

Kanäle der internen Kommunikation

Mathias Brandstädter, Sandra Grootz

- 2.1 Schwarzes Brett – 26**
 - 2.1.1 Das analoge schwarze Brett – der Klassiker – 26
 - 2.1.2 Das digitale schwarze Brett – der Newcomer – 27
- 2.2 E-Mails und Newsletter – 28**
 - 2.2.1 Der Absender- und Empfängerkreis – 29
 - 2.2.2 Einschränkungen – 30
 - 2.2.3 Das Phänomen »Rundmail« – 31
 - 2.2.4 E-Mail-Newsletter – 31
- 2.3 Corporate TV – 36**
- 2.4 Corporate Intranet – 40**
 - 2.4.1 Fallbeispiel Uniklinik RWTH Aachen – 41
 - 2.4.2 Veranstaltungskalender – 44
 - 2.4.3 Social Intranet: Zukunft oder Sackgasse? – 47
- 2.5 Veranstaltungen – 49**
 - 2.5.1 Events – 50
 - 2.5.2 Versammlungen – 52
 - 2.5.3 Gremien – 52
 - 2.5.4 Schulungs- und Bildungsveranstaltungen – 52
- 2.6 Mitarbeiterzeitschrift – 53**
 - 2.6.1 Themenwahl – 54
 - 2.6.2 Formgebung – 58
 - 2.6.3 Umsetzung – 64
- 2.7 Letter CEO – 66**
- 2.8 Menschen als Medium – 68**
- 2.9 Crossmediale Kommunikation – 72**
- Literatur – 74**

2.1 Schwarzes Brett

Sandra Grootz

2.1.1 Das analoge schwarze Brett – der Klassiker

Das analoge schwarze Brett ist das Basisinstrument der internen Kommunikation (Georgsdorf 2010, S. 52) und dient vorrangig der Bekanntmachung von Informationen.¹ Da bei diesem Medium der Absender über den Zeitpunkt entscheidet, an dem die Informationen die betreffenden Zielgruppen erreichen, ist das schwarze Brett als Push-Medium zu klassifizieren. Anders als Veranstaltungen und Gremientreffen ist es kein persönliches und dialogisches Kommunikationstool, sondern unpersönlicher und monologischer Natur. Es ist anzunehmen, dass viele Unternehmen das schwarze Brett gerade deshalb eher stiefmütterlich behandeln: Vergilbte Blätter, deren Inhalte längst überholt sind, sind keine Seltenheit. Dabei kann das schwarze Brett – richtig genutzt und entsprechend gepflegt – Anschlagtafel und Aushängeschild zugleich sein und eine positive Imagewirkung erzielen. Aktuelle Informationen stehen für Transparenz des Unternehmens, farbige und unbeschädigte Ausdrücke vermitteln Wertigkeit der transportierten Inhalte. Um diese Außenwirkung zu erzielen, bedarf es einer koordinierten und koordinierenden Pflege. Für die Praxis bedeutet das: Das schwarze Brett sollte von zentraler Stelle aus, beispielsweise durch die Unternehmenskommunikation, betreut und im Sinne einer Qualitätskontrolle in regelmäßigen Abständen gesichtet werden. Wer etwas aushängen möchte, muss sich beim Verantwortlichen zunächst eine Genehmigung einholen – nur so lässt sich »Wildwuchs« vermeiden. Ein Mehraufwand bei der Pflege entsteht dann, wenn innerhalb eines Unternehmens

mehrere schwarze Bretter aushängen und die Inhalte synchronisiert werden müssen. In Krankenhäusern beispielsweise ist es unzureichend, nur ein schwarzes Brett in der Personalkantine zu montieren. Auch im Verwaltungsbereich, über der Stempeluhr, vor Aufenthaltsräumen oder Umkleidekabinen sollten Anschlagtafeln zu finden sein – also überall dort, wo Mitarbeitende gerade nicht bei der Arbeit sind, auf eine Kollegin oder einen Kollegen warten und die Zeit nutzen möchten, um sich über Neuigkeiten aus dem Haus zu informieren. Das ist die Chance für Kommunikationsverantwortliche, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatoren in ihre Abteilungen zu entlassen, um dort die Infos zu distribuieren. Darum sollten Sie stets darauf achten, dass die Aushänge aktuell sind. Um die Aktualität für Mitarbeitende erkennbar zu machen, versehen Sie jede Information mit dem Datum des Aushangtages. In den meisten Fällen bietet sich zudem an, eine Gültigkeitsdauer festzusetzen, und den Aushang nach Ablauf wieder vom schwarzen Brett zu entfernen. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist das der Relevanz. Da das schwarze Brett von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Berufsgruppen gelesen wird, müssen die Inhalte von allgemeinem Interesse sein. Mögliche Themen sind Auszeichnungen, Sicherheitshinweise, der Speiseplan der Personalkantine oder die Einladung zur nächsten Mitarbeiterversammlung. Auch eine nachträgliche Zusammenfassung derselbigen ist ein informatives Angebot für all diejenigen, die nicht an der Veranstaltung teilnehmen konnten. Für alle Aushänge gilt: Beschränken Sie sich auf das Wesentliche. Kennzeichnen Sie bei mehr als fünf Sätzen die Kernbotschaft, indem Sie sie farblich hervorheben, und legen Sie Wert auf klar formulierte, strukturierte Aussagen. Vermeiden Sie verklausulierte Sätze mit Fachbegriffen, die niemand versteht – das sorgt allenfalls für Unmut, nicht aber für Begeisterung ob der Transparenz des Unternehmens. Machen Sie die genannten Kriterien auch zur notwendigen Bedingung für Aushänge, die mit Bitte um Freigabe bei der zuständigen Abteilung eingereicht werden.

