

Bibliographie:

Stehle, Helena / Mücke, Daniel (2009): Motivation – eine Frage der richtigen Kommunikation! Mitarbeiterorientierte Kommunikation als Herausforderung für Führungskräfte. In: Kommunikationsmanager, Nr. 1, S. 68 – 70.

Helena Stehle, Daniel Mücke (2009)

Mitarbeiterorientierte Managementkommunikation als Herausforderung der Internen Kommunikation

Motivation – eine Frage der richtigen Kommunikation!

„One machine can do the work of fifty ordinary men. No machine can do the work of one extraordinary man.“ (Elbert Hubbard, 1856 – 1915, Autor und Verleger)

Dienst nach Vorschrift: Unternehmen fürchten ihn, rund zwei Drittel der Mitarbeiter in Deutschland leisten ihn – und nicht mehr. Nur 13 Prozent der Mitarbeiter bezeichnen sich einer aktuellen Gallup-Studie zufolge als hoch engagiert bei der Arbeit. Nicht nur in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen erweisen sich demotivierte und unzufriedene Arbeitnehmer jedoch als tickende Zeitbombe für Firmen jeder Branche und Größe. Mitarbeiter kommunizieren mit Kunden, gestalten Produkte und verhandeln über Preise und Margen. Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bedingen ihre Leistung, ihre Loyalität und ihr Commitment. Jedes Jahr aber verlieren Unternehmen Millionen von Euro infolge einer unmotivierten Belegschaft. Es kann nicht verwundern, dass sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit Nachdruck nach Faktoren und Bedingungen von Motivation und Zufriedenheit gefahndet wird. Neben Aufgabenbereich und Gehalt erweisen sich vor allem soziale Aspekte wie der Informationsaustausch und Kommunikationsbeziehungen zwischen Organisationsmitgliedern als zentral.

Motivation durch Kommunikation

Motivation lässt Menschen in eine bestimmte Richtung, auf ein Ziel zugehen. Sie ist die Triebfeder menschlichen Verhaltens. Motivation entsteht, wenn Bedürfnisse oder „Motive“ eines Individuums durch einen Anreiz in seinem Umfeld geweckt werden und ihn zu zielorientiertem Handeln aktivieren. Erreicht der Mensch sein Ziel, d. h. werden seine Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt, stellt sich Zufriedenheit ein. Kommunikation nimmt Einfluss auf diese Prozesse. Sie wirkt z. B. mittels Emotionen, Zielvorgaben oder Leitbildern auf die Entstehung und Entwicklung von Motivation ein. Sie aktiviert Motive und stillt Bedürfnisse nach Information und sozialer Zugehörigkeit. Vor allem persönliche Kommunikation entfaltet dabei große Wirkkraft.

Direkte Kommunikationsbeziehungen am Arbeitsplatz sind gewichtige Größen, wenn nach Faktoren der Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern geforscht wird. Positives, aber auch negatives Kommunikationsverhalten wird in Beziehungen unmittelbar wahrgenommen, das Gegenüber unmittelbar erlebt. Vor allem die Kommunikationsbeziehung zwischen Manager und Mitarbeiter erweist sich dabei oftmals als „Zünglein an der Waage“.

Führungskräfte als zentrale Kommunikatoren

Führungskräfte sehen sich in Unternehmen zunehmend mit Aufgaben der Motivation, Integration oder des Coachings konfrontiert. Kommunikation bestimmt ihren Alltag,

soziale Kompetenzen entscheiden über den Erfolg ihrer Personalführung. Für ihre Mitarbeiter sind Manager zentrale Anlaufstellen im individuellen Kommunikationsnetzwerk am Arbeitsplatz. Sie werden neben den Kollegen als wichtigste Beziehungspartner angesehen. Der direkte Vorgesetzte ist in seiner besonderen Position zwischen Top-Management und Belegschaft entscheidender Informationsträger, strategischer Kommunikator und motivierender Leader in einem. Seine Kommunikation ist ein Schlüssel zur Motivation und Zufriedenheit seiner Mitarbeiter, im positiven wie im negativen Sinne. Sie kann durch Lob und Zielvorgaben aktivieren und Bedürfnisse nach Information und sozialer Wertschätzung befriedigen. Nach wie vor belegt die Kommunikation von Führungskräften jedoch vordere Plätze, wenn Mitarbeiter nach den zentralen Motivationshemmnissen bei ihrer Arbeit gefragt werden. Beispiele hierfür gibt es viele: Vorgesetzte horten Informationen, reichen sie zu spät weiter oder lassen sie sogar ganz versickern. Manager praktizieren eine Politik der „closed door“ und kommunizieren ausschließlich per Rund-E-Mail. Entscheidungen werden in engen Zirkeln beschlossen und in Meetings verkündet – Feedback unerwünscht. Was aber erwarten Mitarbeiter von ihren Managern? Wie sollte eine Führungskraft kommunizieren, damit die Motivation stimmt? Was sind die kommunikativen Treiber der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit?

