

KOMMUNIKATION

Verschlungene Wege

VON KATHARINA WEINBERGER,
PETRA ELLERT UND IRMGARD
SCHROLL-DECKER



Katharina Weinberger schloss im Jahre 2006 das Studium für Medien- und Kommunikationsmanagement ab und arbeitete seither in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einer Stiftung, eines Klinikums und eines Betreibers einer Social Community.



Petra Ellert hat eine langjährige Berufspraxis in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung und ist seit 2005 Lehrbeauftragte an der Hochschule Regensburg zu den Themen Kommunikation und Führung. Kürzlich übernahm sie die Leitung eines EU geförderten Projekts zum Thema »Bürgerschaftliches Engagement und Inklusion«.



Prof. Dr. Irmgard Schroll-Decker ist Hochschullehrerin für Sozialmanagement und Bildungsarbeit an der Hochschule Regensburg Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften. E-Mail: Irmgard.Schroll-Decker@hs-regensburg.de

Unternehmen nutzen verschiedene Kommunikationskanäle, um die Mitarbeiter mit Informationen zu versorgen. Die wahrgenommene Qualität der Kommunikation beinhaltet auch Hinweise zum Führungsverhalten. Durch eine entsprechende Analyse kann ein Überblick des Ist-Zustands der betriebsinternen Kommunikation entstehen und daraus können Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden, die Anlass für Veränderungsprozesse sein können.

Die interne Unternehmenskommunikation profitiert von der Medienvielfalt und umfasst neben klassischen Maßnahmen der Informationsvermittlung (z. B. Mitarbeiterzeitung) auch elektronische Möglichkeiten (z. B. Nutzung einer Intranet-Plattform, E-Mail u. a.). Trotz dieser Kanäle sehen sich Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen teilweise unzureichend oder nicht informiert.

Auf den ersten Blick ist oft nicht erkennbar, wodurch die interne Kommunikation gestört wird oder warum Mitarbeiter es vermeiden, am Informationsaustausch teilzunehmen. Personen mit Führungs- und Leitungsaufgaben benötigen die Kommunikationsstrukturen, um den gesamten Betrieb oder Betriebseinheiten zu steuern. Deshalb ist es gerade für Führungskräfte besonders bedeutsam, die Qualität der betriebsinternen Kommunikation zu kennen.

In Einrichtungen der Sozialwirtschaft und des Gesundheitswesens wie beispielsweise in einem Klinikum sind Information und Kommunikation für Führungskräfte eine besondere Herausforderung, da nicht nur verschiedene Berufsgruppen mit je eigenen Leitungssystemen vorhanden sind, sondern das jeweilige domänen spezifische Handeln unbedingt miteinander zu koordinieren ist.

Die diesen Ausführungen zugrundeliegende Studie (vgl. Weinberger 2010) erhebt, wie die Mitarbeiter eines Universitätsklinikums die interne Kommunikation wahrnehmen und wieso Kommunikationsabläufe positiv oder negativ bewertet werden. Die Fallstudie konzentriert sich auf die subjektiven Theorien und Konstrukte der verschiedenen Mitarbeitergruppen. Aus den Ergebnissen der Befragung können Ansatzpunkte für die Optimierung der internen Kommunikation abgeleitet werden.

Die Studie

Die Grundgesamtheit der Befragten besteht aus allen Angestellten, wobei ähnliche Berufsgruppen (z. B. Krankenpflege und Zahnärzthelfer) zu Gruppen gebündelt werden. So ergeben sich die folgenden acht Kategorien, die absteigend nach ihrer Größe geordnet sind: Krankenpflege, medizinisch-technischer Dienst, Ärzte und Zahnärzte, Verwaltung, Wissenschaftler, Physiotherapie, Apotheke und Ärztliche Direktion.

Nicht in die Grundgesamtheit eingegangen sind Studierende, die während der medizinischen Ausbildung am Klinikbetrieb teilhaben sowie beurlaubte Mitarbeiter, Sitzwachen und studenti-

sche Hilfskräfte. Patienten wurden nicht befragt, da sie als »Kunden« von den externen Kommunikationswegen angesprochen werden und die Qualität der internen Kommunikation nicht unmittelbar beurteilen können.

Die repräsentative Stichprobe entstand mit Hilfe der Methode des »quota samplings«. Die Quoten geben vor, wie viele Personen aus den jeweiligen Gruppen zu befragen sind (vgl. Noelle-Neumann 2005, S. 236), um einen modellge-

zu erfassen. Sie zu verstehen bedeutet, die zugrunde gelegten subjektiven Diagnose- und Erklärungshypothesen, Ziele und subjektiven Strategien zu klären (vgl. König/Vollmer 1996, S. 144).

