

Der Chef hat immer recht?

Kommunikation in mittleren Unternehmen am Beispiel der Mitarbeiterzeitschrift

Zusammenfassung:

Kaum ein Begriff wird in Unternehmen so unterschiedlich verwendet wie „Kommunikation“.

Er wird immer dann gebraucht, wenn man eine Gleichrangigkeit, ein Geben und Nehmen implizieren möchte. Die Verständigung in mittelständischen, häufig inhabergeführten Firmen wird dagegen als hierarchisch und zweckgerichtet beobachtet. Dennoch nutzen manche die aufwändige Kommunikationsmaßnahme Mitarbeiterzeitung und machen sich Gedanken über „Inner PR“.

Dieser Beitrag untersucht, welchen Stellenwert das Medium Mitarbeiterzeitung in mittleren Unternehmen hat und welche Hilfestellung das „Verständigungsorientierte PR-Konzept“ leistet.

Was ist Kommunikation?

Die Sprachwissenschaften verstehen unter Kommunikation zunächst die zwischenmenschliche Verständigung, dann das reflexive sprachliche Handeln und schließlich das intentionale Mitteilen von Zeichen, wobei die Sprache die fundamentale Form der Interaktion darstellt, die das eigene Bewusstsein und das des Kommunikationspartners verändert. Im Gegensatz zur

Kybernetik, bei der die Aussageübermittlung im Vordergrund steht, betrachtet die Linguistik die Verständigungsebene, die von

den Kommunikationsvoraussetzungen und den Beziehungen der Ordnungsfaktoren hergestellt wird. Lyons definiert Kommunikation als „intentionale Informationsübertragung mit Hilfe eines etablierten Signalsystems.“¹ Andere Disziplinen nähern sich von der nachrichtentechnischen Seite: „Kybernetisch gesehen erscheint der Mensch als eine hochentwickelte, „nachrichtenverarbeitende Maschine“ mit einer erstaunlichen Aufnahmemöglichkeit von Informationen und einer noch erstaunlicheren Verarbeitung des gewaltigen Informationsflusses, Einengung des Informationsgehaltes und als Resultat dieses Selektionsprozesses die Informationsspeicherung.“² Dieser Ansatz des Soziologen Reimann war lange Zeit grundlegend für die Anwendung des Kommunikationsbegriffs auf wirtschaftlich orientierte Organisationen: „Kommunikation ist allgemeine Voraussetzung

für zwischenmenschliches Handeln, für die wechselseitige Beeinflussung und die reziproke Verhaltensorientierung von Individuen.“³

Haben Unternehmen Kultur?

Mittlere Unternehmen haben nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung weniger als 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von rund 52 Millionen Euro. Nach Reichling ist es „eine wirtschaftliche Entscheidungseinheit, deren Eigenkapital zum überwiegenden Teil in den Händen einer einzelnen Person oder Familie liegt und die von dieser Person oder den Familienmitgliedern geführt wird, mit dem Willen, diese Einheit in Eigenverantwortung zu halten“⁴. Sie werden von einer „Unternehmerpersönlichkeit geleitet, die eine Identifikation erleichtert und die „klare Linie“ vorgibt“⁵. Unternehmenskultur verkörpert die Menge von Normen, Werten und Haltungen, die ein Unternehmen ausmacht. Sie hat als kognitive Größe entscheidenden Einfluss auf den Charakter des Unternehmens, der in der Corporate Identity (CI) ausgedrückt wird. CI und Unternehmenskultur bedingen sich. Zu den

