

Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung

Julia Rózsa & Markus Sperka

Publiziert in:

Rózsa, J. & Sperka, M. (2003). Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung. *Verbandsdienst der Lebenshilfe – Führen, Kommunizieren, Organisieren*, 2/03, 56-60.

Im voranstehenden Beitrag wurden der Anteil situativer und personaler Faktoren bei der Entstehung von Kommunikationsproblemen vorgestellt. An dieser Stelle soll auf zwei globale Ansatzpunkte der Organisationspsychologie eingegangen werden, die dazu dienen, Veränderungen in Organisationen herbeizuführen: Die Organisationsentwicklung (OE) zielt darauf ab, auf der Ebene der gesamten Organisation bzw. einzelner Arbeitsbereiche Schwachpunkte zu identifizieren und unter Beteiligung der betroffenen Personen Lösungsansätze zu erarbeiten und umzusetzen. Die Personalentwicklung (PE) fokussiert hingegen auf einzelne Personen und deren individuellen Kompetenzen; hier stellen Trainings eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung solcher Kompetenzen dar. Die OE zielt damit stärker auf die Beseitigung situativer Kommunikationsbarrieren ab, die PE stärker auf individuelle Faktoren.

1 Kommunikation in Organisationsentwicklungsprozessen

OE lässt sich als eine Art kybernetischer Regelkreis verstehen, in dem es zunächst darum geht, in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen ein Analyse des Ist-Zustandes – insbesondere sozialer Faktoren der Organisation – zu ermitteln. Dieser Ist-Zustand wird anschließend dahingehend bewertet, ob er den organisatorischen Anforderungen genügt oder ob Neuerungen bzw. Änderungen wünschenswert sind. Unter Einbeziehung der beteiligten Mitarbeiter werden schließlich entsprechende Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt.

1.1 *Ist-Analyse durch Mitarbeiterbefragung*

Eine gebräuchliche Methode zur Ermittlung von organisatorischen Ist-Zuständen stellt die Mitarbeiterbefragung dar. Mittels eines standardisierten Fragebogens werden dabei innerhalb der Belegschaft anhand von Skalen Einschätzungen zu verschiedenen relevanten Themen erhoben. Diese Einschätzungen werden anschließend zu abteilungsspezifischen Mittelwerten verrechnet und zurückgemeldet. Sie bilden damit für jede Arbeitseinheit die Grundlage zu überprüfen, inwieweit die Beurteilung der Situation als zufriedenstellend bewertet werden kann bzw. ob Defizite vorliegen. Im Falle von Defiziten bilden sie gleichzeitig den Ansatzpunkt für eine gezielte Ursachenforschung bzw. für die Erarbeitung von Lösungsansätzen.

Grundsätzlich weisen Mitarbeiterbefragungen darüber hinaus Stärken auf, die im folgenden deutlich gemacht werden sollen:

Stärken von Mitarbeiterbefragungen

- Mitarbeiterbefragungen können als „Startsignal“ für bevorstehende Innovationsmaßnahmen dienen.
- Im Zuge der Beantwortung werden die beteiligten Personen mit der Thematik konfrontiert und dadurch auch sensibilisiert.
- Die Erfassung der Organisationssituation erlaubt es, ein Meinungsbild zu einem bestimmten Zeitraum breit, ökonomisch und relativ unbeeinflusst durch interne Kommunikationsprozesse zu erheben (Im Gegensatz zu Einzelinterviews, die einen längeren Zeitraum beanspruchen).
- Durch die Rückmeldung der Ergebnisse „schwarz auf weiß“ steigt deren Akzeptanz und Verbindlichkeit. Damit wird gleichzeitig die Problemsituation in dem Sinne objektiviert, dass darüber diskutiert werden kann, ohne auf eigene oder subjektive Meinungen zurückgreifen zu müssen. Durch den faktischen Wert dieser Aussagen können Widerstände leichter entkräftet oder neutraler diskutiert werden.
- Grafisch unterstützte quantitative Ergebnisberichte lassen rasch erkennen, in welchen Bereichen potenzielle Problemsituationen vorliegen, oder wo nutzbare Stärken vorhanden sind; Maßnahmen können so gezielt eingesetzt werden.
- So können auch im Rahmen von Wiederholungsmessungen Veränderungen quantitativ differenziert abgebildet und sichtbar gemacht werden.

