

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG

**Herausgeber:** Eisenbibliothek

**Band:** 78 (2006)

**Artikel:** Vom Schwarzen Brett zum Intranet : Nachgedanken zu einer Tagung

**Autor:** Steinle, Friedrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378420>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Vom Schwarzen Brett zum Intranet – Nachgedanken zu einer Tagung

### Prof. Dr. Friedrich Steinle

Geb. 1957, Studium der Physik, Promotion (Tübingen) und Habilitation (TU Berlin) in Geschichte und Philosophie der Naturwissenschaften. Mitarbeiter an der Universität Göttingen und am MPI für Wissenschaftsgeschichte in Berlin, Forschungs- und Lehraufenthalte im In- und Ausland. Ab Sommer 2004 Professor für Wissenschaftsgeschichte und -philosophie an der Université Lyon I; seit Winter 2004 Professor für Wissenschafts- und Technikgeschichte an der Bergischen Universität Wuppertal. Forschungen zur Mechanik der frühen Neuzeit, Elektrizität im 18. und 19. Jahrhundert, Farbenforschung im 18. und 19. Jahrhundert, Erdmagnetismus 17. bis 19. Jahrhundert, Geschichte und Philosophie des Experimentes.

Jemandem, der wie ich «von aussen» kommt, sei es erlaubt, mit eher naiven Fragen und Bemerkungen anzufangen. Im günstigen Fall kann das auch den Insidern hilfreich sein, zu sortieren und vielleicht auf Desiderate aufmerksam zu machen.

Um innerbetriebliche Kommunikation geht es. Hier ist zum einen der Begriff des Betriebes zentral. Gleich, ob es sich um Industriebetriebe, Handelsbetriebe oder Handwerksbetriebe handelt, haben wir es stets mit komplexen sozialen Strukturen zu tun. Kommunikation ist der andere Zentralbegriff. Wer aber ist es, der kommuniziert, mit wem und mit welchem Ziel? Gemeint ist, so macht die Tagung deutlich, stets die Kommunikation zwischen sozialen Gruppen, zwischen Individuen aber nur insofern, als sie bestimmte Gruppen repräsentieren. Die Einteilung in soziale Gruppierungen ist jedoch, so wissen wir alle, notorisch schwierig und hat immer ein Element von willkürlich gesetzten Blickrichtungen, die man auch anders hätte wählen können.

In erster Linie, und das war ja auch in den letzten Tagen hier gut erkennbar, wird im Betrieb nach Statusgruppen unterschieden: zuvörderst Leitung und Belegschaft; bisweilen wird zusätzlich eine mittlere Führungsebene eingezogen oder die Gewerkschaft als weitere Gruppierung hinzugenommen. Auch innerhalb der Leitung lässt sich natürlich noch weiter differenzieren. Wichtig ist jedenfalls, dass diese Gruppen im Betrieb nicht gleichwertig sind. Schon allein von den Machtverhältnissen her bestehen gewaltige Unterschiede, jedoch gleichfalls unter dem Gesichtspunkt der Kompetenzen und der Ressourcen zur Kommunikation. Wie wichtig das für die Fragen nach den Eigenheiten innerbetrieblicher Kommunikation ist, lässt sich zumindest in drei Richtungen gut erkennen.

1) In fast allen Fällen, die auf dieser Tagung zur Sprache kamen, handelte es sich darum, dass die Leitung mit der Belegschaft kommunizierte. Aber ist Kommunizieren hier der richtige Begriff? Als ehemaliger Physiker verbinde ich mit diesem Begriff gerne das Bild kommunizierender Röhren, in denen sich die beiden Seiten sehr fein und sensibel wechselseitig austauschen. In vielen Fällen der letzten Tage passt dieses Bild jedoch nicht, es ging viel enger um Mittei-

lung, um Informationsvermittlung, meist nur in eine Richtung. Ein bezeichnendes Beispiel sind die Tafeln mit Regeln und Handbücher der SBB, und die Rede vom «Katechismus» bringt es gewissermassen auf den Punkt. Auch am Schwarzen Brett und in Werkszeitungen wird vor allem mitgeteilt: Jubiläen, Unfallverhütungsmassnahmen, bevorstehende Umstrukturierungen usw. Wie Herr Willi betonte, wird eine besonnene Unternehmensleitung gerade bei Mitteilungen der letzteren Art eher die direkte, mündliche Mitteilung bevorzugen, etwa auf Betriebsversammlungen – aber immer noch handelt es sich wesentlich um Mitteilung.

Die Ziele solcher Mitteilungen können vielfältig sein. Die Information dient oft der Steuerung und Veränderung des Verhaltens, beispielsweise bei Unfallverhütung. Zumindest ebenso wichtig allerdings war häufig das Ziel, eine Identifikation mit dem Betrieb zu erzeugen, sehr klar erkennbar beim SBB-Nachrichtenblatt oder bei der Krupp-Zeitung. Manchmal möchte die Leitung ihre Belegschaft zu etwas erziehen (Vorsicht, Sparsamkeit, ...) oder für etwas gewinnen (noch bessere Mitarbeit), manchmal von etwas abhalten (von unangenehmer politischer Betätigung, von Gewerkschäften, von linken Ideen, ...). Im Fall der Dinta-Werkszeitungen war in überraschend expliziter Weise auch eine allgemein-politische Lenkung angestrebt, weit über betriebliche und sozialpolitische Fragen hinaus.

In all diesen Fällen erfolgte die Mitteilung ausschliesslich in eine Richtung, gewissermassen einbahnig: von der Leitung weg zur Belegschaft hin, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine Zeitung, ein traditionelles Schwarzes Brett, eine elektronische Tafel oder ein Intranet handelte. In meinem naiven Bild der kommunizierenden Röhren müsste man sich schon ein Ventil eingebaut denken, das Strömung nur in eine Richtung zulässt. Die hier vorgestellten Werkszeitungen waren Sprachrohr der Leitung, im Fall SBB ebenso wie bei der Dinta. Die Redaktion war von der Leitung bestellt und bezahlt und hatte einen mehr oder weniger explizit formulierten Auftrag, der sich wohl als eine Art interne PR bezeichnen liesse. Eine ähnliche Asymmetrie ist übrigens in der Ausrichtung des professionellen Studienganges Organisationskommunikation / interne Kommunikation tief angelegt: Die Ausbildung ist gänzlich auf die Kommunikationsrichtung von der Leitung zur Belegschaft konzentriert, die Umkehrung kommt lediglich am Rande ins Blickfeld. Von den im Modell von Grunig & Hunt theoretisch angelegten Richtungen «top-down, bottom-up, in-between» wird allein die erste in der Ausbildung untersucht und praktisch geschult.

In all diesen Fällen, historisch wie aktuell, hat die Asymmetrie der Kommunikation natürlich mit der strukturellen Asymmetrie im Betrieb zu tun. Es ist die Leitung, die den Kommunikator bestellt und bezahlt, nicht die Belegschaft. Es ist die Leitung, die sowohl das Bedürfnis der

Mitteilung hat als auch – und das ist wesentlich – die Mittel und Kompetenzen dazu. Die Belegschaft hätte vielleicht bisweilen das Bedürfnis, manches zu kommunizieren, aber dann doch deutlich weniger die Mittel und die Kompetenzen. Dass sich innerbetriebliche Kommunikation weitgehend wie eine Einbahnstrasse ausnimmt, deutet also vermutlich auf einen wichtigen strukturellen Befund, der mit den eingangs genannten Asymmetrien zu tun hat.

2] Trotzdem sollte man sich nicht zu rasch zufrieden geben. Möglicherweise haben diejenigen, die innerbetriebliche Kommunikation untersuchen, vor allem genau diese Richtung von oben nach unten in den Blick genommen und den Rückweg nicht angemessen untersucht – der genannte Fall des modernen Studienganges ist vielleicht signifikant. Tatsächlich scheint mir hier noch ein erheblicher Nachholbedarf der Forschung zu bestehen. Immerhin gab es auf der Tagung an einigen Stellen Hinweise auf die andere Kommunikationsrichtung, aber es waren eben eher Hinweise als wirkliche Untersuchungen.

Für den Fall der SBB hatte Herr Köppel eine Art Kommunikationsrückweg über Gewerkschaften und ihre Publikationen erwähnt. Ist das nicht auch eine Form innerbetrieblicher Kommunikation, obgleich eben auf dem Umweg über eine ausserbetriebliche bzw. betriebsübergreifende Organisation? Vielleicht hätte sie ohne diesen Umweg jedoch nicht stattfinden können, eben wegen der Asymmetrie hinsichtlich der Kommunikationskompetenz und der Kommunikationsressourcen. Auch im Fall der Mitbestimmung (Kleinschmidt) der Nachkriegszeit war der Arbeitsdirektor tatsächlich als Kommunikationspunkt in unterschiedliche Richtungen gedacht: von der Leitung zur Belegschaft und umgekehrt. Hier wäre es von Interesse, zu untersuchen, wie sich zum Beispiel die Belegschaft konkret artikuliert hat: ebenfalls vornehmlich über die Gewerkschaft oder auch direkt? Wie sind Arbeitsdirektoren mit ihrer Doppelrolle umgegangen, wie haben sie sich selbst verstanden? Wieder ein anderer Fall des Rückwegs deutete sich in der von Herrn Wischermann erwähnten Sprechstunde des Firmenchefs in der Weberei F. Brandt an. Was wissen wir darüber? Wer hat sich getraut, da hinzugehen, gibt es Berichte oder Notizen von Arbeitgeber- oder Arbeiterseite? Wurden auch die unangenehmen Fragen gestellt, und wie ist Brandt damit umgegangen? Ähnliche Fragen lassen sich an Herrn Willi stellen, der erwähnte, dass ein guter Chef regelmässig bei den Mitarbeitern gezielt hereinschaut und sich nach dem Gang der Dinge erkundigt. Was kommt dabei typischerweise zur Sprache, was vielleicht gerade nicht? Es scheint durchaus Wege der Kommunikation gleichfalls in die andere Richtung zu geben, aber darüber, wie sie laufen, wer die Akteure sind, was und mit welchen Zielen hier kommuniziert wird, wissen wir sehr viel weniger als über die Top-down-Richtung.

Zumindest auf den ersten Blick eine Ausnahme scheint der Fall der Fuggerschen Fernkommunikation darzustellen, in der Briefe hin- und hergingen und die sich von daher tatsächlich zweibahnig ausnimmt. Zum einen ist allerdings klar, dass es sich hier um ein wohlformalisiertes Berichts- und Kontrollwesen handelte, das wegen der räumlichen Verteilung der Dependances zum Aufrechterhalten des Normalbetriebes unerlässlich war, also mit der spezifischen Betriebsstruktur zu tun hatte. Kommuniziert wurden meistenteils geschäftliche Daten, Berichte, Bilanzen usw. Und es ist höchst spannend zu sehen, wie sich die Form der Kommunikation änderte, wenn Unregelmäßigkeiten, also mögliche Regelverletzungen, eintraten. Briefe wurden durch Visitationen oder Vorladungen ins Stammgeschäft ersetzt, die formalen Ansprüche verschoben sich. Zum anderen ist es vielleicht nicht zufällig, dass hier die Leitung mit der mittleren Führungsebene kommunizierte, nicht mit der Arbeiterschaft. Selbst in ihrer verengten Form war Zweibahnigkeit nur deshalb möglich, weil eben auf beiden Seiten auch eine hohe Kommunikationskompetenz vorlag und die Asymmetrie in dieser Hinsicht nicht so ausgeprägt war wie in den Fällen der Industrie. Für ein weiteres Verständnis des Falles Fugger wäre es höchst interessant, einen Vergleich mit anderen Handelsgesellschaften anzustellen, etwa der East India Company oder ihrem französischen Pendant.

Für das Verständnis der Bottom-up-Kommunikation von der Belegschaft zur Leitung wäre es insgesamt wichtig, nicht nur die Frage zu stellen, was die Belegschaft von der Leitung erfahren sollte (Szyszka), sondern eben auch die umgekehrte. Dann würden vielleicht gleichfalls andere Phänomene ins Blickfeld rücken, Phänomene, die man wohl kennt, die jedoch üblicherweise nicht als Kommunikationsformen betrachtet werden. Ich denke da an Indikatoren wie Krankenstand, Wegbleiben vom Arbeitsplatz, grössere oder geringere Flexibilität, Leistungserbringung (wie von Herrn Szyszka erwähnt), Produktivitätsveränderungen und allgemein so etwas wie das Betriebsklima. Wenn man gar Streiks als (zweifellos monströse) Form der Kommunikation einbeziehen wollte, wäre das zugegebenermassen ein weiter Kommunikationsbegriff. Klarerweise wäre es absurd, Streik, Krankenstand, Leistungserbringung usw. auf Kommunikation *reduzieren* zu wollen. Das heisst aber nicht, dass es nicht ganz sinnvoll sein kann, diesen Aspekt wesentlich einzubeziehen, gerade dann, wenn es um ein Gesamtverständnis des innerbetrieblichen Kommunikationsgefüges geht. Immerhin werden ja selbst durch Streik in massiver Weise auch Botschaften vermittelt, Botschaften, die vielleicht auf andere Weise nicht genügend Gehör gefunden haben. Wieder hat die Form der Vermittlung mit der Asymmetrie im Betrieb zu tun, hinsichtlich Macht, Kompetenz und Ressourcen gleichermassen.

3) Ein dritter Blickwinkel sei nur kurz angedeutet. Innerbetriebliche Kommunikation hat sich auf dieser Tagung wesentlich auf die Kommunikation zwischen Leitung und Belegschaft beschränkt. In modernen Betrieben indessen ist das soziale Gefüge viel differenzierter und komplexer. Ein Feld, über das wir offenbar wenig wissen, ist die Kommunikation zwischen anderen betrieblichen Gruppen und innerhalb derselben, zum Beispiel zwischen Leitung und mittlerer Leitungsebene, zwischen Arbeitern und Vorarbeitern, zwischen Arbeitern und Gewerkschaft sowie innerhalb der Arbeiterschaft selbst, etwa zwischen Jung und Alt. Herr Rasch hat mich darauf aufmerksam gemacht, dass auch so etwas wie Betriebsfeste (von wem auch immer organisiert) und die Aktivitäten von Jugendvertretungen unter dem Aspekt von Kommunikation betrachtet werden und wichtige Einsichten liefern können.

Zugegebenermassen kann es ausgesprochen schwierig sein, an solche Formen innerbetrieblicher Kommunikation mit analysierendem Blick heranzukommen. Wo kann man sich festmachen, welche Quellen verwenden? In vielen Fällen handelt es sich um nichtschriftliche Kommunikation, verbale oder nonverbale. Schwarze Bretter der Belegschaft (nicht der Leitung) könnten dem Analysierenden vielleicht eine Möglichkeit eröffnen oder ein offenes Intranet. Ungeachtet solcher Schwierigkeiten scheint mir gleichwohl klar, dass auch solche Formen betrieblicher Kommunikation für ein Gesamtbild unerlässlich sind. Und es ist keineswegs ausgemacht, dass diese Felder der Kommunikation weniger wichtig sind als die zwischen Leitung und Belegschaft – wichtig für das mehr oder weniger gute Funktionieren des komplexen Betriebsgeschehens und damit eben auch für alle Versuche, es zu verstehen.

## II

Viel kürzer möchte ich noch auf eine andere Perspektive hinweisen. Moderne Industrieunternehmen lassen sich nicht nur nach Statusgruppen, sondern auch nach funktionellen Sparten einteilen. Auf Organigrammen von Grossbetrieben sind unter der Ebene der Gesamtleitung solche Funktionsgruppen meist parallel dargestellt wie beispielsweise Forschung, Konstruktion und/oder Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Service, Verwaltung usw. Wird Kommunikation unter diesem Blickwinkel untersucht, treten andere Gesichtspunkte hervor als zuvor. Zwischen den einzelnen Sparten bestehen ja ziemlich unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse, und manchmal ist intensive Kommunikation zwingend erforderlich, die dann typischerweise nicht oder nicht nur über die Gesamtleitung verläuft. Dabei geht es nicht um Fragen der Unternehmensführung, der Identifikation usw., sondern um konkreten Wissenstransfer, um Koordination oder gar Kooperation. Üblicherweise verläuft

diese Kommunikation auf mittlerer Leitungsebene: Sie hat damit weder den erwähnten Top-down-Charakter, noch liegen systematische Asymmetrien hinsichtlich Macht, Kommunikationskompetenz und Kommunikationsressourcen vor.

Hier setzt das an, was man üblicherweise Wissensmanagement nennt. In seinen Entstehungszeiten war es von der Idee ausgegangen, die bei solcher Kommunikation auftretenden Probleme durch intelligent angelegte und von vielen Seiten zugriffsoffene Datenbanksysteme zu lösen. Dass das naiv war, weiss man heute sehr wohl. Hier scheinen mir die von Herrn Wischermann angesprochenen Punkte besonders virulent zu werden, insbesondere die Feststellung, dass Wissen nie per se eindeutig ist, dass es vielmehr unterschiedliche Sprachverwendungen gibt, die auf unterschiedliche Interpretationsrahmen verweisen. Bei der Kommunikation zwischen Forschung, Entwicklung, Produktion etwa sind solche Sprachschwierigkeiten typischerweise zu beobachten.

Für die Lösung derartiger Schwierigkeiten scheint mir die verschiedentlich zur Sprache gekommene Kategorie des Vertrauens zwar wichtig, jedoch nicht immer ausschlaggebend. Das hier nötige Vermitteln zwischen unterschiedlichen Wissenskulturen kann häufig nicht allein durch schriftlichen Austausch erfolgen, gleich ob per Schriftverkehr, Datenbank oder E-Mail – das war ja der Fehler der Idee rein technischer Lösungen. Direkte persönliche Kommunikation ist hier entscheidend, nicht nur weil damit tatsächlich eine Art Vertrauen geschaffen werden kann, sondern auch Verständnis für die jeweils andere Wissenskultur, sei es durch die Möglichkeit der unmittelbaren Rückfrage (die man schriftlich nie stellen würde), durch typische körpersprachliche Verweisgesten in der mündlichen Rede oder dergleichen. Die im Fall BMW offensiv geplante räumliche Nähe unterschiedlicher Funktionssparten im Betrieb scheint mir solchen Überlegungen Rechnung zu tragen: Sie hatte ja wohl gerade den Hintergrund, direkte Kontakte zwischen verschiedenen Arbeits- und Wissenskulturen zu ermöglichen, anzuregen oder gar zu erzwingen. Ein Bereich, in dem das schon früher, wenngleich weniger intensiv und keinesfalls organisiert stattfand, sind eben die Werksbibliotheken, in denen sich Vertreter zumindest einiger unterschiedlicher Sparten treffen und vielleicht unerwartete thematische Ähnlichkeiten (oder auch Differenzen) bemerkten konnten.

Allerdings verweist gerade dieser Aspekt ebenfalls darauf, dass hier die Grenzen zwischen innerbetrieblicher und ausserbetrieblicher Kommunikation nicht immer scharf zu ziehen sind – Bücher und Zeitschriften, wie sie in Bibliotheken geboten werden, sind ja genuine Medien allgemeiner, ortsungebundener und damit überbetrieblicher Kommunikation. Und die grosse Hoffnung moderner Technologieparks nach dem Vorbild des Silicon Valley, wie sie allerorten konstruiert werden, setzt wesentlich auf Kommunikation – auf eine Kommunikation allerdings, für die die Grenzen zwis-

schen inner- und ausserbetrieblich weniger wichtig sind als die Kontaktflächen unterschiedlicher Arbeits- und Wissenskulturen. Die hier gewonnenen Erfahrungen werden auch für das Verständnis der innerbetrieblichen Kommunikation in Grossunternehmen wichtige Anhaltspunkte liefern.

Innerbetriebliche Kommunikation scheint mir bei näherem Bessehen ein nicht weniger komplexes Netzwerk darzustellen als der Betrieb selbst. Ein Zugang von mehreren unterschiedlichen Perspektiven kann dazu beitragen, die doch merkliche Verengung auf die Schnittstelle zwischen Leitung und Belegschaft zu überwinden und den Blick für ein umfassenderes und erst noch zu erarbeitendes Verständnis zu öffnen.