Matthias Ballod

Wie viel Kommunikation braucht ein Unternehmen?

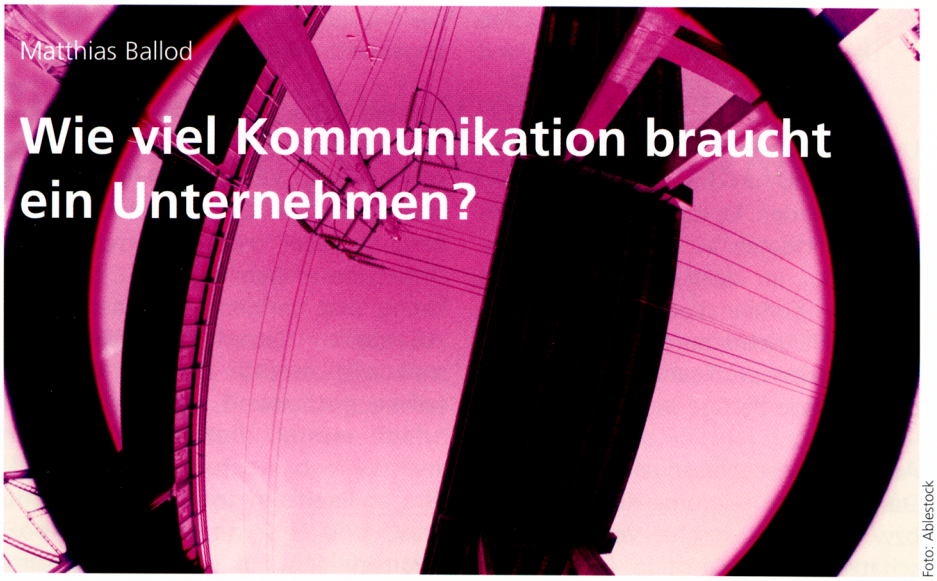

Foto: Ablestock

Kurz gefasst:

- Information und Wissen sind Wertschöpfungs- und Kostenfaktor zugleich. Dieses Verhältnis gilt es zu ermitteln und im Hinblick auf die Maximierung von Wertschöpfung und Minimierung von Kosten zu optimieren.
- Dazu ist eine integrierte Sicht sinnvoll, die Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation im Zusammenspiel betrachtet.
- Informationsökonomische Prinzipien, Conduct Guidelines und leicht verständliche Texte können helfen, dem steigenden Informationsaufkommen zu begegnen und Wissensmanagement aktiv zu leben.

Der Terminus Unternehmenskommunikation ist weit gefasst; entsprechend auch die Ansätze zur methodischen Erfassung und praktischen Verbesserung. Da Wirtschafts-, Organisations-, Berufs- und Technikkommunikation ebenso darunter fallen, wie betriebliche oder institutionelle Kommunikation, erweist sich auch deren wissenschaftliche Erschließung als äußerst uneinheitlich. [1] Corporate Communication (CC), als Teil der Corporate Identity (CI), umfasst eine einheitliche Unternehmenskommunikation – intern und extern. [2] Wird Corporate Communication bei Werbemaßnahmen, in der Außendarstellung und der Öffentlichkeitsarbeit sowie bei der Produkt- und der technischen Kommunikation ernst genommen, findet sie unternehmensintern oder beim Wissensmanagement kaum Beachtung. Die Gestaltung der internen Kommunikation kommt aber als zentrales Bindeglied allen Funktionsbereichen im Unternehmen zugute.

Die Sprache ist das konstitutive Element jeder Wissenskommunikation und Bestandteil aller wissensintensiven Tätigkeiten. Während Unternehmensleitbilder in großen Unternehmen und im Mittelstand zum Standard gehören, bilden Conduct Guidelines oder eine firmeninterne Sprachkultur noch immer die Ausnahme. Entsprechend stiefmütterlich wird die interne Kommunikation in Unternehmen behandelt. Unverständlich, ist sie doch integraler Bestandteil aller Geschäftsprozesse und der Wertschöpfungskette.

