Mitarbeitertagung als Instrument der internen Unternehmenskommunikation

Diplomarbeit
im Fach Mitarbeiterinformation und Öffentlichkeitsarbeit
Studiengang Informationsmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule der Medien

Katja Trense

Erstprüfer:	Prof. Dr. Stefan Grudowski
Zweitprüfer:	Prof. Holger Nohr

Bearbeitungszeitraum:	15. August 2002 - 15. November 2002

Stuttgart, November 2002

Kurzfassung

Diese Arbeit befasst sich mit dem internen Kommunikationsinstrument Mitarbeitertagung.

Die Mitarbeitertagung weist gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten, vor allem in Berücksichtigung aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends, wesentliche Vorteile auf, die im Laufe dieser Arbeit herausgearbeitet werden.

Zusätzlich werden, nachdem das Instrument Mitarbeitertagung als solches definiert und erläutert wurde, Aspekte beleuchtet, die bei der Planung und Umsetzung berücksichtigt werden müssen.

Schließlich gibt die Arbeit Hinweise auf die Durchführung einer Erfolgskontrolle.

Schlagwörter: Mitarbeitertagung, Innerbetriebliche Tagung, Interne Unternehmenskommunikation, Mitarbeiterinformation.

Abstract

In this work the “meeting of employees” as an instrument of internal communication work is being presented. It shows great advantages compared with other instruments of internal communication, especially if you consider current societal and economic trends. Those are being worked out during the assignment.

In addition to that, after defining and explaining the item “meeting of employees”, aspect, which should be considered when planing and putting a meeting into pratice, are being pointed out.

Finally the work gives clues to realize a success control of meetings.

Keywords: employee, employe (Am.), meeting, congress, internal, communication, company, coperation.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung **2**

Abstract **2**

Inhaltsverzeichnis **3**

Abbildungsverzeichnis **5**

1 Einleitung **6**

2 Interne Unternehmenskommunikation **8**

2.1 Notwendigkeit einer internen Unternehmenskommunikation 9
2.1.1 Informationsbedürfnisse 10
2.1.2 Betriebsklima 10

2.2 Ziele einer Internen Unternehmenskommunikation 11

2.3 Gestaltung einer Internen Unternehmenskommunikation 12
2.3.1 Aufgaben der internen Unternehmenskommunikation 12
2.3.2 Kommunikationsleitlinien 13

2.4 Interne Kommunikationsinstrumente 14
2.4.1 Die schriftliche Kommunikation 14
2.4.2 Die persönliche Kommunikation 15
2.4.3 Die elektronische Kommunikation 15

3 Die Mitarbeitertagung in der internen Unternehmenskommunikation **17**

3.1 Erläuterung und Definition 17

3.2 Besonderheiten der Mitarbeitertagung 18

3.3 Formen der Mitarbeitertagung 18

3.4 Ziele der Mitarbeitertagung 19
3.4.1 Vermittlung von Wissen und Information 19
3.4.2 Konsolidieren der Inhalte 19
3.4.3 Motivation der Mitarbeiter 20
3.4.4 Steigerung von Akzeptanz und Identifikation mit dem Unternehmen 20
3.4.5 Betriebswirtschaftliche Ziele 20

3.5 Vergleich der Mitarbeitertagung mit anderen internen Kommunikationsinstrumenten 21

4 Planung und Umsetzung der Mitarbeitertagung **22**

4.1 Planung der Mitarbeitertagung 22
4.1.1 Agentur ja oder nein? 23
4.1.2 Fehlerquellen bei der Planung und Durchführung 23

4.2 Teilnehmererwartungen und -bedürfnisse 24

4.3 Aufmerksamkeit und Wahrnehmung 25

4.4 Der Kommunikationsprozess auf der Mitarbeitertagung ... 26
4.4.1 Das Motto ... 28
4.4.2 Vorträge ... 28
4.4.3 Workshops ... 31
4.4.4 Visualisierung der Inhalte ... 32
4.4.5 Referenten und Moderatoren ... 34
4.5 Tagungsdramaturgie ... 35
4.6 Rahmengestaltung ... 36
4.7 Unterhaltungsanteil ... 37

5 Erfolgskontrolle einer Mitarbeitertagung ... 39
5.1 Fragebogen ... 39
5.2 Durchführung der Befragung ... 43

6 Gründe für eine Mitarbeitertagung ... 44
6.1 Informationsüberlastung contra zunehmendes Informationsbedürfnis ... 44
6.2 Steigender Wettbewerb macht flexible, innovative und produktive Mitarbeiter notwendig ... 45
6.3 Umstrukturierungen in Unternehmen und Fusionen von Unternehmen erfordern eine erhöhte persönliche Kommunikation ... 47
6.4 Abnehmende Loyalität der Mitarbeiter macht Mitarbeiterbindung notwendig ... 50
6.5 Zunehmende Telearbeit stellt erhöhte Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation ... 52
6.6 Wachsende und sich wandelnde Bedeutung der Unternehmenskultur ... 54

7 Schlussbetrachtung ... 56

Anhang A: Fragebogen zur Erfolgskontrolle einer Mitarbeitertagung ... 57

Literaturverzeichnis ... 62

Quellenverzeichnis ... 64

Erklärung ... 66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stellenwert interner Unternehmenskommunikation in deutschen Unternehmen 9

Abbildung 2: Vergleich von Instrumenten der internen Kommunikation 21

Abbildung 3: Maslow´sche Bedürfnispyramide 24

Abbildung 4: Durchschnittliche Behaltensquote 25

Abbildung 5: Die Haupteinflussfaktoren des Kommunikations-Prozesses 26

Abbildung 6: Komponenten eines erfolgreichen Vortrages 29

Abbildung 7: Aufbau eines Fragebogens 42

Abbildung 8: Weltweite Fusionen nahmen in den letzten zehn Jahren rapide zu 47

Abbildung 9: Mitarbeiterloyalität: Die Jungen wechseln öfter. 50

Abbildung 10: Telearbeit: Deutschland macht Tempo.. 52

1 Einleitung

Die hier vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Instrument Mitarbeitertagung als Bestandteil der internen Unternehmenskommunikation.

Dabei versteht man unter interner Unternehmenskommunikation alle nach innen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen. Beteiligte der internen Unternehmenskommunikation sind zum einen das Unternehmen, zum anderen hauptsächlich die Mitarbeiter, aber auch ehemalige Mitarbeiter und Familienangehörige.

Instrumente der internen Unternehmenskommunikation sind zahlreich. Allerdings zeichnet sich ab, dass die direkte, persönliche Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen immer mehr an Wichtigkeit gewinnt.

Auf das Thema der Arbeit stieß ich während meiner Tätigkeit in einer Event- und Incentive-Agentur, bei der ich auch bei der Planung und Umsetzung mehrerer großer Mitarbeitertagungen mitwirkte. Dabei stellte sich heraus, dass Mitarbeitertagungen zunehmend von Unternehmen als modernes, vielseitiges Kommunikationsinstrument eingesetzt werden. So finden schon in vielen deutschen Unternehmen ein- oder mehrmals jährlich Mitarbeitertagungen statt. Zum einen als regelmäßige, die anderen Instrumente ergänzende Kommunikationsmaßnahme, aber auch als ein wirksames Instrument bei besonderen Anlässen.

Im Rahmen der Arbeit wird im einzelnen hinterfragt, mittels welcher Maßnahmen auf einer Mitarbeitertagung effizient kommuniziert werden kann, wie ihre Effektivität mittels einer Teilnehmerbefragung gemessen werden kann, welche Gründe zu einer zunehmenden Wichtigkeit der Mitarbeitertagung führen und welche Stärken sie im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten hat. Der Mensch, mit all seinen rationalen, irrationalen und emotionalen Bedürfnissen und Anforderungen an die Kommunikation, steht dabei im Mittelpunkt der Betrachtung.

Ziel der Arbeit ist aber nicht, detaillierte organisatorische Anweisungen zu geben, denn dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen und lässt sich auch nicht einheitlich festlegen, sondern einen Überblick über Ziele, Gründe und Vorteile der Mitarbeitertagung zu geben.

Bei der Bearbeitung des Themas spielt sowohl die Literaturanalyse eine wichtige Rolle (wobei zu Bemerken ist, dass der Begriff der Mitarbeitertagung als solcher kaum in der Literatur erwähnt wird, weswegen sich die Argumente auf Kombination von Fakten der internen Kommunikation und dem Instrument „Tagung“ stützen), als auch das Einbringen von eigenen Erfahrungen.

Kapitel 2 gibt zunächst einen kurzen Überblick über Ziele, Aufgaben, Gestaltung und Ausformungen einer Internen Unternehmenskommunikation.

Im folgenden geht **Kapitel 3** näher auf das Instrument Mitarbeitertagung ein. Der Begriff der Mitarbeitertagung wird definiert und erläutert, Besonderheiten, Formen und Ziele dargestellt, sowie ein erster überschaubarer Vergleich mit anderen internen Kommunikationsinstrumenten ausgearbeitet.

Kapitel 4 beschäftigt sich eingehend mit Aspekten der Planung und Umsetzung der Mitarbeitertagung. Es verweist auf eventuelle Fehlerquellen, stellt die Erwartungen der Teilnehmer an eine Mitarbeitertagung dar und macht einen kurzen Exkurs in die Wahrnehmungspsychologie der Teilnehmer. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den Maßnahmen zur Vermittlung von Inhalten auf einer Mitarbeitertagung. Der Kommunikationsprozess, mit den Bestandteilen Motto, Vorträge und Workshops, Referenten und Moderatoren und der Visualisierung der Inhalte wird als wichtigster Erfolgsfaktor für die Mitarbeitertagung dargestellt. Schließlich wird die Tagungsdramaturgie näher erklärt und die Wichtigkeit der Rahmengestaltung und des Unterhaltungsanteils dargestellt.

Kapitel 5 legt eine besondere Gewichtung auf die Erfolgskontrolle einer Mitarbeitertagung. Es bietet sich an, diese mittels einer schriftlichen oder mündlichen Teilnehmerbefragung durchzuführen. Einzelne Fragen werden erläutert, sowie Hinweise zur Erstellung und Durchführung der Befragung gegeben. **Im Anhang** befindet sich ein vollständiger, exemplarischer, vom Autor erstellter Fragenkatalog.

Zum Abschluss dieser Arbeit werden **Kapitel 6** in Anbetracht aktueller wirtschaftlichter und gesellschaftlicher Gegebenheiten Gründe und Vorteile der Mitarbeitertagung erklärt.

Der Übersichtlichkeit wegen wird im folgenden der Begriff „Mitarbeiter“ synonym für „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ verwendet.

2 Interne Unternehmenskommunikation

Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche interne Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen.

> *„Interne Kommunikation beinhaltet, dass die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen kennen und über Veränderungen informiert sind.“*[1]

Wichtige Informationen sind zum Beispiel Ziele und Strategie des Unternehmens, Produkte, Entwicklungen am Arbeitsplatz, im Unternehmen und am Markt, Meinungen und Ideen der Mitarbeiter und Aufgaben.

Laut Herbst[2] geht es innerhalb der internen Kommunikation neben den rein sachlichen Informationen auch um Gefühle, Wünsche und Erwartungen wie Vertrauen, Verständnis, Glaubwürdigkeit und Sympathie.

Grudowski[3] führt weiter aus:

> *„Der innerbetrieblichen Mitarbeiterinformation kommt eine besondere Symbolfunktion zu. Denkbar ist, dass Mitarbeiterinformation beispielsweise ein Symbol für Vertrauen, Gleichberechtigung (durch Abbau von Wissensmonopolen) und ein Symbol für das Menschenbild, welches in der Unternehmensführung vorherrscht und von dieser kultiviert wird, sein kann. Dieses Menschenbild wird (in positiver oder negativer Hinsicht) durch die Art und Weise der Information der Mitarbeiter durch die Unternehmensführung symbolisiert. Innerbetriebliche Information kann so als Ausdruck einer bestimmten Wertschätzung der Unternehmensführung gegenüber Mitarbeitern begriffen werden.“*

Das heißt, dass interne Unternehmenskommunikation heutzutage nicht nur rationale Werte aufweist, wie die reine Vermittlung von Information (und diese womöglich auch noch einseitig), sondern dass sich das Bild, also die Rolle des Menschen im Unternehmen gewandelt hat und damit auch die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation. Sie hat die Aufgabe, irrationale und emotionale Werte, wie Vertrauen, Verständnis, Sympathie und Anerkennung des Mitarbeiters als wichtiger Bestandteil des Unternehmens zu vermitteln.

---

[1] Herbst 1999, S. 19
[2] Vgl. Herbst 1999, S. 20
[3] Grudowski 1998, S. 147

2.1 Notwendigkeit einer internen Unternehmenskommunikation

Ein Blick in die deutschen Unternehmen zeigt, dass interne Unternehmenskommunikation bei 70 % der Unternehmen einen hohen bis sehr hohen Stellenwert hat.

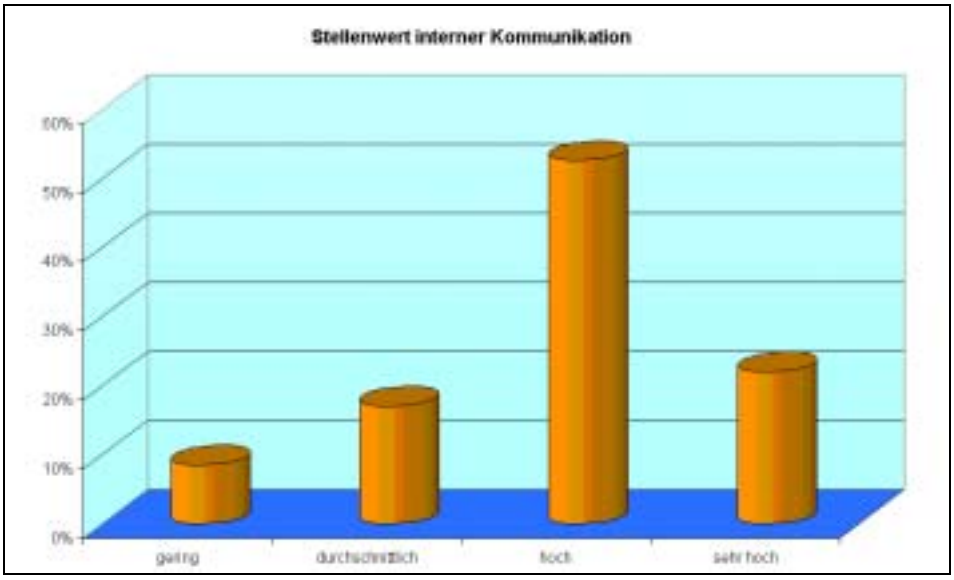

Abbildung 1: Stellenwert interner Unternehmenskommunikation in deutschen Unternehmen[4]

Gründe für die zunehmende Wichtigkeit interner Kommunikation sind zahlreich. Die immer dynamischer werdenden Märkte, der steigende Wettbewerb und die zunehmende Ersetzbarkeit von Produkten stellen hohe Anforderungen an Flexibilität und Innovationen.

Dies alles lässt seitens der Mitarbeiter Unsicherheit und Ängste entstehen, denen mit einer gut konzipierten internen Kommunikation entgegengewirkt werden kann.

> *„Verunsicherte Mitarbeiter sind weder motiviert noch produktiv. Interne Kommunikation kann hier helfen, Ängsten vorzubeugen und durch gezielte Information Unsicherheiten zu beseitigen.“*[5]

Moderne Kommunikationsmedien ermöglichen es, frühzeitig und flexibel Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, Verständnis für Veränderungen zu bewirken, weltweit zusammenzuarbeiten und Erfahrungen auszutauschen, ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln, Zufriedenheit, Vertrauen, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit

[4] Erhardt / Schneider 2000
[5] Herbst 1999, S. 9

dem Unternehmen zu erhöhen, Leistungspotentiale zu aktivieren und damit letztendlich die Produktivität und den Umsatz zu steigern.

2.1.1 Informationsbedürfnisse

Beteiligte eines Unternehmens, vor allem die Mitarbeiter, haben das Bedürfnis zu informieren und informiert zu werden, sowie den Wunsch nach Sicherheit und Mitverantwortung, ohne deren Befriedigung sie nicht effizient arbeiten können.[6]

Nach einer Untersuchung der Gesellschaft für betriebliche Weiterbildung / Berlin steht bei Mitarbeitern das Bedürfnis nach „Genauer Kenntnis des Produktes und der Firmenzielsetzung“ an zweiter Stelle. Fragt man dagegen die Führungskräfte, welche Bedürfnisse den Mitarbeiter ihrer Meinung nach am wichtigsten seien, rangiert das Bedürfnis nach „Genauer Kenntnis des Produktes und der Firmenzielsetzung“, nur auf Platz 10.[7]

Informationen im Unternehmen müssen allen zugänglich gemacht werden, so dass die, die sie brauchen, darüber verfügen können. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter die Nachricht auch aufnehmen und verstehen wollen und können und dass die Informationen akzeptiert werden.[8] Wird der Wunsch nach innerbetrieblicher Information nicht befriedigt, können Missverständnisse und Misstrauen entstehen, bis hin zur „Gerüchteküche“.[9]

2.1.2 Betriebsklima

„Das Betriebsklima ist so gut oder so schlecht wie die Kommunikation.“[10]

Rechtzeitige und offizielle Information und das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, schafft Zufriedenheit und weckt Engagement. Sie hilft, das Betriebsklima zu verbessern.

