

"Shadowing" – eine neue Methode, die Interne Kommunikation im Unternehmen zu erfassen

Vortrag am Symposium „Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation“ in Turku,
November 2006

Sylvia Bendel (Luzern)

Ausgangslage, Ziele

Die Interne Kommunikation im Unternehmen wird von der Betriebswirtschaft bis heute vor allem aus einer normativ-strategischen Sicht betrachtet. Lehrbücher sagen uns, wie wir die interne Kommunikation zu gestalten haben, vom Erstellen eines Kommunikationskonzepts über die Bestimmung der verantwortlichen Personen bis zur Wahl der Kommunikationsinstrumente wie Mitarbeiterzeitung oder Newsletter. Wo empirische Studien durchgeführt werden, dienen diese in erster Linie dazu, den Einsatz der genannten Kommunikationsinstrumente oder die vorhandenen Netzwerke zu erfassen.

Auf der Seite der Linguistik hat sich vor allem die Gesprächsforschung mit der internen Kommunikation befasst und bestimmte Textsorten genauer untersucht, insbesondere Besprechungen und interne E-mails.

So wissen wir heute relativ gut Bescheid über Kommunikationsnetzwerke im Unternehmen, über Charakteristika von Besprechungen und über den Einsatz der formellen Kommunikationsinstrumente. Wenig bekannt ist demgegenüber über das konkrete Kommunikationsverhalten der einzelnen Unternehmensangehörigen: Mit wem kommunizieren sie während ihrer Arbeit? Über welches Medium? Und vor allem: über welche Inhalte? Welche Informationen aus der Unternehmensleitung rezipieren sie und welche nicht?

Dass wir so wenig über das Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmensangehörigen wissen, liegt auch an den bisher in der empirischen Forschung eingesetzten Methoden. Die Betriebswirtschaftler arbeiten vor allem mit schriftlichen Befragungen und Interviews mit den Kommunikationsverantwortlichen, Führungskräften oder – eher selten – Mitarbeitenden. Die Linguisten arbeiten mit Dokumentenanalyse und Gesprächsanalyse. Im Fokus des Interesses liegen Strukturen und Muster. Nicht im Fokus des Interesses liegen die Individuen mit ihrem Verhalten. Wenn wir darüber mehr wissen wollen, gibt es nur eine empirische Methode, die aufschlussreich genug ist: die teilnehmende Beobachtung.

Doch warum will ich überhaupt wissen, wie die Individuen sich verhalten?

Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist dieser: Die interne Kommunikation im Unternehmen kann effizienter und effektiver gestaltet werden, wenn sie sich nicht nur an den strategischen Zielen der Kommunikationsverantwortlichen orientiert, sondern auch am konkreten Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmensangehörigen.

Um dieses zu erfassen, habe ich ein Pilotprojekt an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern durchgeführt. Folgende Ziele verfolgte ich mit diesem Projekt:

1. Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen empirisch erheben.
2. Die gewählte Methodenkombination aus Shadowing und Interview testen.
3. Die Interne Kommunikation am ausgewählten Institut mit ihren Stärken und Schwächen erfassen und Empfehlungen zu ihrer Optimierung ableiten.

Methodisches Vorgehen

Und so bin ich vorgegangen: Ich habe in einem ersten Schritt Interviews mit dem Leiter Kommunikation und Marketing unserer Schule sowie mit dem Leiter des ausgewählten Instituts durchgeführt, um die offizielle Kommunikation zu erfassen.

Im zweiten Schritt habe ich vier Mitarbeitende je einen ganzen Tag lang stumm begleitet – ich nenne das in Anlehnung an xy "Shadowing" – und habe alle ihre kommunikativen Tätigkeiten protokolliert: Wann kommunizieren sie mit wem über welches Medium zu welchem Thema? Wie erlebe ich die Atmosphäre und den Kommunikationsstil? Gibt es Auffälligkeiten wie zum Beispiel Code-Switching? Beschattet habe ich einen Abteilungsleiter, einen Dozenten, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und eine Sekretärin.

Im dritten Schritt habe ich mit den vier Mitarbeitenden lange Interviews geführt, in denen wir das Kommunikationsprotokoll noch einmal durchgegangen sind. Ziel meiner Fragen war es, ihr Verhalten verstehen und verallgemeinern zu können: Warum hast du gerade diese Kollegin um Rat gefragt? Redet ihr drei nie über Privates? Wann rufst du an, wann schickst du ein Mail? usw. Diese Fragen waren auf jede Person individuell zugeschnitten. Zuletzt habe ich sie gefragt, welche der offiziellen Kommunikationsinstrumente der Instituts- und Schulleitung sie benutzen und welche nicht. Diese Fragen waren standardisiert.

