



ARBEITSERGEBNISSE
KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

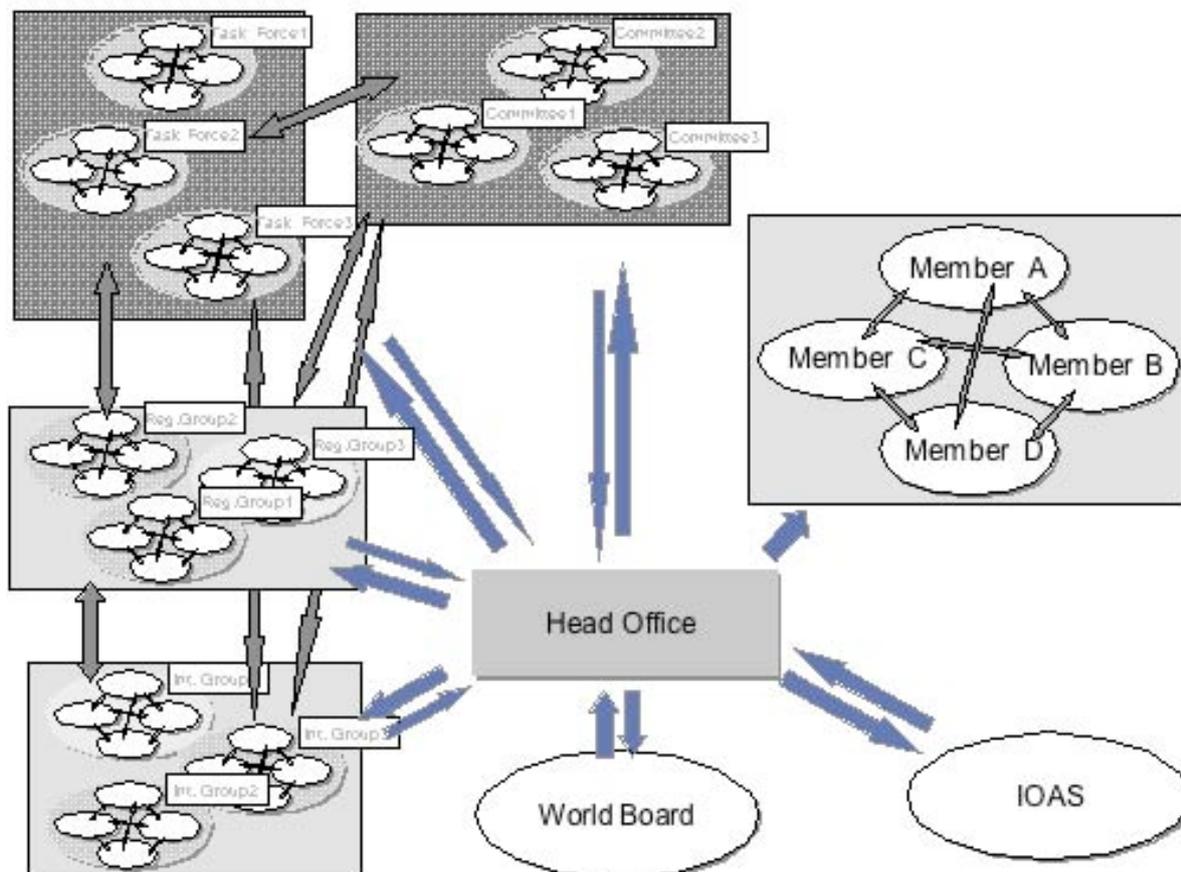
ÖKO:global – Arbeitsergebnisse Kommunikationsmanagement

Gliederung

1. Interne Kommunikationsstruktur der IFOAM: Notwendigkeit für ein Kommunikationsmanagement
2. Die Kommunikative Ist-Situation der IFOAM
3. Grundlagen des Kommunikationsmanagement: Kommunikation als Teil der Wertschöpfung in Unternehmen
 - 3.1 Grundsätzliche Annahmen für Kommunikation der konstruktivistischen Perspektive
 - 3.2 Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling
 - 3.3 Die Optimierung der internen Kommunikation zur Sicherung des Erfolges: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren
 - 3.4 Resümee
4. Mitgliederbefragung:
 - 4.1 Konzeption des Fragebogens zur internen Kommunikation der IFOAM
 - 4.2 Fragebogen
5. Maßnahmen für „gute“ Kommunikation:
 - 5.1 Wissensmanagement in NPOs
 - 5.2 Mehrdimensionales Kommunikationscontrolling
 - 5.3 Empfehlungen
6. Quellen-Verzeichnis
 - 6.1 Literatur
 - 6.2 Online-Quellen

1. Interne Kommunikationsstruktur der IFOAM: Notwendigkeit für ein Kommunikationsmanagement

Zunächst wird die interne Kommunikationsstruktur der IFOAM betrachtet und analysiert, um aufzuzeigen, dass eine global tätige Organisation ihre komplexen und mehrdimensionalen Kommunikationswege organisieren bzw. kontrollieren sollte.



Das IFOAM Head Office

Das IFOAM Head Office nimmt eine Schlüsselrolle in der Kommunikation der weltweit agierenden Non-Profit-Organisation ein. Es informiert die Mitglieder über aktuelle News und Publikationen der IFOAM, lädt sie zu Konferenzen und Messen ein, fordert sie zu Abstimmungen und zur Diskussion über aktuelle Themen der globalen ökologischen Landwirtschaft auf. Die IFOAM bietet ihren Mitgliedern eine Plattform (Internet/Intranet) an, um sich ausführlich mit der Organisation und ihren Aufgaben auseinanderzusetzen. Der primäre Kontakt zwischen dem Head Office und den 750 Mitgliedern in 108 Ländern läuft via E-Mail. In dem Diagramm soll der einseitige Pfeil vom Head Office zu den Mitgliedern anzeigen, dass die Kommunikation hier häufig nur auf eine Seite beschränkt ist. Damit ist gemeint, dass nur wenige engagierte Mitglieder reges Feedback geben. Und diese Mitglieder sind häufig solche, die sowieso schon in mindestens einer der Funktionsgruppen ('Internal Bodies' = interne Institutionen) tätig sind. Hier besteht demnach

Handlungsbedarf. Es ist zu versuchen, die Mitglieder zu intensiverer Kommunikation anzuregen.

Die Kommunikation zwischen dem IFOAM Head Office und den ‚Internal Bodies‘

Das Head Office kommuniziert regelmäßig mit den verschiedenen ‚Internal Bodies‘, namentlich den Committees, den Task Forces, den Regional Groups und den Sector Specific Interest Groups, die sich jeweils aus interessierten und engagierten Mitgliedern zusammensetzen. Hier ist der Kontakt wesentlich intensiver und wechselseitiger aufgrund der speziellen Thematiken der Funktionsgruppen, die einer regeren Kommunikation und Absprachen bedürfen.

Die Kommunikation zwischen dem IFOAM Head Office und der IOAS

Mit dem IOAS, welches in North Dakota/USA seinen Sitz hat, kommuniziert das IFOAM Head Office im Zuge des Organic Guarantee Systems. Hier scheint die Kommunikation nahezu einwandfrei zu funktionieren, ebenso wie mit dem World Board, das sich über mehrere Länder verteilt. Zusätzlich zum E-Mail-Kontakt auch findet die Kommunikation über Telefon, Telefonkonferenzen und Voice Over IP oder aber auch über Bildtelefonie statt. Außerdem kommen gelegentliche persönliche Meetings hinzu, die wesentlich für eine ausgewogene und intensive Beziehung sind.

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und den Funktionsgruppen

Die Mitglieder und Funktionsgruppen kommunizieren aber auch untereinander unabhängig vom Head Office, da sie in einer gemeinsamen Funktionsgruppe arbeiten, weil sie gemeinsam Aktionen vorbereiten oder einfach persönlichen Kontakt zueinander pflegen. Hierauf kann die IFOAM keinen direkten Einfluss nehmen. Sie sollte sich jedoch diesen Strukturen bewusst sein und kann sie eventuell mithilfe einer geeigneten Plattform (Intranet) vereinfachen und indirekt organisieren und so einen Überblick behalten.

Wie man an diesem Diagramm sehr gut erkennen kann, ist die weltweit agierende Organisation IFOAM mit einer komplexen internen Kommunikationsstruktur konfrontiert, was sich aus der Vielzahl der internationalen Mitglieder ergibt. Um dieser Komplexität Herr zu werden, bedarf es einem Kommunikations**management** und einer kontinuierlichen Evaluation der internen Kommunikation. Hierzu bietet die beiliegende Guideline einen Ansatzpunkt, der von den Mitgliedern des IFOAM Head Office weiterentwickelt werden könnte und anschließend in die Implementierungsphase übergehen sollte.

