



AK Arbeitshilfe

Inhalt:

Macht und Wirkung von Kommunikation
„Wer verstanden werden will,
muss zuhören“
Kommunikationswissenschaftler
Prof. Dr. H.-W. Schmitz

Mit Werten führen:
Tendenzbetrieb als Chance
Günter Eilers

Gesprächsleitfaden für die religiöse Dimension im Vorstellungsgespräch
Thorsten Arens

Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen?
Prof. Dr. H.-W. Schmitz

Zielgerichtet kommunizieren in Besprechungen und Konferenzen
Christian Polz

Den „Mehrwert“ der kirchlichen Trägerschaft offensiv kommunizieren
Paul Hüster

Möglichkeiten und Grenzen des Internets für Sozial- und Gesundheitsunternehmen
Christian Reimann

Referentenliste:
Namen und Kontakte

A photograph of a modern building interior, likely a hospital or clinic. It shows a staircase with blue railings and a glass sculpture in the foreground. The text is overlaid on a semi-transparent white box.

**Dokumentation der großen Klausurtagung 2011
für Führungskräfte der St. Augustinus-Kliniken
zum Thema
Macht und Wirkung von Kommunikation
Referate und Workshops**

Vorwort:

Die jährliche große Klausurtagung für Führungskräfte der St. Augustinus-Kliniken haben wir 2011 unter das Thema „Macht und Wirkung von Kommunikation“ gestellt. Gute Kommunikation ist eine Kunst: Wir wollen Konsens bilden und überzeugen. Wir möchten Mitarbeiter anleiten und mitnehmen. Wir wollen Ziele erreichen und gleichzeitig offen sein für menschliche Begegnung. Die Klausurtagung bot einen Rahmen, Kommunikationsstile und Kommunikationswege zu überprüfen.

Sechs verschiedene Workshops gaben Anstöße und Trainingsmöglichkeiten für eine wirkungsvolle Kommunikation.

Die Referenten haben uns ihre Vorträge und Präsentationen zur Verfügung gestellt. Daraus ist die vorliegende Arbeitshilfe entstanden. Sie gibt Einblick in alle Workshopthemen und ermöglicht, an das Gehörte anzuknüpfen und gegebenenfalls auch mit den Referenten noch einmal Kontakt aufzunehmen.

Alle Beiträge können Sie in der Stabsabteilung zentrale Aufgaben auch als offene Dateien anfordern.

Ihre Geschäftsführung der St. Augustinus-Kliniken
Paul Neuhäuser (Vorsitzender), Markus Richter, Thilo Spychalski

Inhalt:

Seite

Macht und Wirkung von Kommunikation „Wer verstanden werden will, muss zuhören“ Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. H.-W. Schmitz, Essen	4
Mit Werten führen: Tendenzbetrieb als Chance Günter Eilers	10
Gesprächsleitfaden für die religiöse Dimension im Vorstellungs-/ Einstellungsgespräch Thorsten Arens	13
Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen? Prof.Dr. H.-W. Schmitz	15
Zielgerichtet kommunizieren in Besprechungen und Konferenzen Christian Polz	17
Den „Mehrwert“ der kirchlichen Trägerschaft offensiv kommunizieren Paul Hüster	19
Möglichkeiten und Grenzen des Internets für Sozial- und Gesundheitsunternehmen Christian Reimann	21
Referentenliste: Namen und Kontakte	23

(Die umfangreichen Seminarunterlagen von Gerhard Bartsch-Backes zum Thema Kommunikationsstrategien in Veränderungsprozessen wurden nicht dokumentiert. Sie können gerne angefordert werden.)

Wie sichern wir den Informationsfluss in komplexen Organisationen?

Prof. H.-W. Schmitz,

Kommunikationswissenschaftler Uni Essen/Duisburg

Große Organisationen haben ihre eigenen Gesetze und die Führungskräfte wollen über mehrere Ebenen alle Mitarbeiter erreichen und mitnehmen. Der Workshop schafft und vertieft Grundlagen der Unternehmenskommunikation und unterstützt die Teilnehmenden in der Überprüfung ihrer Kommunikationsstrategien.

Die Basis des Kommunikationsmanagements ist:

- Kommunikation im Unternehmen planen, steuern, bewerten
- eigenes Kommunikationsverhalten planen, steuern, bewerten

Statements zum Kommunikationsmanagement

- Kommunikationsmanagement: uneinheitliches, unübersichtliches und widersprüchliches Handlungsfeld
- zahlreiche und umstrittene Ansätze
- keine Patentlösung
- Ursache: zwischenmenschliche Kommunikation ist vage, unkalkulierbar und riskant. Orientierung ist möglich und geboten, doch muss jedes Unternehmen (und jede Person) eigene Lösungen finden.

