

Maike Lohse

Effektive Kommunikation und Personalführung mit den elektronischen Medien

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de
ISBN: 9783832463021

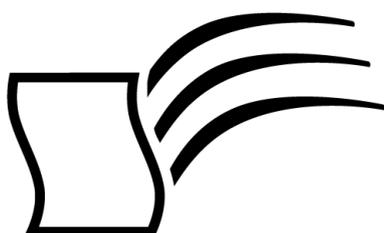
Maike Lohse

Effektive Kommunikation und Personalführung mit den elektronischen Medien

Maike Lohse

Effektive Kommunikation und Personalführung mit den elektronischen Medien

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Nürtingen
Januar 2002 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 6302

Lohse, Maike: Effektive Kommunikation und Personalführung mit den elektronischen Medien

Hamburg: Diplomatica GmbH, 2003

Zugl.: Nürtingen, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Der Nutzen dieser Diplomarbeit	1
1.2	Inhaltliche Struktur und Methodik	2
2	E-Medien als Problemlöser	3
2.1	Definition und Bedeutung der E-Medien	3
2.2	Die Veränderungswirkung der E-Medien.....	4
3	E-MEDIEN ALS PROBLEMAUSLÖSER FÜR EFFEKTIVE KOMMUNIKATION UND PERSONALFÜHRUNG	5
3.1	Die Bedeutung von Kommunikation und Personalführung	6
3.1.1	Kennzeichen effektiver Kommunikation	7
3.1.1.1	Ein Kommunikationsmodell	7
3.1.1.2	Die Ziele und Erfolgsfaktoren effektiver Kommunikation	12
3.1.2	Kennzeichen effektiver Personalführung	15
3.2	Die blockierende Wirkung der E-Medien auf Kommunikation und Personalführung	17
3.2.1	Auswirkungen der E-Medien auf die Kommunikation	17
3.2.1.1	E-Medien als Problemauslöser	17
3.2.1.2	Maßnahmenbereiche für effektive Kommunikation mit den E-Medien.....	21
3.2.2	Auswirkungen der E-Medien auf die Personalführung	23
3.2.2.1	E-Medien als Problemauslöser	23
3.2.2.2	Maßnahmenbereiche für effektive Personalführung mit den E-Medien.....	26
4	EFFEKTIVE KOMMUNIKATION MIT DEN E-MEDIEN	28
4.1	Effektivität durch die Wahl des wirkungsvollsten Mediums	28
4.1.1	Allgemeine Beschreibung von Kommunikationsziel, Zielgruppe und Medienwirkung	31
4.1.2	Die Wirkung primärer und sekundärer Medien.....	35
4.1.3	Die Wirkung tertiärer Medien	38
4.1.4	Die optimale Passung zwischen Medium und Kommunikationsaufgabe.....	43
4.2	Effektivität durch Qualität elektronischer Kommunikation.....	46
4.2.1	Die Textplanung als erster Schritt der Textproduktion	48
4.2.1.1	Die Planung der Kommunikationssituation.....	48
4.2.1.2	Die Planung des Themas	50
4.2.1.3	Die Textplanung für Intranet und Email	51
4.2.2	Das Textkonzept als zweiter Schritt der Textproduktion	55
4.2.2.1	Denkmuster für klare Konzepte	55
4.2.2.2	Das Zusammenspiel von Denkmuster und Kommunikationssituation.....	58
4.2.2.3	Das Textkonzept für Intranet und Email	59
4.2.3	Die Textfassung als dritter Schritt der Textproduktion	61
4.2.3.1	Gütekriterien für Texte.....	61
4.2.3.2	Stilmittel zur Gestaltung der Gütekriterien	64
4.2.3.3	Die Textfassung für Intranet und Email.....	71
4.3	Effektivität durch interkulturelle Kommunikation	77
5	EFFEKTIVE PERSONALFÜHRUNG MIT DEN E-MEDIEN	82

5.1	Effektivität durch qualifizierende Kommentare	83
5.2	Effektivität durch motivierende soziale Beziehungen.....	83
5.2.1	Der Aufbau sozialer Beziehungen durch Emotionalisierung	84
5.2.2	Der Aufbau sozialer Beziehungen durch Integration	87
5.3	Effektivität durch Strukturierung der Rahmenbedingungen	90
5.3.1	Strukturierung durch zielorientierte Planung	90
5.3.2	Strukturierung durch Rollenklarheit.....	91
5.3.3	Strukturierung der Kommunikationsprozesse	92
5.4	Effektivität durch interkulturelles Management	93
6	FAZIT	94