2. Die Kommunikative Ist-Situation der IFOAM

Es wird immer wieder betont, dass die IFOAM eine demokratische Organisation ist, in welcher alle Mitglieder gleichermaßen miteinander kommunizieren können. Es sind jedoch nur ein paar wenige Mitglieder sehr aktiv. Diese sind häufig auch in mindestens einer der internen Institutionen (Committees, Regional Groups, Task Forces, Sector Specific Interest Groups) tätig. Sie kommunizieren relativ häufig mit dem Head Office und liefern ihre Berichte über ihre Arbeit regelmäßig ab.

Viele ‚Internal Bodies‘ versuchen so präsent wie möglich für alle Mitglieder auf der ganzen Welt zu sein. Meist treffen sie sich ein paar Mal im Jahr für wichtige Entscheidungen. Häufig stellt das Head Office auch seine Räume in Bonn für ein Treffen zur Verfügung. Die meiste Kommunikation läuft aber über den E-Mail-Verkehr und gelegentlich auch über Telefonkonferenzen.

Für die Kommunikation mit einzelnen ‚Regional Groups‘ oder ‚Committees‘ etc. sind bestimmte Personen aus dem Head Office verantwortlich. Aber die Kommunikation unterliegt keinen bestimmten Regeln, sie findet je nach Bedarf mehr oder weniger intensiv statt.

Mit den übrigen Mitgliedern kommuniziert die IFOAM über verschiedene Wege.

Das Head Office verwendet neben der persönlichen Face-to-Face Kommunikation primär E-Mail und Printmedien (Newsletter, Publikationen, Magazine...) als Kommunikationsmedien. Für spezielle und dringende Anliegen nutzen sie des Öfteren auch Telefonkonferenzen.

Die IFOAM fordert ihre Mitglieder auf, an Umfragen teilzunehmen und von ihrem Stimmrecht Gebrauch zu machen. Außerdem werden sie dazu angehalten, ihre Kommentare, Einwände, Vorschläge etc. zu laufenden Prozessen einzureichen.

Der Newsletter *INSIDER*¹ erscheint neunmal jährlich und *IFOAM IN ACTION* (in Print und Online) dreimal. Diese gehen an alle Mitglieder.

Generell werden alle Informationen an alle Mitglieder versendet. Aber manchmal, wenn es um spezielle Themen geht, werden nur die beteiligten Mitglieder-Organisationen dazu informiert, wie das zum Beispiel bei den ‚Professional Groups‘ ist.

Manche Informationen werden auch konkret an Mitglieder in bestimmten Regionen oder Tätigkeitsbereichen gesendet – hier vor allem nach Asien und Afrika. Die IFOAM selektiert also bereits Informationen für relevante Zielgruppen.

Dazu verwendet die Kommunikationsabteilung den Mac5 Mailer, womit man E-Mail auch personalisieren kann und sie mit der internen Datenbank verlinken kann, sodass eine bessere Interaktivität gewährleistet wird.

Das Head Office hat des Weiteren bereits ein WikiWeb (offenes Autorensystem für Websites) und andere Systeme auf ihrer Internetseite eingerichtet, da die Mitglieder danach verlangten. Das Problem dabei ist nur, dass sie das WikiWeb kaum nutzen.

Was besser funktioniert, ist die Kommunikation über Skype, zum einem um zu chatten und zum anderen um Video-Konferenzen zu führen.

Eine andere Kommunikationsplattform bietet das Intranet der IFOAM. Es wurde vor kurzem erneuert. Jede Mitglieder Organisation hat ein eigenes Passwort und somit eine personalisierte Benutzeroberfläche. Dort finden die Mitglieder alle Publikationen, viele als kostenlosen Download, viele verschiedene Präsentationen zur IFOAM, alle internen

¹ "The Insider is an internal electronic newsletter just for member organisations with news and updates and opportunities for different things."



Dokumente, Newsletterarchive, Richtlinien und andere exklusive Vorteile. Geplant ist eine weitere Verbesserung des Intranets – eine interaktive Super-Database, die allen Mitgliedern mit einer eigenen Seite jegliche Information der Organisation zugänglich machen soll und wo die Mitglieder über ihr eigenes Unternehmen berichten können. Dieses Intranet soll es ermöglichen, dass z.B. auch der Zugriff auf die Logos der Mitglieder möglich ist oder aber, dass Dokumente eine einheitliche Corporate Identity aufweisen. Das Problem bisher ist, dass viele Mitglieder nicht einmal wissen, wozu ihr Passwort dient und keinen Gebrauch von dem hiesigen Angebot des Intranets machen. Um diese ‚Super-Database‘ weiter auszubauen, benötigt die IFOAM weitere finanzielle Mittel, welche zur Zeit nicht zur Verfügung stehen. Deshalb ist die Planung zur Zeit auf Eis gelegt.

Für die Lobbyarbeit der IFOAM gibt es einen ‚Strategic Relations Manager‘ im Head Office, der dafür zuständig ist, Veranstaltungen zu organisieren, wo ausgewählte Mitglieder geschult werden, um die IFOAM weltweit zu vertreten. Das ist eine relativ neue Initiative der IFOAM. Sie wollen die Ressourcen und Kapazitäten ihrer Mitglieder nutzen, um IFOAM international bekannter zu machen und Lobbyarbeit für den ökologischen Landbau zu betreiben.

Als weiteres Kommunikationstool dienen auch die zahlreichen Konferenzen, die von der IFOAM organisiert werden. Sie werden zwar hauptsächlich (zu 80%) von Nicht-Mitgliedern besucht, die an der globalen ökologischen Landwirtschaft interessiert sind, aber sie dienen daher unter anderem häufig als Mittel, um neue Mitglieder zu werben.

Außerdem sind die internationalen Konferenzen für die Kommunikation unter den Mitgliedern förderlich. Hier haben sie die Möglichkeit sich mit anderen Mitgliedern anderer Nationen persönlich zu unterhalten. Im Anschluss finden auch häufig Get-Togethers oder kulturelle Veranstaltungen statt.

Die interne Kommunikation innerhalb des Head Office funktioniert sehr gut. Die Mitarbeiter treffen sich mindestens einmal pro Woche, um einen Abgleich aller Tätigkeiten zu ermöglichen. Darüber hinaus finden vereinzelt Tagesmeetings mit verschiedenen Mitarbeitern statt, um bestimmte Projekte zu planen. Daneben wird intensiv persönlich oder über die Chatfunktion von Skype miteinander kommuniziert.

Um ebenso die besonders wichtige informelle Kommunikation zu fördern, verbringen die Mitarbeiter häufig ihre Mittagspausen zusammen, kochen oder feiern bestimmte Anlässe nach Feierabend gemeinsam.

Große Versammlungen finden neben der Hauptversammlung aller Mitglieder alle drei Jahre statt. Es ist ein großes Treffen mit dem World Board, dem Head Office Personal und allen Gruppenleitern der internen Institutionen. Das ist eine sehr effektive Zusammenkunft.

Die Mitglieder des World Boards treffen sich zwei- bis dreimal im Jahr, wobei der Vorstand sich weitere dreimal pro Jahr zusammenfindet. Ansonsten kommunizieren sie häufig über Skype und E-Mail, da diese Medien am kostengünstigsten sind.

Das World Board muss fast alle wichtigen Dokumente und E-Mails, die an die Öffentlichkeit gehen, genehmigen. Viele Entscheidungen können ausschließlich vom World Board getroffen werden. Das macht die Kommunikation und somit die Handlungsflexibilität des Head Office etwas schwierig, aufgrund der langen Entscheidungswege.

Ein wesentliches Problem der Kommunikation der IFOAM ist, dass die Mitarbeiter des Head Office überfordert sind mit ihren Aufgaben. Sie versinken in E-Mails und haben zu viel zu tun und zu wenig Zeit und Geld, um alle ihre Aufgaben gewissenhaft zu erfüllen. Beispielsweise antworten sie auf Mitgliedernanfragen erst sehr spät oder drücken sich

missverständlich aus, sodass Aufgaben nicht wie erwünscht erfüllt werden. Viele E-Mails werden auch erst gar nicht gelesen, obwohl sie von großer Relevanz wären.