Theoretische Fundierung

Sie sehen, dass ich einen konsequent akteurzentrierten Ansatz verfolge. Ich will wissen, was das Individuum tut und denkt. Nach dem Individuum und seinen Überzeugungen und Intentionen zu fragen, macht nur dann Sinn, wenn ich das Individuum als mindestens teilweise autonomes und rationales Wesen begreife. Das heisst, meine Methode impliziert ein bestimmtes Organisationsmodell und Menschenbild. Ich bin nicht Anhängerin von klassischen Strukturmodellen der Organisation, in welchen das Individuum als von den Strukturen weitgehend determinierter Rollenträger betrachtet wird. Ebenso wenig baue ich auf den zurzeit beliebten radikalen Konstruktivismus, in welchem das Individuum lediglich als Epiphänomen des Systems verstanden wird, wo es kein situationsüberdauerndes Subjek, keine interaktionsunabhängig existierende Identität mehr gibt.

Vielmehr stütze ich mich theoretisch auf das Handlungsstrukturmodell von Anthony Giddens. In diesem Modell ist das Mitglied der Organisation einerseits strukturgeleitet, als ihm das Unternehmen Aufgaben, Regeln und Normen vorgibt, andererseits ist es selber strukturbildend, indem es innerhalb des gegebenen Rahmens autonome Entscheidungen trifft, die wiederum auf die Struktur zurückwirken.

Wichtig in meiner Konzeption ist auch der Begriff der Selbstorganisation, der auf Karl Weick zurückgeht. Mit diesem wird postuliert, dass Systeme nicht zentral von oben gesteuert werden. Systeme wie ein Unternehmen sind vielmehr selbsterhaltend und leben von den vielen dezentral getroffenen Entscheidungen ihrer Mitglieder. Das Konzept der Selbstorganisation und das Handlungsstrukturmodell der Organisation sind also die theoretische Fundierung meiner Arbeit, das es sinnvoll erscheinen lässt, das Verhalten der einzelnen Individuen zu untersuchen. Kommunikation ist an Individuen gebunden, an verstehende und handelnde Subjekte, und sie und ihre Intentionen will ich erforschen.

Ergebnisse

Was ist bei meinem Projekt herausgekommen? Ich picke ein paar wenige Ergebnisse heraus. In Bezug auf das Informations- und Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen allgemein habe ich folgendes festgestellt:

1.) Die Architektur hat einen enormen Einfluss darauf, wer mit wem über welches Medium kommuniziert. Ein Korridor von 50 Metern, und die Leute gehen nicht mehr persönlich vorbei, sondern greifen zum Telefon. Stellen Sie im zweiten Stock einen Kaffeeautomaten auf, und die Kommunikation zwischen erstem und zweitem Stock erlischt. Mitarbeitende in einem anderen Gebäude existieren so gut wie gar nicht, so lange man nicht aus einem konkreten, aufgabenbezogenen Grund gezwungen ist, mit ihnen Kontakt aufzunehmen (per E-mail natürlich). Umgekehrt wird denjenigen Personen, die im selben Büro platziert sind, ein geradezu intimes Verhältnis aufgezwungen, ob sie nun am gleichen Projekt arbeiten oder nicht. Bürokollegen bekommen alles mit, auch private Telefongespräche, sie sind Anlaufstelle für alle Fragen und Blitzableiter für alle emotionalen Ausfälle. Die interne Kommunikation beginnt nicht beim Kommunikationskonzept, sondern beim Bau des Bürogebäudes, beim Aufstellen der Pulte, Kopiergeräte und Kaffeemaschinen und bei der Platzierung der Mitarbeitenden.

2.) Informationen laufen über Personen. Wer etwas sucht, fragt herum, und zwar in konzentrischen Kreisen: Zuerst wird der Büronachbar angegangen, dann die Kollegen in den umliegenden Büros, dann die Sekretärinnen, dann die Vorgesetzten, zuletzt Fachkollegen im andern Gebäude. Das mit grossem Aufwand erstellte Intranet wird schon auch benützt, aber die Kollegen haben ganz klar Vorrang. Die wichtigste Informationsdrehscheibe ist das Sekretariat; eine langjährige Mitarbeiterin im Sekretariat ist mit Gold nicht aufzuwiegen. Von daher sollten sich die Unternehmen gut überlegen, wie viel Geld sie in Wissensmanagement Systeme, Intranets und Datenbanken investieren wollen, und wie viel Geld in die Personen. Die beste Vorsorge für eine gute interne Kommunikation ist eine tiefe Fluktuation.

3.) Rezipiert wird, was einen unmittelbar betrifft oder speziell interessiert. Von den vier Beobachteten hat sich nur einer für die verschiedenen Publikationsorgane der Schule (Mitarbeiterzeitschrift, Forschungsbericht, Jahresbericht, Schwarzes Brett usw.) interessiert. Alle anderen scannen das als ohnehin zu gross bezeichnete Informationsangebot durch und sortieren gnadenlos aus, was sie nicht unmittelbar betrifft. Es scheint im heutigen Zeitalter der Informationsüberlastung nicht mehr möglich zu sein, den Mitarbeitenden irgendwelche Informationen oder Kontakte aufzudrücken. Sie denken konsequent von ihren Aufgaben und

Projekten her und lesen das, was sie dafür brauchen, und nehmen mit den Personen Kontakt auf, die sie brauchen. Alles andere wird ignoriert, den hehren Zielen der Kommunikationsverantwortlichen wie "wir-Gefühl aufbauen" oder "Leitbild verankern" zum Trotz.

