

## **Methodisches Vorgehen**

---

Das methodische Vorgehen dieser Diplomarbeit orientiert sich am Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation von Manfred Bruhn. Bruhn (2014) unterscheidet die folgenden Phasen im Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation (S.1128ff):

1. Situationsanalyse
2. Festlegung der Ziele der Mitarbeiterkommunikation
3. Zielgruppenplanung der Mitarbeiterkommunikation
4. Festlegung der Strategie der Mitarbeiterkommunikation
5. Budgetierung der Mitarbeiterkommunikation
6. Massnahmenplanung
7. Erfolgskontrolle der Mitarbeiterkommunikation

Um einen roten Faden durch die vorliegende Arbeit zu gewährleisten, wird die Umsetzung in die Kapitel Situationsanalyse, Strategie und operativer Teil gegliedert.

Da das Unternehmen bisher kein Konzept für die interne Kommunikation kennt, wird der differenzierten Situationsanalyse in dieser Diplomarbeit besondere Beachtung geschenkt.

### **Situationsanalyse**

Die sorgfältige Situationsanalyse beginnt mit der Recherche. Innerhalb der Sekundärrecherche wird bereits vorhandenes Material, welches für die interne Kommunikation wichtig ist, gesammelt, gesichtet und ausgewertet. Um alle bisher eingesetzten Kommunikationsinstrumente abzubilden, wird eine Kommunikationsinfrastruktur nach Siegfried Schick (2014, S. 14) erstellt. Diese beinhaltet alle schriftlichen und elektronischen Medien sowie alle Veranstaltungen und Besprechungen mit Relevanz für die Unternehmenskommunikation.

Die Sekundärrecherche wird durch die Primärrecherche ergänzt. Diese erfolgt in Form einer Mitarbeiterbefragung mit einem standardisierten Fragebogen bei allen Mitarbeitenden des Unternehmens. Die Mitarbeiterbefragung gehört zur quantitativen Forschung, welche auf einer messbaren Zahlenbasis basiert. Führmann und Schmidbauer (2011) erklären: „Auch wenn diese Basis nicht unbedingt empirisch abgesichert ist, haben quantitative Ergebnisse dennoch eine hohe Überzeugungskraft im internen Entscheidungsprozess, da Zahlen immer klare Referenzpunkte für eine Entscheidung bieten“ (S. 65).

Bei der kommunikativen Begleitung der Umfrage werden die Mitarbeitenden über das Ziel meiner Diplomarbeit und die damit verbundene Mitarbeiterumfrage informiert. Den Mitarbeitenden wird dargelegt, dass ich nicht versprechen kann, dass die interne

Kommunikation der Firma aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage grundlegend verändert wird. Allerdings wird ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse bis Ende März 2015 versprochen. Die Mitarbeiterumfrage wird in einem elektronischen Tool aufgeschaltet, um die Einfachheit beim Ausfüllen und die Anonymität der teilnehmenden Mitarbeitenden zu gewährleisten. Um einen möglichst optimalen Verlauf der Mitarbeiterumfrage sicherzustellen, wird die Mitarbeiterumfrage von drei ausgewählten Mitarbeitenden vorgängig getestet. Dieser Pretest gibt Aufschluss über den ungefähren Zeitaufwand, welchen man für das Ausfüllen des Fragebogens beansprucht und allfällige Fehler und Ungereimtheiten können aufgedeckt werden. Nach erfolgter Testphase und getätigten Optimierungen wird der Link für die elektronische Mitarbeiterumfrage an alle 77 Mitarbeitenden am Hauptsitz in Zürich versendet. Die Mitarbeitenden werden gebeten, die Umfrage innerhalb von 12 Tagen auszufüllen.

Nach 10 Tagen erfolgt ein Erinnerungsmail an alle Mitarbeitenden. Für die Auswertung der Mitarbeiterumfrage werden die unkodierten Daten ins Excel transferiert und in Form von Diagrammen zusammengefasst. Die Umfrageergebnisse sind eine wichtige Quelle für die weiterführende Analyse.

Ergänzend werden im Bereich der Primärrecherche mit ausgewählten Akteuren der internen Kommunikation von Firma XY Gespräche geführt. Es sind dies: [Namen, Funktionen]. Diese Gespräche folgen keinem Leitfaden, da die Akteure, ihre Aufgaben aber auch ihre Stellung innerhalb der internen Kommunikation sich in Firma XY nicht vergleichen lassen. Je Gespräch werden konkrete Fragen gestellt, welche dann im Gesprächsverlauf ergänzt werden. Das Ziel dieser Gespräche ist einerseits Klarheit über den bestehenden Kommunikationsauftrag der Akteure zu erhalten und andererseits die Meinung der wichtigen Akteure in der internen Kommunikation zu verschiedenen Aspekten der internen Kommunikation zu erfragen.

Die relevanten Erkenntnisse aus der Recherche werden zur Bestimmung der Ist-Situation in einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Bruhn (2014) zählt die SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) zu den wichtigsten und in der Praxis am häufigsten eingesetzten Analysemethoden (S. 297). Während sich die Analyse der Stärken und Chancen auf die Organisation bezieht, bezieht sich die Analyse der Chancen und Gefahren auf die Umwelt einer Organisation. Im Fazit zur SWOT-Analyse wird die Problemstellung konkretisiert und die notwendigen Handlungsfelder im Bereich der internen Kommunikation von Firma XY bestimmt.