Die Kommunikationsabteilung der IFOAM benötigt eigentlich mehr Personal, um alle Anfragen abarbeiten zu können, jedoch steht nicht genügend Geld zu Verfügung, um weiteres Personal einzustellen.

In Bezug auf die Kommunikation mit der Öffentlichkeit hat die IFOAM erkannt, dass sie mehr Marketing für ihre Organisation betreiben muss. Zum einen um auch Einzelpersonen als Sponsoren zu gewinnen und zum anderen um sich in der Öffentlichkeit und bei den Verbrauchern ein besseres (vor allem bekanntes) Image als Dachverband der Öko-Anbauverbände aufzubauen.

3. Grundlagen des Kommunikationsmanagement: Kommunikation als Teil der Wertschöpfung in Unternehmen

3.1 Grundsätzliche Annahmen für Kommunikation der konstruktivistischen Perspektive

- Wahrnehmung ist keine Aufnahme von Sinneseindrücken, sondern ein kognitiver Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit.
- Wahrnehmung ist ein Identifikationsprozess mittels kognitiver Konzepte.
- Durch Kommunikation wird die Erfahrung von Intersubjektivität und somit auch die Vorstellung einer gemeinsamen Wirklichkeit möglich.
- Da die Wahrheit von Sachverhalten ebenso der kognitiv-sozialen Konstruktivität von Wirklichkeit unterliegt, ist die logische Konsequenz, dass Wahrheit relativ und ein Ergebnis interpersoneller Verifikation ist.
- Der Mensch macht die Erfahrung, dass man durch Kommunikation Veränderungen in seiner Umwelt bewirken kann.
- Die Bildung von Sprechenschemata und die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbst- und Fremd-Orientierung mittels konventionalisierter Lautgebilde ist ein autonomer kognitiver Prozess, keine Nachahmung.
- Verstehen ist ein Attribut, welches der Orientierende (\cong Sprecher) dem Orientierten (\cong Zuhörer) zuschreibt. Es ist ein Mechanismus zur Parallelisierung der eigenen Kognition und der sozialen Kontrolle.

Erzählungen als konventionalisierte Formen verbaler Kommunikation

Erzählungen sind stets in einen Handlungsrahmen und somit pragmatische oder funktionale Bezüge eingebunden, sie folgen kognitiv-sozialer Regulierungen und erfüllen bestimmte Zwecke. So können sich in Abhängigkeit zu den pragmatischen oder funktionalen Bezügen spezifische Kommunikationskonventionen entwickeln.

Der Erzähler unterliegt kommunikativen Zugzwängen: Diese verpflichten ihn zu Kohärenz und Konsistenz (widerspruchsfrei im Bezug auf Handlungen und Ziele), er steht unter Identitätszwang (z.B. Parallelität von Handlungs- und Erzählfolge), unter Komplettierungs- oder Elaborationszwang (durch konventionalisierte Strukturen) und er ist (durch den kommunikativen Kontext) zu einer Festlegung auf eine Relevanzbestimmung gezwungen, um Akzeptanz von seinen Kommunikationspartnern zu erlangen. Kontextuell sind ebenfalls der Detaillierungs- und Kondensierungszwang bestimmt, sowie der Gestaltschließungszwang, also die Formulierung einer Konsequenz für den kommunikativen Kontext.

Ein Erzähler muss entsprechend der Erwartungen seiner Kommunikationspartner, der sozialen, situativen und medialen Bedingungen richtig handeln. Je mehr er diese Bedingungen erfüllt, desto größer wird die Zustimmung seiner Kommunikationspartner sein. Tut er dies nicht, so wird Kritik an der Erzählung und somit Kritik an der Persönlichkeit des Erzählers genommen.

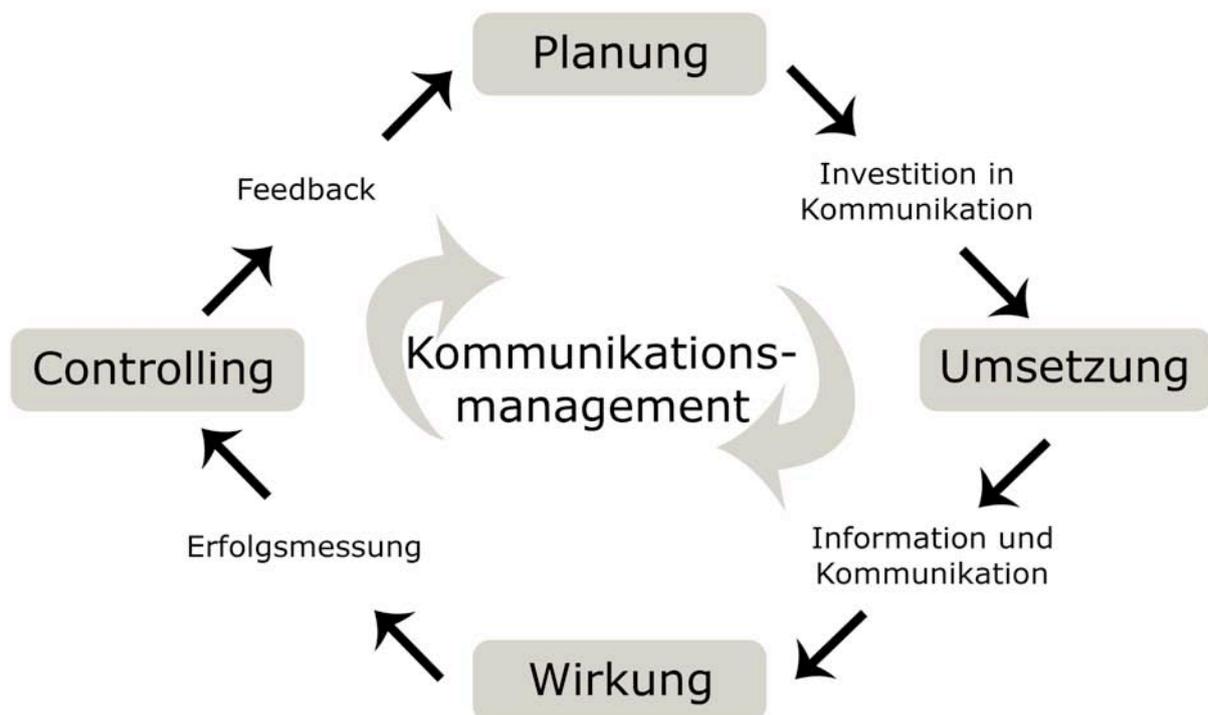
Bezugnahme zu Kommunikativen Bedingungen in der IFOAM

Das beschriebene Verständnis von Wahrnehmung, Kognition und Sprache macht deutlich, dass gegenseitiges Verstehen umso wahrscheinlicher wird, desto parallelisierter die Kognition der IFOAM Mitarbeiter bzw. Mitglieder ist.

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation ist dementsprechend eine Definition häufig verwendeter Begrifflichkeiten, damit klar ist worüber gesprochen wird. Aufgrund des internationalen Agierens und Kommunizierens der IFOAM ist dieser Aspekt besonders wichtig (da in der Regel auf Englisch und nicht in der Muttersprache kommuniziert wird).

Jeder Mitarbeiter und jedes Mitglied wird im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von seiner Funktion mehr oder weniger häufig die Rolle des „Erzählers“ übernehmen. Jegliche Form des Informationsaustausches, wie z.B. die Präsentation von Arbeitsergebnissen, ist eine Alltagserzählung und unterliegt somit den o.g. Zugzwängen von Kommunikation, sie müssen einer Logik folgen. Da diese sich jedoch durch die kognitiv-soziale Konstruktion des „Erzählers“ konstituiert, wird Verstehen mit zunehmender Kontingenz von Erfahrungen der verschiedenen Mitarbeiter bzw. Mitglieder unsicherer.

3.2. Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling



Bedingt durch zunehmende Komplexität und Dynamik in der Gesellschaft setzen sich neue Steuerungsformen in allen Lebensbereichen durch. Diese sind gekennzeichnet durch ein System von dezentralen Kontrollketten und auditierten Kontrollprozesse („Audit Society“). Dieses Prinzip der Accountability gilt besonders für erwerbswirtschaftliche Unternehmen und ebenfalls in bisher ‚controllingfreien Zonen‘ wie u.a. Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation.

