

Heuer, Petra; Rohn, Holger

Research Report

Innerbetriebliche Kommunikation: Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops

Wuppertal Spezial, No. 23

Provided in Cooperation with:

Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy

Suggested Citation: Heuer, Petra; Rohn, Holger (2002) : Innerbetriebliche Kommunikation: Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops, Wuppertal Spezial, No. 23, ISBN 3929944499, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-15367>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59272>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Heuer, Petra; Rohn, Holger

Research Report

Innerbetriebliche Kommunikation: Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops

Wuppertal Spezial, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, No. 23

Provided in Cooperation with:

Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy

Suggested Citation: Heuer, Petra; Rohn, Holger (2002) : Innerbetriebliche Kommunikation: Strukturen und Kommunikationsflüsse verbessern. Anleitung zur Durchführung eines Qualifizierungs-Workshops, Wuppertal Spezial, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, No. 23, ISBN 3929944499, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-15367>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/59272>

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

Petra Heuer, Holger Rohn

>>Innerbetriebliche Kommunikation<<

**Strukturen und Informationsflüsse
verbessern**

- Anhang -

Arbeitsblätter zum
Qualifizierungs-Workshop

Wuppertal Spezial 23
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Arbeitsblätter zum Workshop „Innerbetriebliche Kommunikation“

Die in diesem Anhang verfügbaren Dokumente sind als Handreichungen für die Personen gedacht, welche den Workshop organisieren. Es handelt sich um Word-Dokumente, die ausgedruckt, ausgefüllt oder an betriebsspezifische Bedingungen angepasst werden können. Im Text wurde an entsprechender Stelle auf diese Dokumente verwiesen.

Hier noch einmal ein kurzer Überblick über die Dokumente:

- **Ablaufplan:** Dieses Dokument gibt einen Überblick über den Ablauf des gesamten Workshops und die einzelnen Arbeitsschritte. Er dient als Übersicht bei der Durchführung des Workshops.
- **Checkliste Material:** Sie gibt Ihnen einen Überblick, ob alle benötigten Materialien zur Durchführung des Workshops vorliegen.
- **Vorab-Fragebogen:** Dieser Fragebogen dient der Erhebung von Stärken und Schwächen der innerbetrieblichen Kommunikation zur Vorbereitung des Workshops.
- **Arbeitsmatrix:** Die Arbeitsmatrix ist eine Handreichung für Einzelgespräche. Bei Kommunikationsproblemen kann sie bei der Analyse bestehender Kommunikationsstrukturen und der Erarbeitung von Schwachstellen eingesetzt werden.
- **Feedback-Fragebogen:** Er wird in der letzten Phase des Workshops eingesetzt.

Ablaufplan

Phase	Zeit	Ziel	Inhalt	Methoden/ Medien	Wer
Einleitung	10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Einstimmung der TN 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlass und Ziel der Veranstaltung, Verweis auf vorangegangene Veranstaltungen (z.B. Präsentationsworkshop, Analyseergebnisse) • Ablauf des Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Vortrag • Flip-Chart: Ablaufplan 	
Analyse bestehender Kommunikationsstrukturen (Gremien, Abteilungen)	15 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz • Sensibilisierung für Kommunikationswege und -strukturen • Information der TN über den Status Quo - Schaffen einer gemeinsamen Wissensbasis 	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Aufbauorganisation darstellen (GF, UM/QM, Verwaltung, Produktion; BR) • vorhandene Gremien darstellen und ggf. vervollständigen • AA: Listen Sie die Personen auf, die in den Gremien vertreten sind - unter Berücksichtigung der vorgegebenen Farbkodierung für die einzelnen Bereiche; eine Kleingruppe listet aktuelle Projektgruppen auf. • TN pinnen nacheinander Besetzungen an, wenn alle hängen: • Leitfrage: Stimmen Funktion und Besetzung der Gremien? evtl. Auflisten erster Störgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta-Plan I: farblich kodierte Karten • Meta-Plan II: DIN A4-Blätter • Kleingruppenarbeit • Namenskärtchen 	
	15 Min			<ul style="list-style-type: none"> • moderierte Diskussion 	