„Kommunikation ist intentionale Informationsübertragung.“

kognitiven Aspekten der CI zählt Gegenständliches wie Imagebroschüre, Kundenmagazin oder Mitarbeiterzeitung (MAZ) als Träger der Unternehmenskultur. Kaiser

gliedert das Corporate-Identity-Konzept in vier Subsysteme: Mit Corporate Attitude bezeichnet er das Verhalten des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Wettbewerbern, Lieferanten, Kunden, Investoren und anderen Mitarbeitern. Die Corporate Communications erfüllen die materiellen Aspekte der CI: der systematisch kombinierte Einsatz sämtlicher Facetten von Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Corporate Design bezeichnet den „abgestimmten Einsatz sämtlicher Instrumente zur Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes des Unternehmens.“ Die Wahrnehmung der Corporate Identity (Selbstbild) durch Dritte bezeichnet er als Corporate Image (Fremdbild).⁶ Corporate Identity deutet er in Anlehnung an Luhmanns Systemtheorie als „Richtschnur des Handelns der Mitarbeiter“.⁷ Die MAZ als Manifestation der

Inner PR im Mix der Corporate Communications hat dabei die Aufgabe, gestaltet im Corporate Design die Corporate Attitude des Unternehmens zu repräsentieren, um so die Richtschnur zu vermitteln und das Corporate Image bei den Mitarbeitern im Sinne der CI zu beeinflussen.

Wie kommunizieren mittlere Unternehmen intern?

Als typische Organisationsstruktur eines mittleren Unternehmens ist heute immer noch eine hierarchische Gliederung zu beobachten. Kommunikationskanäle werden als strukturell gegebene Einheiten gesehen, die in Top-Down-Richtung Hierarchieebenen verbinden. „Sie sollen in einer arbeitsteiligen Organisation den störungsfreien Informationsfluß gewährleisten.“⁸ In umgekehrter Reihenfolge erfolgt die Berichtspflicht, genutzt wird dabei ebenfalls der strukturell vorgegebene Informationskanal. Es herrscht die mechanistische Perspektive vor, dass Kommunikator und Rezipient linear verknüpft sind und der Kommunikator durch Art und Gestaltung der Aussage die Möglichkeit hat, die Rezipientenreaktion zu bestimmen, um somit geplant Wirkung zu erzeugen. Nach Theis sind „organisationsbezogene Kommunikationsprozesse machtgeprägte, asymmetrische Prozesse. Die Asymmetrie kommt unter anderem in der unterschiedlichen Definitionsmacht der Teilnehmer zum Ausdruck.“⁹ In den eher traditionellen Organisationskonzeptionen der mittleren Unternehmen, wo man von der Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen ausgeht, dient Kommunikation damit zur „reibungsfreien, störungsfreien Übermittlung von Informationen.“¹⁰ Kommunikation soll effektiv sein: Das, was der Kommunikator sagt, hat der Rezipient zu tun. In der psychologischen Perspektive dagegen ist das Organisationsklima ein subjektiver Faktor, der entscheidende Auswirkungen auf die Organisationskommunikation hat. Dies unter anderem für die Übermittlung von Aussagen von niedrigeren zu höheren Hierarchiestufen. „Die Zufriedenheit mit den verschiedenen Kommunikationsquellen, die empfundene Kommunikationsoffenheit sowie das Vertrauen, welches den Informationsquellen

„Das, was der Kommunikator sagt, hat der Rezipient zu tun (traditionelles Verständnis).“

„Die Kommunikation nimmt in mittleren Unternehmen Steuerungsfunktion ein.“

geschenkt wird, zählen zu den wesentlichen, das Organisationsklima prägenden, Faktoren“¹¹ und fördern die Kommunikationsqualität. Die Kommunikation nimmt in mittleren Unternehmen eine Steuerungsfunktion ein.

Kanäle der innerbetrieblichen Kommunikation

Die innerbetriebliche Kommunikation kann in drei Kategorien aufgeteilt werden. Erstens die unternehmensinternen Verbreitungschanäle, die durch Personen oder Medien erfüllt werden. Die persönlichen Übertragungen erfolgen über Mitarbeitergespräch, Besprechung, Telefon, Informationsveranstaltung, Betriebsversammlung und Vortrag. Die mediale Übertragung erfolgt über MAZ, Intranet, E-Mail, internen Informationsdienst, Pressespiegel, Ausgänge, Wandzeitungen, Themenausstellungen, Handzettel, Themenbroschüren, Umläufe, Aktennotizen, persönliche Briefe, Werkfunk, Werkfernsehen, Informationsfilme und Präsentationen. Die zweite Kategorie bezeichnet die unternehmensnahen Verbreitungschanäle wie Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, Betriebssportgruppen oder Betriebsausflüge; die dritte sind die unternehmensexternen Verbreitungschanäle, die im sozialen Umfeld der Mitarbeiter zu finden sind, beispielsweise die klassischen Medien Tageszeitung, Hörfunk oder Fernsehen.

