

Daniel Jakubowski

Innerbetriebliche Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren





Universität Hamburg
Institut für Soziologie

**Diplomarbeit im Fach Soziologie
Schwerpunkt Wirtschaft und Betrieb**

Innerbetriebliche Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit

vorgelegt von

Daniel Jakubowski

Abgabetermin: 07.08.2001
Daniel Jakubowski

Inhaltsverzeichnis

VORBEMERKUNG	4
0. EINLEITUNG	4
I. THEORETISCHER TEIL	5
I.1 Kommunikation in Theorie, Organisation und Unternehmen	5
I.1.1 Kommunikationstheoretische Perspektiven.....	5
I.1.1.1 Mechanistische und Transmissions-Perspektive	5
I.1.1.2 Psychologische Perspektive	7
I.1.1.3 Symbolisch-interaktionistische Perspektive	7
I.1.1.4 Systemtheoretische Perspektiven.....	9
I.1.1.5 Zusammenfassung der Kommunikationsperspektiven	12
I.1.2 Kommunikation in der Organisation.....	14
I.1.2.1 Weicks Modell des Organisierens	15
I.1.2.2 Giddens Theorie der Strukturierung	17
I.1.2.3 Das Organisationsmodell von Crozier und Friedberg	20
I.1.2.4 Zusammenfassung	23
I.1.3 Innerbetriebliche Unternehmenskommunikation	24
I.1.3.1 Entwicklung der innerbetrieblichen Unternehmenskommunikation	25
I.1.3.2 Innerbetriebliche Unternehmenskommunikation heute.....	26
I.1.3.3 Der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation	36
I.1.3.4 Ein positives Beispiel: Die Unternehmenskommunikation der Hypo Vereinsbank	40
I.2 Arbeitszufriedenheit	42
I.2.1 Arbeitszufriedenheitskonzepte	42
I.2.2 Allgemeine Probleme bei Konzepten und Erfassung der Arbeitszufriedenheit	45
I.2.3 Besondere Problemfelder: Einzel- und Gesamtzufriedenheit; Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung.....	46
I.3 Mitarbeiterbefragungen	48
I.3.1 Mitarbeiterbefragungen	48
I.3.2 Kritik an Mitarbeiterbefragungen	59
II. INNERBETRIEBLICHE KOMMUNIKATION UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS	62
II.1 Die innerbetriebliche Kommunikation des Beispiel-Unternehmens	62
II.1.1 Die Problemdiagnose 1997	62
II.1.2 Organisatorische Entwicklung	64
II.1.3 Inhaltliche Veränderungen der innerbetrieblichen Kommunikation.....	65
II.1.4 Das aktuelle Kommunikationskonzept des Unternehmens	68
II.1.5 Die innerbetriebliche Kommunikation im Spiegel von internen Reden	71