1 Einleitung

1.1 Der Nutzen dieser Diplomarbeit

"Sie haben Post" ist die allmorgendliche Begrüßung des PC's. Im Schnitt bearbeitet ein Mitarbeiter 20 bis 40 Emails täglich, wovon weniger als ein Drittel tatsächlich wichtig für seine Arbeit sind.¹ Nehmen wir einmal an, er liest und beantwortet eine Email in durchschnittlich ca. drei Minuten. 30 Emails multipliziert mit je drei Minuten ergibt eine Bearbeitungszeit von eineinhalb Stunden täglich. Ein normaler Mitarbeiter kostet die Firma je Stunde um die 70 DM. 70 DM multipliziert mit eineinhalb Stunden und fünf Tagen die Woche und vier Wochen im Monat und rund elf Arbeitsmonaten im Jahr ergibt eine Summe von 23.100 DM jährlich. Zwei Drittel dieser Kosten entsprechen 15.400 DM, welche die Firma pro Mitarbeiter und Jahr sparen könnte, wenn es ihr gelingen würde das elektronische Medium Email effektiv zu nutzen. Schon bei 65 Mitarbeitern kann sich jährlich eine Kostenersparnis von einer Millionen DM und mehr ergeben. Dabei wird in dieser Rechnung nur die Zeit für die Email-Bearbeitung berücksichtigt. Intranet- oder Internet-Suchzeiten sind noch nicht einkalkuliert. Die Firmen verschenken jedoch nicht nur Kostenvorteile, sondern auch Verbesserungspotentiale. Die Informationsflut oder lange Suchzeiten im Intranet sind nur zwei Folgen von dem allgemein unreflektierten Gebrauch der neuen Medien. Die wenigsten Mitarbeiter wissen wann und wie sie diese elektronischen Kommunikationskanäle sinnvoll einsetzen können und sollen. Ihnen fehlt sowohl die Medienkompetenz, als auch die Kommunikationskompetenz im elektronischem Umfeld. Firmen scheitern an der Aufgabe Informationen in nutzbares Wissen umzuwandeln², die Kommunikation wird verzerrt und die Personalführung steht vor neuen Anforderungen z.B. im Umgang mit virtuellen Mitarbeitern. So leisten E-Medien keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg. So sind sie nicht effektiv. Es kann festgehalten werden, daß es menschliche, nicht technologische Barrieren sind, die der effektiven Nutzung der E-Medien im Wege stehen.³ Nicht die Firma ist zukunftsfähig, die auf dem neuesten Stand der Technik ist, sondern nur diejenige, die diese Technik effektiv nutzt, hat den Wettbewerbsvorteil.

¹ Vgl. Mast, C.: Effektive Kommunikation für Manager, Landsberg/Lech 2000, S. 121ff.

² Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B.: Faktor Mensch: neue Regeln für die digitale Kommunikation, in: Deekeling, E.; Fiebig, N.: Interne Kommunikation, Erfolgsfaktor im Corporate Change, Wiesbaden 1999, S. 177.

³ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 177.

1.2 Inhaltliche Struktur und Methodik

Die Grundannahme meiner Diplomarbeit ist, daß Kommunikation und Personalführung mit den E-Medien in den Firmen zum Großteil ineffektiv erfolgen, d.h. sie erreichen nicht ihre Ziele und tragen nicht zum Unternehmenserfolg bei.

Ich werde zunächst erläutern was ich unter E-Medien verstehe, warum in sie so stark investiert wird und in welchen Gebieten sie als Problemlöser fungieren oder fungieren sollten. (Kapitel zwei).

E-Medien sind jedoch nicht nur Problemlöser, sondern auch Problemauslöser - insbesondere in der Kommunikation und Personalführung (Kapitel drei). Zu Beginn des Kapitels werde ich die Bedeutung von Kommunikation und Personalführung für den Unternehmenserfolg aufzeigen und damit die Begründung geben, warum gerade sie Schwerpunkt dieser Diplomarbeit sind. Ich werde darlegen, was Kommunikation und Personalführung generell - also unabhängig von spezifischen Firmensituationen - effektiv macht und welche Ziele sie verfolgen (Kapitel 3.1). Kapitel 3.2 wird zeigen, daß die neuen Medien, so wie sie heute eingesetzt werden, effektive Kommunikation und Personalführung blockieren, statt sie zu fördern und in welchen Bereichen angepackt werden kann, um diese Blockaden abzubauen. Wie diese Bereiche praktisch ausgefüllt werden können, werde ich in Kapitel vier und fünf aufzeigen. Kapitel vier wird sich mit Medienkompetenz, Kommunikationskompetenz im Umgang mit den E-Medien und mit interkultureller Kommunikation beschäftigen. Da ein Großteil von Personalführung aus Kommunikation besteht,⁴ werde ich den Schwerpunkt dieser Diplomarbeit auf die Kommunikation (Kapitel vier) legen. Für die Personalführung werde ich nur noch ergänzende, kurze Hinweise (Kapitel fünf) geben, wie eine Führungskraft seine Mitarbeiter mit Hilfe der E-Medien qualifizieren und motivieren kann, wie sie die Rahmenbedingungen im virtuellen Umfeld gestalten sollte und wie sie Mitarbeiter aus fremden Kulturen führen kann.

