

Informelle Kommunikation als Säule im Change-Prozess

Arnd Schaff und Tim Wyes

Informelle Kommunikation lässt sich als Form des Austausches unter Menschen nicht vermeiden. Die damit verbundene Intransparenz und der schwer steuerbare Inhalt wirken auf viele Unternehmen eher bedrohlich. Nur die wenigsten Organisationen greifen in positiver Weise steuernd ein, sondern überlassen den Prozess oft mehr oder weniger sich selbst. Schlimmstenfalls wird der untaugliche Versuch unternommen, den informellen Austausch zu unterdrücken. Dieser Beitrag stellt die wesentlichen Elemente der informellen Kommunikation mit ihren Risiken und Potenzialen vor und zeigt anhand eines praxisorientierten Maßnahmenplans aktive Nutzungsmöglichkeiten für das Management.

Viele Unternehmen kennen die Herausforderung des nur schwer zu planenden und zu kontrollierenden Informationsflusses außerhalb der offiziellen Kommunikationskanäle (Behnke 2005). Aus dieser Art der Kommunikation können diverse Widerstände entstehen, z. B. durch falsche Informationen und negativen Stimmungen.

Einige Unternehmensleitungen versuchen deshalb, die informelle Kommunikation ganz allgemein zu unterdrücken. Abgesehen davon, dass ein solcher Versuch schon an der praktischen Realisierbarkeit scheitern wird, sind zwei erhebliche Nachteile zu erwarten: Zunächst wird der als Kastration empfundene Versuch der Unternehmensleitung eine Gegenreaktion (Reaktanz) auslösen, die die vorhandenen Risiken verstärkt und einen neuen, eigenen Gegenstand der informellen Kommunikation erzeugt. Gleichzeitig verschenkt dieses Vorgehen die Chancen der informellen Kommunikation als Erfolgsfaktor im Change-Prozess (Rothfuß 2005).

Ein lehrreiches Beispiel der letzten Jahre: Ein großes Bankhaus in wirtschaftlichen Turbulenzen hat nach Ansicht der Führung unter zu viel ungesteuerter Kommunikation unter den Angestellten zu leiden. Die Leitung weist deshalb schriftlich an, dass der informelle Austausch nicht hilfreich und Gespräche auf dem Gang und in den Kaffeeküchen deshalb zu unterlassen seien. Die Reaktion der Belegschaft reicht von kompletter Resignation bis hin zu wütendem Unverständnis.

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess vermeidet diese unerwünschten, negativen Effekte und schöpft gleichzeitig die positiven Aspekte dieses zwischenmenschlichen Austausches in

vollem Umfang aus. Dieser Beitrag beschäftigt sich also mit der Frage: Wie lassen sich die Risiken des informellen Informationsaustausches einschränken und Chancen gezielt nutzen?

Struktur der informellen Kommunikation

Die informelle Kommunikation gehört zum Bereich der internen Kommunikation im Unternehmen. Damit ist sie essenzieller Bestandteil jedes Change-Prozesses und hat großen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg (Schick 2007). Für diesen Beitrag stützen wir uns auf eine Definition in Anlehnung an Kraut et al. 1990 (siehe Kasten unten).

Der Linguist Dr. Benedikt Lutz (2011) betont bezüglich dieses Mediums, dass hier nicht die alleinige Informationsweitergabe im Fokus steht, sondern vor allem die Vermittlung von Vorstellungen, Einstellungen und Werten. Die über diesen Kanal stattfindenden Gespräche – ob in der Pause, auf dem Flur

Informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation ist ein ungeplanter, regelfreier, situationsorientierter Austausch ohne festgelegte Inhalte, Ziele, Teilnehmer oder Agenda. Die Inhalte entwickeln sich spontan und verändern sich im Laufe der Kommunikation im interaktiven Prozess der Kommunikationspartner. Sach- und Beziehungsebene werden dabei je nach Gesprächsverlauf gewählt und gewechselt.

(«Flurfunk») oder zufällig in der Kaffeeküche – bilden bei den Mitarbeitenden Meinungen, verfestigen (Vor-)Urteile und bieten einen Raum für die Thematisierung von Zukunftsängsten. Dort können Fragen gestellt und Themen offen diskutiert werden, die im offiziellen Kreis keinen Raum haben oder dort als zu kritisch, peinlich oder gefährlich vermieden werden. Dieser Austausch schafft eine Verbindung, die oft vertrauensvoller und belastbarer ist als die offiziellen Hierarchien im Unternehmen.

