



Unternehmenskommunikation: „Merkmal von (Un)-Kultur“

Kommunikation: Information, Beziehung, Sprache, Schrift, Skizze;

Kultur: Merkmale, Ausprägung, Veränderung, Management;

Kultur, Kulturmanagement: Modell, Methode, Werkzeug;

Kommunikation im Unternehmen, die Innenkommunikation – das Reden und das Schreiben über und das Skizzieren von Sachverhalten – erzählt und verrät fast alles über die Kultur im Unternehmen. Was und wie und wann kommuniziert wird, charakterisiert die Kultur. Was nicht und wie nicht und wann nicht kommuniziert wird, charakterisiert die Kultur.

Kommunikationsmuster

Kommunikation im Unternehmen kann nach unterschiedlichen Kriterien beschrieben und bewertet werden. Im folgende sind einige typische „Muster“ von Kommunikation im Unternehmen beschrieben:

Die Kommunikation wird explizit verhindert.

0. *Die Kommunikation ist gekennzeichnet durch die Zitate: „Sie haben hier nichts zu sagen !“
„Sie haben hier nichts zu fragen !“*

Die Kommunikation nimmt implizit oder explizit Personen aus.

1. *Die Kommunikation ist gekennzeichnet durch die Zitate: „Mir hat keiner etwas gesagt !“ „Mich hat keiner etwas gefragt !“*

Die Kommunikation folgt der Baumstruktur der Hierarchie einseitig von oben nach unten.

2. *Die Kommunikation ist einseitig monologisch „top down“ und insgesamt formal.*

Die Kommunikation ist zweiseitig der Sache und dem Zweck angemessen, und erfüllt damit entsprechende Anforderungen.

3. *Die Kommunikation ist zweiseitig dialogisch „top down / bottom up“ und umfasst notwendige und sachliche Information.*

Die Kommunikation ist an definierten Zielen orientiert, ermöglicht persönliche Meinung über die sachliche Information hinaus und erfüllt damit entsprechende Anforderungen.

4. *Die Kommunikation ist zielgerichtet dialogisch, vernetzt und angemessen und umfasst sachliche Information und persönliche Meinung.*

Alle diese Muster und weitere Varianten sind in Unternehmen und Organisationen anzutreffen. Die Beschreibung solcher Muster von Kommunikation ist keine Bewertung im Sinne von „gut“ oder „schlecht“. Für eine Bewertung braucht es Werte. Ob eine Kommunikation nach einem dieser typischen Muster 0, 1, 2, 3 und 4 gut oder schlecht ist, hängt von den Werten ab.

Eine Kommunikation nach dem Muster 4 enthält nicht nur die sachliche Information, sondern auch die persönliche Meinung. Auf diese persönliche Meinung wird Wert gelegt und der Mitarbeiter entsprechend Wert geschätzt.

Eine Kommunikation nach dem Muster 3 stellt die Sachlichkeit und die Notwendigkeit dar und stellt den Dialog heraus.

Eine Kommunikation nach dem Muster 2 bezeichnet eine einseitige Praxis der Mitteilung vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter.

Eine Kommunikation nach dem Muster 1 bezeichnet den Fall, daß sie am Mitarbeiter vorbeigeht.

Eine Kommunikation nach dem Muster 0 zeigt den Fall der explizit unerwünschten Teilnahme an der Kommunikation.

Besteht der Anspruch, daß der Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeit einen Wert im Unternehmen darstellt, dann ist das Muster 4 gut, während das Muster 3 bereits weniger gut ist.

Besteht der Anspruch nicht, sich mit der persönlichen Meinung des Mitarbeiters auseinander zu setzen, sondern ist die Sachlichkeit im Dialog



Unternehmenskommunikation: „Merkmal von (Un)-Kultur“

der Wert, so ist das Muster 3 gut. Das Muster 4 geht in diesem Fall bereits zu weit.

Besteht das Verständnis von Kommunikation auf Anweisungen und Anordnungen vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter entsprechend einer Hierarchie, so ist das Muster 2 gut.

Besteht eine Kommunikationsstruktur, die an Mitarbeitern vorbei geht, so wird sie im Muster 1 mit Negativaussagen bezeichnet. Ein solches Muster kann nicht gut sein.

Besteht eine explizite Anweisung für Nicht-Kommunikation, ist dies im Muster 0 die Ausprägung einer Un-Kultur. Un-Kultur ist Kultur.

Kommunikation und Kultur

Kommunikation ist Merkmal von Unternehmenskultur. Kommunikation ist Mechanismus von Unternehmenskultur. Kommunikation ist Kultur von Unternehmenskultur.

Management von Kommunikationskultur

Unternehmenskommunikation verändern ist Unternehmenskultur verändern. Kommunikation kann verändert werden. Es braucht dazu ein Erfahrungsmodell aus der Praxis, eine Methode und Werkzeuge innerhalb der Methode.

Im Bild der geschilderten Muster ist Unternehmenskommunikation ein Merkmal von Unternehmenskultur. Merkmale sind äußerlich und unmittelbar wahrnehmbare Eigenschaften. Unter den Merkmalen liegen Wertevorstellungen, die von den Mitarbeitern gemeinsam im Bewusstsein getragen werden. Unter den Wertvorstellungen liegen Axiome, die als Grundannahmen bei den Mitarbeitern im Unterbewusstsein verankert sind. Dies entspricht dem Kulturmodell von E. H. Schein.

Die Merkmale als einfach zugängliche Eigenschaften von Unternehmenskultur können mit einem klassischen Managementprozess verändert werden. Eine Veränderung dieser Merkmale diffundiert auch in die darunter liegende Ebene der Werte und verändert diese. Eine Veränderung der

Werte diffundiert in die darunter liegende Ebene der Axiome und verändert diese.

Der klassische Managementprozess ist ein Zielmanagementprozess nach dem PDCA-Zyklus. Das Ziel ist ein vorzugswürdiger und gewünschter Zustand der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur in der Zukunft. Der Start ist der aktuelle Zustand der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur in der Gegenwart.

Die Operationalisierung der Veränderung von Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur führt vom Ziel über eine entsprechende Strategie, die in einer Maßnahme umgesetzt wird, zu einem Ergebnis.

So ist - als Beispiel - eine Kommunikation nach dem Muster 2 der gegenwärtige Zustand als Start und eine Kommunikation nach dem Muster 3 der zukünftige Zustand als Ziel. Es ist offensichtlich, dass zu dieser Veränderung der Ausprägung der Kommunikation auch eine Veränderung der zugrunde liegenden Werte erfolgen wird. Die Veränderung von einer „Monolog-Kommunikationskultur“ hin zu einer „Dialog-Kommunikationskultur“ ist groß.

Das Ziel ist ohne eine entsprechende Strategie und ohne entsprechende Maßnahmen nicht viel Wert. Die Veränderungen von Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur sind Veränderungen des Verhaltens der Mitarbeiter in Verbindung mit Veränderungen von Werten und Axiomen. Strategien und Maßnahmen dieser Veränderung berücksichtigen, dass es um psychosoziale Sachverhalte geht. Ein entsprechendes Management braucht bei den Managern ein beträchtliches Maß an „gesundem Menschenverstand“, an eigenem Erfahrungswissen und ein entsprechendes Führungsverhalten.

Darum stehen Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur in der Verantwortung der Unternehmensführung.