Von einigen Autoren wird ein ‚Konzept des Mehrdimensionalen Kommunikations-Controlling‘ vorgeschlagen. Dieses baut auf eine begriffliche Klärung von Kommunikations-Management und Kommunikations-Controlling, es skizziert Vorgehensweise, Voraussetzungen, Ebenen,

Methoden und mgl. Kennziffern. Somit ermöglicht dieses Prinzip Methoden einzuordnen, sie zu bewerten und situationsadäquat einzusetzen. Ziel ist eine gewisse Transparenz im Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis. Grenzen dieses Prinzips können eine Dominanz der Zahlen über den Inhalt und somit eine mögliche Unterdrückung der Kreativität sein.

Neuere Betrachtungsweisen des Controllings versuchen immaterielle Vermögenswerte in die Unternehmensführung mit einzubeziehen. Besondere Beachtung finden diese als wichtige Erfolgsfaktoren, die schwer vom Wettbewerb imitierbar sind, dies können u.a. funktionierende Informationsinfrastruktur, gewachsene Unternehmenskultur und Erfahrung der Mitarbeiter sein, die einen direkten Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens darstellen. Voraussetzung ist die Möglichkeit der Abbildung der Kommunikationsaufwendungen in der betrieblichen Rechnungslegung. Diese müssen nachweislich zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen und sich im Sinne des Risikomanagements in Bezug setzen lassen zu wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Rechenschaftspflicht).

Die Unternehmenskommunikation steckt somit in einem Dilemma

Der inhaltliche Erfolg der Kommunikation hängt nur zum Teil vom Unternehmen selbst ab, da sie sich in sozialen Handlungsfeldern (Öffentlichkeit) bewegt und somit Erfolgsmaßstäbe fehlen oder schwer festzusetzen sind.

Es wird folglich versucht bewährte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre zu übernehmen und diese an die besonderen Gegebenheiten der Kommunikation anzupassen. Dies bringt zahlreiche Vorteile mit sich: Große Akzeptanz in der Praxis (Controllern, Unternehmensleitung), Möglichkeit des Rückgriffs auf Forschungsergebnisse anderer Disziplinen und somit auch neue Impulse für die PR- und Kommunikationsforschung.

Als Beispiel sind an dieser Stelle die Scorecard-Konzepte der Unternehmenskommunikation zu nennen. Sie erlauben die Analyse aus mehrerer Unternehmensperspektiven (Finanzen, Kundensicht, interne Prozesse, Leistungserstellung, Potenzialsicht, Humanressourcen, immaterielle Werte). Für jede Perspektive werden Wirkungsketten identifiziert und quantitativen Kennzahlen hinterlegt. Das Ergebnis ist ein firmen- bzw. abteilungsspezifisches Argumentationsgerüst. Dieses beinhaltet: Den Zusammenhang zwischen einzelnen Maßnahmen bzw. Handlungsprogrammen und übergeordneten Unternehmensstrategie sichtbar und messbar anhand definierter Kennzahlen.

3.3 Die Optimierung der internen Kommunikation zur Sicherung des Erfolges: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren

Der Begriff des Mitarbeiters umfasst sowohl den internen Mitarbeiter als auch die aktiven Mitglieder der regionalen Gruppen der IFOAM.

Mitarbeiterführung - Grundlagen

Die Mitarbeiterkommunikation soll beim Adressaten eine positive, betrieblich relevante Wirkung erzielen. Für die Kommunikation ist die Information die erste Stufe: ein informierter IFOAM Mitarbeiter kann sich und seine Ideen besser einbringen und übernimmt mehr Verantwortung zum Erreichen der Organisationsziele. Damit die Wissensvermittlung gelingt, ist es wichtig die Mitarbeiter in einem ersten Schritt neugierig zu machen. Ein

interessant aufgemachter *Newsletter*, wie *IFOAM INSIDER* und *IN ACTION*, und das Schaffen von Anreizpunkten können durchaus zu einer größeren Bereitschaft beim Mitarbeiter führen, sich zu informieren.

Erscheinungsformen und Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation

Für die Optimierung der internen Kommunikation werden im Folgenden bestimmte Kommunikationsmedien vorgestellt. Es ist anzunehmen, dass ein Großteil davon bereits in der alltäglichen Praxis der IFOAM zum Einsatz kommt:

Der Kommunikationsmix

Jeder Mitarbeiter der IFOAM kombiniert nach eigenem Belieben Medien, um zu kommunizieren. Der so genannte Kommunikationsmix eines Mitarbeiters setzt sich aus den folgenden Medien zusammen:

- Mündliche Kommunikation (Konferenz, Gespräch, Versammlung),
- Printmedien (Rundbrief, Schnell-Info, Spezialdienste und Mitarbeiterzeitschriften)
- Optische Signale (Bilder, und Zeichen, Plakate, Wandzeitungen)
- Akustische und audio-visuelle Medien
- Elektronische Medien (E-Mail, Inter-/Intranet)
- Nonverbale Signale

Gespräch, Konferenz, Versammlung

Das Gespräch bleibt auch in einer transnational agierenden Organisation wie die IFOAM „erste Wahl“. Ein Zweiergespräch bietet sich vor allem an, um Ideen, Wünsche, Vorstellungen, aber auch Ängste eines Mitarbeiters aufzuarbeiten.

Das Gespräch spielt auf den regelmäßig stattfindenden Konferenzen der IFOAM eine wichtige Rolle. Hier geht es vor allem darum, die Kommunikation aller Teilnehmer zusammenzuführen, deswegen bedarf die Konferenz einer sehr gut organisierten Vorbereitung. Für die Durchführung einer Konferenz ist es sinnvoll, im Sinne eines Kommunikationsmixes, verschiedene Medien zusammenzubringen. Dafür eignen sich Arbeitspapiere oder alternativ auch in Bild und Ton eingearbeitete Veranschaulichungen. Die Zusammenführung der Kommunikation erfolgt auf einer Konferenz über Protokolle. Bei der Versammlung sollte im Vergleich zur Konferenz im Voraus schon verstärkter Wert auf die Vorbereitung gelegt werden. Auch eine konzentrierte Nachbereitung erweist sich als sinnvoll.

Rundbrief, Schnell-Info, Spezialdienste

Der periodisch erscheinende Rundbrief eignet sich zur kontinuierlichen Unterrichtung eines breiten Adressatenkreises. Die Schnell-Info eignet sich für die standardisierte Übermittlung eines aktuellen Geschehens. Spezialdienste haben spezifische Adressatenkreise als Zielgruppe, beispielsweise Personengruppen aus dem Ausland. Sie bekommen auf diesem Wege besondere Informationen mitgeteilt.

Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift nimmt eine Vorreiterrolle in der Mitarbeiterkommunikation ein. Sie stellt ein regelmäßig erscheinendes Druckwerk dar, welches sich an eine klar definierte Gruppe richtet. Die Mitarbeiterzeitschrift ist gleichermaßen interessant für interne Mitarbeiter, Mitglieder, aber auch für Ehemalige sowie Interessierte und Freunde der IFOAM. Sie gibt Anstöße zur Kommunikation und leistet kontinuierliche Berichterstattung über die Fortentwicklung der Organisation. Die IFOAM ist eine transnational agierende Organisation. Das Beispiel der Mitarbeiterzeitschrift der BASF-Gruppe in Kapitel 5.3. könnte für die IFOAM eine Anregung sein, die Mitarbeiterzeitschrift für unterschiedliche Kulturkreise in verschiedenen Sprachversionen zu gestalten.

Das Schwarze Brett

Das Schwarze Brett ist der Klassiker unter den Informationsmedien und eignet sich zur schnellen Weitergabe von Nachrichten an die Mitarbeiter.

Optische Signale, auditive und audiovisuelle Medien

Das optische Bild verdrängt das gedruckte Wort. Diese Entwicklung ist für ein transnational agierendes Unternehmen wie die IFOAM von großer Bedeutung, denn auch hier sollte die Kommunikation verstärkt über Bilder ablaufen. Die optischen Signale von Bildern versteht im Normalfall jeder/jede, egal welche Muttersprache er/sie spricht.

Eine interessante Anwendung in der Mitarbeiterkommunikation ist die Weitergabe von Information über Tonträger, welche zu Hause oder im Auto abgespielt werden können. Zur Umrahmung der Information und zur Erhöhung der Akzeptanz können Musikeinlagen mit eingespielt werden. Unternehmensbezogenen Videokassetten und das so genannte Business-TV sind für die IFOAM nicht ratsam, da die Produktionskosten und der technische Aufwand sehr hoch sind.