Rücksichtslose Befehle und Anordnungen dagegen erzeugen Widerstand, verminderte Leistung und ein schlechtes Betriebsklima.[11]

---

[6] Vgl. Zander / Halberstadt 1995, S. 11-12
[7] Vgl. Kobjoll 1999
[8] Vgl. Herbst 1999. S. 8 und 18
[9] Vgl. Klöfer / Nies 2001, S. 85-86
[10] Herbst 1999, S. 33
[11] Vgl. Zander / Halberstadt 1995, S. 21

2.2 Ziele einer Internen Unternehmenskommunikation

Eine gut konzipierte und praktizierte interne Unternehmenskommunikation hat laut Klöfer und Nies[12] folgende Ziele:

- Einen guten Kontakt zwischen Führung und Mitarbeitern und Mitarbeitern untereinander herzustellen.
- Einen hohen Informationsstand zur aktuellen Arbeit einschließlich Hintergrundinformationen zu dem Warum und Wozu zu gewähren.
- Überzeugte, motivierte und emanzipierte Mitarbeiter zu schaffen.
- Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich mit ihren Kräften und Fähigkeiten ganz selbstverständlich einzubringen.
- Mitarbeiter von sich aus kreativ und aktiv werden zu lassen.
- Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, ihre Anlagen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten und zu schulen.
- Aufgaben und Verantwortungen klar festzulegen.
- Ein gutes Betriebsklima zu bewirken.

Weitere Ziele sind laut Herbst[13], die Identifikation mit dem Unternehmen, Zufriedenheit und bessere Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu verstärken und Konflikte zu vermindern und zu vermeiden.

Durch eine qualifizierte Kommunikationsarbeit im Unternehmen lassen sich auch messbare wirtschaftliche Erfolge erzielen. Fehlzeiten werden vermindert, Abläufe effektiver und Fehler vermieden, wodurch sich die betriebliche Leistung erhöht. Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen loyal und sehen Veränderungen und Konsequenzen eher ein.[14]

---

[12] Vgl. Klöfer / Nies 2001, S. 81-82
[13] Vgl. Herbst 1999, S. 26
[14] Vgl. Klöfer / Nies 2001, S. 81-85

2.3 Gestaltung einer Internen Unternehmenskommunikation

Grundvoraussetzung für die Gestaltung einer internen Unternehmenskommunikation ist, dass die Unternehmensleitung die Mitarbeiterkommunikation aktiv trägt und sie als Teil betrieblicher Leistungserstellung betrachtet wird. Sie gibt Antwort auf Bedürfnisse der Mitarbeiter und begleitet, trägt und fördert betriebliche Veränderungen.[15]

2.3.1 Aufgaben der internen Unternehmenskommunikation

Interne Unternehmenskommunikation hat laut Herbst[16] folgende Aufgaben:

- Die Mitarbeiter über ihre Aufgaben zu informieren, damit diese ihre Tätigkeiten verstehen und akzeptieren und selbstständig arbeiten können.
- Aufgaben und Verantwortung klar festzulegen und zu delegieren.
- Die Koordination und Ausrichtung der Aufgaben auf ein gemeinsames Ziel zu fördern, damit Synergien genutzt und Doppelarbeit vermieden wird.
- Die Zusammenarbeit und das Verständnis füreinander zu fördern und damit die Akzeptanz für das Unternehmen zu steigern.
- Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu erhöhen, indem die Mitarbeiter umfassend und über sowohl negative als auch positive Neuigkeiten informiert werden. Worte und Taten des Unternehmens müssen dabei übereinstimmen.
- Durch systematischen, persönlichen Austausch von Argumenten Konflikte zu lösen und zu verhindern.
- Die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen und die soziale Eingebundenheit in das Unternehmen zu stärken.
- Das Betriebsklima zu verbessern.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit von Kommunikationsleitlinien, an denen sich die gesamte interne Unternehmenskommunikation ausrichtet.

[15] Vgl. Klöfer / Nies 2001, S. 102-110
[16] Vgl. Herbst 1999, S.27-32

2.3.2 Kommunikationsleitlinien

Betriebliche Kommunikationsleitlinien legen Rechte und Pflichten fest, zum Beispiel die ausdrückliche Verpflichtung zur Kommunikation. Jeder, der eine für andere wichtige oder zumindest interessante Information besitzt, ist verpflichtet, darüber zu kommunizieren.

Weitere Beispiele für Kommunikationsgrundsätze sind laut Klöfer / Nies[17]:

- Zuhören als Grundvoraussetzung
- Offenheit als wesentliches Element echter Kommunikation
- Dialog als bevorzugte Form der Kommunikation
- Persönliche Verantwortung für Inhalt und Rechtzeitigkeit jeglicher Informationen
- Verschiedene Meinungen suchen und respektieren

Diese Fähigkeiten müssen geschult und von der Führungsebene vorbildlich angewandt werden.

Effiziente Kommunikation ist auf die Beteiligten zugeschnitten. Wenn Informationen breit und massenhaft gestreut werden, wird Informationsmüll und -überlastung erzeugt.

Die interne Unternehmenskommunikation ist eingebunden in ein Gesamtkommunikationskonzept, die Corporate Communication. Sie soll zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen und muss dabei die Unternehmenskultur und gesellschaftliche Werte und Normen, die Unternehmens- und Führungsgrundsätze und die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter berücksichtigen.[18]

Wichtig ist laut Herbst[19] auch, dass die Kommunikation nach innen und nach außen sorgfältig aufeinander abgestimmt und widerspruchsfrei ist.

---

[17] Vgl. Klöfer / Nies 2001, S. 39-41
[18] Vgl. Herbst 1999, S. 53
[19] Vgl. Herbst 1999, S. 69

2.4 Interne Kommunikationsinstrumente

Um die interne Kommunikation im Unternehmen zu realisieren, bieten sich eine ganze Reihe von Kommunikationsinstrumenten an. Im Folgenden wird nicht auf jedes einzelne eingegangen, sondern zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsformen unterschieden.

Laut Fischer-Appelt[20] steht dabei immer noch das geschriebene Wort im Vordergrund, das gesprochene folgt auf dem zweiten Rang. Auf dem Vormarsch ist die elektronische Informationsvermittlung, insbesondere das Intranet. Für jede Maßnahme gilt, dass sie in Inhalt und Form zu den Bezugsgruppen passen und dem Erscheinungsbild des Unternehmens entsprechen sollte.

Eine sinnvoll und taktisch aufeinander abgestimmte Mischung macht den Erfolg.

2.4.1 Die schriftliche Kommunikation

Vorteile der schriftlichen Kommunikation sind die Präsentationsqualität der Medien, die mögliche Informationstiefe, die Zugänglichkeit und die Dauerhaftigkeit durch regelmäßiges Erscheinen und die Möglichkeit zum Nachlesen und Archivieren.

Nachteile sind die teilweise mangelnde Aktualität, je nachdem, wie oft das Medium erscheint, und die aufwändige Erstellung. Größter Nachteil der schriftlichen Kommunikation ist die mangelnde Interaktion zwischen Sender und Empfänger.[21]

Neben dem Mitarbeiterhandbuch, dem Rundbrief und dem Schwarzen Brett ist die Mitarbeiterzeitschrift das wichtigste schriftliche Kommunikationsinstrument.

> *„Sie [die „Hebablätter“[22], d. Verf.] sollen die Mitarbeiter über das Unternehmen und über die mit dem Arbeitsleben zusammenhängenden Fragen informieren, Verständnis für inner- und überbetriebliche Zusammenhänge schaffen, die Zusammenarbeit stärken und Gerüchten, Störungen und Spannungen aller Art durch sachliche Aufklärung vorbeugen oder sie beseitigen helfen.“*[23]

Sinnvoll ist es, wenn sowohl Vertreter der Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter an der Mitarbeiterzeitschrift beteiligt sind. Sie stellt ein Forum für viele Meinungen dar und schafft Transparenz. Es sollte keine Kontrollinstanzen geben, die Redakteure der Mitarbeiterzeitschrift sollten aber darauf achten, dass Selbstdarstellungswünsche der Beitragenden gebremst werden. Faire Kritik, die dem Unternehmen nicht schadet, ist erlaubt.

---

[20] Vgl. Fischer-Appelt 1999

[21] Vgl. Bender 1999 und Herbst 1999, S. 83-95

[22] Die „Hebablätter“ sind die Mitarbeiterzeitschrift der Heba AG

[23] Aus dem Redaktionsstatut der Heba AG / Gunzenhausen, Herbst 1999, S. 93

Personaldiskussion, vertrauliche Meldungen und Parteipolitik sind allerdings tabu. Die Mitarbeiterzeitschrift sollte möglichst regelmäßig erscheinen und professionell erstellt sein.

2.4.2 Die persönliche Kommunikation

Vorteile der persönlichen Kommunikation sind vor allem die Möglichkeit der Interaktion, die hohe Glaubwürdigkeit durch face-to-face Kommunikation, die exakte Zielgruppenansprache und die Aktualität der Informationen. Persönliche Kommunikation ermöglicht Austausch, zum Beispiel bei Fragen und Bedenken der Mitarbeiter, bei erklärungsbedürftigen Neuerungen oder wenn Unsicherheiten abgebaut werden müssen. So kann Missverständnissen entgegengewirkt werden und Gefühle der Mitarbeiter können beachtet werden.[24]

Nachteil der persönlichen Kommunikation ist die aufwändige Vorbereitung und die geringe Reichweite, da immer nur ein begrenzter Personenkreis angesprochen werden kann. Außerdem sollte das Kosten-Nutzen Verhältnis geklärt werden, da Veranstaltungen pro erreichten Informationsempfänger relativ kostenintensiv sind.

Ein wichtiger Bestandteil der persönlichen Kommunikation sind Veranstaltungen wie die Mitarbeitertagung.

Veranstaltungen unterstreichen die Bedeutung, welche die Firmenleitung einem Thema oder einem Ereignis und dem Austausch mit Mitarbeiter beimisst. Missverständnisse können geklärt, Gefühle authentischer und glaubwürdiger vermittelt werden. Durch die unmittelbare Teilnahme der Zielgruppe an der Veranstaltung wird ein hoher Aktivierungsgrad der Teilnehmer erreicht. Die Streuverluste sind so relativ gering.[25] Veranstaltungen bieten Austausch im größeren Umfang, sie erreichen viele Mitarbeiter gleichzeitig am selben Ort mit derselben Botschaft. Veranstaltungen verdeutlichen Sichtbares besser als ein Text.[26]

In vielen Unternehmen wird das Mitarbeitergespräch oder die Besprechung als weiteres Instrument der persönlichen Kommunikation genutzt.

2.4.3 Die elektronische Kommunikation

Die elektronische Kommunikation wird mit zunehmendem technischen Fortschritt in den Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Schon heute verfügen einige Unternehmen über Instrumente wie Mitarbeiter-TV (auch Business-TV), Videokonferenzen oder CD-ROMs.

---

[24] Vgl. Herbst 1999; S. 96-97
[25] Vgl. Weber / Waldner 1998
[26] Vgl. Herbst 1999, S 102-103

Das wichtigste Instrument der elektronischen Kommunikation ist das Intranet.

Das Intranet bietet eine unternehmensweite, interaktive Kommunikations- und Arbeitsplattform, die eine schnelle und günstige Übertragung von Informationen ermöglicht und Kommunikationsprozesse im Unternehmen erleichtert. Vorteil des Intranets ist die hohe Aktualität der Inhalte und die große Verbreitung, denn die Informationen sind unabhängig von Zeit, Ort und Hierarchie abrufbar.

Allerdings stellt das Intranet den Mitarbeiter in eine sogenannte „Holschuld“, das heißt, der Mitarbeiter muss sich aktiv um Informationen bemühen. Deshalb ist eine klare, logische Gliederungen und eine gut funktionierende Suchmaschine unabdingbar. Informationen müssen sorgfältig ausgewählt und aktualisiert werden, sonst droht eine Informationsüberflutung. Des weiteren sind bestimmte Hard- und Software und Leistungskapazitäten notwendig. Außerdem werden größere Informationsmengen ungern am Bildschirm gelesen.[27]

Das Intranet wird aufgrund des Datenschutzes meist nur intern zur Verfügung gestellt.

Da die Technik immer mehr Möglichkeiten bietet, wird die elektronische Kommunikation in deutschen Unternehmen auch weiter zunehmend zum Einsatz kommen. Aber gerade in Zeiten der Informationsüberflutung wird die persönliche Kommunikation dadurch nicht ersetzt werden können. Um sicherzugehen, dass Mitarbeiter Informationen erhalten und auch verstanden haben, ist die persönliche Kommunikation notwendig, denn sie hilft, Inhalte effektiv zu transportieren und nachhaltig zu verankern.

Auf das Instrument „Mitarbeitertagung“ als Bestandteil der persönlichen Kommunikation geht das nächste Kapitel eingehend ein.

[27] Vgl. Herbst 1999, S. 105-111

3 Die Mitarbeitertagung in der internen Unternehmenskommunikation

Der Begriff der Mitarbeitertagung ist in der Literatur als solcher selten erwähnt, obwohl er bereits in vielen Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikationsarbeit ist. Er wird im folgenden näher ausgeführt.

3.1 Erläuterung und Definition

Tagungen sind laut Böhme-Köst[28] Zusammenkünfte von Menschen zur zielgerichteten Kommunikation. Sie sind Veranstaltungen zum Zwecke der Wissensvermittlung, des Austauschs von Informationen und Meinungen, der Weiterbildung oder der gemeinsamen Erarbeitung von Problemlösungen. Tagungen haben definierte Kommunikationsziele, die zur Erreichung der Marketingziele auf allen ökonomischen und außerökonomischen Gebieten beitragen.

Tagungen sollen die Menschen ganzheitlich ansprechen. Dazu gehören:

- Die Aufbereitung und Darbietung der Themen entsprechend dem Wissenstand, den Fähigkeiten, Interessen und Erwartungen der Teilnehmer.
- Die Schaffung von Rahmenbedingungen, welche die volle Konzentration auf die Inhalte sichern, für das Wohlbefinden der Teilnehmer sorgen und ihren tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen.
- Die Gestaltung einer Dramaturgie der Tagungsabläufe, die zu einer Steigerung der Aufnahmebereitschaft im Rahmen des Zumutbaren führt.
- Eine Tagungstechnik, welche die Lernprozesse unterstützt, den gemeinsamen Dialog und Erfahrungsaustausch fördert sowie zum persönlichen Gespräch anregt.

Tagungen haben generell die Aufgabe, dass jeder Teilnehmer mehr Eigeninitiative entfaltet, sich selbst und die anderen besser versteht, neue Impulse spürt, seine Erfahrungen einbringen kann, seine persönlichen Erfolgs-Chancen sieht und bewusst nutzen will, stolz auf sich und seine Sache ist und mit mehr Spaß arbeitet.[29]

[28] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 71
[29] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 71-72

3.2 Besonderheiten der Mitarbeitertagung

Eine Mitarbeitertagung wird für die Mitarbeiter eines Unternehmens ausgerichtet. Inhalte sind meist ausschließlich das Unternehmen betreffende Themen.

Eine Mitarbeitertagung dient primär produktiven Zwecken wie Umsatzsteigerung, Wissenstransfer und Verbesserung von internen Abläufen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sollen zusammenkommen, sich besser kennen lernen, neue Kontakte knüpfen und ihre persönlichen Meinungen und Anregungen äußern und diskutieren. Dadurch werden Kommunikationsbarrieren und Hierarchieebenen abgebaut, die Motivation gesteigert und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.

Zusätzlich verfolgt eine Mitarbeitertagung außerökonomische Ziele wie Zufriedenheit und Vertrauen, sowie die Schaffung eines „Wir-Gefühls“.

Bei der Ausrichtung einer Mitarbeitertagung liegt eine große Gewichtung auf dem Kosten-Nutzen Vergleich, denn zusätzlich zu den Kosten, welche die Tagung an sich verursacht, muss die ausgefallene Arbeitszeit der Teilnehmer kalkuliert werden. Dies kann eine besondere Bedeutung für die Effizienz der Tagung darstellen.

Bei einer Mitarbeitertagung muss darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer nicht den Unterhaltungswert der Veranstaltung, sondern den Informationswert in den Vordergrund stellen.[30]

Eine weitere Besonderheit bei der Ausrichtung ist die Wahl der Referenten. Wenn Mitarbeiter des Unternehmens, zum Beispiel Vorgesetzte, referieren, hat dies eine besondere Wirkung auf die Teilnehmer.

3.3 Formen der Mitarbeitertagung

Anlässe für Mitarbeitertagungen sind vielfältig. Zahlreiche Unternehmen veranstalten zu Beginn des Geschäftsjahres eine sogenannte „Jahresstarttagung“, auf der den Mitarbeitern Strategien und Maßnahmen für das kommende Jahr vorgestellt werden.

Auf Außendiensttagungen bietet sich dem Außendienst die Gelegenheit, mit ihren Kollegen, mit denen sie während des Arbeitsalltags wenig direkten Kontakt haben, Erfahrungen auszutauschen.

Auch werden auf Mitarbeitertagungen neue Produkte vorgestellt. Dies ist vor allem sinnvoll, wenn die Produkte sehr erklärungsbedürftig sind, oder die Mitarbeiter dem neuen Produkt gegenüber negativ eingestellt sind.

Besonderer Anlass für eine Mitarbeitertagung sind Umstrukturierungen in einem Unternehmen, zum Beispiel die Fusion mit einem anderen Unternehmen.

