

Selbsttest Kommunikation in Ihrem Unternehmen

Wie steht es in Ihrem Unternehmen aus mit der Kommunikation? Der folgende Selbsttest ist ein Auszug zum Thema „Kommunikation“ aus einer Checkliste, die sich im Übrigen um Daten und Prozesse dreht.

Anleitung

Vor der Entscheidung oder am Beginn von Projekten muss man sich die Ausgangslage aus dem Blickwinkel verschiedener Kriterien klar machen. Die Selbsteinschätzung dient hierzu als ein Werkzeug und basiert auf Erfahrungen aus anderen Projekten.

- Lesen Sie sich in den einzelnen Kriterien (1. Kommunikation, 2. Datengrundlage, 3. Kenntnisse und Erfahrung, 4. Unternehmen, 5. Personalentwicklung, 6. Betriebsrat) jeweils alle Punkte ruhig durch.
- Überlegen Sie kurz: Was trifft auf meine Unternehmung zu?
- Entscheiden Sie sich und tragen Sie in der Spalte Ihre Punkte einen Wert für Ihren Status ein.

Indikatoren	Punkte: 0-2	Punkte: 3-4	Punkte: 5-6	Punkte: 7-8	Punkte: 9-10	Wertung/Anmerkung
Kommunikation Information und Beteiligung der Mitarbeiter	Informationen zum Arbeitsbereich und zur Unternehmenssituation lediglich bei erheblichen Veränderungen ohne Beteiligung der MA	unregelmäßige Information zum Arbeitsbereich und anlassbezogene Information zur Unternehmenssituation	unregelmäßige Information zur Unternehmensentwicklung sowie aktuelle Informationen zum Arbeitsbereich	regelmäßige Information über relevante Unternehmensziele und -Entwicklung sowie aktuelle Informationen über den Arbeitsbereich zzgl. regelmäßiger Aussprachen	systematische und regelmäßige Information über relevante Unternehmensziele und -Entwicklung sowie aktuelle Informationen über den Arbeitsbereich zzgl. regelmäßiger organisierter Aussprachen und Erarbeitung von Vorschlägen	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
<p>Kennnisse und Erfahrungen</p> <p>minimaler Wert maximaler Wert durchschnittlicher Wert Gesamtpunktzahl</p>						

Ermitteln Sie im Anschluss die gesamte Punktzahl, den verwendeten minimalen Wert, den maximalen Wert sowie den Durchschnittswert.

- Übertragen Sie den minimalen Wert, den maximalen Wert sowie den Durchschnittswert in das beigefügte Diagramm.
- Die Ermittlung dieser Werte sowie das Übertragen in das Diagramm dienen zur Verdeutlichung und als Einstieg für eine vertiefende Betrachtung.