Darüber hinaus sollten Sie als Serviceleistung für Ihre Mitarbeitenden die Aushänge rubrizieren, beispielsweise nach dienstlichen Terminen wie medizinischen Fortbildungen oder aktuellen

¹ Das schwarze Brett wird in diesem Kapitel nach der Definition des Arbeitsrechts ausgerollt. Einer Definition aus dem Bereich der Informatik zufolge versteht man unter dem schwarzen Brett ein Bulletin Board, also einen »Kommunikationsbereich in einem Netz (z. B. einem Intranet), auf dem Informationen von einer Instanz abgelegt und von mehreren Benutzern gelesen werden können« (Springer Gabler Verlag).

Mitteilungen des Vorstands. Arbeiten Sie hierbei auch mit Eyecatchern: Laden Sie mit einem bunten Plakat zum nächsten Mitarbeiterfest ein, machen Sie mit einem Foto auf die neuen Termine zur Gesundheitsförderung aufmerksam. Wenn sich die Möglichkeit bietet, arbeiten Sie mit Bildwelten aus Ihrem Haus: Das macht den Aushang umso authentischer.

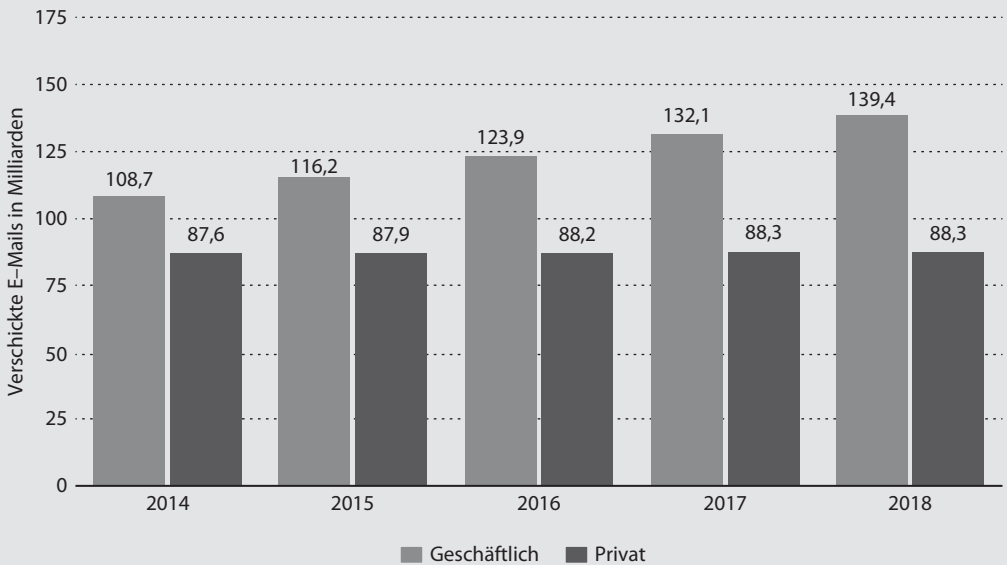
Die bisher dargestellten möglichen Inhalte zielen auf Bekanntmachung aus. Das ist jedoch nicht der alleinige Zweck, den ein schwarzes Brett erfüllt: Es lässt sich auch für Dienstanweisungen und einer damit intendierten Aufforderung zur Verhaltensänderung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen (z. B. Rauchverbot in bestimmten Bereichen, Fotografie-Verbot im gesamten Haus). Hierbei sollten Sie jedoch bedenken, dass die aktive Suche nach Informationen auf freiwilliger Basis erfolgt und sie nicht alle Mitarbeitenden erreichen werden. Wer eine Zeit lang keine aktuelle Info und/oder Dienstanweisung zu verkünden hat, sollte das schwarze Brett dennoch nicht unbeachtet lassen. Hängen Sie in diesem Fall beispielsweise die neueste Ausgabe beziehungsweise einzelne Artikel der Mitarbeiterzeitschrift als DIN A3-Ausdruck an das schwarze Brett. Auch der Aushang des neuesten Gewinnspiels bietet sich an, um die Mitarbeitenden nicht nur zu informieren, sondern darüber hinaus zu integrieren und zu unterhalten. Dabei entsteht nebenbei auch ein Benefit für Kommunikationsverantwortliche: Sie machen ihre Arbeit sichtbar.

2.1.2 Das digitale schwarze Brett – der Newcomer

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Kommunikation ist auch mit Blick auf das schwarze Brett ein Trend zu erkennen: In vielen Schulen und öffentlichen Einrichtungen sind analoge schwarze Bretter bereits passé; stattdessen haben sich dort digitale schwarze Bretter als fester Bestandteil der kommunikativen Arbeit etabliert. Auch für die interne Kommunikation in Krankenhäusern bieten sie sich an: Zum einen schafft das digitale schwarze Brett für Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und entspricht in weiten Teilen den Mediennutzungsgewohnheiten. Zum anderen ermöglicht es eine enorm schnelle Kommunikation. Von jedem Computer aus können sich autorisierte Personen anmelden, um die Inhalte flexibel und standortunabhängig auf allen Endgeräten zu verwalten: Mit nur einem Knopfdruck sind die digitalen Aushänge aktualisiert, es entstehen keine Zeitverzögerungen. Ein weiterer Vorteil: Sie können Kriterien wie Aktualität und Gültigkeitsdauer über einen Timer einstellen, sodass der Aushang am Ablaufdatum automatisch auf allen Endgeräten eliminiert wird. Zudem besteht die Möglichkeit, Inhalte über den Tag verteilt zu assimilieren: Der Speiseplan des Tages kann beispielsweise nach Schließung der Kantine offline gehen, dafür rücken dann die Abendveranstaltungen in den Fokus. Neben den gängigen Informationen lassen sich über einen News-Ticker auch topaktuelle News aus Ihrem Krankenhaus oder Meldungen aus dem Weltgeschehen sowie die Wetterlage streamen. Muss ein Artikel oder ein Bild kurzfristig ausgetauscht werden, ist auch das innerhalb weniger Minuten möglich.