Die Stellung der Mitarbeiterzeitung

Im Kommunikationsgefüge eines mittleren Unternehmens erscheint die MAZ ineffizient, denn ihre Aussagen sind zur direkten Wirkungserzeugung ungeeignet. Die MAZ ist somit ein Medium, das zwar Kommunikation innerhalb von Organisationen institutionalisiert, die Grundzüge der Organisationskommunikation jedoch unberührt lässt. Die MAZ nimmt eine Satellitenfunktion ein, indem sie über alle das Unternehmen betreffende Faktoren berichtet. Sie ist als Mediatisierung „arbeitsmäßig nicht notwendiger organisationsinterner Kommunikationsprozesse“¹² zu begreifen. Daraus ergibt sich folgende Darstellung: Der Kommunikationsweg der übergeordneten Subsysteme zu den hierarchisch untergeordneten ist unidirektional. Durch die vom jeweils höher stehenden Subsystem veran-

lasste Rückkopplung, zum Beispiel die Berichtspflicht des Untergebenen, wird sie pseudo-bidirektional. Die Kommunikation der auf gleicher Hierarchieebene stehenden Subsysteme untereinander erfolgt multidirektional – ohne veranlasste Rückkopplung. Die MAZ ist als eigenständiges, hierarchieübergreifendes System nicht an diesen Prozessen beteiligt. Ihre Kommunikation mit den einzelnen Subsystemen erfolgt ebenfalls pseudo-bidirektional, da auch hier eine Rückkopplung eingefordert wird. Allerdings unterscheidet sich diese Rückkopplung von der hierarchieveranlassten, verpflichtenden Rückkopplung der Organisationskommunikation dadurch, dass sie freiwillig erfolgt und von einem Medium übertragen wird, das unabhängig von Hierarchien agiert. Da jede MAZ in der Regel von der Unternehmensleitung genehmigt werden muss, ist die Kommunikationsbeziehung der MAZ mit dem Subsystem Unternehmensleitung anders zu bewerten. Sie ist als für beide Seiten pseudo-bidirektional aufzufassen: Die MAZ muss der Unternehmensleitung zwar zur Genehmigung vorgelegt werden, die Freigabe ist jedoch Formsache. Anschließend wird die MAZ der Unternehmensleitung in ihrer Eigenschaft als Rezipient überlassen. In diesem Fall kann man von einer Pseudo-Kommunikationshandlung sprechen. Damit nimmt die MAZ

in der Organisationskommunikation eine Satellitenfunktion ein.

Die Mitarbeiterzeitung als kommunikative Handlung

Faktoren wie gesellschaftlicher Wandel, Unternehmensstruktur, Arbeitsteilung und Abstraktion auf der Führungsebene veranlassen die Unternehmensleitungen im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme zur kommunikativen Handlung „Implementierung einer MAZ“ – getreu dem Motto „Wer mit seinem Arbeitgeber zufrieden ist, wird auch außerhalb der Werkstore kaum Schlechtes über ihn sagen.“ Der gesellschaftliche Wandel macht sich hauptsächlich in einem Wertewandel bemerkbar, der sich in der Auflösung der engen Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber manifestiert – Wechselzyklen werden kürzer. Die Firmenstruktur wird für einzelne Mitarbeiter immer weniger durchschaubar. Die Produktion der Waren wird arbeitsteiliger, der Mitarbeiter kann sich mit dem Endprodukt nicht mehr identifizieren. Organisationen werden ferner von strukturellen Veränderungen in der Führungsebene beeinflusst. In mittleren Unternehmen verabschiedet sich immer mehr der geschäftsführende Gesellschafter vom Typus des Patriarchen, der seine Werkstätigen morgens

