

Dr. Oliver Bendel

## „Hauptsache blond“? – Chancen für die betriebliche Kommunikation



Foto: Digital Vision

*Schöne neue virtuelle Arbeitswelt? Vielerorts krankt die betriebliche Kommunikation an falsch oder nicht genutzten Möglichkeiten.*

**Die betriebliche Kommunikation ist einerseits so wichtig, andererseits so beeinträchtigt wie noch nie. Die Kommunikationsprobleme sind vielfältig und beziehen sich auf ganz unterschiedliche Ebenen. Wer sie zu lösen vermag, kann sich Wettbewerbsvorteile sichern.**

### Ein verbreitetes Grundübel: sprachliche Deformation

Die heutige Kommunikation hat einen Feind: die schriftliche Sprache. Fehlende Bindestriche, Verwechslungen von Klein- und Großschreibung, Kommasetzung per Zufallsprinzip, sinnentstellend gebrauchte Wörter, bedeutungslose Neuschöpfungen, insgesamt verunglückte Sätze – all das führt zur Beeinträchtigung der Qualität oder sogar zum Misslingen von Kommunikation. Die Neuen Medien haben dazu beigetragen, dass viele Menschen schriftlich kommunizieren, die vorher vor allem mündlich unterwegs waren, sind aber nicht alleine für die angeführten Effekte verantwortlich.

Wer den Schaden in seiner ganzen Breite besichtigen will, kann sich vor das interaktive Fernsehen der Musiksender setzen und die Flirtsprüche von paarungswilligen Teenagern an sich vorüberziehen lassen. Den Jungen, der ein Mädchen sucht („Hauptsache blond“), versteht man wenigstens noch – aber Etliches bleibt verborgen, bis es den Rand des Bildschirms und schließlich die Grenzen der Erinnerung erreicht hat.

Nicht viel erfreulicher ist es allerdings, sich die wissenschaftliche und betriebliche Kommunikation vorzunehmen. Vorbei die Zeiten, da Akademiker die Sprache des Landes bewegten und prägten; heute muss man Glück haben, wenn eine Diplomarbeit von 70 Seiten weniger als 700 Fehler aufweist, eine Doktorarbeit professionell korrigiert wurde und ein Professor sich auf fähiges Personal stützen kann. Und auch was Mitarbeiter ihren Kollegen mailen, zwischen Unternehmen an Mitteilungen hin und her geht und Unternehmen ihren Kunden kundtun (und umgekehrt), ist oft sprachlich deformiert.

### Kurz gefasst:

- In den Unternehmen geht immer mehr Arbeitszeit durch eine ineffiziente betriebliche Kommunikation verloren.
- Die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien werden nicht optimal genutzt und führen zu ganz neuartigen Beeinträchtigungen der Kommunikationsqualität und -effizienz.
- Am Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) wurden ein ganzheitlicher Ansatz sowie Werkzeuge zur Optimierung der betrieblichen Kommunikationsprozesse entwickelt.

### Kommunikationsprobleme in der virtuellen Arbeitswelt

Die betriebliche Kommunikation hat natürlich noch viel mehr Feinde. Insbesondere die Nutzung der Neuen Medien ist in den letzten Jahren in eine Vielzahl von Problemen gemündet:

- 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 – meist aus Unwissenheit – nicht wahrgenommen oder aber falsch gebraucht. E-Mails dienen manchmal dort als Mittel der Kollaboration, wo man z.B. mit Application Sharing und Whiteboards oder integrierten Anwendungen wie Virtuellen Klassenzimmern und Teamrooms viel weiter kommen würde.
- Bei der Kommunikation via E-Mail werden Informationen 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 bzw. Ablenkung und insgesamt ein Wegschwemmen von Arbeitszeit bedeutet.