II.2 Mitarbeiterbefragungen im vorgestellten Unternehmen.....	73
II.3 Die Zufriedenheit mit der innerbetrieblichen Kommunikation im vorgestellten Unternehmen anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen 1999 und 2000.	78
II.3.1 Anlage der Untersuchung.....	78
II.3.2 Weitergehende statistische Analysen.....	80
II.3.2.1 Ermittlung von Faktoren zur Zufriedenheit mit der internen Kommunikation.....	80
II.3.2.2 Vergleich zwischen 1999 und 2000	81
II.3.2.3 Bedeutung der Zufriedenheit mit der innerbetrieblichen Kommunikation für die Gesamtzufriedenheit	82
II.3.2.4 Vergleich der Ergebnisse bestimmter Mitarbeitergruppen.....	83
II.3.2.5 Fazit der statistischen Analysen	86
III. INTEGRATION VON THEORIE UND PRAXIS.....	88
Fazit	99
LITERATURVERZEICHNIS.....	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunikationsmodell nach Shannon/Weaver	5
Abbildung 2: Kommunikation im symbolischen Interaktionismus	8
Abbildung 3: Zentrale Aspekte unterschiedlicher Kommunikationsperspektiven	14
Abbildung 4: Prozeß des Organisierens nach Weick.....	16
Abbildung 5: Dimensionen der Dualität von Struktur	18
Abbildung 6: Komponenten und Determinanten der Mitarbeiterinformation	26
Abbildung 7: Charakteristika der wichtigsten innerbetrieblichen Informationsmedien ..	29
Abbildung 8: Anforderungen an den Kommunikationsprozeß und Eignung der Informationskanäle.....	30
Abbildung 9: Vor und Nachteile der Informationskanäle.....	31
Abbildung 10: Modell informationsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern.....	34
Abbildung 11: Formen der Integration von Unternehmenskommunikation.....	37
Abbildung 12: Managementprozeß der integrierten Unternehmenskommunikation.....	38
Abbildung 13: Vor- und Nachteile integrierter Unternehmenskommunikation	39
Abbildung 14: Formen der MAB (morphologische Matrix)	50
Abbildung 15: Instrumentelle Funktionen von Mitarbeiterbefragungen	51
Abbildung 16: Organisationsentwicklungsprozeß als Aktionsforschung mittels MAB ..	52
Abbildung 17: Kommunikationsmodell der MAB	53
Abbildung 18: Die kognitiven Aufgaben eines befragten Mitarbeiters	54
Abbildung 19: Fragen und Formen der Ergebnismeldung (Feedback).....	57
Abbildung 20: Phasen und Maßnahmen des Feedbackprozesses im Überblick.....	59
Abbildung 21: Projekt "Interne Kommunikation" - Interne Kommunikationsanforderungen.....	66
Abbildung 22: Kommunikationskreis des Unternehmens	67
Abbildung 23: Beispiel einer Kommunikationskaskade, eines Kommunikationsmix....	70
Abbildung 24: Personaler und medialer Kommunikationsmix.....	71
Abbildung 25: Übersicht über den MAB-Feedback-Prozeß.....	75
Abbildung 26: Mitarbeiterführung	76

Vorbemerkung

Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden bei der hier vorliegenden Fassung dieser Diplomarbeit der Namen des kooperierenden und als Beispiel herangezogenen Unternehmens und seiner Mitarbeiter verändert oder herausgekürzt. Die Anhänge und die Liste der unternehmensinternen Quellen wurden entfernt. Besonders im Teil II dieser Arbeit ist dadurch ein Quellenverweis oft nicht mehr möglich, eine wissenschaftlich korrekte Zitierweise ist dort somit nicht gegeben. Die Ergebnisse der Arbeit wurden davon jedoch in keiner Weise beeinträchtigt.

0. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen innerbetrieblicher Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit unter starker Einbeziehung des Beispiels eines großen deutschen Unternehmens im Anlagenbau.

Als Grundlage werden im ersten Teil die wichtigsten Ansätze und Konzepte aus den Bereichen der Kommunikationstheorie, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbefragungen vorgestellt und ihr jeweiliger Anwendungsbereich für diese Arbeit verdeutlicht.

Der zweite Teil beginnt mit Darstellung und Analyse der innerbetrieblichen Kommunikation des Unternehmens seit 1997. Die von diesem durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ermöglichten eine erste Beurteilung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der innerbetrieblichen Kommunikation. Durch weitergehende statistische Analysen konnten die bisherigen Mitarbeiterbefragungs-Ergebnisse erweitert und die entsprechenden Schlußfolgerungen des Unternehmens teilweise revidiert werden.

Der dritte und letzte Teil führt die Ergebnisse aus der Unternehmenspraxis und die theoretischen Ausführungen zusammen. Die innerbetriebliche Kommunikation wird mit Hilfe der vorgestellten Theorien und in Verbindung mit den Ergebnissen der erweiterten statistischen Auswertungen beurteilt. Stärken und Schwachstellen werden aufgezeigt und Empfehlungen für weitere Analysen werden ausgesprochen.