„Die Mitarbeiterzeitung institutionalisiert die Kommunikation in Unternehmen.“

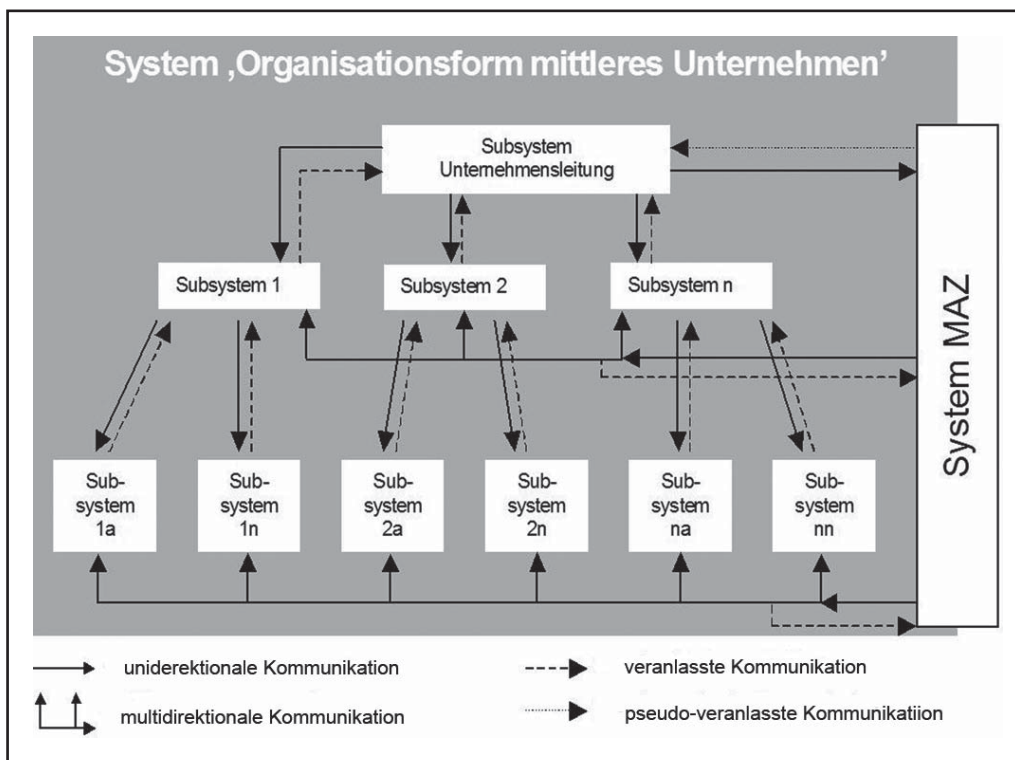


Abb.: Die Stellung der Mitarbeiterzeitung in der Organisationskommunikation

per Handschlag begrüßt. Die Unternehmensführung wird für Mitarbeiter abstrakter, Klagen können zu allgemeinem Murren führen, weil die Firmenleitung zu weit von der Basis entfernt ist. Die MAZ hat die Aufgabe, die Mitarbeiter durch Information zu motivieren, um sie an das Unternehmen zu binden. Ebenso muss sie Unternehmensstrukturen transparenter machen, den Sinn der Arbeitsteilung vermitteln sowie die Nähe der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern und deren alltäglichem Umfeld zeigen. Doch nur wenige mittlere Unternehmen erkennen diese Potenzial: „Ungenügende oder fehlende interne Kommunikation führt auf arbeitstechnischer Seite zu Reibungsverlusten, Missverständnissen, langwierigen Arbeitsprozessen und Parallelarbeiten. Zudem hat sie entscheidende Auswirkungen auf die Psyche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Folgen sind ein schlechtes Arbeitsklima, mehr Mitarbeiterabsenzen, hohe Mitarbeiterfluktuation, überdurchschnittlich viele Gerüchte, innere Kündigung, Mobbing oder gar Betriebskriminalität.“¹³

