

Landeshauptstadt



Hannover

Fachbereich Feuerwehr

Sophie Charlotte Schwarz
Brandreferendarin
Feuerwehr Hannover

Interne Kommunikation und Informationsflüsse bei Berufsfeuerwehren

Facharbeit gemäß § 21 VAP2.2-Feu NRW

Essen, den 14.12.2020

Aufgabenstellung

Interne Kommunikation und Informationsflüsse bei Berufsfeuerwehren

Egal ob Änderungen der Einsatztaktik oder die aktuellen Corona-Bestimmungen – für einen reibungslosen Ablauf der Arbeit müssen Informationen schnell und zuverlässig alle Mitarbeiter in einem Amt erreichen. Erarbeiten Sie Möglichkeiten der Kommunikation sowie des Informationsflusses für größere Berufsfeuerwehren.

Kurzfassung

In dieser Facharbeit werden Möglichkeiten der internen Kommunikation dargestellt, welche als Teil einer Kommunikationsstrategie in größeren Berufsfeuerwehren anwendbar sind. Zu Beginn wird über die Bedeutung der internen Kommunikation und des Informationsflusses in Berufsfeuerwehren diskutiert, indem die Notwendigkeit insbesondere auch für neue digitale Kommunikationsmöglichkeiten erläutert wird. Für eine einheitliche theoretische Grundlage werden anschließend die Begriffe „interne Kommunikation“, „Informationsfluss“ und „größere Berufsfeuerwehr“ definiert. Ergänzend dazu wird im 3. Kapitel auf die Methodik dieser Facharbeit für die Auswahl geeigneter Kommunikationsmöglichkeiten, sowie auf die dafür erforderliche Datenbasis eingegangen. Im Hauptteil dieser Facharbeit wird eine Auswahl unterschiedlicher Möglichkeiten der internen Kommunikation zunächst erklärt. Diese Erklärung ist erforderlich um die Intention und den heutigen Einsatz diverser Kommunikationsmedien zu verstehen. Anschließend folgt eine kritische Betrachtung dieser Medien, insbesondere auch bezüglich der Anwendbarkeit in größeren Berufsfeuerwehren. Im Anschluss werden Hinweise zur Entwicklung eines individuellen Kommunikationskonzepts gegeben. Abschließend werden die Erkenntnisse bezüglich interner Kommunikationsmöglichkeiten in größeren Berufsfeuerwehren in einem Fazit zusammengefasst. Als zusätzliche Veranschaulichung des Themas sind im Anhang zwei positive Praxisbeispiele der Berufsfeuerwehren Hannover und Kiel, sowie ein Beispiel für ein mögliches Kommunikationskonzept einer fiktiven, größeren Berufsfeuerwehr aufgeführt.

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und weitere Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhalt

Aufgabenstellung.....	I
Kurzfassung	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Interne Kommunikation und Informationsflüsse in Berufsfeuerwehren	1
2 Theoretische Grundlagen zum Verständnis relevanter Begriffe.....	2
2.1 Erläuterung des Begriffs „interne Kommunikation“	2
2.2 Erläuterung des Begriffs „Informationsfluss“	3
2.3 Zielgruppe „größere Berufsfeuerwehr“	3
3 Methodischer Ansatz zur Auswahl geeigneter interner Kommunikationsmöglichkeiten	4
4 Darstellung von Möglichkeiten der internen Kommunikation sowie des Informationsflusses	5
4.1 Möglichkeiten der internen Kommunikation	5
4.1.1 Schwarzes Brett.....	5
4.1.2 Persönliche Gespräche	6
4.1.3 Mailverteiler	7
4.1.4 Intranet	8
4.1.5 Social Intranet.....	9
4.1.6 Mitarbeiterzeitung	11
4.1.7 Newsletter.....	12
4.1.8 Blog	13
4.1.9 Video- und Podcastkanäle.....	14
4.1.10 App.....	15
4.1.11 Digital Workplace	16
4.2 Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie.....	19
5 Erkenntnisse bezüglich interner Kommunikations-möglichkeiten in größeren Berufsfeuerwehren	22
Literaturverzeichnis	23
A Beschreibung agiler Arbeitsmethoden	26
B Befragungsergebnisse: Positive Praxisbeispiele	27
C Beispiel für die Umsetzung eines internen Kommunikationskonzepts einer Berufsfeuerwehr	32
Eidesstattliche Erklärung	37

Abkürzungsverzeichnis

AGT	Atemschutzgeräteträger
BCC	Blind Carbon Copy/ Blindkopie
CC	Carbon Copy/ Durchschlagkopie
DAO	Dienstanordnung
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
FAQ	Frequently Asked Questions
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
QMS	Qualitätsmanagementsystem
SER	Standardeinsatzregel
VB	Vorbeugender Brandschutz
VPN	Virtuelles Privates Netzwerk

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interne Kommunikation gemäß Gabler Wirtschaftslexikon (vgl. Lies 2018)	2
Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung der Aufbauorganisation einer Berufsfeuerwehr	20
Abbildung 3: Darstellung des Videopodcasts (Quelle: Feuerwehr Hannover)	28
Abbildung 4: Darstellung der Startseite des kollaborativen Wikis (Quelle: Feuerwehr Kiel)	30
Abbildung 5: Vier-Feld-Matrix für die Umsetzung eines Kommunikationskonzepts (vgl. Führmann 2016, S. 47-48)	32
Abbildung 6: Veranschaulichung eines möglichen internen Kommunikationskonzepts	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschreibung der in Kapitel 4.1.2 thematisierten, agilen Arbeitsmethoden	26
---	----

1 Interne Kommunikation und Informationsflüsse in Berufsfeuerwehren

Der Schlüssel für eine stärkere emotionale Bindung und somit für eine erhöhte Motivation der Beschäftigten ist u.a. die interne Kommunikation (vgl. Montua 2020, S. 3). Denn es gehört zu den Grundbedürfnissen, dass sich Mitarbeiter in einer Organisation eigenverantwortlich einbringen und aktiv bei Gestaltungsmöglichkeiten mitwirken wollen. Ist dies gegeben, so sind positive Auswirkungen auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, auf die persönliche Einsatzbereitschaft und nicht zuletzt auch auf den Krankenstand festzustellen (vgl. Montua 2020, S. 50). Ein Potenzial was auch für Berufsfeuerwehren nutzbar ist. Gemäß der Gallup Studie 2019, welche für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland repräsentativ ist, haben lediglich 15% der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber und sind dementsprechend motiviert. Der restliche Teil der Belegschaft beschränkt seine Arbeitstätigkeit auf den Dienst nach Vorschrift (69%) oder hat bereits innerlich gekündigt (16%) (vgl. Nink 2019). Zudem liegt in der Digitalisierung der internen Kommunikation weiterhin ein hohes Entwicklungspotenzial. Gemäß einer Studie von Statista lassen sich zahlreiche administrative Arbeitstätigkeiten durch technologische Fortschritte vereinfachen und somit den Zeitaufwand reduzieren (vgl. Köhn 2018). Durch die Digitalisierung und einen Informationsüberfluss steht nun nicht mehr die begrenzte Menge an Informationen im Fokus, sondern vielmehr die limitierte Möglichkeit diese Informationen inhaltlich zu erfassen. Aus diesem Grund gewinnt ein innovatives Kommunikationskonzept verstärkt an Bedeutung, um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten zu gewinnen (vgl. Montua 2020, S. 90-92). Aufgrund der jeweils unterschiedlichen Anforderungen, Ziele und Bedürfnisse der Berufsfeuerwehren, lässt sich ein einheitliches Kommunikationskonzept nicht in der Kürze dieser Facharbeit abbilden (vgl. Steinbacher 2017). Dementsprechend wird mit dieser Arbeit lediglich eine Auswahl an operativen Kommunikationsmöglichkeiten aufgezeigt, welche als Teil einer individuellen Kommunikationsstrategie in größeren Berufsfeuerwehren nutzbar sind. Dafür werden, in Anbetracht einer zügig voranschreitenden Digitalisierung, auch zukunftsfähige Medien erläutert, die bisher insbesondere in der Unternehmenskommunikation Anwendung finden. Dazugehörige Praxisbeispiele werden zudem im Anhang zur Veranschaulichung aufgeführt. Durch diese Facharbeit soll der Leser animiert werden die eigene interne Kommunikation zu reflektieren, mit der Intention eine schnelle und flächendeckende Kommunikation innerhalb einer Berufsfeuerwehr zu ermöglichen. Es soll weiterhin die Notwendigkeit einer funktionierenden internen Kommunikation verdeutlicht werden. Ergänzend dazu beinhaltet diese Facharbeit lediglich Anhaltspunkte für die Umsetzung eines individuellen Kommunikationskonzepts. Abschließend wird in einem Fazit auf die Herausforderungen bei der Anwendung dieser Medien in Berufsfeuerwehren eingegangen. Für die gesamte Facharbeit werden lediglich Kommunikationsmedien betrachtet, die in der Alltagskommunikation angewendet werden. Die Möglichkeiten der internen Kommunikation in Krisen und Veränderungsprozessen, sowie im Einsatzfall werden nicht thematisiert. Schnittstellen zu weiteren Abläufen und Prozessen in Berufsfeuerwehren, wie z.B. dem Qualitätsmanagement, werden in dieser Facharbeit ebenso nicht betrachtet.

2 Theoretische Grundlagen zum Verständnis relevanter Begriffe

Um einen sachgerechten Gebrauch, der in der Aufgabenstellung formulierten Begriffe „interne Kommunikation“, „Informationsfluss“ und „größere Berufsfeuerwehr“ sicher zu stellen, werden diese im Folgenden definiert.

2.1 Erläuterung des Begriffs „interne Kommunikation“

Gemäß Gabler Wirtschaftslexikon umfasst der Begriff „interne Kommunikation“ im Wesentlichen zwei Bereiche, welche in folgender Abbildung grafisch dargestellt sind.

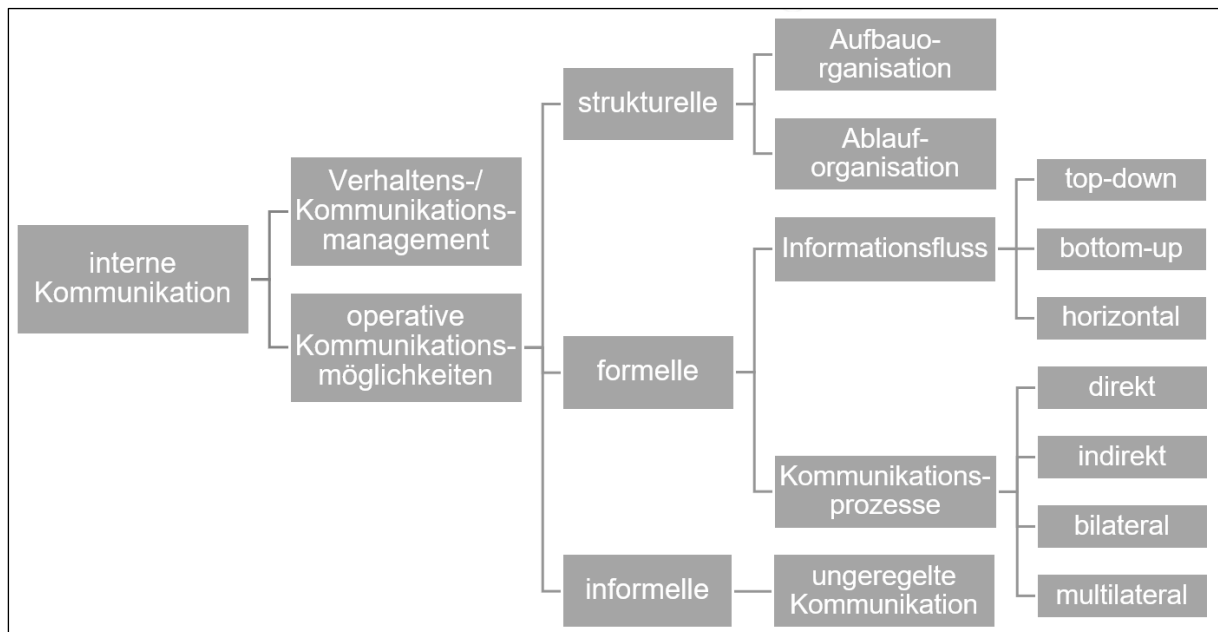


Abbildung 1: Interne Kommunikation gemäß Gabler Wirtschaftslexikon (vgl. Lies 2018)

Zum einen stellt die interne Kommunikation die Führungskräfteunterstützung mittels eines geeigneten Verhaltens- und Kommunikationsmanagements dar. Zum anderen umfasst der Begriff die Kommunikationsmöglichkeiten auf operativer Ebene. Dabei wird wiederum zwischen der strukturellen, formellen, sowie informellen Kommunikation unterschieden. Die strukturelle Kommunikation richtet sich dabei nach der Aufbau- und Ablauforganisation – also nach der internen Führungsstruktur und dem Organigramm. Die formelle Kommunikation richtet sich hingegen nach den Vorgaben der Kommunikationsprozesse und des Informationsflusses in einer Organisation. Darunter wird die direkte, indirekte, bilaterale und multilaterale Kommunikation verstanden, im Top-Down-, Bottom-Up- oder horizontalen Informationsfluss, auf welche an späterer Stelle näher eingegangen wird. Bei der informellen Kommunikation handelt es sich um nicht steuerbare Informationsflüsse, wie z.B. Gerüchte (vgl. Lies 2018). Zudem ist nicht jedes Kommunikationsmedium für jeden Kommunikationsanlass geeignet, worauf an späterer Stelle eingegangen wird (vgl. Montua 2020, S. 109). Unabhängig vom Kommunikationsanlass, hat die interne Kommunikation heutzutage weitaus mehr Aufgabenfelder als nur die Mitarbeiter zu informieren. Sie dient in erster Linie nach wie vor dazu dem Mitarbeiter eine

Orientierung in der eigenen Organisation zu bieten (vgl. Montua 2020, S. 114). Zusätzlich dient sie heutzutage der Förderung des Dialogs. War vor einigen Jahren noch eine einseitige Information im Top-Down-Prinzip üblich, so steht heute die beidseitige Kommunikation im Vordergrund. Bei den Mitarbeitern steigt das Bedürfnis verstärkt eingebunden und, unabhängig von der Hierarchieebene, gehört zu werden. Dies führt längerfristig zu einem stärkeren Zusammenhalt innerhalb der Organisation. Auch die Steigerung der Mitarbeitermotivation ist eine weitere Aufgabe der internen Kommunikation. Mittels einer strukturierten, beidseitigen Kommunikationskultur ist eine dauerhafte Motivation der Beschäftigten möglich, was wiederum dazu führen kann, dass die Belegschaft zufrieden, engagiert und selbstverantwortlich arbeitet. Resultierend daraus, fordert der Mitarbeiter die Wertschätzung seiner Tätigkeit und seines erarbeiteten Wissens. Dies wird z.B. durch eine weitere Aufgabe der internen Kommunikation – dem Teilen von Wissen – erreicht (vgl. Montua 2020, S. 8-9).

2.2 Erläuterung des Begriffs „Informationsfluss“

Unter dem Begriff „Informationsfluss“ werden alle Schritte der Kommunikation verstanden (vgl. Erhardt + Partner 12.10.2020), von einer Informationsquelle ausgehend über diverse Sender und Empfänger auf die gesamte Organisation (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 11.10.2020). Als Informationsquelle sind hier „alle Personen, Gegenstände oder Prozesse definiert, die Informationen liefern“ (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 12.10.2020). Wie bereits in Kapitel 2.1 thematisiert, kann der Informationsfluss auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Es werden der vertikale Informationsfluss mit Top-Down- und Bottom-Up-Prinzip und der horizontale Informationsfluss unterschieden. Das Top-Down-Prinzip beschreibt dabei den Informationsfluss von oben nach unten, also von der Führungsebene zu den Mitarbeitern. Diese Art der Kommunikation war Jahrzehnte lang Standard (vgl. Blazek 2018). Sie gilt jedoch heute als zu langwierig, was den Informationsfluss unnötig verkompliziert (vgl. Polzhofer 2016, S. 28). Da dieses System dem Mitarbeiter zudem keine Möglichkeit bietet sich aktiv einzubringen, gewinnt das Bottom-Up-Prinzip verstärkt an Bedeutung. Beim Bottom-Up-Prinzip verläuft die interne Kommunikation von unten nach oben, also vom Mitarbeiter zu den Führungskräften. Insbesondere zur Steigerung der Produktivität gilt dies als zeitgemäß (vgl. Blazek 2018). Beide Prinzipien werden auch als vertikaler Informationsfluss zusammengefasst. Der horizontale Informationsfluss erfolgt demnach zwischen Sender und Empfänger auf gleicher Organisationsebene (vgl. Schewe 2020).

