

Problemfelder der organisationsinternen Kommunikation

Julia Rózsa & Markus Sperka

Publiziert in:

Rózsa, J. & Sperka, M. (2003). Problemfelder der organisationsinternen Kommunikation. Verbandsdienst der Lebenshilfe – Führen, Kommunizieren, Organisieren, 2/03, 52-54.

Eine im Sinne einer Organisation „gute“ Kommunikation wird üblicherweise und zweifellos auch zu Recht als wesentlicher Bestandteil erfolgreichen organisatorischen Arbeitens verstanden. Informationen sollen rechtzeitig, klar verständlich und ohne unnötigen Längen an andere weitergegeben werden, damit jeder in der Organisation über ein ausreichendes Wissen verfügt, um seine Aufgabe zufriedenstellend bewältigen zu können.

Am deutlichsten wird die Notwendigkeit einer solchen Forderung verständlich, wenn man sich die üblicherweise arbeitsteiligen Prozesse betrachtet, die in Organisationen durchgeführt werden. Damit diese Prozesse zu Gunsten eines harmonischen Ganzen ineinander greifen, bedarf es einer gut funktionierenden Koordination, und diese wird durch Kommunikation bewerkstelligt. Umgekehrt behindert eine schlechte Kommunikation die Koordination verschiedener, voneinander abhängiger Tätigkeiten, was mit Reibungsverlusten verbunden ist. Den in Organisationen arbeitenden Personen kommt bezüglich der Kommunikation naturgemäß die zentrale Rolle zu.

Menschliches Verhalten lässt sich gemäß einer in der Organisationspsychologie bekannten Formel als eine Funktion von Motiven und Fertigkeiten darstellen. Wer gewillt ist, eine Leistung zu erbringen und hierfür auch über die notwendigen Kompetenzen verfügt, wird voraussichtlich dabei auch erfolgreich sein. Auch der Kommunikation - die ihrerseits einen Bestandteil des individuellen Verhaltens bildet – können folglich diese zwei Determinanten zugeordnet werden:

1. Motive: Will man im Sinne der Organisation richtig kommunizieren?
2. Fertigkeiten: Kann man im Sinne der Organisation richtig kommunizieren?

Da Kommunikation ferner aus einer Wechselwirkung zwischen Person mit ihrer sozialen Umwelt besteht, liegt es ferner natürlich nahe, Bedingungen der Umwelt daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie förderlich oder hinderlich für den kommunikativen Prozess sind. Auch hier lassen sich zwei Faktoren unterscheiden:

1. Anreizsystem: Ist die Situation am Arbeitsplatz so gestaltet, dass die Beschäftigten dazu angeregt werden, miteinander zu kommunizieren?
2. Instrumentelle Rahmenbedingungen: Ist die Situation so gestaltet, dass die Beschäftigten ausreichend miteinander kommunizieren können?

Diese vier Faktoren lassen sich zu einem Schema verknüpfen, innerhalb dessen Probleme mit bzw. Anforderungen an die interne Kommunikation eingeordnet werden können.

Kommunikationshindernisse als Funktion personaler und situativer Faktoren

Probleme bei der internen Kommunikation können aus sehr Gründen entstehen und nicht selten sind Folge eines Komplexes mehrerer Ursachen. Die folgende Systematik soll eine Hilfestellung liefern, Problemsituationen auf verschiedene Ursachenkomplexe hin zu untersuchen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden typische Kommunikationsbarrieren bzw. Anforderungen an eine funktionierende Kommunikation benannt:

	Interne Faktoren	Externe Faktoren
Dynamisch (Wollen)	<p>Motive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsbereitschaft • MUM-Effekt • Unangenehme Konsequenzen vermeiden • Karrierewunsch • Position absichern ... 	<p>Anreizsystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz • Konflikte • Mangelnde Motivation ...
Sachlich (Können)	<p>Fertigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskompetenz • Gesprächsplanung ... 	<p>Instrumentelle Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsmedien • Räumliche Nähe • Arbeitsorganisation

Betrachtet man zunächst die bereits erwähnten internen, personalen Faktoren, so stellt man fest, dass erfolgreiche Kommunikation aus Sicht einer Einzelperson davon abhängt, ob diese „gut“ kommunizieren möchte (Motive) bzw. „gut“ kommunizieren kann (Fertigkeiten).