Die Mitarbeiterzeitung als Element des „Verständigungsorientierten PR-Konzepts“

Die PR hat die Aufgabe, eine Verbindung zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit herzustellen. Zur Öffentlichkeit gehören nicht nur die Kunden und Interessenten, sondern auch die Mitarbeiter. „Whereas marketing communications deal only with the consumer public, public relations practitioners deal with all other publics that effect or are effected by an organisation.“¹⁴ Ziel ist „die Gewinnung und der Ausbau von Vertrauen und Verständnis für jede notwendige Form des unternehmerischen Handelns: des Forschens und Investierens, des Produzierens und Verkaufens, der Kapitalbildung wie der Pflege der Arbeitsbeziehungen“.¹⁵ Die MAZ ist somit ein nach innen gerichtetes Mittel der Public Relations, das Vertrauen gewinnen und aufbauen, Hierarchien überbrücken und um Verständnis für Ziele und Entscheidungen werben soll. „Sie ist eine Form der Auftragskommunikation und verfolgt die Absicht der Vermittlung und des Austauschs

„Die Mitarbeiterzeitung ist das wichtigste Medium der Inner PR.“

„Die Mitarbeiterzeitung hat die Aufgabe, die Mitarbeiter durch Information zu motivieren, um sie an das Unternehmen zu binden.“

von Wertvorstellungen zwischen der die Öffentlichkeitsarbeit betreibenden Organisation und ihren Publikumsgruppen.“¹⁶

Die MAZ ist das wichtigste Medium der Inner PR. Als Basis der Inner PR dient die „Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit“, wie sie Burkart und Röglin 1996 formulieren. Die ideale Grundlage ist Transparenz. „Nicht von ungefähr ist Transparenz zentraler Wert einer technisch-wissenschaftlich orientierten Gesellschaft. (...) Zunächst aber schafft Transparenz Glaubwürdigkeit. Wer bereit ist, von sich aus, freiwillig, auch das Negative seiner Position, das Bedenkliche und Problematische, anzusprechen, der erwirbt sich gerade dadurch jene Glaubwürdigkeit, die bewirkt, daß man ihm

dann auch abnimmt, was er an Positivem, als Problemlösung anzubieten hat.“¹⁷ Damit ist der ursprüngliche und eigentliche Sinn der Public Relations skizziert, nämlich „ein Medium zur Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse“¹⁸ zu sein. Wenn die Anliegen der Mitarbeiter sowie die Konflikte und negativen Aspekte des Unternehmens in den kommunikativen Handlungen der Unternehmensführung und ihrer Medienkanäle offensiv berücksichtigt werden, können sich die Rezipienten auf diese Aussagen verlassen und auf eventuelle Konsequenzen einstellen. Permanentes Nachfragen aufgrund von (vermutetem) Verschweigen und Verschleiern fördert Verärgerung, Ängste, Gerüchtebildung, Unsicherheit, Unzufriedenheit und senkt die Arbeitsbereitschaft. Die MAZ als Manifestation der Inner PR darf nicht zu dem von der DPRG formulierten „Instru-

ment zur Beeinflussung von öffentlichen Meinungen und zur Schaffung von Konsens bzw. Akzeptanz“ werden. Unternehmen sind darauf angewiesen, ihr Tun gegenüber Mitarbeitern verständlich und diese zu Komplizen und nicht zu Gegnern zu machen.