I. Theoretischer Teil

I.1 Kommunikation in Theorie, Organisation und Unternehmen

I.1.1 Kommunikationstheoretische Perspektiven

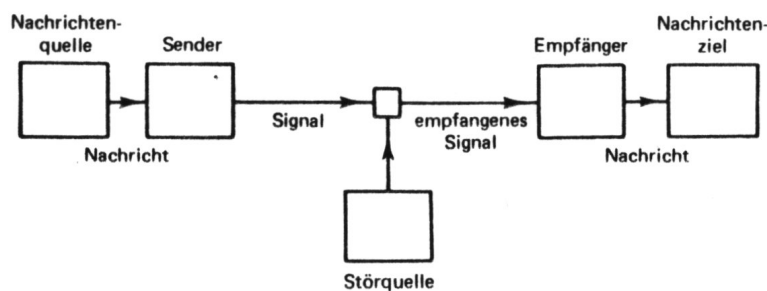
Als Grundlage für die späteren Erörterungen sollen an dieser Stelle die wichtigsten kommunikationstheoretischen Ansätze und Perspektiven vorgestellt werden.

Die Kommunikationswissenschaft stellt kein einheitliches Feld dar, ihre Arbeiten greifen „in Ermangelung eigener theoretischer Ansätze [...] auch heute noch weitgehend auf theoretische Grundlagen anderer Disziplinen zurück“ (Theis 1994, 17).¹ Entsprechend unterscheiden sich auch die vorgestellten Perspektiven und ihre Anwendungsbereiche.

I.1.1.1 Mechanistische und Transmissions-Perspektive

Der mechanistischen und der Transmissions-Perspektive liegt die mathematische Informationstheorie zugrunde. Kommunikation wird als Informationsübermittlung definiert, ursprünglich wurden die Ansätze zur Darstellung technischer Informationsübermittlung entwickelt. Die grundlegende Arbeit stammt von Shannon und Weaver, der folgende Grafik entnommen ist:

Abbildung 1: Kommunikationsmodell nach Shannon/Weaver



Quelle: Shannon/Weaver 1976, 16

Die mathematische Informationstheorie unterscheidet neben der technischen Ebene die semantische und die pragmatische Ebene. Auf der technischen Ebene kann Information präzise definiert und gemessen werden, im Vordergrund steht die Transmission, die störungsfreie Übertragung der Information. Für diese Ebene haben Shannon/Weaver ihr Modell konzipiert. Relevant sind einzig korrektes Senden und Empfangen der Mitteilungen, die Bedeutung der Mitteilungen spielt keine Rolle. Zur Beschreibung und Ana-

¹ Es gibt in der Literatur keine einheitliche Einteilung und Darstellungsweise der unterschiedlichen Ansätze und Perspektiven, ich beziehe mich hauptsächlich auf Theis, Burkart u. Kreps.

lyse menschlicher Kommunikation muß das Modell daher um die semantische und die pragmatische Ebene ergänzt werden. Die semantische Ebene umfaßt das menschliche Verstehen und die Interpretation, die pragmatische Ebene die Wirkung der Information auf das System (vgl. ausführlicher Theis 1994, 24f; Burkart 1983, 54ff und Kreps 1990, 39ff). Da das Modell von Shannon und Weaver diese beiden Ebenen vernachlässigt (und entgegen der Meinung der Autoren nicht nur minimale Ergänzungen nötig wären), ist es nur sehr eingeschränkt für die Analyse menschlicher Kommunikationsprozesse brauchbar; zu viele Ebenen und Aspekte menschlicher Kommunikation bleiben unberücksichtigt. Trotz dieser Unzulänglichkeiten und obwohl das Modell primär für die technische Ebene entwickelt wurde, diente es lange als Orientierung und führte aus mehreren Gründen zu einer „primär übertragungsorientierten, mechanistischen Sicht von Kommunikation“ (Theis 1994, 28).