Um Informationen umgehend und gezielt abrufbar zu machen, bieten einige Hersteller mittlerweile auch schwarze Bretter mit Touchscreens an. Über eine Blätter- oder Verschiebefunktion werden die Display-Inhalte damit interaktiv abrufbar. Der Einsatz eines digitalen schwarzen Brettes spart mangels Druckkosten auf Dauer nicht nur Geld, sondern auch Zeit und damit verbundene Ressourcen. Dennoch: In erster Linie kommt es auf den Content an. Sind die Inhalte nicht zielgruppenorientiert verfasst, ist das schönste Gewand eine Fehlinvestition. Darum sollten auch bei digitalen Aushängen die Kriterien erfüllt sein, die für das analoge schwarze Brett gelten. Ein Aspekt, der für schwarze Bretter jeglicher Form von Bedeutung ist, ist die Tragweite der Informationen: Da das schwarze Brett an öffentlichen Orten für Patienten und Besucher zugänglich ist, kommunizieren Sie darüber keine Änderungen in der strategischen Ausrichtung, Personalwechsel oder Fusionen – für derlei Themen bieten sich andere Instrumente der internen Kommunikation an, die nicht ohne Weiteres von Externen eingesehen werden können.



■ **Abb. 2.1** Schätzung zur Anzahl verschickter E-Mails privat vs. geschäftlich pro Tag von 2014 bis 2018. (Quelle: Das Statistik-Portal 2014b)

Zusammenfassung: das schwarze Brett (analog wie digital)

- Basisinstrument der internen Kommunikation
- Push-Medium; unpersönlich und monologisch
- Ziele: Bekanntmachung, Imagewirkung und Verhaltensänderung (z. B. Dienstabweisung)
- Kriterien
 - Aktualität
 - Relevanz
 - Gültigkeits-/Ablaufdatum
 - klar formulierte Aussagen
 - Rubrizierung

2.2 E-Mails und Newsletter

Sandra Grootz

Die E-Mail ist im Arbeitsalltag das meistgenutzte Instrument, sowohl in der internen als auch in

der externen Kommunikation (Nitz 2008, S. 50). Der Begriff »meist« bezieht sich hier allerdings nicht nur auf die Häufigkeit der Nutzung dieser Kommunikationsform an sich – also meistens –, sondern auch auf die Anzahl der Personen, die Mails verschicken: die meisten. In diesem Zusammenhang sprechen die Zahlen für sich: 2014 wurden weltweit rund 196,3 Mrd. E-Mails verschickt, davon 108,7 Mrd. geschäftlich, Tendenz steigend. 2018 werden es voraussichtlich 139,4 Mrd. sein (Das Statistik-Portal 2014 a und b).

Der in ■ Abb. 2.1 dargestellte aktuelle Trend beweist den Erfolg dieses digitalen Instruments, der in erster Linie auf die enorme Geschwindigkeit zurückzuführen ist. Während ein Brief erst aufgesetzt, kuvertiert, in den Briefkasten geworfen und durch die Post von A nach B transportiert werden muss, findet sich die E-Mail binnen weniger Sekunden bereits im elektronischen Postfach des Empfängers, ohne dass dabei Transaktionskosten anfallen (Nitz 2008, S. 50 f.). Da der Großteil des Personals sein Postfach den ganzen Tag über geöffnet hat und oftmals sogar mit akustischen Signalen auf eine neue E-Mail aufmerksam macht, ist die E-Mail ein

klassisches Push-Medium. Der Nutzer muss nicht aktiv nach Informationen suchen, sondern erhält sie automatisch und unaufgefordert. Dank Erfindungen wie Smartphones kann der Empfänger die elektronische Post auch dann einsehen, wenn er unterwegs ist und – sofern erforderlich – umgehend antworten. Diese zeitliche und örtliche Unabhängigkeit zeigt den methodischen Charakter dieser Kommunikationsform: Die E-Mail ist ein asynchrones Instrument (Clawien 2008, S. 153). Versand und Empfang einer Mail verlaufen immer zeitversetzt, selbst wenn es sich nur um wenige Sekunden handelt. Bei Eingang der Mail ist diese allerdings noch nicht gelesen; dafür können weitere Minuten, Stunden oder gar Tage anfallen. Ist der Inhalt der Mail oder die Beantwortung derselben dringlich, kann dies in den gängigen E-Mail-Anwendungen durch ein entsprechendes Zeichen (z. B. das rote Ausrufezeichen bei Outlook) gekennzeichnet werden. Das erleichtert es dem Empfänger, der aufgrund eines Termins oder nach dem Urlaub eventuell viele ungeöffnete Mails im Postfach hat, die Mails nach Dringlichkeit zu sortieren. Diese Markierung sollte jedoch nur in Ausnahmefällen genutzt werden; andernfalls verliert sie ihre Bedeutung und wird bei häufiger Verwendung vom Empfänger nicht mehr ernst genommen.