Diese Form der PR hat sich nach Burkart „an den Grundlagen der Verständigung zu orientieren“.¹⁹ Dies sind: (1) Verständlichkeit gemäß des grammatischen Regelsystems; (2) Wahrheit, der Kommunikationsgegenstand muss vom Kommunikationspartner anerkannt sein; (3) Wahr-

haftigkeit, das Gegenüber soll nicht getäuscht werden; (4) Richtigkeit, es muss eine Äußerung gewählt werden, die vor dem Hintergrund wechselseitig anerkannter Normen akzeptabel erscheint. Oberste Prämisse des kommunikativen Handelns ist das Erzielen eines vollständigen Einverständnisses zwischen Kommunikator und Rezipient – was nach Burkart nicht bei jeder PR-Aktion notwendig ist.

Wichtig ist jedoch das Einverständnis im Hinblick auf die „zu thematisierenden Gegenstände“²⁰: Die MAZ soll nicht über Gegenstände berichten, die außerhalb des Interesses der Mitarbeiter, aber auch des Unternehmens liegen. Hinzu kommt das „Vertrauen in den PR-Träger“, mit dem Ziel, mit den „relevanten Teilöffentlichkeiten zu einem Konsens über die Vertrauenswürdigkeit“ des Kommunikators zu gelangen. Des Weiteren gilt als Ziel, zu einem Konsens zu gelangen, nach dem sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch der Unternehmensleitung rechtmäßig sind. In der Praxis gilt es nun, diesem Ideal möglichst nahe zu kommen.

- RÖGLIN, H.-C. (1996): Die Öffentlichkeitsarbeit und das Konzept der kühnen Konzepte, in: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin, S. 229–244.
- THEIS, A. M. (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen.
- WITZER, B. (1992): Kommunikation in Konzernen. Konstruktives Menschenbild als Basis neuer Kommunikationsstrukturen, Opladen.



Der Autor:

Dr. Matthias Schweizer, Jahrgang 1969, ist gelernter Journalist, Kommunikationswissenschaftler und Leiter der Unternehmenskommunikation bei einem Industrieunternehmen. Sein Buch „Die Kommunikationsprozesse von Mitarbeiterzeitungen mittlerer Unternehmen“ ist 2004 im Peter-Lang-Verlag erschienen.

Endnoten:

1. Lyons (1980), S. 45.
2. Reimann (1968/1974), S. 8.
3. Ebd., S. 32.
4. Reichling (1978), S. 24.
5. Witzer (1992), S. 11.
6. Kaiser (1996), S. 115.
7. Ebd., S. 117.
8. Theis, (1994), S. 32.
9. Ebd., S. 62.
10. Ebd., S. 207.
11. Ebd., S. 37.
12. Haller (1982), S. 46.
13. Meier (2002), S. 28.
14. Gruning/Schneider-Gruning (1989), S. 28.
15. Avenarius (1995), S. 53f.
16. Armbrrecht (1992), S. 12.
17. Röglin (1996), S. 235.
18. Burkart (1996), S. 246.
19. Ebd., S. 248.
20. Ebd., S. 255.

Literatur:

- ARMBRECHT, W. (1992): Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts, Opladen.
- AVENARIUS, H. (1995): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt.
- BENTELE, G./STEINMANN, H./ZERFASS, A. (HRSG.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin.
- BURKART, R. (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption, in: G. Bentele/H. Steinmann/A. Zerfaß, (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin, S. 245–270.
- GRUNING, J. E./SCHNEIDER-GRUNING, L. (1989): Toward a Theory of the Public Relations Behaviour of Organizations: Review of a Program of Research, in: Public Relations Research Annual, 1/1989, Hillsdale, S. 27–63.
- HALLER, K. (1982): Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.
- KAISER, M. (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation, in: G. Bentele/H. Steinmann/A. Zerfaß (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin, S. 109–145.
- LYONS, J. (1980): Einführung in die moderne Linguistik, 5., unveränderte Aufl., München.
- MEIER, P. (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich.
- REICHLING, H. (1978): Selbständigkeit als unternehmerisches Ziel im mittelständischen Handel, Saarbrücken.
- REIMANN, H. (1968/1974): Kommunikationsprozesse. Umriss einer Soziologie der Vermittlungs- und Mitteilungsprozesse, 2., revidierte Aufl., Tübingen.