung der Kommunikation nicht einzuholen? Leipziger beschreibt, dass die Kommunikation eine Art Kreislauf ist, der sich immer verändert. Er sagt: *„Deshalb muss das Kommunikationskonzept regelmäßig evaluiert und gegebenen-*

*falls neu ausgerichtet werden. Kommunikationsstrategien sind nicht immer langfristig ausgerichtet“.*³⁷ Damit ist gemeint, dass die, in Kapitel 2.2 *Kommunikationskonzepte* beispielhaft aufgeführten Konzepte, zwar Konzepte zur Umsetzung der Unternehmenskommunikation sind, sie jedoch nicht nur einmalig für das Unternehmen ausgearbeitet werden müssen, sondern, dass eine regelmäßige Überprüfung notwendig ist. Dies wäre ein Ansatz, an welchem die Wissenschaft weiter arbeiten könnte.

Diese Weiterüberlegungen basieren jedoch alle darauf, die interne Unternehmenskommunikation und die Fehler der internen Kommunikation in den einzelnen Unternehmen weiter zu analysieren und zu erforschen, wozu das Ergebnis dieser Arbeit und die darin identifizierten Probleme einen Anstoß geben sollen.

³⁷ Leipziger, 2009, S. 21.

5. Literaturverzeichnis

BROSIUS, Hans-Bernd/HAAS, Alexander/KOSCHEL, Friederike (2016) Methoden der empirischen Kommunikationsforschung – Eine Einführung. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Duden (Homepage): Effektivität: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Effektivitaet>
Zugriff 11.06.2018. 10:12.

Duden (Homepage): Konzept: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konzept>
Zugriff 13.06.2018. 17:07.

EINWILLER, Sabine/KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich (2008) Mitarbeiterkommunikation. In: MECKEL, Marion/SCHMID, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Landratsamt Dachau (2018) Dachauer Land / Standortinformationen. In: <https://www.dachauer-land.com/de/standortinformation>,
Zugriff am 27.07.2018.

LEIPZIGER, Jürg W. (2009) Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Mit vielen praktischen Beispielen. 3. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.

MAST, Claudia (2016) Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden. 6. Auflage. Konstanz/München: UVK.

MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat F. (Hrsg.) (2008) Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

POSCHESCHNIK, Gerald (2015) Erste Schritte: Die Planung eines Forschungsprojekts. In: HUG, Theo/POSCHESCHNIK, Gerald/LEDERER, Bernd/PERZY, Anton: Empirisch forschen – Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. 2. Auflage. Konstanz, München: UVK.

- RÖHNER, Jessica/SCHÜTZ, Astrid (2016) Psychologie der Kommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- ROLKE, Lothar (2014) Der Stakeholder-Kompass. In: PAUL, Herbert/WOLLNY, Volrad (Hrsg.): Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung. 2. Auflage. München: Oldenbourg Wirtschaftsverlag.
- SASSE, Eberhard/DRIESSEN, Peter (2018) Strukturdaten der IHK-Regionalausschüsse Dachau. In: <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/IIIA2/Regionalausschuss-Dachau-26-03-2018.pdf>, Zugriff am 27.07.2018.
- SCHICK, Siegfried (2014) Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- SEMING, Regina (2009) Information und Kommunikation in Organisationen – eine Facette der Organisationskultur: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Analyse der Kultur in Organisationen. In: CRIJNS, Rogier/JANICH, Nina (Hrsg.): Interne Kommunikation von Unternehmen – Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- WATZLAWICK, Paul/BEAVIN, Janet H./JACKSON, Don D. (2011) Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.