Das Konstrukt-Interview geht von der Annahme aus, dass jeder Befragte für seine Realität je eigene sprachliche Ausdrücke verwendet. Diese subjektiven Konstrukte müssen nicht dem Verständnis des Interviewers entsprechen. Dessen Aufgabe ist es vielmehr, sie zu

ken fokussiert ist. Es definiert folgende Werkzeuge und Funktionen interner Kommunikation. Die Werkzeuge und Funktionen bilden die Achsen einer Matrix, die miteinander in Beziehung stehen, so dass sich daraus in der Summe neun Felder ergeben. Das Modell zeigt alle möglichen Verknüpfungen zwischen Werkzeugen und Funktionen, ohne sie hinsichtlich ihrer Bedeutung und Anwendbarkeit zu gewichten. Erst wenn die Interviewresultate eingearbeitet werden, zeigen sich Gewichtungen, die sich aus der Wahrnehmung und Bewertung durch die Mitarbeiter ergeben.

»Das persönliche Gespräch gehört nach wie vor zu den wichtigsten Methoden der Informationsweitergabe«

rechten Miniaturquerschnitt zu erreichen. In dieser Befragung werden als Quoten die Merkmale »Berufsgruppenzugehörigkeit« und »Geschlecht« definiert. Befragt werden 13 Frauen und sieben Männer.

Während des Gesprächs werden folgende weitere Faktoren geklärt, die nicht direkt aus der Grundgesamtheit abzuleiten sind: Handelt es sich a) um Führungskräfte oder Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und b) wie lange gehören die Mitarbeiter dem Betrieb an. Sieben Führungskräfte (zwei Pflege, zwei Ärzte, zwei medizinisch-technischen Dienst, eine Verwaltung) und 13 Mitarbeiter sind vertreten. Die Betriebszugehörigkeit ist gleichmäßig verteilt (unter einem Jahr bis zu 27 Jahren bei einem Mittelwert von 9,3 Jahren).

Diese Merkmale beeinflussen das Interview, denn die hierarchische Stellung und die Betriebszugehörigkeit sind bei der Formulierung der Leitfragen zu berücksichtigen. Daneben haben sie Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung der internen Kommunikation (z. B. in Folge des Zugangs zu Informationen). Die Interviews fanden von Mai bis Juni 2010 statt. Die Inhalte wurden in Form eines zusammenfassenden Protokolls festgehalten.

Das Konstrukt-Interview

Das Konstrukt-Interview dient nach König und Vollmer (1996) dazu, die subjektive Theorie eines Gesprächspartners

»entschlüsseln« und die Bedeutung zu hinterfragen (vgl. Luchte 2001, S. 36).

Das Konstrukt-Interview gliedert sich formal in die Orientierungs-, Erarbeitungs- sowie Abschlussphase. In der Orientierungsphase erhält der zu Befragende ausreichend Informationen über Hintergrund und Ziel der Studie. Die Erarbeitungsphase konzentriert sich auf die Erfassung der subjektiven Theorien, wobei der Interviewer das Gespräch nur insoweit steuert, als er die Aufmerksamkeit auf das Untersuchungsziel lenkt und nach der Bedeutung von sprachlichen Ausdrücken fragt. Ein Konstrukt kann beispielsweise durch die Fokussierung auf eine konkrete Situation aufgelöst werden (»Können Sie eine Situation schildern, in der Sie ...«). In der Abschlussphase hat der Interviewer Gelegenheit, speziell auf Themen einzugehen, die noch nicht angesprochen wurden. Das Gespräch verläuft nicht linear nach einem vorgefertigten Leitfaden, sondern orientiert sich an der Wahrnehmung der Interviewpartner. Deshalb eignet sich ein Leitfaden in Form eines Mindmaps.

Auswertung in einer 9-Felder-Matrix

Aus der Analyse der Literatur zur internen Kommunikation (Degenhardt 1998, Fallosch 2007, Klöfer/Nies 2003, Mast 2008, Schick 2007 u. a.) entstand ein Theoriemodell, das besonders auf die Kommunikationsprozessen in Klini-

Fünf Konsequenzen für die betriebliche Praxis

Die vorgestellte Methode liefert ein Werkzeug, mit dem der Ist-Zustand der internen Kommunikation unternehmensspezifisch zu einem bestimmten Zeitpunkt abgebildet werden kann. Die Untersuchung kann in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und beispielsweise als Teil des Qualitätsmanagements Entwicklungen aufzeigen. Das Theoriemodell kann auf Managementebene als Instrument der Steuerung und des Controllings von internen Kommunikationsabläufen eingesetzt werden. Darüber hinaus lassen sich aus der Untersuchung fünf Erfolgskriterien der internen Kommunikation ableiten:

1. Den Wert des persönlichen Gesprächs nutzen: Die persönliche Kommunikation – formalisiert als Besprechung, als spontaner Austausch per Telefon oder »face-to-face« – gehört vor allem innerhalb der Abteilung zu den wichtigsten Wegen der Informationsverteilung. Ihre Stärken liegen in der gezielten Informationsweitergabe, der Förderung des persönlichen Austauschs und der Gelegenheit zu direktem Feedback. Führungskräfte sollten deshalb in diese Kommunikationsform ausreichend Zeit investieren, auch wenn elektronische Kommunikationswege zur Verfügung stehen.