2.2.1 Der Absender- und Empfängerkreis

Wie viele Personen mit der gleichen E-Mail beschickt werden, ist variabel. In den meisten Fällen liegt ein One-to-One-Format vor, es gibt also einen Sender und einen Empfänger. Das ist insbesondere dann von Belang, wenn personenbezogene und vertrauliche Daten ausgetauscht werden. Der Nachteil: Eine E-Mail kann, einmal auf »Weiterleiten« geklickt, schnell in falsche Hände geraten; dessen sollte sich jeder Absender bewusst sein. Es besteht aber auch die Möglichkeit, Verteilerlisten anzulegen, die beispielsweise dazu dienen, bestimmte Berufsgruppen mit aktuellen Informationen zu versorgen (Klinikdirektoren, Oberärzte, Pflegedienstleitungen etc.). Für diese Form der Massenkommunikation sind E-Mails ein gern genutztes Tool, da sie eine persönliche Anrede erlauben (Nitz 2008,

S. 51). Darüber hinaus eignen sich Verteilerlisten für Teams ab fünf Leuten, um das Projektmanagement zu optimieren. Bei wichtigen Angelegenheiten sollte der Verteiler mit den Mail-Adressen der Kollegen in Kopie gesetzt werden, um den eigenen Mailverkehr zu dokumentieren und die Vorgänge/Absprachen im Falle der eigenen Abwesenheit nachvollziehbar zu machen. Das Projektmanagement spielt auch im Hinblick auf den Umgang mit den E-Mails selbst eine große Rolle: An richtiger Stelle einsortiert, wird die »digital abgelegte Kommunikation zum Archiv, auf das jederzeit zurückgegriffen werden kann« (Nitz 2008, S. 51).

Die Option, mit einer E-Mail Anhänge zu verschicken, die vom Empfänger bearbeitbar sind, ist ein weiterer entscheidender Faktor für die intensive Nutzung von E-Mails im Arbeitsalltag (Kranich 1997, S. 37). Für Kommunikationsverantwortliche ist diese Funktion für die tägliche Arbeit von enormer Bedeutung: Wie sonst sollten Pressemitteilungen, Artikel für die Mitarbeiterzeitschrift oder News für das Intranet mit den jeweiligen Ansprechpartnern abgestimmt werden? Auch die Versendung von Termineinladungen, die nach Zusage direkt im Kalender erscheinen, erleichtert die Organisation des Arbeitsalltags (Nitz 2008, S. 51).

Im Gegensatz zu anderen Medien wie der Mitarbeiterzeitschrift oder dem Letter CEO, die ein typisches Beispiel für die Top-down-, also die Abwärtskommunikation, sind, ist das Medium E-Mail ein Exempel dafür, über Hierarchiegrenzen hinweg nach oben zu kommunizieren. Im Fachjargon wird diese Form der Aufwärtskommunikation Bottom-up-Kommunikation genannt. E-Mails machen es den Mitarbeitenden möglich, direkt mit dem Top-Management in Kontakt zu treten, da die Mails zumeist in deren persönlichem E-Mail-Account landen und somit – anders als beim Telefonat oder bei einem Meeting – nicht über das Sekretariat² abgefangen werden (Mast 2013, S. 235 f.). In Krankenhäusern ist das ein gängiges Mittel, um den eigenen Vorgesetzten und/oder den Vorstand unverzüglich über problemhafte Arbeitsabläufe in der Krankenversorgung zu informieren und damit auf ein mögliches Krisenpotenzial aufmerksam zu machen.

2 Kranich bezeichnet die Sekretariate/Assistenten als die »üblichen Gatekeeper« (Kranich 1997, S. 37).

Business Email	2014	2015	2016	2017	2018
Average Number of Emails Sent/Received per	121	126	131	136	140
Average Number of Emails Received	85	88	91	95	97
Average Number of Legitimate Emails	75	77	79	83	83
Average Number of Spam Emails	10	11	12	12	14
Average Number of Emails Sent	36	38	40	41	43

■ Abb. 2.2 Geschäftliche E-Mails empfangen/gesendet pro Nutzer/pro Tag, 2014 bis 2018. (Quelle: The Radicati Group 2014)

2.2.2 Einschränkungen

»Wir sind froh, euch an Bord zu haben!« – dieser Willkommensgruß aus den USA läutete hierzulande vor rund 30 Jahren das E-Mail-Zeitalter ein (Fuest 2014: welt.de). Dieser Satz lässt sich mit Blick auf die Berufsgruppen, die im Krankenhaus über einen eigenen E-Mail-Zugang verfügen, ausnahmslos nur auf das Top-Management, die Mitarbeitenden der Verwaltung und die Ärzteschaft anwenden. Für die Pflegefachkräfte hingegen steht auf den Stationen häufig nur ein Computer mit Internetzugang für mehrere Nutzer bereit. Bei den Beschäftigten, die in größeren Kliniken in der hauseigenen Küche oder der Wäscherei arbeiten, sinken die Nutzungsraten noch weiter ab: Der Großteil hat keinen eigenen E-Mail-Account, geschweige denn einen Zugang zum Internet (oder Intranet).³ Darum haben die Printmedien und das schwarze Brett für diese Berufsgruppen einen vollkommen anderen Stellenwert als für Führungskräfte oder Mitarbeitende aus dem Verwaltungsbereich (► Abschn. 2.1). Umso wichtiger ist es, diese Kommunikationsmittel bewusst einzusetzen und entsprechend zu pflegen – zum einen, um die Informationen auch dort zu distribuieren, zum anderen als Zeichen der Wertschätzung: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich gut informiert

fühlen. Die vielfältigen Vorteile, die das Medium E-Mail mit sich bringt, erwecken den Anschein, als gäbe es keine Nachteile. Allerdings führt der stetig wachsende E-Mail-Verkehr dazu, dass weniger Zeit für andere Aufgabenbereiche bleibt. Einer Studie zufolge haben Unternehmensmitarbeiter im Jahr 2014 durchschnittlich 85 Mails pro Tag erhalten und 36 Mails gesendet; für das Jahr 2018 werden 97 täglich eingehende und 43 ausgehende Mails pro Kopf prognostiziert (■ Abb. 2.2).