Kommunikation als Funktion von Motiven

Motivatorische Komponenten der guten Kommunikation können recht unterschiedlicher Natur sein:

- Kommunikationsbereitschaft: Ob jemand dazu neigt, sich leicht in das kommunikative Netzwerk einzufügen hängt von einer inneren Disposition ab; manche Menschen sind aufgeschlossener und tun sich dabei leichter, andere haben hier eher Probleme. Auch Vergesslichkeit oder Bequemlichkeit zählen zu den häufigeren Ursachen für Kommunikationsprobleme.
- Wie die psychologische Forschung gezeigt hat, neigt man offenbar auch grundsätzlich dazu, gute Nachrichten eher weiterzugeben als schlechte. Dabei ist allerdings noch nicht eindeutig geklärt, warum dies so ist.

Prozesse der Informationsverzerrung in Organisationen sind hingegen eher verständlich und können im weitesten Sinn als – aus Sicht der Person – strategisch bezeichnet werden. Dabei wird unterstellt, dass Menschen in Organisationen nicht nur Organisationsziele sondern auch persönliche Ziele verfolgen und dass die beiden Ziele bisweilen miteinander nicht oder nur teilweise vereinbar sind.

- Informationen (insbesondere solche nach oben an den Vorgesetzten) werden eher dann weitergeleitet, wenn die Weitergabe keine unangenehmen Konsequenzen für den Sender hat, es sei denn, dieser würde die Information ohnehin erhalten oder er benötigt sie seinerseits so dringend, dass eine Unterlassung mit noch fataleren Konsequenzen verbunden sein könnte.
- Auch das individuelle Karrierebestreben steht in Zusammenhang mit Verfälschungstendenzen. Ambitionierte Organisationsmitglieder neigen eher dazu, Informationen über ihre eigene Person bzw. den eigenen Erfolg zu erhöhen und Misserfolgsinformationen zu verschleiern.
- Zur Sicherung der eigenen Position kann es ferner dienlich sein, anderen, meist unterstellten, Personen Informationen vorzuenthalten bzw. ihnen strategische Unternehmensabsichten zu verschleiern. Ganz im Sinne des Sprichworts „Wissen ist Macht“ macht man sich dadurch unentbehrlich, die eigene Position wird gefestigt.

Kommunikation als Funktion der Fertigkeiten

Relativ unabhängig davon, inwieweit jemand gut kommunizieren möchte, ist der Kommunikationserfolg auch davon abhängig, inwieweit jemand gut kommunizieren kann. Auch hier lassen sich unterschiedliche Problembereiche thematisieren:

- Zunächst setzt erfolgreiche Kommunikation individuelle Grundkompetenzen voraus. Solche Kompetenzen sind erlernbar und bilden den Inhalt zahlreicher Kommunikations- bzw. Rhetorikkurse. Zu diesen Kompetenzen zählen zunächst die verbale, nonverbale und textliche Ausdrucksfähigkeit bzw. die Fähigkeit zuzuhören bzw. empathisch auf den Gesprächspartner einzugehen. Spezifischere Thematiken sind ferner u.a. der Umgang mit sozialen Konflikten, die Motivation von Mitarbeitern oder Zielvereinbarungsgespräche, sowie kommunikative Aspekte der Führung.
- Zweitens sollten zumindest wichtige Gespräche ausreichend vorbereitet sein. So können wichtige Gespräche anhand von Gesprächsführungstechniken vorbereitet werden, um zielstrebig auf ein Ergebnis hinzuwirken und sich nicht in unnötigen Diskussionen zu verlieren. Speziell für Gruppendiskussionen bieten sich hier zusätzlich Moderationstechniken an.

Ebenso wie menschliches Verhalten generell hängt die Kommunikation jedoch nicht nur von personalen Faktoren ab. Vielmehr bilden externe, situative Faktoren der Organisation einen Rahmen innerhalb dessen der Einzelne agiert. In Übereinstimmung mit den personalen Faktoren kann auch hier davon ausgegangen werden, dass die Organisation einerseits Anreize bietet, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen oder diese zu unterlassen. Andererseits stellt sie eine Kommunikationsstruktur zur Verfügung, deren man sich bedienen kann oder auch nicht.

