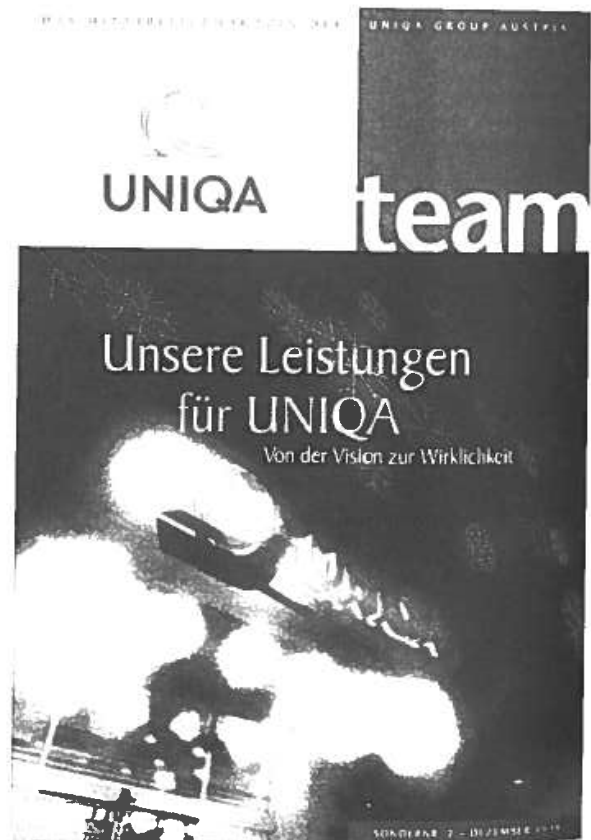


Kristin Engelhardt

Innerbetriebliche Kommunikation – Karitative Streicheleinheit oder unternehmensstrategische Funktion?



Mitarbeiterzeitungen sind ein Teil der Unternehmenskultur

Innerbetriebliche Kommunikation – Karitative Streicheleinheit oder unternehmensstrategische Funktion?

Als sich im Februar 1997 eine Vielzahl hochkarätiger Politiker und Wirtschaftsvertreter versammelte, um die Eröffnung des neuen Motorenwerks bei Opel Austria zu feiern, waren rundum nur fröhliche Gesichter zu sehen; Bundeskanzler und Minister übertrafen sich in ihren freudigen Stellungnahmen. Immerhin hatten General Motors und Adam Opel AG mit einer Investition von 4,9 Milliarden Schilling sichergestellt, daß im Opel-Werk in Wien-Aspern auch in den nächsten Jahren rund 2700 Menschen arbeiten werden und Opel Austria weiterhin einen wesentlichen Beitrag für die österreichische Wirtschaft leistet.

Was hinter dieser beträchtlichen Investition steckt, ist nicht nur die Leistung einzelner Unternehmensstrategen: Wesentliche Voraussetzung für die Investitionsentscheidung und die Auftragsvergabe zur Produktion einer neuen Motorenfamilie in Wien waren die kostengünstigen Voraussetzungen, welche die Wiener Motorenbauer boten; die Mitarbeiter des Werks hatten es – mit großem Ideenreichtum und enormer Einsatzbereitschaft, vielfach auch unter beträchtlichen Strapazen – geschafft, auf den Produktionsflächen so viel Raum einzusparen, daß sich der Neubau einer eigenen Werkshalle erübrigte. Die Milliardeninvestition ist also zu einem wesentlichen Teil dem persönlichen Einsatz vieler einzelner MitarbeiterInnen zu danken.

Was macht MitarbeiterInnen motiviert und leistungsfähig?