1.2 Ein Instrument zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen – KomminO

Speziell für die Überprüfung der internen Kommunikation wurde der Fragebogen KomminO entwickelt (Sperka & Rózsa, im Druck). Dabei handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten Fragebogen, mit dessen Hilfe man die Kommunikationsstruktur in einem Unternehmen auf verschiedenen Dimensionen abbilden kann. Diese Dimensionen sind im folgenden näher erläutert:

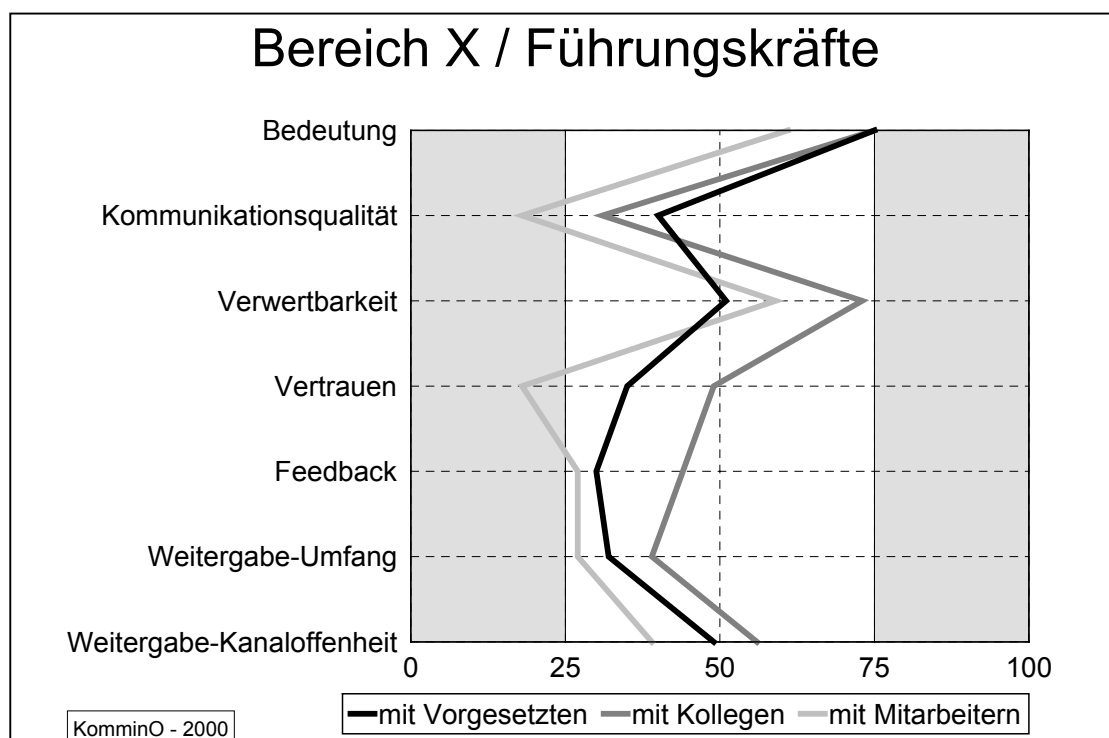
1.2.1 Skalen von KomminO:

1. **Bedeutung der Kommunikation:** Wie wichtig ist die Kommunikation mit bestimmten Personengruppen zur Erledigung der eigenen Arbeit?
2. **Kommunikationsqualität:** Wie wird die Qualität der Kommunikation (Genauigkeit, Zugang bei Bedarf, allgemeine Zufriedenheit, Informationsmangel) mit anderen Personengruppen beurteilt?

3. **Verwertbarkeit der Informationsmenge:** Sind die erhaltenen Informationen vom Umfang her noch gut verwertbar oder strömen mehr Informationen auf den Befragten ein, als dieser sinnvoll verarbeiten kann?
4. **Vertrauen in den Kommunikationspartner:** Vertraut der Befragte darauf, dass andere Personengruppen sorgfältig mit Informationen, die sie von ihm erhalten, umgehen, oder steht aus seiner Sicht zu befürchten, dass Kommunikationspartner seine Informationen eventuell auch zu seinen Ungunsten verwenden?
5. **Feedback:** Erhält der Befragte von den unterschiedlichen Personengruppen gute und ausreichende Rückmeldungen aus sein eigenes Arbeitsverhalten in der Organisation?
6. **Informationsweitergabe – Umfang:** Werden Informationen vom Befragten an andere üblicherweise umfassend und in Einzelheiten oder nur in komprimierter oder verkürzter Form weitergegeben?
7. **Informationsweitergabe – Kanaloffenheit:** Können eigene Informationen, die andere benötigen, an diese leicht und rechtzeitig weitergegeben werden, oder gibt es dabei Hindernisse?