Erarbeitung von Schwachstellen	15 Min	<ul style="list-style-type: none"> • Konfrontation der TN mit bekannten Schwachstellen bzgl. der innerbetrieblichen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgeben der bekannten Schwächen (z.B. aus dem Stärken-/Schwächen-Profil) • Leitfrage: Sehen Sie diese noch als die aktuellen Schwächen? • Ergänzung und Aktualisierung durch die TN • Setzen von Prioritäten durch die TN 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta-Plan III: Karten mit themenbezogenen Schwächen • Karten ergänzen • Klebepunkte 	
Analyse von Schwachstellen und Stärken	45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der vorgestellten Schwächen • Sensibilisierung für Kommunikationsstörungen • Bewusstsein schaffen für die eigene Kompetenz bzgl. Verbesserungsvorschlägen 	<ul style="list-style-type: none"> • AA: Formulieren Sie eine Ihnen wichtige Schwäche der betrieblichen Kommunikation aus Ihrer persönlichen Sicht. Als Anhaltspunkte dienen folgende Stichpunkte: <ul style="list-style-type: none"> – Funktion und Besetzung der Gremien – Richtung der Infoflüsse – Inhalte, Medien • Jeder TN erläutert sein Problem (evtl. Einzeichnen von Infoflüssen, Benennen der Medien) Diskussion der einzelnen Schwachstellen • Rückfrage: Was ist mit den genannten Schwächen, die nicht weiter konkretisiert wurden? evtl. Diskussion dieser Schwächen auf jeden Fall konkretes Vorgehen vereinbaren (z.B. einen neuen Termin zur Bearbeitung festlegen) • parallel: Dokumentation der Problemanalyse Übertragung der Kommunikationsstörungen auf die Matrix • abschließende Frage: Sind die wesentlichen Probleme der Kommunikation nun in der 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelarbeit • Flip-Chart: AA und Stichworte • moderierte Diskussion • Meta-Plan IV: Matrix 	

			Matrix erfasst?		
Maßnahmen- planung	30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Planung von Verbesserungsmaßnahmen • Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten • Motivation, Verantwortungsbewusstsein für die eigene Rolle im Unternehmen stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und konkreten Maßnahmen • Leitfrage: Wie können die ermittelten Kernprobleme gelöst werden? (Stichpunkte s.o.) • Einigung auf Maßnahmen incl. Zuständigkeiten, Budget und Controlling für jeden Verbesserungsvorschlag in der gesamten Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit in Kleingruppen oder Gesamtgruppe • Meta-Plan IV: Matrix aktualisieren 	
Feedback	30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der Zufriedenheit der TN 	<ul style="list-style-type: none"> • Austeilen des Feedback-Fragebogen zur Veranstaltung • mündliches Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebögen zur Teilnehmerzufriedenheit • Blitzlicht 	

Abkürzungen:

AA = Arbeitsauftrag

TN = Teilnehmende

Benötigtes Material zur Durchführung des Workshops

Material	Liegt vor? ✓
Flip Chart mit Ablauf des Workshops, Spielregeln, Arbeitsaufgaben	
ggf. Overhead-Projektor	
3-4 Pinnwände samt Papier für das Organigramm, die Darstellung der Gremien, die Matrix für die Maßnahmenplanung sowie für die Auflistung der Schwächen	
Liste mit bestehenden Kommunikationsproblemen	
farbige Karten mit der formellen Aufbauorganisation (groß) und für die Besetzung der Gremien (klein)	
DIN A4-Blätter mit den bekannten Gremien	
ausreichend Stifte und Papier sowie Filzstifte für das Schreiben an den Pinnwänden	
Klebeunkte für das Setzen von Prioritäten (z.B. 5 Stk. pro Person)	
Feedback-Fragebögen entsprechend der Anzahl der Teilnehmenden	

Kommunikation

„Klappt doch sowieso nicht!“ ?

Wir möchten Sie bitten, den folgenden Fragebogen nicht unbeantwortet beiseite zu legen. Wir machen die Ergebnisse in der Betriebszeitung bekannt und suchen mit interessierten Kolleginnen und Kollegen nach Lösungen. Rückantworten bitte bis zum 31.01.2002 an Herrn Müller oder Frau Maier.

