



## Feedbackkommunikation

1 Einleitung .....	1
2 Planung und Marketing heute.....	1
3 Unternehmenskommunikation neu definiert.....	2
4 Kommunikation und Planung neu verbunden .....	3
4.1 Für die strategische Planung.....	3
4.2 Für den operativen Bereich.....	3
4.3 Die Vision .....	3
5 Lösung .....	4
5.1 Unternehmensinterna .....	4
5.2 Verhältnis Unternehmen und Umwelt .....	6
6 Zentrale Aussagen.....	7

DinX

Avenue de l`Opale 75  
B-1030 Bruxelles  
Belgium

Tel : +32 2 734 0604  
Fax: +32 2 734 0604  
Mail: info@dinx.biz

### 1 Einleitung

Stellen Sie sich vor, sie müssten für Ihren Chef ein Hotel buchen. Sofort haben sie sich um harte Fakten in Form von Prospekten, Statistiken und Vergleichen bemüht. Ihr Arbeitskollege war aber auch schon mal da und erzählt, was ihm an seinem Hotelaufenthalt gefallen hat. Und dann ist da noch die Sekretärin des Chefs, die genau weiß auf was es dem Chef wirklich ankommt. Würden Sie sich bei ihrer Entscheidung nur auf die harten Fakten verlassen?

### 2 Planung und Marketing heute

Im strategischen Planungsprozess wird v.a. auf die Ergebnisse der strategischen Analyse zurückgegriffen. Diese basiert jedoch auf aggregierten quantifizierten Daten, also überwiegend wirtschaftlichen Kennzahlen. Diese Auswahl an möglichen Informationen muss unvollständig sein, weil die Selektion von wenigen Personen erfolgt und weil alle nicht-quantifizierbaren Daten nicht beachtet werden und somit die beschränkte Rationalität über ein Maß hinaus gefördert wird, wie es nicht notwendig wäre. Um den bereits zu Beginn dieses Prozesses vollzogenen Verlust an qualitativen („weichen“) Informationen zu verringern, werden die Entscheider dazu angehalten, qualifizierte Informationen (sei es durch Erfahrungen oder Intuition) wieder



zu integrieren. Dies ist die Basis für die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens.

Die Meinung des Kunden, seine Gedanken, seine Ideen, seine Zufriedenheit mit Produkt und Unternehmen selbst kommen in keiner Weise in Betracht. Auch wenn im Rahmen des Kundenkontaktes auf operativer Ebene ein gewisser Dialog stattfindet, so sind die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele doch darauf ausgelegt, den Kunden zu überzeugen – z.B. soll der Kunde zu einer Unternehmensverbundenheit „gebracht“ werden. Von daher kann festgestellt werden, dass die Kommunikation in ihrer Intention unidirektional vom Unternehmen zum Kunden ist. Lediglich bei sporadischen Evaluationen wird die Sicht des Kunden ermittelt und dies nur mit der Intention eine bestimmte Schwäche zu ergründen.