Differenzierungen von Kommunikation

an Unternehmensinteressen orientiert <-> nicht an Unternehmensinteressen orientiert

prozessbezogen <-> „sozialer Kitt“

offline <-> online

interne Adressaten <-> externe Adressaten

freiwillig <-> erzwungen

informelle /ungesteuerte Kommunikation

und formelle/gesteuerte

Kommunikation, die Ansätze für Kommunikationsmanagement bietet

Arbeitsdefinition „Kommunikationsmanagement“ ist:

- bezogen auf zeichenhaftes und geplantes Handeln
- an den Interessen des Unternehmens orientiert
- Ziele:
 - Beeinflussung und Steuerung von inneren und äußeren Handlungen der Adressaten
 - Information von Adressaten
 - Lösen von Problemen
- ressourcenverbrauchend
- bewertbar
- hier: Fokus auf interner Kommunikation



Kommunikation ist Führungsaufgabe, Führung ist Kommunikation

- Führungskräfte verbringen bis zu 90% ihrer Zeit mit Kommunikation:
 - Mitarbeitergespräche
 - Besprechungen
 - Präsentationen und Vorträge
 - Telefonate
 - E-Mails
- Ihr Kommunizieren ist Teil des Kommunikationsmanagements des Unternehmens, trägt also zu dessen Erfolg oder Misserfolg bei.
- Erfolgreich kommunizieren ist ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Kommunikationsmanagement heißt also immer auch Kommunikation managen und setzt persönliche Kompetenz voraus.

Was Kommunikationsmanagement leisten kann

- Kommunikationsmanagement kann nur die Bedingungen und Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation gestalten und verbessern – also Kommunikationserfolg wahrscheinlicher machen.
- Sach- und zweckgemäßes Kommunikationsmanagement setzt eine grundlegende Einsicht in das Funktionieren kommunikativer Prozesse voraus – also auch eine Einsicht in die Grenzen ihrer Gestaltbarkeit und Kontrollierbarkeit (vgl. G. Wolf 2010)

Arbeitsdefinition „Informationsfluss“

Informationsfluss: Die Gesamtheit aus Informationen und Informationswegen

Informationsweg: Der Weg, den eine bestimmte Information nimmt, um bei einem oder mehreren bestimmten Empfängern anzukommen.

Achtung! Dieser Sprachgebrauch verdinglicht Information. „Information“, zu verstehen als Inhalt einer Mitteilung über Sachverhalte, Eigenschaften, Ansichten oder Gefühle ist das Ergebnis eines Prozesses und kein transportables Objekt. Der Hörer / Leser konstruiert seine Information.

Interner Informationsfluss

Orientiert am Unternehmensaufbau:

- vertikal: top – down, bottom – up (sog. Dienstweg)
- horizontal: auf der gleichen Hierarchiestufe

Informationen sind Mittel zu ergebnisorientierter Arbeit.

Informationen sind daher gezielt, strukturiert und handlungsorientiert zu sammeln und weiterzugeben.

Die Ziele der Sammlung und Weitergabe von Informationen können informativer, edukativer oder emotionaler Art sein.

Formale Betrachtung des Informationsflusses

Feststellung/Erhebung des Informationsbedarfs für bestimmte Tätigkeiten oder Entscheidungen

Phasen der Informationsübertragung nach Heribert Popp:

Informationsmanagement

1. Informationen aufnehmen: innerhalb oder außerhalb des Unternehmens müssen Informationen gezielt gesucht, erhoben und gesammelt werden (z.B. mit Formularen, Masken; offen für Neues!)
2. Informationen vorspeichern: in Listen, Notizen, Gedächtnis etc.; Checklisten, Kriterien, Raster helfen, nichts Wichtiges auszulassen (z.B. Anamnesebogen).
3. Informationen verarbeiten: vorgeschaltete Informationen werden analysiert, inhaltlich verarbeitet oder bewertet im Hinblick auf bestimmte Ziele.
4. Informationen speichern: eingesetzte und verwertete Informationen werden gespeichert (Datenbank, Ablage...) und abrufbar gehalten.

5. Informationsabgabe: Informationen werden auf den vorgesehenen Wegen organisationsintern abgegeben (Aufgabe einer Bestellung in der Zentraleinkauf z. B.)

Ziel:

Die richtige Information in der richtigen Qualität in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.

Die zehn Grundsätze der Internen Kommunikation (IK)

- Oberstes Ziel von IK ist es, zum Erreichen der Unternehmens- bzw. Geschäftsziele beizutragen.
- Die wichtigsten Aufgaben von IK sind: Orientierung geben und Vertrauen schaffen.
- Kommunikation ist zentrale Führungsaufgabe.
- Jeder ist für seine Kommunikation verantwortlich.
- Information ist Hol- und Bringschuld.
- Der Kern von Kommunikation ist der Dialog.
- Im Mittelpunkt steht die persönliche Kommunikation: Kommunikation über Medien kann nur flankieren.
- Nur die Verknüpfung von Kommunikationsmaßnahmen (intern-intern, intern-extern) sichert den Kommunikationserfolg.
- Es reicht nicht aus, über Ergebnisse bzw. Entscheidungen zu informieren; um Verständnis und Akzeptanz zu erzielen, muss auch über die vorangehenden Prozesse informiert werden.
- Systematisches Kommunikationscontrolling sichert Effektivität und Effizienz von IK

Literaturempfehlung

Bezogen auf die Aufgaben des Funktionsbereichs „Unternehmenskommunikation“:

Siegfried Schick: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010.

Bezogen auf jede mit Unternehmensbezug geplante und realisierte interne Kommunikation:

Guido Wolf: Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation. Wiesbaden: Gabler 2010.