

Max Erhardt

WALHALLA

FÜHRUNGS- KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION

Projektentwicklung für die operative Einführung
in Sozialunternehmen

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Mit strukturierter interner Kommunikation zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

Veränderungsprozesse aufgrund neuer digitaler Technologien, immer komplexer werdende Strukturen in wachsenden Unternehmen, Veränderungen in der Anspruchshaltung der Belegschaft hin zu mehr Partizipation und Eigenverantwortung, Gewinnung neuer Fachkräfte: viele Gründe sind es, weshalb die interne Kommunikation in Organisationen der Sozialwirtschaft verstärkt an Bedeutung gewinnt.

Motivation, Identifikation, Integration und Orientierung für die Mitarbeitenden – wichtige Schaltstelle für diese Kommunikationsziele sind die Führungskräfte. Sie nehmen eine Multiplikator-Rolle ein, die zwischen Management und Belegschaft vermittelt. Der Autor nimmt diese daher besonders in den Blick und erläutert aufbauend auf einem Leitbeispiel und Interviews, wie eine gelingende interne Organisationskommunikation gestaltet werden kann:

- Wie können Führungskräfte durch eine strukturierte interne Kommunikation gut in ihrer täglichen Kommunikationsverantwortung unterstützt werden, um somit eine Leistungs- und Bleibemotivation bei den Mitarbeitenden zu erzeugen?
- Wie können Ziele und Entscheidungen der Organisation sowie operative Maßnahmen greifbar und der innerbetriebliche Dialog über Werte und Kultur nachhaltig gestaltet werden?
- Welche Informationen sind in den einzelnen Bereichen von Sozialunternehmen notwendig? Wer braucht welche Informationen und warum?
- Wie kann ein konzeptioneller Rahmen für die interne Kommunikation aussehen, wie eine solche funktionstüchtig aufgebaut werden?

Die Vorstellung von Gesprächsführungstechniken, von Steuerungs- und Messinstrumenten sowie eine beispielhafte Projektplanung zur operativen Einföhrung runden diese Arbeitshilfe ab.

Max Erhardt, B.A. Soziale Arbeit, M.A. Sozialmanagement, freiberuflich als Trainer, Lehrer, Autor und Redner im Fachgebiet interne Kommunikation tätig; Dozent an der Hochschule München. Über seine Fortbildungsangebote informiert er unter: www.maxerhardt.de.

Max Erhardt

FÜHRUNGS- KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION

Projektentwicklung für die operative Einführung
in Sozialunternehmen

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Erhardt, M. (2019): Führungskommunikation in der Organisation,
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:
www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot.
Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5486600

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9
Schlüsselbegriffe	10
Einleitung	12
Fragestellungen im Buch	12
Buchaufbau	13
Zusammenfassung	15
1. Eindrücke aus der Praxis	17
1.1 Leitbeispiel für das Buch	17
1.1.1 Beschreibung der sozialen Organisation	17
1.1.2 Ist und Soll bezüglich der internen Kommunikation	20
1.2 Leitfadeninterviews mit Praktikern	21
1.2.1 Statements bezüglich der internen Kommunikation	34
1.2.2 Die drei Ebenen der internen Kommunikation	35
2. Gesprächsführungstechniken und -methoden	37
2.1 Grundlagen der Kommunikation	37
2.2 Gesprächsführungskompetenzen	38
2.3 Geben und Verstehen von Feedback	41
2.3.1 Johari-Fenster	41
2.3.2 Regeln für Feedback geben und verstehen	44
2.4 Storytelling	45
2.4.1 Nutzen von Storytelling in der internen Kommunikation	46
2.4.2 Erfolgsfaktoren von Storytelling	48
2.5 Zusammenfassung in Bezug auf das Leitbeispiel	54

