



Optimierung betrieblicher Kommunikation aus ganzheitlicher Sicht

# Richtig kommunizieren

Die heutige Kommunikation ist in weiten Teilen medial vermittelt. Klassische Kommunikationsmedien wie Brief und Telefon werden seit einigen Jahren durch neuartige, computergestützte ergänzt oder sogar verdrängt. Seit Anfang der 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts nutzt man E-Mail, seit Ende der 70er-Jahre Diskussionsforen, seit Ende der 80er-Jahre Chats. In der Folge wurden verschiedene Varianten kreiert, etwa Instant Messaging, das E-Mail und Chat kombiniert. In den vergangenen Jahren haben sich virtuelle Klassenzimmer und Teamrooms mehr oder weniger durchgesetzt, mit einzelnen Funktionen wie Audio- und Videokonferenz, Application Sharing und Whiteboard. Wer an dieser Stelle einwendet, solche Beispiele deuteten eher auf das gemeinsame Arbeiten und Lernen, dem sei Recht gegeben. Dennoch handelt es sich auch um Werkzeuge der Kommunikation.

**Versteckspiel.** Vielleicht ist dies ein Problem der Kommunikation: Sie ist oft Teil von komplexeren Prozessen und Strukturen und verbirgt sich mimetisch darin. Wenn man auf Trendthemen der letzten Jahre wie E-Commerce, Knowledge Management und E-Learning schaut, bestätigt sich diese Annahme. In allen drei Fällen spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle – etwa zwischen Unternehmen und Kunden, Problemeignern und Experten sowie Lernenden und Teletuto-

ren –, versteckt sich aber in geschäftlichen Aktivitäten, Wissens- und Lernprozessen. Meist wird sie nur wahrgenommen, wenn durch sie Probleme entstehen, etwa wenn der Lernende über E-Mail an den Tutor herantritt und keine Antwort bekommt.

**Kommunikationsprobleme.** In der betrieblichen Kommunikation – verstanden als Kommunikation zwischen Mitarbeitern im Unternehmen, zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Kunden – führten in den letzten Monaten Phänomene wie Spam zu tiefgreifenden Diskussionen. Nach und nach geraten nun auch andere Probleme der betrieblichen Kommunikation ins Blickfeld. Spam ist nur ein Flämmchen eines ganzen Problemfeuers, das sich vornehmlich beim Einsatz elektronischer Kommunikationswerkzeuge entzündet und wunderbare Errungenschaften der schönen neuen Welt wegbrennt.

Die Frage, warum es gerade die Neuen Medien sind, die der Kommunikation neben zahlreichen Segnungen auch erhebliche Probleme bescheren, lässt sich nicht aus dem Stegreif beantworten. Ursache sind auf der einen Seite Besonderheiten der Informations- und Kommunikationstechnologien wie die Möglichkeit der 1:n-Kommunikation oder die Schnelligkeit der Erstellung von Nachrichten, auf der anderen Seite aber auch Kommunikationsgewohnheiten, die sich im virtuellen Raum naheliegenderweise, auf-

grund von Mehrheiten (der andere macht es auch so) oder auch nur zufällig herausgebildet haben und sich etwa auf Frequenz, Volumen und Seriosität des Nachrichtenverkehrs auswirken. Weitere Anhaltspunkte werden sich aus der laufenden Diskussion des Artikels ergeben.

Zunächst sollen einige typische Probleme herausgearbeitet werden, die sich in der betrieblichen Kommunikation stellen. Es handelt sich um keine vollständige Liste, auch um keine Hitliste aus einer empirischen Erhebung heraus, eher um die Verschriftlichung eines subjektiven Bauchgrummelns und intensiven Ohrensputzens in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft und erste Erkenntnisse aus Gesprächen und Workshops:

Trotz der Möglichkeit der Konvergenz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wird in der Praxis aus diversen Gründen die Integration oft vernachlässigt. Die Folge sind Redundanzen und Medienbrüche.