---

[30] Vgl. Müller 1999, S. 75-76

Tagungen finden ein- bis mehrtägig statt. In Deutschland zeigt sich der Trend hin zur mehrtägigen Mitarbeitertagung. So findet zum Beispiel die Mitarbeitertagung eines großen deutschen Kaffeerösters zweitägig, mit einer Hotelübernachtung, in wechselnden deutschen Städten statt. Bei internationalen Unternehmen finden Mitarbeitertagungen auch im Ausland statt, um einen für alle internationalen Mitarbeiter möglichst günstig erreichbaren Tagungsort zu bieten.

3.4 Ziele der Mitarbeitertagung

Ziele der Mitarbeitertagung sind laut Müller[31] und Böhme-Köst[32] folgende:

3.4.1 Vermittlung von Wissen und Information

Die Vermittlung von Wissen und Information ist primär Ziel der Mitarbeitertagung. So bietet die Mitarbeitertagung dem Unternehmen Gelegenheit den Mitarbeitern neue Produkte und Strategien zu präsentieren und Arbeitsergebnisse, Verbesserungsvorschläge, Erkenntnisse und Meinungen vorzustellen.

Allerdings sollte nicht nur in eine Richtung informiert werden, sondern auch durch gemeinsames Erarbeiten von Themen und Lösungen (zum Beispiel in Workshops), Fachwissen vertieft und erweitert werden und den Mitarbeitern Gelegenheit gegeben werden, kontroverse Standpunkte zu diskutieren und Meinungen und Anregungen einzubringen.

Die Mitarbeitertagung bietet eine Kontaktplattform, im Rahmen derer neue Kontakte geknüpft und bestehende stabilisiert werden, der Umgang mit Kollegen entwickelt und trainiert wird, Teamarbeit gefördert wird und Defizite bezüglich Wissen und Können abgebaut werden.

3.4.2 Konsolidieren der Inhalte

Besonders berücksichtigt werden muss das Ziel, die Botschaft und Inhalte, die auf der Tagung vermittelt werden, beim Teilnehmer zu konsolidieren, das heißt, nachhaltig zu festigen und zu verankern. Denn werden die Informationen vom Mitarbeiter nicht behalten und angewendet, hat die Mitarbeitertagung langfristig keinen Nutzen.

Dabei ist wichtig darauf zu achten, dass der Teilnehmer einer Mitarbeitertagung Zeit und Gelegenheiten hat, sich mit den Inhalten auseinander zusetzen. Eine Informationsüberflutung bewirkt, dass man weniger behält als bei einer vernünftig dosierten Informationsmenge.[33]

---

[31] Vgl. Müller 1999, S. 16 und 20

[32] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 47- 49 und 77-78

[33] Vgl. Berner 2002b

3.4.3 Motivation der Mitarbeiter

> *„Motivation bedeutet, jemanden mit Motiven ausstatten, die dieser vorher nicht hatte, jemanden an seinen Motiven „abholen“ und Möglichkeiten zu ihrer Realisierung bieten, Begeisterung entfachen und anreizen.“*[34]

Eine Steigerung der Motivation erreicht man, indem man unterschiedliche Gruppen zusammenführt, die teilnehmenden Mitarbeiter einbindet, ihre Wichtigkeit für das Unternehmen unterstreicht, mit ihnen gemeinsam Probleme löst und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt.

Motivation als Tagungsziel bedeutet, die Teilnehmer für ihre Tätigkeit zu begeistern, dass diese die Begeisterung auch an Nicht-Tagungsteilnehmer weitergeben, die Teilnehmer zu mehr Selbstbewusstein und Eigeninitiative anzuregen, die Leistungsbereitschaft zu steigern und damit das Betriebsklima zu verbessern.

3.4.4 Steigerung von Akzeptanz und Identifikation mit dem Unternehmen

Die Mitarbeitertagung bietet dem Unternehmen die Möglichkeit Einstellungen und Sichtweisen ihrer Mitarbeiter zu ändern und ihr Image zu profilieren. Die Teilnehmer werden zum Beispiel auf ein gemeinsames Ziel und die Geschäftspolitik eingestimmt, die Begeisterung für Ideen, Aufgaben, Märkte, das Unternehmen, neue Produkte oder die eigene Marke wird angefacht. Verständnis für Umstrukturierungen und neue Anforderungen an das Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellung, das Verhalten und das Handeln der Mitarbeiter wird geweckt und Ängste werden genommen.

Die Steigerung der Akzeptanz und der Identifikation mit dem Unternehmen erhöht die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Einsatz der Mitarbeiter für das Unternehmen und Produkte, baut Vorurteile gegen das Unternehmen ab und schafft Vertrauen. Sie vertieft die Unternehmenskultur.

3.4.5 Betriebswirtschaftliche Ziele

Letztendlich verfolgt eine Maßnahme wie die Mitarbeitertagung vor allem langfristig auch betriebswirtschaftliche Ziele, also die Unterstützung des Verkaufs und die Steigerung des Umsatzes. Dabei wird das Potential der Teilnehmer für optimale Entscheidungen genutzt, die dann durch die Teilnehmer auch mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden, da diese ja am Entscheidungsprozess teilgenommen haben.

Motivierte Mitarbeiter, die ihr Unternehmen akzeptieren und sich mit ihrer Arbeit identifizieren sind produktiv und leistungsstark.

---

[34] Goschmann 2000, S. 128

Die Verwendung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen im Rahmen einer Mitarbeitertagung sind allerdings problematisch, da der direkte Bezug zwischen betriebswirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens und einer Maßnahme wie der Mitarbeitertagung schwer messbar ist.

Die Ziele einer Mitarbeitertagung sind den Teilnehmern durchaus bewusst, auch wenn sie sich ihrer Beeinflussbarkeit in bezug auf Steigerung der Motivation, Akzeptanz und Identifikation mit dem Unternehmen nicht so klar sind.[35]

3.5 Vergleich der Mitarbeitertagung mit anderen internen Kommunikationsinstrumenten

Vergleicht man die Mitarbeitertagung mit anderen internen Kommunikationsinstrumenten, stellt man folgendes fest (siehe auch Abbildung 2):

Die Mitarbeitertagung bietet die Möglichkeit aktuelle Inhalte ausführlich und zielgruppengerecht zu vermitteln. Besonders komplexe Sachverhalte können durch visuelle Unterstützung der Inhalte effektiv kommuniziert werden. Sie bietet Gelegenheit für Rückfragen und Dialog. Besonders effizient ist die Mitarbeitertagung, wenn sie regelmäßig durchgeführt wird.

	Mitarbeiter-zeitschrift	Persönliches Gespräch	Mitarbeiter-tagung	Intranet
Aktuell		•	•	•
Dialog		•	•	•
Schriftlich	•			•
Direktes Rückfragen möglich		•	•	•
Regelmäßig möglich	•	•	•	•
Ausführliche Informationen möglich	•	•	•	•
Für komplexe Sachverhalte geeignet	•	•	•	•
Zielgruppengerechte Ansprache möglich		•	•	•
Visualisierung	•	•	•	•
Auch für Externe geeignet	•			•

Abbildung 2: Vergleich von Instrumenten der internen Kommunikation[36]

[35] Vgl. Müller 1999, S. 20

4 Planung und Umsetzung der Mitarbeitertagung

4.1 Planung der Mitarbeitertagung

Das professionelle Management einer Mitarbeitertagung von der Ideenfindung und Planung, über die Durchführung bis hin zur Dokumentation und Erfolgskontrolle ist für den Erfolg einer Mitarbeitertagung Voraussetzung.[37]

Es gibt laut Goschmann[38] wichtige Grundsätze bei der Planung einer Mitarbeitertagung. Zunächst muss ein klares, wenn möglich messbares Ziel der Tagung definiert werden. Die Inhalte und deren Umsetzung müssen adressatengerecht sein, das heißt, Einstellungen, Erwartungen und aktuelle Vorbehalte der Teilnehmer gegenüber dem Thema der Tagung, dem Unternehmen und den Referenten müssen berücksichtigt werden. Daraus sollte ein für die Teilnehmer interessantes und ausgewogenes Programm mit geeigneten Referenten und Kommunikationsmitteln erstellt werden. Das Verhältnis zwischen Information und Unterhaltung auf der Tagung muss den Erwartungen und Bedürfnissen der Teilnehmer angemessen werden. Eine für die Mitarbeitertagung geeignete Veranstaltungsstätte an einem passenden Ort muss gewählt werden. Der Termin sollte mit allen wichtigen Teilnehmern der Tagung abgestimmt werden, um Terminkonflikte zu vermeiden. Das vorhandene Budget sollte möglichst detailliert und sinnvoll geplant und alle Ausgaben sorgfältig kontrolliert werden. Ein genauer Ablauf- und Zeitplan mit ausreichenden Puffern muss erstellt werden. Alle Beteiligten müssen ständig über Pläne, Änderungen und Entscheidungen informiert werden. Verwaltungsabläufe im Rahmen der Tagung sollten für alle Beteiligten einfach und durchschaubar sein. Je größer die Veranstaltung, desto einfacher müssen die Spielregeln sein.[39]

---

[36] Vgl. Herbst, S. 117
[37] Vgl. Weber und Waldner 1998, S. 7
[38] Vgl. Goschmann 2000, S. 161
[39] Vgl. Berner 2002c

4.1.1 Agentur ja oder nein?

Grundsätzlich stellt sich dem Unternehmen die Frage, ob es selbst die Mitarbeitertagung ausrichtet oder ob diese Aufgabe an einen externen Leistungsträger abgegeben wird. Die Leistungen eines externen Leistungsträgers reichen von der konzeptionellen Beratung, über Durchführungs-Planung bis hin zu technisch-organisatorischer Hilfe.

Mittlerweile existieren in Deutschland Agenturen, die eine Full-Service-Betreuung einer Tagung anbieten. Zu den Leistungen einer solchen Full-Service-Agentur gehören unter anderem[40]:

- Idee, Konzepte, Planung und Organisation der Mitarbeitertagung sowie Gestaltung, Herstellung und Streuung der damit zusammenhängenden Kommunikationsmittel
- Vermittlung, Beauftragung, Führung und Kontrolle benötigter Leistungsträger
- Durchführung und persönliche Betreuung der Mitarbeitertagung
- Steuerung der Finanzierung
- Ablauf- und Ergebniskontrolle und deren Dokumentation

Gründe, die trotz der entstehenden Kosten, für eine Agentur sprechen sind die Erfahrungen und das Können der Agentur im Umgang mit Menschen, das Wissen über Destinationen und Örtlichkeiten (zum Beispiel Tagungshotels), Kontakte zu weiteren benötigten Leistungsträgern und die damit verbundene Zeitersparnis für das Unternehmen.

Nur eine professionell und perfekt durchorganisierte Tagung erzielt den gewünschten Erfolg.

4.1.2 Fehlerquellen bei der Planung und Durchführung

Fehlerquellen, die zu Misserfolg der Tagung führen können, sind laut BDW[41] eine mangelnde Abstimmung des Instrumentes Mitarbeitertagung mit dem Kommunikationskonzept und der Unternehmenskultur des Unternehmens und eine nicht zielgruppengerichtete Umsetzung der Inhalte. Ein zu hoher Unterhaltungsanteil und zuwenig Information können genauso zum Misserfolg der Tagung führen, wie zu viele Informationen und zu wenige Erholungsphasen, in denen sich die Informationen setzen und festigen können. Eine unprofessionelle organisatorische Betreuung und eine mangelhafte Logistik führt zu unzufriedenen, unmotivierten Teilnehmern.

Weitere Quellen für den Misserfolg einer Tagung können ein zu niedriges Budget, und hausinterne Widerstände gegen die Mitarbeitertagung sein.

---

[40] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 144
[41] Vgl. BDW 1992, S. 23

4.2 Teilnehmererwartungen und -bedürfnisse

Der Teilnehmer einer Mitarbeitertagung hat bestimmte Erwartungen an die Veranstaltung. Er möchte bequem die wichtigsten und aktuellsten Informationen zu seinem Arbeitsbereich erhalten, Kontakte knüpfen, vom Referenten persönlich angesprochen werden, Anerkennung für seine geleistete berufliche Arbeit erfahren und etwas Besonderes erleben.[42]

Laut Nixdorf[43] verdeutlicht die Maslow´sche Bedürfnispyramide (Abbildung 3) die Bedürfnisse der Teilnehmer, auf die eingegangen werden muss, um den Teilnehmern ein passendes Kommunikationsangebot machen zu können und sie gezielt zu informieren und motivieren. Erst wenn die Mehrzahl der Bedürfnisse befriedigt sind, verstärkt sich die Bereitschaft der Teilnehmer, sich mit dem Thema Wissenstransfer, Interaktion und Kommunikation zu beschäftigen. Bevor man sich also der Optimierung des Wissenstransfers, dem medial vermittelten Kommunikationsangebot, widmet, muss sich der Teilnehmer erst einmal wohlfühlen. Ein weiterer Faktor ist die Struktur der menschlichen Gedächtnisleistung: die Aufmerksamkeit muss aufrecht erhalten werden und die Behaltbarkeit erleichtert werden. Starke Unter- bzw. Überforderung der Teilnehmer sollte vermieden werden, da diese den Wissenstransfer entscheidend behindern.

Abbildung 3: Maslow´sche Bedürfnispyramide[44]

Ohne zufriedene Teilnehmer gibt es laut Müller[45] keinen Tagungserfolg. Die Bedürfnisse und Erwartungen müssen berücksichtigt werden, um Aufmerksamkeit und Mitarbeit zu erreichen.

---

[42] Vgl. Müller 1999, S. 20 und Hanser 1999, S. 327
[43] Vgl. Nixdorf 1999, S. 243
[44] Nixdorf 1999, S. 243
[45] Vgl. Müller 1999, S. 19

4.3 Aufmerksamkeit und Wahrnehmung

Mit Aufmerksamkeit wird laut Winterstein[46] ein Konstrukt bezeichnet, welches die Bereitschaft eines Individuums ausdrückt, Reize aus seiner Umwelt zu erfassen. Sie kann als Sensibilisierung des Menschen gegenüber bestimmten Reizen mit höherer Aktivierung und funktionaler Leistungssteigerung und als eine Vorstufe von Wahrnehmungsvorgängen angesehen werden.

Wahrnehmungsvorgänge, also die Art und Weise wie Informationen aufgenommen, behalten und schließlich auch umgesetzt werden, sind für die Entscheidung, wie die Tagungsinhalte umgesetzt werden, maßgeblich. Abbildung 4 verdeutlicht die Bedeutung der Visualisierung von Tagungsinhalten und der Interaktion mit dem Teilnehmer.

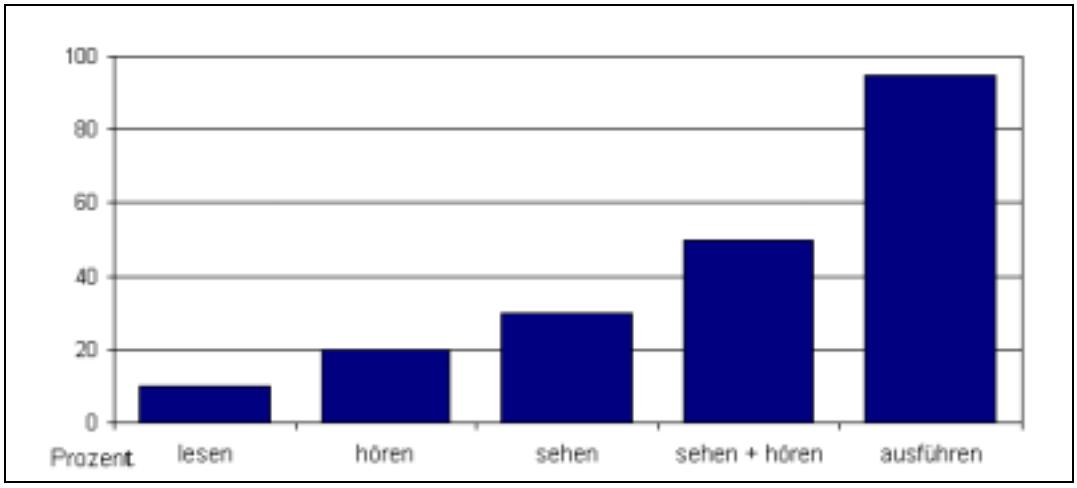

Abbildung 4: Durchschnittliche Behaltensquote[47]

Die Behaltensquote für Informationen ist am geringsten, wenn die Teilnehmer einer Tagung die Informationen lediglich lesen (ca. 10%) oder hören (ca. 20%). Sie ist höher, wenn die Informationen gesehen werden (ca. 30 %). Sie steigt auf ca. 50 % an, wenn gehört und gesehen wird und steigt auf 90 % an, wenn die Informationen angewendet, also ausgeführt werden.

Die Visualisierung der Informationen und die Interaktion mit dem Teilnehmer ist außerordentlich wichtig. Sie dienen dazu, die Informationen verständlicher zu machen, Zusammenhänge besser zu erkennen, den Redeaufwand zu verkürzen und die Präsentation aufzulockern.[48]

---

[46] Vgl. Winterstein 1996, S. 124
[47] Nixdorf 1999, S. 244
[48] Vgl. Goschmann 2000, S. 140

4.4 Der Kommunikationsprozess auf der Mitarbeitertagung

Der Kommunikationsprozess zwischen Teilnehmer und Unternehmen ist wichtigster Bestandteil der Mitarbeitertagung, denn er entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Er wird von zahlreichen Faktoren bestimmt (siehe Abbildung 5).