Die Maßnahmen, die ich vorschlagen werde, sind eher grundsätzlicher Natur, die auf individuelle Gegebenheiten und Bedürfnisse übertragen werden können. Wo immer es angebracht erscheint, werde ich konkrete Tips und Beispiele geben und diese als solche auch kennzeichnen. Diese dienen der Veranschaulichung und sollen kreative Denkprozesse beim Leser auslösen. Sie sind nicht zur Übertragung auf jede beliebige Situation geeignet.

In dieser Diplomarbeit wähle ich den personenorientierten Ansatz, d.h. ich gebe Handlungshilfen für den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Führungskraft und klammere

⁴ Vgl. Klöfer, F.: Mitarbeiterkommunikation, in: Klöfer, F.; Nies, U.: Erfolgreich durch interne Kommunikation, 2.Aufl., Neuwied 2001a, S. 29.

organisationsorientierte Ansätze, wie z.B. Kommunikationsregeln für das gesamte Unternehmen, aus. Allerdings sollte es nur einen geringen Aufwand bedeuten aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, Rückschlüsse für die eigene Organisation zu ziehen. Gestaltungstips z.B. für die Email eines Mitarbeiters sollten leicht in Email-Leitlinien der Unternehmenskommunikation zu überführen sein.

Häufig wird auch Wissen als zentral für den Unternehmenserfolg bezeichnet. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit Wissensmanagement nur insoweit, als daß Kommunikation und Personalführung als wichtige Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement gelten.⁵ Diese Arbeit kann somit einige wertvolle Anregungen geben.

2 E-Medien als Problemlöser

Zunächst werde ich definieren, was unter E-Medien zu verstehen ist und warum viele Unternehmen so stark in sie investieren. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich werden, wieso viele diese Medien als Problemlöser feiern (Kapitel 2.1). In Kapitel 2.2 werde ich den bereits heute weitreichenden Einfluß und die Veränderungswirkung der E-Medien in der Wirtschaft skizzieren.

2.1 Definition und Bedeutung der E-Medien

Wenn von elektronischen Medien die Rede ist, denkt der eine an Business TV und ein anderer vielleicht an Email und Intranet. Aber was davon ist richtig?

Ein Medium ist ein Kanal, auf dem eine Botschaft vermittelt wird.⁶ Elektronische Medien verwenden Kanäle, bei denen Informationen in elektrische Signale umgewandelt werden⁷ und dazu zählen z.B. alle oben genannten Medien. E-Medien sind aber nicht gleichzusetzen mit Informations- und Kommunikationstechnologie, sie bedienen sich vielmehr dieser Technik und dem Internet.⁸

Worin liegt die aktuelle und zukünftige Bedeutung der neuen Medien? Warum investieren Unternehmen massiv in diese Technologien?

⁵ Vgl. Eugster, S.; Jakob, R.: Wissensmanagement in der Assekuranz, in: io management 6/2001, S. 40ff.

⁶ Vgl. Koeppler, K.: Strategien erfolgreicher Kommunikation, München 2000, S. 14.

⁷ Vgl. Drosdowski, G.: Schülerduden, Fremdwörterbuch, 2.Aufl., Mannheim 1984, S. 125.

⁸ Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 129.

Unternehmen geben als wichtigste Kernfragen ihres Geschäfts an, eine für den Kunden erkennbare Differenzierung (49 Prozent) zu schaffen und die Entwicklung neuer Märkte (40 Prozent) zu forcieren. Um Antworten auf diese essentiellen Fragen geben zu können, muß ein Unternehmen in den sich heute rasch veränderten Märkten flexibel, innovativ und lernfähig sein. Dies wiederum macht standortübergreifende Koordination, Gewinnung und Austausch des explosionsartig wachsenden Wissens zur Priorität der Firmen.⁹ Dadurch nehmen Veränderungen zu und Informationen für Mitarbeiter werden komplexer, vielfältiger und differenzierter.¹⁰ Informationswissen ist dem Kapital einer Firma mindestens ebenbürtig und wird zur treibenden Kraft im Unternehmen.¹¹ Das Unternehmen, das schnell über gezielte Informationen verfügt, diese flächendeckend verteilt und nutzt, kann kompetente und zeitnahe Entscheidungen treffen und damit den entscheidenden Wettbewerbsvorteil erreichen.¹² Daher erscheint es naheliegend in E-Medien zu investieren, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Diese neuen Kanäle ermöglichen schnellen Datenaustausch, Feedback, Kommunikation über Raum und Zeit hinweg und sie sind oft sogar kostengünstiger als die alten Medien. E-Medien erscheinen die Problemlöser Nummer eins zu sein und Unternehmen kündigen bereits an, zukünftig noch stärker in sie zu investieren.¹³