- Etliche Informationen, die im Unternehmen verbreitet werden, sind für einen Teil der Empfänger irrelevant. Ursachen dieses Problems sind bei E-Mails etwa die Nutzung von großen Verteilern oder das beiläufige und vorbeugende Inkennntnissetzen von Kollegen mittels der Copy- und Blind-Copy-Funktion.
- Moderne Kommunikationswerkzeuge mit einem hohen Aktualisierungsgrad verleiten dazu, ständig nach neuen Nachrichten zu schauen. 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 haben beispielsweise bei E-Mails 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 erschwert, oder Dateien versehentlich nicht angehängt, woraus die Notwendigkeit zeitraubenden Nachfragens resultiert.
- Auf Mitteilungen, Weiterleitungen und Weisungen über verschiedene Medien reagieren Mitarbeiter oftmals uneinheitlich bzw. defizitär und mithin abseits der Norm. Ursachen sind u.a. ein ungenügender strategischer Überbau – etwa die Unklarheit, wohin das

Unternehmen überhaupt will und welche Kommunikationsmedien genutzt werden sollen – sowie 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.

Diese Liste ließe sich noch weiter fortsetzen und jeder wird sie gerne nach seinen Erfahrungen ergänzen wollen.

### Alle Ebenen betrachten

Was an dieser Stelle vorliegt, ist eine scheinbar wahllose Aneinanderreihung von Kommunikationsproblemen der schönen neuen virtuellen Welt. Der Sammlung liegt indes schon eine gewisse Ordnung zugrunde, die die Probleme der betrieblichen Kommunikation fokussiert und eine technologische, eine prozessuale, eine strategische sowie eine sozial-politisch-kulturelle Ebene beinhaltet. Diese Ebenen hängen zusammen und beeinflussen sich gegenseitig.

Das Fundament bilden die Informations- und Kommunikationstechnologien selbst. Mit ihrer Hilfe lassen sich Kommunikationsprozesse unterstützen und gestalten. Eine Kommunikationsstrategie kann auf die anderen Ebenen wirken und wird auch selbst von ihnen indirekt oder direkt bestimmt. Die Kommunikati-

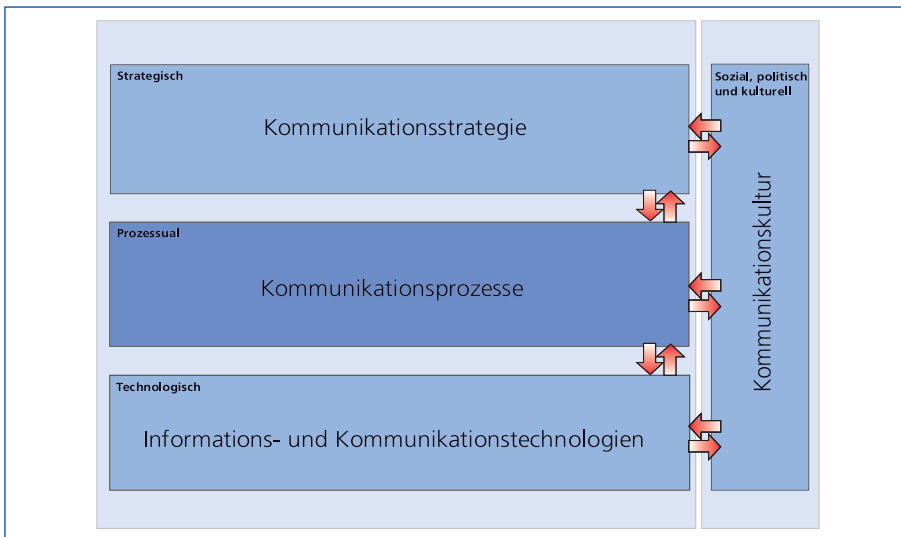
onskultur schließlich – ob eher impliziter oder expliziter Natur – steht mit allen Ebenen in direkter Wechselwirkung.

