

Zeitschrift:	Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber:	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band:	63 (1971)
Heft:	12
Artikel:	Einige Probleme der Information und Kommunikation im Betrieb
Autor:	Neuhaus, Jean
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-354534

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: 23.01.2026

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

GEWERKSCHAFTLICHE RUNDSCHAU

MONATSSCHRIFT DES SCHWEIZERISCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES
ZWEIMONATLICHE BEILAGE: «BILDUNGSSARBEIT»
HEFT 12 - DEZEMBER 1971 - 63. JAHRGANG

Einige Probleme der Information und Kommunikation im Betrieb¹

Den Problemen der Information und der Kommunikation im Betrieb wird in den klassischen Werken der Betriebswirtschaftslehre nur allmählich den ihnen gebührenden Raum gewährt. Allenfalls wird angedeutet, dass jede Stelle im Unternehmen ein Anrecht auf die sie betreffende Information habe, ohne dass jedoch die Mittel und Wege eindeutig aufgezeigt werden, wie sie dazu gelangen kann. Um so mehr sind wir uns den zum Teil im folgenden aufgeführten Autoren zu Dank verpflichtet, deren Untersuchungen über Fragen der Information und Kommunikation im Betrieb, aus verhältnismässig neuester Zeit und aus verschiedenen Sprachräumen, uns wertvolle Hinweise boten und weitgehend eine Bestätigung unserer Erkenntnisse darstellten. Einige von ihnen haben auf diesem bisher noch wenig bearbeiteten Gebiet wahre Pionierleistungen vollbracht, die wir in aller Form würdigen möchten.

Ob im privaten oder öffentlichen Bereich, die Leistungen eines jeden Betriebes bilden das Arbeitsergebnis einer mehr oder weniger bedeutenden Gemeinschaft. Daher röhrt auch die Wichtigkeit guter Beziehungen zwischen dem Ganzen und den Teilen im Hinblick auf die Problematik des unternehmerischen Ziels, auf die etwa nötige Willensbeeinflussung und die zu treffenden Entscheidungen. Das Zusammenwirken der Glieder eines Kollektivs und das In-Einklang-Bringen ihrer Funktionen, hängt nicht allein vom Wert eines noch so perfekten Organisationsschemas ab, es steht auch im Zusammenhang mit der Qualität der internen Information und Kommunikation. Für die Koordination und Abstimmung der Teilaufgaben gemäss der Zielsetzung des Unternehmens, für die Beeinflus-

¹ Diese Abhandlung enthält verschiedene Abschnitte der vom Autor in der Zeitschrift «Industrielle Organisation», Nr. 5, 1970, Zürich, sowie im Korrespondenzblatt des Revisionsverbandes bernischer Banken und Sparkassen, Nr. 10, September 1970, Bern, veröffentlichten Arbeiten über «Die Information als wichtiges Instrument der Unternehmungsführung» und «Information und Betriebsführung».

sung der Mitarbeiter, auf dieses gemeinsame Ziel hinzuwirken, für das Anregen von Entscheidungen, die der konkreten Situation entsprechen, ist ein Informationsfluss nach unten und nach oben, zwischen Haupt und Gliedern der Produktionsgemeinschaft, unabdingbar und für den Erfolg des Betriebes lebenswichtig.

1. Betrieb und Information

Das System der Weitergabe von Informationen im Betrieb, die entsprechenden Versorgungskanäle und die hierfür erforderlichen Massnahmen sind natürlich je nach der Bedeutung der Produktionsgemeinschaft verschieden.

Das einfachste Mittel ist die individuelle oder kollektive Unterredung des Chefs mit seinen Mitarbeitern. Im allgemeinen trifft dies für den Kleinbetrieb zu, schon wegen der oft gemeinsam benutzten Räume und der begrenzten Aufteilung der zu erledigenden Arbeiten. Jeder verfügt über den Gesamtüberblick, und die Zusammenarbeit wird normalerweise nur durch Störungen im persönlichen oder gar affektiven Bereich beeinträchtigt. Dass sich hieraus eine gute Information ergibt, ist einleuchtend. Je grösser aber der Betrieb wird, je mehr die Arbeitsteilung fortschreitet und je vielfältiger die Räder des Betriebes ineinander greifen, um so eher verliert der Mitarbeiter den Gesamtüberblick, und um so schwieriger wird es, die spontane Information aufrechtzuerhalten und zu überwachen. Aber das ist nicht alles. Mit dem Anwachsen der arbeitenden Gemeinschaft gehen strukturelle Veränderungen Hand in Hand, und die Distanz zwischen den Mitarbeitern im Betrieb wird nicht nur räumlich grösser, sie erweitert sich auch in sozialer Hinsicht: Ein Graben trennt bald einmal Haupt und Glieder, Angestellte und Arbeiter, Akademiker und Nichtakademiker, Wissenschaftler und Verwaltungsleute.