Elektronische Medien: Intranet und E-Mail

Wie schon in vorherigen Kapiteln erwähnt, läuft die Kommunikation mit den Mitgliedern der IFOAM vor allem über E-Mail. Im Vergleich zu einem Intranet leistet ein innerbetriebliches E-Mail-System weniger Komfort, da es nicht die Fülle von Themen und die Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Das Intranet liefert größere Chancen für den Informations- und Meinungs austausch und kann eine Mitarbeiterzeitschrift nahezu ersetzen. Es zeichnet sich weiterhin durch höchste Aktualität und einfache, formlose Handhabung der Kommunikation aus. Alle Akteure, können sich schnell und problemlos an Diskussionen beteiligen und den Kommunikationsprozess mitgestalten. Die IFOAM sollte ihr Intranet nach Möglichkeit noch stärker ausbauen und bei den Mitgliedern um die immer stärkere Nutzung werben.

Nonverbale Signale

Auch nonverbale Signale bleiben nicht unbeachtet. Der Sprechende muss sich darüber bewusst sein, dass nonverbale Signale wie die Körpersprache, vergleichbare Wirkungen wie die gesprochene Sprache erzielen.

Hinweise und Empfehlungen bezüglich des Einsatzes von Medien zur Optimierung der internen Kommunikation der IFOAM

- Das Gespräch erweist sich als besonders sinnvoll in Form eines Zweiergespräches zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten.
- Das Gespräch erweist sich ebenso sinnvoll auf Konferenzen.
- Konferenzen erfordern im Allgemeinen sehr gute Vorbereitung. Medien kommen hier am besten in Form eines Kommunikationsmixes zum Einsatz.
- Eine Versammlung benötigt noch genauere Vorbereitung als die Konferenz sowie eine konzentrierte Nachbereitung.
- Der Rundbrief eignet sich für einen breiten Adressatenkreis.
- Die Schnell-Info ist nützlich für die Übermittlung eines standardisierten Geschehens.
- Spezialdienste kommen für besondere Adressatenkreise in Frage.
- Die Mitarbeiterzeitschrift nimmt eine Vorreiterrolle in der Mitarbeiterkommunikation ein.
- Das Schwarze Brett eignet sich zur Weitergabe von Nachrichten vor Ort.
- Optische Signale wie die von Bildern, erweisen sich vor allen Dingen zur Verständigung zwischen Mitarbeitern verschiedener Muttersprache als sinnvoll.
- Besonders innovativ ist die Weitergabe von Information über Tonträger.
- Es empfiehlt sich auch in Zukunft das Intranet der IFOAM zu nutzen und auszubauen.

3.4 Resümee

Kommunikation spielt eine zentrale Rolle in Organisationen. Sie ist die Basis für den Prozess des Organisierens, wobei Organisieren die sukzessive Reduktion von Mehrdeutigkeit/Komplexität bedeutet (vgl. S.222). Dazu braucht man gewisse Regeln.² Kommunikation hat somit eine Steuerungsfunktion für Organisationen. Sie dient nicht mehr lediglich als Informationsübermittlung (linear), sondern der Strukturbildung.³

Erst durch die ständige Mitgliedschaft, das heißt die Aktivität der Individuen wird Organisation geschaffen. Dies nennt man Interakt. Ein doppelter Interakt ist die Reaktion einer Person auf des anderen Interakt. Dieser dient der Reduktion von Mehrdeutigkeit / Unsicherheit. Auf den Interakt folgt ein doppelter Interakt, dann der Prozess und schließlich bildet sich die Organisation

- Kommunikationsprobleme sind definiert als ein Problem der gemeinsamen Bedeutungskonstitution.
- Eine gewisse Autonomie der Akteure ist notwendig.
- Machtbeziehungen sind meist asymmetrisch, deshalb sollte man gerade in einer NPO/NGO versuchen, diese nicht zu sehr auszureizen, das heißt, möglichst auf einer Ebene zu kommunizieren.
- Die Akteure (hier die Mitglieder) sind abhängig von Informationen (zur Erfüllung ihrer Aufgaben) und von denen, die sie ihm vermitteln (also dem Head Office). Somit besitzt das IFOAM Head Office eine gewisse Macht der Informationszugänglichkeit.

² Wie die genau aussehen sollen, bleibt zu klären.

³ Aber: Keine absolute Beherrschung von sozialen Systemen möglich!

- Es sollte sich eine Eigendynamik innerhalb der Organisationsstruktur der IFOAM entwickeln, damit das Head Office nicht mehr das Zentrum der Kommunikation darstellt und somit weniger Aufwand in die interne Kommunikation investieren muss.

4. Mitgliederbefragung

4.1 Konzeption des Fragebogens zur internen Kommunikation der IFOAM

Theoretische Vorüberlegungen zur Fragebogenkonzeption

Bei der Fragebogenkonzeption sind grundlegende Aspekte zu beachten, die im Folgenden beschrieben werden:

Zunächst müssen Hypothesen aufgestellt und mit Faktoren verbunden werden, die der Überprüfung dieser Hypothesen dienlich sind. D.h. es werden nur untersuchungsleitende Fragen gestellt, die mit einem Grundgedanken (erwarteten Schlussfolgerungen) verbunden sind und keine willkürlichen Fragen. Die Fragen werden also im Sinne des Erkenntnisinteresses operationalisiert. Die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothese(n) ist bei der Auswertung dann in der Regel anhand der Kombination mehrerer Fragen/ Faktoren abzulesen. Man sollte sich bewusst machen, dass immer nur Eigenschaften abzulesen sind und keine konkreten Wahrheiten. Wichtig ist auch zu erwähnen, dass die Befragung keine 100%ige Widerspiegelung der Realität ist, da sie als „Ein-Kanal-Kommunikation“ keine natürliche Kommunikationssituation und insofern auch kein gänzlich neutrales Erhebungsverfahren darstellt.

Die Fragen sollen erst ausformuliert werden, wenn ihre Indikatoren (also Sinn und Zweck) festgelegt sind. Des Weiteren muss ein einheitlicher Bezugsrahmen geschaffen und der Genauigkeitsgrad festgelegt werden anhand dessen die Antworten erfolgen sollen.

Generell gilt es, Fragen so direkt und einfach verständlich wie möglich zu stellen. Sie dürfen keinesfalls lang oder kompliziert formuliert sein, da bei „Übermüdung“ des Antwortenden dieser häufig eine Antwortmöglichkeit aus dem „mittleren Bereich“ der Skala wählen wird, bzw. die Antwort, von der er glaubt, dass die soziale Umwelt sie erwartet. Das Gleiche gilt auch für die Länge des gesamten Fragebogens.

Eindeutige Formulierungen sollen helfen, Missverständnissen vorzubeugen. Wenn der Antwortende eine Frage falsch versteht, verfälscht er durch seine Antwort auch das Auswertungsergebnis. Ebenso müssen Fragen für den Antwortenden schlüssig sein, d.h. es darf nicht das Gefühl von „Sinnlosigkeit“ entstehen.

Fragen dürfen außerdem nicht suggestiv sein, indem sie durch Formulierungen vorschlagend, bzw. lenkend fungieren. Demnach sollen bereits in der Fragestellung mehrere (konträre, aber gleichberechtigte) Tendenzen „mitschwingen“.

Bei abstrakteren Fragestellungen werden mehrstufige Fragen gewählt, d.h. mehrere Fragen dienen zur Verdeutlichung und Abgreifung eines Aspekts.

Der Sprach-/ Formulierungsstil sollte an ein „Mittelmaß“ angepasst werden, d.h. so gewählt sein, dass sich keiner der Antwortenden überfordert oder unterfordert fühlt. Sprachbarrieren müssen unbedingt vermieden werden.

Zudem sollte eine deutliche Schriftart gewählt werden und der Fragebogen über eine klare Gliederung, bzw. einen übersichtlichen Aufbau verfügen. Unterschiedliche Fragenkomplexe werden optisch voneinander getrennt. Außerdem sollte der sogenannte „Halo-Effekt“

berücksichtigt werden, der einen Ausstrahlungseffekt von Fragen bezeichnet. Demnach müssen Fragen, die von einer vorherigen beeinflusst werden könnten, unbedingt voneinander getrennt werden, auch wenn sie ggf. inhaltlich zueinander passen.

Geschlossene Fragen bedeuten ein fest vorgegebenes Antwortspektrum, das im Voraus gut durchdacht und überprüft werden muss. Das Spektrum der auswählbaren Antworten sollte möglichst vollständig und den Fragen entsprechend sein. Man muss bedenken, dass der Antwortende nur annähernd antworten kann, wenn sein eigentlicher „Antwortfavorit“ im Spektrum fehlt und dass dies wiederum ein verfälschtes Resultat bewirkt. Alternativ kann eine sogenannte Hybridfrage gestellt werden, die eine Mischung aus geschlossener und offener (gänzlich freie Antwortmöglichkeit) darstellt. Hierunter versteht man z.B. die Option „Sonstiges“ mit der Möglichkeit eigene Gedanken zu äußern.