Das waren drei Beobachtungen, die meiner Einschätzung nach nicht nur für das untersuchte Institut typisch sind, sondern überall gemacht werden könnten. Daneben gab es Beobachtungen, die ich als institutsspezifisch einschätze. So konnte ich zum Beispiel feststellen, dass der Umgangston am Institut weitgehend so ist, wie die Angehörigen, vom Leiter bis zur Sekretärin, ihn sich selber wünschen: offen, direkt, ehrlich. Allerdings zeigten meine Beobachtungen und Interviews auch, dass die Kommunikation nicht nur offen und direkt, sondern auch sehr nüchtern ist und in heiklen Situationen ins Verletzende kippen kann.

Eine andere Beobachtung war, dass das Störpotenzial zu gross ist, dass die engen Mehrpersonenbüros, die offenen Türen und die allgemeine Kultur des Herumfragens kaum jemandem konzentriertes Arbeiten erlauben. Entsprechende Empfehlungen habe ich abgegeben, diese werden unterdessen bereits umgesetzt.

Stärken und Schwächen der eingesetzten Methodenkombination

Wie ist die eingesetzte Methodenkombination aus Shadowing und Interview im Rückblick einzuschätzen? Grundsätzlich war ich selber positiv überrascht, dass ich so viele handfeste Resultate in Bezug auf das Kommunikationsverhalten allgemein und in Bezug auf die Kommunikation am untersuchten Institut im Besonderen vorlegen konnte. Insofern kann die Methodenkombination als ertragreich bezeichnet werden. Genauer betrachtet, sind das die Stärken der Methodenkombination:

1. Die ganz konkreten kommunikativen Abläufe in der untersuchten Abteilung werden fassbar: Welche Dokumente werden von A nach B getragen, wer telefoniert mit wem, wie reden die Mitarbeitenden miteinander, worüber wird gesprochen usw.
2. Die Anteile der verschiedenen kommunikativen Tätigkeiten im Tagesablauf können objektiv gemessen werden: Wie viel Zeit wird am Telefon verbracht, wie viel Zeit an Sitzungen, wie viel Zeit beim E-mailen usw.
3. Der Gebrauch der vorhandenen Kommunikationsmittel und -instrumente wird sehr präzise erhoben. Vor allem wird sichtbar, was alles *nicht* gelesen wird.
4. Unerwartete Details werden erkennbar, zum Beispiel die Bedeutung von Traktandenlisten und Handnotizen oder die Auswirkungen der Anordnung der Büros.
5. Die Beobachterin erlebt den Tagesablauf physisch mit – auch 12-Stunden-Tage –, bekommt die Stimmung in der Abteilung hautnah zu spüren, erfährt Vertrauliches.
6. Die Beobachteten und Interviewten beginnen zu reflektieren, was sie tun und machen selber Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation.
7. Die Methode ist anschlussfähig für weiterführende Untersuchungen wie zum Beispiel Dokumentenanalyse oder Gesprächsaufzeichnungen.

Und das sind die Schwächen:

1. Der Beobachtereffekt ist massiv. Die beobachtete Person kann sich nicht frei bewegen und wird von den Kollegen zum Teil geschnitten. Privatgespräche fallen teilweise unter den Tisch.
2. Es ist schwierig, als Beobachterin nicht in die Gespräche hineingezogen zu werden.
3. Die Methode ist zeitaufwändig. Es kann nur eine kleine Zahl von Personen begleitet werden, deren Verhalten und Aussagen nicht unbedingt verallgemeinert werden können.
4. Bei Personen mit vielfältigen Tätigkeiten ist es schwierig, einen "typischen" Tag für die Begleitung zu finden. Unvorhergesehenes wie der Ausfall der Telefone verzerren die Beobachtung.
5. Die Anonymität der Beobachteten ist nicht gewährleistet. Je präziser die Beobachtungen im Schlussbericht wiedergegeben werden, umso weniger sind die betroffenen Personen geschützt.

Offene Fragen

Wie immer bleiben nach einem Projekt offene Fragen. Für mich sind es vor allem diese:

- Sind meine Beobachtungen verallgemeinerbar oder reflektieren sie eine branchen-, unternehmens- oder gar abteilungsspezifische Kommunikationskultur?
- Ist die verwendete Methodenkombination wirklich für die Grundlagenforschung geeignet oder liegt ihre Stärke nicht vielmehr darin, die Kommunikation einer Abteilung ganz spezifisch zu erfassen? Dann wäre die Methode vor allem ein Diagnoseinstrument, welches man in der Unternehmensberatung einsetzen könnte.

Diese Fragen diskutiere ich jetzt gerne mit Ihnen.