Abhilfe verspricht das Business-Process-Management (BPM). Es gehört in einen Komplex verschiedener – nahe verwandter – Management-Konzepte: Prozessmanagement, Workflow-Management oder auch Total Quality Management, Dokumentenmanagement u.a.m. Mit je unterschiedlichen Schwerpunkten zielt BPM darauf ab, Prozesse zu planen, zu gestalten, zu optimieren und zu kontrollieren. Mit Blick auf ein integriertes Wissensmanagement sind dabei vier Handlungsfelder aufeinander zu beziehen:

1. Die Unternehmensziele müssen definiert, ausdifferenziert und operationalisiert werden (Vision, Konzeption, Realisation).
2. Alle Prozesse (Workflow, Geschäftsprozesse, Projekte, Abteilungen u.a.) sind abzubilden.
3. Die Kompetenzen der beteiligten Personengruppen müssen analysiert und jeweils zielgerichtet weiterentwickelt werden.
4. Die Technikanpassung (Standards festlegen, Schnittstellen definieren, spezifische Unternehmensanforderungen berücksichtigen) bildet ein weiteres Feld. [3]

Die Kriterien Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität müssen bei jeglicher Planung und Modellierung der Prozesse Berücksichtigung finden. Dass dieses Verfahren zur Analyse von Informations- und Kommunikationsprozessen zweckmäßig ist, konnte in einer Studie bei einem mittelständischen Unternehmen belegt werden. [4] Im Hinblick auf die Praxis des Wissensmanagements stellt sich die Frage, wie auf dieser Grundlage die interne Unternehmenskommunikation verbessert werden kann? Exemplarisch werden im Folgenden drei Maßnahmen kurz ausgeführt.

Informationsökonomie: Wissen effizient managen

Die in Unternehmen eingesetzte IuK-Technologie führt vielfach zu einem Mehr und nicht zu einem Weniger an Kommunikation. Weiterhin entkoppeln Wissensmanagement-Systeme, E-Learning-Ansätze, virtuelle Arbeitsumgebungen, Community-Plattformen und Hypertextstrukturen Information und Wissen von ihren personalen, lokalen und temporalen Bezügen. Diese aber sind wichtig, damit die Wissensträger (Personen) die richtigen Sinnzusammenhänge, Zuordnungen und Bedeutungen erschließen können. Um eine adäquate Passung zwischen Informationsbedürfnis und Informationserfüllung zu erreichen, sind daher folgende Faktoren zu beachten:

- situative Bedingungen (informell, formell, virtuell),
- kognitive Voraussetzungen (Erfahrungs- und Erkenntnishorizont, Lerntyp),
- intentionale Aspekte (Einstellungen, Interesse, Motivation, Ziele),
- mediale Konstellationen (Kodierung, Strukturierung) und
- modale Faktoren (Wissensform, Beziehungen).

Die Erfassung und Bewertung von Informationsflüssen und Wissenszuständen setzt eine integrative Betrachtung des BPM voraus. Denn: Informations-, Geschäfts- und Qualitätsprozesse, operative Prozesse sowie technische Prozesssicherung dominieren die immer komplexer werdende Arbeitswirklichkeit.

Dabei gilt die Faustformel: je größer das interne Kommunikationsaufkommen im Unternehmen, desto größer der Handlungsbedarf – wobei das Thema zunehmend auch für kleine und mittelständische Unternehmen wettbewerbsrelevant wird. [5]

Informationsökonomische Grundsätze sollten daher auch im BPM berücksichtigt werden. Informationsökonomie, im Sinne eines effektiven und effizienten Umgangs mit Information und Wissen, wird daher zu einer wichtigen Handlungsmaxime. Und zwar für alle wissensbezogenen Anforderungen: der Beschaffung, dem Austausch, der Weiterverarbeitung, der Archivierung, der Dokumentation etc. [6]

Conduct Guidelines: Individuelles Kommunikationsverhalten lenken

Zwar werden in Unternehmen bisweilen kommunikative Verhaltensmaßregeln formuliert, in deren Mittelpunkt steht aber der Mediengebrauch (private Internetnutzung), der Umgang mit Mitarbeitern (Fairness) oder mit Außenstehenden (Kunden, Lieferanten).