3.	Die Relevanz von interner Kommunikation in Sozialunternehmen	57
3.1	Sozialwirtschaft und Sozialunternehmen	57
3.1.1	Der Unternehmensbegriff in der Sozialwirtschaft	58
3.1.2	Management und Führung in Sozialunternehmen	60
3.1.3	Prinzipien der Sozialen Arbeit	62
3.2	Personalmanagement	64
3.2.1	Grundlagen: Begriff, Ziele und elementare Bestandteile	65
3.2.2	Menschenbild – Human Resources & Human Relation	67
3.3	Qualitätsmanagement	71
3.3.1	Qualität	72
3.3.2	Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung	74
3.3.3	Zertifizierung	74
3.3.3.1	ISO 9001:2015	75
3.3.4	Kommunikation im Qualitätsmanagement	77
3.4	Digitalisierung	78
3.4.1	Begriffe in der digitalen Transformation	80
3.4.2	Führen im digitalen Zeitalter	81
3.5	Internes Marketing	82
3.5.1	Personalorientiertes internes Marketing	83
3.5.2	Darstellung von Informationen	84
3.6	Zusammenfassung in Bezug auf das Leitbeispiel	86
4.	Interne Organisationskommunikation	91
4.1	Bedeutung der internen Kommunikation	92
4.1.1	Führungskräftekommunikation und Führungskommunikation	93
4.1.2	Quantität und Qualität der Informationen	95
4.1.3	Strukturierte interne Kommunikation mit Konzept ...	95

4.2	Das interne Kommunikationsfundament für Sozialunternehmen	98
4.3	Steuerungsinstrumente der internen Kommunikation	99
4.3.1	Managementreview	100
4.3.2	Kommunikationsmatrix	102
4.3.3	Intranet: Digitales Kommunikationsinstrument	104
4.3.4	Mitarbeiterzeitung: Print-Kommunikationsinstrument	106
4.3.5	Mitarbeitergespräch: Persönliches Kommunikationsinstrument	106
4.3.6	Weitere Steuerungselemente der internen Kommunikation	107
4.4	Evaluation der internen Kommunikation	110
4.4.1	Messfaktoren der Evaluation	111
4.5	Zusammenfassung in Bezug auf das Leitbeispiel	113
5.	Projektplanung zur operativen Einführung	117
5.1	Workshop: Planung und Aufbau	117
5.2	Realistische Zeitschiene der Projektumsetzung	123
6.	Abschließende Konsequenzen und der Blick nach vorne	127
	Literaturverzeichnis	131
	Stichwortverzeichnis	141

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ist und Soll in der Praxis bezüglich der internen Kommunikation.....	20
Tabelle 2: Interviewpartner	21
Tabelle 3: Ebenen der internen Kommunikation	36
Tabelle 4: Johari-Fenster: Bereiche und Beispiele	42
Tabelle 5: Regeln für Feedback geben und verstehen.....	44
Tabelle 6: Archetypen	52
Tabelle 7: Begriffe in der digitalen Transformation.....	80
Tabelle 8: Führungskommunikation und Führungskräfte-kommunikation	94
Tabelle 9: Managementreview	100
Tabelle 10: Beispielhafte Darstellung einer Kommunikationsmatrix.....	103
Tabelle 11: Instrumente der internen Kommunikation	107
Tabelle 12: Workshop Aufbau	119

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfaches Kommunikationsmodell	38
Abbildung 2: Johari-Fenster.....	43
Abbildung 3: Quantitative und qualitative Personalbedarfs- planung	66
Abbildung 4: X- und Y-Theorie	67
Abbildung 5: Bilder von Mitarbeiter/innen	68
Abbildung 6: Drei Dimensionen von Qualität nach Donabedian	73
Abbildung 7: PDCA-Zyklus – Qualitätskreislauf	74
Abbildung 8: Landschaftskarte DIN EN ISO 9001	76
Abbildung 9: Darstellung der möglichen Tangibilität von Mitarbeitern	85
Abbildung 10: Ziele interner Unternehmens- kommunikation	93
Abbildung 11: Ablauf der Planung bei der Einführung von Instrumenten	97
Abbildung 12: Das interne Kommunikationsfundament für Sozialunternehmen	98
Abbildung 13: Wirkungsbaum mit Evaluationsindikatoren ...	112
Abbildung 14: Zeitschiene für die operative Einführung	124