Herausforderung für Forschung und Praxis

Trotz der wichtigen Rolle von Führungskräften als Kommunikatoren bleibt die Forschung zu Unternehmenskommunikation eine stringente Antwort darauf bislang schuldig. Die Erforschung der Kommunikation von Managern steckt ungeachtet erster Forschungsprojekte in den USA der 1970er und 1980er Jahre nach wie vor in Kinderschuhen. Es finden sich nur vereinzelt Studien, die die Thematik vor dem Hintergrund einer Stakeholder-Perspektive untersuchen. Aktuell dominieren normative „How-to-do“-Anleitungen die Literatur.

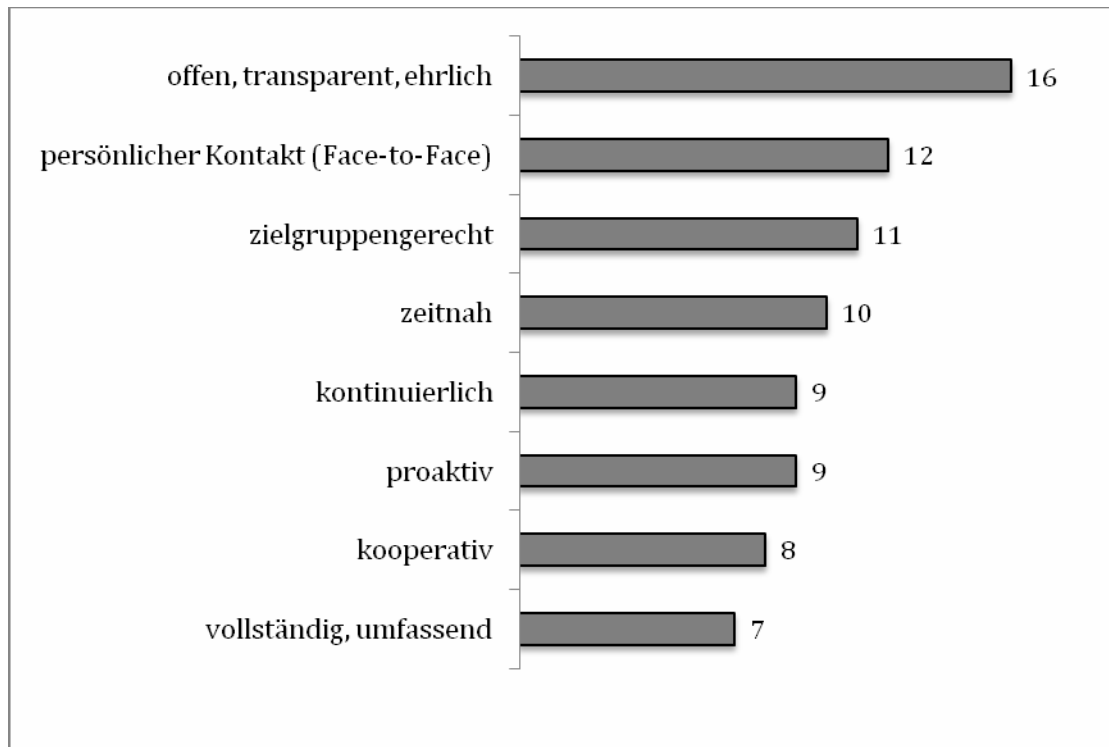
In der Unternehmenspraxis wird die Chance, aber auch das Risiko der Kommunikationsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ebenfalls zurückhaltend bedacht. Interne Kommunikation, die als Handlungsfeld der Corporate Communications motivierte und zufriedene Mitarbeiter zum Ziel hat, bedient sich eines umfangreichen Instrumentariums, um ihre Aufgaben der Information und sozialen Integration zu erfüllen. Direkte, persönliche Kommunikationsbeziehungen zwischen Organisationsmitgliedern stehen jedoch trotz ihrer Bezeichnung als „Internal Relations“ oftmals nicht in ihrem Fokus. Für eine strategische Managementkommunikation, verstanden als Teilbereich der Internen Kommunikation, in dem Führungskräfte ihre Mitarbeiter systematisch im Rahmen einer asymmetrischen Beziehung ansprechen, um Ziele der Personalführung zu erreichen, fehlen sowohl in der Forschung als auch in der Praxis bislang schlüssige Ansatzpunkte und Konzepte.