6. Abbildungsverzeichnis

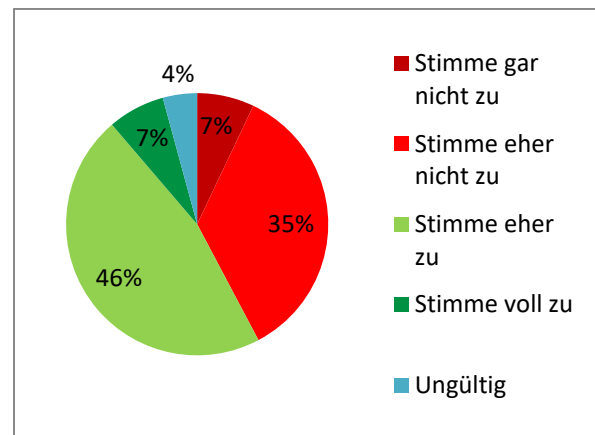
Abb. 1	Sender – Empfänger – Modell nach Shannon Weaver.....	11
Abb. 2	Sender – Empfänger – Modell mit Störung nach Shannon Weaver	11
Abb. 3	Diagramm Aussage 1	26
Abb. 4	Diagramm Aussage 2	28
Abb. 5	Diagramm Aussage 3	29
Abb. 6	Diagramm Aussage 4	30
Abb. 7	Diagramm Aussage 5	31
Abb. 8	Diagramm Aussage 6	33
Abb. 9	Diagramm Aussage 7	34
Abb. 10	Diagramm Aussage 8.....	35
Abb. 11	Diagramm Aussage 9.....	36
Abb. 12	Diagramm Aussage 10.....	37
Abb. 13	Diagramm Aussage 11.....	38
Abb. 14	Diagramm Aussage 12.....	40
Abb. 15	Diagramm Aussage 13.....	41
Abb. 16	Diagramm Aussage 14.....	42
Abb. 17	Diagramm Aussage 15.....	43
Abb. 18	Diagramm Aussage 16.....	44
Abb. 19	Diagramm Aussage 17.....	45
Abb. 20	Diagramm Aussage 18.....	46
Abb. 21	Diagramm Aussage 19.....	47
Abb. 22	Diagramm Aussage 20.....	48
Abb. 23	Diagramm Aussage 21.....	49
Abb. 24	Diagramm Kommunikationsarten	50

Anhang 1

Fragebogen mit absoluten und relativen Antworten

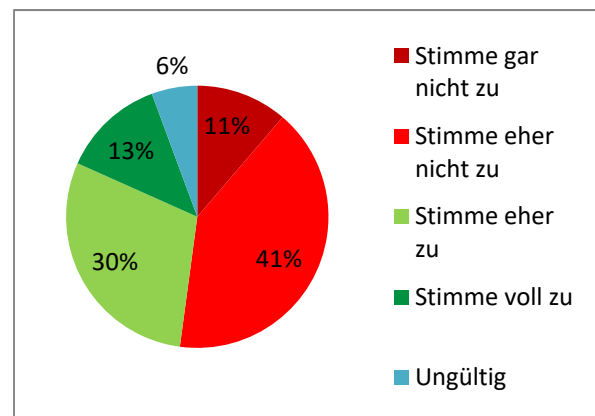
1. In unserem Unternehmen gibt es eine Regelung, wie Informationen weitergegeben werden müssen.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	5	7%
Stimme eher nicht zu	25	35%
Stimme eher zu	33	46%
Stimme voll zu	5	7%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



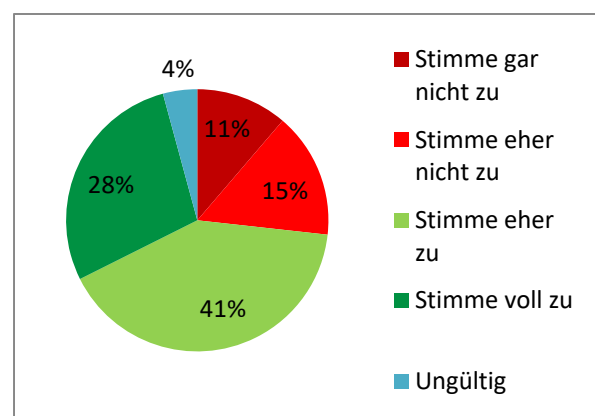
2. Informationen werden frühzeitig an die betroffenen Mitarbeiter geleitet.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	8	11%
Stimme eher nicht zu	29	41%
Stimme eher zu	21	30%
Stimme voll zu	9	13%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