2.2 Die Veränderungswirkung der E-Medien

Bereits heute haben E-Medien weitreichenden Einfluß und Veränderungswirkung in der Wirtschaft. Die Email ist mit 62 Prozent der am zweit häufigsten benutzte Kommunikationskanal, gleich nach dem Teambriefing (72 Prozent). 73 Prozent der Unternehmen geben außerdem an, daß zukünftig ihre wichtigste Kommunikationsinvestition das Intranet sein wird.¹⁴ Die veränderten Marktbedingungen und die E-Medien ermöglichen und erzwingen wechselseitig Veränderungen in den Unternehmen.

Es sind zahlreiche harte Faktoren zu berücksichtigen im Umgang mit modernen Medien. Es gibt neue technische Fragestellungen: Wie ermöglichen wir jedem Mitarbeiter den Zugang zu E-Medien? Wie erreichen wir Kompatibilität der Systeme? Wie senken wir die Fehleranfälligkeit der neuen Medien, usw.? Außerdem können und müssen Prozesse jetzt umgestaltet werden. Es sind neue Organisations- und Arbeitsstrukturen zu schaffen, denn

⁹ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 183f.

¹⁰ Vgl. Jäger, W.; Lang, A.; Marquart, A.: Controlling (Steuerung) der internen Kommunikation am Beispiel der elektronischen Kommunikation, in: Klöfer, F.; Nies, U., a.a.O., S. 318.

¹¹ Vgl. LeMar, B.: Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter, 2.Aufl., Berlin 2001, S. 138.

¹² Vgl. Mahr, R.I.: Den Netz-Trumpf ausspielen, in: Karriereführer Hochschulen 1/2000, S. 56ff.

¹³ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 177 und 185.

¹⁴ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 187 und 192.

Hierarchien werden abgebaut und die Mitarbeiter bewältigen ein breiteres Aufgabenspektrum.¹⁵ Neue Themen und Fragestellungen tauchen auf. Marketing und Verkauf setzen sich bspw. mit E-commerce auseinander, d.h. sie bedenken die Chancen und Risiken Kauf- und Verkaufsprozesse elektronisch z.B. über das Internet abzuwickeln.¹⁶ Ähnlich stehen Personalabteilungen vor der Frage wie E-learning, eine Lernmethode die Internet- und Webtechnologien nutzt, am besten einzusetzen ist.¹⁷

So weit so gut. E-Medien führen zu Veränderungen und Veränderungen sind mit gewissen Herausforderungen verbunden - dies dürfte den meisten Unternehmen bewußt sein. Den meisten Unternehmen sollte auch klar sein, daß diese Veränderungen Menschen betreffen,¹⁸ da die Mitarbeiter sich in ihrem Verhalten und Denken umstellen müssen, diese Umstellung von Fehlern und Ängsten begleitet wird¹⁹ und Zeit braucht. Die elektronischen Medien haben sich schneller entwickelt, als die Fähigkeit der Menschen sinnvoll mit ihnen umzugehen. E-Medien lösen nicht nur Probleme, sie verstärken sie auch, wie ich im Kapitel 3.2 zeigen werde. Informationen werden schnell, aber selten gezielt verschickt und standortübergreifende Koordination ist von Versäumnissen und Mißverständnissen gekennzeichnet. Solange Menschen nicht lernen effektiv die neuen Medien zu nutzen, so lange bleibt das Erfolgspotential elektronischer Kanäle für die Unternehmen verschlossen.²⁰

3 E-Medien als Problemauslöser für effektive Kommunikation und Personalführung

Ich werde aufzeigen warum gerade Kommunikation und Personalführung einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und deshalb Schwerpunkt dieser Diplomarbeit sind. Außerdem werde ich erläutern, was unter diesen beiden Faktoren generell zu verstehen ist und was sie effektiv macht (Kapitel 3.1). Danach werde ich darlegen, daß E-Medien zu Blockaden für effektive Kommunikation und Personalführung werden können, wenn sie so unprofessionell, wie es bisher oft der Fall ist, genutzt werden (Kapitel 3.2).

¹⁵ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 195ff.

¹⁶ Vgl. Schwager, S.: Begriffe, die man kennen muß, e-commerce, in: WISU 4/01, S. 478.

¹⁷ Vgl. Kern, D.: E-learning, nur Mode oder Methode, in: management&training 1/2001, S. 19.

¹⁸ Vgl. Bloomfield, R.; Lamb, A.; Quirke, B., a.a.O., S. 177.

¹⁹ Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T., a.a.O., S. 188.

²⁰ Vgl. Mast, C., a.a.O., S. 265.