Kritische Fragen, die darauf abzielen eine Schwäche zuzugeben etc. sollten in „kleine Geschichten verpackt“ und durch alltägliche Formulierungen entkräftet werden. Z.B. sollte nicht direkt gefragt werden „Stehlen Sie?“, sondern stattdessen „Wie stehen Sie dazu, wenn Leute gelegentlich etwas von der Arbeit zum Privatgebrauch mit nach Hause nehmen?“.

Als Einleitungsfrage sollte eine „einfach neutrale“, aber Interesse weckende Frage stehen. Diese besitzt entscheidende „Eisbrecherfunktion“ und soll die weitere Teilnahme-Bereitschaft und Motivation des Antwortenden fördern.

Folgefragen sollen dazu dienen, einen vorangegangenen Aspekt genauer zu erfassen (s. mehrstufige Fragen).

Um die Konzentration und Ernsthaftigkeit des Antwortenden zu überprüfen, können Kontrollfragen integriert werden, welche einer bereits an anderer Stelle gestellten Frage stark ähneln. Im Optimalfall ähneln sich in diesem Fall auch die Antworten des Teilnehmers. Sollte dem nicht so sein, kann an der Richtigkeit der Auskünfte gezweifelt werden.

Vor dem Einsatz des Fragebogens sollte ein Pretest durchgeführt werden.

Konzeption und Ziel des Fragebogens

Das Ziel des Fragebogens soll es sein, das Beziehungsgeflecht der internen Kommunikation der IFOAM zu erfassen. Genauer soll abgefragt werden, wie und womit kommuniziert wird und ob man sich sicher in der Handhabung der Kommunikations-Tools fühlt. Er stellt also einen weiterführenden Fragebogen zu dem internen Fragebogen der IFOAM dar.

Die Englische Sprache stellt eine Kommunikationsbarriere dar: Die Informationsangebote der IFOAM werden von den Mitgliedern weniger genutzt, weil sie nicht in der Landessprache verfasst sind.

Zudem besteht ein ‚Information overload‘: Nicht alle Informationen sind für alle Mitglieder gleichermaßen relevant. Da die Mitglieder jedoch eine Flut von Informationen erhalten und es sehr mühsam wäre diese zu selektieren, kann es vorkommen, dass Informationen nicht gelesen werden.

Um die erste Hypothese zu überprüfen wird der Versuch unternommen den Fragebogen in fünf Sprachen (Englisch, Spanisch, Italienisch, Französisch, Deutsch) an die Mitglieder zu verschicken. Die Vermutung ist, dass eine höhere Rücklaufquote daraus resultiert.

Bezüglich der Konzeption eines zweiten Fragebogens ist es problematisch, dass der ausgesandte Fragebogen der IFOAM bereits zahlreiche qualitative Fragen enthält. Zudem müssen die Formulierungen präzise, klar und nicht suggestiv formuliert werden.



4.2 Fragebogen

1. Wie wichtig sind die folgenden Kommunikationsmedien für Ihre alltägliche Arbeit?

Antwortoptionen mit jeweils Ranking von 4 ‚sehr wichtig‘ bis 1 ‚unwichtig‘:

Face-to-Face Kommunikation

Email

Telefon

Telefonkonferenz

Internet-Telefonie z. Bsp. Skype

Postweg

Fax

2. Wie häufig werden Sie von der IFOAM kontaktiert?

(Per Email, Postweg, Telefon oder Fax)

Antwortoptionen:

Mindestens einmal täglich

Mindestens einmal wöchentlich

Mindestens einmal im Monat

Mindestens einmal im Jahr

Weiß ich nicht

3. Wie häufig nehmen Sie aktiv Kontakt mit der IFOAM auf?

(Bzgl. Informationen, Fragen und Anregungen zu Ihrer bzw. der Arbeit der IFOAM)

Antwortoptionen:

Mindestens einmal täglich

Mindestens einmal wöchentlich

Mindestens einmal im Monat

Mindestens alle drei Monate

Seltener

Weiß ich nicht

4. Wie häufig nutzen Sie die IFOAM Members-Intranet-Seite?

Antwortoptionen:

Mindestens einmal täglich

Mindestens einmal wöchentlich

Mindestens einmal im Monat

Mindestens alle drei Monate

Seltener

Gar nicht

5. Aus Ihrer Sicht, was könnten Barrieren für die Kommunikation zwischen IFOAM und den Mitgliedern sein? Und für wie störend halten Sie diese?

Antwortoptionen mit jeweils Ranking von 4 ‚sehr störend‘ bis 1 ‚nicht störend‘:

hoher Zeit-/Arbeitsaufwand

Informationsflut (z.B. irrelevante E-Mails)

Sprache Englisch

Technische Probleme (z.B. Internet)

Kosten (z.B. Internetzugang)

sonstige _____

es gibt keine

6. Kommunizieren Sie auch mit anderen IFOAM-Mitgliedern?

Antwortoptionen, Mehrfachnennung möglich:

Ja, da ich in einer ‚Regional Group‘ aktiv bin

Ja, da ich in einer ‚Sector Specific Interest Group‘ aktiv bin

Ja, da ich in einem ‚Committee‘ aktiv bin

Ja, da ich in einer ‚Task Force‘ aktiv bin

Ja, weil ich mit anderen Mitgliedern befreundet bin

Ja, weil ich Kontakt mit anderen pflegen möchte

Ja, weil wir Aktionen gemeinsam vorbereiten

Nein, weil dazu keine Notwendigkeit besteht

Nein, weil es zu zeitaufwendig ist

Nein, kein Interesse

Nein, weil _____

Wenn ja, dann:

7. a) Wie viel Zeit wenden Sie für die Arbeit in einem der genannten ‚Internal Bodies‘ auf?

Antwortoptionen:

1 bis 3 Stunden pro Woche

4 bis 7 Stunden pro Woche

8 Stunden pro Woche und mehr



7. b) Wie viel von dieser Zeit verwenden Sie auf organisatorische Absprachen (z.B. Termine, Aufgabenverteilung, Ergebnisabgleich)?

Antwortoptionen:

Weniger als 10 %

10 % bis 30 %

30 % bis 50 %

Mehr als 50 %

7. c) Inwieweit unterstützt der zuständige Koordinator des Headquaters die Kommunikation zu folgenden Aspekten?

Antwortoptionen mit jeweils Ranking von 4 ‚häufig‘ bis 1 ‚nie‘:

Termine

Fachspezifische Probleme

Finanzen

Akquirierung neuer Gruppenmitglieder

Sonstige _____

8. Was bedeutet Ihnen die IFOAM-Mitgliedschaft?

Antwortoptionen, Mehrfachnennung möglich:

Verbessert die Möglichkeit, die ökologischen Verhältnisse mitzugestalten

Entspricht den ökologischen und politischen Überzeugungen

Notwendig/Vorteil für das Geschäft

Hilft Beziehungen zu knüpfen

Sonstige _____

9. Fragen zur Person / Mitgliedsorganisation

a) Sitz (Land) _____

b) Branche _____

c) Größe des Unternehmens

Antwortoptionen:

<10 Mitarbeiter

<100 Mitarbeiter

100 -500 Mitarbeiter

500 – 999 Mitarbeiter

>1000 Mitarbeitern

d) Membership Status

Antwortoptionen:

Member

Associate

Supporter

5. Maßnahmen für ‚gute‘ Kommunikation

5.1 Wissensmanagement in NPOs

Wir befinden uns in einer Wissensgesellschaft, in der der entscheidende Produktionsfaktor nicht mehr in Arbeit und Kapital liegt, sondern in geistiger Arbeit (Intelligenz und Wissen der Menschen). Wissensgesellschaft wird durch die drei Begriffe **Daten, Informationen, Wissen** bestimmt. Was unterscheidet die drei Begriffe? Daten sind „alle in gedruckter, gespeicherter, visueller, akustischer oder sonstiger Form verwertbaren Angaben über Sachverhalte“. Informationen sind „diejenigen Daten, die das einzelne Individuum persönlich verwerten kann. Sie sind demnach subjektiv“ und Wissen ist die „Verarbeitung und Verankerung wahrgenommener Informationen in unserem Gehirn“, also der Prozess des Lernens.

Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil einer Organisation liegt im Management des Wissens. Menschen wechseln heute häufiger die Unternehmen, demnach nimmt das Wissensmanagement eine bedeutende Rolle im gesamten Management ein. Wissensmanagement befasst sich mit lernenden Organisationen. Das organisationale Lernen ist ein Prozess aus vier Phasen:

1) Wissen generieren. Die leichteste Art der Wissensgenerierung ist die verbesserte Nutzung des vorhandenen Wissenspotentials. Die Aufgabe des Managements (hier: des Head Office) ist es, der Organisation bisher nicht zugängliches Wissen zugänglich zu machen. Dies geschieht durch Kommunikationsprozesse. Barrieren dabei könnten die begrenzte kognitive Fähigkeit der Mitarbeiter, die begrenzten kommunikativen Möglichkeiten, Desinteresse, negative Erfahrungen in der Vergangenheit und Angst, sich überflüssig zu machen und die Macht anderer zu stärken, sein.

2) Wissen speichern. Dieser Schritt muss unmittelbar nach der Wissensgenerierung erfolgen, sonst besteht die Gefahr des Vergessens. Ob und wie das Wissen gespeichert wird, hängt von den Speichermedien ab, die das Wissen für die gesamte Organisation dauerhaft speichern und jederzeit zugänglich machen.

3) Wissen transferieren. Das gespeicherte Wissen muss in die relevanten Bereiche der Organisation überführt werden. Dies kann direkt (über Kommunikation) oder indirekt (über Sozialisation) transferiert werden. Die Frage bleibt, welches Wissen weitergegeben werden soll und welches nicht relevant erscheint. Dies ist im individuellen Fall zu klären.

4) Wissen anwenden. Schließlich muss das Wissen angewendet werden, d.h. in Aktionen umgesetzt werden. Damit ist der organisationale Regelkreis geschlossen. Aufgrund von Reflexionsprozessen über das eigene Tun können wieder neue Lernprozesse in Gang gesetzt werden.

Wissen wird kontinuierlich erlernt und revidiert. Es ist essentiell, dass das Management (hier das IFOAM Head Office) dafür sorgt, dass allen Mitarbeitern das individuelle Wissen anderer Mitarbeiter allgemein zugänglich gemacht wird. Hierbei stellt sich die Frage, in welcher Form das Speichern geeignet ist. Die geplante ‚Super Database‘ der IFOAM würde hierfür ein ideales Medium bieten. Sie würde alle relevanten Informationen beinhalten und für den



individuellen Zweck abrufbar machen. Jedes Mitglied hätte Zugriff darauf und könnte von dem Wissen anderer profitieren. Es würde außerdem viel Zeit ersparen. Wichtig ist jedoch, dass allen Mitarbeitern und Mitgliedern deutlich gemacht wird, welchen Nutzen eine solche Datenbank liefert, damit diese ausgiebig genutzt wird. Des Weiteren müsste die Datenbank einer kontinuierlichen Aktualisierung und Pflege unterliegen.

Ein Wissensspeicher ist das Zusammenspiel von Standards, Technologie und Unternehmenskultur. Das heißt, dass es nicht ausreicht, die Technologie einer Datenbank zu besitzen, sondern sie mit ‚Leben‘ zu füllen. Es ist wichtig, dass Organisationen eine gemeinsame Sprache entwickeln, kollektive Werte, Prinzipien, Regeln und Ziele prägen, die sich in dieser Datenbank widerspiegeln, sodass eine Identität mit der IFOAM geschaffen wird.

5.2 Mehrdimensionales Kommunikationscontrolling (MKC)

Unternehmensführung und -kommunikation als Ausgangspunkt

Unternehmenskommunikation muss (aus bwl. Sicht) von der Unternehmensführung/dem zentralen Management definiert werden. Wettbewerbsstrategien müssen ökonomisch sinnvoll und sozial verträglich formuliert werden, um langfristig erfolgreich zu sein. Die rechtlichen Rahmenbedingungen geben zudem Imperative zur Handlungsorientierung vor. Dies sind große Herausforderungen an das strategische und operative Management.

Das strategische und operative Management muss im gesamten Unternehmen und bezüglich aller Abteilungen, auch der Kommunikationspolitik, stimmig sein.

Kommunikations-Controlling als Funktion und Institution

Das Kommunikations-Controlling ist eine Prozessfunktion, „[...] es steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements“ dadurch, dass Transparenz bezüglich Strategie, Prozessen und Finanzen geschaffen wird. Für eine optimale Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation werden Methoden und Strukturen geschaffen. Je größer das Unternehmen, desto komplexer diese Aufgaben, desto sinnvoller eine professionalisierte Institution des Kommunikations-Controllings.

Ebenen, Methoden und Kennzahlen des Kommunikations-Controllings

Das Mehrdimensionale Kommunikations-Controlling soll als Mittel zur Professionalisierung der Unternehmenskommunikation dienen. Verschiedene Controlling-Methoden sollen hierdurch eingeschätzt und der Situation angemessen umgesetzt werden können.

Das strategische Ziel ist es Erfolgspotentiale des Kommunikationsmanagements zu schaffen und zu erhalten, sowie Methoden und Strukturen für das Kommunikationsmanagement bereitzustellen. (Vgl. Integrations-Audits, Manfred Bruhn) Zudem soll die Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategien unterstützt werden. (Vgl. Corporate Communications Scorecard) Das operative Ziel ist es, das Erfolgspotential des Kommunikationsmanagements/-strategien durch Methoden und Strukturen optimal auszuschöpfen. Kommunikationsprogramme (PR) und -maßnahmen (Pressearbeit, CP) sollen konsistent gestaltet werden.

Für alle Ebenen und Methoden müssen Kennziffern bereitgestellt, getestet und weiterentwickelt werden - um die Anschlussfähigkeit an das bwl. Controlling zu sichern

müssen auch qualitative zu quantitativen Werten überführt werden (Vgl. Reputation Quotient oder Ratings)

Vorgehensweise und Voraussetzungen

Durch MKC sollen die durch die situativen Problemebenen auftretenden Fragen erkannt werden, der Kommunikations- und Managementprozess verstanden und steuerbar werden, sowie die Performance durch die Optimierung der Kennzahlen und Teilprozesse erhöht werden. Voraussetzungen für die Umsetzung des Kommunikations-Controllings sind verschiedene Prozessmodelle, klare Ziel- und Kennzahldefinitionen und die Umsetzung der Modelle in realem Bezug auf die Kennzahlen.

Ein Anwendungsbeispiel: Die Corporate Communications Scorecard als „Redeinstrument“

Die Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan/Norton 1997) nimmt eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens vor und ordnet jeder Perspektive auf das Unternehmen spezifische Ziele/Erfolgsfaktoren zu. Ebenso werden die Werttreiber und die dazugehörigen Leistungskennzahlen identifiziert. Diese dienen zur Orientierung der folgenden Maßnahmen und Programme. So werden allen Beteiligten die reziproken Auswirkungen ihres Handelns vor Augen geführt und jeder kann sich hingehend seiner Produktivität optimieren.

Das Grundkonzept der Corporate Communications Scorecard (CSC)

Die Methode setzt an der strategischen Ebene an und weist den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung nach. Ausgehend von der BSC werden die vier klassischen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potentiale) um die der gesellschaftspolitischen erweitert.

Die Anwendung auf der Makro- und Mikroebene

Die CSC eignet sich auf der Makroebene zur strategischen Steuerung des Kommunikationsmanagements und zeigt auf, dass eine integrierte Kommunikationspolitik unabdingbar ist. Auf der Mikroebene wird eine effiziente Umsetzung und operative Steuerung der Kommunikationsprogramme möglich. Hierbei ist es besonders wichtig, dass Ziele/Erfolgsfaktoren aus der strategischen Scorecard des Unternehmens abgeleitet werden.

Die Nutzung von Redeinstrumenten in der Unternehmenspraxis

Da die CSC als Redeinstrument zur Vergegenwärtigung der Situation und somit Optimierung dient, kann ihre Erarbeitung nicht an externe Agenturen weitergeleitet werden; sie muss in jeder Organisation bezüglich ihrer spezifischen Bedingungen neu entwickelt werden.