2.3 Zielgruppe „größere Berufsfeuerwehr“

Anhand der Größenklassen der KGSt wird für diese Facharbeit festgelegt, dass es sich bei „größeren Berufsfeuerwehren“ um diejenigen von Gemeinden mit mindestens 200.000 Einwohnern (Größenklasse 1 und 2) handelt (vgl. KGSt 2020). Denn bei dieser Größenordnung ist davon auszugehen, dass diese Berufsfeuerwehren über mehr als eine Feuerwache verfügen, was die interne Kommunikation erschwert.

3 Methodischer Ansatz zur Auswahl geeigneter interner Kommunikationsmöglichkeiten

Um eine geeignete Möglichkeit der internen Kommunikation auszuwählen, sind zunächst die unterschiedlichen Gruppen der Kommunikationsmedien zu betrachten, welche anschließend in Relation zur gewünschten Zielgruppe gesetzt werden. Grundsätzlich lassen sich Medien der internen Kommunikation in die Gruppen informierend, aktivierend und motivierend unterteilen. Medien, die informieren dienen ausschließlich der sachlichen Übermittlung von Informationen. Die aktivierenden Medien gehen über die Sachebene hinaus und generieren den Dialog, unabhängig von der Hierarchieebene. Zudem aktivieren sie den Empfänger dazu, sich mit internen Informationen tiefgründiger auseinanderzusetzen. Motivierende Medien wecken hingegen beim Empfänger Emotionen, die dazu animieren, sich mit komplexen Themen detaillierter zu beschäftigen und dennoch gut unterhalten zu werden. Diese drei Arten gilt es nun in, für unsere Zielgruppe geeigneter Mischung zu kombinieren. Dabei sind sowohl Medien, die sich der Empfänger selbst herausuchen kann („Pull-Kommunikation“) als auch Medien, die direkt an den Empfänger adressiert werden („Push-Kommunikation“) anzubieten. Des Weiteren ist die Qualität und nicht die Quantität von Kommunikationsmedien entscheidend und im Vorfeld ist der Kommunikationsanlass zu ermitteln (vgl. Montua 2020, S. 107-108). Es werden drei Kommunikationsanlässe differenziert: die Regelkommunikation im Arbeitsalltag, die Kommunikation bei Veränderungen und die Krisenkommunikation (vgl. Montua 2020, S. 110). Diese Facharbeit befasst sich mit einer Auswahl an Kommunikationstools der Regelkommunikation, welche bei Bedarf – eventuell in abgeänderter oder intensivierter Form – ebenfalls für andere Kommunikationsanlässe anwendbar sind.

In Berufsfeuerwehren wird regulär zwischen Beschäftigten im Tagesdienst und im Einsatzdienst unterschieden. Der Mischdienst aus Tages- und Einsatzdienst ist möglich, sodass Beschäftigte aus dem Tagesdienst mehrere Schichten im Jahr zusätzlich im Einsatzdienst tätig sind. Die Beschäftigten im Tagesdienst verfügen regulär über einen Büroarbeitsplatz, was bei Beschäftigten im Einsatzdienst nicht zwingend der Fall ist. Da in Berufsfeuerwehren im Einsatzdienst i.d.R. ein 24 Stunden Schichtsystem etabliert ist, sind Einsatzdienst-Beschäftigte zudem mehrere Tage am Stück in ihrer Freizeit und nicht an der Dienststelle. Somit haben sie regulär in diesem Zeitraum keinen Zugang zur internen Kommunikation. Zudem kann der Einsatzdienst nicht am Schreibtisch ausgeübt werden. Es besteht an den Feuerwachen dennoch die Möglichkeit, sich an gemeinschaftlichen Bildschirmarbeitsplätzen anzumelden. Des Weiteren verfügen größere Berufsfeuerwehren über mehrere Wachstandorte im gesamten Stadtgebiet, was die interne Kommunikation erschwert.

Diese Aspekte werden bei der Auswahl geeigneter Medien berücksichtigt, indem auf digitale und persönliche Kommunikationsmöglichkeiten eingegangen wird. Somit ist eine ausgiebige, wissenschaftliche Literaturrecherche unabdingbar. Hierzu wird auf fachorientierte Medien zurückgegriffen, welche sich überwiegend auf die interne Kommunikation in Unternehmen beziehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse der Unternehmenskommunikation werden anschließend auf die Anwendung in Berufsfeuerwehren übertragen.

4 Darstellung von Möglichkeiten der internen Kommunikation sowie des Informationsflusses

4.1 Möglichkeiten der internen Kommunikation

Neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten haben sich immer mehr Möglichkeiten der internen Kommunikation auf dem Markt etabliert. Im Folgenden wird eine Übersicht über die, gemäß Kapitel 3 ausgewählten, Informations- und Kommunikationstools gegeben. Ein Schwerpunkt liegt auf der Anwendbarkeit der Tools innerhalb der Regelkommunikation. Dabei wird zunächst auf das jeweilige Funktionsprinzip eingegangen und anschließend erfolgt eine kritische Betrachtung.

4.1.1 Schwarzes Brett

Funktionsprinzip

Eines der ältesten aber immer noch oft genutzten internen Kommunikationsmedien sind Aushänge und Poster am „schwarzen Brett“. In diesem Fall dient eine fest definierte Wand, Tafel oder ein Schaukasten, an einem zentralen Ort, als Anlaufstelle um Informationen zu übermitteln (vgl. Engelhardt 2020, S. 31). Hier steht demnach das Mitteilen von Informationen im Vordergrund. Oftmals wird das Prinzip des „schwarzen Bretts“ in neuer, digitaler Form angewendet. Beispielsweise indem diese online abrufbar sind (vgl. Grossmann 2019).

Kritische Betrachtung

Mittels eines „schwarzen Bretts“ findet eine einseitige aber – in der klassischen Variante – für alle Anwesenden abrufbare Kommunikation statt, da hierfür keine zusätzliche Hardware (z.B. PC oder Smartphone) notwendig ist. Für den Empfänger besteht in diesem Fall allerdings nur mit erhöhtem Aufwand die Möglichkeit Fragen zu dem jeweiligen Thema zu stellen, da teilweise der Sender der Information nicht offensichtlich erkennbar ist. Dies führt ggf. dazu, dass Reaktionen oder Rückmeldungen ausbleiben und diese dementsprechend für den Sender auch nicht wahrnehmbar sind. Des Weiteren muss sich der Sender darauf verlassen, dass die Empfänger in regelmäßigen Abständen am „schwarzen Brett“ vorbei gehen und die Informationen sorgfältig lesen. Dabei ist nicht garantiert, dass der Informationsstand der Aushänge aktuell ist (vgl. Grossmann 2019). Sofern das „schwarze Brett“ regelmäßig aktualisiert wird, ist es nach wie vor ein wichtiges Informationsmedium, da es alle anwesenden Mitarbeiter erreichen kann. Insbesondere diejenigen, die keinen permanenten Internetzugang haben oder die den neuen Kommunikationsmedien abgeneigt sind (vgl. Führmann 2016, S. 209). Übertragen auf den Anwendungsbereich in Berufsfeuerwehren, ist es aus diesem Grund ein oft genutztes Medium. Allerdings sind somit auch nur die Beschäftigten erreichbar, die im Einsatzdienst gerade anwesend sind. Die Beschäftigten in der Freischicht, an anderen Wachstandorten oder auch jene im Tagesdienst werden – teils bewusst – mit diesem Medium nicht erreicht.

4.1.2 Persönliche Gespräche

Funktionsprinzip

Jegliche Formen der persönlichen Gespräche sind nach wie vor ein leistungsfähiges Kommunikationsmedium, über welches Inhalte detailliert ausgeführt und vermittelt werden (vgl. Mast 2019, S. 167). Aufgrund der geringen Planbarkeit von Gesprächsverläufen stellen persönlicher Gespräche im Vergleich zu anderen Medien eine besondere Herausforderung dar. Die Gespräche selbst oder sich daraus ergebende Anschlussgespräche führen beispielsweise zu einem unbeabsichtigten Gesprächsziel, was wiederum positive oder negative Auswirkungen haben kann (vgl. Mast 2019, S. 157-158). Wie in Kapitel 2.1 bereits dargestellt, gibt es unterschiedliche Formen der internen Kommunikation. Im Bereich der persönlichen Gespräche wird insbesondere zwischen formellen und informellen Gesprächen unterschieden. Dabei stellen die formellen Gespräche überwiegend geplante Gesprächsformen wie Mitarbeiter-, Jahres- oder Feedbackgespräche, sowie Workshops und Events dar (vgl. Führmann 2016, S. 180, 182). Diese gilt es bewusst zu planen, organisieren und zu evaluieren, um den gewünschten Erfolg des Gesprächs zu erzielen (vgl. Mast 2019, S. 167). Ebenso ist in formellen persönlichen Gesprächen das professionelle Kommunikationsverhalten der Sender elementar. Im Gegensatz dazu stehen informelle persönliche Gespräche, welche insbesondere durch den freien Mitarbeiteraustausch geprägt werden. Wurden diese früher noch als Gefahr gesehen, gelten sie heute vermehrt als Chance und werden von Arbeitgebern bewusst ermöglicht. Denn sie sind eine menschliche Art der Kommunikation und führen zu einem stärkeren Geborgenheitsgefühl der Beschäftigten (vgl. Führmann 2016, S. 182). In der heutigen, schnell fortschreitenden Zeit ist es wichtig auf die ständig wechselnden Rahmenbedingungen flexibel und effizient zu reagieren. Beispielsweise mit agilen Methoden für die persönliche Kommunikation. Nur so kann dem zunehmenden Wunsch an Mitgestaltung der einzelnen Akteure, bei immer kürzeren Zeitfenstern für formelle persönliche Gespräche, nachgegangen werden. Zu diesen neuen, „agilen“ Arbeitsmethoden zählen z.B. Scrum, Kanban und Design Thinking welche im Anhang A kurz erklärt werden (vgl. Montua 2020, S. 20, 22).

Kritische Betrachtung

Mit einem persönlichen Gespräch werden unerlässliche Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit und persönliche Wertschätzung verbunden (vgl. Mast 2020, S. 189). Aus diesem Grund sind persönliche Gespräche, welche den Dialog fördern, deutlich wirkungsvoller als z.B. digitale Kommunikationsinstrumente. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die persönliche Kommunikation auch in Zukunft nicht von digitalen Alternativen verdrängt wird, sondern diese eher als sinnvolle Ergänzung dienen (vgl. Führmann 2016, S. 180). Mit der weiter voranschreitenden Digitalisierung gehen eine steigende Komplexität, höhere Informationsdichte und dynamische Rahmenbedingungen einher (vgl. Diehl 2019), auf die zukünftig auch Berufsfeuerwehren reagieren müssen. Dementsprechend ist es erforderlich auch die formellen Gespräche neu zu gestalten. Somit kann es zu einem fundierten Wandel der internen Kommunikation kommen, z.B. indem die oben genannten agilen Methoden angewendet werden. Daraus resultierend lassen sich Planungszeiträume und

Besprechungen verkürzen und die gewonnene Zeit kann effizient genutzt werden. Dies ist jedoch nur möglich, sofern die Mitbestimmung und Umsetzungskraft der Mitarbeiter an Bedeutung gewinnt und eine gute Fehlerkultur entsteht (vgl. Hampel 2019). Zudem muss den Mitarbeitern Zeit für informelle Gespräche gegeben werden. Denn wenn die Arbeitszeit der Mitarbeiter streng durchgeplant ist und informelle Gespräche als „unproduktiv“ gelten, kann keine Kommunikationskultur geschaffen werden und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten wird dauerhaft sinken (vgl. Führmann 2016, S. 182). Übertragen auf Berufsfeuerwehren betrifft dies eher die Beschäftigten im Tagesdienst, da im Einsatzdienst i.d.R. eine intensive informelle Kommunikation besteht. Wie oben bereits angesprochen, ist die informelle Kommunikation nur bedingt planbar. Sie kann die formelle Kommunikation optimal ergänzen, sie aber auch teilweise außer Kraft setzen (vgl. Mast 2020, S. 189). Da es menschlich ist, Gemeinschaft und Verbundenheit zu erzielen, ist die informelle Kommunikation keinesfalls zu unterbinden. Um jedoch Gerüchten und Spekulationen vorzubeugen ist die informelle Kommunikation aufmerksam zu beobachten und frühzeitig gegenzusteuern, z.B. unter Einbeziehung anderer Kommunikationsmedien. Mit folgenden Ansätzen kann ein konstruktiver „Flurfunk“ erzielt werden, welcher zu einer effizienten internen Kommunikation beiträgt.

- Eine frühzeitige Information über fundamentale, relevante und strategische Themen und das regelmäßige Einholen von Feedback der Beschäftigten gibt ihnen das Gefühl der Möglichkeit zur Mitbestimmung und Optimierung.
- Mit kurzen agilen Besprechungen, die spontan einberufen werden, lässt sich herausfinden, ob Kritiker den Mut haben der Führungsebene offen Fragen zu stellen. Dies dient dazu um Spekulationen entgegenzuwirken, indem aktuelle und belastbare Informationen vermittelt werden.
- Eine nahbare und gesprächsfreudige Führungsebene, beispielsweise indem die Amtsleitung mit der Belegschaft Mittag isst, stärkt den Dialog und reduziert somit Halbwahrheiten (vgl. Montua 2020, S. 119-120). Dies lässt sich in größeren Berufsfeuerwehren jedoch nur bedingt umsetzen, da die Mitarbeiter i.d.R. dezentral auf mehrere Wachen verteilt ihren Dienst verrichten.

4.1.3 Mailverteiler

Funktionsprinzip

Seit über 30 Jahren gibt es die E-Mail in Deutschland und sie gilt noch immer als ein aktuelles Kommunikationsmedium (vgl. Fuest 2014). Die E-Mail hat im Vergleich zu einem persönlichen Gespräch oder anderen Medienkanälen eine höhere Verbindlichkeit, da es sich um ein Schriftstück handelt, welches i.d.R. eine definierte Form besitzt, digital gespeichert und somit dokumentiert werden kann (vgl. Zerres 2016, S. 10). Es existieren oftmals zahlreiche E-Mailverteiler, über welche bestimmte

Mitarbeitergruppen angeschrieben werden. Dabei werden auch Personen in CC¹ genommen, sofern Sie von bestimmten Konversationen in Kenntnis gesetzt werden sollen, jedoch nur bedingt in das Thema involviert sind (vgl. Führmann 2014).

Kritische Betrachtung

Die Tatsache, dass viele Unternehmen E-Mailverteiler als wesentliches Medium der internen Kommunikation nutzen, hat zur Folge, dass viele Mitarbeiter täglich überfüllte Mailpostfächer vorfinden. Daraus resultierend wird etwa bis zu einem Drittel der Arbeitszeit damit verbracht, die eingegangenen E-Mails zu sortieren, zu lesen oder einfach zu löschen (vgl. Fuest 2014). Hinzu kommt eine Überlastung des E-Mailpostfaches durch einen fehlerhaft angewandten Einsatz der CC und BCC²-Funktion und dadurch entstehende Mailverläufe in Überlänge (vgl. N. N. 2020). Überprüft nun beispielsweise ein Mitarbeiter aus dem Einsatzdienst nur sporadisch sein E-Mailpostfach, so ist die Erfassung von wesentlichen Informationen nahezu unmöglich. Das gemäß der Aufgabenstellung geforderte, schnelle und zuverlässige Erreichen des Mitarbeiters ist somit nicht gegeben. Aus diesen Gründen versuchen viele Unternehmen die Nutzung von E-Mails zu reduzieren. Entsprechende digitale Plattformen, wie u.a. in Kapitel 4.1.11 und Kapitel 4.1.5 beschrieben, wirken hier z.B. entlastend, indem die wesentlichen Informationen in individuell angepasster Form vermittelt werden. Dennoch wird die E-Mail weiterhin als ein wichtiger Kommunikationskanal bestehen bleiben (vgl. Miedl 2019). Beispielsweise kann sie als Verteilmedium für einen digitalen Newsletter dienen, worauf in Kapitel 4.1.7 eingegangen wird (vgl. Führmann 2016, S. 195).