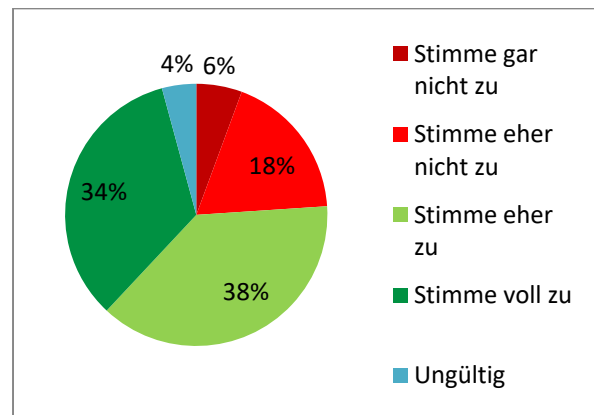
3. Wichtige Informationen werden auch mal per „Flurfunk“ weitergegeben.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	8	11%
Stimme eher nicht zu	11	15%
Stimme eher zu	29	41%
Stimme voll zu	20	28%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



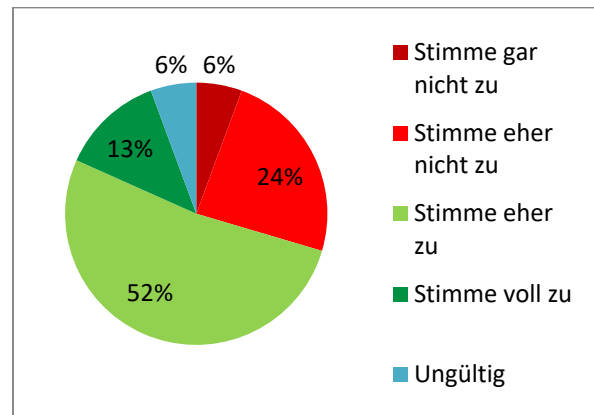
4. Die Geschäftsleitung informiert die Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen Stand des Unternehmens.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	4	6%
Stimme eher nicht zu	13	18%
Stimme eher zu	27	38%
Stimme voll zu	24	34%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



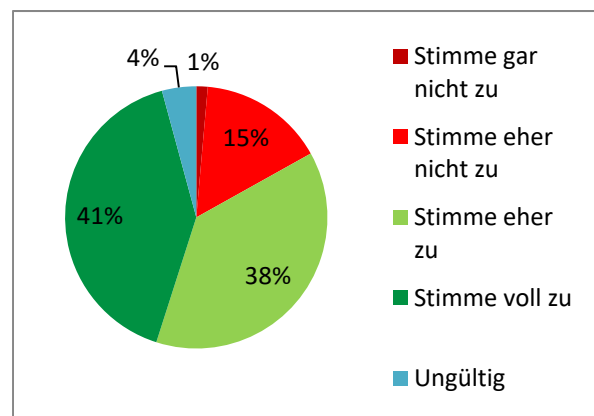
5. Neuerungen im Unternehmen werden zeitnah an die Mitarbeiter weiter gegeben.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	4	6%
Stimme eher nicht zu	17	24%
Stimme eher zu	37	52%
Stimme voll zu	9	13%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



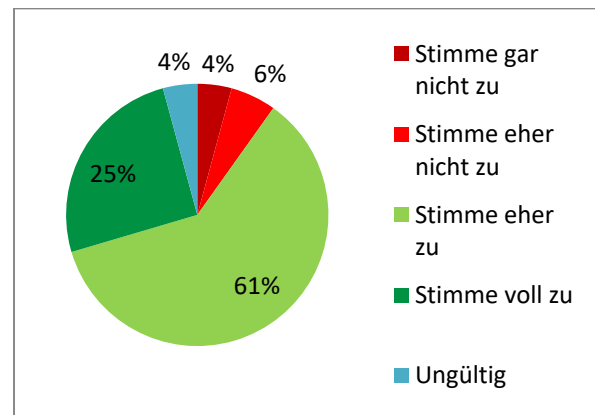
6. Die Informationen sind immer verständlich und für alle Mitarbeiter zu verstehen (kein Fachchinesisch).