### **3 Unternehmenskommunikation neu definiert**

Den oben aufgeführten betriebswirtschaftlichen Aspekten von strategischer Planung und operativer Umsetzung sind neue soziologische Ansätze entgegengestellt. Die neu definierte Unternehmenskommunikation verknüpft nun betriebswirtschaftliche und soziologische Sichtweise miteinander. Diese ist konzeptionell zwingend im trinomischen Schnittfeld von betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung, personeller und medialer Kommunikation sowie gesellschaftlicher Integration anzusiedeln. Dadurch dass Unternehmenskommunikation immer reduziert wird auf die Leistungen, die einen monetären also quantitativ messbaren Vorteil für das Unternehmen bringen, kann dieser elementare Unternehmensbereich nicht das leisten, was er eigentlich leisten müsste. Ein Unternehmen muss jedoch alle gesellschaftlichen Gruppen des Stakeholder-Kompasses ansprechen und dies in ihrer jeweiligen Sprache, damit eine kontinuierliche Win-Win-Kommunikation gewährleistet wird. Die verständigungs-basierte Kommunikation hat den großen Vorteil neue unternehmensrelevante Entwicklungen aus dem Umfeld rechtzeitig sichtbar zu machen. So sind also in Zukunft für ein Unternehmen zwei Sprachen als relevant anzusehen, die Sprache des Geldes und die verständigungs-basierte Kommunikation, die die Interessen und Motive der jeweiligen Stakeholder für das Unternehmen offen legt und so die Basis für eine Geschäftsbeziehung schafft. Denn nun kann das Unternehmen eine Win-Win-Situation schaffen, bei der die eigenen monetären Interessen und die Interessen der jeweiligen Stakeholder berücksichtigt werden. Die verständigungsorientierte Kommunikation bietet auch die Möglichkeit der rechtzeitigen Wahrnehmung von Veränderungen. Schwache Signale wie Beschwerden, Unzufriedenheit, Trends im Wertewandel können so vom Unternehmen wahrgenommen werden, lange bevor sich ihre Folgen in den Kassen und Büchern der Unternehmen niederschlagen [vgl. L. Rolke in „Public Relations Forum – Für Wissenschaft und Praxis“, 8. Jahrgang, Februar 2002].



## **4 Kommunikation und Planung neu verbunden**

Es muss folglich gelingen, kommunikative Instrumente nicht erst dann zur Anwendung kommen zu lassen, wenn die ökonomische Parameter nicht mehr stimmen, sondern permanent die Fühler in alle Richtungen auszustrecken und eine permanente Kommunikation aufzubauen. Die wirtschaftlichen Kennzahlen sollten dann lediglich bestätigen, was die kommunikativen Faktoren bereits aufgezeigt haben. Dabei sollten nach Möglichkeit im Unternehmen bereits vorhandene Ressourcen genutzt werden, damit dies auch für mittelständische Unternehmen implementierbar ist.

### **4.1 Für die strategische Planung**

Die qualitativen Daten, die die Makroumwelt beschreiben, müssen in der Phase der Erarbeitung von Handlungsanweisungen einbezogen werden. Zusätzlich müssen Daten über die Mikroumwelt verwendet werden, wie z.B. Kundenbedürfnisse, Grad der Übereinstimmung von Produkt und Nutzenerwartung, Probleme, die die Kunden mit dem Produkt haben (Garantiefälle, Umtausch, ...), Meinungen über die Konkurrenz, Erwartungen an Lieferung, Zufriedenheit über die Kommunikation und Erreichbarkeit des Unternehmens u.v.m.

Die öffentliche Meinung in der Mikroumwelt muss für die strategische Planung genutzt werden. Dies bedeutet also, dass der Kunde nicht nur nach seinen Vorstellungen und Wünschen gefragt wird, sondern auch nach seiner Einschätzung der Präferenzen weiterer Kunden, zukünftiger Trends und möglicher Entwicklungen.

### **4.2 Für den operativen Bereich**

Zur Generierung dieser qualitativen Daten muss im operativen Bereich ein permanenter multidirektionaler Kommunikationsprozess angestrebt werden, der die reaktive Arbeitsweise ersetzt. Der Kunde wird nicht nur vom Unternehmen oder vom Produkt überzeugt, sondern er kann umgekehrt das Unternehmen davon überzeugen, dass das Produkt nicht seiner Nutzenerwartung entspricht. So wird nicht nur das Unternehmen das Kaufverhalten des Kunden beeinflussen, sondern der Kunde kann auch das Produktionsverhalten des Unternehmens beeinflussen. Dies geschieht nicht alleine über Marktgesetze von Angebot, Nachfrage und Preis, sondern über die kommunikative Reflexion.