Mit fortschreitender Spezialisierung wird bald jeder Dienst innerhalb des Betriebes zu einer in sich geschlossenen Abteilung mit eigener Fachsprache, eine wirkliche Festung für Eingeweihte mit einer «déformation professionnelle», im Kampf mit andern Stellen um verschiedene Vorteile. In diesem Stadium, welches das Unternehmen schneller erreicht, als man vermutet, erweist sich das Verständnis für die wahren Interessen der Gemeinschaft auf allen Stufen häufig als subjektiv und verfälscht. Darüber hinaus lassen fortschreitende Organisierung und vermehrte Hierarchisierung auf allen Stufen auch Rivalitäten entstehen, welche durch die Zentrifugalkraft des Abteilungsegoismus noch verstärkt werden. Daraus ergibt sich nur zu oft eine «gefilterte» oder verstümmelte Informationsübermittlung, verursacht durch das Misstrauen auf seiten der Mitarbeiter, für die sich bei schwindendem Gesamtüberblick die sozialen Abstände vergrössern. Tritt zu den eigentlichen Uebermitt-

lungsschwierigkeiten eine derartige Situation noch hinzu, so wird die Weiterleitung der Information zu einem wesentlichen Problem des Unternehmens.

2. Bedeutung der Information

Die Mitarbeiter, wie auch der einfache Bürger, verlangen informiert zu werden und über Themen diskutieren zu können, welche früher zum gehüteten Jagdrevier einzelner Spezialisten gehörten. Jeder möchte erst kennenlernen, wofür er sich später einsetzen und verpflichten soll. Dies erfahren heute die Verantwortlichen in den Kirchen, in der Armee, in Regierungsstellen und ebenso in den öffentlichen und privaten Betrieben. Der traditionelle Paternalismus vom alten Schrot und Korn erscheint – selbst wenn er sich ganz im Interesse der Mitarbeiter betätigt – in unseren Tagen völlig veraltet. Die Diskussion über neue Führungsmethoden im Betrieb ist noch offen; eine Führung ohne Information scheint jedoch jetzt schon ausgeschlossen. Der Bereich der Geschäftsgeheimnisse endlich beschränkt sich auf vertrauliche Daten der Fabrikation oder anderer Gebiete.

Für die Gegenwart gilt wohl, dass das Informationsproblem sich heute aus einem wachsenden Informationsbedürfnis und zunehmenden Informationsschwierigkeiten zusammensetzt. Aus diesem Grunde bemühen sich auch zahlreiche Unternehmen um Massnahmen zur Verbesserung des Informationsniveaus. Hierher gehören Hauszeitungen, Betriebsversammlungen und Betriebsbesichtigungen, Anschlagbretter, Betriebshandbücher, Hausbreviere, Vorgesetzten- und Weiterbildungskurse, Vorschlagswesen, Rapporte und Zirkulare, um nur einige Mittel zur Anregung des Dialogs und zur Verbesserung der Kontakte zu nennen. Anderseits können auch ein verbessertes Rechnungswesen und eine durchschaubare Buchhaltung, die dem Personal weitgehend zugänglich sind, Bindungen zwischen Betrieb und Mitarbeitern enger gestalten. Angesichts der sich aufdrängenden Forderung nach Information gewinnen offensichtlich auch die Einführung des Personals beim Eintritt sowie seine dauernde Instruktion und Weiterbildung, die Qualifizierung der Mitarbeiter und die ihnen offenstehenden Möglichkeiten zum Arbeitsplatzwechsel zwischen den verschiedenen Abteilungen des Betriebes, wachsende Bedeutung. Dasselbe gilt für die Verbesserung und Verbreitung der Dokumentation.