Schlüsselbegriffe

Organisation:	Eine Organisation ist ein arbeitsteiliges, von Menschen geschaffenes System mit formalen Strukturen, welches auf eine Zielverfolgung ausgelegt ist.
Interne Kommunikation:	Darunter werden alle formalisierten, innerbetrieblichen Kommunikationsmaßnahmen verstanden, die für Mitarbeiter, Führungskräfte sowie TOP-Management zur Verfügung stehen, um den Austausch zu fördern.
Strategie:	Die Strategie ist ein geplantes Vorgehen, mit dem Organisationen die Erreichung eines Ziels oder Zwecks verwirklichen wollen.
Konzept:	Das Konzept stellt einen Entwurf beziehungsweise eine Planung dar und ist für ein längerfristiges Vorhaben wegweisend.
Führungskräfte:	Führungskräfte haben Personal- sowie Fachverantwortung und können auf die operative sowie strategische Organisationsentwicklung Einfluss nehmen.
MitarbeiterInnen:	MitarbeiterInnen sind Arbeitskräfte, die in einer Organisation als Arbeiter oder in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sind.
Information:	Die Information ist ein Wissen über einen Gegenstand, eine Person oder einen Sachverhalt.
Partizipation:	Mit Partizipation ist die Teilhabe oder Beteiligung der Organisationsmitglieder an den organisatorischen Ausrichtungen gemeint.

- Soziale Arbeit:** Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf Theorien der Sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen.
- Sozialunternehmen:** Organisationen, die privatrechtlich gegründet sowie staatlich unabhängig agieren und gemeinnützig oder gesellschaftliche Interessen verfolgen. Außerdem befolgen sie spezifische Regelungen hinsichtlich der Gewinnverwendung sowie der Unternehmenskultur, die von Gleichbehandlung und Mitbestimmung der Mitarbeiter geprägt ist.
- TOP-Management:** Die oberste Führungsebene der Organisation im Sinne von Vorstand, Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Qualitätsmanagement und Personalmanagement bilden das TOP-Management. Sie sind für die strategische Ausrichtung der Organisation verantwortlich.

Einleitung

Viele Unternehmen und Organisationen in der Sozialbranche befinden sich derzeit im Umbruch oder sind stetigen Veränderungen und Wachstum ausgesetzt, wie auch in dem Leitbeispiel in Kapitel 1 beschrieben ist. Das Ergebnisse der Leitfadeninterviews mit der Praxis, die vom Autor vorgenommen wurden und in diesem Buch integriert sind, unterstreichen diesen Umbruch.

Soweit das Feld der Organisationskommunikation überhaupt erschlossen ist, beginnen die Einrichtungen oder die einzelnen Geschäftsbereiche in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung den Bereich der Führungskommunikation zu erschließen. Lange Zeit wurde dieser Kommunikationsbereich an der Schnittstelle zwischen Personal und Organisationskommunikation unterschätzt (vgl. Mast 2013, S. 246). Da aber Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe ist, sollte diesem Kommunikationsfeld mehr Bedeutung zugeordnet werden. Für die interne Kommunikation besteht ein maßgebliches Ziel darin, die Führungskräfte dazu zu bewegen, ihre Kommunikationsaufgaben gegenüber ihren Mitarbeitern richtig wahrzunehmen (vgl. Schick 2014, S. 136).

Die Relevanz hinsichtlich der internen Kommunikation für die Soziale Arbeit bildet der herrschende Fachkräftemangel und die immer größer werdenden sozialen Organisationen. Gegenwärtig sind aber fehlende Strukturen für einen nachhaltigen Umgang mit diesen Herausforderungen die Praxis.

Dieses Buch soll Aufschluss darüber geben, wie durch eine strukturierte interne Kommunikation Führungskräfte in ihrer täglichen Kommunikationsverantwortung unterstützt werden können, um somit eine Leistungs- und Bleibemotivation bei den Organisationsmitgliedern zu erzeugen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Buch bei der Nennung von Personen und Personengruppen zumeist auf die Differenzierung des Geschlechts verzichtet. Wenn nicht explizit auf Gegenteiliges hingewiesen wird, sind grundsätzlich beide Geschlechter gemeint.

Fragestellungen im Buch

Mit diesem Buch wird das Ziel verfolgt für wachsende Sozialunternehmen eine Handlungsmöglichkeit im Umgang mit komplexer werdenden Strukturen, organisationsinternen Abläufen und den

Schwierigkeiten und Herausforderungen, die mit Wachstum verbunden sind und durch den Fachkräftemangel sowie stetigen Veränderungen noch verstärkt werden, darzustellen. Die Unterstützung der Führungskräfte, die Steuerung von Informationen und die Orientierung sowie Identifikation der Mitarbeiter spielen einen wichtigen Faktor bei dieser Herangehensweise und sollen mit dem vorliegenden Buch begründet werden.