### CommunicAID:business – ein ganzheitlicher Ansatz

Das Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (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 verstärkt der betrieblichen Kommunikation. Unter dem Namen 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 zusammen zu betrachten. So kann z.B. eine Optimierung von Kommunikationsprozessen den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und einen Wandel in der Kommunikationskultur notwendig machen. Die Stärke des CommunicAID-Ansatzes liegt gerade in seiner Ganzheitlichkeit.



Die Ebenen der betrieblichen Kommunikation

Auf technologischer Ebene sind am Fraunhofer ISST bereits verschiedene Prototypen entstanden. Im Falle der Software postTheme werden E-Mails an Themen adressiert. Das Programm erkennt, welche Nachrichten zum aktuellen Zeitpunkt für einen Benutzer relevant sind, und leitet sie entsprechend weiter. Und das Werkzeug 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 und den Benutzer damit bei Entscheidungen zu unterstützen.

Auch auf der prozessualen Ebene gibt es fruchtbare Aktivitäten. Mit Hilfe eines eigens entwickelten Verfahrens werden computergestützte Kommunikationsprozesse entlang von Geschäftsprozessen analysiert und optimiert. Oft ist die Prozessebene Ausgangspunkt für Untersuchungen auf den anderen Ebenen; der nicht perfekte Prozess lenkt das Augenmerk etwa auf unpassende Technologien. Sinn und Zweck ist insgesamt das Sichtbarmachen von Kommunikation überhaupt, die reibungslose und effiziente Integration von elektronischen Kommunikationsprozessen in die inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsabläufe sowie 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 – umgesetzt werden. Weitere Schwerpunkte der wissenschaftlichen Arbeit sind Akzeptanz und Motivation. Angestrebt wird generell, die Mitarbeiter für eine gelingende Kommunikation zu gewinnen und sie selbst gestalten zu lassen.

In der Zukunft schenken die Fraunhofer-Forscher strategischen Fragen der Kommunikation größeres Interesse. Insbesondere müssen hier die Besonderheiten auf technologischer, prozessualer und 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.

#### Fazit:

Zurück zum Ausgangspunkt, der Beeinträchtigung der Qualität oder dem Misslingen von Kommunikation durch die Deformation der Schriftsprache. Einzelne Einrichtungen und Lösungen dürften

dieser Herausforderung kaum gewachsen sein. Anzustreben sind übergreifende Initiativen und Umstrukturierungen bis hin zu einer Reformierung des Bildungswesens.

Ganz pragmatisch und zeitnah (und weniger utopisch) gedacht, können Hilfe- und Unterstützungssysteme einiges zu einer Verbesserung beisteuern: Wer bei einer E-Mail das Subject vergisst, zu viele Fehler im Textfeld hat oder einen halben Roman schreibt, anstatt sich kurz und bündig zu fassen, könnte vom Computer darauf hingewiesen werden. Wer ein Attachment in der Nachricht erwähnt, aber nichts anhängt, könnte auch darauf einen automatischen Hinweis erhalten.

Solche eher reaktiven Funktionen sollten ergänzt werden durch proaktive Möglichkeiten im Sinne eines Just-in-time-E-Learnings. Wer Zeit, Lust oder Bedarf hat, absolviert einen Minikurs zu einem der Fehler, den er gerade begangen hat, holt sich gezielt weitere Informationen aus Datenbanken oder dem Internet oder schließt sich mit anderen in Lern- und Arbeitsgruppen zusammen.



#### Der Autor:

Dr. oec. Oliver Bendel leitet seit Oktober 2003 die Arbeitsgruppe Business Communication am Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) in Dortmund. Mit seinen Mitarbeitern entwickelt er unter dem Namen CommunicAID:business Lösungen für eine optimierte betriebliche Kommunikation. Zuvor war Oliver Bendel an der Universität St. Gallen als Projektleiter in den Bereichen E-Learning und Wissensmanagement tätig.

bendel@wissensmanagement.net