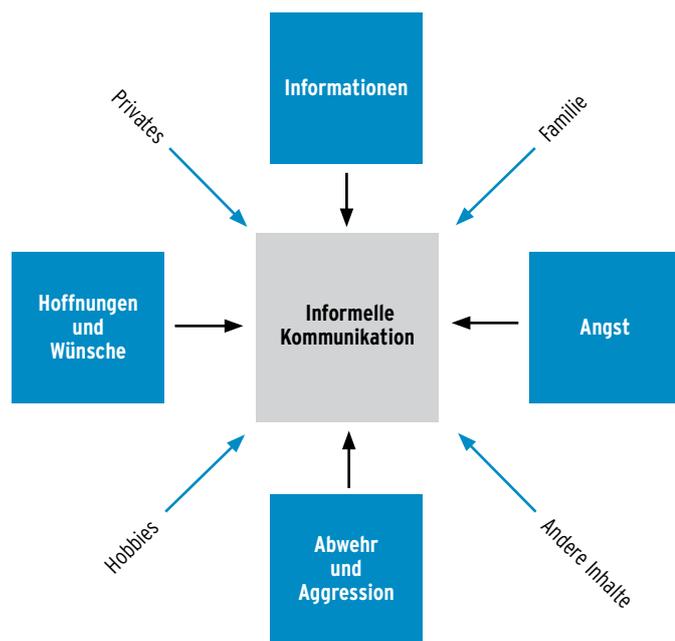
Neben den nicht berufs- und unternehmensbezogenen Themen (Privates, Familiäres, Hobbies usw.) kann man vier verschiedene Arten von Motivationen bzw. Inhalten unterscheiden, die über den informellen Informationskanal übertragen werden (Abbildung 1).

1. *Fehlende Informationen* werden durch subjektive Erklärungen und Fakten ergänzt. Das passiert immer dann, wenn die Informationslage als unzureichend empfunden wird und gleichzeitig eine hohe (befürchtete) persönliche Betroffenheit existiert. Die zusätzlichen Informationen sollen zu einer intrapsychischen Beruhigung führen. Allerdings bewirken sie oft das Gegenteil, weil sie aus einem Gefühl der Bedrohung heraus (fehl-)interpretiert werden.
2. *Hoffnungen und Wünsche* werden ausgetauscht, die sich häufig auf die Besserung eines bestimmten Zustands beziehen. Auch hier stehen zwei Aspekte der Beruhigung im Zentrum der Motivation: neben dem angenehmen Gefühl, das durch das (zumindest kurzfristige) Hineinversetzen in

die erwünschte Zukunft entsteht, ist es auch die Gruppenbildung mit Menschen ähnlichen Interessen.

3. Wenn Mitarbeitende *Angst* empfinden, unabhängig von der realen Situation, kann sich das daraus entstehende unangenehme Gefühl paradoxerweise durch das konkrete Ausmalen der befürchteten Situation («Katastrophisieren») mildern. Der Mechanismus dahinter ist das entlastende Gefühl, die Situation zu verstehen und dadurch möglicherweise handlungsfähiger zu werden, also die Vermeidung von Ohnmacht. Den wissenschaftlichen Hintergrund hat Antonovsky in seinem «Sense of coherence» formuliert (Antonovsky 1987). Daneben ist auch hier der Aspekt der Gruppenbildung nicht zu vernachlässigen, allerdings anders als bei den Wünschen und Hoffnungen jetzt mit einem negativen Vorzeichen.
4. *Abwehr und Aggression* zeigen sich vor allem in so genannten «Aggressionsgerüchten». Sie sollen Veränderungen verhindern oder dienen als Ventil für aufgestaute Wut und Frustration. Sie richten sich also gegen das jeweilige Objekt des Unwillens und der Veränderung: Prozesse, andere Mitglieder der Organisation oder sogar gegen das Unternehmen an sich. Diese Gerüchte werden in Umlauf gebracht, wenn für die Mitarbeitenden die allgemeine Lage unsicher ist, eine bedeutsame Situation vorliegt oder Inhalte mehrdeutig sind. Defizite im offiziellen Kommunikationskanal wirken ebenfalls stark begünstigend (Rosnow & Rosenthal 1991).

Abbildung 1
Motivation und Inhalte informeller Kommunikation
 (Quelle: eigene Abbildung)



Insbesondere die Strategie- und Vorbereitungsphase eines Change-Prozesses birgt vielfältige Auslöser für die beschriebenen vier Arten informeller Kommunikation. Gedankenspiele führen von einfachen, isolierten Gerüchten bis hin zu Worst-Case-Szenarien. Eine klare, eindeutige und vollständig geplante Kommunikation ist kaum möglich (Deutinger 2017).