Glaubwürdigkeit als zentrale Größe

Auf der Suche nach Schlüsselfaktoren und Prinzipien einer Stakeholder-orientierten Managementkommunikation kommen Mitarbeiter in einer aktuellen Studie des Fachgebiets für Kommunikationswissenschaft und Journalistik (Prof. Dr. Claudia Mast) der Universität Hohenheim selbst zu Wort. Am Fachgebiet durchgeführte Leitfadengespräche mit 28 Mitarbeitern aus drei deutschen groß- und mittelständischen Unternehmen wurden auf deren Erwartungen an die Kommunikation ihrer direkten Führungskraft hin ausgewertet. Die qualitative Analyse der Interviews ermöglicht Einblicke in die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter.

Offenheit und Ehrlichkeit sind für die befragten Mitarbeiter, die aus unterschiedlichen Positionen und Unternehmensbereichen stammen, die grundlegende Basis einer motivierenden Managementkommunikation. „Keine Geheimniskrämerei!“ fordert ein Befragter von seiner Führungskraft. Vor allem bewusste Lügen und zurückgehaltene oder verzögerte Informationen erweisen sich als regelrechte Killer von Motivation und Vertrauen. Sie zerstören innerhalb kurzer Zeit die Glaubwürdigkeit der Führungskraft in den Augen ihrer Mitarbeiter. Fatal für Manager, deren zentrales Kapital die eigene Glaubwürdigkeit darstellt. Denn: Wem man nicht glaubt, dem folgt man nur mäßig motiviert – oder überhaupt nicht.

Abb.: Erwartungen der Mitarbeiter an die Kommunikation ihrer direkten Führungskraft



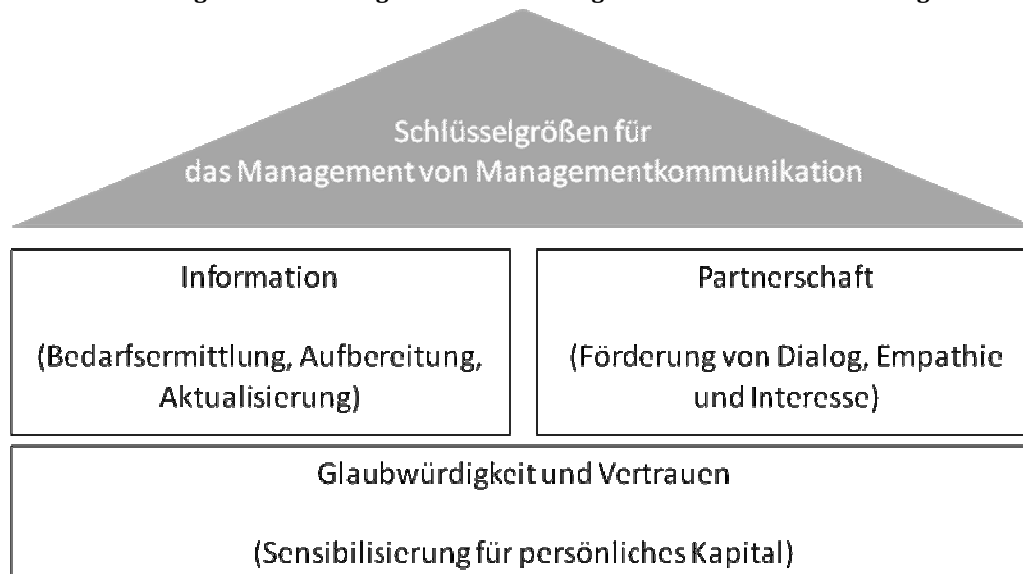
Quelle: Helena Stehle / Daniel Mücke, Universität Hohenheim, Stuttgart (Basis: Leitfadeninterviews mit 28 Mitarbeitern; absolute Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich)

Die persönliche Ansprache der Mitarbeiter ist die Komponente einer motivierenden Managementkommunikation, die unmittelbar an zweiter Stelle genannt wird. Mitarbeiter wollen direkt und individuell angesprochen werden. Motivation heißt für einen Befragten, „dass mein Vorgesetzter mit mir redet und sagt, was ich gut mache und was ich besser machen kann“. Face-to-Face-Gespräche erweisen sich damit als wichtiger Kanal der Managementkommunikation. Mitarbeiter erwarten darüber hinaus eine ausgeprägte Stakeholder-Orientierung ihres Vorgesetzten. Individuell auf sie zugeschnittene Informationen werden von den Befragten als stark motivierend empfunden. Neben Hinweisen zu ihrem Aufgabenbereich sind für Mitarbeiter Hintergrundinformationen (z. B. zu Unternehmenssituation, Branche) wichtig. Sie ermöglichen ihnen eine individuelle Standortbestimmung im Unternehmen. Das Bedürfnis nach zeitnahen, kontinuierlichen und umfassenden Informationen verweist schließlich auf die Gefahren einer „Salami-Taktik“. Wer nur „scheibchenweise“ Informationen herausgibt, verspielt ebenfalls schnell die eigene Glaubwürdigkeit. Führungskräfte, die hingegen ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter haben, Interesse an ihnen zeigen und proaktiv auf sie zugehen, erhalten einen Motivationsbonus von ihrem Team.