Die mechanistische oder Transmissions-Perspektive unterscheidet sich in den grundlegenden Definitionen kaum von der mathematischen Informationstheorie: Kommunikation wird „als Transmissionsprozeß betrachtet, durch den eine Mitteilung raumüberwindend von einem Punkt zu einem anderen gelangt. Kommunikation ist gleichbedeutend mit Informationsübermittlung. Der ‚Ort‘ der Kommunikation ist der Kanal, durch den die Mitteilung ‚wandert‘. Der Kanal verbindet die Quelle der Mitteilung, den Sender, mit ihrem Zielpunkt, dem Empfänger“ (Theis 1994, 29). Der Analyseschwerpunkt liegt bei Störungen der Kommunikation, etwa durch sog. Rauschen.

Die Organisation bietet sich durch ihre (meist) hierarchische Ordnung sowie der arbeitsteiligen und formalisierten Struktur zur Anwendung der mechanistischen Perspektive an. Bei einer solchen Analyse steht die (formelle) Kommunikation durch strukturbedingte Kommunikationskanäle, ihre Genauigkeit, Richtung und Störungen im Vordergrund. Die Perspektive ist senderzentriert, Kontroll- und Effizienzaspekte stehen im Vordergrund, der Empfänger wird größtenteils vernachlässigt. Heute findet sich dieses Denken vor allem noch in der Betriebswirtschaftslehre, hier kommt es nur langsam zu Ergänzungen des Modells. „Die betriebliche Kommunikationswissenschaft folgt bisher weitgehend mechanistischen Vorstellungen“ schreibt Hahne und führt Mängel und Defizite an, die „aufgrund des unkritischen Modelltransfers des klassischen Kommunikationsmodells von Shannon“ (Hahne 1997, 91) zutage treten.

I.1.1.2 Psychologische Perspektive

Die sog. psychologische Perspektive stellt „keinen in sich geschlossenen Ansatz dar. Vielmehr handelt es sich darum, daß (sozial)psychologische Konstrukte zur Erklärung des mechanistisch konzipierten Kommunikationsprozesses herangezogen werden“ (Theis 1994, 34). Diese Perspektive betont im Gegensatz zur klassischen mechanistischen Perspektive ausdrücklich die Rolle und Wichtigkeit des Empfängers. Zwar können auch hier die Informationen während der Übermittlung gestört werden, „doch wird der Übermittlungserfolg‘ als abhängig von der Dekodierung des Empfängers betrachtet“ (ebd.). Individuen nehmen die Umwelt durch individuell unterschiedliche konzeptionelle Filter wahr, Ablauf und Erfolg von Kommunikation sind daher von den individuellen Charakteristika der Beteiligten abhängig. Theis bezeichnet dies als „intrapersonelle Ebene“ (ebd., 65). Für die Organisationskommunikation und die vorliegende Arbeit ist dieser erweiterte mechanistische Ansatz von Bedeutung, da ihn vor allem Studien zum Organisationsklima als theoretische Basis verwenden. Diese operationalisieren „das Konzept des ‚Organisationsklimas‘ als subjektive Größe im Sinne eines ‚psychological climate.‘ [...] Die Zufriedenheit mit den verschiedenen Kommunikationsquellen, die empfundene Kommunikationsoffenheit sowie das Vertrauen, welches den Informationsquellen geschenkt wird, zählen zu den wesentlichen, das Organisationsklima prägenden, Faktoren“ (Theis 1994, 37). Ein Schwerpunkt liegt bei der Analyse von hierarchieabhängiger Kommunikation.