Informationen, die auf diese Weise in Umlauf gebracht werden, können ohne Schaden wieder leise und undramatisch versickern, wenn alle potenziellen Empfänger ausgeschöpft sind oder die aktuelle Botschaft durch andere Informationen überholt ist (Mast 2016). Solche Falschmeldungen können aber eine Eigendynamik entwickeln, die einen Veränderungsprozess oder sogar das ganze Unternehmen lähmen kann. Andererseits kann sich auch eine potenziell positive Dynamik entwickeln.

Nutzung der informellen Kommunikation

Die informelle Kommunikation bietet neben den offiziellen Kanälen eine weitere Möglichkeit für das Management, mit der Belegschaft in Kontakt zu treten, Informationen zu sammeln und indirekt zu steuern. Abbildung 2 fasst die wesentlichen Elemente zusammen.

Eine wesentliche Rolle spielen dabei die Multiplikatoren in der Belegschaft, die in der Regel nicht zur Führungsorganisa-

tion gehören. Unter dem Begriff der Multiplikatoren werden hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden, die sehr gut vernetzt sind und ein überdurchschnittliches Vertrauen in der übrigen Belegschaft genießen. Sie befinden sich somit an den Schnittstellen der informellen Kommunikation.

1. *Stimmungsbild der Organisation*: Hält die Führungsmannschaft engen Kontakt zu Multiplikatoren in der Belegschaft, besteht die Möglichkeit, über diese die aktuelle Stimmung des Teams oder der gesamten Organisation auszumachen (Rothfuß 2005). In Bezug auf Change-Prozesse können allgemeines Feedback, die Motivationslage und mögliche Bedenken eruiert werden. Durch den inoffiziellen Charakter ist dabei ein unverfälschtes, ehrliches Bild zu erwarten.
2. *Soziogramm der progressiven und reaktiven Kräfte*: Bei jedem Veränderungsprozess ist es entscheidend, die Meinungsführer auszumachen – sowohl für als auch gegen die geplanten Veränderungen. Multiplikatoren helfen dabei, ein Soziogramm der progressiven wie auch reaktive Kräfte zu erstellen. Erst wenn dieses Netzwerk bekannt ist, kann die darin stattfindende Kommunikation erfasst und genutzt werden.
3. *Informelle Steuerung*: Die Führung kann nicht zuletzt ihrerseits durch eingestreute Informationen Einfluss über den informellen Kanal ausüben und Mitarbeitergespräche beeinflussen. Dabei ist es wichtig, die Wirkung der gestreuten Information sehr zeitnah und eng zu verfolgen, denn es besteht keinerlei direkte Kontrolle über den Prozess. Hier wird also besonders die Nutzung der progressiven, positiven Kanäle mit hohem Vernetzungsgrad wichtig. Dass es möglich ist, über positive mündliche Reputationen das Image eines Vorhabens oder einer Person dramatisch zu verbessern, beschreibt das so genannte «*Dutch Admiral Paradigm*» der Soziologie. Damit wird eine Art selbsterfüllender Prophezeiung beschrieben: Zwei holländische Kadetten schworen sich, immer nur positiv übereinander zu berichten und wurden letztlich die beiden jüngsten Admiräle der Niederlande (Stangl 2018).

Alle drei Aspekte beruhen auf einem guten, tragfähigen Verhältnis zu denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Schnittstellen zur Belegschaft bei den informellen Kommunikationsaktivitäten dienen. Dieses gute Verhältnis ist vor allem durch eine Gefahr bedroht: Wenn sich die Multiplikatoren in negativer Weise instrumentalisiert oder sogar ausgenutzt fühlen, kann das Vorhaben der Führung, die Stimmung zu verbessern, genau das Gegenteil bewirken und die Atmosphäre nachhaltig vergiften (Hockling 2016). Deshalb ist in der Praxis wichtig, die Qualität der Beziehung zwischen Führung und Kommunikatoren sehr genau zu beobachten und gegebenenfalls zu einem eigenen Gegenstand des Change-Programms zu machen.

Abbildung 2
Wesentliche Elemente zur zielgerichteten Nutzung der informellen Kommunikation (Quelle: eigene Abbildung)



Neben diesen drei zielgerichteten Aktivitäten hat die informelle Kommunikation einen weiteren Aspekt, der insbesondere von effizienzorientierten Führungskräften häufig missachtet wird: *Psychische Entlastung durch Anregung und Stressabbau*. Forscher des Massachusetts Institute of Technology fanden bei Call Center-Mitarbeiterinnen heraus, dass Kolleginnen, die sich regelmäßig mit Anderen über unternehmensunabhängige Themen unterhielten, eine Produktivität aufwiesen, die zehn bis 15 Prozent über denen lag, die dauerhaft konzentriert ihrer Arbeit nachgingen. Gelegentliche Gespräche mit den Kolleginnen über abwechslungsreiche Themen regen die Hirnaktivität an und bauen Stress ab (Mai & Rettig 2012). Ein ähnliches Ergebnis erhielt die Arbeitspsychologin Kathryn Waddington der Universität London bei der Befragung von 100 Krankenschwestern und -pflegern.