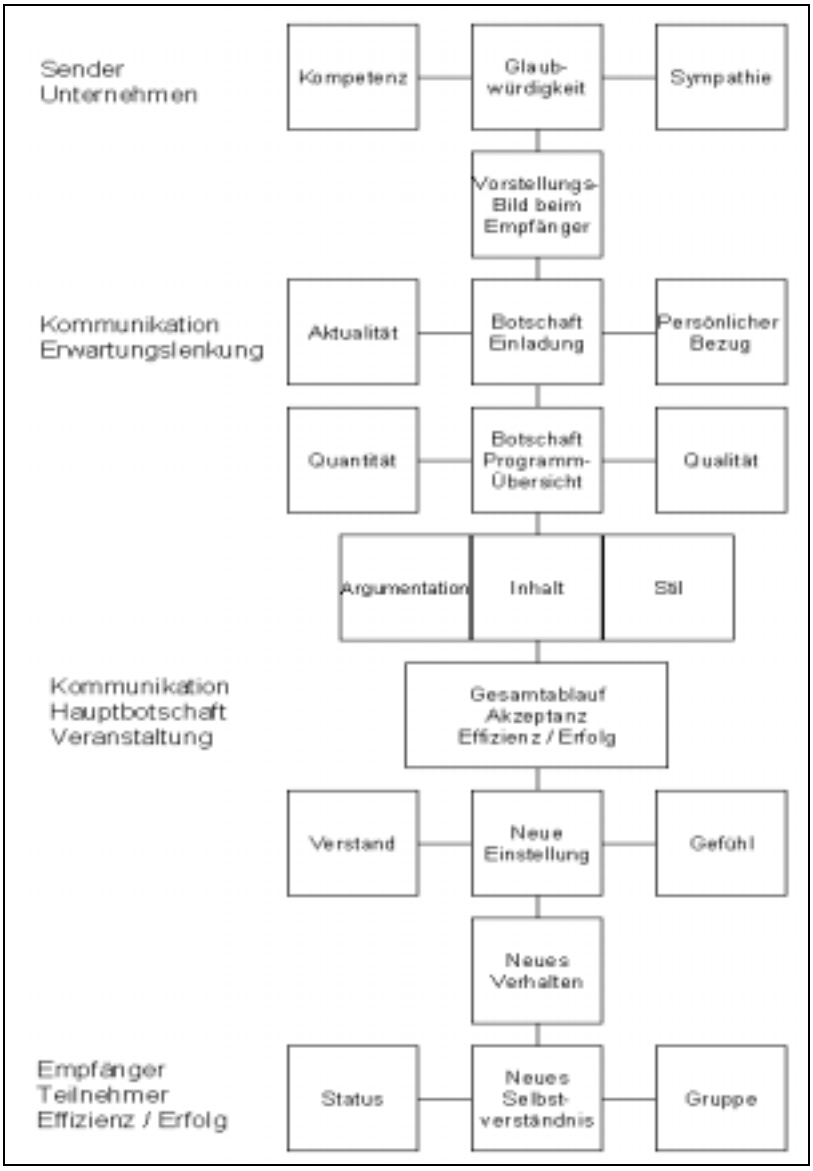

Abbildung 5: Die Haupteinflussfaktoren des Kommunikations-Prozesses[49]

Zu ihnen gehören laut Böhme-Köst[50] in der Hauptsache die Erwartungen und Vorstellungen, die sich der Empfänger, also der Mitarbeiter, vom Sender, also dem Unternehmen, macht, die Aktualität der Botschaft für ihn selbst und ihr Bezug zu seinen

[49] Böhme-Köst 1992, S. 60
[50] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 61

persönlichen Interessen. Hinzu kommt Quantität und Qualität der Medien, die zusammen mit Argumentation, Inhalt und Stil den Auftritt des Senders bestimmen.

Der Kommunikationsprozess muss laut Herrey[51] die Botschaftsvermittlung wirksam fördern. Weder Langeweile noch Stress darf aufkommen, Konzentrationsvermögen und Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer müssen berücksichtigt werden.

Laut Berner[52] führt eine Überflutung mit Informationen dazu, dass die Teilnehmer weniger in Erinnerung behalten als von einer den Teilnehmern angemessenen Informationsmenge und noch schlimmer, dass das, woran sie sich erinnern, nicht etwa die wesentlichen Kernaussagen sind, sonder völlig zufällige Fragmente.

Optimal ist deshalb ein stetiger, sanfter Wechsel zwischen intellektueller Belastung und Konsolidierungsphasen, in denen das Gehörte reflektiert wird, Erlebnisse und Reize „verdaut“ werden und mit bisherigen Erfahrungen verglichen und bewertet werden. Das Ergebnis legt die Relevanz des Gehörten im Bewusstsein des Teilnehmers fest und führt dazu, dass Informationen im Gedächtnis verankert werden.[53]

Es gibt laut Alteneder[54] drei Möglichkeiten, Informationen im Gedächtnis zu verankern:

- Wiederholen: verankern der Informationen durch Wiederholen der Informationen.
- Aufladen: verankern der Informationen durch emotional stark aufgeladene Informationen, die „unter die Haut gehen“.
- Integrieren: verankern der Informationen durch hirngerechte Aufbereitung der Informationen, das heißt, Kombination von Text und Bild.

Der Kommunikationsprozess auf der Mitarbeitertagung führt zu Vermittlung und Konsolidierung der Informationen. Dessen Ziel ist laut Böhme-Köst[55] die Steigerung der Aufmerksamkeits-, Erlebnis- und Erinnerungswerte der ganzen Tagung oder einzelner Höhepunkte. Wichtig ist die Angemessenheit und das Verhältnis zwischen Bedeutung der Themen und Aufwendigkeit der Darbietung. Es existieren verschiedene Maßnahmen, dem Teilnehmer einer Tagung Inhalte zu vermitteln. Die wichtigsten werden im folgenden erläutert.

---

[51] Vgl. Herrey 1999, S. 302
[52] Vgl. Berner 2002b
[53] Vgl. Herrey 1999, S. 302-303
[54] Vgl. Alteneder 1996, S. 10
[55] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 78

4.4.1 Das Motto

Das Motto stellt in Form eines Wortes oder Satzes die Kernbotschaft oder den „Slogan“ der Tagung dar. Das Motto dient als „Roter Faden“ der Tagung und ist als Rahmen äußerst hilfreich für alle Beteiligten, denn alle Programmpunkte sollten daran ausrichten werden. Dies ist notwendig für eine durchgehend homogene Inszenierung der Tagung und ein optimales Ergebnis.

Das Motto hat einen hohen Wiedererkennungswert während der Veranstaltung und wird von den Teilnehmern gut und lange in Erinnerung behalten. Es sollte laut Böhme-Köst[56] folgende Qualitäten aufweisen:

- mit einem Blick lesbar
- beim ersten Hören verstehbar und merkbar
- Sinn, Zweck, Ziel, also den Punkt treffend
- alleinstellend und profilierend
- selbstbewusst und motivierend

Zusätzlich zum Motto bietet es sich an, entsprechend dem Motto, ein Logo für die Tagung zu gestalten, also die Kernbotschaft zu visualisieren. Visualisierte Botschaften bleiben länger in Erinnerung und sind verständlicher, vor allem wenn sie, wie das Logo, immer wieder im Zuge der Tagung (auf der Einladung, dem Programm etc.) auftauchen.

4.4.2 Vorträge

Klassisches Mittel der Inhaltsvermittlung auf der Mitarbeitertagung ist der Vortrag.

Zunächst ist es notwendig das Umfeld zu analysieren, in dem der Vortrag stattfinden soll. Fragen danach, wie sich der Zuhörerkreis zusammensetzt, was für Fachkenntnisse der Zuhörerkreis hat, wie lange der Vortrag dauern soll, an welcher Stelle im Programm der Vortrag steht, ob dem Vortrag eine Diskussion folgt und welche Medienträger zur Visualisierung der Inhalte zur Verfügung stehen, müssen laut Alteneder[57] geklärt werden, um einen erfolgreichen Vortrag zu gestalten.

Die Basis für einen erfolgreichen Vortrag ist laut Alteneder[58] das Fachwissen des Vortragenden. Die Umsetzung dieses Wissens in eine didaktisch strukturierte Visualisierung stellt das Bühnenbild (siehe Visualisierung der Inhalte) dar und der Vortragende selbst ist eine Art Entertainer, der die Zuhörer begeistern muss.

---

[56] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 198
[57] Vgl. Alteneder 1996, S. 12-14
[58] Vgl. Alteneder 1996, S. 74

Sind alle drei Komponenten in einem Vortrag ausgewogen enthalten, ist der Erfolg kaum zu verhindern. Abbildung 6 zeigt alle wesentlichen Komponenten eines Vortrages im Überblick.

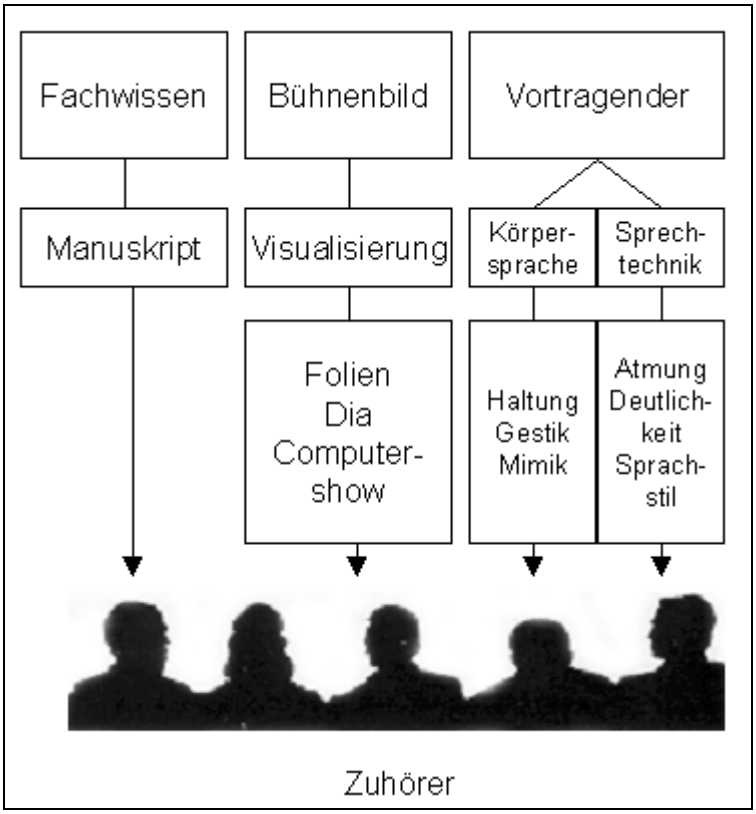

Abbildung 6: Komponenten eines erfolgreichen Vortrages[59]

Vortragsdramaturgie

> *„Obwohl in der Ausstrahlung des Präsentators, seiner sogenannten Psychopower, die wesentliche Voraussetzung für den Präsentationserfolg liegt, ist eine dramaturgische Gliederung des Präsentationsaufbaus unerlässlich.“*[60]

Die didaktische Struktur eines Vortrages besteht aus drei Teilen, nämlich aus der interesseweckenden Eröffnung, dem informierenden Hauptteil und dem veranlassenden Schluss.[61]

Bei der Vortragseröffnung wird der Zuhörer auf den Inhalt der Tagung eingestimmt. Dies kann mittels einer Anekdote, eines Zitates oder ähnlichem geschehen. Auch sollte zu Beginn des Vortrages ein Überblick über den Vortragsablauf vorgestellt werden, die sogenannte Agenda, die dem Zuhörer eine Orientierung bietet, was ihn erwartet.

---

[59] Alteneder 1996, S. 74
[60] Khazaeli 1998, S. 56
[61] Alteneder 1996, S. 14

Die einzelnen Vortragsparts sollten bis zum Höhepunkt, der eigentlichen Aussage des Vortrages, auf dem dann etwas länger verweilt wird, dramaturgisch spannend aufgebaut werden. Danach wird die Spannung entweder schrittweise wieder abgebaut oder der Vortrag endet in einem „Show-down“.

Der Abschluss des Vortrages sollte die Inhalte kurz zusammenfassen und, falls geplant, zu einer Diskussion überleiten und animieren.[62]

Schulisch oder interaktiv?

Die Konstellation zwischen Redner und Publikum, also aus welcher Position der Referent zum Publikum spricht, hat entscheidende Auswirkungen auf den Erfolg des Vortrages.

Beim Frontvortrag, bei dem der Referent seinen Vortrag monologisch hält (eventuell ergänzt durch Folien, die an eine Leinwand projiziert werden) werden oftmals passive, schnell gelangweilte und unaufmerksame Teilnehmer erzeugt. Der Referent tritt hinter dem Inhalt zurück - er ist im Grunde nur Instrument, um die Folien zu erläutern und durch Überleitungen zu verbinden. So etwas mag den Zweck erfüllen - begeistern oder gar mitreißen tut es aber nicht.[63]

Um dem entgegenzuwirken ist einerseits eine sinnvolle und ansprechende, auf den Inhalt, den Referenten und die Teilnehmer abgestimmte Visualisierung notwendig. Andererseits bietet es sich an, den Vortrag mit dialogischen Elementen zusätzlich aufzulockern.

Eine in bezug auf die Inhaltsvermittlung adressatengerechte Kommunikationsform ist der Dialog, die Interaktion zwischen Teilnehmer und Referenten, oftmals in Form einer Diskussion (während oder nach dem Vortrag). Besonders bei negativen Inhalten kann ein Frontvortrag, ohne Rücksicht darauf, den Teilnehmern eine Feedback-Möglichkeit zu geben, zur Ablehnung des Gehörten führen. Dialogische Maßnahmen wie die Diskussion wecken Verständnis. Dem Teilnehmer wird gezeigt, dass man gemeinsam eine Lösung finden will, dass ihre Meinung wichtig ist und dass an die Teilnehmer und ihre Zukunft gedacht wird.

Der Umgang mit den Teilnehmern auf der Tagung spiegelt auch die Unternehmenskultur wieder. Interaktive Maßnahmen erzeugen meist eine positive Zuhörerreaktion.[64]

Laut Gressmann[65] sind die Zuhörer sind nicht nur Zuhörer, sondern Teilnehmer. Lässt man sie mitreden, erhöht das die Akzeptanz der gehörten Inhalte.

---

[62] Vgl. Alteneder 1996, S. 21-27
[63] Vgl. Berner 2002b
[64] Vgl. Gressmann et al. 1999, S. 23-24
[65] Vgl. Gressmann et al. 1999, S. 24

Die Diskussion erfüllt dabei mehrere Funktionen: Sie schließt fachliche Lücken, klärt Missverständnisse, steigert das Lernerlebnis und –ergebnis der Teilnehmer, gibt dem Vortragenden ein Feedback und ermöglicht dem Vortragenden damit eine Art Erfolgskontrolle.[66]

Eine weitere Maßnahme zur Interaktion mit dem Teilnehmer sind Workshops.

4.4.3 Workshops

Der Workshop bietet im Rahmen der Mitarbeitertagung die Möglichkeit in einem kleineren Teilnehmerkreis zielgruppengerichtet etwas zusammen zu erarbeiten. Dabei unterscheidet sich der Workshop von einem Vortrag dadurch, dass es nicht bloß um die Präsentation und Diskussion von Informationen geht, sondern um das Erreichen gemeinsamer Resultate.

Laut Maro[67] werden im Workshop Konzeptionen, Lösungen und Wissen erarbeitet. Kleine Arbeitskreise erarbeiten im Rahmen einer Tagung Teillösungen, die sie dann vor der versammelten Mannschaft präsentieren und diskutieren. Jeder Teilnehmer kann sich so aus einer Vielfalt von Informationen das heraussuchen, was für ihn wichtig ist.

Laut Goschmann[68] ist im Workshop jeder Teilnehmer ein verantwortlich Handelnder, der für die Beschaffung von Informationen, für die Organisation der Lernprozesse und die Verbreitung der Ergebnisse mitverantwortlich ist. Er dient der kooperativen Entwicklung mittel- und langfristiger Ziele sowie der Lösungsfindung daraus entstehender Probleme.

Maro[69] stellt folgende Vorteile des Workshops fest:

- Durch Einteilung von Arbeitsgruppen, Raumwechsel, Diskussionen und Präsentationen ist viel Abwechslung / Bewegung vorhanden.
- Durch relativ kleine Arbeitsgruppen und durch interaktiv operierende Moderatoren ist jeder einzelne Teilnehmer persönlich gefordert.
- Da die Arbeitsergebnisse der Diskussion mit Kollegen standhalten müssen, wird mit mehr Sorgfalt gearbeitet und die Motivation gute Ergebnisse zu liefern, steigt.
- Bei guter, fordernder Moderation kommt es rasch zu brauchbaren Ergebnissen.

Bei der Durchführung von Workshops muss besonders auf den reibungslosen organisatorischen und zeitlichen Ablauf geachtet werden. Wichtig ist, dass im Vorfeld Spielregeln und Vorgehensweise zu den Workshops bekannt gegeben werden und

---

[66] Vgl. Alteneder 1996, 78
[67] Vgl. Maro 2002, S. 100
[68] Vgl. Goschmann 2000, S. 182
[69] Vgl. Maro 2002 S. 100-101

grundlegende Erkenntnisse und Zielsetzungen definiert werden. Da die Workshops meinst in mehreren kleineren Räumen stattfinden, muss für ausreichend beschriftete und markierte Wege gesorgt werden.

Die Inhalte, die in den Vorträgen und Workshops, vermittelt und erarbeitet werden, sollten dem Teilnehmer in Form einer Tagungsmappe oder eines Handouts zur Verfügung gestellt werden. Diese sollten eventuell auch Kontakte zu Ansprechpartnern für nachträglich auftretende Fragen enthalten.