### **4.3 Die Vision**

Die dargestellte Ausrichtung des Unternehmens erscheint visionär: Wir beschreiben ein Unternehmen, das multidirektional kommuniziert und wir behaupten, dass das Spektrum an nutzbaren relevanten Informationen dem



Unternehmen auf diese Weise verfügbar gemacht werden kann und muss. Unter Einbeziehung aller Mitglieder eines sozialen Systems könnten die durch Kommunikation bereitgestellten qualitativen Daten nicht nur in die strategische Planung, sondern in jegliche Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dadurch kann das Unternehmen sich rechtzeitig auf Interessen von Stakeholdern und auf Veränderungen gesellschaftlicher Werte im Mikro- und Makrobereich einstellen. Das Unternehmen kommt aus der Rolle des „späten Reagierens“ in die eines rechtzeitigen Gestaltens und dies auf allen entscheidenden Märkten, dem Absatz-, dem Personal-, dem Finanz- und dem Akzeptanzmarkt.

## **5 Lösung**

Wissen muss erarbeitet werden! Permanent geschehen Ereignisse, davon zu erfahren bedeutet Informationen zu erhalten, diese Informationen mit einem Kontext sinnvoll zu verbinden bedeutet Wissen zu erarbeiten. Wissen ist folglich nicht transferierbar, sondern vom jeweiligen Wissenskontext abhängig.

Der Transfer von Informationen basiert immer auf kommunikativen Prozessen. Kommunikation ist definiert als symbolisch vermittelte Interaktion. Dies ergibt sich daraus, dass der zielgerichtete Transfer von Informationen durch eine Intention motiviert ist, in einem spezifischen Kontext stattfindet und verschlüsselt übertragen wird. Dieser Prozess ist fehlerbehaftet, denn die Notwendigkeit der Verschlüsselung reduziert die Bandbreite des Übertragungskanal (ich kann nur sagen, was die Sprache hergibt) und es gibt externe Störeinflüsse (mangelnde Aufmerksamkeit, etc.). Zusätzlich wird die Information aus einem Wissenskontext in einen neuen Wissenskontext, den des Rezipienten übertragen.

### **5.1 Unternehmensinterna**

Will das Unternehmen Informationen für sich nutzen, dann muss es lernen zuzuhören.

In den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens sind Informationen vorhanden, die für strategische Entscheidungen von großer Relevanz sind. Bisher hat die Unternehmensführung in einem top-down-approach den Mitarbeitern Handlungsanweisungen gegeben, die aus einem strategischen Prozess hervorgegangen sind. Im Rahmen eines bottom-up-Prozesses wurde von der Unternehmensführung ggf. Zuarbeit für eine strategische Analyse gefordert. In jedem Fall lag die Intention bei der Unternehmensführung, diese wollte anweisen oder erfahren. Unterstellt man dass die Intention, die einen Kommunikationsprozess startet immer beim Kommunikator ist, so kann gefolgert werden, dass die Unternehmensführung permanent in der Rolle des Kommunikators bleibt. Die Intention zu kommunizieren liegt also immer bei der Unternehmensführung, die so die Mitarbeiter ständig in die Rolle der Reagierenden drängt. Dies verschließt ihr aber die Möglichkeit



etwas über die Motive der Mitarbeiter zu erfahren. Ausgehend von dieser These kann der Unternehmensführung nicht alle relevante interne Information zur Verfügung stehen.

Zusätzlich ist hier entsprechend der Arbeiten von Elisabeth Noelle-Neumann noch ein weiterer Effekt der Kommunikation zu beachten: die öffentliche Meinung. Diese ist von ihr definiert als: "wertgeladene, insbesondere moralisch aufgeladene Meinungen und Verhaltensweisen, die man - wo es sich um fest gewordene Übereinstimmung handelt, zum Beispiel Sitte, Dogma - öffentlich zeigen *muß*, wenn man sich nicht isolieren will" [Noelle-Neumann in R. Burkart: „Kommunikationswissenschaft“, 3. erweiterte Auflage, 1998]. Die Mitarbeiter eines Unternehmens erfahren über verschiedenste Wege eines top-down approaches, wie z.B. Richtlinien, Unternehmens- und Bereichsziele, aber auch durch die Art der Fragen, immer wieder die Meinung der Unternehmensführung. Daraus leiten die Mitarbeiter für sich die öffentliche Meinung ab, d.h. sie definieren für sich, was sie glauben, was die Meinung der Unternehmensführung sei. Um sich nicht zu isolieren, werden sie in einem bottom-up-Verfahren möglichst ihre eigene Meinung verschweigen, wenn sie glauben dass sich diese von der öffentlichen Meinung unterscheidet, sie aber motiviert mitteilen, wenn sie glauben, dass ihr Standpunkt mit der öffentlichen Meinung konform ist. So ist also die interne Abfrage von Informationen meist verfälscht und bestätigt oft lediglich die Meinung der Unternehmensführung. Mitarbeiterkonferenzen z.B. haben immer wieder den faden Beigeschmack von Alibiveranstaltungen, denn kaum einer glaubt, dass hier wirklich kritische Anmerkungen erlaubt sind.