Funktionen von Kommunikationsmedien werden – nicht zuletzt aus Unwissenheit – nicht wahrgenommen oder aber missbraucht. E-Mail dient als Mittel der Kollaboration, wo man beispielsweise mit Application Sharing und Whiteboard oder integrierten Anwendungen wie virtuellen Klassenzimmern und Teamrooms viel weiter kommen würde.

Bei der Kommunikation über E-Mail und Telefon werden Informatio-

Die heutigen Kommunikationsprobleme rühren zu einem guten Teil vom Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien her, sind vielfältig und beziehen sich auf ganz unterschiedliche Ebenen. Sie sind zu einer ernst zu nehmenden Bedrohung der Wirtschaftlichkeit von Abteilungen und ganzen Unternehmen geworden. Umgekehrt können sich diejenigen, die ihre betriebliche Kommunikation zu optimieren vermögen, Wettbewerbsvorteile sichern.

nen mehr oder weniger lückenhaft weitergegeben. Manche Nachrichten sind aber nur zusammen mit anderen zu verstehen oder verweisen auf Vorgänge und Personen, die nicht alle kennen. Fehlende Kontextinformationen erschweren die Bewertung und korrekte Behandlung von Nachrichten.

Durch Spam, aber auch private Nachrichten zwischen Mitarbeitern entsteht eine Informationsflut, die für den Einzelnen eine große Belastung beziehungsweise Ablenkung und insgesamt ein »Wegschwimmen« von Arbeitszeit bedeuten kann [1].

Etliche Informationen, die im Unternehmen verbreitet werden, sind für einen Teil der Empfänger irrelevant. Ursache dieses Problems ist bei E-Mail etwa die Nutzung von großen Verteilern oder das beiläufige und vorbeugende Inkenntnissetzen von Kollegen mittels der Copy- und Blind-Copy-Funktion.

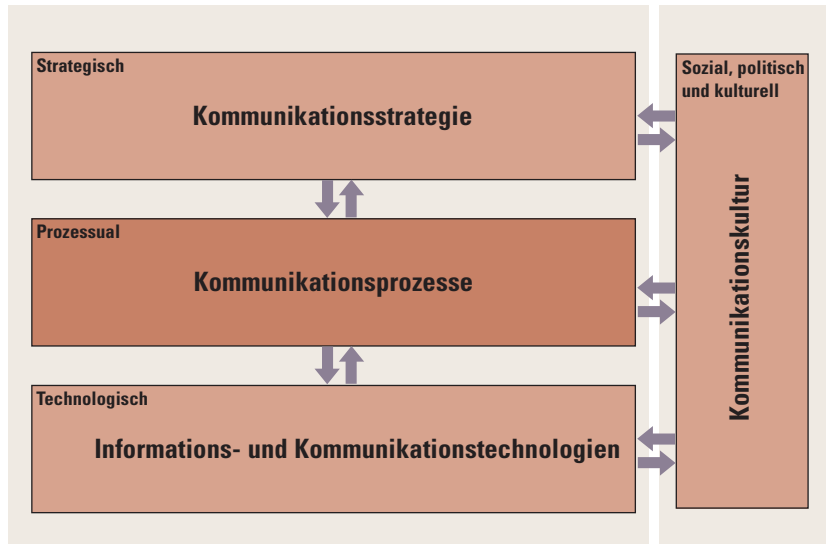
Gerade moderne Kommunikationswerkzeuge wie E-Mail verleiten dazu, ständig nachzuprüfen, ob neue Nachrichten eingetroffen sind. Manche Benutzer verwenden auch auditive oder visuelle Signale. Der Arbeitsablauf wird durch solche Gewohnheiten und Systemeinstellungen fragmentiert, die Aufmerksamkeit immer wieder abgelenkt.