4.1.4 Intranet

Funktionsprinzip

Ein weit verbreitetes internes Kommunikationstool ist das Intranet. Dort sind i.d.R. zahlreiche nützliche Informationen vom Mitarbeiter abrufbar. Es handelt sich dabei um eine interne Webseite, über welche die Informationen an den Mitarbeiter im Top-Down-Prinzip übermittelt werden. Übliche Inhalte sind interne Neuigkeiten, Dienstpläne, Organigramme und vieles mehr. Das Intranet bietet eine enorme Bandbreite der Umsetzung und Gestaltung. Hierbei werden eine unterschiedliche Qualität und Quantität an Informationen bereitgestellt, die in individuell angepasster Darstellung und Struktur digital angeboten werden. Zusätzlich kann das Intranet als zentrale Plattform der internen Kommunikation genutzt werden. Falls vorhanden, lassen sich mit dem Intranet weitere Medien wie Newsletter oder Blogs per Push-Nachricht

¹ CC ist die Abkürzung für „carbon copy“, was übersetzt „Durchschlag“ bedeutet. Die E-Mail-Empfänger, die in der CC-Empfänger-Zeile stehen, sind demnach indirekte Empfänger der E-Mail und für alle weiteren Empfänger sichtbar (vgl. N. N. 2020).

² BCC ist die Abkürzung für „blind carbon copy“ und bedeutet demnach „unsichtbarer Durchschlag“. Die E-Mail-Empfänger, die in der BCC-Empfänger-Zeile aufgeführt sind, sehen dementsprechend alle anderen Empfänger der E-Mail und sind selbst nicht sichtbar (vgl. N. N. 2020).

anzeigen, sodass die Mitarbeiter automatisch über aktuelle Informationen verfügen (vgl. Engelhardt 2020, S. 7-8).

Kritische Betrachtung

Das Intranet kann nur so hilfreich für die interne Kommunikation sein, wie es gelebt und gepflegt wird (vgl. Führmann 2016, S. 191). Dazu gehört, dass die Zuständigkeit geregelt ist. Im öffentlichen Dienst gibt es regulär jedoch keine Abteilung für interne Kommunikation und kein darauf spezialisiertes Personal. Üblicherweise wird diese Aufgabe der Person oder Abteilung zugeteilt, die für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist. Dies kann z.B. eine Stabsstelle der Amtsleitung sein (vgl. Führmann 2016, S. 31-32). Unabhängig davon sollte der zuständige Mitarbeiter die Möglichkeit haben ein funktionierendes Netzwerk zu knüpfen. Denn nur wenn dieser Mitarbeiter mitbekommt, welche Themen die Belegschaft beschäftigen, ist der erfolgreiche Einsatz des Intranets und anderer Medien möglich (vgl. Führmann 2016, S. 33). Das Intranet bietet unbegrenzte Möglichkeiten als Kommunikations-, Informations- und Arbeitsmedium und ist in zahlreichen Unternehmen und Ämtern bereits als zentrales Kommunikationsmedium etabliert (vgl. Führmann 2016, S. 191). Diese weisen jedoch oftmals folgende Defizite auf, sie

- sind nicht mit neuen technischen Möglichkeiten mitgewachsen,
- werden nur rudimentär gepflegt,
- verfügen über eine nicht zeitgemäße Darstellung von Informationen,
- sind nicht für alle Mitarbeiter abrufbar,
- sind nicht zielgruppenorientiert und
- werden nicht kritisch analysiert.

Sofern diese Faktoren bestehen, wirken sie kontraproduktiv, da sie die Mitarbeiter frustrieren und dadurch die interne Kommunikation hemmen. Interne Kommunikation muss von der Führung eines Amtes ernstgenommen werden. Ansonsten ist eine Implementierung eines funktionierenden Intranets nicht möglich, was sich auf das Engagement der Beschäftigten negativ auswirken kann (vgl. Miedl 2019).

4.1.5 Social Intranet

Funktionsprinzip

Der Unterschied zwischen dem klassischen Intranet, wie oben beschrieben, besteht darin, dass das „Social Intranet“ zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten bietet, indem es durch soziale Netzwerkfunktionen ergänzt wird (vgl. Engelhardt 2020, S. 8 und Führmann 2016, S. 197). Folgende zusätzliche Funktionen dienen dazu, dass die Kommunikation nicht mehr ausschließlich im Top-Down-Prinzip erfolgt, sondern auch andere Informationsflüsse ermöglicht:

- Individuelle Mitarbeiterprofile, welche die Beschäftigten je nach persönlichen Interessen einrichten. Beispielsweise werden dort ihre besonderen Kompetenzen angegeben und zusätzlich Filter eingesetzt, um den Zugriff von Kollegen nur auf einen Teil der angegebenen Informationen zuzulassen oder nur bestimmte Links bzw. Inhalte angezeigt zu bekommen.

- Blogs, die nicht nur vom Arbeitgeber erstellt und mit dem Intranet verknüpft werden, sondern auch von den Mitarbeitern, z.B. von einzelnen Projektgruppen selbst geführt werden.
- „Postings“³, mit welchen sich die Mitarbeiter untereinander austauschen, indem sie bestimmte Inhalte mit Kollegen teilen.
- Kommentarfunktion für die Mitarbeiter, um zu bestimmten Inhalten ihre Meinung mitzuteilen und sich somit interaktiv einzubringen.
- Projektmanagement, indem projektbezogene Gruppen erstellt werden, wodurch das Teilen von Dokumenten möglich ist und gruppenintern diskutiert werden kann. Beispielsweise ist eine zusätzliche Verknüpfung mit der Terminorganisation, einer Videochat-Möglichkeit oder mit Online-Abstimmungstools denkbar, um die Zusammenarbeit zu erleichtern.

Es bietet demnach interaktive Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung durch die Belegschaft, mit dem Ziel die Kommunikation, die Zusammenarbeit und das Wissensmanagement zu optimieren (vgl. Engelhardt 2020, S. 8-9).

Kritische Betrachtung

Die Einführung eines „Social Intranets“, bzw. die Erweiterung eines bestehenden Intranets zu einem „Social Intranet“, ist oftmals mit Hürden verbunden. Eine wesentliche Hürde stellt die freie Kommunikationskultur, sowie die daraus resultierende neue Transparenz, dar. Weshalb viele Beschäftigte oftmals Berührungsängste mit dieser neuen medialen Form haben (vgl. Engelhardt 2020, S. 8-9). Unabhängig davon sollte die Einführung eines „Social Intranets“ mit folgenden fundamentalen Grundregeln einhergehen:

- Die sozialen Medien des Intranets stehen für alle Beschäftigten zur Verfügung.
- Die Führungsebene nutzt die sozialen Funktionen aktiv, die Duldung allein reicht nicht aus.
- Die neuen Funktionen inklusive ihrer Ziele und ihrem Nutzen müssen allen Beschäftigten bekannt sein.
- Unter Berücksichtigung weniger Ausnahmen (z.B. Beleidigungen oder Mobbing) muss eine freie Meinungsäußerung gegeben sein.
- Die sozialen Funktionen, wie Blogs, „Postings“ und Kommentare müssen moderiert werden. Reichen die Kapazitäten der zuständigen Abteilung nicht aus, sind z.B. gezielt Mitarbeiter zur Unterstützung zu schulen.
- Eine permanente Beobachtung und Auswertung der Kommunikationsmedien sind unerlässlich um Probleme schnellstmöglich zu erkennen und gegenzusteuern. Zur Überprüfung gibt es geeignete Software, die zur Auswertung der Medienkanäle genutzt werden kann.
- Ein soziales Intranet sollte schrittweise etabliert werden. Eine bedachte Umsetzung ist erfolgsversprechender als überstürztes Handeln.

³ Ein Posting beschreibt einen schriftlichen Beitrag in Blogs, Foren, sozialen Medien o.ä. (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2018)

Diese Aspekte werden, nach erfolgreicher Einführung eines sozialen Intranets, die interne Kommunikation maßgeblich verändern (vgl. Führmann 2016, S. 199-200). Durch eine flache Hierarchie der internen Kommunikation, wird es vereinfacht kompetente Mitarbeiter unabhängig von Standort oder Tätigkeit zusammenzuführen. Des Weiteren findet dadurch ein Wissensaustausch statt, welcher gefördert und personenunabhängig für alle Beschäftigten zusammengetragen wird (vgl. Steinbacher 2017). Wissen stellt somit ein gemeinschaftliches Gut dar, was dazu führt, dass sich interessierte Mitarbeiter zu einer „schlauhen Informationsgesellschaft“ (Führmann 2016, S. 191) entwickeln. Das soziale Intranet dient ihnen dabei als zentrale multimediale und interaktive Kommunikations- und Wissensplattform. Die Einführung eines sozialen Intranets ist zukünftig unerlässlich, insbesondere wenn junge und gut ausgebildete Mitarbeiter nachrücken sollen. Es ist lediglich eine Frage der Zeit und der Intensität der Umsetzung (vgl. Führmann 2016, S. 191, 197). Zudem führt eine transparente Kommunikation langfristig zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und zu einer besseren Identifizierung mit dem Arbeitgeber, wodurch nicht zuletzt die Motivation und die Produktivität steigen (vgl. Steinbacher 2017). Doch auch bei diesem Kommunikationstool gilt, dass es nur so gut ist, wie es gelebt und gepflegt wird (vgl. Engelhardt 2020, S. 8). Denn das soziale Intranet erfordert ein hohes Maß an Offenheit, Verantwortungsbereitschaft und Kontinuität. Zudem ist ein Umdenken erforderlich. Wird versucht das neue soziale Medium im alten analogen Stil umzusetzen, wirkt es kontraproduktiv auf die interne Kommunikation und schadet dieser (vgl. Führmann 2016, S. 197-198).

4.1.6 Mitarbeiterzeitung

Funktionsprinzip

Bevor digitale Medien etabliert waren, erfüllte die Mitarbeiterzeitung im Wesentlichen die Funktionen, die heute durch das Intranet, Apps oder andere interaktive Kommunikationsmedien abgedeckt werden. Sie diente früher überwiegend der Informationsübermittlung von Neuigkeiten. In der heutigen Zeit ist sie hingegen eher darauf fokussiert das Bewusstsein der Mitarbeiter auf wichtige Informationen zu lenken, in Kombination mit anderen internen Medien. Dabei sind insbesondere Kurzgeschichten für die Mitarbeiterzeitung charakteristisch, welche den umfassenden Eindruck des Amtes vervollständigen sollen (vgl. Engelhardt 2020, S. 22). Der Mensch besitzt eine natürliche Affinität für Geschichten. Diese Vorliebe wird mittels Mitarbeiterzeitung genutzt, um u.a. auch wichtige Informationen im „Storytelling“-Format zu inszenieren (vgl. Montua 2020, S. 119-120). Es gibt im Wesentlichen zwei Darstellungsformate, sie kann in gedruckter Form oder als Webmagazin produziert werden. Die gedruckte Form verspricht dabei ein immer seltener werdendes haptisches Leseerlebnis. Wird die Mitarbeiterzeitung als Webmagazin veröffentlicht, so sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Sie kann mit Bildberichten, Videos, Links und anderen Kommunikationsmedien verknüpft werden, um somit die Aufmerksamkeit der Leser zu gewinnen (vgl. Engelhardt 2020, S. 23). Hierbei steht die lebhafte und ansprechende Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift im Kontrast zum Intranet und dient somit als abwechslungsreiche Ergänzung. Daraus resultiert, dass die Mitarbeiterzeitung nur wenige Male im Jahr erscheint, dafür aber in hochwertiger Form. Qualität geht hier vor Aktualität (vgl. Führmann 2016, S. 206-207).

Kritische Betrachtung

Wie bereits beschrieben hat sich die Intention einer Mitarbeiterzeitschrift gewandelt. Dieser Wandel ist nicht nur mit anderen digitalen Kommunikationsmedien zu begründen, die Erwartungen der Belegschaft sind ebenso gestiegen. Der Bewertungsmaßstab der Beschäftigten entspricht dem für externe Medien wie „Spiegel“, „Stern“ o.ä. Heutzutage befinden wir uns in einer Gesellschaft mit Informationsüberfluss, weshalb erwartet wird, dass durch das Medium ein Mehrwert erzielt wird. Sei es ein hoher Unterhaltungswert oder ein Anreiz zu neuen Ideen. Dieser Anspruch spiegelt sich ebenso in dem veränderten Leseverhalten wider. Während früher lange Artikel und sachliche Informationen aufmerksam studiert wurden, steht heute der Faktor Zeit im Mittelpunkt (vgl. Führmann 2016, S. 207). Aus diesem Grund bieten sich Webmagazine an, denn hier entscheidet der Leser welchen Teil des Mediums er lesen möchte. Wird eine Überschrift nicht angeklickt, bleibt der Artikel ungelesen (vgl. Engelhardt 2020, S. 24). Wird sich für eine digitale Variante des Mitarbeitermagazins entschieden, sind die Übersichtlichkeit, Interaktivität und crossmedialen Eigenschaften elementar. Die Bereitstellung der Mitarbeiterzeitung als PDF-Dokument wird diesem Anspruch dabei nicht gerecht. Denn übermäßiges „scrollen“ durch lange Zeitschriften ist nicht ansprechend genug. PDF-Versionen der gedruckten Mitarbeiterzeitschrift werden oftmals als halbherzige Umsetzung interpretiert, was dazu führen kann, dass die Mitarbeiterzeitschrift nicht mehr gelesen wird. Trotzdem werden Mitarbeiterzeitungen oftmals in dieser Form angeboten, was aus Sicht von Kirstin Engelhardt lediglich dazu dient „die Entscheidung über eine Neupositionierung des Mitarbeitermagazins herauszuschieben“ (Engelhardt 2020, S. 24). Fällt die Entscheidung auf eine digitale Variante, so ist die Veröffentlichung als Webmagazin optimal. Hierfür gibt es entsprechende Software, um ein attraktives und ansprechendes Webmagazin zu gestalten (vgl. Führmann, S. 195). Zu berücksichtigen ist ebenfalls die Überlegung, ob die Mitarbeiterzeitung auch über private Endgeräte abgerufen werden kann. Denn insbesondere in gedruckter Form kann sie mit nach Hause genommen und stolz der Familie präsentiert werden. Dies ist auch für die Mitarbeiter im Einsatzdienst relevant, da diese somit nicht zwingend im Dienst sein müssen, um die Mitarbeiterzeitung zu lesen. Unabhängig von der ausgewählten Variante, ist zudem darauf zu achten, dass sie regelmäßig zu einem festen Zeitpunkt erscheint. Denn die Beschäftigten sehen in der Mitarbeiterzeitschrift ein Medium, auf das sie sich verlassen, sodass der Tag der Veröffentlichung oftmals als erwartungsvolles Ereignis gesehen wird (vgl. Führmann 2016, S. 208).

4.1.7 Newsletter

Funktionsprinzip

Aufgrund der Fülle an internen Kommunikationsmöglichkeiten sind Newsletter derzeit wieder beliebt, da sie dazu dienen bestimmte, relevante Themenfelder in den Fokus zu rücken und kompakt zusammenzufassen. Ziel ist es insbesondere allen Beschäftigten eine Plattform zu bieten ihre Themen, Projekte und Erkenntnisse zu publizieren (vgl. Montua 2020, S. 123). Newsletter sind dabei oftmals in Nachrichtenform verfasst und dienen in großen Ämtern auch als Ergänzung der Mitarbeiterzeitung, um die Mitarbeiter über gezielte Themen in Kenntnis zu setzen (vgl.

Engelhardt 2020, S. 29-30). Unabhängig von der Funktion, die der Newsletter in der internen Kommunikation erfüllen soll, ist es besonders wichtig, dass dieser seine Relevanz beibehält. Dies kann u.a. erreicht werden, indem

- er attraktiv medial gestaltet ist,
- darin aktuelle und relevante Themen verarbeitet werden,
- der Newsletter regelmäßig und häufig erscheint und
- dieser mit anderen Medien vernetzt wird (vgl. Montua 2020, S. 123).