4.4.4 Visualisierung der Inhalte

Ob die Botschaft eines Vortrages ankommt, hängt davon ab, wie ein Referent das Thema rüberbringt. Dabei spielen nicht nur die rhetorischen Fähigkeiten eine Rolle, sondern auch die didaktische Gliederung und vor allem die Visualisierung der Informationen.[70]

> *„Visualisierungen sind bildhafte Umsetzungen von Inhalten – gelegentlich in Verbindung mit Tonmedien – zur Unterstützung des gesprochenen Wortes.“*[71]

Die Visualisierung der Tagungsinhalte ist ein Muss! Abwechslungsreiche Medien und Vortragsformen verbessern den Informationsaustausch, lösen Assoziationsbrücken aus und erhöhen die Aufmerksamkeit.[72]

Laut Alteneder und Hartmann[73] helfen Visualisierungen (wie Schaubilder, Grafiken, Symbole, Filme, Beispiele oder auch Geschichten), vielfältige oder schwierige Informationen rasch, kompakt und eindeutiger zu vermitteln als beispielsweise das nüchterne Aufzählen von Fakten und Daten. Visualisierungen dienen dazu, Argumente leichter verständlich zu machen, Zusammenhänge auf einen Blick erkennbar zu machen, wichtige Kernaussagen besonders eindrucksvoll hervorzuheben, Aussagen überzeugender zu gestalten und, in Kombination mit einer mündlichen Erläuterung, lange im Gedächtnis der Zuhörer zu verankern, den Redeaufwand zu verkürzen und den Vortrag ansprechender zu gestalten und aufzulockern. Visualisierungen und mündliche Erläuterungen des Referenten sollten in einem Vortrag aber ausgewogen und nicht einseitig vorkommen.

Moderne Tagungs-Technik bietet heute ein vielfältiges Repertoire an Visualisierungsmöglichkeiten. Das modernste Medium ist die Beamertechnik. Mit ihr werden computer-visualisierte Inhalte (meist in Form von PowerPoint Charts) auf eine Leinwand projiziert.

---

[70] Vgl. Alteneder 1996, S. 9
[71] Hartmann 1999, S. 85
[72] Vgl. Böhme-Köst 1992, S. 84
[73] Vgl. Alteneder 1996, S. 28 und Hartmann 1999, S. 86-87

Der Beamer wird entweder zentral von einem Techniker gesteuert (hierbei drückt der Referent einen Knopf am Rednerpult, wenn das nächste Chart erscheinen soll), oder der Referent steuert selbst über einen am Rednerpult angeschlossenen Laptop. Mit der Beamertechnik können auch Filme auf der Leinwand abgespielt werden. Eine weitere Variante bietet der Overheadprojektor, mit dem Folien auf eine Leinwand projiziert werden. Dieser bietet den Vorteil, das noch während des Vortrages auf den Folien geschrieben werden kann und diese damit weiter erläutert werden können. Einfache Visualisierungshilfen sind das Flipchart oder die Pinwand.

Bei all den technischen Möglichkeiten muss aber beachtet werden, dass Visualisierungen nur optimal wirken können, wenn sie angemessen und professionell eingesetzt werden und der Referent die Technik ohne Unsicherheiten beherrscht und sie souverän bedienen und zielführend anwenden kann. Visualisierungen dienen zur Unterstützung der Präsentation, nicht mehr und nicht weniger. Die Technik darf die Inhalte nicht überdecken. Die Medien müssen kritisch darauf geprüft werden, wann welches eingesetzt wird und ob sie zielführend sind.[74]

> *„Jedes Screen, jedes Medium, jeder kleine Info-Baustein und jeder Effekt braucht ein Ziel und muss in den Kontext der Gesamt-Präsentation passen. Je mehr neben dem Inhalt passiert, umso eher geht das Gesamtziel verloren.“*[75]

Laut Hartmann und Gressmann[76] müssen Visualisierungen teilnehmerorientiert eingesetzt werden. Sie werden optimal wahrgenommen und behalten, wenn sie die Gefühle und Einstellungen der Teilnehmer ansprechen, sich deutlich von den anderen Informationen abheben und möglichst auf einen Blick zu erfassen und zu verstehen sind, das heißt konkret und anschaulich sind. Durch übertriebene grafische Elemente darf nicht von der eigentlichen Botschaft abgelenkt werden.[77] Inhalt, Medium, Referent und Publikum müssen optimal zusammenpassen, sowie eventuelle Vorbehalte der Zuhörer gegenüber einem Medium berücksichtigt werden. Denn mit unpassender Medientechnik oder Bildern können auch negative Gefühle, zum Beispiel Ärger und Abscheu erzeugt werden.

---

[74] Vgl. Gressmann et al. 1999, S. 32-34
[75] Gressmann et. al. 1999, S. 39
[76] Vgl. Hartmann, S. 88-89 und Gressmann et al. S. 37-38
[77] Vgl. Alteneder 1996, S. 29

4.4.5 Referenten und Moderatoren

Ein guter Vortrag besteht aus einem didaktisch strukturierten Inhalt, einer bildhaften Visualisierung und einer rhetorisch fundierten Vortragsweise. Der Maßstab für den Erfolg eines Vortrages ist die Wirkung auf den Zuhörer. Zur Beurteilung eines Fachvortrages durch die Zuhörer tragen drei Dinge bei, der Gesamteindruck des Vortrages, der Stil des Vortrages und der fachliche Inhalt. Der Vortragende muss dabei sich, dem Thema und den Zuhörern entsprechen.[78]

Laut Alteneder[79] unterscheidet man zwischen der nonverbalen und der verbalen Kommunikation.

Die nonverbale Kommunikation entsteht durch die Körpersprache des Vortragenden. Dazu gehören die Haltung, die Art der Bewegungen und der Gestik sowie die Mimik des Gesichtsausdrucks. Steht der Vortragende selbstbewusst auf dem Podium, unterstreicht die Gestik das Gesagte positiv, ist seine Mimik authentisch und offen, steht einem Erfolg des Vortrages nichts im Wege.

Die verbale Kommunikation bezieht sich auf das gesprochene Wort. Zu einer optimalen verbalen Kommunikation gehört eine richtige Atmung, denn diese ist notwendig für die Energie zum Sprechen, eine deutliche Stimme und ein den Zuhörern angepasster Sprachstil.[80] Es ist auf sinnvolle Betonungen, zuhörergerechtes Tempo und Nachdenk-Pausen zu achten.

Wesentlich ist die Wahl der Referenten einer Mitarbeitertagung. Dabei ist fest zulegen, wer Gastgeber der Tagung ist, ob externe Gastreferenten hinzugezogen werden und welche Führungskräfte eines Unternehmens wie in Erscheinung treten sollen (denn dies ist ein Ausdruck der Unternehmenskultur). Vorab ist zu klären, wie die ausgewählten Referenten im Unternehmen wirklich gesehen werden, ob sie authentisch und ehrlich wirken in bezug auf die Inhalte der Tagung, ob sie ein Vorbild für die Mitarbeiter sind und deren Meinung beeinflussen können.

Als Gastgeber kann auch ein Moderator eingesetzt werden. Dieser führt die Tagungsteilnehmer durch das Programm und dient, vor allem wenn er prominent ist, als glaubwürdiges und kompetentes Wiedererkennungselement.

---

[78] Vgl. Alteneder 1996, S. 63
[79] Vgl. Goschmann 2000; S. 140-141
[80] Vgl. Alteneder 1996, 63-73

4.5 Tagungsdramaturgie

Laut Herrey[81] sollte die Botschaft einer Tagung sollte nicht nur explizit, sondern auch implizit durch alle Handlungen und Merkmale vermittelt werden. Dies verstärkt die Aussagekraft und vermindert Widersprüchlichkeiten. Eine detaillierte Dramaturgie der Veranstaltung führt den Teilnehmer Schritt für Schritt, durch Aussagen und Ambiente an die Botschaft heran.

Eine gut durchdachte Dramaturgie ist besonders für die Reihenfolge und Platzierung der Vorträge einer Tagung wichtig. Sie bestimmt an welcher Stelle welcher Referent welchen Vortrag hält. Dabei gibt es gute und schlecht „Sendeplätze“. So ist zum Beispiel der letzte Vortrag vor der Mittagspause oder ganz am Ende der Tagung sicherlich nicht für die wichtigsten Themen der Tagung geeignet. Auch sollten nicht alle „spannenden“ Vorträge auf einer Tagung hintereinander gehalten werden, sondern in einer für den Teilnehmer spannenden Reihenfolge.

Zur Tagungsdramaturgie sagt Goschmann[82]: Tagungen sind Veranstaltungen, bei denen die „Ware Information“ dargeboten wird. Die Botschaft muss im Verlauf der Tagung aufgebaut werden. Es muss Spannung erzeugt werden, mit Zwischenhöhepunkten und Erwartungen an den nächsten Programmpunkt. Zudem werden Botschaften und Informationen besser verstanden und akzeptiert, wenn sie verbunden oder eingebettet sind in eine Tagungsdramaturgie und in emotionale Reize, wie Event-Elemente. Der Einsatz dieser Elemente muss geplant und zielgerichtet erfolgen.

> *„Ohne Dramaturgie keine Spannung, ohne Spannung keine Begeisterung.“*[83]

Oftmals ist eine Tagung aber nicht dramaturgisch sinnvoll, also thematisch geordnet, sondern hierarchisch. Die Hierarchie eines Unternehmens spiegelt sich auf der Tagung wieder, das heißt, der Vorstand hält seinen Vortrag zuerst, auch wenn er dort dramaturgisch gar nicht hinpasst und die ganze Spannung zerstört. Die hierarchische Ordnung der Vorträge sollte nach Möglichkeit auf der Tagung aufgebrochen werden, denn so wird mehr Spannung erzeugt und die Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer erhöht.

---

[81] Vgl. Herrey 1999, S. 301
[82] Vgl. Goschmann 2000, S. 78
[83] Nixdorf 1999, S. 252

4.6 Rahmengestaltung

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist wesentlich für die Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer. So beeinflussen laut Herrey[84] die Bedingungen der Umgebung und die Qualität der logistischen Unterstützung das Befinden und somit die Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer. Störfaktoren fallen dabei mehr auf als bewusst wahrnehmbare Annehmlichkeiten. Die Umgebung, in der die Tagung stattfindet, sollte Behaglichkeit fördern und nicht unnötig Stress durch Ablenkungen oder Störungen verursachen.

Die wichtigsten Elemente für eine optimale Rahmengestaltung sind:

- Eine unproblematische Teilnahmeanmeldung und Informationen über Reisebedingungen zum Veranstaltungsort.
- Ausreichende Informationen über den Tagungsablauf. Eine Agenda mit Angaben wann, was, wo stattfindet, sollte jedem Teilnehmer zu Beginn der Tagung ausgehändigt werden.
- Gut temperierte und gelüftete Tagungsräume mit einem angenehmen Ambiente. Dieses kann durch zusätzliche Dekoration positiv gestaltet werden.
- Eine gute Akustik in den Tagungsräumen, damit jeder Teilnehmer im Raum unabhängig von seinem Sitzplatz den Referenten optimal versteht.
- Eine gute, kontrastreiche Ausleuchtung des Raumes, besonders der Referenten. Die Beleuchtung darf aber nicht anstrengen.
- Ein dezentes Kommen und Gehen der Teilnehmer, auch während der Vorträge, muss ermöglicht werden.
- Eine funktionale und qualitätsvolle Ausstattung des Raumes.
- Eine dem jeweiligen Vortrag angepasste Bestuhlungsform. Diese beeinflusst das Verhältnis vom Teilnehmer zum Referenten. So kann die Form der Bestuhlung autoritär oder dialogfördernd wirken.
- Eine dezente aber effiziente Technik. Sie dient der besseren Vermittlung der Botschaft und muss entsprechend sorgfältig auf dieses Ziel abgestimmt werden.

[84] Vgl. Herrey 1999, S. 304-306

- Ein unauffälliges aber kompetentes Veranstaltungsteam. Der Teilnehmer muss sich von Anfang bis Ende wohl und geborgen fühlen. Warteschlangen, Missverständnisse etc. sind negative Reizquellen und können das positive Veranstaltungsergebnis zunichte machen.
- Ein komfortables Hotel, in dem sich der Teilnehmer wohlfühlt.
- Ausreichend Pausen und Erholungsphasen und natürlich die Sorge um das leibliche Wohl der Teilnehmer.

4.7 Unterhaltungsanteil

Der Unterhaltungsanteil oder auch das Rahmenprogramm einer Mitarbeitertagung dienen zur Auflockerung der ansonsten informationslastigen Inhalte und bieten gleichzeitig Gelegenheit, dass sich die Inhalte festigen und verankern können.

> *„Jede Veranstaltung braucht Unterhaltungswerte. Unterhaltung muss Planungsbestandteil sein und darf weder als Lückenfüller irgendwann, noch als Pflichtprogramm irgendwie stattfinden. Entertainment muss dramaturgisch eingesetzt werden.“*[85]

Unterhaltendes Rahmenprogramm bedeutet für den Teilnehmer laut BDW und Zach[86] eine Entspannungs- und Ausgleichsmöglichkeit. Gesellschaftliche Aspekte stehen im Vordergrund, denn den Teilnehmern bietet sich in geselliger Atmosphäre Gelegenheit zur Diskussion über das Gehörte. Es werden Berührungsängste abgebaut und es kommt zu persönlichen Gesprächen und Kontakten. Es entsteht ein Rahmen für einen inszenierten Dialog, bei dem durch die Erlebnisorientierung ein erhöhter Aktivierungsgrad zu erreichen ist. Die Stimmung während des Rahmenprogramms überträgt sich auf das eigentliche Programm, belebt und trägt somit entscheidend zur harmonischen Gesamtatmosphäre bei.

Laut Schreiber[87] fördert Unterhaltung den Erlebnis- und Erinnerungswert, positive Erlebnisse werden als bildhafte Vorstellung gespeichert und langfristig mit der Tagung in Verbindung gebracht.

Die Botschaft der Tagung sollte auch in das Rahmenprogramm übertragen werden. So werden die Inhalte durch das emotionale Erlebnis noch effektiver in den Teilnehmer verankert.

Unterhaltendes Rahmenprogramm schafft eine kommunikative Atmosphäre. Es bieten sich verschiedene Formen der Unterhaltung an: ein „Wake-Up“ - Künstler, der zu Beginn der Veranstaltung eine lockere, motivierte Atmosphäre schafft, „Walk-Acts“, die sich in den Pausen zwischen den Programmpunkten unter die Teilnehmer mischen

---

[85] Böhme-Köst 1992, S. 170
[86] Vgl. BDW 1993 S. 5 und Zach 1994, S. 38
[87] Vgl. Schreiber 1999, S. 269-270

und diese unterhalten, Aktionen oder Spiele während der Pausen oder nach Ende eines Tagungstages, oder eben auch eine Abendveranstaltung.

Durch das Rahmenprogramm, zum Beispiel eine Abendveranstaltung, erfahren die Mitarbeiter auch eine besondere Würdigung und Bestätigung ihrer Arbeit und einen Dank an ihre Leistungen.[88]

Das Rahmenprogramm muss in Form und Zeitaufwand der Tagung angemessen sein, es darf nicht zu anstrengend und umfangreich sein und den informativen Teil überdecken. Die Kombination von Information und Unterhaltung nennt man auch „Infotainment“.

[88] Vgl. BDW 1992, S. 5

5 Erfolgskontrolle einer Mitarbeitertagung

Ein betriebswirtschaftlicher Erfolg der Mitarbeitertagung lässt sich nur sehr schwer messen, da eine Maßnahme wie die Mitarbeitertagung nur langfristig und mittelbar dazu führt, den Umsatz eines Unternehmens zu steigern.

Zur Messung der Effizienz der Inhaltsvermittlung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Mitarbeitertagung bietet sich aber eine Teilnehmerbefragung auf der Mitarbeitertagung an.

5.1 Fragebogen

Ein umfassender exemplarischer Fragenkatalog befindet sich in Anhang A. Auszugsweise werden im weiteren einige Fragen aus diesem näher erläutert.

Grundlegend ist die Frage nach der Erwartungshaltung vor der Tagung und der Erfüllung dieser Erwartungen. Besonders aussagekräftige Ergebnisse erhält man, wenn man den Teil des Fragebogens, der die Erwartungshaltung der Teilnehmer betrifft, mittels einer Spontanbefragung vor oder zu Beginn der Veranstaltung abfragt. Eine Frage hierfür könnte folgendermaßen gestaltet sein:

Welche Erwartungen haben Sie an die Mitarbeitertagung?

Ich will...	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
..neue Kontakte knüpfen					
..neue Informationen erhalten					
..Spaß haben					
..motiviert werden					
..mit Kollegen diskutieren					
..mehr über mein Unternehmen erfahren					
..meine Meinungen und Anregungen einbringen					
Andere:					

Interessant ist dann zu sehen, welche dieser Vorab-Erwartungen sich am Ende der Veranstaltung erfüllt haben (hierbei die gleichen Fragen verwenden).

Zum Erfragen des informativen Gehaltes der Tagung bietet sich zum einen an, die Teilnehmer aufzufordern, jeden einzelnen Vortrag oder Workshop zu beurteilen, zum anderen kann aber auch eine Frage gestellt werden, die sich mit den Inhalten der Tagung allgemein befasst.

Wie beurteilen Sie die Inhalte der Mitarbeitertagung?

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
Aktuell					
Verständlich					
Ansprechend					
Hat mir persönlich etwas gebracht					
Auf mein Aufgabengebiet übertragbar					
Wirken nachhaltig					
Anregend					
Interessant					
Zu theoretisch					
Zu allgemein					
Innovativ					

Damit wird geprüft, wie adressatengerecht die Inhalte aufbereitet wurden.