Compliance bildet das übergeordnete Schlagwort, sodass diese Vorgaben vor allem auf den Datenschutz, die Geheimhaltung oder die Gleichbehandlung abzielen. In den Conduct Guidelines wird das formelle und informelle Verhalten am Arbeitsplatz dokumentiert. Betriebswirtschaftliche Prinzipien lassen sich aber nur bedingt auf individuelles Informationsverhalten übertragen. Wichtiger noch wäre es, beispielsweise kommunikative Empfehlungen für den E-Mail-Verkehr oder das Besprechungsmanagement auszugeben.

„Intel und PBD haben drastische Schritte ergriffen, um die E-Mail-Flut einzudämmen. Sie gehören zur steigenden Zahl amerikanischer Unternehmen, die ‚No-E-Mail-Fridays' eingeführt haben. […] Dabei wird den Mitarbeitern das Versenden von E-Mails untersagt – jedenfalls wenn sie an interne Kollegen gerichtet sind; E-Mail-Verkehr mit Kunden und anderen externen Parteien ist erlaubt." [7] Allein sieben Ärgerpunkte wurden in einer Untersuchung zum Gebrauch und zum Nutzen von E-Mails im beruflichen Alltag ermittelt:

1. das Übersehen bzw. das Ignorieren von Mails,

A&O akademie

Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte:

ORGANISATION / KOMMUNIKATION
PROZESSOPTIMIERUNG / PERSONALENTWICKLUNG

Marie-Curie-Straße 14-16
66953 Pirmasens
Tel.: 06331 / 239442
Fax: 06331 / 725042
Web: www.a-und-o-akademie.de/

2. das Abstreiten, Mails erhalten zu haben,
3. das Schließen von sich auf andere (was die Lese- und Abrufgewohnheiten betrifft),
4. zu weitschweifige Formulierungen,
5. breites Streuen von Kopien (CC),
6. verworrene und fehlerhafte Formulierungen sowie
7. ein unpassender Ton. [8]

Mit wenigen, klaren Vorgaben lässt sich die interne, aber auch die externe E-Mail-Kommunikation in eine Corporate Communication einpassen. Gleiches gilt für Besprechungen. Schlicht, aber wirkungsvoll: Immer eine Agenda erstellen, nur den richtigen Personenkreis einladen, Jour fixe vereinbaren, Zeit- und Themenplan abstecken, Ziele definieren, Rednerlisten führen, Moderation festlegen u.v.m.

Verständlichkeit: Texte leserfreundlich formulieren

„Eine laienverständliche und damit barrierefreie Kommunikation ist nicht nur Gegenstand der ISO-Normen und Compliance-Richtlinien, sondern auch ein bedeutsamer Teil der Corporate Identity des Unternehmens und ein ebenso wichtiges Marktinstrument". [9] Der professionelle Umgang mit Sprache wird in der Wissensgesellschaft zum Erfolgsfaktor und zum Alleinstellungsmerkmal. Vielfach zeichnen sich aber z.B. Wirtschaftstexte durch das genaue Gegenteil aus – denn schreiben können alle, texten nur wenige. Anglizismen, Fachwörter, Abkürzungen finden sich in jedem Text- und Diskursforum und so fragen sich nicht wenige Mitarbeiter und Führungskräfte täglich, warum viele Texte so schwer zu verstehen sind. Dabei bieten die vier bekannten Dimensionen des Hamburger Verständlichkeitskonzepts noch heute eine einfache Orientierungshilfe für die leserorientierte Textgestaltung:

1. Einfachheit: Statt Schachtelsätzen sollten kurze, klare Sätze Verwendung finden und Fremdwörter nur spärlich benutzt bzw. erklärt werden.
2. Gliederung/Ordnung: Der logische Aufbau muss ebenso beachtet werden, wie der inhaltliche rote Faden. Eine gute optische Gliederung (Überschriften, Absätze, Nummerierungen) ist genauso wichtig, wie eine übersichtliche sachlich-formale Struktur.
3. Kürze/Prägnanz: Aussagen sollten auf das Wesentliche beschränkt sein, denn weniger ist in der Regel mehr.
4. Anregende Zusätze: Zur Stimulanz der Leseraktivität eignen sich Beispiele, Metaphern, Vergleiche, Bilder oder persönliche Anekdoten o.Ä. [10]

Die Umsetzung dieser Grundregeln erfordert nur wenig Aufmerksamkeit, wobei Wolf Schneider gar behauptet, dass der Schriftverkehr in großen Unternehmen zum Scheußlichsten gehört, was durch den deutschen Sprachraum geistert. So ist für ihn der überbordende Gebrauch von Anglizismen kein Ausdruck interkultureller Kompetenz, sondern unterstreicht häufig nur die Dürftigkeit der Aussage. [11] Zugegeben, ein hartes Urteil des renommierten Sprachkritikers, aber im Grunde genommen leicht zu revidieren.

Fazit:

Die systematische Erfassung interner Wissens-, Informations- und Kommunikationsprozesse ist die Basis einer strategischen Informationsbewältigung. Angesichts ständig steigender Kommunikationsanforderungen bieten sich u.a. informationsökonomische Prinzipien, Conduct Guidelines und verständliche Texte als drei einfache Maßnahmen zur Verbesserung des Wissensmanagements an. Corporate Communication wird dann zum Ausdruck des Selbstverständnisses und prägend für die innere und äußere kommunikative Unternehmenskultur.

Literatur:

[1] Jakobs, Eva-Maria (2008): Unternehmenskommunikation. Arbeitsfelder, Trends und Defizite. In: Niemeier, Susanne; Diekmannshenke, Hajo [Hrsg.]: Profession & Kommunikation. Frankfurt u.a. (Lang). S. 13-31.

[2] http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Communication

[3] Ballod, Matthias (2007): Der Faktor Wissen im Business-Process-Management. In: Zeitschrift: Wissensmanagement (Heft 2). 38 – 39

[4] Storck, Anne-Claire (2006): Informations- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen und ihre Bewertung aus ökonomischer Sicht. Diplomarbeit an der FH Kaiserlautern.

[5] Fink, Kerstin; Ploder, Christian (2005): Wissensmanagement muss nicht teuer sein. In: Wissensmanagement Heft 7/2005, 25-27.

[6] Ballod, Matthias (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bielefeld (Bertelsmann).

[7] F.A.Z., 28.12.2007, Nr. 301. S. 12.

[8] Roth, W.-D. (2004): Psychologie der E-Mail. http://www.heise.de/tp/r4/artikel/18/18553/1.html

[9] Zimmermann, Günther (2007): Sagt es einfach! In: Handelsblatt Nr. 245, 19.12.07, S. 9.

[10] Langer, Inghard; Schulz von Thun, Friedemann; Tausch, Reinhard (2002): Sich verständlich ausdrücken. München, Basel (Ernst Reinhardt). S. 16.

[11] Schneider, Wolf (2005): Deutsch! Das Handbuch für attraktive Texte. Reinbeck (Rowohlt), S. 186.

Der Autor:

Dr. Matthias Ballod hat über Texttechnologien promoviert und sich mit dem Thema „Wissenstransfer und Wissenstransformation" an der Universität Köln habilitiert. Als Privatdozent lehrt er zurzeit an der Universität Koblenz; als Unternehmensberater ist er auf Wissensmanagement, Unternehmenskommunikation und Prozessoptimierung spezialisiert. Informationskompetenz und Informationsökonomie bilden Schwerpunkte im Training und der Weiterbildung; u.a. an der A&O-Akademie (Pirmasens).

ballod@wissensmanagement.net