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	1	1%
Stimme eher nicht zu	11	15%
Stimme eher zu	27	38%
Stimme voll zu	29	41%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



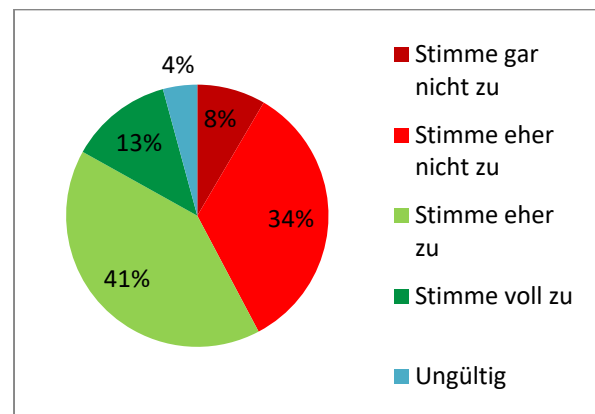
7. Die Informationen die die Mitarbeiter bekommen, sind sachlich richtig (Daten und Fakten stimmen).

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	3	4%
Stimme eher nicht zu	4	6%
Stimme eher zu	43	61%
Stimme voll zu	18	25%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



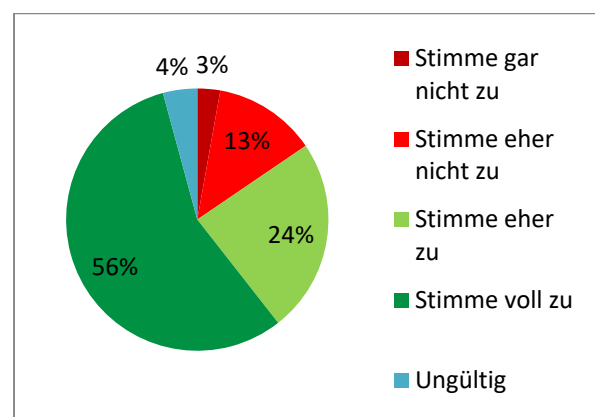
8. Ich fühle mich in meinem Unternehmen immer gut informiert.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	6	8%
Stimme eher nicht zu	24	34%
Stimme eher zu	29	41%
Stimme voll zu	9	13%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



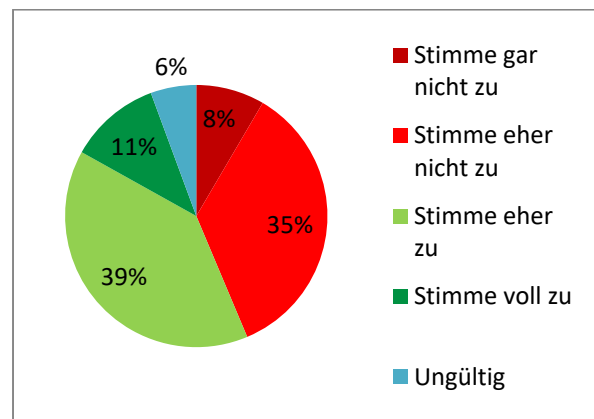
9. Die interne Kommunikation ist genauso wichtig wie die externe Kommunikation.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	2	3%
Stimme eher nicht zu	9	13%
Stimme eher zu	17	24%
Stimme voll zu	40	56%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