Fragen wie

Hätten andere Informationsmedien diese Veranstaltung ersetzen können?

☐ nein ☐ ja, und zwar _____

oder

Im Vergleich zu anderen Ihnen zur Verfügung stehenden internen Kommunikationsinstrumenten (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Persönliches Gespräch etc.), wie wichtig finden Sie die Mitarbeitertagung?

☐ sehr wichtig ☐ wichtig ☐ weniger wichtig ☐ unwichtig ☐ überhaupt nicht wichtig

erheben die Meinung der Mitarbeiter über Nutzen und Wichtigkeit des Instruments Mitarbeitertagung generell. Diese können dem Unternehmen Aufschluss darüber geben, wie sinnvoll der Einsatz einer Mitarbeitertagung überhaupt ist, oder ob diese besser durch ein anderes Kommunikationsinstrument ersetzt werden sollte.

Fragen zur zeitlichen Angemessenheit der Vorträge und Workshops, aber auch zur Angemessenheit der Gesamtdauer der Veranstaltung geben Aufschluss über die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer.

Auch ist es sinnvoll die Angemessenheit von Information, Unterhaltung und Freizeit abzufragen. Hierzu bietet sich folgende Möglichkeit an:

Wie fanden Sie das Verhältnis zwischen Information, Unterhaltung und Freizeit?

	zu wenig	genau richtig	zu viel
Information			
Unterhaltung			
Freizeit			

Gegen Ende des Fragebogens bietet es sich an, den Teilnehmer noch einmal resümierend die einzelnen Teile der Veranstaltung bewerten zu lassen.

Bewerten Sie bitte folgende Punkte der Veranstaltung:

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht
Vorträge					
Präsentationen / optische Darstellung					
Filmeinspielungen					
Anzahl / Länge der Pausen					
Abfolge der Programmpunkte					
Abendveranstaltung					
Künstler					
Unterbringung					
Betreuung					

Dies lässt erkennen, in welchen Punkt die Tagung besonders gut gestaltet war, bzw. wo das größte Manko lag.

Zusätzlich ist es denkbar, die Auswirkungen der Tagung auf den Teilnehmer zu hinterfragen.

Was hat die Mitarbeitertagung bei Ihnen bewirkt?

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
Meine Einstellung zum Unternehmen hat sich positiv geändert					
Mein Vertrauen in das Unternehmen ist gestiegen					
Ich fühle mich motiviert					
Ich fühle mich überfordert					

Diese ist besonders wichtig im Zusammenhang mit denen vom Unternehmen für die Mitarbeitertagung gesetzten Zielen. Sie gibt Aufschluss darüber, ob die Ziele erreicht wurden.

Bei der Erstellung eines Fragebogens müssen die Bestandteile in eine problemspezifisch orientierte Reihenfolge gebracht werden, um die Befragung zu steuern.[89] Eine solche Gliederung kann laut Böhler[90] zum Beispiel folgendermaßen aussehen:

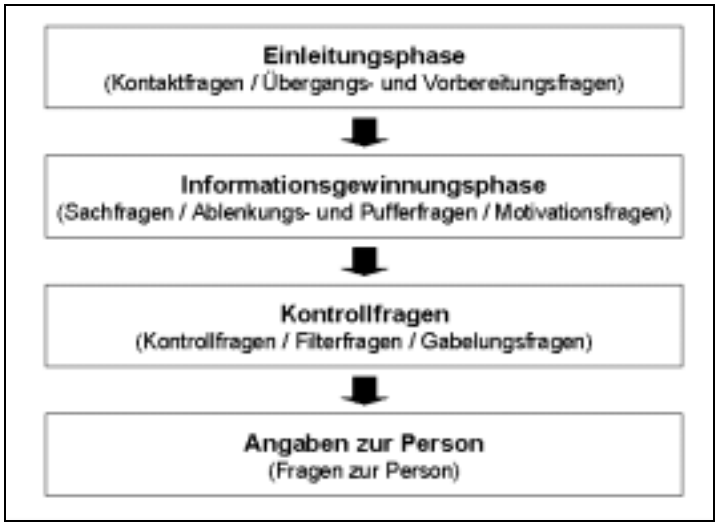

Abbildung 7: Aufbau eines Fragebogens

Zum einen wird damit die Aufmerksamkeit des Teilnehmers und seine Motivation zum Ausfüllen aufrecht erhalten, zum anderen sollten die Fragen so strukturiert sein, dass die Zielsetzung (also das erwünschte Ergebnis) auf den ersten Blick nicht ersichtlich (und damit manipulierbar) ist. Die Länge des Fragebogens sollte den Begebenheiten und der Zielgruppe angepasst sein. Sie hängt von der Art der Durchführung, dem

[89] Vgl. Lötters et. al. 2000, S. 79
[90] Vgl. Böhler 1992, S. 91

Zeitpunkt der Durchführung, sowie dem Interesse der zu Befragenden am Untersuchungsthema ab. Auch sollte alles so formuliert sein, dass die Zielgruppe sich nicht über- oder unterfordert fühlt.

5.2 Durchführung der Befragung

Bei der Durchführung ist grundsätzlich zu klären, zu welchem Zeitpunkt die Befragung stattfindet. Häufig möchte am Ende der Tagung jeder Teilnehmer so schnell wie möglich nach Hause und hat dann keine Ruhe und Lust mehr, befragt zu werden. Es empfiehlt sich daher einen Zeitpunkt während der Tagung zu wählen, zu dem zwar alle Fragen inhaltlich schon korrekt beantwortet werden können, aber noch genug Zeit ist, dies auch ernsthaft und in Ruhe zu tun. Andernfalls sollten die Fragebögen nachgeschickt werden oder eine telefonische Befragung durchgeführt werden.

Je nach Teilnehmergröße bietet sich eine mündliche oder schriftliche Befragung an.

Vorteil der mündlichen (also auch telefonischen) ist, dass der Interviewer eine Hilfestellung zum richtigen Verständnis der Fragen geben kann und erläutern und direkt kontrollieren kann, ob die Fragen richtig ausgefüllt werden. Dies kann aber auch zu einer Verzerrung der Angaben führen, da der Interviewer den Befragten bewusst oder unbewusst beeinflussen kann. Die mündliche Variante bietet dennoch eine hohe Genauigkeit, Sicherheit und Rücklaufquote der Befragung.

Dem entgegen steht ein hoher Kosten- und Zeitaufwand, wodurch sie nur bei kleinen Teilnehmergruppen sinnvoll durchführbar ist.[91]

Die schriftliche Befragung bietet sich bei größeren Teilnehmergruppen (ab 50 Personen) an. Notwendig ist ein Anschreiben, das mit dem Fragebogen an die Teilnehmer ausgegeben wird. Es enthält eine Erklärung zur Nützlichkeit und Relevanz, unterstreicht die Wichtigkeit des Antwortenden für die Untersuchung und sichert die Vertraulichkeit der Angaben zu. Sie ist kostengünstiger als die mündliche, es ist aber schwerer kontrollierbar, ob der Befragte die Fragen korrekt und selbstständig ausgefüllt hat. Sie hat auch meist eine geringere Rücklaufquote.

Die schriftliche Befragung ist besonders geeignet für leicht verständliche Fragen und homogene Zielgruppe. Form und Layout des Fragebogens spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Der erste Eindruck entscheidet in den meisten Fällen, ob der Teilnehmer die Fragen ausfüllt oder nicht.[92]

Aus den Ergebnissen lässt sich ablesen, wie adressatengerecht die Mitarbeitertagung, sowohl in bezug auf die Inhalte als auch in bezug auf die Rahmenbedingungen, ausgerichtet wurde.

---

[91] Vgl. Lötters et al. 2000, S. 65-66

[92] Vgl. Lötters et al. 2000, S. 67-69 und 87-88

6 Gründe für eine Mitarbeitertagung

Es zeichnen sich Tendenzen in der Gesellschaft und in Unternehmen ab, deren Auswirkungen mit einer Mitarbeitertagung sinnvoll entgegengewirkt werden kann. Im Folgenden werden einige Beispiele näher beleuchtet und die Vorteile einer Mitarbeitertagung dahingehend dargestellt.

6.1 Informationsüberlastung contra zunehmendes Informationsbedürfnis

Die Mehrzahl der Mitarbeiter deutscher Unternehmen klagen laut Ritter[93] über Informationsüberlastung. Diese wird verursacht durch das sowohl privat als auch im Beruf ständig steigende Medienangebot. Diese Informationsüberlastung hat zur Folge, dass nur noch ein Bruchteil der für den Mitarbeiter relevanten Informationen überhaupt wahrgenommen werden. Das Fehlen oder nicht Auffinden von relevanten, aktuellen und qualitativ hochwertigen Informationen führt zu Frustration, Blockadehaltung, Fehlentscheidungen und Demotivation.

Dem gegenüber steht ein immer größer und anspruchsvoller werdendes Informationsbedürfnis der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter eines Unternehmens wollen über ihre Arbeit, ihr Unternehmen, die Produkte ihres Unternehmens, aber auch über weltwirtschaftliche Zusammenhänge informiert werden. Die Mitarbeiter suchen Sinn in ihrer Arbeit und wollen sich mit ihrer Tätigkeit und ihrem Unternehmen identifizieren können.[94]

> *„Nur noch Kommunikationsmaßnahmen, die besondere Impulse setzen, erzeugen Aufmerksamkeit."*[95]

An diesem Punkt setzt die Mitarbeitertagung an. Sie ist ein Kommunikationsinstrument, durch das ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern direkt und persönlich in Kontakt treten kann. Es handelt sich um eine spezielle Form der Individualkommunikation. In einer kommunikativen und geselligen Atmosphäre werden dem Mitarbeiter relevante Informationen in wohldosierter Form vermittelt. Die Aufnahme und das Behalten der Informationen wird dabei durch eine emotionale und visuelle Unterstreichung der Inhalte erleichtert. Fragen und Missverständnisse können in einem direkten Dialog mit dem Unternehmen und den Kollegen geklärt werden.

---

[93] Vgl. Ritter 2002
[94] Vgl. Herbst 1999, S. 11
[95] Weber und Waldner 1998, S. 7

Im Vergleich zu anderen internen Kommunikationsinstrumenten ist bei einer Mitarbeitertagung die Zielgruppenansprache exakt möglich und die Streuverluste sind relativ gering. Außerdem ist eine direkte Reaktion der Teilnehmer auf das Gehörte sichtbar und interpretierbar.[96]

6.2 Steigender Wettbewerb macht flexible, innovative und produktive Mitarbeiter notwendig

Ein Blick in die deutschen Unternehmen zeigt, dass Märkte immer dynamischer und internationaler werden. Durch den steigenden Wettbewerb und die zunehmende Ersetzbarkeit der Produkte sind die Unternehmen einem hohen internationalen Konkurrenzdruck ausgeliefert. Dadurch steigen die Anforderungen an Flexibilität, Innovativität und Produktivität des Unternehmens und damit auch der Mitarbeiter.[97]

> *„In dieser Arbeitswelt wird der Arbeitsplatz für den Einzelnen immer dynamischer und undurchsichtiger. [...]. Umso mehr müssen die Mitarbeiter schnell und gezielt handeln, Lösungen und Innovationen rasch umsetzen.. Dies setzt voraus, dass sie die Unternehmensziele kennen, verstehen und wissen, wie sie deren Erreichung an ihrem eigenen Arbeitsplatz unterstützen können.“*[98]

Über die Fachkompetenz der Mitarbeiter hinaus erfordern internationaler Wettbewerb und technischer Fortschritt aber auch verstärkt Eigenschaften und Verhaltensweisen, die früher nicht unbedingt nötig waren: Aufgeschlossenheit gegenüber allem Neuen, ganzheitliches Denken, bei dem der Gesamtnutzen für den Betrieb im Mittelpunkt steht, Teamwork, Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Initiative, Kreativität, Engagement, Motivation und Zuverlässigkeit.[99]

Mitarbeiter müssen einerseits alle wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, ihren Arbeitsplatz und ihr Unternehmen kennen (Ziele und Strategien, Produkte, Entwicklungen am Arbeitsplatz, im Unternehmen und am Markt) und über Veränderungen verständlich und glaubwürdig informiert werden.

Neben den rein sachlichen Informationen geht es aber auch um die Vermittlung emotionaler Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Sympathie. Andererseits muss geprüft werden, ob Informationen auch aufgenommen, verstanden und akzeptiert worden sind.[100]

Eine Mitarbeitertagung bietet die Möglichkeit zu einer umfassenden Information. Hier kann in Vorträgen und Workshops alles relevante an den Mitarbeiter vermittelt werden.

---

[96] Vgl. Weber und Waldner 1998, S. 4 und 7
[97] Vgl. Herbst 1999, S. 7
[98] Herbst 1999, S. 13
[99] Vgl. Meier 2000, S. 4
[100] Vgl. Herbst 1999, S. 18-21

Hauptziel der Mitarbeitertagung ist hierbei zum einen die Information, zum anderen aber besonders die Leistungssteigerung und Motivation. Durch das Schaffen und Verstärken eines „Wir-Gefühls“ werden alle Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel eingestimmt und werden motiviert ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Die unterhaltenden und geselligen Teile einer Mitarbeitertagung stellen einen Dank und Anerkennung für die geleistete Arbeit dar. Durch die unmittelbare Teilnahme der Mitarbeiter an der Veranstaltung und die persönliche Ansprache durch die Vorgesetzten wird ein hoher Aktivierungsgrad der Teilnehmer erreicht.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Mitarbeiter im Rahmen einer Mitarbeitertagung die Gelegenheit haben, eigene Ideen, Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge an das Unternehmen zu kommunizieren und damit einen weiteren Beitrag zur Leistungssteigerung zu bringen. Denn die Mitarbeiter eines Unternehmens verfügen über ein großes, meist ungenutztes Ideenpotential und stellen eine wichtige Ressource für das Unternehmen dar, dem internationalen Wettbewerb entgegen zu treten. Die Mitarbeitertagung fördert zudem die Koordination von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Synergien werden genutzt und Doppelarbeit vermieden). Sie ermöglicht Verständigung und lässt Verständnis entstehen, gibt Orientierung und aktiviert das benötigte Leistungspotential.[101]

[101] Vgl. Herbst 1999, S. 7-17 und Weber und Waldner 1998, S. 4

6.3 Umstrukturierungen in Unternehmen und Fusionen von Unternehmen erfordern eine erhöhte persönliche Kommunikation

Der zunehmend dynamischer und internationaler werdende Wettbewerb erfordert Flexibilität, Produktivität und Innovativität. Ein Mittel, um Unternehmen für den verschärften Wettbewerb fit zu machen, sind Veränderungen und Umstrukturierungen im Betriebsablauf.[102]

Einen besonderen Veränderungsprozess stellt eine Fusion dar. Die neunziger Jahre haben einen Fusionsboom erlebt. Weltweit vervierfachte sich die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse seit 1990 auf zuletzt 37.000. (siehe Abbildung 8)

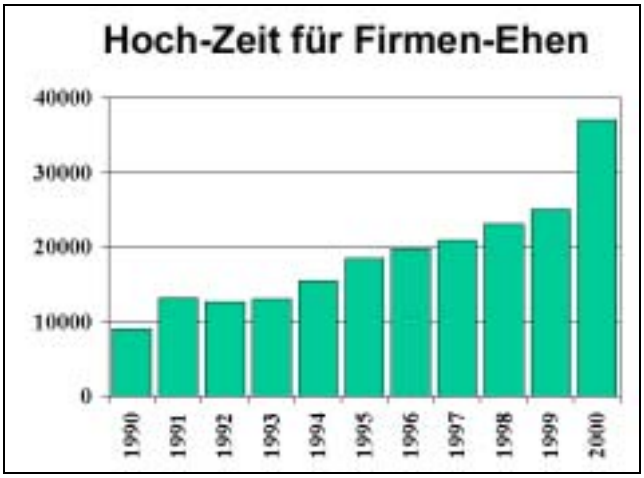

Abbildung 8: Weltweite Fusionen nahmen in den letzten zehn Jahren rapide zu[103]

Nicht ganz so stetig und steil aufwärts wie anderswo zeigt sich die Statistik für Deutschland. Allerdings tat sich nach der Wiedervereinigung beinahe zwangsläufig besonders viel: im Jahr 1992 wurden hierzulande 2.000 Fusionen gemeldet. Doch Mitte der Neunziger flaute die Heiratslust der heimischen Unternehmen wieder deutlich ab. Eine Trendwende ist damit allerdings nicht eingeläutet. Aufgrund von Änderungen im Steuergesetz, die den Zusammenschluss von Unternehmen wieder attraktiver machen, werden in Zukunft wieder deutlich mehr Firmen zusammenfinden.[104]

Mitarbeiter reagieren immer erst einmal misstrauisch und defensiv auf Veränderungen wie Umstrukturierung und Fusion. Angst bis hin zur Panik kann entstehen und jede produktive Arbeit kann dadurch zum Erliegen gebracht werden.