Mit dem Begriff der Mitarbeiter-Motivation werden recht häufig mehr oder minder gut überlegte und geplante Unternehmensaktivitäten gerechtfertigt. Ob diese für den Unternehmenserfolg tatsächlich zielführend sind, hängt in großem Maße davon ab, wie weit sich das durchführende Unternehmen und seine Verantwortlichen darüber im klaren sind, welche Faktoren für Menschen bei der Arbeit bedeutsam sind. Die erste Frage sollte also lauten: „Warum arbeiten Menschen?“ Die zweite: „Was schafft Motivation?“ Die dritte: „Was verursacht Streß (den es zu vermeiden gilt!)?“

Die Antwort auf die erste Frage heißt sicherlich zunächst: „Um ihren Lebensunterhalt zu verdienen.“ Freilich: Untersuchungen haben bewiesen, daß – ist einmal ein Grundeinkommen gesichert – vor allem der Aspekt des „Arbeitsinhalts“ eine Rolle spielt. Die hohe Wertigkeit dieses Aspekts gilt weltweit: „interesting job“ und „achievement“ werden von Arbeitenden von China bis in die USA, von Europa bis nach Südostasien an vorderster Stelle gereiht. Erst danach folgen weitere Aspekte wie äußere Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Belastungsfaktoren wie Hitze oder Lärm, das geforderte Arbeitstempo, die Angemessenheit von Möbeln, Werkzeugen, Räumen ...), auf die Zukunft ausgerichtete Rahmenbedingungen (Sicherheit des Arbeitsplatzes, Aufstiegschancen, Weiterbildungsmöglichkeiten) und soziale Voraussetzungen (das Verhältnis zu den KollegInnen und zu den Vorgesetzten sowie das „Betriebsklima“).

Eine umfassendere Betrachtungsweise begnügt sich nicht mit dem Auflisten der Bedürfnisse, deren Abdeckung Motivation bewirkt. Sie zeigt auf, wie Erwartungen für MitarbeiterInnen zum Ansporn werden: Erwartungen, daß sie mit ihren Anstrengungen ein wertvolles Produkt erzeugen oder besondere Leistungen vollbringen; Erwartungen, daß sich besondere Anstrengungen auch in einem Karrieresprung und besserem Gehalt auswirken. Wichtig dabei: die angestrebten Änderungen müssen auch gravierend genug

Meinung bilden und gegen „Vorurteile“ wappnen können. In diesem Zusammenhang einige grundsätzliche Worte zum Thema Führungsstil: Führung ist ein Gruppenphänomen. Führung ist soziale Einflußnahme. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. Dabei gilt: Führungskräfte verbringen rund 70 Prozent ihrer Arbeitszeit mit mündlicher Kommunikation, 40 Prozent mit Untergebenen, 16 Prozent mit Kollegen, 14 Prozent mit Vorgesetzten, 30 Prozent mit Externen. Ein Großteil dieser Kommunikationskontakte kommt ungeplant zustande.

Die Macht den Entscheidungsträgern

Macht ist das Schmiermittel in jedem funktionierenden Unternehmen. In ihren negativen Auswirkungen kann sie jedoch den Bestand eines Unternehmens ernsthaft gefährden: wenn Sabotage-Akte, Intrigen, das Ausstreuen falscher Informationen oder gar staatsstreichartige Aktionen den Firmenalltag in den „höheren Etagen“ bestimmen. „Politische Spiele“ treten stets in Situationen der Unsicherheit auf: wenn ein Führungsvakuum herrscht, weil der Vorstand neu besetzt wird oder der Vorstand Führungsschwäche zeigt. Oder wenn Umstrukturierungen oder Neuübernahmen bisherige Entscheidungsabläufe in Frage stellen, die neuen Abläufe aber noch nicht definiert sind bzw. noch nicht greifen. Es reicht aber auch, wenn „unklare Verhältnisse“ herrschen, weil die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen nicht eindeutig abgegrenzt ist, Unklarheiten hinsichtlich der Kompetenzen vorherrschen oder Vorgangsweisen nicht ausreichend festgelegt sind.

Die mächtigste Waffe bei „politischen“ Umtrieben in Unternehmen ist die Kontrolle über Information: sei es, daß mißliebige Informationen hintangehalten bzw. wichtige Informationen bestimmten Personenkreisen nur spärlich zugeteilt werden, oder sei es, daß die Umgebung mit einer Vielzahl unnötiger Informationen „überschüttet“ wird. Da werden gerne Erfolge anderer benützt, um sich selbst ein positives Image aufzubauen, oder mächtige Mentoren gesucht und „Seilschaften“ herangebildet. Das Beschuldigen und Attakieren anderer ist ebenso ein gern beschrittener Weg.