1.3 Ergebnisse

Die Besonderheit dieses Instruments ist, neben der strukturierten und fundierten Analyse, dass die Kommunikation vom Kommunizierenden aus in alle Richtungen (mit dem Vorgesetzten, mit Mitarbeitern, mit Kollegen) betrachtet und in den Ergebnissen simultan dargestellt werden kann. So könnte zum Beispiel die Beurteilung der Kommunikation innerhalb eines Bereiches (X) folgendermaßen aussehen:



Zunächst sieht man auf der y-Achse die oben beschriebenen Dimensionen abgetragen. Auf der x-Achse ist das Ausmaß der Zustimmung ablesbar. Je weiter rechts (50 bis 100) ein Wert angesiedelt ist, umso positiver wird diese Dimension von den Befragten beurteilt. Je weiter links (0 bis 50) ein Wert liegt, um so negativer fällt diese Beurteilung aus. Beurteilungen um den Wert 50 sprechen für eine durchschnittliche Einschätzung der entsprechenden Dimension.

In diesem Beispiel wird erkennbar, dass die „Bedeutung“ und die „Verwertbarkeit“ der Kommunikation von den Führungskräften in allen Richtungen als hoch bzw. positiv beurteilt wird; hingegen ist die „Kommunikationsqualität“, das „Feedback“ und der „Weitergabefumfang“ unterdurchschnittlich gut ausgeprägt. Ferner sind die Beurteilungen der Kommunikation mit den Kollegen am positivsten, die mit den Mitarbeitern am negativsten. Bemerkenswert sind die Kennwerte bezüglich der Beurteilung der Mitarbeiter in den Dimensionen „Kommunikationsqualität“ und „Vertrauen“, die beide unterhalb der 25-Prozent-Marke angesiedelt sind. Offensichtlich liegt hier ein Problem der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern vor.

Selbstverständlich lassen sich auch die Profile anderer Abteilungen oder der gesamten Organisation ebenso darstellen. Etwa durch Vergleiche zwischen den Beurteilungen der Vorgesetzten und der Mitarbeitern der gleichen Abteilung lassen sich Unterschiede in der Wahrnehmung der Kommunikation und den Ursachen potentieller Störungen identifizieren. Bezugnehmend auf das dargestellte Beispiel würde man die komplementäre Seite, d.h. die Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter der gleichen Abteilung prüfen, um das Bild und die Schwachpunkte in der Kommunikationsstruktur zu vervollständigen. Auch können qualitative Informationen (die mit KomminO ebenfalls abbildbar sind) zur Erklärung hinzugezogen werden.

Je nach dem, in welchen Bereichen im konkreten Fall Störungen auftreten, sollte über die Implementierung von Folgemaßnahmen etwa im Sinne von Personaltrainings nachgedacht werden.

2 Kommunikation im Rahmen von Personalentwicklungsprozessen (betrieblicher Fort- und Weiterbildung)

Das Angebot von Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen ist auf dem derzeitigen Markt sehr vielseitig. Angeboten werden im Bereich der Personalentwicklung etwa Trainingsmaßnahmen für: Präsentationsseminare, Rhetorikseminare, Verkaufstrainings (z.B.: Kundenforum, Persönliche Kundenorientierung, Kundenorientiertes Verkaufen einer Dienstleistung, Verkaufen im Einzelhandel, Verkaufsentwicklung mit System, Verkäufer-Intervalltraining im Einzelhandel, Reklamation als Chance, Kundenorientierung an der Kasse, Kundenorientierung als Pace-Levelling-System), Telefonschulungen, Mitarbeitergespräche, Kundenorientierung, Personalauswahl, Dialogmarketing, Direktvertrieb, Zielgruppenanalyse (Adressmarketing), Beschwerde- und Reklamationsmanagement, Dialogtraining für Callcenter Agenten, Bewerbungstrainings, Assessment-Center, Beurteilungsgespräche, Sales-Power, Werbestrategietrainings, Kreativitätstrainings, innerbetriebliche Kommunikationstrainings, Teamentwicklungstrainings, Professionelles Briefing, Alternative Zielgruppensuche, Kunden-Management und etliche mehr.