Grenzen und Perspektiven des Kommunikations-Controllings

Drei wesentliche Faktoren machen die Grenzen des Kommunikations-Controllings aus: Häufig werden Scorecards und Kennzahlensysteme falsch angelegt und angewendet, ebenso

wird die scheinbare Objektivität von Kennzahlen und Messergebnissen falsch eingeschätzt. Als letzter Punkt ist die Selektivität von Controllingmethoden kritisch zu betrachten. „Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.“ (Einstein)

5.3 Empfehlungen

Anhand der bisherigen Ausführungen und erarbeiteten Ergebnisse werden im Folgenden Empfehlungen zur Gestaltung der IFOAM-Kommunikation gegeben. Diese werden in direkten Bezug zu den spezifischen Gegebenheiten der Organisation gesetzt und stellen einen Leitfaden dar, anhand dessen die Ist-Situation überprüft und in Richtung Soll-Zustand optimiert werden kann.

Kommunikation im Allgemeinen

- Die Kommunikation muss klar, einfach und universell strukturiert sein.
- Die IFOAM sollte regelmäßige Kommunikation ausüben → Bestätigung des Ist-Zustandes
- Die IFOAM sollte ihre ggf. unpersönliche Machtbeziehung („das was die schreiben, betrifft mich nicht“) in eine interpersonelle Beziehung umwandeln. Eventuell könnte man eine Außendienst-Stelle schaffen, das heißt jemand, der regelmäßig in die verschiedenen Länder reist und „vor Ort“ mit den Mitgliedern Face-to-Face kommuniziert sowie lokale Organe der IFOAM dort unterstützt und kontrolliert.

Organisation der Kommunikation

- Oberstes Ziel der IFOAM muss die aktuelle und umfassende Information ihrer Mitglieder sein.
- Es muss eine Organisationsform der Kommunikation gefunden werden, die der IFOAM angepasst ist → Wie soll diese aussehen?
- Die geplante ‚Super Database‘ der IFOAM wäre ein ideales Medium, um alle relevanten Informationen zu speichern und für den individuellen Zweck abrufbar zu machen. Jedes Mitglied hätte Zugriff darauf und könnte von dem Wissen anderer profitieren. Es würde außerdem viel Zeit ersparen. Wichtig ist jedoch, dass allen Mitarbeitern und Mitgliedern deutlich gemacht wird, welchen Nutzen eine solche Datenbank liefert, damit diese ausgiebig genutzt wird. Des Weiteren müsste die Datenbank einer kontinuierlichen Aktualisierung und Pflege unterliegen.
- Eine effiziente Nutzung der neuen Kommunikationstechnologien bei den Mitgliedern ist unerlässlich → Schulungen?

Kommunikation global

- Die IFOAM sollte sich auch mit der kulturellen Differenz ihrer Mitglieder beschäftigen, da es bei interkultureller Kommunikation in der Regel verschiedene Erwartungshaltungen gibt. Die Art der Vermittlung bestimmter Themen kann entscheidend sein (Medium, Formulierungen etc.).

- Auch Sprachprobleme (Englisch) sollten als vorhanden akzeptiert und berücksichtigt werden. Möglicherweise stellt Englisch für manche Mitglieder ein Problem dar.

Medien-Einsatz

- Der Einsatz der entsprechenden Medien muss auf die Zielgruppe abgestimmt sein.
- Beachtet werden sollte, dass der optimale mediale Einsatz sich von Fall zu Fall unterscheidet. Z.B. kann ein Kurzfilm über bestimmte Neuerungen sinnvoller sein als ein seitenlanges Schreiben auf Englisch.
- Alle Maßnahmen, wie z.B. der Einsatz der Mitarbeitermedien, dienen dazu, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen und zu ermutigen, ihre Kreativität und ihr Potenzial für den gemeinsamen Erfolg einzubringen.

Am Beispiel der BASF-Gruppe als international tätiges Unternehmen zeigt sich, wie Mitarbeitermedien sinnvoll für den gemeinsamen Erfolg eingesetzt werden. Eine lokal und regional ausgerichtete Kommunikation mittels einer Mitarbeiterzeitschrift kann genau dies erreichen. So verzichtet BASF auf eine weltweit ausgerichtete Mitarbeiterzeitschrift in zahlreichen Sprachversionen und fördert die „zielgruppenspezifische“ interne Kommunikation für die jede Gesellschaft selbst verantwortlich ist. Lediglich die weltweit geltenden Grundwerte und Leitlinien geben einen Rahmen für die Kommunikation vor.

Die Themenauswahl für die Mitarbeiterzeitschrift orientiert sich an interessensspezifischen Gruppen und wird durch nationale Gepflogenheiten beeinflusst. Damit erhält die Mitarbeiterzeitschrift eine höhere Relevanz für den einzelnen Mitarbeiter, als eine weltweit ausgerichtet Themenwahl.

- Nach Ländern und Interessen spezifizierte Newsletter oder Mitarbeiterzeitschriften führen zu einer höheren Akzeptanz beim Mitarbeiter.

E-Mail Verkehr

- Um die Selektion der E-Mail Informationen, die die Mitglieder von der IFOAM erhalten, zu erleichtern, wäre es sinnvoll, ein eindeutigen und aussagekräftigen Betreff für die E-Mails zu wählen.
- Es sollte ein „CI“ für den E-Mailverkehr entwickelt werden (Formulierung des Betreffs, inhaltlicher Aufbau usw.).
- Die interne Kommunikation und vor allem Informationsverteilung sollte zu einer „zielgruppenspezifischen“ (d.h. regionale und interessensspezifische Gruppen betreffenden) Kommunikation umstrukturiert werden, da ansonsten aufgrund von Informationsflut Information verloren geht. Nicht alle Informationen sind für alle Mitglieder gleichermaßen interessant. Vor allem bei Newslettern wäre die Möglichkeit zu einer eigenständigen Anmeldung der Mitglieder im Intranet für bestimmte Themenbereiche sinnvoll. So kann der Mitarbeiter Einfluss darauf nehmen, welche Inhalte ihn regelmäßig per Mail erreichen und sich gezielt nach seinen Interessen informieren.
- Wenn möglich, sollte mehr auf die persönliche Kommunikation übergegangen werden, z.B. über Skype.



Kommunikations-Controlling

- Mögliche Methoden zur Wirkungsmessung der Kommunikation: Mitgliederbefragungen und Workshops, dazu kommen Expertenrat und Medienanalyse (Ausstattung der Mitglieder? s.o.).
- Beobachtbar werden „faktische Wirkungen“ erst durch Resonanz-, Rezeptions- und Nutzungsstudien. Die IFOAM muss häufiger und regelmäßiger Befragungen durchführen - auch zur informellen Kommunikation, d.h. bzgl. der Kommunikation der Mitglieder untereinander.
- Anwendung der Corporate Communications Scorecard: Die Mitarbeiter der IFOAM können mittels dieser Methode ihre Kommunikation optimieren und die Erfolge messen. Hierfür ist keine externe Unternehmensberatung nötig, da diese Scorecard dafür vorgesehen ist von Organisationen als „Selbstanalyse“ durchgeführt zu werden.
- Mögliche Inputs zur Verbesserung können auch durch den Vergleich mit anderen NGOs eruiert werden, z.B. Greenpeace → Wie kommunizieren diese?

Interne Kommunikation im Head Office

- Die IFOAM sollte auch die Aufgaben ihrer eigenen Mitarbeiter analysieren und überdenken. Jeder einzelne sollte sich auf seine wesentlichen Aufgaben konzentrieren.
- Die IFOAM sollte insbesondere auch ihre Führungskräftekommunikation intensivieren.



6. Quellen-Verzeichnis

6.1 Literatur

Badelt, Christoph (Hrsg.) 2002: Handbuch der Nonprofit Organisation. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (Hrsg.) (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Luchterhand: München.

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10., vollst. überarb. Auflage. Leske + Budrich: Opladen.

Theis, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, 2. Auflage, LIT Verlag: Münster.

Rademacher, Lars (Hrsg.) (2005): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden. Daraus: Zerfaß, Ansgar: Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controllings.

6.2 Online-Quellen

Pütz, Horst (2007): <http://www.icom-media.de/> , besucht am 29.03.2007.

Zerfaß, Ansgar (2004):
http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Corporate_Communications_Scorecard__A._Zerfa__-_prportal.de_22.06.04.pdf, besucht am 29.03.2007.



Arbeitsergebnisse des Projekts ‚ÖKO:global – Organic Concepts‘

Sommersemester 2006 - Wintersemester 2006/2007
Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung
Universität Siegen

Gesamtorganisation und Projektleitung:

Prof. Dr. Gebhard Rusch
Email: rusch@mefo.uni-siegen.de

Arbeitsgruppe ‚Kommunikationsmanagement‘:

Meike Beck
Heike Bothmann
Denise Brandenburger
Johanna Krämer
Sonja Nejad
Christine Schütz