Im Idealzustand wird die informelle Kommunikation als ein *partizipativer Prozess* verstanden und wertgeschätzt. Partizipation verringert die Wahrscheinlichkeit von Reaktanz und Widerstand. Dabei ist es zunächst einmal nicht entscheidend, in welcher Form sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbringen. Wichtig ist vor allem die Energie und Initiative, mit der dies geschieht. Damit daraus positive Ergebnisse folgen, müssen Sorgen und Nöte, Vorschläge und Kritiken vom Management ernst genommen und in die Prozessplanung aufgenommen werden. Damit scheint sich ein Paradoxon zu ergeben: Auf der einen Seite haben die inoffiziell Kommuni-

zierenden in der Regel ihre mögliche aktive Rolle im Veränderungsprozess gar nicht im Blick, auf der anderen Seite soll die Führung die ihr offiziell gar nicht bekannten Inhalte der Kommunikation als partizipatives Element aufnehmen. Um diesen Widerspruch aufzulösen, müssen die informellen Inhalte also auf eine geeignete Weise in den offiziellen Prozess eingebracht werden. Eine Möglichkeit dazu sind die im nächsten Abschnitt beschriebenen Fokusgruppen.

Praxisorientierter Maßnahmenkatalog

Ein handlungsorientierter Maßnahmenkatalog besteht aus Planung, Analyse und Umsetzung. Einen Gesamtüberblick liefert Abbildung 3. Alle Elemente entwickeln sich dabei zeitlich parallel und interaktiv.

In der *Planungsphase* geht es zunächst darum, einen gesamthaften, übergeordneten Kommunikationsplan zu entwerfen. Dieser Plan enthält alle formellen und informellen Kommunikationsaktivitäten, die optimal ineinander greifen und damit die Umsetzung der übergeordneten Ziele ermöglichen. Die informellen Kommunikationsmaßnahmen werden im nächsten Schritt mit zeitlichen und inhaltlichen Zielen versehen.

Zwei wesentliche Elemente in der informellen Kommunikation sind die *Multiplikatoren* und die *Fokusgruppen*. Auf Basis der Analyseergebnisse werden geeignete Multiplikatoren ausgewählt und eine Struktur für einen regelmäßigen Austausch mit der Führungsebene/Projektleitung des Change-Projektes festgelegt. Die Ergebnisse dieses Austausches müssen so aufbereitet werden, dass sie optimal für die weitere Durchführung des Veränderungsprozesses und der Kommunikation genutzt werden können. Dazu wird ein «qualitatives Controlling» als strukturierte Aufbereitungsform eingerichtet. Formelle Mitar-

beiterbefragungen ergänzen die Auswertung der inoffiziellen Kommunikation und ermöglichen so ein Gesamtbild.

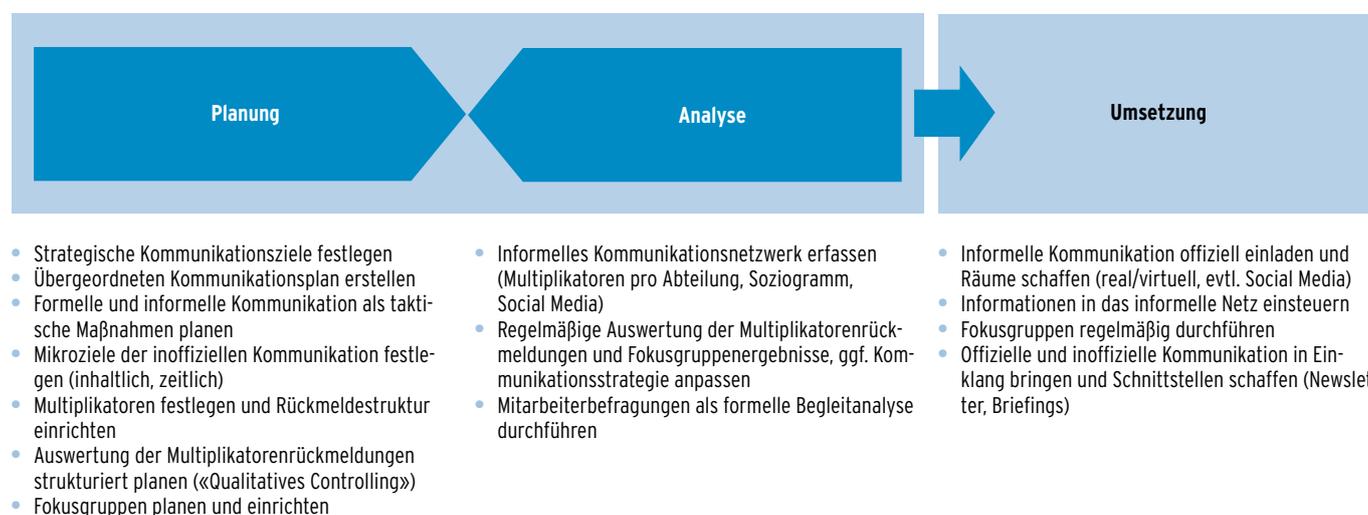
Fokusgruppen verwischen die Grenze zwischen der formellen und informellen Kommunikation. Sie werden, ähnlich wie die Multiplikatoren, auf Basis der Analyseergebnisse eingerichtet, sollen einen wesentlichen Querschnitt der Belegschaft repräsentieren und damit einen erweiterten Horizont schaffen. Durch die offizielle Einrichtung wird zunächst eine formelle Form der Kommunikation geschaffen. Die Durchführung und der Umgang in den Gruppen muss deswegen so gestaltet werden, dass der informelle Austausch im Vordergrund steht. Zur Vorbereitung und Unterstützung sind entsprechende Moderatorentrainings notwendig.

Im Bereich der *Analyse* finden sich sowohl konstituierende als auch operative Elemente wieder. Zunächst muss das schon vorhandene informelle Kommunikationsnetzwerk erfasst werden. Das beinhaltet sowohl die Identifizierung der Meinungsführer, die sich in Folge als Multiplikatoren eignen, wie auch das Aufstellen eines Soziogramms, in dem die Vernetzung innerhalb der organisatorischen Subgruppen strukturiert erfasst wird. Auch die sozialen Medien spielen hier eine große und wichtige Rolle, insbesondere wenn es eine Company Social Media-Plattform gibt. Im operativen Geschäft müssen die regelmäßigen Rückmeldungen der Multiplikatoren ausgewertet werden, ebenso die Ergebnisse aus den Fokusgruppen. Im Sinne einer iterativen, flexiblen und interaktiven Planung dienen diese Ergebnisse nicht nur zur Auswahl neuer Kommunikationsinhalte und -maßnahmen, sondern ggf. auch zur Anpassung der Gesamtplanung.

Voraussetzung für die praktische *Umsetzung* ist der vielleicht schwierigste Schritt im Gesamtprozess, nämlich die aus-

Abbildung 3

Maßnahmenplan zur strukturierten Umsetzung der informellen Kommunikation



drückliche offizielle Einladung, informell zu kommunizieren. Diese Einladung kann nur glaubwürdig erfolgen, wenn die Unternehmenskultur dazu passt. Es ist also unter Umständen ein kultureller Change-Prozess erforderlich, bevor informelle Kommunikation in sinnvoller Weise genutzt werden kann.

Informelle Kommunikation braucht geeignete physische und virtuelle Räume. Kaffeeküchen, Pausenräume, Druckerstandorte und selbst Sanitäreinrichtungen sind dazu ideal geeignet und müssen schon durch ihre Gestaltung zur Kommunikation einladen.

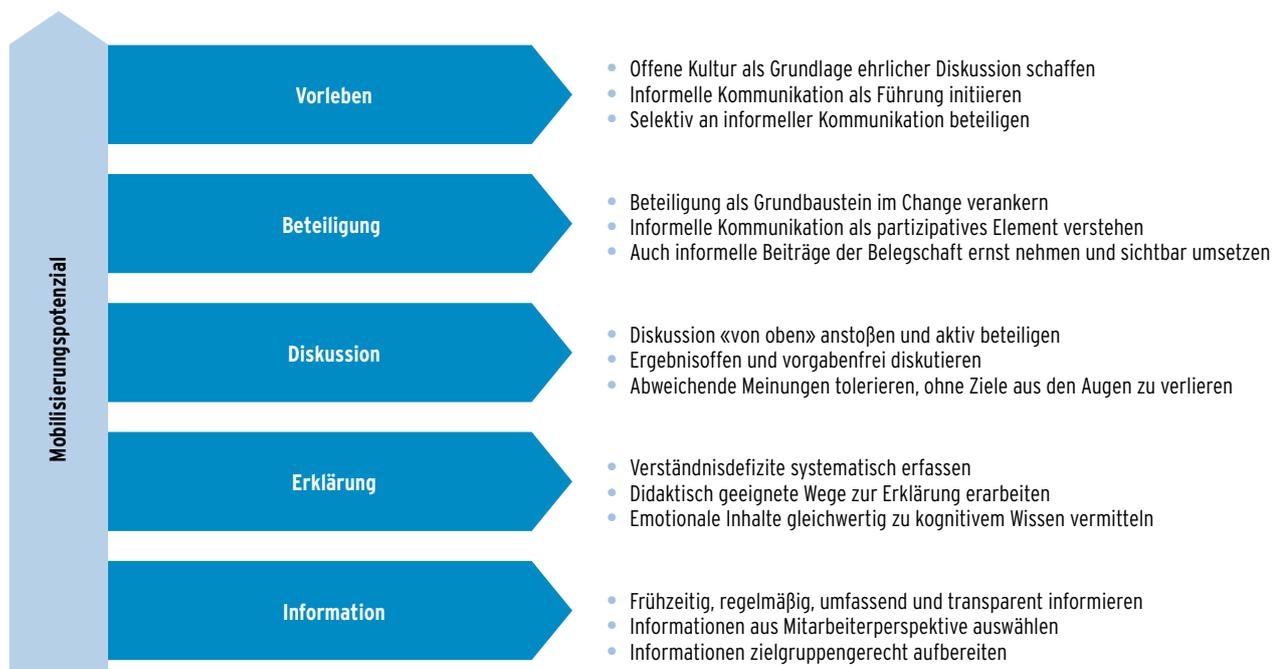
Virtuelle Räume bieten darüber hinaus erweiterte Möglichkeiten mit überschaubarem finanziellem Rahmen. Social Media spielen dabei auch im Unternehmensumfeld eine immer wichtigere Rolle. Neben den klassischen externen Plattformen (z. B. Facebook, Xing, LinkedIn) werden zunehmend interne Plattformen wie Blogs, Foren, Wikis und Social Networks ins Leben gerufen. Damit werden virtuelle Räume zum abteilungsübergreifenden Austausch geschaffen, die unter anderem eine erhebliche Zeitersparnis zum formellen E-Mailverkehr ermöglichen sollen (Beckmann 2012). Der Versandhändler Otto beispielsweise hat eine firmeninterne Social Media-Plattform eingerichtet, die neben der Sachinformation explizit dem informellen Austausch der Mitarbeitenden dient. Das Unternehmen heißt diesen Austausch willkommen und beschränkt sich darauf, eine Social Media-Guideline aufzustellen, in der unter anderem ein respektvoller Umgang eingefordert wird.

Zur Umsetzung steht heute eine große Vielfalt an Tools zur Verfügung (z. B. Yammer, Convo, Workplace), und die erste richtungweisende Entscheidung muss sich darauf beziehen, was die Plattform leisten soll: Geht es vornehmlich um den interaktiven Austausch einzelner Mitarbeitender, die Integration größerer Gruppen, den Austausch von aktuellen Informationen oder andere spezielle Nutzenaspekte? An dieser Stelle werden die meisten Unternehmen sinnvollerweise die professionelle Unterstützung eines Medienberaters in Anspruch nehmen.

Die Inhalte der Kommunikation können auf vielfältige Weise analysiert werden, ähnlich wie es bei externen Netzwerken der Fall ist. Neben den «harten Fakten», wie zum Beispiel dem Teilnehmerspektrum, der Kommunikationsfrequenz und -intensität, spielen vor allem die weichen Faktoren eine erhebliche Rolle: Themenschwerpunkte, typische Strukturen der Kommunikation, Stimmungsbild und viele andere Möglichkeiten der Auswertung.

Die Einführung von Social Media im Unternehmen ist nicht unumstritten. Viele Unternehmen sind nach einer euphorischen Einführungsphase von der realen Nutzung enttäuscht oder sogar beunruhigt. Ein häufig beobachtetes Problem ist eine (sehr) geringe Teilnahme- und Aktivitätsquote. Als Grund dafür nennen Belegschaften häufig die Transparenz. Wenn Führungskräfte alle Kommentare und Stimmungen jederzeit mitverfolgen können, ist es eine Frage der Unternehmens- und Führungskultur, wie viel Mut Mitarbeitende aufbringen müssen,

Abbildung 4
Leitlinien zur erfolgreichen Umsetzung der informellen Kommunikation



Praxisbeispiel

Ein Serviceanbieter in der Kommunikationstechnik führte eine Reihe tiefgreifender Veränderungsprozesse durch. Dazu gehörten unter anderem organisatorische Anpassungen und die Einführung einer neuen Software. Kommunikation fand vor allem auf dem informellen Kanal statt, die wenigen Mitteilungen der Unternehmensführung konnten das Informationsbedürfnis der Belegschaft nicht befriedigen. Wirtschaftliche Probleme führten dann zusammen mit den vielen Veränderungen zu einem Kippen der Stimmung auf dem informellen Kanal. Negative Gerüchte und Unsicherheiten schaukelten sich immer weiter auf und drohten, die Unternehmensentwicklung ernsthaft zu gefährden.

Die Geschäftsführung entschloss sich, diese Entwicklung ernst zu nehmen und umzukehren. Ausgangspunkt war eine Mitarbeiterbefragung, in der die Informationsdefizite klar zum Ausdruck kamen. Als erste Maßnahme berichtet die Geschäftsführung nun einmal im Quartal zur Unternehmenslage und zu Change-Maßnahmen, zusätzlich führte sie einen regelmäßigen Newsletter ein. In diesem Newsletter hat auch die verbindende horizontale Kommunikation ihren Raum: Mitarbeitende berichten den Kolleginnen und Kollegen über ihre Tätigkeit und Herausforderungen.

Diese größere Transparenz alleine konnte die (größtenteils negativen) Gerüchte über den informellen Weg allerdings noch nicht ausreichend reduzieren. Die Akzeptanz des informellen Kommunikationskanals hatte sich soweit in der Kultur verankert, dass hier eine explizite Maßnahme notwendig war. In einer unternehmensweiten, freiwilligen Fokusgruppe hatten Mitarbeitende die Chance, alle Kommunikationsprozesse im Unternehmen zu analysieren und die Vor- und Nachteile der informellen Kommunikation zu diskutieren. Die Teilnehmenden erarbeiteten Richtlinien für die Kommunikation, um ein optimales Miteinander innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Die Risiken des informellen Kommunikationskanals wurden dabei besonders beachtet: Die Teilnehmenden wurden sensibilisiert und dazu motiviert, gegen negative Aspekte vorzugehen, Informationsquellen zu hinterfragen und der Verbreitung von Falschinformationen entgegenzuwirken.

Um die positiven Effekte nicht nur in der Fokusgruppe sondern im ganzen Unternehmen zu verbreiten, wurde jeder Abteilung ein Pate aus der Gruppe zugeteilt. Dieser Pate bildet heute die Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Organisationsbereich. Stimmung, Kritik und Informationsdefizite können so schnell und effizient erkannt und ausgeräumt werden.

Durch diese Maßnahmen gelang es, die Verbreitung von Gerüchten erheblich einzuschränken und die Stimmung der Belegschaft zu verbessern, wie eine erneute Mitarbeiterbefragung zeigte. Auch die Fluktuation konnte reduziert werden.

um kritische Anmerkungen und Diskussionen öffentlich zu platzieren. Auch die Unternehmensseite betrachtet diesen Aspekt mit Sorge. Manche Führungskräfte befürchten eine Welle negativer Stimmung und Kritik, die wegen der hohen Verbreitungsgeschwindigkeit kaum steuerbar ist.

Nachdem die Plattformen geschaffen sind, werden die geplanten informellen Kommunikationsinhalte in das Netzwerk der Multiplikatoren und Fokusgruppen eingebracht. Notwendige Freiräume und Ressourcen sorgen für die regelmäßige Durchführung der Fokusgruppen. Gleichzeitig werden formelle und informelle Kommunikation dynamisch aufeinander abgestimmt, um Irritationen möglichst komplett zu vermeiden.

Als Rahmen für die erfolgreiche Realisierung der informellen Kommunikation kann die von Gerhild Deutinger eingeführte Stufenleiter der Kommunikation in einem Veränderungsprozess dienen (Deutinger 2017). Darin werden verschiedene Kommunikationsformen aufsteigend nach ihrem innewohnenden Mobilisierungs- und Aktivierungspotenzial aufgeführt.

Informationen müssen in transparenter Weise frühzeitig kommuniziert werden. Die Auswahl soll dabei so erfolgen, dass der Informationsbedarf der Mitarbeitenden zielgruppenorientiert befriedigt wird.

Trotz guter Aufbereitung wird es mitunter zu Verständnisproblemen kommen, die durch weitere *Erklärung* ausgeräumt werden müssen. Die emotionale Begleitung hat dabei die gleiche Bedeutung wie reine Wissensinhalte.

Für die nächste Stufe der Mobilisierung sorgt eine offene und ehrliche Diskussion, die «von oben» initiiert wird und an der sich die Führung aktiv beteiligt. Offene Diskussion bedeutet dabei, ohne bereits vorher festgelegte Ergebnisse in die *Diskussion* hineinzugehen und auch abweichende Meinungen explizit zu tolerieren. Dabei ist das Erwartungsmanagement wichtig, denn die übergeordneten Ziele sollen nicht aus den Augen verloren werden; es können nicht alle Wünsche umgesetzt werden.

Beteiligung ist der nächste Entwicklungsschritt, in dem nun auch die Ergebnisse und Inhalte der informellen Kommunikation vollständig als partizipatives Element verstanden werden. Voraussetzung dafür ist, dass Partizipation im Grundsatz als wesentliches Element in der Unternehmens- und Veränderungskultur verankert ist.

Das *Vorleben* ist das stärkste und letzte Element der Mobilisierung. Die Führung muss also eine offene Kultur als Rollenmodell für die gesamte Organisation vorleben. Dazu gehört, den inoffiziellen Austausch einzuladen, «von oben» zu initiieren und damit auch in diesem Bereich eine Führungsrolle auszuüben. Die Führung ist dabei nicht nur Gegenstand der informellen Kommunikation, sondern zumindest selektiv auch Teilnehmer darin (z. B. in Company Social Media).

Fazit

Informelle Kommunikation ist ein unvermeidbarer Bestandteil der internen Unternehmenskommunikation. Sie stellt sich, ob geplant oder ungeplant, gewollt oder ungewollt, in jedem Fall ein. Insbesondere Change-Prozesse bieten dieser hochkomplexen Form der Kommunikation einen reichen Nährboden.

Neben rein privaten und persönlichen Inhalten motivieren vor allem der Ausgleich für fehlende Informationen, Hoffnungen und Wünsche, Angst, Abwehr und Aggression diesen informellen Austausch. Subjektiv empfundene Intransparenz steigert das Volumen auf diesem Kanal beträchtlich.

Wichtige Maßnahmen zur Risikovermeidung und Ausschöpfung des Potenzials sind die Erfassung eines umfassenden Stimmungsbildes der Organisation und der informellen Netzwerke im Unternehmen, sowie die gezielte Nutzung des informellen Kanals zur Verbreitung eigener positiver Botschaften. Neben diesen strukturierten Inhalten führt der informelle Austausch zur psychischen Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und trägt so indirekt zur Leistungssteigerung bei. Information, Erklärung, Diskussion, Beteiligung und das Vorleben durch die Führung sind dabei die Elemente des erfolgreichen Kommunikationsmanagements.

Informelle Kommunikation kann auf diese Weise von einem tendenziell bedrohlichen, unplanbaren und unstrukturierten Teil der Kommunikation zu einer wichtigen Stütze im Veränderungsprozess werden.



Prof. Dr. Arnd Schaff

Wissenschaftler im Institut für Gesundheit & Soziales, FOM Hochschule Essen; Unternehmensberater

Kontakt:
arnd.schaff@fom.de



Tim Wyes

Dualer Student im Fach Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule Düsseldorf

Kontakt:
t.wyes@web.de

Literatur

- **Antonovsky, A. (1987).** Unravelling the mystery of health. Josey Bass Publishers.
- **Beckmann, A. (2012).** Social Media in der internen Kommunikation. Berlin: School for Communication and Management.
- **Behnke, A. (2005).** Vorsicht Flurfunk! VDI Nachrichten. (18), 19.
- **Deutinger, G. (2017).** Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. akt. und überarb. Aufl., Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-662-53687-2.
- **Hockling, S. (2016).** Flurfunk: «Führungskräfte können den Flurfunk nicht kontrollieren». Die Zeit. <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-03/flurfunk-unternehmen-kommunikation-geruechte-geschaefts-fuehrung-kontrolle/komplettansicht>
- **Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990).** Informal communication in organizations. Form, Function, and Technology. In Oskamp, S. & Spacapan, S.g., People's reactions to technology, S. 145-199. Sage.
- **Lutz, B. (2011).** Die Sprache im Change Management. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung. (4), S. 65-69.
- **Mai, J. & Rettig, D. (2012).** Ich denke, also spinn ich: Warum wir uns oft anders verhalten, als wir wollen. Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- **Mast, C. (2016).** Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, 6., überarb. und erw. Aufl. UVK-Verlag.
- **Rosnow, R. L. & Rosenthal, R. (1991).** If you're looking at the cell means, you're not looking at only the interaction (unless all main effects are zero). Psychological Bulletin, 110(3), S. 574-576. doi: 10.1037/0033-2909.110.3.574.
- **Rothfuß, D. (2005).** Kantinentalk und Flurfunk. Werben & Verkaufen. (5), S. 60.
- **Schick, S. (2007).** Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Schäffer-Poeschel.
- **Stangl, W. (2018).** Dutch Admiral Paradigm. <http://lexikon.stangl.eu/9736/dutch-admiral-paradigm/>