Allen ist gemeinsam, dass es im weitesten Sinne um Kommunikation geht, um Kommunikation mit allen an einem Produkt beteiligten Personen. Ob es die Entwicklung, die Herstellung, den Verkauf oder Vertrieb betrifft; die aktuellen, zukünftigen oder ehemaligen Mitarbeiter; ob es sich um die Erschließung neuer Zielgruppen, die Pflege der bestehenden oder die Rückgewinnung alter Kunden handelt und natürlich auch die Kommunikationsprozesse rund um die Vermarktung des Produkts.

Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang immer noch zu wenig Aufmerksamkeit erhält, ist das Zuhören. Dabei macht das Zuhören mehr als die Hälfte einer effektiven Kommunikation aus und stellt somit einen der wichtigsten Aspekte des Kommunikationsprozesses dar. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle exemplarisch auf das Zuhören als aktive Fertigkeit detaillierter eingegangen werden.

2.1 Kommunikation und Zuhören

Hören – und damit die Grundfertigkeit des Zuhörens – zählt zu den ersten Leistungen des menschlichen Sinnessystems und ist schon in der pränatalen Phase ausgebildet ist.

Vielleicht hat sich deshalb keine Schulung des Zuhörens entwickelt, da eine prinzipielle Grundlage vorhanden ist und typischerweise erst dann in den Entwicklungsprozess eingegriffen wird, wenn eine Fehlfunktion erkennbar wird. Aber Hören und Hinhören (Zuhören) sind zweierlei.

Während die Fertigkeiten des Lesens und Schreibens in der Schule systematisch gelehrt werden, wird der Aspekt des Zuhörens weitgehend vernachlässigt.

Beim Zuhören handelt es sich um einen automatisierten Prozess. Automatisierte Prozesse haben sich meist in Abhängig der Anforderungen und erfolgreicher Lösungsstrategien entwickelt. Diese sind jedoch ohne Bewusstmachung nicht veränderbar. Zumeist sind uns die Teilaspekte selbst bei dem Versuch sie zu beobachten nicht zugänglich.

Dabei ist Zuhören eine Leistung, die sich vom Lesen deutlich unterscheidet. Dieser Unterschied wird in der zeitlichen Dimension besonders deutlich. Der Zuhörer ist von der Sprachgeschwindigkeit des Sprechers abhängig. Es besteht nicht die Möglichkeit, wie etwa beim Lesen, zurückzublättern, um einen Satz, sei es eine Anweisung oder eine andere wichtige und beispielsweise komplexe Information nochmals nachzuschlagen.

2.1.1 Zugänge zum Zuhören

Die unterschiedlichen wissenschaftlichen Ausrichtungen legen ihr Augenmerk meist auf verschiedene Aspekte eines Prozesses, so auch beim Zuhören. Eine sehr praktisch orientierte Zugangsweise ist die nach bestimmten Zuhörtypen.

Zuhörtypen

Nach einem Verfahren von Barker und Watson (2000) lassen sich bestimmte Zuhörtypen identifizieren, die sich in Kommunikationssituationen durch unterschiedliche Orientierungen ausweisen. Dabei handelt es sich um die Personen-Orientierung, die Aktions-Orientierung,

die Inhalts-Orientierung und die Zeit-Orientierung. Je nach dem ob man sich in einer Zuhörsituation eher personen-, aktions-, inhalts- oder zeitorientiert verhält, beeinflusst man diese nachhaltig.

Durch eine Analyse lassen sich diese Orientierungen identifizieren und die den Typen entsprechenden Stärken und Schwächen für eine effektive und gewinnbringende Kommunikation herausarbeiten. Im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildung oder Trainingsmaßnahme dient dies dazu, den eigenen Zuhörtyp zu identifizieren, die individuellen „Zuhörstärken“ und „-gewohnheiten“ kennenzulernen und andererseits Personen mit anderen Orientierungen gegenüber Verständnis aufzubringen. So kann beispielsweise eine vormals als störend empfundene Zeitorientierung eines Vorgesetzten einem inhaltsorientierten Mitarbeiter, der eher dazu neigt ins Detail zu gehen darin unterstützen zeitliche Vorgaben besser im Auge zu behalten und die „Gesprächszeit“ insgesamt effektiver zu nutzen. Andersherum kann dieser Mitarbeiter lernen, seinen Vorgesetzten auf Details aufmerksam zu machen, die entscheidend sein können und dem straffen Zeitplan des Vorgesetzten möglicherweise zum Opfer gefallen wären.