Trotzdem aber lassen die von zahlreichen Unternehmen auf diesem Gebiet ergriffenen Massnahmen noch keine sehr günstige Lösung des Informationsproblems zu, und möglicherweise liegt der Grund hierfür darin, dass gewisse Informationsfragen zu isoliert betrachtet werden, und dass man auftretende Schwierigkeiten nicht mit ihnen in Verbindung bringt. Man sollte sie weder vom Informa-

tionsproblem als Ganzes noch von den strukturellen Hauptproblemen des Betriebes im einzelnen trennen. Selbstverständlich sollte man, bevor man eine Verbesserung der Betriebsinformation in Angriff nimmt, sich erst einmal über die einzelnen Stellen und Abteilungen Gedanken machen, aus denen sich das Unternehmen zusammensetzt, und sich überlegen, wie man sie zu einer uneigennützigen Zusammenarbeit im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele bringen könnte.

3. Schwierigkeiten der Information

Die Hauptaufgabe der Unternehmungsleitung besteht darin, ein Aktionsprogramm festzulegen, welches nicht nur das anzuvisierende Ziel und die künftigen Verhaltensweisen aufzeigt, sondern auch die zu überwindenden Etappen, die anzuwendenden Mittel, die im Auge zu behaltenden Faktoren und die zu beobachtende Koordination mit einschliesst. Um auf lange Sicht erfolgreiche Entscheidungen fällen zu können, erscheint aber die Zuhilfenahme der blossen Intuition um so ungenügender, als die Verhältnisse immer komplexer werden. Damit erhält die Information für die rechte Wahl wirksamer, weil klug überlegter Lösungen immer grössere Bedeutung. Meist fehlt es jedoch den leitenden Männern des Betriebes im allgemeinen nicht etwa an Informationsmaterial, sondern dieses erreicht im Gegenteil bisweilen einen derartigen Umfang, dass das Hindurchfinden sehr mühsam wird. Schwierigkeiten ergeben sich erst, wenn es gilt, verlässliche Daten festzuhalten, welche von Bedeutung sind und mit dem Ziel des Unternehmens im Einklang stehen. Zu oft werden ja die mit informativen Berichten beauftragten untergeordneten Mitarbeiter über augenblickliche Schwierigkeiten und über die wirklichen Sorgen der Direktion nicht auf dem laufenden gehalten; dieser ganze Bereich ist ihnen im allgemeinen nicht zugänglich, so dass ihre Untersuchungen aus Unkenntnis der Lage ungenügend und zu wenig konzentriert erscheinen und daher oft mangels klarer Fragestellung nicht die erwünschte Uebersicht zu geben vermögen. In derartigen Fällen, d. h. wenn unglückliche Entscheidungen auf einer mittelmässigen oder unselbständigen Information beruhen, muss die Unternehmungsleitung die Schuld vor allem bei sich selbst suchen, besonders wenn sie es unterlässt, gegenüber ihren Mitarbeitern die verlangten Untersuchungen genau zu begründen.

Bewusst werden die Schwierigkeiten der Informationsübermittlung in der Praxis am besten vom mittleren und unteren Kader erkannt. Diese stellen gewissermassen das Unteroffizierskorps dar und bilden das Bindeglied zwischen den Verantwortlichen des Betriebes und dem «Fussvolk» der Arbeiter und Angestellten. Sie sind jedoch im üblichen Schema der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen nur schwer oder überhaupt nicht unterzubringen, obwohl es sich dabei meistens um erfahrenes Personal handelt, dessen Loyalität gegen-

über der Unternehmungsleitung vielfach erprobt ist und grösste Bedeutung hat. Sie sollten und möchten im allgemeinen als eine Art verlängerter Arm der Direktion gelten, können dieser Anforderung jedoch nur insoweit gerecht werden, wenn ihre Untergebenen sie anerkennen und respektieren. In dieser Hinsicht ist die Position der mittleren Führungskräfte im Organisationsschema des Betriebs keineswegs ein Ruheposten; sie sind im Gegenteil zahlreichen Konflikten ausgesetzt, die weder den Untergebenen noch den Vorgesetzten genügend bewusst werden.

Während also nach Auffassung der Unternehmungsleitung der «Unteroffizier» noch zur Truppe gehört, ist er in den Augen der «Soldaten» bereits Inhaber der Kommandogewalt, und beide Gruppen liefern ihm nicht die Informationen, die ihnen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sollten gerade die mittleren Führungskräfte aber in der Lage sein, wichtige Daten sowohl nach oben als auch nach unten und nach der Seite weiterzugeben, sie haben ja die Aufgabe, die einen zu beraten und die anderen zu führen. Somit ist verständlich, dass der «Informationshunger» sich auf dieser Stufe besonders nachhaltig bemerkbar macht. Um ihn befriedigen zu können, muss die Unternehmungsleitung alle Führungskräfte, auch die mittleren, in den Willensbildungsprozess der Gemeinschaft mit einbeziehen. Zur Niederhaltung des besonders auf der mittleren Stufe häufig zu Tage tretenden «Abteilungsegoismus» liegt es durchaus im Interesse des Betriebes, Zielsetzungen und Grundsätze bekanntzugeben und so die horizontalen Kontakte zu erleichtern. Dabei liegt auf der Hand, dass ohne eine möglichst umfassende Information im allgemeinen jede Bemühung um Handeln und Zusammenarbeit vergeblich ist um jene Ziele zu erreichen, welche der Betrieb mittels entsprechender Impulse an bestimmte Arbeitsgruppen im Auge hat. Im übrigen verleiht eine solche Information ein Gefühl der Sicherheit und des Selbstvertrauens, und qualifizierte Mitarbeiter sehen in ihr den Beweis der Anerkennung ihrer Leistungen. Soziologisch gesehen, steht das mittlere Kader im Zentrum des Unternehmens, es ist also schon auf Grund seiner Position auch auf Information angewiesen, ob diese nun von oben, von unten oder auf der gleichen Ebene zu ihm gelangen. Ein wesentlicher Teil seiner Tätigkeit besteht ja gerade im Empfangen, Prüfen und Weitergeben von Informationen. Im allgemeinen sollte daher die Verbesserung des Informationsflusses eines Unternehmens mit der Verbesserung des Informationsprozesses bei den mittleren Führungskräften beginnen.

4. Mitarbeiter und Information

Beim ausführenden Personal, d. h. bei Arbeitern und Angestellten ohne Befehlsauftrag, spiegelt sich eine unvollständige Information mit mangelhaften Arbeitsanweisungen in unvollkommener

Arbeitsführung wider, indirekt auch in passiver Resistenz, in Unzufriedenheit oder gar in Opposition. Symptomatisch für eine mangelhafte oder nicht situationsgemäße Information ist zum Beispiel der Widerstand gegen alle Veränderungen, seien es solche der Arbeitsaufteilung, der Rangordnung der verschiedenen Arbeiten oder des Arbeitsablaufs. In diesem Fall ist das Personal nicht mehr in der Lage, die Zusammenhänge zwischen den Zielen und Absichten der Geschäftsleitung und dem Stellenwert seiner eigenen Aufgabe zu erkennen und die eingeführten Veränderungen richtig zu beurteilen. Es kann sich nur noch unterwerfen oder sich in sein Schicksal ergeben.

Es ist erwiesen, dass durch gute Information die Bereitschaft des Personals zur intelligenten und initiativen Bewältigung der ihm zufallenden Aufgaben gefördert wird; unsere moderne Welt sucht ja in der Arbeit nicht nur die Befriedigung materieller, sondern ebensosehr auch sozialer Bedürfnisse. So setzt man beispielsweise beim Streben nach beruflicher Sicherheit seine Erwartungen nicht nur auf die Gewissheit, beschäftigt zu werden, sondern ebenso auch auf die Sicherheit, dank dieser Beschäftigung, eine bestimmte Stellung im Beruf und folglich auch in der Gesellschaft einzunehmen, was für den Arbeiter oder Angestellten dann auch einer Anerkennung seines Wertes gleichkommt. Man darf nicht vergessen, dass der soziale Standort des einzelnen in unserer heutigen Arbeitswelt in erster Linie von der Berufsfunktion her bestimmt wird, die er einnimmt. Es ist also nicht verwunderlich, wenn vor allem hinsichtlich jener Fragen ein starkes Informationsbedürfnis besteht, welche Gegenstand und Bedeutung der Arbeit des einzelnen betreffen. Solche Angaben helfen diesem, sich über seinen sozialen Standort innerhalb des Betriebes, des Berufes und der Gesellschaft Klarheit zu verschaffen.