Die Umstände, unter denen „politische“ Taktiken vor allem entstehen, lassen ganz klar den Weg erkennen, wie ihre negativen Auswirkungen zu bekämpfen sind: Unklarheiten und Unsicherheiten müssen möglichst vermieden oder zumindest – wenn sie sich wie z.B. bei Umorganisationen nicht umgehen lassen – transparent gemacht werden. Insbesondere in diesem Fall ist offene und klare Informationspolitik angebracht: gegenüber dem Management, aber auch gegenüber allen anderen MitarbeiterInnen. Die Entscheidungen einzelner müssen durch Information nachvollziehbar und überprüfbar gemacht werden. Und: Die Medien der Information müssen möglichst vielfältig sein und auch ein Feedback erlauben, um so zu verhindern, daß eingefahrene Informationswege von einzelnen für ihre Zwecke mißbraucht werden. Im positiven Sinne hilft Informations- und Kommunikationspolitik den Entscheidungsträgern, Maßnahmen durchzusetzen, Strategien zu verfolgen oder gar notwendige Änderungen herbeizuführen.

Änderungsfähigkeit als Erfolgsgeheimnis

Vorausschauende Planung von Wechsel ist für Unternehmen der Weg zu erfolgreichem Wachstum. Wie aber den Änderungsbedarf erkennen?

Die kontrollierende Funktion von innerbetrieblicher Kommunikation bekommt in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung; und zwar nicht nur im Sinne der Überprüfbarkeit von Entscheidungen und Handlungen. Das zeitgerechte Erkennen von Fehlern und Schwachstellen sowie das zielgerichtete Nutzen des Ideenpotentials und des Erfahrungsschatzes aller MitarbeiterInnen spielt hier eine wesentliche Rolle.

Verschiedene Modelle der Entscheidungsbeteiligung kommen hier zum Tragen: Projektmanagement, Qualitätszirkel, Fehlersuch-Programme, VV-Wesen ... Sie alle brauchen in besonderem Maße kommunikative Unterstützung: sei es, daß es darum geht, das VV-Wesen mit Gewinnspielen und zugehörigen Plakaten und Rundschreiben zu propagieren, sei es, daß in zahlreichen Einzelgesprächen MitarbeiterInnen überzeugt werden müssen, daß Fehler-Melden für sie keine nachträglichen Folgen hat.

Was noch mehr als organisatorische Vorgangsweisen zählt, ist das grundsätzliche Klima der offenen Kommunikation im Unternehmen. Innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen haben dabei die Pflicht, Kommunikationsmißständen („Kommunikationspathologien“) entgegen zu wirken. Die Liste derartiger Mißstände hört sich vertraut an:

- Vorurteile,
- unzureichende Grundkenntnisse (aus mangelnder Aus- und Fortbildung),
- Betriebsblindheit (Betriebsblinde kapseln sich in stets gleichbleibenden Aufgaben ein, statt sich den Herausforderungen wechselnder Aufgaben und abteilungsübergreifender Teamarbeit zu stellen).
- Mangelnde Informationsnachfrage ist die Folge von unzureichenden Grundkenntnissen und Betriebsblindheit. Wer nicht weiß, wonach er fragen soll, wird auch kaum fähig sein, entsprechende Fragen zu formulieren.
- Ein höchst aktuelles Thema ist Informationsüberlastung. Wesentliches Phänomen dabei: Die Kenntnisse und vorhandenen Werkzeuge reichen nicht aus, die hereinströmenden Informationen zu bündeln und zu gliedern.
- Selbstkonzept-bedingte Verzerrungen ergeben sich aufgrund der selektiven Aufmerksamkeit und Informationsverarbeitung in bezug auf das, was besser zum eigenen Selbstbild, zum Selbstwertgefühl und zu den Selbstverpflichtungen oder Identitäten paßt. Ein Beispiel dafür ist die menschliche Neigung, das eigene Handeln zu rechtfertigen, wenn sich ein Fehlschlag abzeichnet. Die Bemühungen werden dabei oft noch in die falsche Richtung verstärkt, statt zeitgerecht den Fehler zu korrigieren. Dies alles in der Hoffnung, daß es „doch noch klappt“.
- Als Feind der positiven Auswirkungen funktionierender Kommunikation (Wissenszuwachs, Ausgleichen von Einseitigkeiten, Korrektur von Verallgemeinerungen, Einbringen neuer Ideen) erweist sich auch die Neigung, die eigene Meinung nur bei Gleichgesinnten zu überprüfen.
- Unverständnis zwischen Spezialisten: Fachleute haben aufgrund verschiedener Konzepte und Denkkategorien, die zudem gerne in einer eigenen Sprache mit eigenen Fachausdrücken ihren Niederschlag finden, vielfach große Verständigungsprobleme.
- Im Kreis von Gleichgesinnten werden vorhandene Meinungsunterschiede aufgrund eines Harmoniebedürfnisses oft nicht ausdiskutiert; statt dessen führt „Korpsgeist“ zu sachlich und moralisch fragwürdigen Entscheidungen.
- Ein besonderes Übel sind hierarchiebedingte Verzerrungen: Bei diesen werden von unten nach oben negative Ereignisse verschwiegen oder beschönigt, um