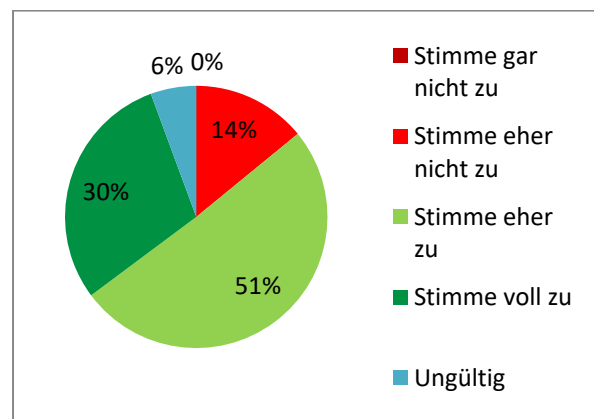
10. Die Kommunikation findet auch abteilungsübergreifend statt.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	6	8%
Stimme eher nicht zu	25	35%
Stimme eher zu	28	39%
Stimme voll zu	8	11%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



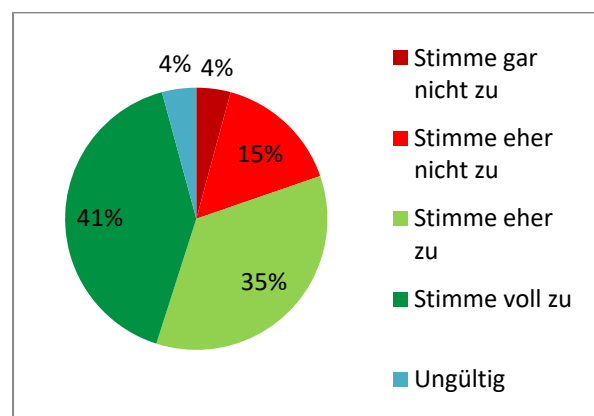
11. Ich kann mich an der Kommunikation in unserem Unternehmen beteiligen.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	0	0%
Stimme eher nicht zu	10	14%
Stimme eher zu	36	51%
Stimme voll zu	21	30%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



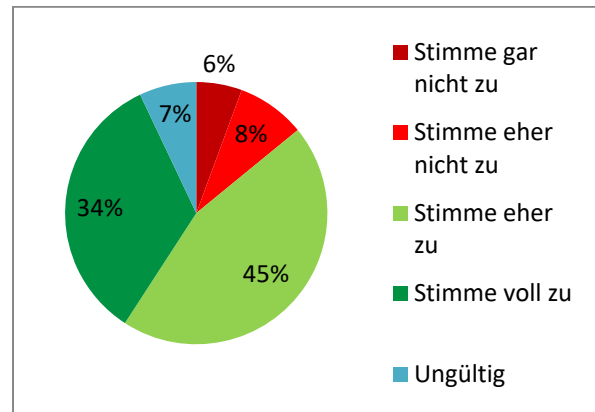
12. In unserem Unternehmen gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	3	4%
Stimme eher nicht zu	11	15%
Stimme eher zu	25	35%
Stimme voll zu	29	41%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



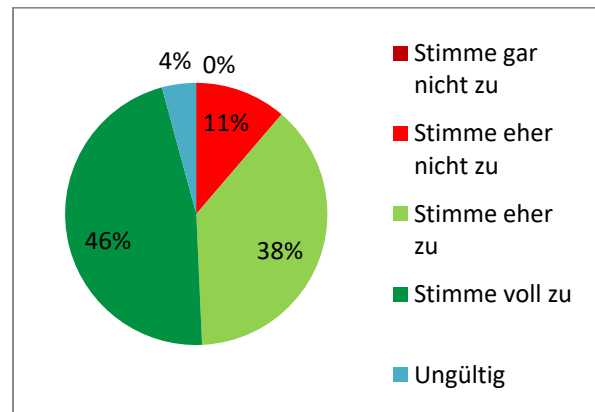
13. Der regelmäßige Dialog mit anderen Mitarbeitern und der Führungsebene motiviert mich, da ich Teil des Unternehmens bin.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	4	6%
Stimme eher nicht zu	6	8%
Stimme eher zu	32	45%
Stimme voll zu	24	34%
Ungültig	5	7%
Gesamt	71	



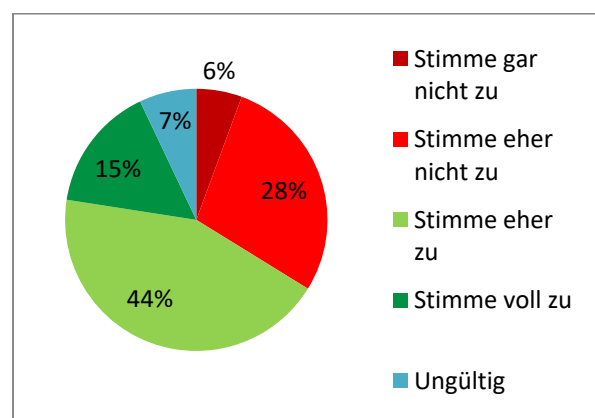
14. Ich arbeite gerne in meinem Unternehmen und trage dies auch nach außen.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	0	0%
Stimme eher nicht zu	8	11%
Stimme eher zu	27	38%
Stimme voll zu	33	46%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



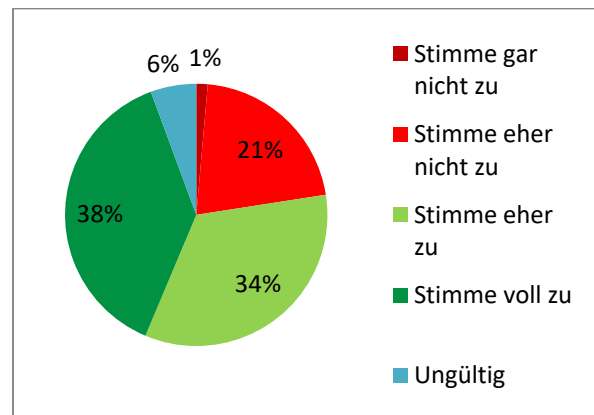
15. Die Kommunikation ist in unserem Unternehmen in Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene strukturiert.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	4	6%
Stimme eher nicht zu	20	28%
Stimme eher zu	31	44%
Stimme voll zu	11	15%
Ungültig	5	7%
Gesamt	71	



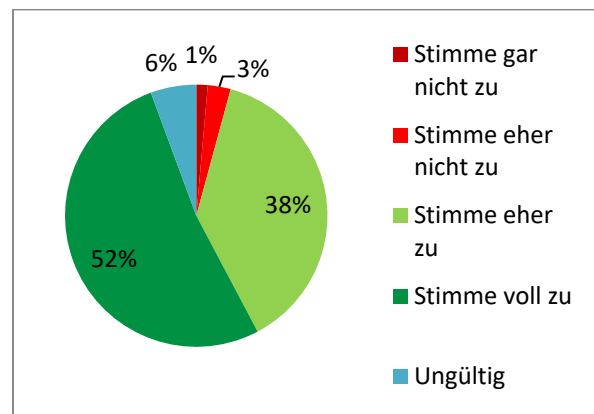
16. Ab und an entstehen Gerüchte, weil noch keine offizielle Information bekannt gegeben wurde.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	1	1%
Stimme eher nicht zu	15	21%
Stimme eher zu	24	34%
Stimme voll zu	27	38%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



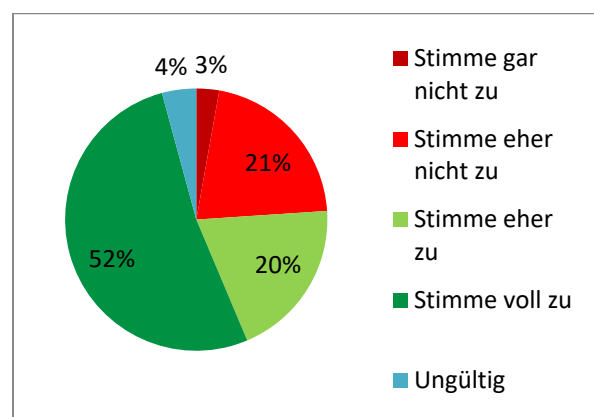
17. Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Kollegen wenden.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	1	1%
Stimme eher nicht zu	2	3%
Stimme eher zu	27	38%
Stimme voll zu	37	52%
Ungültig	4	6%
Gesamt	71	