Eine Umfrage bei Vertretern der mittleren Führungskräfte in schweizerischen Unternehmen führte zur Feststellung der menschlichen, arbeitstechnischen und organisatorischen Ursachen mangelhafter Information². Unter den «menschlichen» Ursachen, welche vor allem im Charakterlichen begründet sind, finden sich – um nur einige der wichtigsten zu nennen – Mangel an Vertrauen, Angst vor Kritik, übertriebene Geheimhaltung, gewisse Hemmungen, offene oder verdeckte Rivalität, Furcht vor Autoritätsverlust, das Bestreben, sich durch Geheimhaltung von Informationen unentbehrlich zu machen, Sorge wegen etwaiger Indiskretionen sowie unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen. Es gibt aber auch Ursachen schlechter Information, welche einer mangelhaften Arbeitstechnik zuzuschreiben sind, so die Unkenntnis der vorhandenen In-

² Kaufmann, F. X., Das Informationsproblem in der Unternehmung, Bern 1936, S. 12.

formationsquellen, häufige Abwesenheit und ungenügende Stellvertretung, Zeitmangel und zu sporadische persönliche Kontakte. Es kommen hinzu auch noch Ursachen, die eher von einer mangelhaften Organisation und Führung Zeugnis ablegen. Zu dieser Kategorie gehören das Fehlen klarer Begriffe von Ausmass der Geheimhaltungspflicht, ungenügende Kenntnis des Informationsbedarfes und Unklarheit über die Zielsetzungen und die Geschäftspolitik des Betriebes. Auch die mangelhafte Kompetenzabgrenzung und Aufgabenverteilung und zu lange oder gar nicht vorhandene Informationswege sind zu diesen letzteren Ursachen zu rechnen. Hervorgehoben sei noch, dass auch die Information selbst Unvollkommenheiten an sich tragen kann, die ihr schaden. Hierunter sind die Schwierigkeiten bei der mündlichen oder schriftlichen Formulierung zu zählen, auch eine unglückliche Informationsauswahl, ferner die Unfähigkeit des Informationsempfängers, richtig zuzuhören und zu verstehen, manchmal auch ein mangelndes Einfühlungsvermögen sowohl beim Sender wie beim Empfänger der Information.

5. Information und Arbeitsklima

Häufig ist der Grund für mangelhafte Information auch in einer gespannten Arbeitsatmosphäre zu suchen. Zur tatsächlichen Verwirklichung bedarf die Information ja direkter oder indirekter Beziehungen von Mensch zu Mensch. Diese Beziehungen können für den Informationsaustausch nützlich oder schädlich sein, je nach der individuellen Eigenart, die einer der Beteiligten dem anderen gegenüber an den Tag legt, oder auch infolge der funktionellen oder prestigemässigen Stellung dieser verschiedenen Personen innerhalb einer und derselben Organisation, von der sie abhängig sind. Missverständnisse und Misshelligkeiten erhöhen die Schwierigkeiten des Informationsganges beträchtlich. Sind die Beziehungen des Informationssenders zum Empfänger gestört, so ist anzunehmen, dass er die Information nur unvollkommen weitergibt, wie es auch verständlich ist, wenn der Empfänger nur mit Misstrauen und Widerstreben sein Ohr den ihm vermittelten Informationen leihen wird. Dieser persönliche und menschliche Aspekt der Information wird von den Beteiligten oft am stärksten empfunden. Häufig ist jedoch diese auf die eine oder andere zutage tretende Disharmonie weniger die Ursache, als vielmehr die Folge einer mangelhaften Information, die ihrerseits in den Arbeitsmethoden, der strukturellen Gliederung oder der Wahl der Uebermittlungswege begründet ist.

Das Informationsproblem hat auch einen arbeitstechnischen Aspekt. Er tritt besonders bei den mittleren Führungskräften und den mit Stabsaufgaben betrauten Spezialisten in Erscheinung, denen zu einem guten Teil die Prüfung, Zusammenstellung und Weiterleitung der Informationen anvertraut sind. Hierbei können

zweckmässig gestaltete Formulare, eine Registratur und Karteien zur Erleichterung des Nachsuchens, gut vorbereitete Schemata für die Berichterstattung sowie die Verwendung von elektronischen Datenverarbeitungsmaschinen eine wertvolle Hilfe bieten. Auch Mittel zur Arbeitsrationalisierung gehören hierher, und die Untersuchung der wirksamsten Wege zur mündlichen Informationsanbahnung mit Hilfe periodischer Mitarbeiterbesprechungen nach einem zuvor festgelegten Programm und vermittels sorgfältig vorbereiteter und gut durchgeföhrter Konferenzen. Ferner wäre die Kontaktaufnahme mit Persönlichkeiten und Institutionen ausserhalb des Betriebes systematisch zu planen. Eine Zusammenstellung all der Personen und Stellen, die über Informationen verfügen, auf welche man von Fall zu Fall zurückgreifen kann, dürfte sich ebenfalls als sehr wertvoll erweisen. Hierdurch kann die betriebseigene Informations-Sammlung wesentlich reduziert werden und man vermeidet überdies Doppelnspurigkeit.