## **Strategie**

In dieser Arbeit wird darauf verzichtet, eine umfassende und allgemein gültige Strategie für die interne Kommunikation des Unternehmens schriftlich zu fixieren, da dies die starke

Einbindung der Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden bedingt. Insbesondere der per März 2015 neu eintretende Direktor wird stark an der Mitbestimmung der internen Kommunikation beteiligt sein. Dennoch werden konzeptionelle Bausteine entwickelt, welche für die Ausformulierung der Strategie als Grundlage dienen können. Dazu werden die in der Situationsanalyse identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in einer SWOT-Kombination miteinander verknüpft, um strategische Zielsetzungen abzuleiten. Das Fazit zur SWOT-Kombination dient als Brücke zur Festlegung der Ziele für die interne Kommunikation von Firma XY.

Die Kommunikationsziele werden so gesteckt, dass sie im Wesentlichen durch geplante Kommunikationsmassnahmen beeinflussbar und erreichbar sind. Bei der konkreten Zielformulierung wird jeweils die SMART-Regel angewendet, sodass die Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert sind (<http://www.secretary-plus.ch>).

Um die Ziele zu systematisieren, wird der Ansatz von Bruhn (2014) gewählt, in dem die Mitarbeiterziele in kognitiv-orientierte (das Wissen betreffende), affektiv-orientierte (das Gefühl betreffende) und konativ-orientierte (die Handlung betreffende) Zielgrössen unterteilt werden (S. 1141).

Mit den Zielen werden auch die Zielgruppen der internen Kommunikation des Unternehmens bestimmt, um die Zielgrössen und Kommunikationsinstrumente nach den unterschiedlichen Personengruppen auszurichten.

Nach dem Vorgehen von Führmann und Schmidbauer (2011) wird eine Positionierung von Firma XY mit Kernbotschaften definiert. Sie soll den Mitarbeitenden ein einheitliches und positives Selbstverständnis vermitteln, wonach sie Tag für Tag handeln: „Das sind wir und dazu stehen wir“ (S. 104). Die formulierten Kernbotschaften werden nach Führmann und Schmidbauer (2011) in Teilbotschaften für die jeweiligen Zielgruppen konkretisiert und spezifiziert (S. 116). Basierend auf der vorangehenden Situationsanalyse und Strategieentwicklung werden in einer Themenhierarchie nach Führmann und Schmidbauer (2011, S. 122) beispielhaft wichtige Themen genannt, welche bei der internen Kommunikation des Unternehmens XY berücksichtigt werden müssen. Abschliessend werden im strategischen Teil wichtige Voraussetzungen an die Tonalität der internen Kommunikation der Firma XY zusammengefasst.

### **Operativer Teil**

Nach der Festlegung der strategischen Komponenten, werden im operativen Teil konkrete Massnahmen erarbeitet, die der Zielerreichung dienen sollen. Um die bestehende interne Kommunikationsinfrastruktur auf ihre Eignung zur Zielerreichung zu untersuchen, wird der aktuelle Instrumentenmix auf einer Vier-Feld-Matrix nach Führmann und Schmidbauer

abgebildet (2011, S. 148). Ausgehend von dieser Veranschaulichung, wird das Instrumentarium mit konkreten Massnahmen modifiziert. Nebstdem werden weitere Massnahmen beschrieben, welche der Zielerreichung dienen sollen. Sie dienen als Verbesserungsvorschläge zuhanden der Geschäftsleitung und des Vorstands. Im Massnahmebeschrieb werden, wo möglich, bereits grobe Schätzungen getätigt, um Kosten für die Verwirklichung der dargestellten Massnahmen zu ermitteln.

Nach dem Vorbild von Bruhn (2014) wird in der Phase der Budgetierung aufgezeigt, wie die Budgetierung der internen Kommunikation bei Firma XY sinnvollerweise vorgenommen werden kann (1163ff).

In Abstimmung mit den formulierten Kommunikationszielen wird ein grober Zeitplan für die Realisation der beschriebenen Massnahmen erstellt. Es wird ein Planungszeitraum von zwei Jahren nach der Konzeptphase gewählt.

In der abschliessenden Erfolgskontrolle werden Instrumente formuliert, um den Kommunikationserfolg zu messen. Bei der Messung des Kommunikationserfolges werden gemäss Führmann und Schmidbauer (2011) die drei Dimensionen strategische Kontrolle, inhaltliche Kontrolle und operative Kontrolle unterschieden. Die formulierten Kommunikationsziele bilden die Hauptmesslatte zur Prüfung des Kommunikationserfolgs (S. 193f).

### **Abgrenzung:**

Diese Diplomarbeit beschränkt sich auf die sorgfältige Analyse der bisherigen internen Kommunikation von Firma XY sowie die Entwicklung von konzeptionellen Bausteinen für ein internes Kommunikationskonzept. Es wird kein umfassendes internes Kommunikationskonzept entwickelt. Wie bereits erwähnt müssten für ein umfassendes Konzept die Akteure und insbesondere die oberste Führung eingebunden werden können, was derzeit nicht möglich ist. Diese Analyse kann jedoch als Grundlage für eine Strategie in der internen Kommunikation verstanden werden; sie zeigt entsprechende Ansätze auf.