---

[102] Vgl. o. V. 1997, S. 8
[103] o.V. 2001, S. 4
[104] Vgl. o.V. 2001, S. 4

Mitarbeiter entwickeln dort Ängste, wo sie Bedrohungen vermuten, denen sie nicht gewachsen sind. Nicht nur die Gefährdung des Arbeitsplatzes ist dabei mögliche Bedrohung, sondern auch die Befürchtung, an Ansehen und Wertschätzung zu verlieren oder mit Innovationen und veränderten Anforderungen nicht Schritt halten zu können. Bei einer Fusion kommt zusätzlich hinzu, dass zwei Unternehmenskulturen aufeinander prallen und zu vereinen sind. Auch kann ein ausgeprägter Konkurrenzgedanke bis hin zu Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern des beteiligten Unternehmens entstehen. Erst wenn sich die Mitarbeiter sicher sind, dass eine Veränderung nicht bedrohlich ist, wenden sie ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zu – zum Beispiel ihrer Nutzbarkeit für eigene Interessen und den Chancen, welche die Veränderung mit sich bringt. Wenn die Mitarbeiter keine Gelegenheit haben, über ihre Ängste zu reden, gehen die Ängste in den Untergrund und werden damit unberechenbar und unsteuerbar. Dies äußert sich in heftigem Widerstand und Befürchtungen, die schlimmer sind als die Realität – oder in überraschender Kündigung.[105]

Das beste Gegenmittel gegen Ängste ist die offene, direkte und persönliche Kommunikation und das zügige Schaffen klarer Verhältnisse. Es ist wichtig, Veränderungen den Betroffenen so frühzeitig, umfassend und offen wie möglich zu kommunizieren, so dass sie alles Wesentliche aus erster Hand erfahren und zwar zu einem Zeitpunkt, zu dem es noch nicht durchgesickert ist und in den Zeitungen gestanden hat und Gerüchte und Spekulationen kursieren.[106]

> *„Die interne Kommunikation hat in diesem Prozess eine zentrale Rolle. Ihre Aufgabe ist es, klare Botschaften zu senden, die bei den Menschen ankommen. Sie wird zu einem Instrument der Mitarbeiterbindung und -motivation.“*[107]

Sofern ein größerer Personenkreis betroffen ist, empfiehlt es sich, eine Mitarbeitertagung durchzuführen. Eine groß angelegte und aufwändige Mitarbeitertagung hat den Vorteil, dass sie den Stellenwert des Veränderungsvorhabens und die Bedeutung und Ernsthaftigkeit der Informationen unterstreicht. Schriftliche Kommunikation ist für wichtige Botschaften ungeeignet, da die Normalität zum Beispiel einer Mitarbeiterzeitschrift die Besonderheit und Ernsthaftigkeit des Inhalts nicht transportiert.

Eine Mitarbeitertagung gibt Gelegenheit, das gesamte Unternehmen (oder bei einer Fusion mehrere Unternehmen) mit einer einheitlichen Botschaft zu erreichen, zu bewegen und ein gemeinsames Erlebnis zu schaffen. Dabei sollten die Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern auch involviert werden. Nach der Veranstaltung weiß jeder Teilnehmer, dass all seine Kollegen die gleichen Informationen bekommen und die selbe Stimmung erlebt haben. Eine Mitarbeitertagung vermittelt Orientierung, neue Sicherheit und fördert das „Wir-Gefühl“. Sie motiviert und aktiviert durch Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

---

[105] Vgl. Berner 2002a
[106] Vgl. Berner 2002a
[107] o. V. 2002

Sie erreicht ein tieferes Verständnis für die jeweiligen Inhalte, schafft Vertrauen und hilft die Teilnehmer voll zu überzeugen und selbst handlungsfähig zu machen.

Das ist vor allem dann notwendig, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens Veränderungen nicht nur akzeptieren und mittragen sollen, sondern aktiv vertreten und in ihrem Aufgabenbereich eigenständig umzusetzen sollen.[108]

Die auf einer Mitarbeitertagung zur Verfügung stehende Zeit sollte dabei nicht nur mit langweiliger Sachinformation gefüllt werden, sondern vor allem die Gefühle und das Wollen der Mitarbeiter ansprechen und einen geselligen Teil enthalten, in dem sich die Mitarbeiter untereinander austauschen und im Falle einer Fusion kennen lernen können. Das große Potential einer Mitarbeitertagung liegt darin, sowohl die Köpfe als auch die Herzen der Mitarbeiter zu erreichen. Sie bietet Gelegenheit, den Handlungsbedarf deutlich zumachen, Veränderungsziele und –strategien vorzustellen und die Zustimmung der Mitarbeiter zu erreichen.[109]

[108] Vgl. Berner 2002b
[109] Vgl. Berner 2002b

6.4 Abnehmende Loyalität der Mitarbeiter macht Mitarbeiterbindung notwendig

War es früher noch eine Auszeichnung, möglichst lange im selben Betrieb am selben Arbeitsplatz ausgeharrt zu haben, so zählt heute die Bereitschaft zum schnellen Wechsel. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist in den letzten Jahren rückläufig. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter sich einem Unternehmen über einen langen Zeitraum verbunden zu fühlen, also die Energie zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen, abgenommen hat. Dabei wechseln junge Leute die Firma viel häufiger als ihre Eltern und Großeltern. Jeder vierte 15- bis 24-Jährige hat im vergangenen Jahr (1999, d. Verf.) den Betrieb oder den Beruf gewechselt.[110] (siehe Abbildung 9)

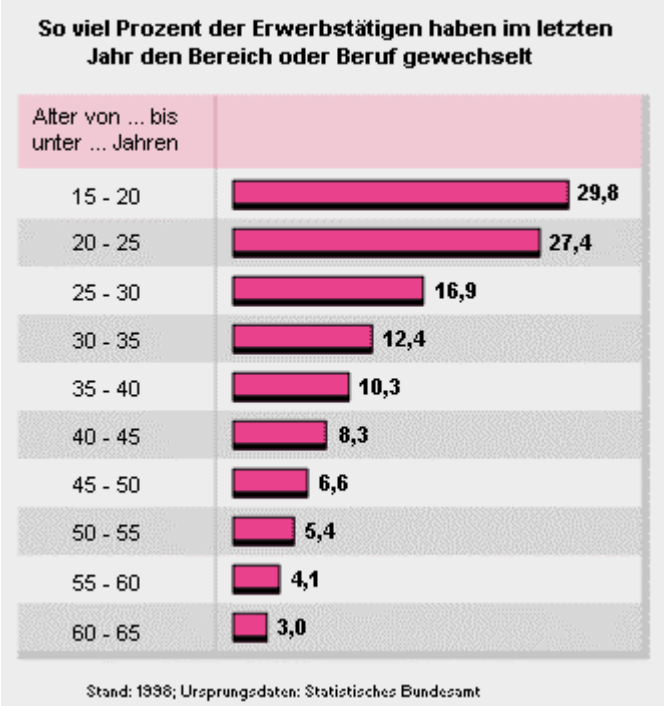

Abbildung 9: Mitarbeiterloyalität: Die Jungen wechseln öfter.[111]

Loyalität, Verbundenheit und Engagement der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist aber entscheidend dafür, ob das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht, produktiv und konkurrenzfähig ist.

Ursachen für sinkende Treue der Mitarbeiter zu dem Unternehmen sind unter anderem ständige Veränderungen und Reorganisationen in den Unternehmen und damit ver-

[110] Vgl. Meier 2000, S. 4
[111] Meier 2000, S. 3

bundener Mitarbeiterabbau, sowie Unternehmenszusammenschlüsse und daraus folgende Identitätskrisen des Unternehmens.[112]

Um den entgegenzuwirken müssen die Ansprüche der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Sie fordern umfassende Information, ein effektives Management, herausfordernde und befriedigende Aufgaben, Weiterbildungsmaßnahmen und ein Einbezogenwerden in den Unternehmensablauf. Wird das Unternehmen diesen Bedürfnissen nicht gerecht, sind Mitarbeiter offen für andere Angebote und wechseln daher häufiger den Job.[113]

Davon abgesehen, dass gute Mitarbeiter Mangelware sind, verursacht geringere Loyalität Kosten für das Unternehmen. Neue Mitarbeiter müssen eingearbeitet werden, Wissen wandert mit den Mitarbeitern ab (schlimmstenfalls zum Konkurrenten) und damit gehen Kunden, Umsätze und potentielle Erträge verloren. Weitere Auswirkungen sind eine geringere Loyalität auch bei den verbliebenen Mitarbeitern und hohe Fehlzeiten. Viele deutsche Arbeitnehmer haben innerlich schon gekündigt. Dies führt dazu, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, hart zu arbeiten und die Arbeit so optimal wie möglich zu erledigen sinkt.[114]

Die Mitarbeitertagung hilft Verbundenheit und Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu fördern und eine vertrauensvolle und offene Kommunikationskultur zu kreieren, die zum Ziel hat, Bedürfnisse der Mitarbeiter herauszufinden und zu berücksichtigen. Im Zuge der Mitarbeitertagung werden Vision und Strategie des Unternehmens kommuniziert und den Mitarbeitern bewusst gemacht, wie wichtig sie für das Unternehmen sind. Ob ihre Ideen und Vorschläge ernst genommen und ihre Leistungen anerkannt werden, hat Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen und ihre Loyalität.[115] Das Engagement des Unternehmens für die Mitarbeiter in Form einer Mitarbeitertagung führt zu Motivation und Zufriedenheit, steigert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, unterstreicht die Einzigartigkeit und Vorteile des Unternehmens und bindet damit die Mitarbeiter. Ein wichtiger Nutzen der Mitarbeitertagung ist hierbei der Aspekt der Massenpsychologie. Größere Gruppen, zum Beispiel die zahlreichen Teilnehmer einer Mitarbeitertagung, entwickeln ihre eigene Emotionalität, die über die Emotionen einzelner Personen deutlich hinausgeht. Jeder einzelne Teilnehmer einer Mitarbeitertagung nimmt nicht nur seine eigenen Gefühle und Gedanken wahr, sondern auch die Reaktionen und Verhaltensweisen der anderen Teilnehmer. Schafft man es also, die Inhalte einer Mitarbeitertagung überzeugend und motivierend zu vermitteln, ergibt sich dadurch eine „positive Rückkopplung“, das heißt eine wechselseitige Selbstverstärkung der vorhandenen Emotionalität.[116]

---

[112] Vgl. CPO 2002
[113] Vgl. CPO 2002
[114] Vgl. CPO 2002
[115] Vgl. CPO 2002
[116] Vgl. Berner 2002b

6.5 Zunehmende Telearbeit stellt erhöhte Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation

Wer außerhalb seines Betriebes, das heißt zu Hause, an wechselnden Einsatzorten oder in ausgelagerten Gemeinschaftsbüros, an einem mit dem Betrieb vernetzten PC oder Laptop arbeitet und seine Daten online an Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte schickt, verrichtet Telearbeit.[117] Die Telearbeit in Deutschland ist vor allem im Vertrieb, im Außendienst und in der Organisation verbreitet.[118]

In keinem anderen europäischen Land hat die Telearbeit in den vergangenen Jahren so stark zugenommen wie in Deutschland. Schon 1999 lieferten mehr als 2 Millionen Frauen und Männer ihre Arbeit von daheim über Computer, Telefon und Fax in den Betrieb. Prozentual gesehen findet sich die Bundesrepublik damit momentan im europäischen Mittelfeld wieder.[119] (siehe Abbildung 10)

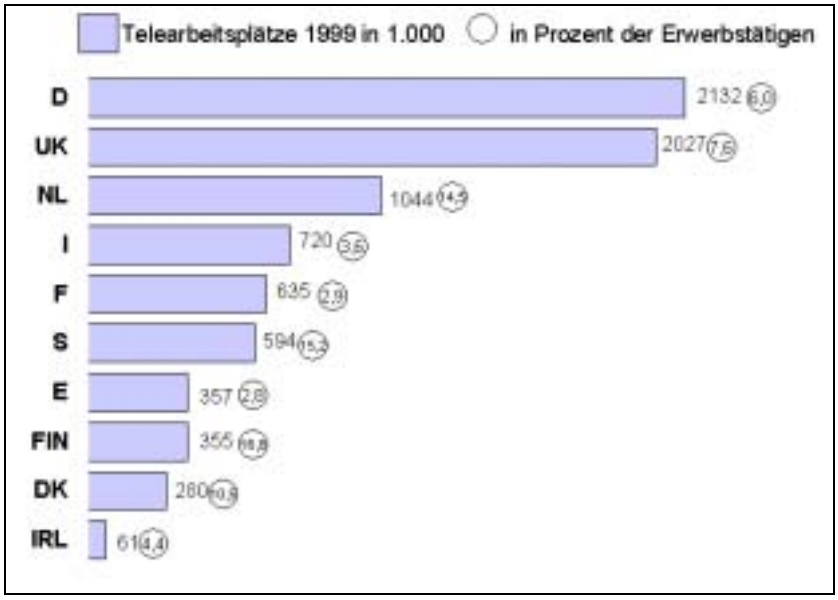

Abbildung 10: Telearbeit: Deutschland macht Tempo. Nach einer Studie der Bonner empirica-Gesellschaft 1999.[120]

Ein Blick in die Arbeitswelt von morgen zeigt, dass Telearbeit äußerst zukunftsfähig ist. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Technik immer mehr Möglichkeiten bietet, schnell, kostengünstig und jederzeit von außerhalb mit Kollegen im Büro zu

[117] Vgl. o. V. 1999a, S. 8 und o. V. 1998 S.1
[118] Vgl. o. V. 1998, S. 1
[119] Vgl. o.V. 1999b, S. 2
[120] Vgl. o.V. 1999b, S. 2

kommunizieren. Zudem lassen Trends wie die Internationalisierung, weltweite Vernetzung, auftragsgebundene, befristete Arbeit, sowie die zunehmende Verzahnung von Arbeiten und Lernen annehmen, dass selbständige Arbeit stark zunehmen, wenn nicht gar dominieren wird.[121]

Verschiedene Studien haben bewiesen, dass Telearbeit dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern. So führen zum Beispiel die flexiblen Arbeitszeiten einerseits zu einer höheren Auslastung der teuren PC-Netzwerke. Andererseits bringen die oft hochmotivierten Telearbeiter überdurchschnittliche Leistungen, weil sie Arbeit und Freizeit optimal an ihre Bedürfnisse anpassen können. Auch die Umwelt profitiert, denn Fahrten ins Büro werden überflüssig. Zusätzlich bedeutet das Angebot von Telearbeit einen Imagegewinn für das Unternehmen, es steigert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und erhöht so seine Chance, qualifiziertes Personal zu bekommen.[122]

Diese Dezentralisierung von Unternehmen bringt aber auch Probleme mit sich. Neben Fragen nach dem Umgang mit Datensicherheit, technischen Probleme und Kosten, der Kontrolle von Arbeitszeiten und Produktivität der Mitarbeiter, der Sicherstellung des Informationsflusses, der Koordination von Aufgaben und der Qualität der Arbeit, stellt sich einem Unternehmen auch die Frage, wie es Arbeitsziele mit den Mitarbeitern vereinbart und wie diese zu messen sind, wie es die Mitarbeiter führt und mit ihnen kommuniziert, bzw. wie es ihnen ermöglicht wird, untereinander zu kommunizieren.

Dies stellt erhöhte Anforderungen an die interne Kommunikation. Die persönliche Begegnung der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern und der Mitarbeiter mit ihren Kollegen motiviert zu den gewünschten Zielen und Leistungen.

Die Mitarbeitertagung stellt eine solche persönliche Begegnung dar. Hier bietet sich die Möglichkeit untereinander und mit Vorgesetzten in Kontakt zu treten und Informationen und Erfahrungen auszutauschen. Das persönliche Zusammentreffen und Kennenlernen der Vorgesetzten und Kollegen ist notwendig, um die Rolle und Wichtigkeit eines jeden Mitarbeiters für das Unternehmen zu unterstreichen, das Unternehmen als ganzes darzustellen und es führt dazu, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können und Sinn in ihrer Arbeit finden. Zusätzlich bietet die Mitarbeitertagung dem Unternehmen Gelegenheit, Aufgaben zu koordinieren und die gesamten Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele und Strategien einzustimmen.

---

[121] Vgl. o. V. 1999b, S. 2

[122] Vgl. o. V. 1999b, S. 2 und o. V. 1999a, S. 8

6.6 Wachsende und sich wandelnde Bedeutung der Unternehmenskultur

> *„Der Begriff Unternehmenskultur hat inzwischen den notwendigen Schritt vom Modewort der Organisationstheorie hin zu einem in Forschung und Lehre anerkannten Begriff „geschafft" [...]. Inzwischen zeigen Großunternehmen stolz ihre unternehmenstypischen Symbole und ihr Bewusstsein für die Unternehmenskultur."*[123]

Der Begriff Unternehmenskultur steht laut Herbst[124] für Werte, die ein Unternehmen für wünschenswert hält, Normen, die das Handeln leiten und Grundannahmen, die das Handeln begründen.

Die Unternehmenskultur äußert sich zum Beispiel darin, wie ausgeprägt Hierarchieunterschiede in einem Unternehmen sind, welche Bedeutung Gruppeninteressen gegenüber Einzelinteressen haben, wie bedeutend formale Regeln im Unternehmen sind und wie kommuniziert wird.[125]

In den vergangenen Jahren hat sich das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld für viele Firmen drastisch geändert. In Zeiten eines verschärften Wettbewerbs, von Umstrukturierungen, Fusionen und Dezentralisierung wird eine ausgeprägte Unternehmenskultur zunehmend wichtiger. Das „Wir-Gefühl", die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen kann verloren gehen– und damit nimmt auch die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter ab. Die Unternehmenskultur muss sich an gesellschaftliche Veränderungen wie dem Trend zur Selbstentfaltung, der Individualisierung und Erlebnisorientierung, dem Bedürfnis nach sozialer Nähe und Arbeitsplatzsicherheit orientieren.[126]

> *„Ein Unternehmen muss mit einer starken, einzigartigen Identität klipp und klar sagen, wer es ist, was es kann, was es von den anderen unterscheidet und welchen Nutzen es bringt."*[127]

Unternehmenskultur hat neben den rationalen auch irrationale, das heißt psychologische und emotionale Ausprägungen. Laut Grudowski[128] lässt sich viel handlungsrelevantes Wissen im Unternehmen besonders gut durch Geschichten, Legenden, Anekdoten und Sagen, aber auch in Form von Wertvorstellungen, Normen und Symbolen vermitteln.