Die Qualität der Kommunikation lässt vielfach zu wünschen übrig. Manche Absender haben beispielsweise im Falle von E-Mail Schwierigkeiten, sich formal korrekt auszudrücken, den richtigen Ton zu treffen und Dinge auf den Punkt zu bringen. Gelegentlich werden auch – aus Schlamperei oder Unkenntnis – die Betreffzeilen vergessen, was die inhaltliche Einordnung für den Empfänger schwierig macht, oder

» **Spam ist nur ein Flämmchen eines ganzen Problemfeuers**, das sich vornehmlich beim Einsatz elektronischer Kommunikationswerkzeuge entzündet und wunderbare Errungenschaften der schönen neuen Welt wegbrennt. «

## Ebenen der betrieblichen Kommunikation

Quelle: Dr. Oliver Bendel



Diese Ebenen hängen zusammen, beeinflussen sich gegenseitig und können (sollten) nie unabhängig voneinander betrachtet werden.

Attachments versehentlich nicht angehängt, woraus die Notwendigkeit von Nachfragen resultiert.

Auf Mitteilungen, Weiterleitungen und Weisungen reagieren Mitarbeiter oftmals uneinheitlich beziehungsweise defizitär und mithin abseits der Norm. Ursachen sind unter anderem ein ungenügender strategischer Überbau – etwa die Unklarheit, wohin das Unternehmen überhaupt will – und mangelhafte Vorgaben von Vorgesetzten.

Anfragen von Kunden über E-Mail oder Webformulare werden nicht selten ignoriert, erst nach sehr langer Zeit bearbeitet oder inhaltlich unbefriedigend beantwortet. Selbst Bestellungen von Produkten und Aufträge für Dienstleistungen bleiben häufig ohne Ergebnis. Hierzu führen nicht zuletzt strukturelle und kulturelle Mängel [2].

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, und jeder wird im Geiste eines seiner Lieblingsprobleme hinzugefügt haben.

**Einteilung.** Einteilungen erleichtern das Leben und das Verständnis komplizierter und komplexer Vorgänge. Die Probleme bei der betrieblichen Kommunikation mit modernen und auch nicht ganz so modernen Werkzeugen lassen sich auf einer technologischen, prozessualen, strategischen und sozialpolitisch-kulturellen Ebene verorten. Diese Ebenen hängen zusammen und

[1] Mehr als die Hälfte der elektronischen Post, die Firmenmitarbeiter heute erhalten, ist Spam. Es handelt sich um kommerzielle Nachrichten, Kettenbriefe oder durch Viren versandte E-Mails. Von 2002 auf 2003 ist der E-Mail-Verkehr insgesamt um 245 Prozent gestiegen; täglich werden 22 Milliarden elektronische Nachrichten versendet. Durchschnittlich empfängt jeder Mitarbeiter jeden Tag 81 E-Mails und verschickt immerhin 29, mit steigender Tendenz. Fast 70 Prozent der Berufstätigen in Deutschland verlieren jeden Tag bis zu einer Stunde ihrer Arbeitszeit aufgrund von ineffizienter Kommunikation.

[2] Bei deutschsprachigen Versicherern etwa bleiben drei Viertel der Anfragen über E-Mail unbeantwortet. Kreditinstitute ignorieren nur jede fünfte Nachricht; aber in jedem zweiten Fall ist die Antwort unbefriedigend.

beeinflussen sich gegenseitig (Abbildung). Das Fundament bilden die Informations- und Kommunikationstechnologien selbst. Mit ihrer Hilfe lassen sich Kommunikationsprozesse unterstützen und gestalten. Eine Kommunikationsstrategie kann – wenn sie nicht vergessen wurde – auf die anderen Ebenen wirken und wird auch selbst von ihnen indirekt oder direkt bestimmt. Die Kommunikationskultur schließlich – ob eher impliziter oder expliziter Natur – steht mit allen Ebenen in direkter Wechselwirkung.

Mit Hilfe dieser Einteilung lässt sich nun auch die Frage besser beantworten, warum gerade Informations- und Kommunikationstechnologien so große Probleme in der Kommunikation hervorrufen. Auf technologischer und prozessualer Ebene wurden schon erste Überlegungen angestellt; hinzu kommt etwa, dass Unternehmen in ihren Strategien bis heute nur ungenügend auf den Einsatz Neuer Medien vorbereitet sind und auch die Unternehmenskultur den Möglichkeiten hinterher hinkt oder im Wege steht.