Motivierende Managementkommunikation

Systematische Managementkommunikation stützt und fördert als spezifisches Handlungsfeld der Internen Kommunikation die Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern. Sie orientiert sich dabei eng an deren Erwartungen und Bedürfnissen und muss in ihrer Planung und Umsetzung ihrerseits von der Internen Kommunikation unterstützt werden. Für die Interne Kommunikation ergeben sich daraus neue Aufgaben und Herausforderungen eines „Managements der Managementkommunikation“. Drei Schlüsselgrößen lassen sich aus den bisherigen Überlegungen für das Management von Kommunikationsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ableiten: Information, Partnerschaft sowie Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Abb.: Anforderungen an das Management von Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen



Quelle: Helena Stehle / Daniel Mücke, Universität Hohenheim, Stuttgart

Interne Kommunikation erfüllt eine zentrale *Informationsfunktion* für Führungskräfte. Nur wenn es gelingt, den Personen in Leitungsfunktion die notwendigen Informationen bereitzustellen, können diese wiederum den Ansprüchen ihrer Mitarbeiter gerecht werden. Vorrangige Aufgabe der Internen Kommunikation ist es in Ergänzung ihrer bisherigen Informationsrolle daher, kontinuierlich und detailliert die Informationsbedürfnisse der Belegschaft zu erheben. Informationspakete werden mitarbeiterorientiert aufbereitet und kontinuierlich für Manager bereitgestellt. Medienvermittelte Top-down-Kommunikation allein zielt jedoch weit an den Wünschen der Mitarbeiter vorbei. *Partnerschaftliche Kommunikation* ist die zweite Schlüsselgröße eines systematischen Managements der Managementkommunikation. Zur Befriedigung sozio-emotionaler Bedürfnisse bedarf es eines erlebbaren Gegenübers. Der persönliche Austausch zwischen Manager und Mitarbeiter stellt hierfür den entscheidenden Hebel dar. Arbeitnehmer wollen sich respektiert und als Partner verstanden fühlen. Im wechselseitigen Dialog können Führungskräfte Empathie vermitteln. Interne Kommunikation kann hierfür Dialog-Foren schaffen, die ein offenes und kooperatives Kommunikationsklima fördern. Sie ermöglicht über Schulungen die Fortentwicklung sozio-emotionaler Kompetenzen. Die Integrationsfunktion der Internen Kommunikation erweitert sich damit ebenfalls um neue Aufgaben. *Glaubwürdigkeit* und *Vertrauen* bilden schließlich das Fundament der Managementkommunikation. Die seit Jahren bestehende Glaubwürdigkeitsmalaise von Managern unterstreicht mit ihren Folgen die Bedeutung beider Wertgrößen. Keine der beiden Größen wird allein durch Interne Kommunikation

aufzubauen sein. Sie kann in diesem Fall nur flankierende Unterstützungsarbeit leisten, indem sie Führungskräfte für die Bedeutung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen sensibilisiert. Ihre strategische Betrachtung als wertvolles persönliches Kapital ist ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern möglichst effizient und effektiv zu unterstützen und zu gestalten, ist ein Handlungsfeld der Internen Kommunikation, das es weiter zu entdecken gilt. Erste Schlüsselgrößen und K.-o.-Kriterien sind identifiziert. Dennoch ist Vorsicht geboten: Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist keinesfalls eine Gleichung ohne Unbekannte. Gerade in persönlichen Beziehungen ist die Zahl und Einflusskraft intervenierender Variablen nur schwer zu überblicken. Eine systematische Herangehensweise an diese Beziehungen und die bewusste Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter weist der Managementkommunikation gleichwohl die Zukunft.

Hintergrund

Helena Stehle, Dipl.-Kommunikationswiss., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik (Prof. Dr. Claudia Mast) der Universität Hohenheim. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen der Management- und Mitarbeiterkommunikation, der Verantwortungs- und Nachhaltigkeitskommunikation sowie des Kommunikationsmanagements zwischen Organisationen.

Daniel Mücke, Dipl.-Kommunikationswiss., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik (Prof. Dr. Claudia Mast) der Universität Hohenheim. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen der Evaluation von Kommunikation, der Gesundheitskommunikation sowie der Kommunikationsnetzwerke.