Abbildung 2.2 zeigt noch einen weiteren Effekt, den auch Nitz (Nitz 2008, S. 54) thematisiert: den zunehmenden Eingang von Spam-E-Mails. Dieser Umstand erfordert einen hohen Einrichtungs- und Wartungsaufwand von Spam-Filtern und verursacht damit erhebliche Kosten auf Seiten der IT. Darüber hinaus verbrauchen einmal im Postfach eingegangene Spam-E-Mails die Ressource Zeit, da Mitarbeitende die unerwünschten Mails manuell aussortieren müssen. Der generelle Aufwärtstrend bei eingehenden, versendeten und Spam-Mails wird sich massiv auf den Arbeitsalltag des Einzelnen auswirken. Schon heute gibt es einige Unternehmen, die daran arbeiten, die Flut von E-Mails einzudämmen, um die Beschäftigten zu entlasten. Der Autokonzern Daimler beispielsweise hat für 100.000 Beschäftigte in Deutschland den Abwesenheitsassistenten »Mail on Holiday« eingeführt. Dieser sorgt dafür, dass bei Eingang einer Mail während der Urlaubszeit der Absender automatisch über die Vertretung informiert und

3 Einer Statistik zufolge lag 2014 der Anteil an Berufstätigen, die über keine dienstliche E-Mail-Adresse verfügen, bei immerhin 17 % (Das Statistik-Portal 2014c).

die elektronische Post umgehend gelöscht wird (► www.daimler.com). Diese »radikale« Lösung ist kein Patentrezept für alle Unternehmen. Dennoch sollte der Informations-Overload so gut wie möglich eingedämmt werden.

2.2.3 Das Phänomen »Rundmail«

In vielen Unternehmen sind sie gängige Praxis: die sogenannten Rundmails an alle Mitarbeiter. An der Uniklinik RWTH Aachen hat man Mitte des Jahres 2014 mit einer entscheidenden Maßnahme den täglichen Eingang von E-Mails um durchschnittlich sechs Mails minimiert, indem die Rundmails abgeschafft wurden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hatte zuvor die Möglichkeit, sein Anliegen an eine zentrale Stelle zu schicken, die den Inhalt automatisch an rund 6000 Mitarbeiter weiterleitete, ohne ihn vorher auf seine Relevanz hin zu prüfen. Das Ergebnis waren täglich gegen 18 Uhr eintreffende Mails zu den verschiedensten Themen: Veranstaltungshinweise, Absage einer Veranstaltung, Ankündigung der Abwesenheit einer Abteilung wegen einer Fortbildung, ein verloren gegangener und ein aufgefundener Schlüssel, um nur einige Beispiele zu nennen. Für den Einzelnen, der seine Information weitergeben wollte, war der Versand dieser E-Mail von großer Bedeutung, schließlich hatte man so seine Informationspflicht erfüllt. Ob überhaupt und, wenn ja, von wem die Mails gelesen wurden, spielte nur eine untergeordnete Rolle. Das Gros der Beschäftigten empfand die Info-Mails eher als störend und verbannte sie direkt in den digitalen Papierkorb; es gab ohnehin schon ausreichend Mails zu bearbeiten.

Das »Rundmail-Problem« herrscht auch andernorts: Die Justus-Liebig-Universität Gießen hat auf ihrer Homepage einen Regelkatalog für die Nutzung von Rundmails zusammengestellt und ausgerechnet, welche Kosten durch das Versenden nur einer Rundmail verursacht werden: »Eine Rundmail an alle Mitarbeiter und Professoren beansprucht – abgeschätzt mit einer Lesezeit von 15 s bei mehr als 5000 erreichten Empfängern – in Summe etwa zweieinhalb Arbeitstage und kostet damit

mehrere hundert Euro« (Justus-Liebig-Universität Gießen 2014; ► www.uni-giessen.de).⁴

Um diese Zeit und die damit verbundenen Kosten zu sparen, hat die Uniklinik RWTH Aachen mit Einführung des neuen Intranets Mitte des Jahres 2014 einen neuen Kommunikationskanal implementiert und die Rundmails abgeschafft; sie werden nur noch in Notfällen (beispielsweise bei einem Systemausfall) verschickt. Die Abschaffung der Rundmails bedeutete auch eine Abkehr von alten Gewohnheiten, was bei einigen Mitarbeitern auf Unverständnis stieß, hatte es doch einen Machtverlust für den Einzelnen zur Folge. Mitteilungen, die zuvor per Rundmail an alle verschickt wurden, werden seitdem – nach Prüfung des Inhalts durch die Unternehmenskommunikation – auf die Startseite des Intranets gesetzt. Für die Veranstaltungshinweise wurde eigens ein Veranstaltungskalender geschaffen. Um den Mitarbeitern dabei zu helfen, den für sie geeigneten Weg zur Kommunikation des eigenen Anliegens zu finden, wurde ein Schema entwickelt (► Abb. 2.3), das im Intranet hinterlegt ist. Die Grafik zeigt eines ganz deutlich: Ohne ein funktionierendes, gut gepflegtes und rege genutztes Intranet gäbe es keine adäquate Lösung, um die verschiedenen Inhalte zu kommunizieren.⁵