nicht dafür „bestraft“ zu werden. Die englischsprachige Fachliteratur spricht vom „MUM-Effekt“ (keiner will der Überbringer einer schlechten Nachricht sein) und vom „echo chamber“, also der Umgebung, in welcher der Chef stets nur den Widerhall seiner eigenen Ideen und Zustimmung hört. Ein für den jeweiligen Manager schwer zu durchbrechendes Phänomen: Wer hört schon gerne schlechte Nachrichten?!

- Wissensdoktrinen vertreten scheinbar „gutes“ Wissen und fördern Schwarz-Weiß-Denken.
- Ähnlich gelagert ist das Überbetonen von Fakten gegenüber Interpretationen sowie das Überbewerten von quantitativen Aussagen gegenüber qualitativen. Oder: Erkenntnis (z.B. gängige Lehrmeinungen) wird gegen Erfahrung (wie altbewährtes prozedurales Wissen) ausgespielt.

Wesentliche Voraussetzungen, um den Kontrollmechanismus funktionierender innerbetrieblicher Kommunikation nützen zu können, sind: regelmäßige Umfragen bei den MitarbeiterInnen, ausreichende Information zu den Unternehmenszielen und wichtigen Unternehmensmaßnahmen, Workshops und Trainings, in denen offenes Kommunikationsverhalten „gelehrt“ wird.

Vom Planen innerbetrieblicher Kommunikationsmaßnahmen

Wo Menschen zusammenkommen, wird kommuniziert: mit Worten (geschriebenen oder gesprochenen), Gesten, Bildern ... Jegliche Form der Interaktion bedeutet einen Akt der Kommunikation, also einen „Austausch von Informationen zwischen dynamischen Systemen“ (wie eine der knappsten Definitionen des Begriffs „Kommunikation“ besagt). Auch Verweigern von Information gehört dazu. Wer Maßnahmen zur Steuerung der innerbetrieblichen Kommunikation setzen will, tut also gut daran, sich bewußt zu sein, daß in jedem Fall alle anderen Kommunikationswege gegenüber den von der Unternehmenseite gesetzten das Übergewicht haben. Interne Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmensleitung können also nur als eine Art „Wegweiser“ dienen. Werden sie erfolgreich eingesetzt, reichen sie aus, um die unternehmerischen Interessen durchzusetzen.

Interne Kommunikationsmaßnahmen sollen zum Beispiel verhindern, daß MitarbeiterInnen über ihr Unternehmen negative Informationen nach außen tragen, wie: „Ja, ich weiß, die Qualität unserer Produkte ist unter dem Hund; aber das ist ja auch kein Wunder bei diesen Idioten von Führungskräften und bei diesem Chaos, das bei uns herrscht.“ – Dieses Beispiel verdeutlicht die zuvor geschilderte Vielschichtigkeit der Ansatzpunkte für innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen; gleichzeitig rundet es die einzelnen Funktionen von innerbetrieblicher Kommunikation ab: MitarbeiterInnen sind ja auch wesentliche Informationsträger nach außen hin.