**Die Lösung.** Das Fraunhofer ISST ist seit Jahren in Sachen Informationslogistik – Motto: die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort – unterwegs. In der letzten Zeit widmet es sich neben der Informationsversorgung in Organisationen verstärkt der betrieblichen Kommunikation. Mit CommunicAID:business bietet es Lösungen für die Optimierung der betrieblichen Kommunikation auf den genannten Ebenen. Zum Angebot gehören folgende Produkte und Dienstleistungen:

- ▮ Evaluation und Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien
- ▮ Analyse und Neukonzeption von Kommunikationsprozessen
- ▮ Bewertung und Modifikation der Kommunikationsstrategie
- ▮ Beratung und Schulung hinsichtlich der Kommunikationskultur

In vielen Fällen ist es notwendig, mehrere Ebenen der Kommunikation zu-

sammen zu betrachten. So kann beispielsweise eine Optimierung von Kommunikationsprozessen den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und einen Wandel in der Kommunikationskultur notwendig machen. Die Stärke des CommunicAID-Ansatzes liegt gerade darin, die betriebliche Kommunikation ganzheitlich zu sehen.

**Beispiele.** Auf technologischer Ebene sind beim Fraunhofer ISST bereits verschiedene Lösungen entstanden. Im Falle von »postTheme« werden E-Mails, die an eine größere Gruppe gehen sollen, an Themen adressiert. Das System erkennt, welche Nachrichten

Kommunikation überhaupt, die reibungslose und effiziente Integration von »elektronischen« Kommunikationsprozessen in die inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsabläufe und die Neuorganisation der Kundenbeziehung.

Aktuell wird vor allem auf der sozialen, politischen und kulturellen Ebene geforscht. Im Mittelpunkt stehen Regelwerke für eine gelingende Kommunikation in virtuellen Räumen. So werden etwa Grundbausteine von Netiquetten nach einem abgestuften Verfahren an die konkreten Bedürfnisse von Unternehmen angepasst. Manche der Regeln können auch auf Technologieebene – beispielsweise in Hilfe- und Unterstützungssystemen – umge-

» Unternehmen haben sich in ihren Strategien bis heute **nur ungenügend auf den Einsatz neuer Medien vorbereitet** und auch die Unternehmenskultur hinkt den Möglichkeiten hinterher oder steht sogar im Wege. «

für einen Benutzer relevant sind, und leitet sie entsprechend weiter. »onHold« sammelt – etwa im Zuge der Vorbereitung einer Besprechung – Mitteilungen und Fakten aus unterschiedlichen Quellen und nimmt Bewertungen und Zuordnungen vor. Weitere Informations- und Kommunikationstechnologien und Systeme werden derzeit konzipiert. Ziel ist es vor allem, Informationen durch automatisierende Ansätze sowohl zu reduzieren als auch anzureichern.

Auch auf der prozessualen Ebene gibt es fruchtbare Aktivitäten. Mit Hilfe eines eigens entwickelten Verfahrens werden – vor allem computergestützte – Kommunikationsprozesse entlang von Geschäftsprozessen analysiert und optimiert. Neue Community-Konzepte tragen auch der Notwendigkeit informeller und spontaner Kommunikation Rechnung. Sinn und Zweck ist insgesamt das Sichtbarmachen von

setzt werden. Im Vordergrund sollte stets der untechnische Appell an das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter stehen; angestrebt wird, Mitarbeiter für eine gelingende Kommunikation zu gewinnen und sie selbst gestalten zu lassen.

In der Zukunft schenken die Fraunhofer-Forscher auch strategischen Fragen der Kommunikation verstärkte Beachtung. Insbesondere müssen die Besonderheiten auf technologischer, prozessualer und sozial-politisch-kultureller Ebene berücksichtigt werden. Eine Kommunikationsstrategie, die von den Möglichkeiten der Medien abstrahiert und auf einem veralteten Stand aufsetzt, wird es im Wettbewerb der perfekten Kommunikation schwer haben.

*Dr. Oliver Bendel*

bendel@do.isst.fraunhofer.de  
www.communicaid.biz