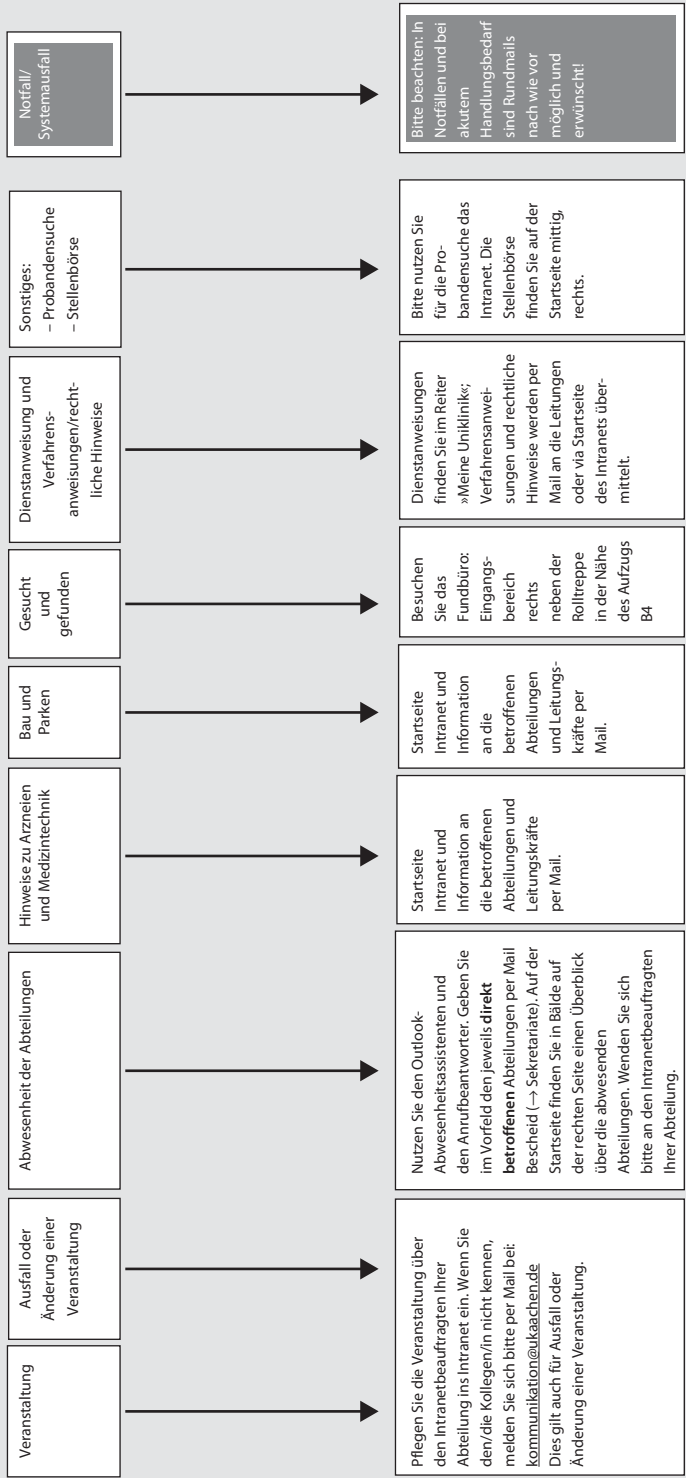
2.2.4 E-Mail-Newsletter

Die Versendung eines Online-Newsletters ist die optimale Lösung, wenn es darum geht, schnell, aktuell und kostengünstig zu kommunizieren. Das digitale Medium, das meist als Anhang einer E-Mail verschickt wird, ist als Push-Medium zu klassifizieren. Der Vorteil eines E-Mail-Newsletters besteht

- 4 Auf diversen Homepages im universitären Bereich finden sich Informationen zum Versand von Rundmails. Die meisten versuchen, die Flut an Rundmails einzudämmen, indem sie neue Kanäle (beispielsweise einen Veranstaltungskalender) schaffen. (Technische Universität Kaiserslautern: ► www.rhrk.uni-kl.de; Uni Hildesheim: ► www.uni-hildesheim.de). An der Universität in Koblenz ist die Rundmail nach wie vor ein gängiges Tool (Universität Koblenz Landau: ► www.uni-koblenz-landau.de).
- 5 In ► Abschn. 2.4 werden das Intranet und dessen Funktionalitäten näher betrachtet.

Das neue Intranet ist auch eine Abkehr von alten Gewohnheiten – unseren Rundmails. Sie werden nur noch bei speziellen Ausnahmen verschickt. Wie aber werden die verschiedenen Anliegen künftig kommuniziert? Das folgende Schema gibt Ihnen einen Überblick, sprechen Sie uns bei Bedarf an: kommunikation@ukaaachen.de

→ Spezifizieren Sie Ihre Zielgruppe, wer muss von Ihrem Anliegen wissen? Alle, einzelne Berufsgruppen, spezielle Abteilungen oder ausgewählte Kollegen? Rundmails werden nur noch in den Fällen verschickt, in denen die Informationen (1) kurzfristig (2) allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden müssen und (3) kein anderer Kommunikationskanal dafür geeignet ist. Alle anderen Anliegen werden wie unten beschrieben kommuniziert.



■ Abb. 2.3 Schema zur Kommunikation der Anliegen von Mitarbeitern am Beispiel der Uniklinik RWTH Aachen. (Quelle: Uniklinik RWTH Aachen)

vor allem darin, dass alle Personen einer zuvor ausgewählten Zielgruppe zum gleichen Zeitpunkt mit den identischen Informationen versorgt werden können – auch standortübergreifend. Darum ist der Online-Newsletter insbesondere für Klinikkonzerne ein geeigneter Kommunikationskanal.

Wie hoch die Reichweite des Newsletters und der damit einhergehende Grad der Bekanntheit der kommunizierten Inhalte ist, hängt maßgeblich von der jeweiligen Zielgruppe ab: Sollen Führungskräfte zur Kommunikation strategischer Themen des Vorstands oder der Geschäftsführung adressiert werden, ist die Reichweite sehr hoch, da sie über einen Internetzugang verfügen. Handelt es sich bei der Zielgruppe um alle Mitarbeiter, ist die Reichweite deutlich geringer, denn nicht alle Beschäftigten eines Krankenhauses haben einen Zugang zum Internet oder einen eigenen E-Mail-Account. Für sie wäre eher die Printausgabe des Mitarbeitermagazins das geeignete Medium.

Die Besonderheit des digitalen Newsletters liegt darin, dass er vom Layout einer Printausgabe ähnelt und damit den üblichen Rezeptionsgewohnheiten der Leser entspricht (Kinter et al. 2009, S. 218). Allerdings ist er wesentlich aktueller als sein analoges Pendant, lässt er sich doch mit nur einem Klick versenden. Im Gegensatz zu einer Printausgabe sollte der Online-Newsletter so kurz wie möglich gehalten sein. Denn anders als ein Magazin, das man in den Händen hält, klicken sich die Leser bei der Online-Ausgabe schnell durch die Inhalte. Je mehr Text vorhanden ist, desto weniger wird er gelesen, darum sollten acht Einzelseiten in DIN A4, die zur besseren Lesbarkeit auch als solche und nicht als Doppelseiten angelegt sind, das Maximum sein.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, den Newsletter nicht mit großformatigen Bildern zu überfrachten. Stattdessen bietet sich an, mithilfe von Hyperlinks auf eine im Intranet hinterlegte Fotogalerie, eine Datenbank, ein Video, eine Audiodatei oder eine Power-Point-Präsentation zu verweisen. Die Hyperlink-Funktion lässt sich bereits im Inhaltsverzeichnis anwenden. Mit nur einem Klick ist der Leser auf der entsprechenden Seite. Das erspart ihm viel Zeit, die er ansonsten dafür aufbringen müsste, die entsprechende Textstelle im Dokument aufzufinden.

Für den Newsletter gilt ebenso wie für Publikationen aller Art die Kennzeichnungspflicht mit den relevanten Kontaktdaten wie Postadresse, Telefonnummer und E-Mail-Adresse (Kinter et al. 2009, S. 220).

Hinsichtlich der Thematik sollte je nach Zielgruppe unterschieden werden. Ein Newsletter für alle Mitarbeiter kann Artikel zu verschiedenen aktuellen Themen aus dem eigenen Unternehmen enthalten. Aufgrund der Tatsache, dass bei einem Führungskräfte-Newsletter (als Beispiel siehe ■ Abb. 2.4) der Vorstand oder die Geschäftsführung als Absender fungiert, ist es ratsam, den Schwerpunkt auf strategisch relevante Themen zu legen und Unterhaltungselemente unberücksichtigt zu lassen. Zum einen bietet der Newsletter nicht so viel Platz wie ein Printmagazin, zum anderen sollte er im Hinblick auf die Zielgruppe eine gewisse Durchdringungstiefe aufweisen und das jeweilige Thema von mehreren Seiten beleuchten. Diesem Anspruch gerecht zu werden, sollte vor allem im Interesse des Absenders, also des Vorstands oder der Geschäftsführung, liegen. Schließlich gehören die Führungskräfte nach der Einfluss-Interesse-Matrix zum Cluster A: Sie haben hohen Einfluss und ein hohes Interesse (siehe dazu ► Kap. 1.4), tragen viel Verantwortung und sind Wissensüberbringer. Es wäre fatal, wenn sie über den Kurswechsel des Vorstands aus den externen Medien oder von den eigenen Mitarbeitern erführen. Je umfangreicher und aktueller sich die Führungskräfte informiert fühlen, desto eher lassen sie sich als Fürsprecher gewinnen.

Die Devise »Weniger ist mehr« gilt auch für den Inhalt der E-Mail selbst. Fassen Sie in zwei bis drei Zeilen den Kern des Themas zusammen, die vierte Zeile einer Mail wird meistens schon nicht mehr (aufmerksam) gelesen. Auch ein aussagekräftiger Betreff kann hilfreich sein, um den Empfänger neugierig zu machen. Ist der Empfängerkreis des Online-Newsletters überschaubar, bietet sich zudem eine persönliche Anrede in der E-Mail an (Kinter et al. 2009, S. 218). Im Abschluss der E-Mail können Sie um Feedback bitten, denn auch wenn der Newsletter vom Ansatz her eher monologisch ist, besteht die Möglichkeit, in Outlook mit nur einem Klick auf »Antworten« zu reagieren und damit einen – wenn auch zunächst nur digitalen – Dialog