Kommunikation als Funktion des Anreizsystems

Als organisatorisches Pendant zu individuellen Motiven gelten zunächst die Anreize, die die Organisation bereithält, um bestimmte kommunikative Verhaltensweisen bei ihren Mitgliedern zu fördern. Im Sinne der obigen Betrachtungsweisen lassen sich wiederum einige Anreize benennen, die einer erfolgreichen Kommunikation im Wege stehen:

- In Zusammenhang mit individuellen Motiven wurde dargestellt, dass das persönliche Karrierestreben einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Kommunikationsgenauigkeit haben kann. Auf situativer Seite kann dieser Einfluss dadurch verstärkt werden, dass tatsächlich eine hohe Konkurrenzsituation besteht, beispielsweise dann, wenn in absehbarer Zeit eine Führungsposition neu besetzt werden soll und drei interne Bewerber hierfür in Frage kommen.
- Ferner stellt ein konfliktbeladenes soziales Organisations- oder Abteilungsklima eine Barriere dar, die den offenen Informationsaustausch behindert. Aber nicht nur soziale, sondern auch strategische bzw. mikropolitische Konflikte zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen können zu Spannungen führen.
- Vermeintlich simpel aber dennoch von großer Tragweite ist die Motivierung anderer Personen zur Kommunikation. Wer sich beim Gesprächspartner für eine wichtige Information bedankt, wird wahrscheinlich auch in Zukunft wieder gut informiert werden. Auf Seite des Informationsempfängers zählt die Motivation anderer zu den Kommunikationskompetenzen; auf Seiten des Informationsgebers zählt der Empfänger und dessen Verhalten zur sozialen Umwelt.

Kommunikation als Funktion der instrumentellen Rahmenbedingungen

Letztlich müssen noch die kommunikativen Rahmenbedingungen der Organisation Betrachtung finden. Auch diese sind mitverantwortlich dafür, inwieweit von den darin arbeitenden Personen gut kommuniziert werden kann.

- Eine Frage, die recht schnell in Verbindung mit Kommunikation gebracht wird, ist die nach den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien. In der Tat kann durch ein leistungsfähiges Kommunikationssystem der Austausch deutlich verbessert werden. Datenbanken und ein strategisches Wissensmanagement können die organisatorische Informationsbasis nochmals erheblich steigern.
- Die räumliche Trennung zwischen Personen oder Arbeitseinheiten stellt ebenfalls eine Barriere dar, die durch gute Kommunikationsmedien zwar verringert, jedoch nicht gänzlich aufgehoben werden kann. Viele kommunikationsrelevante Signale insbesondere nonverbaler Natur lassen sich durch Medien nicht oder nur sehr reduziert übertragen. Die Bedeutung bzw. der Kontext einer Nachricht wird dadurch u.U. nicht ausreichend deutlich, was zu Missverständnissen führen kann.
- Auch über die Arbeitsorganisation können Kommunikationshindernisse aufgebaut werden. Hierzu kann auch die räumliche Trennung zählen, ebenso wie die zeitliche (etwa bei Schichtarbeit). Umgekehrt bietet die Installation festgelegter Besprechungstermine (morgendliches "Briefing" o.ä.) oder von Sozialräumen („Cafeteria“ o.ä.) Möglichkeiten, die persönliche Kommunikation zu festigen.

Die angestellten Betrachtungen zeigen, dass Kommunikation ein höchst sensibles Gebilde ist, das von zahlreichen und sehr verschiedenen Gefahren bedroht wird. Aus jeder der genannten vier Ebenen können Defizite herrühren und nicht selten treten verschiedene Kommunikationsbarrieren gleichzeitig auf.

Umgekehrt bieten sich für Optimierungen der internen Kommunikation unterschiedliche Ansatzpunkte, die man stets in ihrer Gesamtheit zumindest im Auge behalten sollte. Trainings stellen beispielsweise ein bewährtes Verfahren dar, um auf Personenseite Kommunikationstechniken praxisnah kennenzulernen und zu vertiefen. Situative Aspekte können etwa im Rahmen von Organisationsentwicklungsansätzen evaluiert und gegebenenfalls umgestaltet werden.