---

[123] Grudowski 1998, S. 43
[124] Vgl. Herbst 1999, S. 54
[125] Vgl. Herbst 1999, S. 56
[126] Vgl. Herbst 1998, S. 9-11
[127] Herbst 1998, S. 9
[128] Vgl. Grudowski 1998, S. 162-163 und 311

Auch Organisationsmythen[129] und Symbolsysteme, wie zum Beispiel eine gemeinsame unternehmenstypische Sprache, können als Medien der Wissensvermittlung und damit „als Medium der Unternehmenskultur“ begriffen werden. Der Mensch im Unternehmen braucht das so vermittelte Wissen zum Gesamt-Verständnis des Unternehmens, insbesondere zum Verständnis des Sinns seiner Arbeit und zum emotionalen Erleben des Unternehmens.

Interne Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, den Mitarbeitern die Unternehmenskultur bewusst zu machen und einen, zum Beispiel durch gesellschaftliche Veränderungen bedingten, kulturellen Wandel zu verdeutlichen.[130] Jedoch ist nicht jedes Instrument der internen Unternehmenskultur dafür geeignet.

> *„Um die Herzen der Mitarbeiter zu erreichen, sind die meisten unserer gängigen Kommunikationsinstrumente denkbar ungeeignet: zu nüchtern, zu sachorientiert, zu unpersönlich. Sie sind in erster Linie dazu da, Fakten zu übermitteln, Entscheidungen vorzubereiten und zu begründen.“*[131]

Eine Mitarbeitertagung ist eine wirkungsvolle Maßnahme, um die Unternehmenskultur bei Mitarbeitern zu verinnerlichen. Denn gerade irrationale oder emotionale Inhalte lassen sich hier besonders gut vermitteln. Allein schon die Tatsache, dass die Teilnehmer an einen anderen Ort fahren, in einem Hotel übernachten, kulinarisch umsorgt werden, Unterhaltung geboten bekommen und Vorgesetzte persönlich anwesend sind, stellt ein außergewöhnliches Erlebnis dar, steigert, indem es alle Sinne anspricht, den Aufmerksamkeits- und Erinnerungswert und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen. Auf einer Mitarbeitertagung können die Werte der Unternehmenskultur sowohl implizit als auch explizit optimal vermittelt werden.

---

[129] Unter Mythen im Unternehmen versteht man von allen Mitarbeitern akzeptierte, aber rational und logisch nicht begründbare Auffassungen, die aber Wahrheitsanspruch erheben. Sie haben eine emotionale Steuerungswirkung auf die Sicht der Wirklichkeit und halten damit scheinbare Werte des Unternehmens aufrecht. (Vgl. Bachinger 1990, S. 310)

[130] Vgl. Grudowski 1998, S. 308

[131] Berner 2002e

7 Schlussbetrachtung

In dieser Arbeit ist das Instrument Mitarbeitertagung als Bestandteil der internen Unternehmenskommunikation untersucht worden. Dabei hat sich herausgestellt, dass der Begriff als solcher in der Literatur kaum behandelt wird, weshalb ich meine Argumentation zum einen auf Literatur über interne Kommunikation, Tagungen und Mitarbeiterveranstaltungen, zum anderen auf eigene Erfahrungen gestützt habe.

Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit sollen jetzt noch einmal thesenartig als Zusammenfassung dargestellt werden.

These 1: Die Sichtweise der Mitarbeiter im Untenehmen hat sich dahingehend gewandelt, dass sie wieder zunehmend Sinn und Befriedigung in ihrer Arbeit finden wollen. Dies macht eine erhöhte und den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasste interne Kommunikation notwendig.

These 2: Interne Kommunikation muss den Menschen ganzheitlich mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen berücksichtigen. Diese sollten auch bei der Planung und Umsetzung einer Mitarbeitertagung beachtet werden.

These 3: Die Mitarbeitertagung ist ein Instrument der persönlichen und direkten Kommunikation. Sie stellt ein Erlebnis, ein „Event“, für die Teilnehmer dar und vermittelt Inhalte, indem sie alle Sinne anspricht. Dies ist die größte Stärke der Mitarbeitertagung.

These 4: Die Mitarbeitertagung ist ein zeitgemäßes Kommunikationsinstrument, das den Auswirkungen vorherrschender Trends in Gesellschaft und Wirtschaft entgegenwirkt. Sie ist im Vergleich zu anderen Möglichkeiten der internen Kommunikation besonders zielgruppengenau, bietet Gelegenheit für einen gegenseitigen Dialog, verankert Inhalte nachhaltig und weist emotionale Werte wie Vertrauens- und Identifikationsbildung auf.

Schlussfolgernd bedeutet das, dass eine Mitarbeitertagung, gerade wenn sie, wie immer mehr zu beobachten, Eventcharakter aufweist, durch kein anderes Kommunikationsinstrument wirkungsvoll ersetzt werden kann.

Anhang A: Fragebogen zur Erfolgskontrolle einer Mitarbeitertagung

1. Welche Erwartungen haben Sie an die Mitarbeitertagung?

Ich will...	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
..neue Kontakte knüpfen					
..neue Informationen erhalten					
..Spaß haben					
..motiviert werden					
..mit Kollegen diskutieren					
..mehr über mein Unternehmen erfahren					
..meine Meinungen und Anregungen einbringen					
Andere:					

(am besten vorab in einer Spontanbefragung abzufragen)

2. Hätten andere Informationsmedien diese Veranstaltung ersetzen können?

☐ nein ☐ ja, und zwar _____

3. Im Vergleich zu anderen Ihnen zur Verfügung stehenden internen Kommunikationsinstrumenten (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Persönliches Gespräch etc.), wie wichtig finden Sie die Mitarbeitertagung?

☐ sehr wichtig ☐ wichtig ☐ weniger wichtig ☐ unwichtig ☐ überhaupt nicht wichtig

4. Fanden Sie die Gesamtdauer der Veranstaltung angemessen?

☐ zu lang ☐ zu kurz ☐ genau richtig

5. Wie fanden Sie die Stimmung auf der Mitarbeitertagung?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittelmäßig ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

6. Die Mitarbeitertagung war...

☐ ..spannend ☐ ..informativ ☐ ..unterhaltsam ☐ ..langweilig

7. Wie fanden Sie die einzelnen Vorträge und Workshops?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht
Vortrag 1					
Vortrag 2					
Workshop 1					
Etc.					

8. Welcher Vortrag / Workshop gefiel Ihnen besonders gut?

_____

Warum?

_____

_____

9. Fanden Sie die Vorträge zeitlich angemessen?

☐ eher zu lang ☐ genau richtig ☐ eher zu kurz

10. Wie fanden Sie das Verhältnis zwischen Information, Unterhaltung und Freizeit?

	zu wenig	genau richtig	zu viel
Information			
Unterhaltung			
Freizeit			

11. Wie beurteilen Sie die Inhalte der Mitarbeitertagung?

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
Aktuell					
Verständlich					
Ansprechend					
Hat mir persönlich etwas gebracht					
Auf mein Aufgabengebiet übertragbar					
Wirken nachhaltig					
Anregend					
Interessant					
Zu theoretisch					
Zu allgemein					
Innovativ					

12. Können Sie sich mit denen auf der Mitarbeitertagung vorgestellten Zielen identifizieren?

☐ ja ☐ nein

13. Was hat die Mitarbeitertagung bei Ihnen bewirkt?

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft ganz und gar nicht zu
Meine Einstellung zum Unternehmen hat sich positiv geändert					
Mein Vertrauen in das Unternehmen ist gestiegen					
Ich fühle mich motiviert					
Ich fühle mich überfordert					

14. Bewerten Sie bitte folgende Punkte der Veranstaltung:

	sehr gut	gut	mittel-mäßig	schlecht	sehr schlecht
Vorträge					
Präsentationen / optische Darstellung					
Filmeinspielungen					
Anzahl / Länge der Pausen					
Abfolge der Programmpunkte					
Abendveranstaltung					
Künstler					
Unterbringung					
Betreuung					

15. Welche der folgenden Punkte treffen für Sie zu?

Ich habe...	erfüllt	teilweise erfüllt	gar nicht erfüllt
..neue Kontakte geknüpft			
..neue Informationen erhalten			
..Spaß gehabt			
..meine Meinungen und Anregungen eingebracht			
..mit Kollegen Erfahrungen ausgetauscht			
..mehr über mein Unternehmen erfahren			
Ich bin motiviert worden			
Sonstiges:			

16. Wenn Sie die Mitarbeitertagung alles in allem bewerten, welche Schulnote würden Sie vergeben?

(1 = sehr gut, 6 = ungenügend)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

a) Was gefiel Ihnen besonders gut?

_____

b) Und was überhaupt nicht?

_____

17. Wie schätzen Sie die Bedeutung der Mitarbeitertagung für das Unternehmen ein?

☐ sehr wichtig ☐ nicht so wichtig ☐ weiß nicht

18. Sollten die Mitarbeitertagungen häufiger stattfinden?

☐ ja ☐ nein

19. Wenn Sie die Mitarbeitertagung mit anderen Kommunikationsmedien vergleichen, welche Vorteile, bzw. Nachteile hat sie?

1)_____
2)_____
3)_____

20. Wie oft haben Sie schon an Mitarbeitertagungen ihres Unternehmens teilgenommen?

(bei öfter als ein Mal, bitte weiter mit Frage 22)

21. Denken Sie bitte an die letzte Mitarbeitertagung zurück. Können Sie sich noch an die wesentlichen Botschaften erinnern?

☐ ja, nämlich

_____

_____

☐ nein

Literaturverzeichnis

Alteneder, Andreas (1996): Der erfolgreiche Fachvortrag: Didaktik, Visualisierung, Rhetorik. Erlangen.

Bachinger, Richard (Hrsg.) (1990): Unternehmenskultur: ein Weg zum Markterfolg. Frankfurt.

BDW Deutscher Kommunikationsverband (1992): Erhebungsbericht zur Bedeutung, Planung und Durchführung von „Events“. Bonn.

Böhler, Heymo (1992): Marktforschung. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart.

Böhme-Köst, Peter (1992): Marketing-Arbeitsmodelle Nr. 7: Tagungen, Incentives, Events gekonnt inszenieren – mehr erreichen. Hamburg.

Goschmann, Klaus (2000): Medien am Point of Interest . Arbeits-Lexikon Messen, Ausstellungen, Events, Kongresse, Tagungen, Incentives, Sponsoring. 1. Auflage. Mannheim.

Gressmann, Markus, Imdahl, Reinold und Jehn, Stefan (1999): Präsentation mit elektronischen Medien. Künzell.

Grudowski, Stefan (1998): Informationsmanagement und Unternehmenskultur: Untersuchung der wechselseitigen Beziehungen des betrieblichen Informationsmanagements und der Unternehmenskultur. 2. Auflage. Stuttgart.

Hanser, Hermann (1999): Kongress-Service: Planung, Organisation und Durchführung einer Veranstaltung. In: Schreiber, M.-T. (Hrsg.) unter Mitarbeit von K. Beckmann: Kongress- und Tagungsmanagement. München – Wien, S. 309-331.

Hartmann, Martin, Funk, Rüdiger und Nietmann, Horst (1999): Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert. 5. Auflage. Weinheim-Basel.

Heiderich, Rolf und Rohr, Gerhart (1999): Wertewandel. Aufbruch ins Chaos oder neue Wege? München.

Herbst, Dieter (1998): Corporate Identity. 1.Auflage. Berlin.

Herbst, Dieter (1999): Interne Kommunikation. 1. Auflage. Berlin.

Herrey, Julian (1999): Veranstaltungspsychologie, Wahrnehmung und Qualität. In: Schreiber, M.-T. (Hrsg.) unter Mitarbeit von K. Beckmann: Kongress- und Tagungsmanagement. München – Wien, S. 295-30.

Khazaeli, Dominik (1998): Multimedia mit Director: Projektplanung und Interfacedesign. Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg.

Klöfer, Franz und Nies, Ulrich (Hrsg.) (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Neuwied – Kriftel.

Lötters, Christine, Theuner, Gabriele et al. (2000): Marktforschung. Aus: Pepels, Werner (Hrsg.) (2000): Examenswissen Marketing. Band 2. Köln – Wien – Bern.

Maro, Fred (2002): Mitreißende Meetings und gelungene Events: Aufbruchstimmung in Ihrem Unternehmen. Düsseldorf – Berlin.

Meier, Bernd (2000): Arbeitswelt heute und Morgen. Wirtschaft und Unterricht. Köln. Jahrgang 26, Nr. 8. S. 1-4.

Nixdorf, Bernd (1999): Innovative Interaktions- und Visualisierungstechniken. In: Schreiber, M.-T. (Hrsg.) unter Mitarbeit von K. Beckmann: Kongress- und Tagungsmanagement. München – Wien, S. 233-260.

o. V. (1997): Unternehmens-Reorganisation: Verborgene Produktivitätsreserven. iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 29, 1997. S. 8.

o. V. (1998): Telearbeit 1998. Domäne des Nordens. iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 28, 1998. S. 1.

o. V. (1999a): Telearbeit. Hausarbeit macht Laune. iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 30, 1999. S. 8.

o. V. (1999b): Telearbeit. Eine Arbeitsform der Zukunft. iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 42, 1999. S. 2.

o. V. (2001): Fusionen. Hoch-Zeit für Firmen-Ehen. iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 35, 2001. S. 4-5.

Pepels, Werner, in Gemeinschaft mit Auerbach, Heiko (Hrsg.) (1999): Verkaufsförderung. München – Wien.

Saldern, Matthias von (1998): Befragung und Beobachtung im Betrieb. Hohengehren.

Schreiber, Michael - Thaddäus (1999): Rahmenprogramm als „nicht-technische“ Kommunikationsebene. In: Schreiber, M.-T. (Hrsg.) unter Mitarbeit von K. Beckmann: Kongress- und Tagungsmanagement. München – Wien, S. 233-260.

Weber, Michael und Waldner, Andreas (1998): Wie manage ich ein Event? Event-Marketing als modernes Kommunikationsinstrument. In: Bendixen, Peter (redaktionelle Beratung): Handbuch Kulturmanagement: die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Grundwerk. Aktualisierte Auflage. Düsseldorf. E 2.1.

Zach, C. (1994): Erlebnisse, die mitten ins Schwarze treffen. In: management und seminar H. 3, 1994. S. 38.

Zander, Ernst und Halberstadt, Gerhard (1995): Mitarbeiterinformation als Führungsaufgabe: Rechtsgrundlagen – Instrumente – Erfahrungen. 4. Neubearbeitete Auflage. Köln.

Quellenverzeichnis

Bender, Klaus (1999): Besserer Informationsfluss durch interaktive Kommunikation: Welche Ziele die Deutsche Bank AG mit dem Business TV verfolgt. Vortrag, gehalten auf der 6. Fachkonferenz „Neue Wege der internen Unternehmenskommunikation“ am 18. November 1999 in Frankfurt am Main.

Berner, Winfried (2002a): Angst. Die wichtigste Emotion im Veränderungsprozess. http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/angst.php. (Datum des Zugriffs: 15.10.2002)

Berner, Winfried (2002b): Großveranstaltungen: Die gleiche Message an alle. http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/grossveranstaltung.php. (Datum des Zugriffs: 15.10.2002)

Berner, Winfried (2002c): Leitfaden Großveranstaltungen. http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/grossveranstaltung-leitfaden.php. (Datum des Zugriffs: 15.10.2002)

Berner, Winfried (2002d): Mitarbeiterbefragung: Synchronisation für einen neuen Aufbruch. http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/mitarbeiterbefragung.php. (Datum des Zugriffs: 15.10.2002)

Berner, Winfried (2002e): Rede: Das älteste und wirksamste Führungsinstrument. http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/reden_dr.html. (Datum des Zugriffs: 01.11.2002)

CPO Unternehmensberatung GmbH (o. J.): Mitarbeiterbindung. http://www.cpo-mainz.com/loyal.html. (Datum des Zugriffs: 13.10.2002)

Erhardt, Götz und Schneider, Grit (2000): Veränderung um jeden Preis? Eine Bestandsaufnahme interner Kommunikation in deutschen Unternehmen. PR-Guide, Juli 2000. http://www.pr-guide.de/onlineb/p200704.htm. (Datum des Zugriffs: 20.08.2002)

Fischer-Appelt, Bernhard (1999): Interne Kommunikation - quo vadis?. Vortrag für die Media Concept GmbH / Hamburg, gehalten auf der 6. Fachkonferenz „Neue Wege der internen Unternehmenskommunikation“ am 18. November 1999 in Frankfurt am Main.

Kobjoll, Klaus (1999): Abenteuer „European Quality Award“. Vortrag für die Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH Hamburg, gehalten am 6. September 1999.

o. V. (2002): Veränderungsmanagement / Kommunikation. http://www.baumgartner.de/unternehmensberatung/humanresources/leistung_veraenderung.html. (Datum des Zugriffs: 02.11.2002)

Ritter, Michael (2002): Informations- und Kommunikationsmanagement in Unternehmen. Vortrag, gehalten am 6. und 7. Juni 2002 auf der VBIT (Vogelsberger IT-Forum). http://www.ritter-consulting.com/rc/home.nsf. (Datum des Zugriffs: 19.10.02)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift