

Dialogbilder als Element der Mitarbeiterkommunikation

erschieden in: CRM-Handbuch, Payne/Rapp (Hrsg.), 1999, Vahlen

Torsten Weber

- 1 Einleitung
- 2 Entwicklung und Durchführung von Dialogbilder Workshops
 - 2.1 Vorgeschichte
 - 2.2 Analyse der internen Kommunikation
 - 2.3 Ausbau und Schaffung neuer Instrumente der internen Kommunikation
 - 2.4 Logistische Planung
 - 2.5 Feedback der Teilnehmer
- 3 Bewertung
- 4 Literaturverzeichnis

1 Einleitung

Die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland ist in der jüngsten Vergangenheit das Thema zahlreicher öffentlicher Debatten gewesen. Will man die vielschichtige Diskussion auf zwei Grundthesen reduzieren, so lassen sie sich provokativ folgendermaßen formulieren:

- Dem Hochlohnland Deutschland mit seinem unflexiblen Arbeits- und Bildungsmarkt stehen langfristig unangenehme Einschnitte bevor.
- Das hohe Bildungsniveau der deutschen Arbeitnehmer und die Konzentration deutscher Unternehmen auf Wertschöpfungsstufen, die hochqualifizierte Mitarbeiter erfordern, erhält langfristig die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.

In einem Punkt jedoch sind sich alle Experten einig: Wir befinden uns auf dem Weg in eine Wissensgesellschaft. Der Produktionsfaktor Wissen wird einen bedeutenden Teil der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung ausmachen. Die Innovationszeiten für neue Produkte verkürzen sich immer weiter. Die Anforderungen an die Anpassungsgeschwindigkeit und Lernfähigkeit von Unternehmen werden daher weiter steigen.

Seit einiger Zeit konzentriert sich das Interesse von Forschung und Praxis verstärkt auf Möglichkeiten, wie Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen sollten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Rolle von Märkten *innerhalb* eines Unternehmens zu. Human Resource Management und Relationship Marketing finden - so scheint es - zueinander. Schlesinger/Heskett (1991) fordern einen integrierten Ansatz, der Mitarbeiter als eine wertvolle Quelle für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen anerkennt: „Letztendlich hängt der Erfolg aller Aktivitäten des Relationship Marketing an der Qualität und der Bereitschaft der Menschen, die sie implementieren.“ Die Bedeutung des internen Marketing innerhalb des Relationship-Marketing-Ansatzes liegt nach Payne (1991) daher nicht nur in einem gut funktionierenden internen Kunden-Lieferanten-Verhältnis, sondern auch darin, daß alle Mitarbeiter den Unternehmenszielen und -strategien entsprechend handeln. Auch wenn noch vergleichsweise wenig empirische Untersuchungen in diesem Bereich vorliegen, werden als größte Herausforderungen für Unternehmen die Schaffung einer vitalen internen Kommunikation, einer Feedback- und Verantwortungskultur und eines zweckgebundenen Gemeinschaftsgefühls genannt (Würthner, 1999). Das „Empowerment“ von Mitarbeitern mit Kundenkontakt sollte erhöht werden, um die Servicequalität gegenüber Kunden zu verbessern (Schlesinger und Heskett, 1991). Bowen und Lawler (1992) empfehlen, daß Mitarbeiter über die Leistung(-sdaten) und die Erfolgstreiber ihres Unternehmens informiert werden, daß ihre Bezahlung von dieser Leistung abhängig ist, daß sie das notwendige Wissen vermittelt bekommen, wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können und daß sie angemessene Entscheidungskompetenzen erhalten. Wenn die Entwicklung der Mitarbeiter zu mehr unternehmerischem Denken und Handeln gefördert wird, so erhöht sich nach Wunderer (1994) auch ihr Reifegrad. Chan/Mauborgne (1997) haben zum Beispiel festgestellt, daß Mitarbeiter nicht nur an Unternehmensergebnissen, sondern auch an dem warum und an dem Weg dorthin, also den Prozessen, interessiert sind. Innovationsmanagement „geschähe“ eben nicht an der Spitze eines Unternehmens, sondern könne dort nur ermöglicht werden.

Dieser Artikel stellt dar, welche Maßnahmen zur Schaffung geeigneter Kommunikationsstrukturen die Deutsche Lufthansa AG, Bereich Passage Airline, ergriffen hat, um die Anpassungsgeschwindigkeit und die Lernfähigkeit der gesamten Organisation zu erhöhen. „Dialogbilder Workshops“ werden dabei als mögliches Instrument vorgestellt, das komplexe Unternehmenszusammenhänge an alle Mitarbeiter vermittelt und die bereichs- und hierarchieübergreifende Kommunikation in großen Organisationen fördert. Dieses Instrument ist eine Modifikation der „Learning Maps“, die anders als die „Dialogbilder Workshops“ primär in der Weiterbildung eingesetzt werden (vgl. auch Rucci/Kirn/Quinn, 1998; Mellor, 1997; Sorge, 1995). Je nach Einbindung in die existierende Kommunikationsinfrastruktur eines Unternehmens kann dieses Instrument auch effektiv in Veränderungsprozessen eingesetzt werden.

Im folgenden Abschnitt 2.1. wird beschrieben, wie die Lufthansa Passage Airline mit einem einfachen „Stakeholder-Modell“ die Ansprüche der drei Gruppen Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre zu visualisieren versucht hat. Anschließend wird die Ausgangslage der internen Kommunikation analysiert. In den Abschnitten 2.3. und 2.4. werden die Entwicklung neuer Instrumente der internen Kommunikation am Beispiel der „Dialogbilder Workshops“ und die dazu notwendige logistische Planung vorgestellt. Das Feedback der Nutzer, d.h. der Mitarbeiter, wird in Abschnitt 2.5. thematisiert. Abschließend wird die Nutzung des vorgestellten Instrument bei Lufthansa einer grundsätzlichen Bewertung unterzogen.

2 Entwicklung und Durchführung von Dialogbilder Workshops

2.1 Vorgeschichte

Die Deregulierung des europäischen Luftverkehrs in drei Schritten zwischen 1990 und 1997 führte zu einer massiven Erhöhung der Wettbewerbsintensität. Seither müssen sich die Fluggesellschaften stärker als zuvor auf ihre Kunden und deren Bedürfnisse konzentrieren. In zahlreichen Schulungen und Informationsveranstaltungen hat Lufthansa versucht, allen Mitarbeitern die Wichtigkeit jedes einzelnen Kunden zu verdeutlichen („Der Kunde bezahlt unser Gehalt!“) und zu vermitteln, wie man ihn besser zufriedenstellen kann.

Nach der „Kundenorientierung“ beherrschte zunehmend die „Shareholder Value“ - Diskussion die interne (und externe) Kommunikationslandschaft: Vor allem der letzte Privatisierungsschritt von Lufthansa im Oktober 1997 führte in der internen Kommunikation vorübergehend zu einer Konzentration auf die Wünsche aktueller und zukünftiger Aktionäre.

Dieser wichtige Fokus auf Kunden und Aktionäre hatte nach Ansicht vieler Mitarbeiter und auch Führungskräfte gleichzeitig eine Vernachlässigung der Ressource Mitarbeiter zur Folge. In verschiedenen - methodisch unterschiedlichen - Befragungen zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter kristallisierten sich einige Kernaussagen heraus (Deutsche Lufthansa AG, 1998).

- 80 % der Mitarbeiter fühlen sich schlecht über die Hintergründe unternehmerischer Entscheidungen informiert.
- 74 % sind unzufrieden mit der Möglichkeit, sich in unternehmerische Entscheidungen einbringen zu können.
- 52 % wissen zu wenig über benachbarte Abteilungen und deren Probleme.

Bei Führungskräften bewegten sich diese Zahlen auf einem etwas niedrigeren Niveau, wurden aber von der Geschäftsleitung als nicht zufriedenstellend eingestuft. Darüberhinaus beklagten viele Führungskräfte, daß zahlreiche „augenscheinlich völlig logische“ unternehmerische Entscheidungen, die „doch zum Wohle des Unternehmens“ getroffen wurden, von den Mitarbeitern nicht nachvollzogen würden und oft sogar abgelehnt würden.

Diese Erfahrungen warfen die in der Literatur intensiv behandelte Frage nach den Interdependenzen zwischen den Interessen von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären auf: Ist eine überproportionale Konzentration auf nur eine Anspruchsgruppe eher gut oder schädlich für das Unternehmen? Führt die erfolgreiche Einbindung einer Gruppe automatisch zu hoher Zufriedenheit bei den anderen beiden? Wie Benchmarks aus anderen Unternehmen und nicht zuletzt aus der öffentlichen Diskussion über die Angemessenheit erhöhter Unternehmensgewinne zeigen, stellt dieser „Verteilungskampf“ eine besondere kommunikative Aufgabe für Unternehmen dar. Lufthansa entschied sich, eine offene Diskussion darüber zu fördern und durch die Visualisierung mit einer einfachen Version des bewährten Stakeholder-Modells (vgl. Freeman, 1984, und Achleitner, 1985) im gesamten Unternehmen zu unterstützen (Abb. 1).

In einer an alle Mitarbeiter verschickten Broschüre „Unser Plan 1998“ (Deutsche Lufthansa AG, Passage Airline, 1998) wurde das „Stakeholder-Dreieck“ als oberste Gliederungsebene benutzt, um anhand von empirischen Untersuchungen aufzuzeigen, wo die Zufriedenheit der Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre hoch ist, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und welche Aktivitäten zur Beseitigung dieser Defizite bereits unternommen werden oder geplant sind.

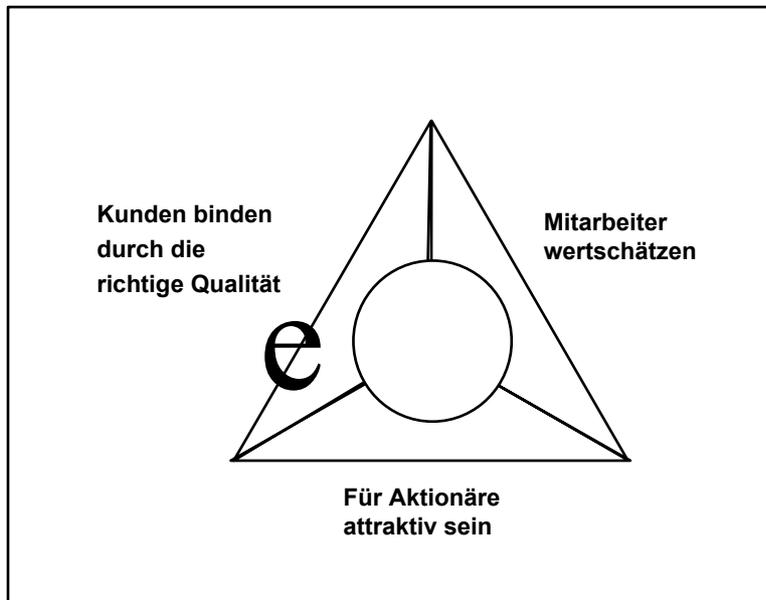


Abb. 1: „Stakeholder-Dreieck“

Alle wichtigen Strategien und Projekte der Lufthansa Passage Airline² wurden darin aufgeführt, visuell aufbereitet und in einen Kontext gestellt. Auf diese Weise wurden die Hintergründe der unternehmerischen Entscheidungen zu verdeutlichen versucht. Mitarbeiter sollten auf diese Art und Weise leichter erkennen, wo ein Zusammenhang zwischen von ihnen beklagten Problemen und bereits eingeleiteten Gegenmaßnahmen besteht.

2.2 Analyse der internen Kommunikation

Das aus dem „Stakeholder-Dreieck“ hergeleitete Ziel „Wertschätzung der Mitarbeiter“ umfasst u.a. die Teilziele der Verbesserung der bereichs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation und der Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse. Beide Teilziele wurden von der Geschäftsleitung als besonders wichtig für eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation eingestuft. Eine Expertengruppe (ergänzt um Mitarbeiter mit Kundenkontakt aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens) erstellte zunächst ein Anforderungsprofil für interne Kommunikationsmedien. Diese sollen

- bereichsübergreifend (und dennoch zielgruppengerecht) sein, um eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen und nicht systematisch aneinander vorbeizureden,
- interaktiv sein, um nicht nur einseitig zu informieren, sondern eine zweiseitige Kommunikation zu ermöglichen,
- Informationen visualisieren,³

- hierarchieübergreifend sein. Alle Mitarbeiter sollen häufiger von der Geschäftsleitung direkt angesprochen werden, um ihnen Entscheidungssituationen transparenter zu machen. Genauso sollen Mitarbeiter Gelegenheit erhalten, Ideen und Verbesserungsvorschläge direkt der Geschäftsleitung mitzuteilen.

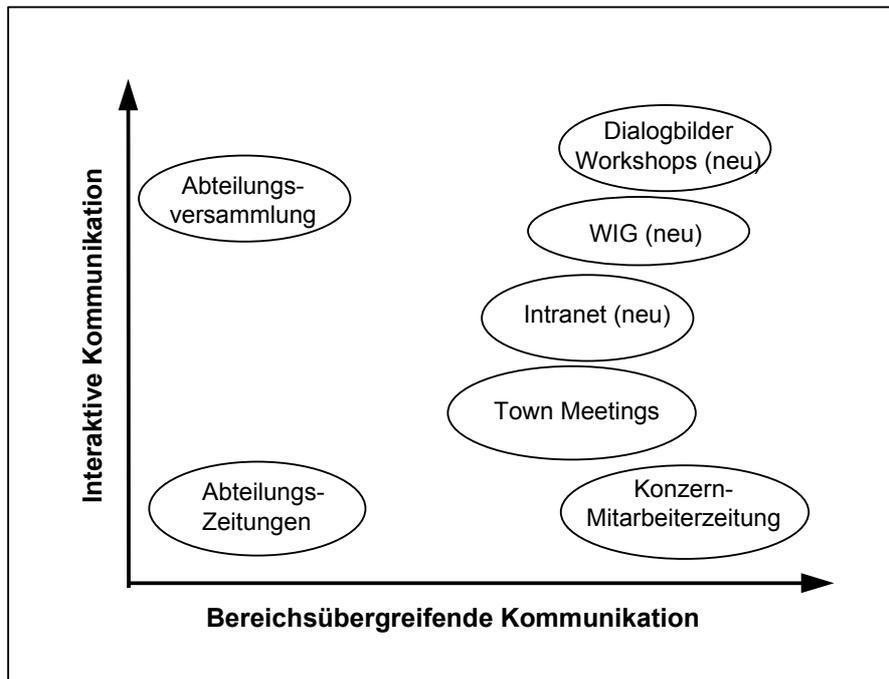


Abb. 2: Instrumente der internen Kommunikation

Eine parallel durchgeführte Analyse der internen Kommunikationsinstrumente offenbarte, daß niemand im Unternehmen einen Gesamtüberblick über die eingesetzten Medien hatte. Einzelne Führungskräfte hatten für ihre Bereiche „Kommunikationsorgane“ geschaffen, deren Inhalt sie in der Regel selbst bestimmten. Eine Absprache der verschiedenen Redaktionen gerade bei äußerst sensiblen Themen gab es nur selten.

Kaum eines der existierenden Medien genügte den zuvor aufgestellten Anforderungen: Informationen wurden nur selten visualisiert. Hierarchieübergreifende Top-Down-Kommunikation gab es nur unregelmäßig und oft reaktiv, in der umgekehrten Richtung von unten nach oben geschah dies noch seltener. Dagegen erfüllten alle Medien jeweils eine der beiden übrigen Anforderungen (bereichsübergreifend oder interaktiv). Eine Einordnung aller existierenden Medien in ein entsprechendes Portfolio mit zwei Achsen⁴ macht allerdings deutlich, daß kein Medium gleichzeitig bereichsübergreifend *und* interaktiv war (Abb. 2). So

kann die Konzern-Mitarbeiterzeitung zwar überall gelesen werden, sie bietet aber wenig Raum für einen interaktiven Dialog. In Abteilungsversammlungen ist gerade dies sicher möglich, aber eben nur im Kreise der bekannten Kollegen und nicht über Bereichsgrenzen hinweg. Einen Sonderfall stellen die „Town-Meetings“ des Vorstandsvorsitzenden dar: Sie erfüllen zwar beide Anforderungen, finden aber mit allen Mitarbeitern der an einem Standort vertretenen Geschäftsfelder statt und können daher geschäftsfeldspezifische Themen nicht oder nur sehr oberflächlich behandeln.

2.3 Ausbau und Schaffung neuer Instrumente der internen Kommunikation

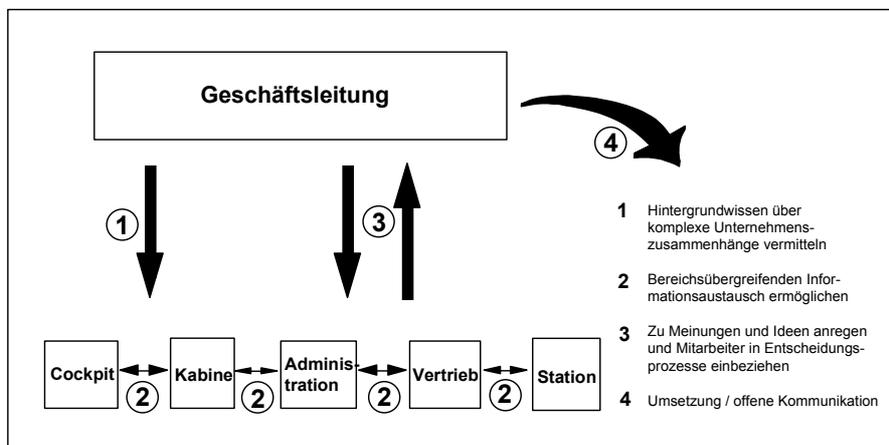


Abb. 3: Ziele der „Dialogbilder Workshops“

Die durchgeführte Analyse legte nahe, das bestehende Instrument Intranet durch einen verbesserten Zugang für alle Mitarbeitergruppen zu fördern.⁵ Darüberhinaus wurde der Einsatz gänzlich neuer Instrumente erprobt: In den „Wir im Gespräch“-Veranstaltungen (WIG) diskutierte die Geschäftsleitung zwei Tage lang mit interessierten Mitarbeitern aus allen Hierarchiestufen.⁶ Die „Dialogbilder Workshops“ sollen in einem ersten Schritt allen Mitarbeitern Hintergrundwissen über komplexe Unternehmenszusammenhänge vermitteln, außerdem einen bereichsübergreifenden Informationsaustausch ermöglichen und anschließend in einer dritten und vierten Stufe die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen (Abb. 3).

„Dialogbilder“ sind ca. 1 x 2 Meter große Poster, die die komplexe Realität eines Unternehmens mit Hilfe von Fakten und Bildern visualisieren (Abb. 4). Wo traditionelle Foliensätze eine Thematik lediglich sequentiell behandeln können, versuchen Dialogbilder, einzelne Ausschnitte der Wirklichkeit auf einem einzigen Bild zu vernetzen. Durch die aus der Marktforschung oder dem Controlling stammenden Graphiken und Statistiken erhalten die Betrachter Informationen aus dem Unternehmen und seinem Umfeld. In der Entwicklung wird versucht, diese Informationen mit Hilfe von Diagrammen und Tabellen so objektiv wie möglich darzustellen. Welche taktischen oder strategischen Antworten das Unternehmen auf die Herausforderungen,

Chancen und Risiken geben sollte, kann jeder Betrachter selbst entscheiden. Es geht nicht darum, Dogmen zu vermitteln, sondern die wichtigsten Informationen aus dem Unternehmen und seinem Umfeld verständlich aufzubereiten, damit jeder Mitarbeiter seine eigenen Schlußfolgerungen daraus ziehen kann.

(In Buch abgedruckt)

1. In „Unsere Welt“ soll ein ganzheitlicher Überblick über den Markt und das Marktumfeld von Lufthansa vermittelt werden. Es werden zwei grundsätzliche Möglichkeiten verbunden, die wichtigsten Entwicklungen und Einflußfaktoren in einer Industrie darzustellen. Der Weg von einem regulierten Markt mit subventionierten staatlichen Fluggesellschaften hin zu einer wettbewerbsgetriebenen, deregulierten Industriestruktur wird mit Hilfe einer Startbahn visualisiert, auf der Lufthansa - gemeinsam mit seinen Allianzpartnern - gerade abhebt und in eine (hoffentlich) erfolgreiche Zukunft fliegt. Neben dieser dynamischen Betrachtung über die Zeit werden die auf Lufthansa einwirkenden Marktkräfte wie Lieferanten, Kunden, alte und neue Wettbewerber, Substitute und regulatives Umfeld (vgl. auch Porter, 1980) mit aus der Airline-Welt stammenden Symbolen sowie relevanten Statistiken und Schaubildern abgebildet. Insgesamt wird deutlich, daß die Industrie sich stark verändert hat und es große und schwierige Herausforderungen sowie Chancen und Risiken gibt.
2. „Monopoly des Luftverkehrs“ zeigt den innerbetrieblichen Geldstrom: Eine Art Gewinn- und-Verlust-Rechnung wird über ein Gepäckband visualisiert, wobei die einzelnen Gepäckstücke die großen Kostenblöcke entlang der Wertschöpfungskette darstellen. Am Ende des Bandes verbleibt ein operativer Gewinn, der dann noch an Fremd- und Eigenkapitalgeber sowie in Form von Steuern an der Staat abgeführt wird. Nur ein kleiner Prozentsatz verbleibt also dem Unternehmen, um wachsen, investieren und Arbeitsplätze schaffen zu können. Die Betrachter versuchen, gemeinsam eine richtige Zuordnung der Zahlenkärtchen zu den Kostenblöcken vorzunehmen, bis sie vom Moderator über die tatsächliche Kostenstruktur aufgeklärt werden. Zusätzlich wird die gestiegene Bedeutung des Kapitalmarkts für ein privatisiertes Unternehmen wie Lufthansa thematisiert, indem die Betrachter in die Situation eines Kapitalanlegers versetzt werden, der zwischen verschiedenen Anlageformen wählen kann. Eine Lufthansa-Aktie konkurriert dabei mit anderen, auch branchenfremden Unternehmen, aber auch mit einem Sparbuch oder einem Rentenpapier. Der Nutzen dieses Bildes wird in der englischsprachigen Literatur mit „overall increase in financial literacy“ bezeichnet.
3. In „Ein - Blick' in das Lufthansa-Netz“ werden verschiedene branchenspezifische Themen wie z.B. Überbuchung und ihre Vor- und Nachteile sowie die Bedeutung strategischer Allianzen aufgegriffen.
4. „Unsere Kunden“ zeigt die gesamte Servicekette, so wie sie ein Lufthansa-Kunde erlebt. Der oft nach innen gerichtete Blick von Führungskräften und Mitarbeitern soll auf diese Weise auf die Perspektive des Kunden gelenkt werden. Die Betrachter können sehr schnell ihre

Erfahrungen am eigenen Arbeitsplatz mit den Marktforschungszahlen in Verbindung bringen und in ihrer bereichsübergreifenden Gruppe gemeinsam Lösungen diskutieren.

Abb. 4: Die „Lufthansa Dialogbilder“ und ihre Inhalte

Die vier Dialogbilder wurden gemeinsam mit zahlreichen Mitarbeitern aus allen Hierarchiestufen und dem amerikanischen Anbieter Root Learning entwickelt.⁷ Es wurde versucht, die am häufigsten von Mitarbeitern gestellten Fragen zu beantworten und dabei - soweit möglich - keine Meinungen zu transportieren. In diesem strikten Bottom-Up-Entwicklungsprozeß waren es bereichsübergreifende Fokusgruppen, die immer wieder die iterative Einarbeitung der Verbesserungsvorschläge durch ein kleines Entwickler-Team auf den Prüfstand stellten. Auf diese Weise wurde versucht, den Verdacht eines „Gefälligkeitsgutachtens“ für die Geschäftsleitung gar nicht aufkommen zu lassen. Außerdem wurden im Rahmen dieses interaktiven Prozesses Mitarbeitervertretungen und Führungskräfte gleichermaßen aktiv in die Entwicklung eingebunden. Die Intensität dieses Abstimmungsprozesses beeinflusste die Glaubwürdigkeit und damit die Akzeptanz der Bilder positiv.

Die physischen Bilder sind jedoch nur eines von fünf Kernbestandteilen der „Dialogbilder Workshops“: Für einen ganzen Tag treffen sich 8 -12 Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens und ein Moderator, um auf Grundlage der *Dialogbilder* und erleichtert durch „*Strukturfragen*“ die Herausforderungen des eigenen Unternehmens im Marktumfeld zu diskutieren. Kleine „*Dialogkärtchen*“ mit Zusatzinformationen sind ein weiteres die Interaktion förderndes Element.

Ein „Dialogbilder Workshop“ mit den vier Bildern dauert einen Tag. Pro Bild werden durchschnittlich anderthalb Stunden eingeplant. Nach jedem Bild findet eine kurze und am Ende des Tages eine einstündige Feedback-Runde statt. Regelmäßige Pausen bieten den Teilnehmern Gelegenheit zum informellen Austausch untereinander.

Der Moderator nimmt eine für viele ungewohnte Rolle ein: Er betreut primär den Prozeß und ist nicht für die Inhalte auf den Bildern verantwortlich. Er ist keinesfalls Trainer und soll auch nicht aktiv die Diskussion gestalten. Er ist Gastgeber, erläutert die Ziele und den Prozeß des Workshops, motiviert, achtet auf die Zeit und versucht, die Gesprächsanteile aller Teilnehmer anzugleichen. Er stellt nur Fragen und gibt keine - außer organisatorischen - Antworten (sokratischer Dialog). Während der inhaltlichen Diskussionen faßt er keine Ergebnisse zusammen oder hält die Gruppe zu einer gemeinsamen Entschließung an. Im Gegenteil, die Gruppe soll erkennen, daß es selten nur richtige oder falsche Antworten gibt und daß sie als Gruppe gemeinsam einen sehr großen Erfahrungs- und Wissensschatz hat.

Bei der Auswahl der Moderatoren wurden bewußt keine Trainer-Erfahrungen vorausgesetzt. Vielmehr wurden die TQM-Moderatoren des Lufthansa-Konzerns⁸ und Mitarbeiter mit kommunikativen Fähigkeiten aus allen Hierarchiestufen eingeladen. Von den über 150 Bewerbern nahmen schließlich 90 an der eineinhalbtägigen Ausbildung teil und wurden dann

im Durchschnitt einen Tag pro Monat für die Durchführung von „Dialogbilder Workshops“ eingesetzt.

2.4 Logistische Planung

„Eine gute Idee taugt nichts, wenn sie nicht umgesetzt werden kann!“

Das Ziel, 25.000 weltweit verstreute Mitarbeiter über neun Monate hinweg auf gleichmäßig gemischte Gruppen zu verteilen, erforderte eine logistische Feinplanung durch ein dafür freigestelltes Projekt-Team. Industriespezifische Besonderheiten wie komplexe Schicht- und Umlaufpläne und unterschiedliche Tarifverträge für verschiedene Mitarbeitergruppen machten dies zu einer großen Herausforderung: Die von einer Fluggesellschaft produzierten Dienstleistungen sind nicht lagerbar. Passagiere erwarten einen 24stündigen Service. Flugzeuge am Boden stehen zu lassen, um Workshops durchführen zu können, ließ das Primat der Kostensenkung nicht zu. Zudem haben große Mitarbeitergruppen in einer Fluggesellschaft keinen festen physischen Arbeitsplatz und sind in recht starre Schicht- und Umlaufpläne eingebunden.

Nach Ansicht vieler Mitarbeiter waren in den vorherigen Jahren zahlreiche angekündigte „Veränderungsprogramme“ nur halbherzig oder gar nicht zu Ende geführt worden. Die Skepsis über die Ernsthaftigkeit der „Dialogbilder Workshops“ war daher entsprechend groß. Aus diesem Grund entschied sich die Geschäftsleitung bewußt für eine „leise“ Ankündigungskommunikation der Workshop-Ziele, um nicht die Erwartung sofortiger (und vielleicht unerfüllbarer) Verbesserungsmaßnahmen zu wecken. Sie versuchte deutlich zu machen, daß es sich „nur“ um eine bereichs- und hierarchieübergreifende Kommunikationsplattform handelt, die selbst nur einen geringen Wert hat und von den Mitarbeitern gestaltet werden kann.

Tab. 1: Mischung der Mitarbeitergruppen in den „Dialogbilder Workshops“ in Deutschland, März - November 1998

Mitarbeitergruppen	Verteilung im Gesamtunternehmen	Verteilung in den Workshops
Kabine	47 %	34 %
Cockpit	15 %	17 %
Station	24 %	23 %
Vertrieb	7 %	13 %
Administration	7 %	13 %

Von März bis Dezember 1998 nahmen weltweit knapp 6.000 (das sind 24% aller) Mitarbeiter an über 500 Workshops teil. In Deutschland konnte trotz der schwierigen Planungsbedingungen insgesamt ein gutes Mischungsverhältnis in den Gruppen erreicht werden (Tab. 1).⁹

2.5 Feedback der Teilnehmer

Um zu messen, ob die Ziele der Informationsvermittlung und der Förderung eines bereichsübergreifenden Dialogs erreicht werden, wurde eine klassische „*Workshop-Bewertung*“ eingesetzt. Wie auch in Trainings üblich, wurde die Zufriedenheit der Teilnehmer und Moderatoren abgefragt. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer bewertete das Instrument „Dialogbilder Workshops“ insgesamt positiv (Tab. 2). Interessant ist die Beobachtung, daß die von den Moderatoren beobachtete Stimmung zu Beginn der Workshops nur in 42% der Gruppen gut oder sehr gut war, wohingegen dieser Wert am Ende der Workshops auf 82% stieg. Dies belegt die Skepsis gegenüber Veränderungsinitiativen und gleichzeitig die Überzeugungskraft des Instruments „Dialogbilder Workshops“.

Tab. 2: Bewertung der „Dialogbilder Workshops“ durch die Teilnehmer, Deutschland, März - Oktober 1998

Medium Dialogbilder allgemein	90 %*
Neuartigkeit der Diskussionsumgebung	96 %*
Möglichkeit des Einbringens eigener Beiträge	93 %*
Qualität der Moderatoren	94 %*
Informationsstand besser als zuvor	75 %+
Verstärkter Einsatz als Kommunikationsmedium in Zukunft	82 %+

*Bewertung mit „sehr gut“, „gut“ und „befriedigend“ auf Schulnotenskala

+ Bewertung mit „viel mehr“, „mehr“ und „etwas mehr“

Um das Ziel der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zu erreichen, wurde das „*Top Five*“-Verfahren eingeführt: Die Teilnehmer wurden in der Feedback-Runde am Ende des Tages gefragt, welche Themen sie als erstes bearbeiten würden, wenn sie als Gruppe die Rolle der Geschäftsleitung einnähmen. In diesem Verfahren wurde die Gruppe aufgefordert, die große Zahl ihrer Verbesserungswünsche auf die fünf wichtigsten zu reduzieren. Durch die heterogene Gruppenzusammensetzung (und damit der Ähnlichkeit mit einer Vorstandssitzung) wurde jedem Teilnehmer die unternehmerische Notwendigkeit deutlich, bei begrenzten Ressourcen Kompromisse eingehen zu müssen. Darüberhinaus wurde auf diese Weise ein bereichsübergreifendes Feedback zurück an die Geschäftsleitung ermöglicht. Nur in diesem „*Top Five*“-Prozeß griff der Moderator zu seinem klassischen Moderatoren-Instrumentarium, wenn er die Gruppe unterstützte, die Feedback-Karten jedes einzelnen Teilnehmers zu aggregieren und zu priorisieren. Weiterhin erhielten alle Teilnehmer Formblätter, um ihre nicht

beantworteten *Fragen und Ideen* aufschreiben zu können. Dies war zwar nicht der originäre Zweck der Workshops, aber es sollte die Kreativität der Diskussionen genutzt und an das betriebliche Vorschlagswesen weitergeleitet werden können. Gerade in den ersten Monaten führten die Workshops zu einer Erhöhung der dort eingegangenen Vorschläge.

Die Mehrheit der Workshop-Gruppen priorisierte im „Top Five“-Verfahren die Themen „Mitarbeitermotivation“ und „Kommunikation/Information“ und würde diese Themen - wäre sie die Geschäftsleitung - als erstes bearbeiten. Der Wert dieser an sich nicht überraschenden Ergebnisse liegt in der *gemeinsamen* Priorisierung durch bereichsübergreifende Gruppen, was einen Handlungsdruck in der Organisation erzeugen und Spielräume für Veränderungen eröffnen könnte.

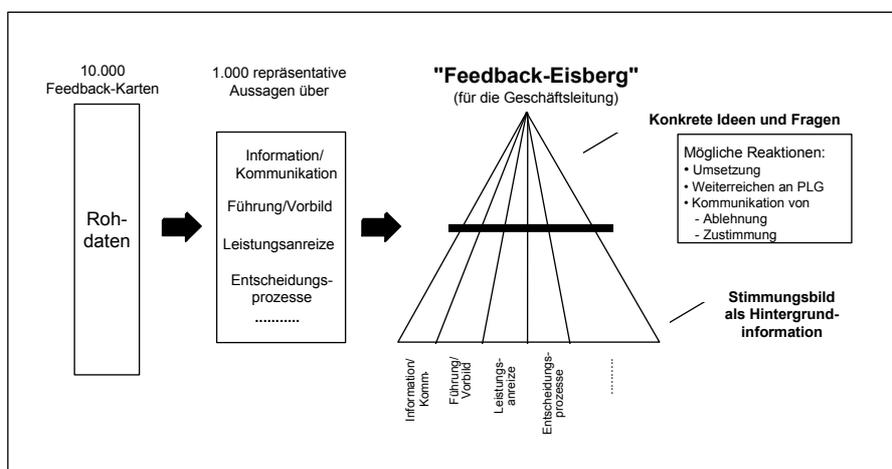


Abb. 5: „Feedback-Eisberg“

In einem zweiten Schritt wurden die Feedback-Karten sowie die Fragen-Ideen-Formblätter noch einmal gesichtet, zu repräsentativen Aussagen in Themenbündeln verdichtet und in einem „Feedback-Eisberg“ für die Geschäftsleitung aufbereitet (Abb. 5). Dieser zeigt zum einen ein Stimmungsbild des Unternehmens, welches dem obersten Führungskreis oft aufgrund des natürlichen Filters durch das Mittelmanagement verborgen bleibt. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß die Beobachtungen der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt eine unverzichtbare Ergänzung der Arbeit der Marktforschungsabteilung darstellen (Parasuraman, Zeithaml und Berry, 1985). Neben diesem Stimmungsbild werden die konkretesten Ideen und Fragen explizit ausgewiesen: Einige dieser genannten Vorschläge können von der Geschäftsleitung direkt umgesetzt werden, wohingegen in vielen Fällen eine offene Kommunikation durch die Geschäftsleitung ausreicht (auch bei der Ablehnung von Vorschlägen). In einigen Fällen kann die Geschäftsleitung den „Ball wieder zurückzuspielen“ und eine Problemlösungsgruppe mit einem konkreten Umsetzungsvorschlag beauftragen.

3 Bewertung

„A picture may be worth a thousand words, but involvement is worth a thousand pictures.“

Die „Dialogbilder Workshops“ wurden als Medium der internen Kommunikation und des Veränderungsmanagements in der Lufthansa Passage Airline eingesetzt. Die Primärziele (vgl. Abb. 5) der Vermittlung komplexer Unternehmenszusammenhänge und der Ermöglichung eines bereichsübergreifenden Informationsaustauschs wurden nach Meinung der Mehrzahl der Teilnehmer eindeutig erreicht. Das erste Ziel, diese komplexen Unternehmenszusammenhänge „ganzheitlich auf eine ansprechende und verständlichere Art als sonst zu visualisieren“ (Zitat einer Teilnehmerin), erfüllte sich in jedem Fall (vgl. auch Tab. 2). Der Wert eines bereichsübergreifenden Austauschs (zweites Ziel) wurde in der Workshop-Bewertung ebenso bestätigt: „Endlich mal eine richtige Info für Mitarbeiter, nicht nur wieder eine Service-Schulung!“ (Vgl. auch Tab. 2). Darüberhinaus zeigten einige anekdotische Erfahrungen¹⁰, daß der Wert eines solchen Austauschs in einem Unternehmen mit einer Service-Kette von vielen Mitarbeiter-Kunde-Kontaktpunkten gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

In Veranstaltungen wie den „Dialogbilder Workshops“ werden alternative Informationssysteme („cross-unit learning“), Kommunikationskanäle und informelle Organisationsstrukturen erschlossen und entwickelt sowie gemeinsame Sprach- und Sozialisationsmuster gefördert. Information verliert ihre Bedeutung als Machtfaktor, und dialogischer Informationsaustausch bleibt nicht mehr auf Intrigen beschränkt (Sattelberger, 1996). Die Diskussion mit einem Moderator im Hintergrund erlaubt es der Gruppe zu erkennen, daß ihr eigenes Wissen der Kern des Unternehmenswissens ist, daß es also nicht nur falsche und richtige Aussagen gibt. In den zahlreichen Fachtrainings und -schulungen dagegen verkörpert der omnipotente Trainer die Unfehlbarkeit einer anonymen Organisation. In anderen Fällen verbünden sich Trainer und Schüler gegen ihr „böses“ Umfeld, ohne daß hier eine konstruktiv-kritische Diskussion stattfindet (Senge, 1994). Im Fall der „Dialogbilder Workshops“ führte der Wissensaustausch zu einer teilweise unbequemen Auseinandersetzung mit den verinnerlichten Werten, Normen und Zielen. Dies ist eine Grundvoraussetzung für eine offene, vorbehaltlose Diskussion über die Kultur, die Strukturen und die Strategie des Unternehmens.

Das dritte und vierte Ziel einer aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse hat sich im Laufe der Workshops mehr und mehr zu dem entscheidenden Erfolgskriterium in der Wahrnehmung von Moderatoren und Teilnehmern entwickelt. Doch auch für das Unternehmen ist die Entscheidung, die Strategiebestimmung nicht zu einem „elitären Akt“ werden zu lassen, der einzige Weg, wirklich kreative neue Wege hervorzubringen (Sattelberger, 1996). Ernst gemeint ist Kommunikation nur, wenn Unternehmenspolitik in solchen Dialogrunden zur Disposition gestellt werden kann (Lutz, 1991). Probst/Raub (1998) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Wechselspiel zwischen ‘strategic intent’ und lokaler Implementierung“. Die Effektivität der Unternehmenstätigkeit steigt, wenn bei der Formulierung von Wettbewerbsstrategien auf das Know-How möglichst vieler Mitarbeiter zurückgegriffen und dialogische Planungsverfahren eingeführt werden. Nur in einer „argumentativen Kommunikationspraxis“ kann sich eine einheitsstiftende Unternehmenskultur

und -identität entwickeln (Zerfaß, 1996; Ghoshal/Bartlett, 1996). Hamel (1996) spricht sogar von der Notwendigkeit, den Prozeß der Strategieformulierung zu demokratisieren, da zwischen den Top-Führungskräften oft eine „Art intellektueller Inzest“ herrsche. Allerdings erfordern genau dieses dritte und vierte Ziel der „Dialogbilder Workshops“ den umfassendsten Wandlungsprozeß im Unternehmen und damit Zeit und Beharrlichkeit. Der Verzahnung aller weiteren Aktivitäten mit einer ähnlichen Zielsetzung kommt daher auch in Zukunft eine herausragende Bedeutung zu.

Die Lufthansa Passage Airline ist mit dem Medium „Dialogbilder Workshops“ sicher nur einen ersten Schritt gegangen. Der schwierige Weg zu einem Dienstleistungs-Unternehmen, das internes Wissen effizient nutzt und dynamisch auf Wettbewerbsveränderungen reagieren kann, muß weiter verfolgt werden. Das entstandene Momentum kann helfen, dem Ziel einer lernenden Organisation, die das schwierige Gleichgewicht zwischen den legitimen Ansprüchen der Kunden, der Mitarbeiter und der Aktionäre jeden Tag herzustellen versucht, beständig näher zu kommen.

Die Entwicklung, Planung und Durchführung der Workshops hat - quasi als Nebenprodukt - eine Reihe interner Schwachstellen aufgedeckt, die den Aufbau einer modernen Kommunikationsinfrastruktur erschweren. So wird beispielsweise das ausgeprägte Bereichsdenken - unterstützt durch die Existenz von verschiedenen, diskongruenten Tarifverträgen - auch in Zukunft eine der größten Herausforderungen der Lufthansa Passage Airline bleiben.

Die guten Erfahrungen anderer großer Unternehmen mit „Learning Maps“ (z.B. Mercedes Benz, Siemens Nixdorf, Pepsi, Boeing, Sears) können für den Fall Lufthansa Passage Airline prinzipiell bestätigt werden. Der Fokus auf den kommunikativen und nicht den Weiterbildungsnutzen der „Dialogbilder“ ist jedoch ein fundamentaler Unterschied des Lufthansa-Ansatzes zu dem anderer Unternehmen. Sechs kritische Erfolgsfaktoren können für diesen rückwirkend identifiziert werden:

- Glaubwürdigkeit und Konsequenz der Geschäftsleitung
- Heterogene Zusammensetzung der Workshops
- Engagierte Moderatoren
- „Leise“, aber selbstbewußte und zielgruppenorientierte Ankündigungs- und Berichtskommunikation („Tu erst Gutes, dann aber rede auch darüber!“)
- Aufgreifen des Mitarbeiter-Feedbacks direkt durch die Geschäftsleitung
- Enge Verzahnung mit anderen Veränderungsprojekten

4 Literaturverzeichnis

- Achleitner, P.M. (1985): *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen*.
- Bowen, D.A. und Lawler, E.E. (1992): „The empowerment of service workers: what, why, how, when“. In: *Sloan Management Review*, Frühjahr. Bowen, D.A. und Lawler, E.E.
- Chan, K. und Mauborgne, R. (1997): „Fair Process - Managing in the knowledge economy“. In: *Harvard Business Review*, Juli/August.
- Deutsche Lufthansa AG (1998): Mitarbeiterbefragung „Interne Kommunikation“.
- Deutsche Lufthansa AG, Passage Airline, (1998): *Unser Plan 1998 - Wo wir gut sind, wo wir besser werden müssen und wie wir dort hinkommen*.
- Freeman, E.R. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*.
- Ghoshal, S. und Bartlett, C.A. (1996): „Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal“. In: *Sloan Management Review*, Winter.
- Hahn, D. (1994): „Unternehmensziele im Wandel“. In: Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*.
- Hamel, G. (1996): „Strategy as revolution“. In: *Harvard Business Review*, Juli/August.
- Kreikebaum, H. (1997): *Strategische Unternehmensplanung*.
- Lutz, C. (1991): „Kommunikation - Kern der Selbstorganisation: Unternehmensführung im Informationszeitalter“. In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*.
- Mellor, V. (1997): „The power of visuals in communicating strategy“. In: *Strategic Communication Management*, Oktober/November.
- Meyer, J.-A. (1996): „Visualisierung im Management“.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. und Berry, L.L. (1988): „Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality“. In: *Journal of Retailing*, 64. Jg.
- Payne, A. (1991): „Relationship Marketing: A broadened view of marketing“. In: ..???.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*.
- Probst, G., Raub, S.P. (1998): „Kompetenzorientiertes Wissensmanagement“. In: *Zeitschrift für Organisation*, Nr. 3.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. und Quinn, R.T. (1998): „The employee-customer-profit chain at Sears“. In: *Harvard Business Review*, Januar/Februar.
- Sattelberger, Th. (1996): „Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur“. In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*.

Schlesinger, L.A. und Heskett, J.L. (1991): „Breaking the cycle of failure in service“. In: *Sloan Management Review*, Frühjahr.

Senge, P.M. (1994): *The fifth discipline - The art and practice of the learning organization*.

Sorge, M. (1995): „Dana maps out learning“. In: *Automotive Industries*, September.

Würthner, C. (1999, in Vorbereitung): *Transnationale Dienstleistungssysteme – Eine Rahmenkonzeption*, Dissertation Universität Frankfurt/Main.

Wunderer, R. (1994): „Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel“. In: Gomez, P. et.al. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*.

Zerfaß, A. (1996): „Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung“. In: Bentele, G., Steinmann, H. und Zerfaß, A.: *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*.

¹Vgl. auch Hahn (1994), Fritz (1995) und Kreikebaum (1997) für eine ausführlich Diskussion der Ziele eines Unternehmens als gesellschaftliche Institution und seinen Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen.

²Die Zusammenfassung der Bereiche des Passagier-Linienfluggeschäfts in einem eigenen Geschäftsfeld „Lufthansa Passage Airline“ im April 1997 hatte eine systematische Verringerung der aufgezeigten Kommunikationsdefizite zwischen den traditionell sehr eigenständigen Bereichen und zwischen den oberen und unteren Hierarchieebenen erleichtert. Zum ersten Mal in der Geschichte von Lufthansa war dieses Geschäftsfeld organisatorisch selbständig: Es war zwar noch die größte und wichtigste, aber eben nur eine von vielen Töchtern unter dem Dach des Lufthansa Konzerns. Alle Mitarbeiter dieses Geschäftsfelds haben seither die gleichen Kunden, die gleichen Flugzeuge, die gleichen Vertriebskanäle, die gleichen Lieferanten, die gleichen Wettbewerber und viele gemeinsame Herausforderungen.

³Menschen behalten durchschnittlich nur 10% von dem, was sie lesen. Wenn sie etwas sehen und hören können, so sind es bereits 50%. Bis zu 90% werden von dem behalten, was Menschen sagen, während sie es tun (für eine umfangreiche Literaturübersicht zur Bedeutung visueller Darstellungsformen siehe auch Meyer, 1996).

⁴15 Experten wurden gebeten, die einzelnen Medien in einen von zwei unskalierten Achsen aufgespannten Raum einzuzeichnen. Aufgrund der hohen Konsistenz der Ergebnisse wurde das daraufhin geschätzte Portfolio in Abb. 4 nicht weiter quantitativ überprüft.

⁵Die meisten Mitarbeiter haben keinen Büroarbeitsplatz mit PC. Flugbegleiter, Piloten und Bodenpersonal am Flughafen sollen über Intranet-Cafés und einen erleichterten Zugang von zu Hause aus das Intranet nutzen können.

⁶Sechsmal im Jahr lädt die Geschäftsleitung für zwei Tage 25 Mitarbeiter ein, die sich dafür bewerben können und - ihren Bereichsquoten entsprechend - ausgelost werden. Jeweils vier Mitglieder der Geschäftsleitung stehen einen ganzen Tag zur Verfügung, um nach einem kurzen Vortrag in verschiedenen Workshops und auch in informellen Abschnitten in den Pausen und abends einen offenen Dialog führen zu können.

⁷Von Root Learning©, Inc., Perrysburg, USA, wurde das Konzept der „Learning Maps™“ übernommen, dann aber zu „Dialogbildern“ mit einem Fokus auf der internen Kommunikation weiterentwickelt.

⁸Zahlreiche Mitarbeiter des Lufthansa Konzerns sind bereits vorher in den Grundlagen des Total Quality Management (TQM) und in Moderationstechniken ausgebildet worden.

⁹Der dennoch signifikant unterschiedliche Rücklauf auf die Einladung der Geschäftsleitung ist ein deutlicher Indikator für den immensen Unterschied zwischen den verschiedenen Teil-Unternehmenskulturen.

¹⁰In einem Feedback-Formular schrieb eine Teilnehmerin vom Bodenpersonal: „Eines Tages hatten wir wieder die schwierige Diskussion mit Passagieren, wieviel Gepäckstücke sie mit an Bord nehmen dürften.“

Die Situation drohte zu eskalieren, als sich mehrere Kunden gegenseitig „anstachelten“. Da kam der Kapitän unseres Fluges ans Gate, stellte sich vor die aufgebrachten Passagiere und erklärte ruhig die hohe Sicherheitsrelevanz unserer Gepäckregelung. Die Autorität dieser Worte führte jedenfalls dazu, daß alle ihr Gepäck wie selbstverständlich aufgaben. Auf meine erstaunte Frage an den Kapitän, warum dies keiner seiner Kollegen jemals vorher gemacht habe, sagte er lächelnd: ‘Auch ich habe etwas in den Dialogbilder Workshops gelernt.’“