Außerdem soll geklärt werden, inwieweit normative, strategische und operative Ziele sowie Maßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter greifbar gemacht werden können und der innerbetriebliche Dialog über Werte und Kultur gestaltet werden kann.

Um die interne Kommunikation zu steuern, müssen Instrumente und Ressourcen bereitgestellt werden; eine praxisrelevante Auswahl davon wird im vorliegenden Buch erklärt.

Wie ein Rahmen für eine strukturierte interne Kommunikation aussehen kann, wie dieser funktionstüchtig aufgebaut werden kann und welche Auswirkungen diese Herangehensweise auf die gesamte Organisation haben kann, sollen mit diesem Buch beantwortet werden.

Buchaufbau

Das Leitbeispiel aus der Praxis und die Ergebnisse der Leitfadeninterviews mit der Praxis in Kapitel 1 sollen erste Einblicke in die vorherrschende Soziale Arbeit und dessen Organisationen liefern. Als Ausgangssituation wird das Leitbeispiel in jeder Zusammenfassung der diversen Kapitel aufgegriffen und mit Handlungsmöglichkeiten ausgestattet.

In Kapitel 2 werden von den Grundlagen der Kommunikation über Kompetenzen, Feedback oder Storytelling Methoden und Techniken der Gesprächsführung näher beleuchtet. Dabei sind vor allem die Methode Storytelling und das Geben und Nehmen von Feedback für die interne Kommunikation von Bedeutung. Warum Feedback für Mitarbeiter und die persönliche Entwicklung in der Organisation wichtig sind, wird mit dem Johari-Fenster erklärt. Die Methode Storytelling wird vorgestellt und in Bezug zur internen Kommunikation betrachtet. Dabei werden Erfolgsfaktoren und die vier Elemente des Storytellings benannt.

Organisationen müssen „gemanaged“ werden. Kapitel 3 beschäftigt sich daher mit verschiedenen organisatorischen Handlungsbereichen innerhalb eines Sozialunternehmens. Blickrichtung sind dabei stets die Kommunikationsbedürfnisse innerhalb des jeweiligen Bereichs. Besonderen Stellenwert hat hier die interne Kommunikation; diese nimmt gerade in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert ein, um zukunftssicher agieren zu können.

Anschließend wird die interne Organisationskommunikation in Kapitel 4 von Grund auf beleuchtet. Dabei wird vor allem auf eine strukturierte und strategische Ausrichtung eingegangen, wobei Schritt-für-Schritt-Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die in ein Konzept für die interne Kommunikation münden. Basierend auf den bisher erarbeiteten Erkenntnissen wird ein internes Kommunikationsfundament für Sozialunternehmen dargestellt und erläutert. Dieses Modell dient als Überblick der verschiedenen Dimensionen der internen Kommunikation und kann in die Praxis transferiert werden. Darüber hinaus werden verschiedene Steuerungsinstrumente vorgestellt, die in digitale, face-to-face und gedruckte Form untergliedert sind. Die Festlegung von Messfaktoren für die interne Kommunikation und Evaluationsmöglichkeiten runden dieses Kapitel ab. Die aus Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse sollen als „Sprungbrett“ für die Projektplanung in der Organisation zur Implementierung dienen.

Wie eine operative Einführung konkret geplant werden kann, beschreibt Kapitel 5 mittels der Darstellung eines Workshops mit der Steuerungsgruppe in der Organisation. Zudem wird ein in der Praxis erprobter Zeitstrahl bereitgestellt; dieser gibt einen Überblick für benötigte Ressourcen und zeigt auf, welcher zeitliche Aufwand notwendig ist.

Am Ende angekommen, werden die verschiedenen Kapitel in den abschließenden Konsequenzen reflektiert und der Blick nach vorne gerichtet. Dabei werden die Erkenntnisse, die aus diesem Buch resultieren, aufgegriffen und die wichtigsten Aspekte in Bezug auf die interne Kommunikation zukunftsorientiert geschildert.

Der „eilige“ Leser findet zudem auf den nachfolgenden Seiten eine Zusammenfassung dieser Arbeit.

Max Erhardt, im Januar 2019