Wie wird es möglich, angesichts der vielfältigen Aspekte des menschlichen Umgangs miteinander steuernde Maßnahmen zu entwickeln? Mit Analyse – Kompilation bestehender Maßnahmen – Entwickeln von Änderungen und Neuem. Die Analyse fragt: Welche Ziele (Motivation, Ideenreichtum, Vermeiden von Intrigen ...) sollen erreicht werden? Wie sehen die Bedürfnisse der Zielgruppen (Produktionsmitarbeiter, einzelne Abteilungen, Management...) aus? Wie können diese am besten angesprochen werden, um die gewünschten Ziele zu erreichen? Der so erarbeitete Raster dient dem Überprüfen von Bestehendem und dem Entwickeln von Neuem.

Die Bausteine, deren sich die innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen dabei bedienen, zielen einerseits vor allem auf das Vermitteln von Information (dies geschieht durch die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet, durch Rundschreiben, Plakate, Broschüren ...), andererseits auf das gezielte Verstärken von Kommunikation (mit Veranstaltungen, Award-Programmen, institutionalisierten Besprechungsrunden ...). Es ist offensichtlich, daß sich alle einzelnen Maßnahmen wechselseitig ergänzen bzw. unterstützen.

Der Teufel steckt im Detail

So wie zu Beginn der Planung stets alle Aspekte, auf die funktionierende innerbetriebliche Kommunikation einwirken soll, berücksichtigt werden, sollen diese dann auch in der Umsetzung präsent sein. Das bedingt einerseits ein laufendes Hinterfragen der Maßnahmen an sich, andererseits auch ein Wissen um die Aspekte der Umsetzung bis ins letzte Detail.

Am Beispiel Mitarbeiterzeitschrift wird das Mosaik deutlich: Bei der Grundkonzeption sind einerseits die Themenbereiche zu erfassen, die zu berücksichtigen sind; andererseits gilt es zu überlegen, welche Inhalte daraus geeignet sind, um gewünschte Botschaften zu vermitteln.

Neben der Kenntnis der Gesetze der innerbetrieblichen Kommunikation ist auch das Beherrschen des journalistischen Handwerks Voraussetzung: Wie muß ich eine Botschaft aufbereiten, daß sie ankommt? Wie muß das Layout einer Zeitschrift beschaffen sein? Mit welchem Bildmaterial gelingt es Emotionen zu wecken? Welche Schlagzeile verleitet den Mitarbeiter dazu, weiter zu lesen? Wie werden Texte ansprechend und lesbar gestaltet? Und vor allem glaubwürdig?

Für andere Medien als eine Mitarbeiterzeitschrift – insbesondere für das Intranet – gelten wieder andere Bedingungen; desgleichen sind bei Veranstaltungen, Incentives, organisierten Besprechungen und ähnlichem andere Gesetze zu berücksichtigen.

Sehr viel Erfahrung ist in jedem Fall nötig, um die Themen aufzuspüren, welche für eine die innerbetriebliche Kommunikation verbessernde Berichterstattung geeignet sind, und sie dann auch dementsprechend aufzubereiten, daß Botschaften vermittelt werden wie: „Lieber Mitarbeiter, das Produkt, welches Du mit solcher Sorgfalt erzeugst, ist besonders wertvoll.“ Oder: „Du kannst stolz sein, in diesem Unternehmen zu arbeiten, denn das Unternehmen ist erfolgreich und ein Vorbild für andere.“ Oder: „Der Beitrag jedes einzelnen ist gefordert, wenn es um den Erfolg des Unternehmens geht.“

Eine der vielen Regeln, die es dabei zu bedenken lohnt: Nicht die abstrakten Slogans überzeugen, sondern die spontane Äußerung des einzelnen, wie zum Beispiel der Ausspruch einer jungen Produktionsmitarbeiterin bei Opel Austria: „Wir sind gut, weil wir motiviert sind.“