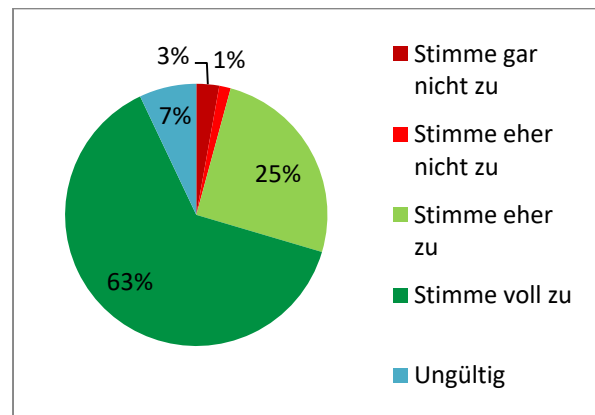
18. Bei beruflichen Problemen kann ich mich an Vorgesetzte wenden.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	2	3%
Stimme eher nicht zu	15	21%
Stimme eher zu	14	20%
Stimme voll zu	37	52%
Ungültig	3	4%
Gesamt	71	



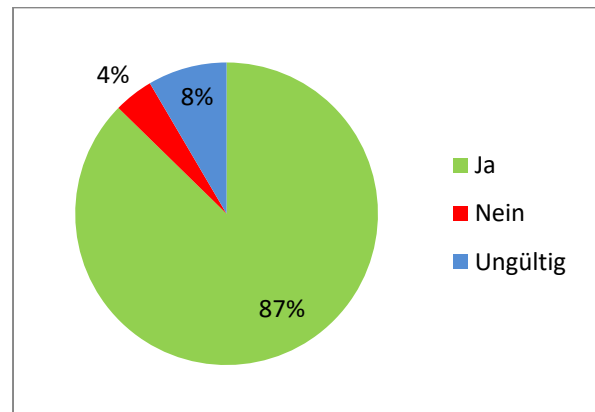
19. In unserem Unternehmen gibt es auch Gelegenheit, sich bei Firmenfesten (Sommerfest, Weihnachtsfeier) auszutauschen.

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	2	3%
Stimme eher nicht zu	1	1%
Stimme eher zu	18	25%
Stimme voll zu	45	63%
Ungültig	5	7%
Gesamt	71	



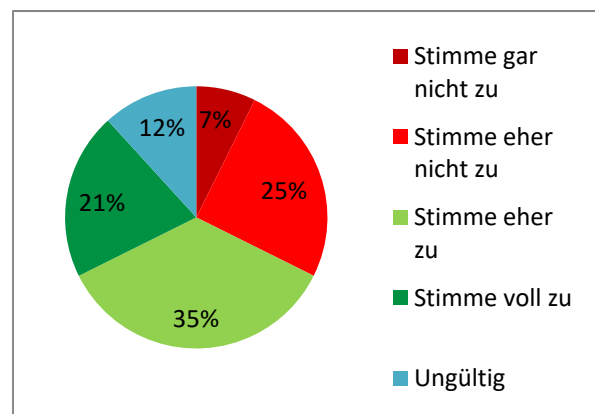
20. Die Informationen werden per Mail versendet.

	Absolut	Relativ
Ja	62	87%
Nein	3	4%
Ungültig	6	8%
Gesamt	71	



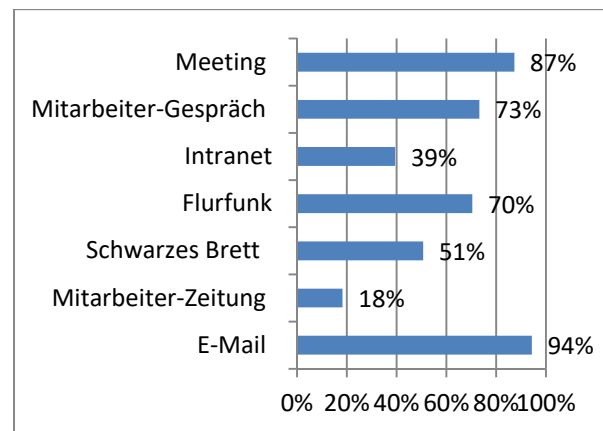
21. Die Mitarbeiter ohne regelmäßige PC-Nutzung (Werkstatt, Produktion, Lager) werden trotzdem gleichzeitig informiert (z.B. mit Aushängen).