Kritische Betrachtung

Im Gegensatz zur Mitarbeiterzeitung sind Newsletter einfacher gestaltet und verfügen über eine begrenzte Themenvielfalt (vgl. Engelhardt 2020, S. 29). Darüber hinaus lassen sie sich preiswerter produzieren als andere Medien und haben den Nebeneffekt, dass diese die Kultur eines Amtes stärken (vgl. Montua 2020, S. 123). Ziel eines Newsletters ist es nicht, den Mitarbeiter mit Informationen zu überhäufen. Vielmehr steht ein kurzer und prägnanter Überblick über relevante Neuigkeiten im Vordergrund. Dies kann beispielsweise erreicht werden indem die Rundmail, mit welcher der Newsletter übermittelt wird, lediglich Schlagzeilen beinhaltet. Erst durch einen Klick auf diese Schlagzeile wird der dazugehörige Text aufgerufen. Dadurch sparen die Mitarbeiter Zeit, denn ein derartiger Newsletter ist in weniger als einer Minute überflogen und die für den jeweiligen Mitarbeiter relevanten Inhalte sind erfasst. Die wesentliche Herausforderung bei der Erstellung eines Newsletters liegt darin, ihn für die Beschäftigten langfristig interessant zu gestalten (vgl. Führmann 2016, S. 195). Ergänzend zu den oben genannten Faktoren für die Relevanz des Newsletters, ist eine regelmäßige Bedarfsbefragung der Beschäftigten bezüglich der Information per Newsletter empfehlenswert (vgl. Montua 2020, S. 123). Denn werden die Leser mit den Inhalten des Newsletters gelangweilt, wird dieser nicht mehr gelesen und die Wirkung verschwindet (vgl. Führmann 2016, S. 195).

4.1.8 Blog

Funktionsprinzip

Blogs dienen als Sammlung diverser Informationen, um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen zu lenken und darüber detaillierter zu informieren und diskutieren (vgl. Engelhardt 2020, S. 30). Ein Blog stellt dabei eine Art digitales Tagebuch dar, welches z.B. im Intranet veröffentlicht wird. Darin stellen ausgewählte Beschäftigte regelmäßig Themen, Projekte oder aktuelle Entwicklungen dar oder teilen einfach ihre Sichtweisen zu bestimmten Inhalten mit. Das Format ist hierbei nicht ausschlaggebend. Ein Blog kann als Text, Video oder Podcast bzw. in kombinierter Form erscheinen – je nach Affinität des Senders. Dabei ist darauf zu achten, dass die Beiträge nicht künstlich wirken und eine offene Kommunikation zugelassen wird. Nur so werden die Empfänger erreicht und Vertrauen wird aufgebaut. Zudem sollten Inhalte des Blogs für alle Beschäftigten zugänglich sein. Somit sind Diskussionen und Beiträge möglich, unabhängig von der hierarchischen Stellung der Person. Es ist ein Medium, welches von Diskussionen und Dialogen lebt und somit die interne Kommunikation fördert (vgl. Montua 2020, S. 114-116).

Kritische Betrachtung

Blogs leben von der Regelmäßigkeit und der Kontinuität, mit welcher die Beiträge veröffentlicht werden. Wird ein Blog unregelmäßig geführt oder längerfristig unterbrochen, schadet dies eher der internen Kommunikation. Dementsprechend ist die Entscheidung für einen Blog bewusst zu treffen (vgl. Führmann 2016, S. 200). Richtig angewandt kann er hingegen die in Kapitel 3 beschriebenen Eigenschaften der internen Kommunikation erfüllen. Beispielsweise dient dieser der transparenten Darstellung zur Haltung der Amtsleitung, der Orientierung der Mitarbeiter und der zuverlässigen Übermittlung von Informationen und Wissen – bestenfalls in Echtzeit (vgl. Montua 2020, S. 114). Des Weiteren spricht die Emotionalität für dieses Kommunikationsmedium. Abgrenzend zu vielen anderen Medien kann mit einem Blog Vertrauen aufgebaut werden, da dieser auf einem authentischen Auftreten des Senders basiert. Was wiederum voraussetzt, dass Transparenz und Offenheit gelebt werden. Anderenfalls kann mittels eines Blogs die kulturelle Basis eines Amtes auf die Probe gestellt werden. Es empfiehlt sich demnach dieses Medium nicht in unsicheren Zeiten, während Veränderungsprozessen oder Krisen auszuprobieren, sondern bereits im Vorfeld zu etablieren (vgl. Montua 2020, S. 115-116).

4.1.9 Video- und Podcastkanäle

Funktionsprinzip

Zu den zukunftsorientierten Kommunikationsmedien zählen derzeit interne Video- und Podcastkanäle (vgl. Montua 2020, S. 117). Dabei handelt es sich um kurze Videoclips oder Audiosequenzen, die regelmäßig veröffentlicht werden. Sie stellen also ein kreatives Medium dar, womit alle Beschäftigten in visueller oder auditiver Weise erreicht werden. Zusätzlich kann für die Empfänger die Möglichkeit gegeben werden den Tonbeitrag oder das Video zu bewerten oder zu kommentieren. Dementsprechend dienen Video- und Podcastkanäle sowohl als Informationsmedium, als auch als Dialogmedium (vgl. Führmann 2016, S. 193). Filme und Podcasts bedienen dabei insbesondere die emotionalen Informationskanäle des Empfängers und ergänzen somit weitere interne Kommunikationstools optimal. Es ist z.B. möglich kurze Sprachbeiträge, Interviews oder Expertentalks per Video oder Podcast zu kommunizieren. Somit wird eine zusätzliche Sichtweise auf bestimmte Themenfelder gegeben und der Empfänger wird detaillierter informiert und zu einer neuen Bewertung bestimmter Sachverhalte veranlasst. Bei der Umsetzung eines Video- oder Podcastkanals ist besonders darauf zu achten, dass ein passendes Format mit einem klaren Konzept entwickelt wird, um die gewünschte Akzeptanz für das Medium zu erzielen (vgl. Montua 2020, S. 118). Ein klares Konzept wird u.a. sichtbar, indem sie einen Wiedererkennungswert haben. Z.B. indem sie zu einem bestimmten Zeitpunkt erscheinen und mit einer Erkennungsmelodie oder einem charakteristischen Intro beginnen (vgl. Engelhardt 2020, S. 31).

Kritische Betrachtung

Die Produktion von Video- und Podcasts wird immer einfacher. Durch eine immer besser werdende Technik der Smartphones und Tablets sinken die

Produktionskosten, wodurch die Produktion auch für kleinere Unternehmen oder Ämter möglich ist. Mit einem Smartphone, ergänzt durch ein gutes Mikrofon und eine Audio-Software, lassen sich bereits hochwertige Film- und Audiodateien produzieren. Allerdings müssen insbesondere Videoclips gut gemacht sein, damit sie von den Empfängern langfristig akzeptiert werden. Denn aufgrund der steigenden Digitalisierung im Alltag sind die Ansprüche der Beschäftigten in diesem Bereich gestiegen. Außerdem eignen sich Video- und Podcasts nicht nur für die kontinuierliche Alltagskommunikation, sondern auch für besondere Anlässe und Ausnahmesituationen (vgl. Führmann, S. 193- 194). Wie in Anhang B beschrieben, hat z.B. die Berufsfeuerwehr Hannover in der Coronazeit einen Videopodcast ins Leben gerufen. Dieser wird zukünftig auch für andere Themen fortgeführt.

Der Einsatz von Video- und Podcastkanälen ist besonders erfolgsversprechend, da durch die visuelle und auditive Aufnahme von Informationen nachweislich eine stärkere Verbundenheit zum Arbeitgeber und seinen Werten erzielt wird. Die Tatsache, dass diese Medien im besten Fall ortsunabhängig abgerufen werden, fördert das Zugehörigkeitsgefühl auch bei Beschäftigten ohne festen Büroarbeitsplatz (vgl. Montua 2020, S. 117). Es ist somit ein Medium, welches auch für Berufsfeuerwehren praktikabel ist.

4.1.10 App

Funktionsprinzip

Mitarbeiter-Apps können einen aktiven Beitrag zur internen Kommunikation leisten, indem tagesaktuelle Informationen jederzeit und unabhängig vom Standort von allen Mitarbeitern abrufbar sind. Apps sind jedoch keine eigenständigen Kommunikationsmedien, sie dienen lediglich als Ergänzung eines umfangreichen Intranets oder auch der Mitarbeiterzeitung und sind somit ein Teil eines Gesamtkommunikationskonzepts. Beispielsweise werden mittels App die Inhalte eines „Social Intranets“ jederzeit mobil abrufbar oder es werden bestimmte Themen aus der Mitarbeiterzeitung nochmals in der App aufgegriffen und in interaktiver Form geboten (vgl. Engelhardt 2020, S. 13-15). Eine Mitarbeiter-App dient insbesondere um ein Zusammenspiel zwischen anderen internen Kommunikationstools zu ermöglichen, in digitaler Form, für jeden Beschäftigten abrufbar. Im Gegensatz zu anderen Tools sind Apps zusätzlich auf die Konversation der Beschäftigten untereinander ausgelegt, was in vielen Ämtern derzeit noch nicht präsent ist. Dieser Bedarf wird i.d.R. über herkömmliche Chat-Formate von den Mitarbeitern privat geregelt, was datenschutzrechtlich nicht steuerbar ist (vgl. Montua 2020, S. 124). Typische Inhalte, die mittels Mitarbeiter-App kommuniziert werden, sind allgemeine Informationen zum Arbeitgeber, lokale oder projektbezogene Gruppen, Feedback-Tools, ein Messenger-Dienst u.v.m. Bei Bedarf können Neuigkeiten z.B. als Push-Nachricht angezeigt werden und weitere Social-Media-Funktionen, wie das Teilen und Bewerten von Inhalten, sind i.d.R. möglich. Des Weiteren können Links zu inhaltlich relevanten Homepages oder dem Intranet hergestellt werden. Bei der Einführung dieses Kommunikationsmediums muss hinterfragt werden, auf welchen Endgeräten die App genutzt werden kann. Entweder ist die App nur für Beschäftigte mit dienstlichem

Smartphone zugänglich oder die App kann auf freiwilliger Basis auch über private Endgeräte genutzt werden (vgl. Engelhardt 2020, S. 14-15).

Kritische Betrachtung

Ein Alltag ohne Smartphones und dazugehörige Apps ist heutzutage nahezu undenkbar. Umso verwunderlicher ist es, dass Mitarbeiter-Apps bisher nur selten als internes Kommunikationsmedium genutzt werden, obwohl der Bedarf vorhanden ist (vgl. Montua 2020, S. 124). Durch den digitalen Trend der vergangenen Jahre werden mobile Endgeräte zukünftig auch in der internen Kommunikation neue Anwendungsmöglichkeiten eröffnen (vgl. Führmann 2016, S. 206). Mittels Apps werden z.B. auch Mitarbeiter erreicht, die nicht regelmäßig einen Zugang zu einem dienstlichen PC haben. Mit einer Mitarbeiter-App ist es möglich, dass sich alle Beschäftigten von jedem Ort aus über Neuigkeiten informieren und sich untereinander abstimmen, was mittels kombiniertem Messenger-Dienst DSGVO konform möglich ist (vgl. Montua 2020, S. 126). Dies ist nur vollumfänglich realisierbar, sofern die freiwillige Nutzung von privaten Endgeräten für die dienstliche App gegeben ist. Sind die Anmeldehürden zu hoch, schwindet die Akzeptanz und die App wird sich nicht flächendeckend durchsetzen (vgl. Engelhardt 2020, S. 15, 16). Hier ist somit eine praktikable Lösung zu finden, welche zugleich die Mitarbeiter nicht überlastet. Die Kommunikation zu außer Dienst befindlichen Beschäftigten findet i.d.R. bereits über frei verfügbare Messenger-Dienste statt, der Bedarf zu kommunizieren ist also vorhanden – diesen gilt es offiziell zu ermöglichen. Eine App kann jedoch nur eine Ergänzung darstellen. Zusätzlich muss es immer Wege geben, die Informationen auch im Dienst vollumfänglich weiterzugeben, beispielsweise über das Intranet. Mittels App kann auch nur ein Teil der internen Kommunikation optimiert werden, wie z.B. der Tausch von Dienstschichten, für den man sich sowohl persönlich als auch über App melden kann. Die Einführung einer App ist jedoch mit einem höheren Kostenaufwand verbunden. Auch hier gibt es zwar Standardlösungen, dennoch wird ggf. zusätzlich eine Einführungskampagne benötigt, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht gegeben ist. Ebenso sollten vor Einführung die Bedürfnisse der Beschäftigten, in Bezug auf die App, hinterfragt werden (vgl. Montua 2020, 126-127). Denn diese wird nur etabliert werden, sofern der Mehrwert für die Nutzer ersichtlich ist (vgl. Führmann, S. 206).

4.1.11 Digital Workplace

Funktionsprinzip

Unter „Digital Workplace“ ist eine Erweiterung des „Social Intranets“ gemäß Kapitel 4.1.5 zu einer integrativen und kooperativen Plattform zu verstehen. Diese Plattform bietet – neben der gemeinsamen, sozialen Kommunikation – zusätzlich eine gemeinsame Arbeitsgrundlage. Es dient dem Wissensaustausch in einem Amt oder Unternehmen und stellt somit eine zuvor nicht vorhandene Transparenz und Basis für eine gemeinsame und effiziente Projektarbeit dar (vgl. Führmann 2016, S.197). Der Grundgedanke des „Digital Workplace“ besteht darin, dem Menschen seine Arbeit zu erleichtern, indem er mittels technischer Möglichkeiten optimal bei der Arbeit unterstützt wird. Möglich ist dies durch eine bessere Kooperation untereinander,

weshalb der Informationsaustausch, die Prozessoptimierung, Qualitätssicherung und Mitarbeiterzufriedenheit zu den wesentlichen Merkmalen des „Digital Workplace“ gehören. Es geht also darum, die Arbeitsbedingungen perfekt an die Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen, da nur so ein optimales Arbeitsergebnis erzielt werden kann. Eine weitere Eigenschaft des „Digital Workplace“ ist, dass er überall verfügbar ist. Denn somit kann der Beschäftigte selbst entscheiden, unter welchen Arbeitsbedingungen er produktiv sein möchte und den Arbeitsplatz an seine Lebensumstände anpassen. Die ständige Möglichkeit der Kommunikation und Zusammenarbeit aller Beschäftigten untereinander, ist dabei jederzeit gegeben. Der „Digital Workplace“ stellt also eine Plattform als zentrales Tool dar, auf welcher alle erforderlichen Programme, Informationen und Funktionen abgerufen werden. Somit wird den Beschäftigten ermöglicht ihren Arbeitsplatz so zu gestalten, wie sie ihn benötigen (vgl. Mauder 2019). Die Funktionen des „Social Intranets“ sind also ein Teil des „Digital Workplace“. Zusätzlich liegt der Fokus hier auf dem Teilen von Wissen und von Erfahrungen. Der kommunikative Austausch auf dieser Plattform kann z.B. mittels eines Wikis oder in Communities erfolgen.

Wikis sind Werkzeuge um das Wissen der Beschäftigten zusammen zu tragen, sodass eine Art individuelles Lexikon entsteht. Woraus Informationen von allen Beschäftigten zu bestimmten Themen oder Fachbereichen abrufbar sind. Dabei pflegen die Mitarbeiter die Wikis selbstständig, indem sie ihr Wissen dort einstellen, sodass ihre Kollegen von diesem Wissen profitieren und es ggf. durch Kommentare und Korrekturen erweitern (vgl. Führmann 2016, S. 201).

Unter Communities wird die Bildung von virtuellen Gruppen zu bestimmten Themen verstanden. Diese Gruppen werden entweder für einen bestimmten Nutzerkreis freigegeben oder sind frei zugänglich. Die Teilnehmer dieser Gruppen haben ein gemeinsames Interesse oder Ziel, an dem sie interdisziplinär zusammenarbeiten. Dabei werden drei Arten von Communities unterschieden:

- „Communities of Expertise“, welche dem reinen Wissensaustausch,
- „Communities of Practice“, welche der gemeinsamen Projektarbeit und
- „Communities of Interest“, welche lediglich dem Austausch zu gemeinsamen Interessen, unabhängig von der beruflichen Funktion,

dienen. Diese Communities sind mit unterschiedlichen Kommunikationsmedien kombinierbar. Beispielsweise werden digitale Aktivitäten der Communities durch Projektmeetings ergänzt, die Arbeitsfortschritte einer „Community of Practice“ in einer Rubrik der Mitarbeiterzeitschrift oder die Ergebnisse in einem Blog veröffentlicht (vgl. Führmann 2016, S. 202-203).