UNIKLINIK AACHEN – DAS NEUE CORPORATE DESIGN KOMMT

EDITORIAL

**Sehr geehrte Kolleginnen,
sehr geehrte Kollegen,**

in das neue Jahr 2013 möchten wir mit einer erweiterten Kommunikationsplattform starten und uns gezielt an die Führungskräfte in Forschung, Lehre und Krankenversorgung wenden. Kommunikation hat für jede Organisation eine zentrale Bedeutung und sollte strukturiert und faktenbasiert erfolgen. An diese Thematik und damit an unsere Kommunikationskultur sollten wir hohe Ansprüche stellen: Gelingt Kommunikation, katalysiert sie positive Prozesse und realisiert Synergien, hat sie Deletionen entsteht das Risiko trunkierter Botschaften, die Anlass zu negativen Projektionen und faktenfernen Meinungsbildern geben können. Die vorliegende Mitteilungsform an Führungskräfte soll uns bei der Erreichung gemeinsamer Ziele unterstützen und den nicht minder wichtigen persönlichen Erfahrungsaustausch durch bilaterale Gespräche und die bestehenden gemeinsamen Informationsforen ergänzen. Die UKAmanagementnews werden Sie zukünftig mehrmals im Jahr anlassbezogen über verschiedene Schwerpunktthemen unterrichten. Weil es um übergeordnete, nachhaltige Informationen geht, möchten wir bewusst allen Lehrstuhlinhabern der Medizinischen Fakultät dieses Format anbieten.

Diese Informationen sollen Ihnen auch einen Vorsprung gewährleisten, den Sie in manchen Situationen als Führungskraft benötigen, um bestimmte Entscheidungen und Positionen innerhalb Ihrer Kliniken, Institute und

Teams vertreten und multiplizieren zu können. Daher bitte ich Sie um einen bedacht-samen Umgang mit den Informationen. Sie setzen bisweilen Vorkenntnisse voraus und können daher nicht automatisiert innerhalb einer Kaskade weitergereicht werden. Sie sollen Ihnen vielmehr als Hintergrundwissen über strategische Projekte und Vorstandsp-ositionierungen dienen.

Schwerpunkt dieser Ausgabe ist die neue Corporate Identity. Ein systemtheoretischer Überbau und insbesondere ein wertebasierter Kodex sind conditio sine qua non für eine erfolgreiche »Markenbildung«. Denn wir alle wissen: Marken entstehen in den Köpfen, nicht am Bildschirm oder auf dem Papier. Sie können nicht allein über formale Aspekte wie Name, Zeichen, Symbol, Logo oder Design definiert werden. Aus diesem Grund hat das UKA die Markengestaltung bewusst mit einer internen Positionierung synchronisiert, die parallel zur Ausarbeitung des Corporate Designs erfolgt. Zur Vergewisserung wurden standardisierte Interviews geführt, Mitarbeiter befragt und in bilateralen Gesprächen und innerhalb verschiedener Arbeitsgruppen rege diskutiert. Was ist eigentlich unsere Kernaufgabe? Wo soll die Uniklinik Aachen in zehn, in zwanzig Jahren stehen? Und: Wie wollen wir den Weg dahin gestalten, wie wollen wir miteinander umgehen, wonach richten wir uns aus? Diese Fragen zu beantworten, ist alles andere als trivial. Angesichts der genannten Herausforderungen kann der spontane Gedankensplitter aufkommen, auf unserer Agenda stünden dringlichere Aufgaben als ein neues Leitbild. Hier habe

ich eine eindeutige Auffassung, und das aus zwei Gründen: Erstens heißt das eine zu tun, nicht das andere zu lassen. Zweitens – und das ist zentral – ist ein Leitbild eben nicht nur ein Stück Papier, sondern die Basis und die Leitplanken unseres täglichen Handelns. Es beschreibt das Koordinatensystem, entlang dessen wir uns entwickeln wollen und definiert die Werte, die wir voneinander einfordern und im Miteinander fördern werden – es generiert Verbindlichkeit. Ohne diese festen Standards im Umgang miteinander wären die Kriterien, die uns bei Entscheidungen leiten, schlecht nachvollziehbar. Ein Haus unserer Größe kann sich an dieser Stelle keine Definitionslücken oder Skotome leisten. Daher ist es nicht nur das Privileg von Führungskräften, zu wissen, welche Ziele ein Unternehmen auf welche Weise erreichen will. Darüber muss in angemessener Form jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter informiert werden. Führungskräfte haben hier die Aufgabe und die Möglichkeit, diese Positionierung in den Arbeitsalltag übersetzen und entsprechend akzentuieren zu können. Der Vorstand möchte Ihnen nachstehend den letzten Entwurf unseres Leitbildes vorstellen. Feedback Ihrerseits ist gern willkommen. Wir bedanken uns bei den Kolleginnen und Kollegen, die sich bereits auf so konstruktive und fruchtbare Weise eingebracht haben.

Für den Vorstand



Prof. Dr. med. Thomas H. Ittel

DAS NEUE LEITBILD**DAS NEUE LOGO****DIE NEUE HOMEPAGE**

■ Abb. 2.4 a und b Führungskräfte-Newsletter der Uniklinik RWTH Aachen zum Thema »Corporate Design Relaunch«. (Quelle: Uniklinik RWTH Aachen)

Interne Kommunikation im Krankenhaus
Gelungene Interaktion zwischen Unternehmen und
Mitarbeitern

Brandstädter, M.; Grootz, S.; Ullrich, Th.W.

2016, VIII, 122 S. 48 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-45153-3