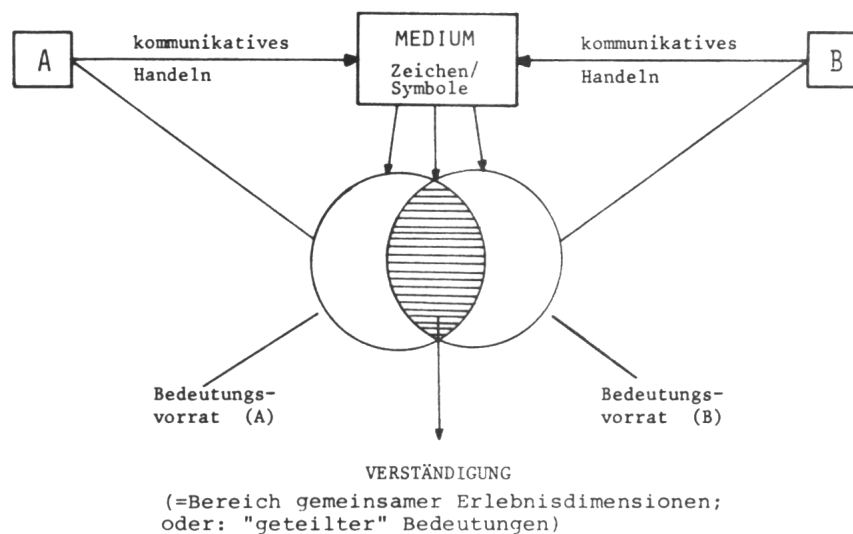
Die mechanistische bzw. Transmissions-Perspektive und die psychologische Perspektive legen ein „instrumentelles, linear konzipiertes Kommunikationsverständnis zugrunde. [...] Beiden instrumentellen Ansätzen ist das Festhalten an non-aktionalen Theorien gemeinsam, die den Menschen als stimulusabhängiges Wesen begreifen“ (ebd., 39).

I.1.1.3 Symbolisch-interaktionistische Perspektive

Eine „interaktionistische Sichtweise von Kommunikation rückt die Doppelseitigkeit kommunikativer Abläufe in den Vordergrund. [...] Im Mittelpunkt steht das Verhältnis der jeweiligen Kommunikationspartner zueinander“ (Burkart 1983, 206). Bereits in diesen einleitenden Sätzen von Burkart wird die Bedeutungsverschiebung, das Abrücken von der Senderorientierung der mechanistischen Perspektive deutlich. Neben dem symbolischen Interaktionismus bilden der Pragmatismus (nach Habermas) als philosophischer und der Behaviorismus (nach Watson) als psychologischer Ansatz die Grundlagen interaktionistischer Sichtweisen.

Im symbolischen Interaktionismus nach G. H. Mead und H. Blumer² wird eine soziale Handlung als Kommunikationsprozeß bezeichnet. Kommunikation ist symbolisch vermittelte Interaktion. Sie „erscheint als ein Prozeß, in dem Menschen mit Hilfe von Symbolen (verbaler und nonverbaler Natur) einander wechselseitig Bedeutungen ins Bewußtsein rufen“ (ebd., 207). Zur erfolgreichen Kommunikation, d.h. der Verständigung, sind signifikante Symbole, d.h. Symbole mit gleichen Bedeutungszuschreibungen, bei den Interaktionspartnern nötig (vgl. ebd., 30ff, 206ff).

Abbildung 2: Kommunikation im symbolischen Interaktionismus



Quelle: Burkart 1983, 40

Im Mittelpunkt des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes steht also der Prozeß der Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern (wobei der Ansatz auch beim Massenkommunikationsprozeß zur Anwendung kommt). Er erklärt diesen Prozeß, „indem er auf den Zusammenhang zwischen der Interpretation von Symbolen und den subjektiven Lebenswelten verweist, in denen Bedeutungen entstehen, individuell benützt und verändert werden“ (ebd., 209).³

Vor allem Studien zur Unternehmens- oder Organisationskultur greifen vermehrt auf die symbolisch-interaktionistische Perspektive zurück. Da der entscheidende Faktor zum Gelingen von Kommunikation die Bedeutungskongruenz ist, stellt sich die Frage, „wel-

² Eine überblicksartige Darstellung zum symbolischen Interaktionismus findet sich bei Theis 1994, S. 40ff, weiterführend: Blumer 1969

³ Theis weist den Nachfolge-Arbeiten zu Mead eine eigene, nämlich die symbolisch-interpretative Perspektive zu. In dieser wird genauer zwischen Bedeutungs- und Symbolvermittlung differenziert. Ob Kommunikation vorliegt ist nur ex-post bestimmbar, denn Kommunikation kommt *nur* bei Bedeutungskongruenz zustande. „Erfolgte Kommunikation ist gleichbedeutend mit erfolgreicher Kommunikation.“ Vgl. Theis 1994, 45ff