	Absolut	Relativ
Stimme gar nicht zu	5	7%
Stimme eher nicht zu	17	25%
Stimme eher zu	24	35%
Stimme voll zu	14	21%
Ungültig	8	12%
Gesamt	68	



22. Arten der Kommunikation in unserem Unternehmen
(mehrfach Nennung möglich).

	Absolut (von 71)	Relativ
Meeting	62	87%
Mitarbeiter-Gespräch	52	73%
Intranet	28	39%
Flurfunk	50	70%
Schwarzes Brett	36	51%
Mitarbeiter-Zeitung	13	18%
E-Mail	67	94%



Anhang 2

Screenshots aus der Umfrage

Einleitung I

HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich die interne Unternehmens-Kommunikation in mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen untersuchen.

Um hierbei Daten aus der Realität zu erhalten, stelle ich diese Umfrage.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Maria Wanzner

Weiter

Maria Wanzner, Hochschule München – 2018

0% ausgefüllt

Einleitung II

HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

Schätzen Sie bitte ein, inwieweit folgende Sätze auf Ihr Unternehmen zutreffen.

Zurück

Weiter

Maria Wanzner, Hochschule München – 2018

4% ausgefüllt

Aussage 2 als beispielhafte Darstellung

HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

2. Informationen werden frühzeitig an die betroffenen Mitarbeiter geleitet.

Stimme gar nicht zu Stimme eher nicht zu Stimme eher zu Stimme voll zu

Zurück

Weiter

Maria Wanzner, Hochschule München – 2018

13% ausgefüllt

Ende



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Maria Wanzner, Hochschule München – 2011

Anhang 3

E-Mail an die Unternehmen

Von: Wanzner, Anna Maria

Gesendet: Mittwoch, 9. Mai 2018 10:15

Betreff: Interne Unternehmenskommunikation – Abschlussarbeit an der Hochschule München

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner **Abschlussarbeit** im Studiengang Technische Redaktion und Kommunikation an der Hochschule München untersuche ich die **Form und Funktion von Kommunikationsprozessen** innerhalb mittelständischer Maschinenbau-Unternehmen.

Warum Sie?

Da ich selbst aus dem Landkreis Dachau komme, konzentriere ich mich auf mittelständische Maschinenbau-Unternehmen im Umkreis von Dachau. Da Ihr Unternehmen diese Untersuchungskriterien erfüllt und um bei der Untersuchung ein möglichst reelles und aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, bitte ich Sie um Ihre Mithilfe.

Wann?

In den kommenden Wochen ist eine Umfrage zum Thema Interne Unternehmenskommunikation online, die die Grundlage meiner Abschlussarbeit bildet. Die Umfrage ist **anonym** und die enthaltenen Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

Warum?

Um ein möglichst vielschichtiges Ergebnis in Bezug auf unterschiedliche Positionen innerhalb des Unternehmens zu erhalten, bitte ich Sie, den Link zur Umfrage an möglichst viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens weiterzuleiten. Die Umfrage zu beantworten nimmt nur ca. 5 Minuten in Anspruch.

Ich würde mich sehr freuen, eine positive Antwort aus Ihrem Unternehmen zu erhalten und mir die Möglichkeit zu geben, Ihnen den Umfragelink zusenden zu dürfen.

Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Maria Wanzner

Betreuung der Hochschule:

Prof. Dr. Anke van Kempen

Hochschule München

Fakultät 05

Technische Redaktion und Kommunikation

Dachauer Straße 100a

80636 München

E-Mail: anke.van_kempen@hm.edu

Telefon: 089 / 1265 - 4318