Eine Geschäftsleitung, die die Informationen von Mitarbeitern und ihren Wissenskontext für das Unternehmen nutzbar machen möchte, muss eine öffentliche Meinung prägen, die zur Kernaussage hat, dass „querdenken gewollt“ ist. In einem weiteren Schritt müssen Kanäle geöffnet werden und Foren geschaffen werden, bei denen sich die Mitarbeiter als Kommunikatoren in den Kommunikationsprozess einbringen können. Die Intention muss in diesem Szenario bei den Mitarbeitern liegen, diese wollen sich zu einem definierten Thema äußern und befürchten keine Isolation, wenn ihre Aussage für die Geschäftsführung unangenehm ist.

Wie oben bereits ausgeführt ist der Kommunikationsprozess aufgrund der interpretativen Qualität menschlichen Handelns fehlerbehaftet. Daher sollte im Unternehmen ein kommunikatives Netz der Netze implementiert werden, damit Redundanz möglich ist. Die Unternehmensführung ist so in der Lage, sich ein Meinungsbild zu bestimmten strategischen Fragestellungen zu schaffen, das auf mehrere unabhängige Quellen fundiert.

Jetzt ist die Möglichkeit gegeben, das Wissen der Mitarbeiter in den Strategieprozess einzubinden, denn die Mitarbeiter werden in den kommunikativen Prozess integriert. Neben den quantitativen Wirtschaftsdaten liegen nun auch qualitative Daten für die strategische Planung vor, die ein wesentlich besseres Bild des Unternehmens ergeben, da sie Erwartungen, Meinungen, Zufriedenheit, Motive, Kritik und Trends der Mitarbeiter aufzeigen.



*Beispiel:*

*Unternehmen investieren zum Beispiel viel Geld in den Außendienst (AD) um Produkte zu verkaufen. Die Informationen, die AD-Mitarbeiter durch ihre Tätigkeit im Umgang mit Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern erhalten, können im Unternehmen nutzbar gemacht werden. Dadurch, dass ein kommunikatives Netz im Unternehmen implementiert wurde, kennt der Außendienstmitarbeiter die strategischen Fragestellungen der Unternehmensführung, er hat diese auszugsweise in seinem Wissensrahmen. Im Kundenkontakt erfährt der AD-Mitarbeiter von wichtigen Veränderungen. Er weiß nun, dass diese Informationen für die Unternehmensspitze relevant sind und kennt eine Kontaktperson für den Informationstransfer. Da querdenken erlaubt ist, fürchtet er sich nicht die evtl. „schlechte“ Nachricht zu kommunizieren. Die Informationen werden im Strategieprozess integriert, ggf. werden gezielte Nachfragen an den Mitarbeiter gerichtet. Dieser Rückschluss über die Nachfragen und über eine angepasste Unternehmensstrategie motiviert den Mitarbeiter weiterhin als Kommunikator aufzutreten.*

*Perspektiven werden offen, Zusammenhänge werden klar und Veränderungen können erkannt werden lange bevor diese sich in Umsatzzahlen niederschlagen.*

## **5.2 Verhältnis Unternehmen und Umwelt**

Will das Unternehmen Informationen aus der Umwelt für sich nutzen, dann muss es lernen zuzuhören. Der Weg von der Kommunikatorrolle in die Rezipientenrolle wie er oben beschrieben ist, gilt auch für den Umgang des Unternehmens mit seinen Stakeholdern.