1. Kommunikation

Indikatoren	Punkte: 0-2	Punkte: 3-4	Punkte: 5-6	Punkte: 7-8	Punkte: 9-10	Wertung/Anmerkung
Information und Beteiligung der Mitarbeiter	Informationen zur Arbeitsbereich und zur Unternehmenssituation lediglich bei erheblichen Veränderungen ohne Beteiligung der MA	unregelmäßige Information zum Arbeitsbereich und anlassbezogene Information zur Unternehmenssituation	unregelmäßige Information zur Unternehmensentwicklung sowie aktuelle Informationen zum Arbeitsbereich	regelmäßige Information über relevante Unternehmensziele und -Entwicklung sowie aktuelle Informationen über den Arbeitsbereich zzgl. regelmäßiger Aussprachen	systematische und regelmäßige Information über relevante Unternehmensziele und -Entwicklung sowie aktuelle Informationen über den Arbeitsbereich zzgl. regelmäßiger organisierter Aussprachen und Erarbeitung von Vorschlägen	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
Zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat	nur nach Durchsetzung des BR's Information und Beratung von Unternehmens- und Betriebszielen, -entwicklung und -vorhaben	auf Verlangen des BR's Information und Beratung von Unternehmens- und Betriebszielen, -entwicklung und -vorhaben	regelmäßige Information und auf Verlangen des BR's Beratung von Unternehmens- und Betriebszielen, -entwicklung und -vorhaben	regelmäßige und rechtzeitige (in Planungsphasen) Information und Beratung und Aussprache von Unternehmens- und Betriebszielen, -entwicklung und -vorhaben im Einvernehmen, Erarbeitungen und Vorschläge des BR werden zur Kenntnis genommen	systematische, regelmäßige und rechtzeitige (in Planungsphasen) Information und bds. konstruktive Beratung und Aussprache von Unternehmens- und Betriebszielen, -entwicklung und -vorhaben, -entwicklung und -vorhaben, Erarbeitungen und Vorschläge des BR fließen hierbei ein	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
mit den Tarifvertragsparteien	Informationsaustausch nur in Krisensituationen	unregelmäßiger anlassbezogener Informationsaustausch	regelmäßiger Informationsaustausch	regelmäßiger Informationsaustausch und anlassbezogene Beratung von Entwicklung und Vorhaben	regelmäßiger, konstruktiver Informationsaustausch und Beratung von Entwicklung und Vorhaben	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
Information und Beteiligung	Informationen zur Betriebsratsarbeit lediglich bei erheblichen Vorkommnissen ohne Beteiligung der MA	unregelmäßige Information zur Betriebsratsarbeit	regelmäßige Informationen zur Betriebsratsarbeit und regelmäßige Betriebsversammlungen	regelmäßige Information und gelegentlich organisierte Rückkopplung zu aktuellen Betriebsratsthemen/-zielen sowie zur Betriebsratsarbeit	regelmäßige Information sowie systematische Meinungsbildung und Erarbeitung von Vorschlägen zu aktuellen Betriebsratsthemen/-zielen sowie zur Betriebsratsarbeit	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
Unternehmensstrategie	eine Unternehmensstrategie ist nicht erkennbar	die Unternehmensstrategie ist nur auszugsweise bekannt und wird nicht kommuniziert	die Unternehmensstrategie wird anlassbezogen dargestellt und kommuniziert	die Unternehmensstrategie wird nur auf ausgewählten Organisationsebenen kommuniziert. Sie berücksichtigt die Märkte und Branchen in denen das Unternehmen tätig ist	die Unternehmensstrategie wird auf allen Organisationsebenen kommuniziert und ist auf die Interessengruppen ausgerichtet. Sie berücksichtigt die Märkte und Branchen in denen das Unternehmen tätig ist. Unternehmensziele und Prozesse werden entsprechend der Strategie entwickelt und umgesetzt	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
Unternehmensziele	Unternehmensziele sind nicht erkennbar bzw. nur auszugsweise dargestellt	Unternehmensziele werden anlassbezogen dargestellt und kommuniziert	Für Kernbereiche des Unternehmens werden von den Unternehmenszielen Ziele abgeleitet, kommuniziert und vorgegeben	in ausgewählten Organisationsebenen werden Ziele und Zielwerte priorisiert und vereinbart. Sie bauen aufeinander auf bzw. sind heruntergebrochen und sie werden kommuniziert und verfolgt	Ziele und Zielwerte sind miteinander verbunden, priorisiert und werden organisationsweit kommuniziert. Sie bauen aufeinander auf bzw. sind heruntergebrochen und vereinbart. Über ein Berichtswesen erfolgt eine Fortschrittsverfolgung	Anmerkung Ihre Punkte 1-10
Arbeitsklima, Miteinander	schon der Gedanke an die nächste Sitzung erzeugt Unwohlsein; Gehässigkeiten, spitze Bemerkungen sind an der Tagesordnung; es wird auf kleinste Fehler gelaurt; verhärtete Fronten;	der Gedanke an die nächste Sitzung ist eher beunruhigend; mitzudiskutieren braucht Durchsetzungswillen/Leistungsfähigkeit; es gibt einige untätige "Kündigungsschutzgenießer"	man kommt zur Sitzung, kann sich an offener Diskussion beteiligen; ist überwiegend mit den Ergebnissen zufrieden und kann sie mittragen, weiss warum man sich das "antut"; Konflikte werden teils umgangen, teils ausgetragen	überwiegend kommt man gerne zur Sitzung, man kann sich einbringen und oft auf Unterstützung vertrauen; Diskussionen werden grundsätzlich offen geführt, Diskussionsbeiträge bleiben meist im Gremium; Konflikte werden ausgetragen, i.d.R. wertschätzend	jede/r kommt gerne zur Sitzung, kann sich einbringen und auf Unterstützung vertrauen; Diskussionen werden offen geführt, Diskussionsbeiträge bleiben im Gremium; Konflikte werden wertschätzend ausgetragen; alle begegnen sich ehrlich, von gemeinsamen Überzeugungen getragen	Anmerkung Ihre Punkte 1-10

Auswertung

Bereich Kommunikation	minimaler Wert	maximaler Wert	durchschnittlicher Wert	Gesamtpunktzahl
-----------------------	----------------	----------------	-------------------------	-----------------

Auswertung:

Ja, diese Auswertung polarisiert bewusst. Vielleicht finden Sie sich nur in manchen Punkten wieder. Und genau darum geht es. Nehmen Sie das mit, was Ihnen nützt. ;)

73 bis 90 Punkte – the Winner: Gratulation, bei Ihnen ist alles im Lot und es gibt nichts zu Meckern. Sie haben einen Standard implementiert für die Kommunikation, und zwar horizontal und vertikal. Sowohl innerhalb von Abteilungen oder Arbeitsbereichen als auch zwischen den Hierarchieebenen wird wertschätzend und regelmäßig miteinander gesprochen. In Fehlern sehen Sie die Chance auf Verbesserung. Wahrscheinlich haben Sie auch ein lebendiges betriebliches Vorschlagswesen. Niedrige Krankenstände und langjährige motivierte Mitarbeitende sind weitere Indizien für Ihr Erfolgskonzept. Klar, dass Sie auch als Arbeitgeber gefragt sind und sich bester Bewertungen im Netz erfreuen. Weiter so!