- Was fehlt Ihnen / dir an Informationen und Austausch, damit die tägliche Arbeit gut und gerne getan werden kann?

- Welche Arbeitsbedingungen machen Sie / dich immer wieder unzufrieden?

- Wann und wo klappt Kommunikation gut?

- Welche der rechts angeführten Kommunikationskanäle sind Ihnen / dir wichtig? (bitte markieren)

Ggf. sonstige Anmerkungen, Vorschläge, Kritik ...

- **Mündliche**

- Betriebsversammlung
- Meisterrunde
- Abteilungsbesprechungen
- Teamsitzungen / Besprechungen
- Projektsitzungen
- AK Qualität & Umwelt
- Betriebsausflug
- Mittagstisch
- Informeller Kontakt
- Sonstige Kanäle ...

- **Papierbasierte**

- Jahresbericht / Geschäftsbericht
- Hauszeitung
- Umläufe
- Schwarzes Brett
- Mitteilungen der Geschäftsführung
- Managementhandbücher
- Sonstige Kanäle...

- **Elektronische**

- E-Mail
- Server / Intranet
- Internet: eigene Homepage
- Internet generell
- Sonstige Kanäle...

Arbeitsmatrix

MitarbeiterIn:
InterviewerIn:

Datum:
Uhrzeit:

Leitfragen:

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

Problem	Ansätze für Verbesserungen

Problem	Ansätze für Verbesserungen

**Fragebogen
zur Erfassung der Teilnehmerzufriedenheit**

Titel der Veranstaltung: _____

Datum: _____

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,
mit dem Ausfüllen des Fragebogens helfen Sie uns mit Ihrem Urteil und Ihren Anregungen
bei der Planung künftiger Veranstaltungen.

Bitte kreuzen Sie auf der Bewertungsskala jeweils die entsprechenden Werte an.
Die Zahlen von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend entsprechen dem System der Schulnoten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6

Allgemeine Einschätzung der Veranstaltung

Gefallen hat mir die Veranstaltung							
sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
	1	2	3	4	5	6	

Meine Erwartungen wurden							
erfüllt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht erfüllt
	1	2	3	4	5	6	

Veranstaltungsablauf

Der Ablauf war							
abwechslungs- reich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	langweilig
	1	2	3	4	5	6	
nachvollziehbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	chaotisch
	1	2	3	4	5	6	

Die Veranstaltung war							
angemessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	viel zu lang / zu kurz (nicht zutreffendes bitte streichen)
	1	2	3	4	5	6	

Inhalte

Die Inhalte waren							
verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unverständlich
	1	2	3	4	5	6	
interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	uninteressant
	1	2	3	4	5	6	

Die Inhalte haben zu meinem Arbeitsplatz							
direkten Bezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keinen Bezug
	1	2	3	4	5	6	

Arbeitsmaterialien

Die Arbeitsmaterialien waren							
verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unverständlich
	1	2	3	4	5	6	

Die Darstellungsweise war							
sehr ansprechend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht ansprechend
	1	2	3	4	5	6	

Lernklima

Die Atmosphäre / das Klima war

sehr angenehm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr angespannt
	1	2	3	4	5	6	

Ich fühlte mich durch Mitarbeitende / Vorgesetzte

nicht gehemmt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr gehemmt
	1	2	3	4	5	6	

ReferentInnen / ModeratorInnen

Die ReferentInnen /ModeratorInnen waren

interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	langweilig
	1	2	3	4	5	6	
sachkundig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unqualifiziert
	1	2	3	4	5	6	

Eingegangen sind die ReferentInnen /ModeratorInnen auf die Teilnehmenden

immer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
	1	2	3	4	5	6	

Für den Betrieb halte ich dieses Thema für

sehr wichtig

1

2

3

4

5

6

unwichtig

In Zukunft werden die Teilnehmenden auf das heutige Thema achten

wesentlich
mehr

1

2

3

4

5

6

nicht mehr

Bitte beantworten Sie abschließend noch die offenen Fragen auf der nächsten Seite !

Was hat Ihnen gefallen:

Was hat Ihnen nicht gefallen:

Ihre Verbesserungsvorschläge:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!