Kritische Betrachtung

Ein „Digital Workplace“ ist eine ganzheitliche Möglichkeit den Arbeitsplatz an die Bedürfnisse des Menschen optimal anzupassen, um die Arbeitszeit effizient zu nutzen und trotz Individualität jederzeit mit Kollegen und Vorgesetzten zu kommunizieren (vgl. Mauder 2019). Jedoch haben gemäß Ulrike Führmann oftmals Führungskräfte Schwierigkeiten sich dieser neuen Form des digitalen Arbeitens anzupassen, denn die

Kommunikation im Rahmen des „Digital Workplace“ erfolgt in erster Linie horizontal ohne Kommunikationshierarchie. Während die klassische Top-Down-Kommunikation den Führungskräften eine Art Deckungsmöglichkeit geboten hat, wird mittels „Digital Workplace“ dieser Schutz genommen. Führungskräfte sind somit gezwungen verstärkt offen zu kommunizieren und sich auf Reaktionen und Anmerkungen der Mitarbeiter aktiv einzulassen, sofern dies bisher nicht der Fall war (vgl. Führmann 2016, S. 198). Wissen allein ist nicht mehr Macht und soll von allen frei nutzbar sein. Es geht darum das vorhandene Wissen und Arbeitsweisen im Amt zu teilen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Dies setzt allerdings voraus, dass die Belegschaft bereit ist das Wissen auf einer Plattform zusammenzutragen, unabhängig davon ob es fehlerhaft ist. Wikis leben z.B. davon, dass sich die Belegschaft auf kooperative Art und Weise selbstständig kontrolliert und weiterentwickelt. Dies soll dazu führen, dass Wissen und Informationen nicht mehr in vereinzelt Abteilungen für sich beansprucht, sondern offen im Amt genutzt werden. Um ein Wiki zu etablieren, bedarf es eine umfassende Planung und Evaluierung ob sich ausreichend Personen finden, die ihr Wissen langfristig im Wiki teilen und somit Mitarbeiter dazu motivieren dies ebenso zu tun. Dabei ist es erforderlich, den Informationsfluss insbesondere in der Anfangsphase möglichst lange aufrecht zu erhalten, denn nur so kann ein Wiki etabliert werden (vgl. Führmann 2016, S. 201-202).

Der „Digital Workplace“ ist keine Modeerscheinung, sondern ein zukünftig sehr wertvolles Kommunikationsmedium (vgl. Führmann 2016, S. 197). Denn ein umfangreicher „Digital Workplace“ bietet u.a. folgende elementaren Vorteile:

- Die Kommunikation erfolgt effizienter, denn die Beschäftigten haben die Möglichkeit sich untereinander mittels Messenger-Dienst zu erreichen. Unnötige E-Mails und überfüllte Mailpostfächer werden somit vermieden.
- Durch den Zugriff auf gemeinsames Wissen erfolgt eine stärkere Vernetzung der Belegschaft. Dadurch bekommt jeder Mitarbeiter unkompliziert die Unterstützung, die er zur Erfüllung seiner Aufgaben und Projekte benötigt.
- Prozesse werden transparenter und für alle Beschäftigten werden wichtige Informationen und Funktionen über die zentrale Plattform nutzbar. Somit haben alle Beschäftigten Zugriff auf relevante Daten und Anwendungen, wodurch Arbeitsabläufe deutlich erleichtert und beschleunigt werden. Zudem werden Insellösungen und parallel verlaufende Prozesse vermieden.
- Eine effektivere Zusammenarbeit in Communities oder anderen Projekt-Portalen ist möglich. Durch die digitale Verfügbarkeit kommt es somit zu einem effizienteren Informationsaustausch und zu optimierten Prozessen.
- Der Belegschaft wird ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglicht und somit ein Maximum an Flexibilität gewährt. Die physische Präsenz steht nicht mehr im Fokus, sondern vielmehr die für jeden Einzelnen idealen Arbeitsbedingungen. Diese Eigenschaft gewinnt insbesondere bei jüngeren Generationen an Bedeutung. Weiterhin wird dadurch die Möglichkeit für flexiblere Arbeitsmodelle, wie z.B. mobiles Arbeiten geboten und der Austausch untereinander dennoch gestärkt. Dies betrifft i.d.R. Beschäftigte in Büro- oder in Projektstätigkeiten, denn im Einsatzdienst ist eine Anwesenheit erforderlich.
- Durch den Grundgedanken des „Digital Workplace“ werden die Bedürfnisse aller Beschäftigten individuell berücksichtigt. Dadurch rücken die sozialen

Aspekte im Umgang miteinander in den Fokus. Dies führt wiederum zu einer deutlich gesteigerten Zufriedenheit und Wertschätzung, woraus eine erhöhte Motivation und Produktivität resultiert. Durch diesen Grundgedanken kann ebenso der Austausch zwischen Tages- und Einsatzdienst gestärkt werden.

- In Zeiten der Digitalisierung gewinnt auch der Datenschutz an Bedeutung. Durch die Einführung eines „Digital Workplace“ werden datenschutzkonforme Informationsflüsse ermöglicht, sodass auf weniger sichere Alternativen wie Dropbox und WhatsApp verzichtet werden kann (vgl. Mauder 2019).

Ein „Digital Workplace“ ist also ein neues Konzept der Arbeit und Kommunikation und gilt als innovative Weiterentwicklung des bisher standardisierten Arbeitsplatzes. Der Einstieg in diese neue Form kann beispielsweise über das „Social Intranet“ erfolgen (vgl. Mauder 2019) oder über die Einführung einer Informationsplattform, wie es z.B. die Berufsfeuerwehr Kiel derzeit umsetzt (siehe Anhang B).

4.2 Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie

Eine ganzheitliche Betrachtung ist die Basis eines erfolgreichen Kommunikationskonzepts. Auf dieser Grundlage lässt sich eine interne Kommunikationsstrategie erarbeiten, welche mit einer gewünschten Organisationskultur und einem individuell angepassten Medienmix einhergeht. In der Praxis wird oftmals jedoch viel Zeit und Geld in beliebig ausgewählte Medien investiert, weshalb diese den gewünschten positiven Effekt ggf. nicht erfüllen. Aus diesem Grund ist es ratsam, sich vor Einführung neuer Kommunikationsmöglichkeiten mit einer gezielten Bedarfsanalyse, Zieldefinition und einem daraus resultierenden Maßnahmenkonzept zu befassen (vgl. Montua 2020, S. 5, 7-8). Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen, Ziele und Bedürfnisse lassen sich Konzepte nur schwer auf unterschiedliche Institutionen vollumfänglich übertragen. Denn wenn das Kommunikationskonzept nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst ist, wird dies langfristig nicht von der Belegschaft unterstützt werden und somit nicht dem gewünschten Ziel entsprechen (vgl. Steinbacher 2017). Die individuellen Bedürfnisse können z.B. sowohl eine Affinität der Amtsleitung für digitale Medien oder eine generell sehr offene Kommunikationskultur sein als auch ein hoher Anteil an Beschäftigten, die analoge Kommunikationsmöglichkeiten bevorzugen. Folglich ist es erforderlich für jede Berufsfeuerwehr ein spezifisches Kommunikationskonzept zu erstellen. Dabei ist festzulegen welche Tools mit welchem Gewicht eingesetzt werden, welche Funktion diese zugewiesen bekommen und wie das Zusammenspiel der einzelnen Medien erfolgen sollen (vgl. Mast 2019, S. 161). Damit Informationen, wie in der Aufgabenstellung beschrieben, „schnell und zuverlässig alle Mitarbeiter im Amt erreichen“ ist zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts die Orientierung an folgenden Aspekten zielführend:

1. Die Kommunikationskultur ist gemäß der Zielgruppe und den Bedürfnissen der Beschäftigten, den aktuellen Gegebenheiten und Plänen festzulegen (vgl. Montua 2020, S. 106). Ein Beispiel für Möglichkeiten der internen Kommunikation gemäß einer Kommunikationskultur, ist in Anhang C aufgeführt.
2. Die Medieneigenschaften sind anhand der in Kapitel 3 erläuterten Gruppen (informierend, aktivierend und motivierend) zu definieren. Dabei ist darauf zu

achten, dass sowohl Push- als auch Pull-Medien eingesetzt werden (vgl. Montua 2020, S. 107).

3. Der Kommunikationsweg bzw. der Kommunikationsprozess sind zu regeln, um sicherzustellen, dass die Informationen über den schnellsten Weg vermittelt werden. Dabei ist eine Orientierung an der Aufbauorganisation hilfreich.
4. Eine Wirkungskontrolle ist in geeigneter Form sicherzustellen, um zu überprüfen, ob die Information zuverlässig alle relevanten Empfänger erreicht.
5. Im Anschluss sind die Kommunikationsmedien gemäß den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Berufsfeuerwehr zusammenzustellen. Zielführend ist es dabei, die oben dargestellten persönlichen, digitalen und gedruckten Kommunikationsmöglichkeiten in ein optimales Mischungsverhältnis zu bringen (vgl. Führmann 2016, S. 181). Bei der Auswahl der Kommunikationsmedien gilt des Weiteren „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ (Montua 2020, S. 6), unterschiedliche Medien auszuwählen und dennoch für jede Zielgruppe geeignete Kommunikationstools anzubieten (vgl. Montua 2020, S. 6). Ein Beispiel für einen Medienmix einer größeren Berufsfeuerwehr ist ebenfalls im Anhang C dargestellt.
6. Abschließend ist das Interesse der Empfänger zu wecken, sodass diese mindestens eine der vorgegebenen Kommunikationsmöglichkeiten nutzen. Dies kann anhand einer Einführungskampagne für ein neues Medium (vgl. Montua 2020, S. 125) oder durch einfache organisatorische Maßnahmen erfolgen, wie z.B. das automatische Aufrufen des Intranets bei der Anmeldung am PC-Arbeitsplatz.

Handelt es sich um rationale Informationen, die im Top-Down-Prinzip von der Amtsleitung an alle Mitarbeiter zu kommunizieren sind, kann dies über die reguläre Führungsorganisation erfolgen. Die klassische Aufbauorganisation einer Berufsfeuerwehr und die daraus resultierende Führungsorganisation sind am Beispiel der Einsatzabteilung in folgender Grafik schematisch dargestellt.

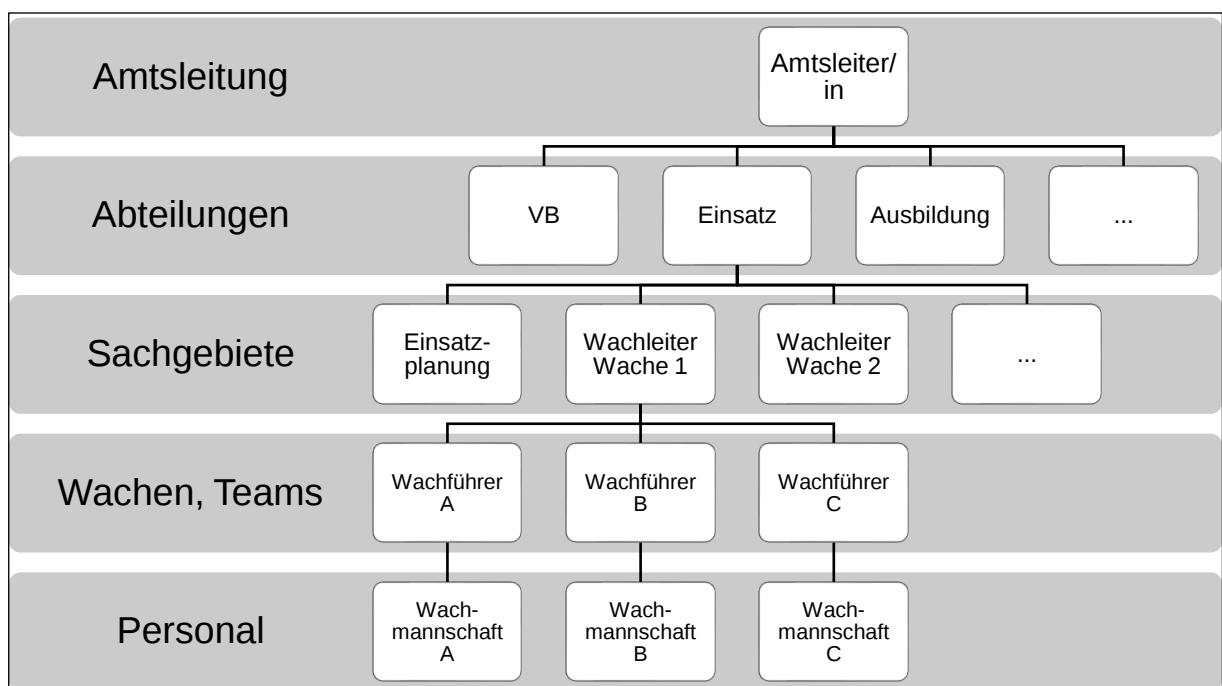


Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung der Aufbauorganisation einer Berufsfeuerwehr

Eine neue DAO, die von der Amtsleitung erlassen wird, kann über diesen Weg an die Abteilungsleiter, die Sachgebietsleiter bzw. die Wachleiter und weiter an die Wachführer kommuniziert werden. Am Beispiel der Einsatzabteilung treten hier bereits Schwierigkeiten auf, da die Wachleiter auf unterschiedliche Feuerwachen verteilt sind. Dementsprechend ist das persönliche Gespräch als einziges Medium ungeeignet, weshalb beispielsweise eine Push-Nachricht über eine Community oder andere digitale Medien hierfür zusätzlich für die Push-Kommunikation in Frage kommen. Das klassische Pull-Medium ist hier als Ergänzung z.B. das schwarze Brett. Alternativ ist bei schwerwiegenden, zu kommunizierenden Entscheidungen auch das Bereitstellen eines Videopodcasts als Pull-Medium denkbar. Die Wirkung und der reguläre Einsatz dieses Mediums sind vorab jedoch zu definieren. Ebenso ist das Bereitstellen neuer DAO in einem Wiki möglich, welche auf der Startseite als Neueintrag präsentiert werden. Abschließend kann die Wirkungskontrolle, ob alle Mitarbeiter die DAO erhalten haben, durch einen digitalen Vermerk im Mitarbeiterprofil oder mündlich an die jeweiligen Vorgesetzten zurückgemeldet werden.

Handelt es sich um Informationen die aktivieren, Dialoge fördern und sowohl vertikal als auch horizontal kommuniziert werden sollen, ist der Kommunikationsweg neu zu bewerten. Wenn z.B. über Neuigkeiten einer Projektgruppe im Sachgebiet Einsatzplanung informiert und diskutiert werden soll. Hier ist der Kommunikationsweg zum einen horizontal, indem die Wachleiter über Neuigkeiten informiert und involviert werden. Zum anderen erfolgt hier die vertikale Kommunikation ggf. sowohl im Top-Down- als auch im Bottom-Up-Prinzip. Somit sollen kritische Rückmeldungen, Vorschläge und neue Eindrücke für das Projektteam erzielt werden. Je nach Relevanz und Bearbeitungsstatus des Projekts kann sich die vertikale Kommunikation zunächst auch nur im Bottom-Up-Prinzip zur nächsthöhergelegenen Führungsebene, der Abteilungsleitung der Einsatzabteilung, erstrecken. Als Push-Medium bietet sich für die Kommunikation zum direkten Vorgesetzten ein persönlicher, mündlicher Projektbericht an. Alternativ kann sich die Führungskraft selbstständig, also im Pull-Prinzip, z.B. mittels Projektblog oder über die neusten Einträge der für sie freigegebenen Projektseite des (Social) Intranets, informieren. Diese Kommunikationsmedien sind ebenso für die vertikale Kommunikation in untergeordnete Ebenen und für die horizontale Kommunikation zu den Wachleitern anwendbar. Die Wirkungskontrolle kann hierbei, je nach Relevanz der Information, über eine Auswertung der Reichweite des Kommunikationsmediums oder, bei einer hohen Relevanz, über die Festlegung von persönlichen Rückmeldemöglichkeiten erfolgen. Dementsprechend kann es erforderlich sein für die unterschiedlichen Kommunikations- und Führungsebenen, spezifische Rückmeldemöglichkeiten festzulegen. Das Auswerten und Beobachten der Aktivität der digitalen Medien kann hierbei hilfreich sein. Dies ist ein wesentlicher Vorteil der digitalen Kommunikationsmedien, denn somit lässt sich auch die Reichweite von Informationen messen.