49 bis 72 Punkte, fast schon auf der Zielgeraden: Sie machen schon vieles richtig, was die Kommunikation in Ihrem Unternehmen betrifft. Deshalb ist ein Großteil Ihrer Beschäftigten motiviert und engagiert. Sie pflegen ein offenes und überwiegend von Vertrauen geprägtes Diskussionsklima. Das gilt auch für den Umgang mit Konflikten. Über Ihre Leitlinien und übergeordneten Ziele sind alle zumindest grob informiert. Meistens beziehen Sie von Entscheidungen betroffene Mitarbeitende ein und lassen ihre Anregungen einfließen. Wenn Sie all diese Maßnahmen systematisieren, als Standard festsetzen und kontinuierlich weiterentwickeln, bekommen Sie die volle Punktzahl. Aber nur dann!

37 bis 48 Punkte, es fehlt an Kontinuität: Mit einem „Teils – Teils“ könnte man die kommunikative Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben. Mal informieren und beziehen Sie auch die Mitarbeitenden unterer Ebenen ein, ein anderes Mal nicht. Meistens erhalten Personen nur die Hinweise, die ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betreffen. Auch der Umgang mit Verbesserungsvorschlägen ist uneinheitlich. Sie haben übergeordnete Ziele und Leitlinien, doch nur ein Teil Ihrer Belegschaftsmitglieder kennt diese. Die von den Führungskräften vorgelebte Halbherzigkeit zieht sich durch das gesamte Unternehmen. Starten Sie richtig durch, indem Sie im ganzen Unternehmen Eindeutigkeit und Transparenz schaffen!

19 bis 36 Punkte, mehr Miteinander bringt alle weiter: Die Kommunikation in Ihrem Unternehmen erfolgt ausschließlich anlassbezogen. Es gibt einen geringfügigen Austausch zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden, doch ohne Regelmäßigkeit. Informationen über das Unternehmen allgemein und strategische Fragen wie Ziele erhalten die Beschäftigten auf den unteren Ebenen nur dann, wenn Sie es für nötig erachten. Bei Sitzungen geht es den Beteiligten eher darum, ihre eigenen Ziele durchzusetzen, statt gemeinsam eine gute Lösung zu finden. Die allgemeine Unzufriedenheit ist groß, da es keine Einbeziehung der Mitarbeitenden in wichtige Entscheidungen gibt. Klarer Verbesserungsbedarf!

0 bis 18 Punkte, sehr viel Luft nach oben: Entscheidungen in Ihrem Unternehmen werden oben getroffen und unten ausgeführt. Das, was Sie und ggf. Ihre Führungskräfte für gut und richtig halten, haben die Mitarbeiter ohne weitere Diskussion umzusetzen. Sie kommunizieren möglichst nur in akuten Krisensituationen mit ihnen. Regelmäßige Termine und Zusammenkünfte zum Austausch fehlen ebenso wie ein übergeordnetes Informationssystem (z. B. Rundbrief, offizielle Leitlinien). Das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen dürfte schlecht sein. Aus dieser Lage heraus können eine geringe Arbeitsmotivation und möglicherweise auch höhere Krankenstände resultieren. Es besteht dringender Handlungsbedarf – insbesondere, bevor Sie betriebliche Projekte wie z. B. Industrie 4.0 im Unternehmen angehen.

Sie sind offen für Verbesserungsvorschläge? Vielleicht finden Sie hier einige Anregungen.

- Qualifizierung durchführen / notwendige Kompetenzen aufbauen
- Standardisierte und strukturierte Führungskonzepte einführen und einsetzen
- Aufbau von Ziel- und Kennzahlensystemen
- Mitarbeiter-Informationssysteme oder -bereiche schaffen
- Informationen transparent zur Verfügung stellen
- Richtlinien für die Prozessgestaltung und -dokumentation definieren
- Prozesse zweckmäßig gestalten und an Zielen orientieren
- Prozessgrenzen klar definieren und transparent kommunizieren
- Workshops zu Methoden der kontinuierlichen Verbesserung durchführen
- Fachaustausch mit Kollegen anstoßen
- Die Analyse von Arbeitssystemen
- Durchführung von Prozess- und Ablaufanalysen
- Prozesse zweckmäßig gestalten und an Zielen orientieren
- Vorhandene Daten und Systemeigenschaften analysieren
- Qualifikations- und Kompetenzmanagement implementieren bzw. weiter ausbauen
- Weitere Umsetzungs-/Verbesserungsprojekte für identifizierte Bereiche/Prozesse anstoßen und durchführen
- Good-Practice Beispiele aufbereiten und in andere Bereiche/Prozesse übertragen
- Servicemanagement implementieren

Sie haben Fragen? Gern sind wir für Sie da.

Martin Lott
 REFA Nordwest e. V.
 Regionalverband Nord
 Büro Hamburg:
 Mittelweg 144 | 20148 Hamburg
 Fon +49 (0)40 243723 | Fax +49 (0)40 28004781
 Büro Kiel:
 Faluner Weg 2, 24109 Kiel
 Fon +49 (0)4 31 23 20 949 | Fax.: +49 (0)4 31 23 20 951
 E-Mail: m.lott@refa-nordwest.de