2. Aus den Stärken der Kommunikationswerkzeuge schöpfen: Informationszufluss und Informationsverteilung werden als wesentliche Voraussetzung für die tägliche Aufgabenfüllung erkannt. Dabei können Informationen auf unterschiedlichen, zum Teil parallelen Wegen verteilt werden. Welcher Weg sich am besten eignet,

hängt von der Art der Information ab. Konfliktträchtige oder schwer verständliche Informationen werden bevorzugt über die persönliche Kommunikation vermittelt; Informationen zum Nachschlagen holt man sich über das Intranet. Mit der Mitarbeiterzeitung werden Hintergrundinformationen und ein Einblick in andere Bereiche verbunden. Um Informationen über verschiedene Medien abrufen zu können, müssen diese ungehindert zugänglich sein. Sind Barrieren vorhanden, sinkt die Bereitschaft, sich aktiv auf dem Laufenden zu halten. Führungskräfte sollten deshalb die Barrierefreiheit der Informationswege regelmäßig überprüfen.

3. Führungskräfte für ihre Kommunikationsaufgabe qualifizieren: Der Vorgesetzte hat mehrere Aufgaben: Er ist eine wichtige Informationsquelle, er gilt als Vermittler bei Konflikten, als Ansprechpartner bei fachlichen Fragen und als Berater zur persönlichen Weiterentwicklung. Die Qualität der Kommunikation beeinflusst das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erheblich. Führungskräfte sollten sich deshalb unternehmensextern an einem Modell der internen Kommunikation orientieren und zur Steuerung der internen Kommunikationsabläufe anwenden.

4. Das Unternehmen nach innen darstellen und Veränderungen kommunizieren: Mitarbeiter sind eine wichtige Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit eines Betriebes. Veränderungen sollten nicht aus der Presse, sondern bereits im Vorfeld über interne Kommunikationswege verteilt werden. Das fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter. Eine Präsentation nach innen erfordert Planung, Struktur und kontinuierliche Betreuung. Führungskräfte sollten nach Vorgabe der Geschäftsleitung und in gegenseitiger Abstimmung die Aufgabe des »internen Marketings« wahrnehmen.

5. Unternehmenskultur fördern, Orientierung und Dialog bieten: Die gemeinsame Entwicklung der Unternehmenskultur kann gezielt zur Förderung des Zugehörigkeitsgefühls eingesetzt werden. Hier bietet besonders der Einsatz der persönlichen Kommunikation hohes Potential für Verbesserungen. Im Gegensatz dazu beeinträchtigen eine wahrgenommene Anonymität der

Beschäftigten untereinander, Differenzen zwischen Berufsgruppen oder Abteilungen und schwelende Konflikte im Unternehmen das Arbeitsklima signifikant.

Fazit: Führungskräfte sollten durch kontinuierliche, langfristig angelegte Maßnahmen dazu beitragen, vorhandene Konflikte abzubauen, beispielsweise indem verschiedene Berufsgruppen an einen Tisch gebracht werden oder präventiv an der Entwicklung der Unternehmenskultur mitwirken. ■



Literatur

- Degenhardt, Jörg (1998): Struktur- und Führungswandel im Krankenhaus. Emotionen als Wegweiser der Veränderung. Stuttgart.
- Fallosch, Astrid (2007): Erfolgsfaktor Interne Kommunikation. Die Rolle der Führungskraft als erfolgreicher Kommunikator. Saarbrücken.
- Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München.
- König, Eckard / Vollmer, Gerda (1996): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 4., überarbeitete Auflage. Weinheim.
- Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
- Noelle-Neumann, Elisabeth/Petersen, Thomas (2005): Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. Vierte Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Luchte, Katja (2001): Teilnehmerorientierung in der Praxis der Erwachsenenbildung (Internet <http://books.google.de>, Zugriff am 5.1.2010).
- Schick, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart.
- Weinberger, Katharina (2010): Interne Kommunikation. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Hochschule Regensburg, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften.

Mit Gott rechnen.



Erfolgspotenziale der Kirche: ein Blick aus dem Management

Herausgegeben von
Prof. Dr. Bernd Halfar
2011, ca. 220 S., brosch., ca. 29,- €
ISBN 978-3-8329-6451-1
Erscheint ca. Oktober 2011
nomos-shop.de/13431

Das Buch zeigt praktische Verfahren, Instrumente, funktionierende Modelle und theoretische Besonderheiten aus dem Servicemanagement, der Religionssoziologie, dem strategischen Management, Finanzmanagement, Controlling, Personalmanagement und Kostenmanagement für die evangelische und katholische Kirche sowie die jüdischen Gemeinden auf.



Nomos