5 Erkenntnisse bezüglich interner Kommunikationsmöglichkeiten in größeren Berufsfeuerwehren

Mittels dieser Facharbeit wird eine Auswahl an operativen internen Kommunikationsmöglichkeiten aufgezeigt und, vor dem Hintergrund der Anwendbarkeit in größeren Berufsfeuerwehren, kritisch betrachtet. Dabei wird ersichtlich, dass mittels der internen Kommunikation ein Motivationspotenzial der Beschäftigten nicht genutzt wird. Ebenso wird die Notwendigkeit der internen Kommunikation verdeutlicht, z.B. indem mittels neuer digitaler Kommunikationstools eine effizientere Arbeitsweise erzielt werden kann. Denn es ist nicht zielführend Prozesse parallel laufen zu lassen. Somit wird lediglich ein Kirchturmdenken gefördert und eigentlich angestrebte Ziele – wie z.B. die optimalen Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten – werden vernachlässigt. Des Weiteren wird mit dieser Facharbeit verdeutlicht, dass die Beschäftigten verstärkt einbezogen werden wollen. Hierdurch können deren Fachkompetenz verstärkt genutzt, ihr Verhalten wertgeschätzt und sie somit motiviert werden. Hier ist ggf. ein Umdenken in der Kommunikationsmentalität erforderlich. Zudem ist der Anspruch der Bevölkerung und somit auch der Beschäftigten, in Bezug auf die Qualität von Medien, gestiegen. Demnach müssen dem Sender die Möglichkeiten und Intentionen der Tools bewusst sein, was mittels dieser Facharbeit verdeutlicht wird. Denn nur so kann eine ausgeglichene Anwendung von dialogfördernden und informierenden Medien erzielt werden, die zugleich eine datenschutzkonforme interne Kommunikation sicherstellt. Dabei ist die Wirkung persönlicher Gespräche nicht zu unterschätzen, jedoch gezielter einzusetzen. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Kommunikationsmedien von allen Berufsfeuerwehrangehörigen jederzeit abgerufen werden können und wollen. Umso mehr ist ein individueller Medienmix erforderlich, um die interne Kommunikation nachhaltig zu optimieren. Ein Leitfaden für das Erstellen eines individuellen Kommunikationskonzepts ist aufgrund des limitierten Umfangs kein Bestandteil dieser Facharbeit. Es werden lediglich Anhaltspunkte zur Entwicklung eines Kommunikationskonzepts gegeben und die Umsetzung beispielhaft verdeutlicht. Zukünftig wird eine individuelle Kommunikationsstrategie an Bedeutung gewinnen, denn insbesondere die Digitalisierung wird in der Arbeitswelt weiter voranschreiten und auch im öffentlichen Dienst verstärkt genutzt werden. Vereinzelt ist die freie Wirtschaft bereits eine Entwicklungsstufe weiter, denn dort wird die interne Kommunikation z.B. mittels künstlicher Intelligenz unterstützt (vgl. Montua 2020, S. 124). Zudem hat die Corona Pandemie gezeigt, dass das Arbeiten überwiegend auch von anderen Orten als vom Büroarbeitsplatz aus möglich sein kann. Sofern mobiles Arbeiten zukünftig an Bedeutung gewinnt, ist es umso wichtiger die interne Kommunikation zu stärken. Des Weiteren besteht ein Nachwuchsmangel (vgl. Piron 2019), sodass sich Berufsfeuerwehren als attraktiver Arbeitgeber präsentieren müssen. Für jüngere Generationen ist dabei ein modernes, digitales Arbeitsumfeld und die Anpassung der Arbeit an die persönlichen Lebensumstände ein elementarer Faktor (vgl. Mauder 2019). Dementsprechend ist davon auszugehen, dass künftig die Digitalisierung von Ämtern und die Umsetzung von ganzheitlichen Kommunikationskonzepten im Mittelpunkt stehen werden.

Literaturverzeichnis

Bibliographisches Institut GmbH (2018): Posting. Berlin: Dudenverlag. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/113684/revision/113720>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Bibliographisches Institut GmbH (2018): QR-Code. Berlin: Dudenverlag. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/116752/revision/116788>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Bibliographisches Institut GmbH (2018): viral. Berlin: Dudenverlag, 18.05.2018. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/198719/revision/198755>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Blazek, Anna (2018): Warum die Zeiten von Top-Down für die interne Kommunikation im Unternehmen vorbei sind. Online verfügbar unter https://internekommunikation.net/interne-kommunikation-im-unternehmen-warum-die-zeiten-von-top-down-fuer-die-interne-kommunikation-im-unternehmen-vorbei-sind_ZeF, zuletzt geprüft am 13.10.2020.

Diehl, Andreas (2019): Agilität im Unternehmen - Die hohe Kunst mit Dynamik und Komplexität umzugehen. Online verfügbar unter <https://digitaleneuordnung.de/blog/was-ist-agilitaet/#Warum>, zuletzt geprüft am 14.11.2020.

Ehrhardt + Partner (Hg.): Informationsfluss. Online verfügbar unter <https://www.epg.com/de/logistik-know-how/lexikon/informationsfluss/>, zuletzt geprüft am 12.10.2020.

Engelhardt, Kristin (2020): Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace. Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin (essentials).

Fischer, Yvonne (2020): Kanban - Japanische Weisheiten für Ihr Team. wibas GmbH. Online verfügbar unter <https://www.wibas.com/de/managementberatung/kanban/>, zuletzt geprüft am 24.11.2020.

Fuest, Benedikt (2014): Die erste E-Mail irrte 24 Stunden durch die Server. Welt.de. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article130803583/Die-erste-E-Mail-irrte-24-Stunden-durch-die-Server.html>, zuletzt geprüft am 12.10.2020.

Führmann, Ulrike (2014): Happy Birthday E-Mail! E-Mail in der internen Kommunikation. IK-Blog. Online verfügbar unter <https://www.ik-blog.de/e-mail-interne-kommunikation/>, zuletzt geprüft am 12.10.2020.

Führmann, Ulrike (2016): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. 3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Potsdam: Talpa-Verlag (Wirtschaft).

Gabler Wirtschaftslexikon (Hg.): Informationsfluss. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsfluss-39180>, zuletzt geprüft am 11.10.2020.

Gabler Wirtschaftslexikon (Hg.): Informationsquelle. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsquelle-41603>, zuletzt geprüft am 12.10.2020.

Geßler, Sascha (2020): Scrum. wibas GmbH. Online verfügbar unter <https://www.wibas.com/de/scrum/>, zuletzt geprüft am 24.11.2020.

Grossmann, Cristian (2019): Das Schwarze Brett von heute. Digital Workplace. Hg. v. funkschau. Online verfügbar unter <https://www.funkschau.de/office-kommunikation/das-schwarze-brett-von-heute.163340.html>, zuletzt geprüft am 07.10.2020.

Hampel, Kilian; Juninger, Moritz (2019): Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung. Working Paper. Universität Konstanz, Konstanz. Lehrstuhl für Public Administration, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften. Online verfügbar unter <https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel/open-public-administration-scholarship/publikationen/uebersicht-bisheriger-publikationen/agile-reformen/chancen-und-risiken-von-agilen-methoden-in-der-verwaltung/>, zuletzt geprüft am 14.11.2020.

Hase, Michael (Hg.) (2020): Was ist ein Ticketsystem? it-business. Online verfügbar unter <https://www.it-business.de/was-ist-ein-ticketsystem-a-936479/>, zuletzt geprüft am 03.12.2020.

Hasso-Plattner-Institut (Hg.) (2020): Was ist Design Thinking? Online verfügbar unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, zuletzt aktualisiert am 24.11.2020.

Köhn, Sonja (2018): Digital Workplace - wie Technologie unseren Arbeitsplatz verändert. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/15597/digital-workplace-wie-technologie-unseren-arbeitsplatz-veraendert/>, zuletzt geprüft am 19.10.2020.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2020): Größenklassen der KGSt. Online verfügbar unter <https://www.kgst.de/groessenklassen>, zuletzt geprüft am 02.12.2020.

Lies, Jan (2018): Interne Kommunikation. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Hochschule fuer Oekonomie und Management, Essen. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interne-kommunikation-52672>, zuletzt geprüft am 13.10.2020.

Mast, Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Unter Mitarbeit von Simone Huck-Sandhu. 7. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: UVK Verlag (UTB Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308).

Mauder, Katharina (2019): Was ist ein Digital Workplace? Online verfügbar unter <https://www.coyoapp.com/blog/was-ist-ein-digital-workplace>, zuletzt geprüft am 22.10.2020.

Miedl, Wolfgang (2019): Alternativlos: Warum das Intranet der Kanal für die interne Kommunikation bleiben muss. Online verfügbar unter <https://sharepoint360.de/teams-als-alternative-warum-das-intranet-der-kanal-fuer-die-interne-kommunikation-bleiben-muss/>, zuletzt geprüft am 22.10.2020.

Montua, Andrea (2020): Führungsaufgabe interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren - im Alltag und in Veränderungsprozessen: GABLER.

N. N.: Der richtige Umgang mit cc und bcc. Online verfügbar unter <https://www.sekretaria.de/bueroorganisation/korrespondenz/geschaeftsbriege/cc-bcc/>, zuletzt geprüft am 27.10.2020.

Nink, Marco (2019): Engagement Index Deutschland 2019. Warum der Faktor Mensch im Zeitalter der Digitalisierung so wichtig ist. Gallup GmbH. Berlin (Gallup Engagement Index Studie). Online verfügbar unter [gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx](https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx), zuletzt geprüft am 06.11.2020.

Piron, Rebecca (2019): Feuerwehr: Es fehlen mindestens 3.000 Einsatzkräfte. Online verfügbar unter [kommunal.de/feuerwehr-fehlen-einsatzkraefte](https://www.kommunal.de/feuerwehr-fehlen-einsatzkraefte), zuletzt geprüft am 09.11.2020.

Polzhofer, Anna (2016): Interne Kommunikation als Instrument der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbindung. in österreichischen Großunternehmen. Masterarbeit, Eisenstadt. Human Ressource Management und Arbeitsrecht (FH).

Schewe, Gerhard: Was ist "Kommunikationsbeziehung"? Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Universität Münster, Lehrstuhl für BWL. Münster. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikationsbeziehung-39772>, zuletzt geprüft am 14.10.2020.

Steinbacher, Sabrina (2017): Wie ein Social Intranet interne Kommunikation stärkt. Online verfügbar unter <https://www.tixxt.com/de/wie-ein-social-intranet-interne-kommunikation-staerkt/>, zuletzt geprüft am 30.10.2020.

Zerres, Christopher (2016): Instrumente einer internen Unternehmenskommunikation. Schriftenreihe "Arbeitspapiere für Marketing und Management". Hochschule Offenburg, Offenburg. Fakultät Medien und Informationswesen.

A Beschreibung agiler Arbeitsmethoden

Tabelle 1: Beschreibung der in Kapitel 4.1.2 thematisierten, agilen Arbeitsmethoden

Arbeitsmethode	Anwendungsbereich
Scrum	Scrum ist eine agile Methode des Projektmanagements, mit dem Ziel dies effizient zu steuern. Durch eine schnelle, flexible und feedbackorientierte Zusammenarbeit im Team wird dies ermöglicht (vgl. Montua 2020, S. 22). Dabei wird das Projekt in viele kleine Schritte, sogenannte „Sprints“ von maximal vierwöchiger Dauer unterteilt. Nach jedem „Sprint“ wird hinterfragt, ob die Umsetzung den Anforderungen entspricht, indem ein Feedback eingeholt wird. Für den folgenden „Sprint“ werden die Anforderungen dann gemäß dem Projektziel angepasst und überlegt wie die Arbeitsweise verbessert werden kann (vgl. Geßler 2020).
Kanban	Kanban ist eine Methode um Teamarbeit effizient zu organisieren. Diese wurde bereits in den 1940er Jahren vom Produktionsleiter von Toyota entwickelt. Es steigert die Transparenz, wodurch parallel verlaufende Arbeitsprozesse aufgedeckt und vermieden werden. Ebenso wird durch diese Transparenz der Handlungsbedarf ersichtlich, sodass gezielt reagiert werden kann. Die wesentlichen Eigenschaften dieser Arbeitsmethode sind: - Visualisierte Arbeitsabläufe und Prozesse - Kontrollieren und Messen dieser Arbeitsprozesse - Klare Regeln für die Teamarbeit - Zulassen von Feedback und Verbesserungen Die Umsetzung erfolgt klassischerweise mittels Kanban-Board und Signalkarten. Diese beinhalten Aufgaben, die in unterschiedliche Bearbeitungsphasen visuell verschoben werden. Eine effiziente Abarbeitung von Projekten wird somit garantiert (vgl. Fischer 2020).
Design Thinking	Design Thinking ist eine systematische und kreative Herangehensweise aus der Design Branche, um komplexe Problemstellungen zu lösen. Dabei stehen die Wünsche und Bedürfnisse des späteren Nutzers und somit das nutzerorientierte Erfinden im Fokus, denn ein Problem wird immer aus der Sichtweise des Anwenders betrachtet. Durch diese enge Zusammenarbeit werden möglichst praxisnahe Ergebnisse erzielt. Dies wird dadurch realisiert, indem die ersten Lösungsansätze und Ideen möglichst zeitnah als „Prototyp“ realisiert werden, um ein möglichst konkretes Feedback vom zukünftigen Nutzer zu erhalten. Die klassischen Designprozesse, welche im Design Thinking übertragen werden, bestehen im Wesentlichen aus den folgenden Phasen: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen. Diese werden immer wiederkehrend durchlaufen (vgl. Hasso-Plattner-Institut 2020).

B Befragungsergebnisse: Positive Praxisbeispiele

Um den Blickwinkel der Verfasserin und dem späteren Leser zu erweitern, wurden Befragungen durchgeführt. Im befragten Personenkreis befinden sich überwiegend Mitarbeiter von größeren Berufsfeuerwehren, die für den Bereich der internen Kommunikation zuständig sind. Zwei daraus resultierende positive Praxisbeispiele aus Berufsfeuerwehren werden im Folgenden aufgeführt.

Praxisbeispiel: Videopodcast der Berufsfeuerwehr Hannover

Anlass und Funktionsprinzip:

Während des Lockdowns der Corona Pandemie hatte die Berufsfeuerwehr Hannover das Bestreben seine Mitarbeiter so gut wie möglich über die sich ständig ändernde Situation zu informieren. Zunächst wurden die neuen Informationen gesammelt und ein FAQ erstellt. Insbesondere für den Rettungsdienst bestand jedoch der Wunsch, die festgelegten Corona-Maßnahmen zu veranschaulichen.

Umsetzung:

Da dies die Kapazitäten des Sachgebiets Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, welches ebenfalls für die interne Kommunikation zuständig ist, überschritt, wurde ein Scout Team aus vier Mitarbeitern der Berufsfeuerwehr Hannover gegründet. Dieses Team diente somit als Schnittstelle und koordinierte den Informationsfluss zwischen den fünf Wachen, den Mitarbeitern im Tagesdienst und der internen Kommunikation, welche sich eng mit der Amtsleitung abstimmte. Über dieses Scout Team wurden neue Fragen gesammelt und im Gegenzug relevante Themen kommuniziert. Um die Corona-Maßnahmen und oft gestellten Fragen visuell zu veranschaulichen wurde das Format eines Videopodcasts gewählt. Im Laufe der Zeit wurden somit mehrere kurze Videosequenzen von ca. 1,5 bis 3 Minuten Länge, produziert und anschließend in den Feuerwachen über einen Corona-Info-Ordner auf dem zentralen Laufwerk zur Verfügung gestellt. Die Produktion der Videopodcasts war dabei simpel, die ersten Videos wurden ausschließlich mittels iPhone und einer Bearbeitungssoftware produziert. Dabei wurde von Anfang an ein gleichbleibendes Format gewählt. Als Einstieg wurde immer das gleiche Intro im Design der Feuerwehr Hannover eingespielt, welches an das aktuelle Thema angepasst wurde. Auch der Hintergrund wurde möglichst einheitlich gewählt und durch eine Pressewand dargestellt. Je nach Themenfeld wurden nun unterschiedliche Personen interviewt. Beispielsweise haben die Ärzte des medizinischen Dienstes der Feuerwehr Hannover das Kontaktpersonenmanagement bildlich erklärt (siehe Abbildung 3 auf der folgenden Seite), die Scouts selbst ein beliebiges Thema vorgestellt oder der Amtsleiter hat ein kurzes Statement für die Belegschaft abgegeben. Jede Person konnte dabei den Drehort und die Position vor der Kamera gemäß den individuellen Bedürfnissen auswählen. Das Sachgebiet Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat hierbei fachliche Beratung geleistet.



Abbildung 3: Darstellung des Videopodcasts (Quelle: Feuerwehr Hannover)

Aufgrund der positiven Resonanz des Videopodcasts wird dieses Format auch zukünftig beibehalten. Z.B. wird für die Einführung neuer Schutzhandschuhe eine weitere Folge produziert. In dieser Folge referieren Experten der Hersteller über die Handhabung der Handschuhe. Anschließend führen zwei ausgewählte Mitarbeiter die Unterweisung gemäß DGUV zum Tragen der Handschuhe durch.

Herausforderungen und Probleme bei der Umsetzung:

Grundsätzlich wurde das Format des Videopodcasts sehr gut von der Belegschaft angenommen. Das Feedback erfolgte dabei insbesondere über die Scouts. Anfangs stellte sich als Problem heraus, dass viele Mitarbeiter nicht wussten wann neue Videos hochgeladen wurden. Dadurch dauerte der Informationsfluss zu den Feuerwachen anfangs etwas länger als geplant, denn die Videopodcasts konnten nicht über den üblichen Informationsfluss per Mail versendet werden, da die Dateien zu groß waren. Des Weiteren stellte sich die Hardware an den Feuerwachen als ungeeignet dar, weil die Computer keine Lautsprecher hatten. Dementsprechend mussten diese erst kurzfristig beschafft werden. Dies konnte jedoch zeitnah realisiert werden. Allerdings resultierte daraus ein neues Problem. Die Tonqualität der Videopodcasts stellte sich als entscheidendes Qualitätskriterium und Kritikpunkt der Empfänger heraus. Somit musste auch ein hochwertigeres Mikrofon beschafft werden. Dadurch hat sich die Qualität der Videos deutlich verbessert, sodass dieses Format mittlerweile auch für die externe Kommunikation genutzt wird.

Praxisbeispiel: kollaboratives Wiki der Berufsfeuerwehr Kiel

Anlass und Funktionsprinzip:

Die Berufsfeuerwehr Kiel unterhält eine Regionalleitstelle, welche sowohl für den Stadtbereich als auch für die Kreise Rendsburg-Eckernförde und Plön zuständig ist. Somit umfasst die Zuständigkeit der Leitstelle eine Fläche von etwa 3.300 Quadratkilometern und ca. 650.000 Einwohnern. Daraus ergibt sich eine hohe Dichte an unterschiedlichen Informationen welche ständig verfügbar sein müssen, sodass ein Informationsmanagement erforderlich ist. Um dieser Informationsdichte gerecht zu werden, wurde die Forderung nach einer geeigneten Unterstützungssoftware für administrative Prozesse, in Form eines praxisgerechten Wikis, lauter.

Umsetzung:

Für die Umsetzung wurden verschiedene Parameter festgelegt. Die Software sollte folgende Eigenschaften besitzen:

- Agile Arbeitsmethoden
- Kommentarfunktionen welche ein kollaboratives Arbeiten ermöglichen
- Digitaler Ersatz für schwarze Bretter
- Übersichtliche Suche, nach spätestens fünf Klicks soll der Nutzer seine Information finden
- Informationen sollen auf maximal einer DIN A4 Seite übersichtlich zusammengefasst sein

Das Ergebnis ist eine Kombination aus einem Wiki, Kanban und Ticketsystem⁴. Dies wurde 2019 zunächst in der Leitstelle eingeführt und wird seit September 2020 auch auf andere Bereiche übertragen. Zunächst wurden 200 Lizenzen für Beschäftigte der Berufsfeuerwehr Kiel erworben. Woraus resultiert, dass nur die 200 der 400 Mitarbeiter – in diesem Fall Beschäftigte vom Wachführer bis zum Amtsleiter – die Möglichkeit haben Inhalte hochzuladen oder zu bearbeiten. Der Zugriff auf das System ist trotzdem für alle weiteren Mitarbeiter möglich, um Informationen abzurufen und diese zu kommentieren. Die Kommentarfunktion ist, wie oben aufgeführt, eine wesentliche Eigenschaft dieses Systems, denn es ist gewollt, dass alle Beschäftigten die Inhalte kommentieren und somit aktiv an der Gestaltung mitwirken. Um Missbrauch zu vermeiden sind anonyme Kommentare nicht möglich. Die Plattform kann über das Netz der Berufsfeuerwehr Kiel abgerufen werden. Es haben somit alle Beschäftigten, die über einen PC-Zugang im Büro oder im Homeoffice verfügen, Zugang zum System. Des Weiteren kann das Programm über Tablets in den Einsatzleitwagen des Einsatzdienstes, sowie über Tablets in den Rettungswagen über einen VPN-Zugang abgerufen werden. Damit ebenfalls Mitarbeiter aus dem Einsatzdienst, die über keinen PC-Arbeitsplatz verfügen, auf das System zugreifen können, werden auf den Fluren der Feuerwachen Touchscreens installiert und zusätzliche Tablets für die Ausbildungsabteilung beschafft. Dementsprechend wird das System sowohl vom regulären PC-Arbeitsplatz aus als auch von mobilen Endgeräten genutzt, weshalb das Design des Programms angepasst wurde. In Abbildung 4 auf der folgenden Seite ist ein Screenshot der Startseite dargestellt. Der Bereich „operativ“ gewährt somit Zugang zu einer mobilen Version und der Bereich „organisatorisch“ zu der Desktopvariante. Die operative Version ist dabei sehr übersichtlich und mit großen Buttons gestaltet. Somit wird die Anforderung, nach fünf Klicks die gewünschte Information zu finden, auch im Einsatzfall ermöglicht. Der organisatorische Bereich ist hingegen immer gleich aufgebaut. Auf der linken Seite befindet sich der Newsblog, wo allgemeine Änderungen bekannt gegeben werden. Beispielsweise wenn es neue DAO gibt oder Kollegen befördert werden. Dieser dient als schwarzes Brett für die gesamte

⁴ Ein Ticketsystem dient dazu Aufträge, Anfragen oder Problemhinweise systematisch abzuarbeiten. Dabei wird für jede Anfrage ein Ticket in Form eines digitalen Formulars angelegt. Ticketsysteme werden oft in der Kundenberatung eingesetzt (vgl. Hase 2020).

Feuerwehr Kiel. Neben Verlinkungen zu entsprechenden Fachinformationen sind hier auch Änderungen und Arbeitsverläufe nachvollziehbar. Auf der rechten Seite ist die Organisationsstruktur des Amtes mit den jeweiligen Sachbereichen abgebildet, wo dann entsprechend fachbezogene Änderungen und Neuigkeiten kommuniziert werden. Hier hat jeder Sachbereich seine eigene Struktur. Beispielsweise ist der Bereich Einsatzplanung nochmal unterteilt in die Themenfelder Einsatzanweisungen, Einsatzpläne und Einsatzhinweise. Des Weiteren verfügt jeder Sachbereich über ein „Flowboard“, was ein digitales Kanban-Board für Projektarbeiten darstellt. Wobei dieses „Flowboard“ nicht für alle Leser und Nutzer freigegeben, sondern nur für interne Zwecke angewendet wird. Auch die Wachabteilungen der einzelnen Wachen haben eine eigene Seite. Dabei entscheiden sie selbst welche Bereiche für wen freigegeben werden sollen. Hier werden dann z.B. Abstimmungen über den Speiseplan oder über Tauschangebote bekannt gegeben. Dieser Bereich dient dann als eine Art schwarzes Brett für die jeweilige Wachabteilung oder Wache.

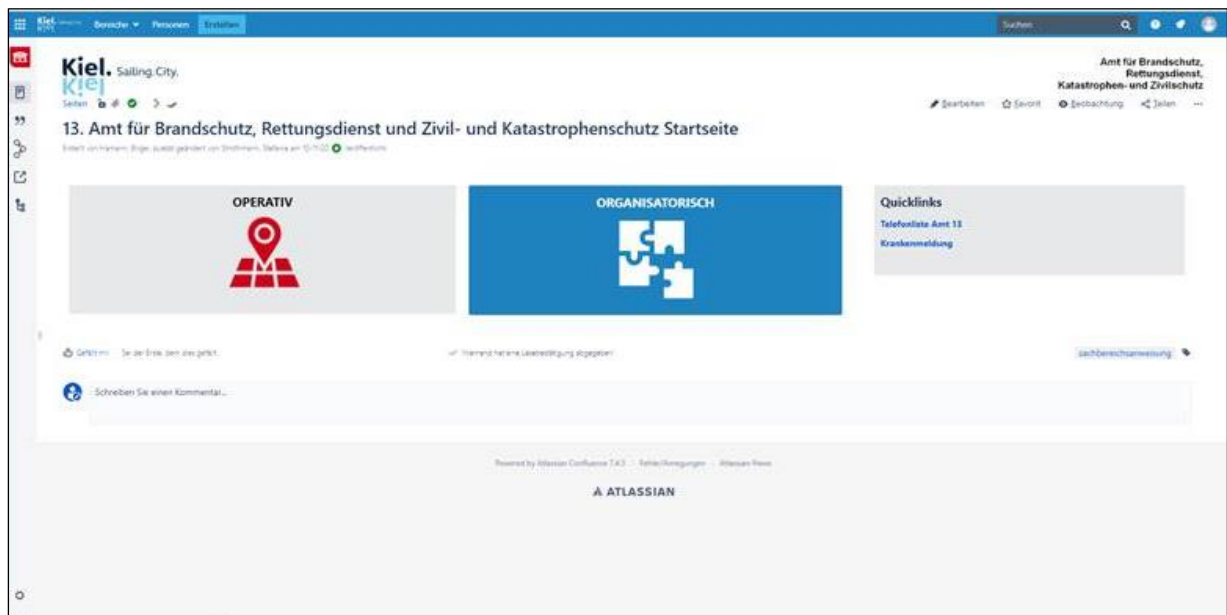


Abbildung 4: Darstellung der Startseite des kollaborativen Wikis (Quelle: Feuerwehr Kiel)

Alle freigegebenen Inhalte können öffentlich oder intern kommentiert werden oder, je nach Freigabe, parallel bearbeitet werden. Wird ein offizielles Dokument, wie eine DAO bearbeitet oder neu verfasst, so wird ein Freigabeprozess, der sogenannte „Workflow“ aktiviert. Bei dem „Workflow“ ist genau definiert wann durch wen eine Freigabe oder Änderung des Entwurfs erfolgen soll und wer für die inhaltliche, sowie die redaktionelle Prüfung zuständig ist. Zudem ist jeder Freigabeschritt mit einer Zeitvorgabe versehen, sodass der Prozess nicht unnötig verlängert wird. Abschließend wird das Dokument im Newsblog veröffentlicht.

Herausforderungen und Probleme bei der Umsetzung:

Die Feuerwehr Kiel hat sich bewusst gegen eine Nutzung des Systems über private Endgeräte, sowie eine Social Media Funktion entschieden, insbesondere aufgrund der Arbeitszeitregelung. Denn rufen die Beschäftigten die Arbeitsinformationen aus ihrer Freizeit heraus ab, so ist zu klären ob dies als Arbeitszeit anzurechnen ist. Zudem sind im Wiki sensible einsatzrelevante Konzepte hinterlegt, welche nur für den

Dienstgebrauch abrufbar sein sollen. Dennoch besteht ein Abstimmungsbedarf über die Dienstplanregelung, weshalb eine zusätzliche Dienstplanungssoftware genutzt wird. Diese kann auch über private Endgeräte abgerufen werden. Zusätzlich gibt es eine eLearning Software, welche ebenfalls mit privaten Endgeräten genutzt werden kann, da hier keine sensiblen Inhalte hinterlegt sind. Bisher sind die Rückmeldungen der Nutzer sehr positiv und das Wiki ist eine unverzichtbare Arbeitserleichterung insbesondere im Leitstellenbereich geworden. Hier ist anzumerken, dass die Einführung des Systems in einem medienaffinen Umfeld erfolgte. Die Rückmeldungen der Beschäftigten in den einzelnen Feuerwachen stehen derzeit noch aus.

C Beispiel für die Umsetzung eines internen Kommunikationskonzepts einer Berufsfeuerwehr

Wie in Kapitel 4.2 dieser Facharbeit bereits erwähnt, wird im Folgenden ein Beispiel für die Umsetzung eines Kommunikationskonzepts für eine größere Berufsfeuerwehr dargestellt. Es handelt sich dabei um ein fiktives Beispiel, welches auf einer angenommenen Kommunikationsstrategie basiert. Dieses Beispiel ist sehr umfangreich und wird lediglich erläutert damit der Leser ein Gefühl für die mögliche Anwendung und das Zusammenspiel der diversen Kommunikationsmöglichkeiten erhält. Um zu veranschaulichen, welche Intention mit diesem Kommunikationskonzept verfolgt wird, ist in Abbildung 5 eine Vier-Feld-Matrix gemäß Ulrike Führmann dargestellt (vgl. Führmann 2016, S. 47, 48). Mittels dieser Matrix wird die Stellung und spezielle Funktion der einzelnen Kommunikationsmedien im Einvernehmen mit der jeweiligen internen Kommunikationskultur veranschaulicht. Mit den vier Dimensionen rational, emotional, Dialog und Info sind die charakteristischen Eigenschaften der Kommunikationsmedien gemeint, angelehnt an Kapitel 3.

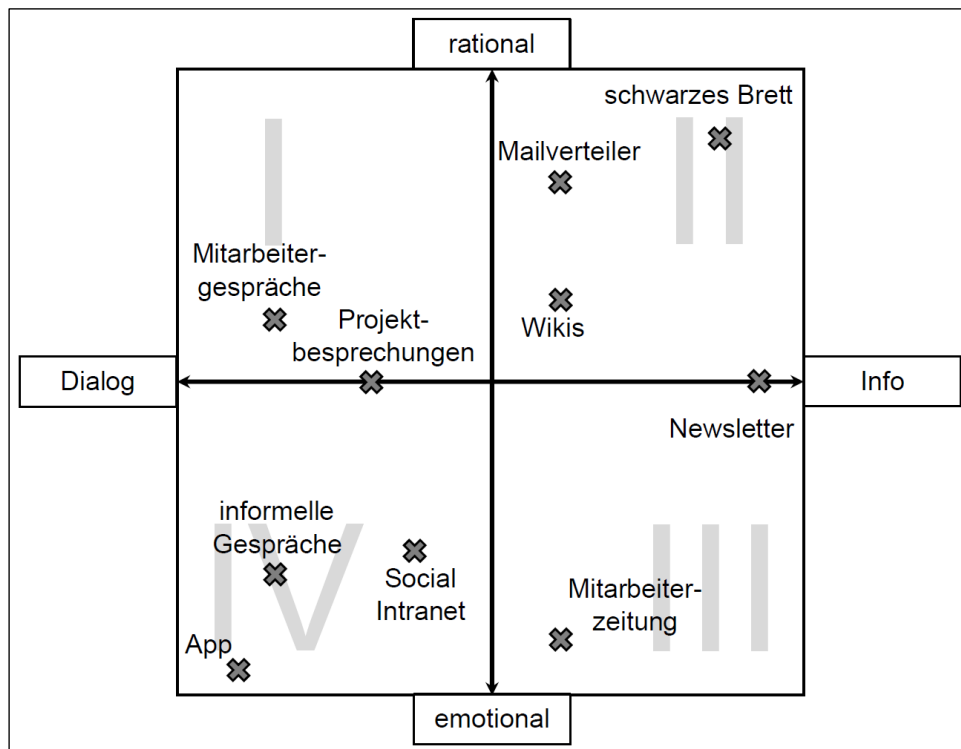


Abbildung 5: Vier-Feld-Matrix für die Umsetzung eines Kommunikationskonzepts (vgl. Führmann 2016, S. 47-48)

Aus dieser Matrix wird ersichtlich, dass die fiktive Berufsfeuerwehr einen sehr umfangreichen und ausgeglichenen Medienmix gewählt hat. Im Feld I werden Mitarbeitergespräche eingeordnet, hier steht der Dialog im Vordergrund. Dennoch wird eine sachliche Kommunikationsform bevorzugt. Somit werden z.B. Fakten besprochen, die in einem respektvollen und distanzierten persönlichen Gespräch mit der Führungskraft ausgetauscht werden. Dies ist bewusst so gewählt, da in einer Berufsfeuerwehr im Einsatzdienst klassische hierarchische Führungsstrukturen eine wichtige Rolle einnehmen. Denn in zeitkritischen Einsätzen besteht keine Möglichkeit

für Diskussionen und die Zuständigkeiten müssen im Vorfeld klar geregelt sein. Das Feld II stellt im Wesentlichen einen konservativen Umgang mit Informationsmedien dar. Hier steht der Informationsfluss zu den Mitarbeitern im Top-Down-Prinzip im Vordergrund. Dies wird mittels schwarzem Brett und Mailverteiler realisiert. Ein Wiki ergänzt dieses Feld, da dies nicht kollaborativ eingesetzt wird, was im weiteren Verlauf erläutert wird. Eine ebenfalls eher konservative Kommunikationsform wird im Feld III dargestellt. Der Newsletter soll demnach in dieser Berufsfeuerwehr lediglich zur Information der Belegschaft dienen und keinen Dialog zulassen. Die Gestaltung ist dabei zweitrangig, weshalb die Einordnung zwischen Rationalität und Emotionalität erfolgt. Die Mitarbeiterzeitung hingegen kann partiell den Dialog zulassen, das Wecken von Emotionen beim Leser steht hierbei jedoch im Vordergrund. Mittels dem Feld IV werden hingegen dialogfördernde Kommunikationsmedien eingesetzt, welche zudem die Beschäftigten emotional ansprechen sollen. Durch diese Medien wird die Kollegialität gefördert und ein offener, kreativer Austausch mittels horizontalen Informationsflusses ist ausdrücklich erlaubt. Hier dienen insbesondere das „Social Intranet“, die Mitarbeiter-App und informelle Gespräche für eine konstruktive und flexible Arbeitsgestaltung.