Zuhörverhalten

Welche Verhaltensmerkmale sind in Zuhörsituationen bedeutsam? Wie verhält sich ein „guter Zuhörer“?

Neben den verbalen spielen auch die nonverbalen Signale in Zuhörsituationen eine wichtige Rolle. Dies kann man sich am besten dadurch vergegenwärtigen, wenn man sich vorstellt, ein Zuhörer verschlüsse sich in seiner Körperhaltung, wendete sich in einem Gespräch von einem ab, stellte keinerlei Blickkontakt mehr her, und gäbe keine Signale mehr von sich, ob die mitgeteilte Informationen bei ihm angekommen sei oder nicht. Andererseits kann man sich auch vorstellen, ein Zuhörer begegne einem Sprecher mit offener, zugewandter Körperhaltung, stelle Blickkontakt her, signalisiere durch zustimmendes Nicken sein Verständnis dem Gesagten gegenüber.

So einfach und einleuchtend dieser Sachverhalt klingen mag, so komplex ist er, wenn man dies in einer Situation mit vielen Gesprächsteilnehmern bedenkt und berücksichtigt, dass erhaltene Informationen auch integriert, Fragen generiert und mögliche Antworten oder Stellungnahmen bedacht werden wollen.

Und so leistet im Rahmen von Zuhör-Trainings auch die Aufmerksamkeit auf und die Schulung der Körpersprache einen wesentlichen Aspekt zur Optimierung von Kommunikations- bzw. Zuhörprozessen.

Zuhören - ein komplexes System

Zuhören ist ein außerordentlich komplexer Prozess, der sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzt. Zunächst das Hören: Eine Information wird wahrgenommen, dabei spielen zunächst rein physiologische Prozesse wie das Hören der Worte und Tonhöhe, aber auch das Sehen etwa der Körpersprache, aber auch das Riechen, z.B. des Gesprächspartners oder die eigene Befindlichkeit in dieser Situation eine Rolle.

Der darauffolgende Prozess setzt sich aus dem Verstehen, dem Interpretieren und dem Bewerten zusammen. Hierbei handelt es sich um sehr individuelle innere Vorgänge. Zum Verstehen zählt die Fähigkeit die Bedeutung der einzelnen Worte, aber auch den Sinn des gesamten Gesagten zu verstehen. Zum Interpretieren gehört die Berücksichtigung des Gesagten im Kontext, um die Bedeutung dessen für den Sprecher besser einzuschätzen. Auch empathische Fertigkeiten werden diesem Bereich zugesprochen, die es dem Zuhörer

ermöglichen auch emotionale Aspekte des Sprechers zu erfassen und für die Interpretation zu berücksichtigen. Weiterhin findet eine Bewertung des Gesagten statt. Dies wird deutlich wenn man sich vergegenwärtigt, dass jeder Zuhörer einen individuellen und einzigartigen Standpunkt vertritt, der durch seine eigenen Wahrnehmungsfilter beeinflusst ist. Dazu zählen vergangene Erfahrungen, Gewohnheiten, persönliche Werte, Meinungen und Einstellungen ebenso wie Prädispositionen. So gesehen ist es gar nicht möglich, nicht zu bewerten. Bevor das letztendliche Antwortverhalten, die Reaktion auf das Gesagte erfolgt, spielen aber auch Integrations- und Speicherprozesse noch eine Rolle. Dies vor allem vor dem Hintergrund, wenn Gesagtes in künftigen Situationen angewendet werden soll. All diese Aspekte sind nicht unabhängig voneinander zu sehen und verdeutlichen so die Komplexität des Zuhörens.

Wie sich leicht vermuten lässt, zeichnen sich effektive Zuhörer vor allem dadurch aus, den Einfluss ihrer eigenen Voreinstellungen im Zuhörprozess zunächst zurückzustellen, bis sie die Ideen und Inhalte, die persönlichen Beweggründe und Kontextinformationen des Sprechers aufgenommen haben. Solche normalerweise automatisch und unbewusst ablaufenden Prozesse werden in Trainings anhand praktischer Erfahrungen zugänglich gemacht. Nach einer gezielten Reflektion können anschließend neue, wirkungsvollere Verhaltensweisen eingeübt werden.

3 Literatur:

- Barker, L. & Watson, K. (2000). Listen up. New York: St. Martin's Press.
- Sperka, M. (1997). Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Sperka, M. & Rózsa, J. (im Druck). Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KomminO). Göttingen: Hogrefe.