Ist der strategische Prozess abgeschlossen, so können ganz neue Ziele angestrebt werden, denn nun kann z.B. der Außendienst nicht nur die Vorteile des Unternehmens kommunizieren, er kann auch als „Fühler“ genutzt werden, der aus der Kommunikatorrolle austritt und wiederum als Rezipient die Motive der Stakeholder, ihre Meinungen und Interessen, kennenlernt. Diese Information kann nun unternehmensintern weiter verbreitet und verschiedensten Bereichen zugänglich gemacht werden, sofern ein Kommunikationsnetz intern bereits implementiert wurde. Zusätzliches Wissen kann aufgebaut werden, das es ermöglicht, eine Situation aus den verschiedenen Perspektiven des Stakeholder-Kompasses zu betrachten.

Nun kann das Unternehmen aus der Rolle des Reagierens heraustreten und in eine des Agierens hineinwachsen. Veränderungen zeigen sich dem Unternehmen wesentlich früher. Auf Basis des vorhandenen Wissens und der gesetzten Ziele kann festgestellt werden, ob eine Änderung des eingeschlagenen Weges notwendig ist. Auf Basis der Informationen und der durch die Mitarbeiter vorhandenen Wissensrahmen können Entscheidungen auf einer breiteren Informationsbasis getroffen werden.



## 6 Zentrale Aussagen

- Daten und Informationen verlieren an Wert, wenn sie nicht in ihrem Kontext betrachtet werden können, denn sie stehen immer im individuellen Wissensrahmen des jeweiligen Menschen.
- Kanäle müssen geöffnet werden, um die Einbindung der Menschen zu erreichen, denn nur so können die Informationen mit ihrem Kontext verarbeitet werden.
- Am Anfang muss ein Philosophiewandel vollzogen werden, der nicht kommuniziert, sondern gelebt werden muss. Querdenken ist ab nun erlaubt: Der Mehrheit manchmal zu widersprechen ist ein Anzeichen für Kompetenz und als Mehrwert für das Unternehmen akzeptiert.
- Der Kanal vom Mitarbeiter zur Unternehmensführung ist offen. Ein kommunikatives Netz ist implementiert.
- Relevante Informationen kommen aggregiert zur Unternehmensführung und können in einem strategischen Prozess neben den quantitativen Daten verwendet werden.
- Das Bild, das aus dem strategischen Prozess entstanden ist, kann von der Unternehmensführung validiert werden, indem das kommunikative Netz gezielt für Rückfragen genutzt wird. Der Wissensrahmen der relevanten Mitarbeiter wird also direkt eingebunden.
- Mitarbeiter und Unternehmensführung bekommen mehr Einblick in die Perspektiven und Relevanzrahmen der jeweils anderen Position. Dies führt zu einer Erweiterung des individuellen Wissenskontexts.
- Im Strategieprozess selber können jetzt im Sinne eines Frühwarnsystems Fragestellungen formuliert werden, die die Mitarbeiter im Außenkontakt gezielt evaluieren.
- Dadurch dass viele Kanäle in dem kommunikativen Netz entstanden sind, können Informationen von verschiedenen Stellen und auf verschiedenen Wegen zur Unternehmensführung gelangen. Redundanz ist als notwendiges Element realisiert.
- Ein Kreislauf entsteht, bei dem Informationen zu den ausgegebenen Fragestellungen erfasst werden, die Unternehmensstrategie daraufhin angepasst werden kann und wiederum neue Fragestellungen daraus abgeleitet werden können.
- Aufgrund des Philosophiewandels und der erkennbaren Möglichkeit zur Einflussnahme wächst die Verbundenheit jedes Mitarbeiters zum Unternehmen. Die Motivation, die Kanäle zu nutzen steigt, Resultate, Mehrwert und Nutzen sind spürbar.
- Dieser Wandel muss mit Menschen vollzogen werden. Wird die Intention zu kommunizieren gefördert, dann wird der Kommunikator ein Medium, eine Technik finden, um den Rezipienten zu erreichen. Der Wille zur Kommunikation wird den technisch jeweils optimalen Weg nach sich ziehen.