Dieses Konzept ist kein „Digital Workplace“, wie in Kapitel 4.1.11 beschrieben. Denn das reguläre System mit einem zentralen Laufwerk bleibt bestehen und wird nicht durch eine ganzheitliche Cloud-Lösung ersetzt. Ebenso erfolgt keine kollaborative Kopplung einer zentralen Plattform mit unterschiedlichen Programmen der Fachabteilungen. Die beispielhafte Umsetzung dieser individuellen Kommunikationsstrategie ist in einer Mindmap auf der folgenden Seite abgebildet. Das Zentrale Werkzeug der internen Kommunikation ist bei diesem Beispiel das „Social Intranet“. Es kann über jeden verfügbaren PC abgerufen werden und ist mit einem persönlichen Mitarbeiterprofil verknüpft. Das Mitarbeiterprofil dient dabei für jeden Beschäftigten als zentrale Plattform. Ähnlich wie bei einem Facebook Profil werden hier unterschiedliche Informationen hinterlegt und für bestimmte Nutzerkreise freigegeben. Dabei kann in vier Kategorien unterschieden werden: persönliche Angaben, Chat-Funktionen, Social-Media-Funktionen und Arbeits- und Projektorganisation. Im persönlichen Bereich des Profils können z.B. die persönlichen Kompetenzen und bereits durchlaufene Abteilung vermerkt sein, sodass neu entstehende Projektteams Mitarbeiter auswählen, die über die benötigten Fähigkeiten verfügen. Des Weiteren sind unter den persönlichen Angaben vermerkt, welche jährlichen Unterweisungen die Person bereits absolviert hat, welche Jahresgespräche bereits erfolgten und ob die Tauglichkeit als AGT vorliegt. Diese persönlichen Informationen werden dann nur von dafür freigegebenen Fachabteilungen oder Vorgesetzten eingesehen. Weiterhin sind Chat-Funktionen für dieses Mitarbeiterprofil elementar, denn über unterschiedliche Chatformate wie Messenger, Videochat und eine Gruppenchat-Funktion kann der E-Mailverkehr erheblich reduziert werden. Ergänzt durch Social-Media-Funktionen werden in dem persönlichen Profil Inhalte mittels „Postings“ kommuniziert und mit anderen Mitarbeitern über eine Kommentarfunktion diskutiert. Umfragetools dienen dabei als Ergänzung, um zu einem bestimmten Thema ein Stimmungsbild abzufragen.

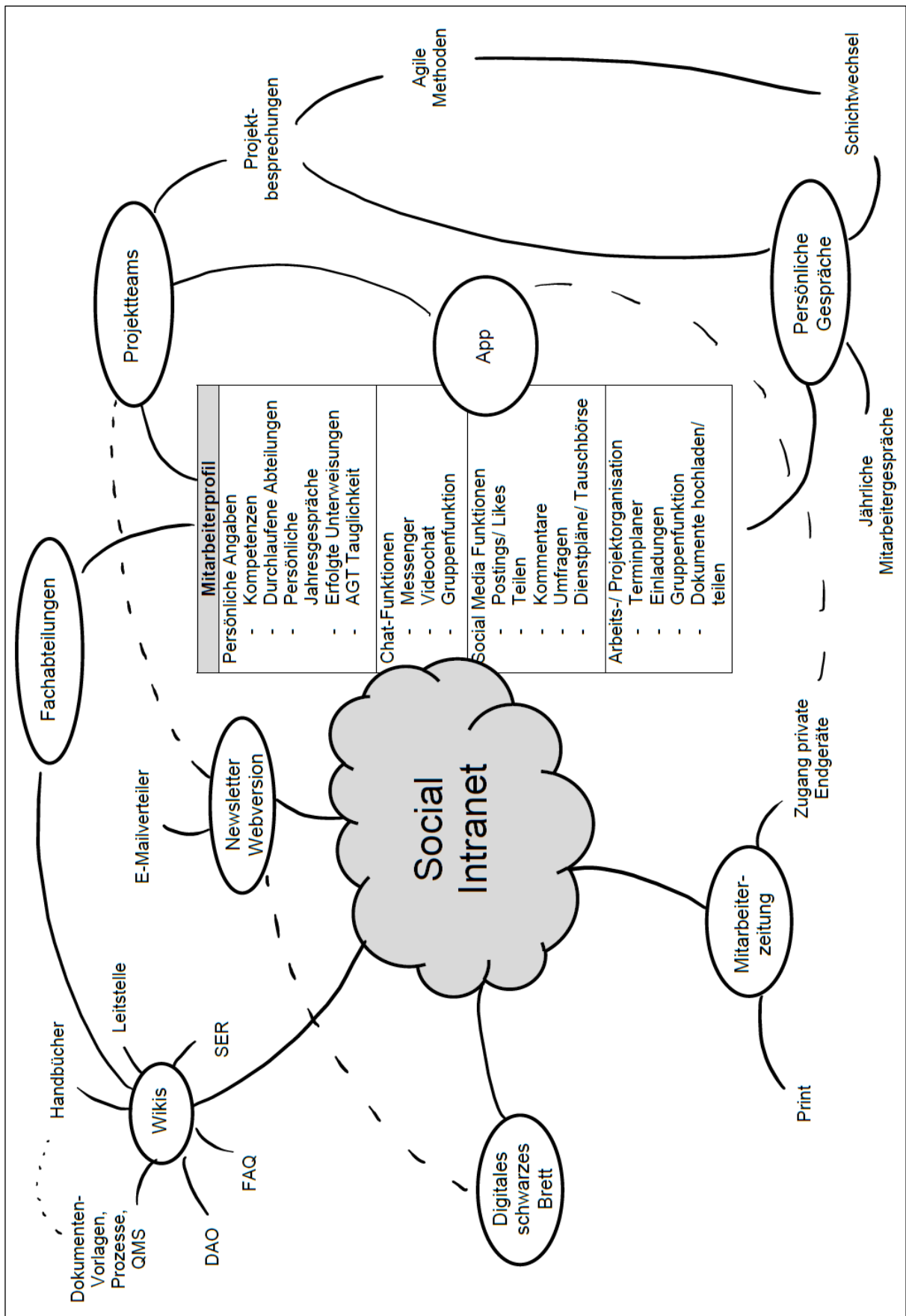


Abbildung 6: Veranschaulichung eines möglichen internen Kommunikationskonzepts

Mittels der Funktion, Inhalte mit anderen Nutzern zu teilen, werden Inhalte sehr schnell „viral“⁵ verbreitet. Ebenso kann eine Tauschbörse für dienstfreie Schichten oder für Termine z.B. zum Brandsicherheitswachdienst eingerichtet werden. Zusätzlich zu diesen Funktionen sind Möglichkeiten für eine Arbeits- und Projektorganisation zielführend. In Berufsfeuerwehren stehen immer wieder neue Projektarbeiten unterschiedlicher Größe an, beispielsweise die Einführung neuer Schutzkleidung oder die Entwicklung einer Werbekampagne für die Nachwuchsförderung. Diese Funktionen bieten neben einem Terminplaner und einem digitalen Kanban-Board auch die Möglichkeit, gemeinsam erarbeitete Dokumente hochzuladen und innerhalb der Projektgruppe zu kommunizieren und dort zu speichern. Mit dem Projekt zusammenhängende Dokumente und Informationen müssen somit nicht mehr dezentral vorgehalten werden. Natürlich soll die interne Kommunikation nicht ausschließlich digital erfolgen. Projektarbeiten werden nach wie vor mit Besprechungen ergänzt, welche jedoch in strukturierter oder bestenfalls, wie in Kapitel 4.1.2 beschrieben, in agiler Form durchzuführen sind. Damit sollen Projektbesprechungen in Überlänge vermieden werden, sodass die dabei gesparte Zeit effizient für andere Dinge genutzt werden kann. Die Ergebnisse der Projektbesprechungen werden anschließend im nächsten Newsletter veröffentlicht. Um sowohl alle Mitarbeiter im Einsatzdienst als auch im Tagesdienst mit einzubeziehen, die nicht anwesend sind und für die es nicht möglich ist das Mitarbeiterprofil und „Social Intranet“ aufzurufen, kann eine App – optimaler Weise auch auf das private Endgerät – heruntergeladen werden. Diese App bildet dann einen Teil der Mitarbeiterprofile in mobiler Version ab, wie z.B. die Chat-, Social-Media- und Projektorganisations-Funktionen und dient somit lediglich als mobile Ergänzung des „Social Intranets“. Folglich ist es möglich, dass Beschäftigte im Homeoffice oder in der Freischicht an der internen Kommunikation teilnehmen. Hier bedarf es allerdings eine konkrete Regelung zur Arbeitszeitanrechnung.

An das „Social Intranet“ knüpfen zudem Wikis an. Wie in Kapitel 4.1.11 beschrieben, dienen diese als zentrale Informationsplattform. Da dieses Beispiel jedoch erst die Vorstufe zu einem „Digital Workplace“ darstellt, sind die Wikis noch nicht kollaborativ, sondern lediglich informativ. Dies bedeutet, dass die unterschiedlichen Fachabteilungen ihr Wissen, ihre Informationen und Erkenntnisse als eine Art Stichwortverzeichnis anlegen. Dabei gibt es z.B. keine Kommentarfunktion und die einzelnen Themenfelder werden nicht durch die gesamte Belegschaft weiterentwickelt, sondern lediglich von der zuständigen Fachabteilung gepflegt. Aus diesem Grund sind die Wikis in Abbildung 5 als rationales und informierendes Medium aufgeführt. Dennoch werden mittels eines Wikis viele Informationen zusammengeführt und von der gesamten Belegschaft genutzt. Beispielsweise werden dort einheitliche Dokumentenvorlagen abgelegt, die Inhalte von Handbüchern erläutert und SER hinterlegt. Zudem werden die Wikis auch als zentrale Plattform für DAO genutzt. Nach Ankündigung neuer DAO auf der Startseite des „Social Intranets“, werden diese anschließend mit bestimmten Stichworten im Wiki hinterlegt. Des Weiteren wird das

⁵ Viral beschreibt eine schnelle und weitläufige Verbreitung von Informationen im Internet über die sozialen Medien (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2018)

interne Kommunikationskonzept mittels eines digitalen Newsletters, einer Mitarbeiterzeitung und einem digitalen schwarzen Brett ergänzt, welche jeweils mit dem „Social Intranet“ verknüpft werden. Die Verknüpfung sieht dabei wie folgt aus. Die aktuellen internen und bei Bedarf auch externen Neuigkeiten der Berufsfeuerwehr werden möglichst aktuell auf der Startseite des „Social Intranets“ als Schlagzeile angezeigt. Zusätzlich erscheint z.B. einmal monatlich ein Newsletter als Webversion, dieser wird per E-Mail oder per App kommuniziert. Darin werden diese aktuellen Themen zusammengefasst und etwas detaillierter beschrieben als im „Social Intranet“. Die Webversion bedeutet in diesem Fall, dass in der E-Mail oder App mehrere Schlagzeilen aufgelistet sind. Der dazugehörige Text, wird dann vom Leser gemäß den persönlichen Interessen aufgerufen. Eine Kommentarfunktion ist auch hier nicht vorgesehen, weshalb der Newsletter lediglich eine informierende Funktion übernimmt. Aufgrund seiner medialen Gestaltung ist er in Abbildung 5 dementsprechend sowohl als rational als auch als emotional einzustufen. Das digitale schwarze Brett übernimmt hier eine ähnliche Funktion. Da es medial jedoch nicht besonders ansprechend gestaltet ist, wird es in diesem Beispiel als informierendes und rationales Medium charakterisiert. Es dient lediglich dazu auch die Mitarbeiter zu informieren, die eher konservativ eingestellt sind. Hierbei ist zu überlegen, ob das analoge schwarze Brett durch einen Infoscreen an geeigneter Stelle ersetzt wird. Dies hat den Vorteil, dass der Infoscreen mit den Neuigkeiten des „Social Intranets“ verknüpft werden kann. Als finale Ergänzung des ganzheitlichen internen Kommunikationskonzepts dient die Mitarbeiterzeitung. Sie soll die Beschäftigten insbesondere emotional ansprechen, unterhalten und damit die Verbundenheit mit der Dienststelle stärken. Beispielsweise werden darin persönliche Erzählungen von Mitarbeitern, Kooperationen mit anderen Organisationen oder auch neue Fahrzeuge veröffentlicht. Als Format bietet sich sowohl ein Printmedium als auch eine digitale Variante an. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten die Mitarbeiterzeitung auch privat abrufen und diese z.B. ihrer Familie und Freunden präsentieren. Gemäß diesem Beispiel dient die Mitarbeiterzeitung als informierendes und emotionales Medium. Zu einem geringen Anteil soll diese jedoch auch den Dialog fördern. Was erreicht werden kann, indem zu bestimmten Themen QR Codes⁶ platziert werden, hinter welchen sich Umfragen oder Kommentärmöglichkeiten verbergen. Die Emotionalität wird zum einen mittels der kurzen und persönlichen Artikel erzeugt, zum anderen durch eine Verknüpfung zu anderen emotionalen Medien, wie Videos oder Audiodateien. Wird z.B. ein neues Fahrzeug vorgestellt, so kann sich hinter einem Link neben dem Artikel ein Video vom Fahrzeug verbergen. Des Weiteren wird die Emotionalität durch ein hochwertiges und ansprechendes Erscheinungsbild erzielt, weshalb die digitale Version keinesfalls nur mittels einer einfachen PDF-Datei veröffentlicht werden sollte, sondern in gleichwertiger medialer Qualität wie die gedruckte Variante. Alternativ kann auf das Versenden per E-Mailverteiler verzichtet werden. Stattdessen werden die Berichte im „Social Intranet“ veröffentlicht und zusätzlich als gedruckte Variante ausgegeben.

⁶ Bei einem QR Code handelt es sich um einen quadratischen, elektronischen Code, welcher mittels Smartphone gescannt werden kann, sodass eine unmittelbare Weiterleitung zu einem Link erfolgt (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2018).

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Sophie Charlotte Schwarz, die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der von mir angegebenen Quellen angefertigt zu haben. Alle aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche gekennzeichnet.

Die Arbeit wurde noch keiner Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form vorgelegt.

Essen, den 14.12.2020

.....

Sophie Charlotte Schwarz