In einem Betrieb, in welchem Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nicht klar abgegrenzt sind, ist es unmöglich, die Verantwortung für den Informationsfluss festzulegen. Die Gewährleistung der Information durch organisatorische Massnahmen wird um so dringlicher, je mehr die Bedeutung des Betriebes zunimmt und je komplexer sein Räderwerk sich darstellt. Es müssen also geeignete Informationswege vorgesehen werden, bei denen Informationsquelle und Informationsziel so eng miteinander verbunden sind, dass die Uebermittlung stets innert kürzester Frist gewährleistet bleibt, gleichgültig ob es sich dabei um gewöhnliche oder aussergewöhnliche Informationen handelt³.

6. Die Gestaltung der Information

Für Vorgesetzte und qualifizierte Mitarbeiter, die sich mit Informationsfragen befassen, erweist sich die Kenntnis gewisser Grundregeln als nützlich. Informieren bedeutet nicht einfach in Kenntnis setzen, sondern vielmehr Beeinflussung der Ueberlegungen und Handlungen des Mitarbeiters. Zu diesem Zweck muss die Informationsarbeit die nötige Einsicht über die Gründe und Ziele der zu erfüllenden Aufgabe verschaffen. Erst wenn diese Aufgabe zum inneren Erlebnis wird, erreicht die Information ihr doppeltes Ziel: Sie öffnet dem Mitarbeiter den Weg zur objektiven Kenntnis der Materie und klärt ihn über die tatsächlichen, oft wenig einsichtigen Motive auf.

³ Ulrich H., Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information, in «Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe», Bern, 1959, S. 40 ff.

Inwieweit eine Information wirksam wird, hängt von dem ihr entgegengebrachten Interesse ab. Diejenige Information, die uns «nicht betrifft» ist schnell vergessen; je unmittelbarer sie sich jedoch auf die Aufgabe des Informationsempfängers bezieht, je näher sie der besonderen Situation seines Arbeitsbereiches steht, desto mehr Interesse schenkt ihr der Empfänger. Der Umfang einer Information hat keinen Einfluss auf ihren Erfolg, wohl aber die Art und Weise, wie ihre verschiedenen Elemente in Hinsicht auf die Natur und Position der betreffenden Aufgabe ausgewählt werden. Zudem muss die Information, will sie die Aufmerksamkeit auf sich lenken und sich als wirksam erweisen, auf bereits bekannte Wissenselemente Bezug nehmen können. Eine isolierte Information ohne irgendwelche Bezüge hat wenig oder gar keinen Wert. Will man auf das Verhalten und die Tätigkeit der Mitarbeiter Einfluss nehmen, auf ihr Bewusstsein oder ihr Unterbewusstsein in bestimmter Richtung einwirken, so ist eine kontinuierliche und sich wiederholende Information erforderlich.

Nicht vergessen werden darf, dass der Informationsprozess sich nicht nur einseitig, sondern wechselseitig vollzieht, nimmt doch der Informationsempfänger ebenso aktiv an ihm teil wie der Informationssender. Dieser letztere darf nicht nur auf die Verbreitung einer Nachricht bedacht sein, er muss auch dafür sorgen, dass sie verstanden wird. Deshalb ist bei einer Information also nicht nur ihr Inhalt wichtig, sondern auch die Form, in der man diesen darbietet. Soll die Information gut ankommen, muss der «Sender» von seinen eigenen Interessen und «Vorlieben» Abstand nehmen und sich bemühen, die Interessen und «Vorlieben» des Empfängers ausfindig zu machen. Ein guter Vermittler von Informationen sein heißt die Gabe besitzen, eine Nachricht den besonderen Eigenschaften des Empfängers anpassen zu können. Es geht nicht darum, auf besonders intelligente, logisch-rationale Art ein Gebäude aus Informationen zu errichten, sondern auch eine Form der Darbietung zu finden, die die Zustimmung des Informationsempfängers zu gewinnen vermag. Man muss so aus dem Gesprächspartner einen Verbündeten machen können; Information vollzieht sich ja gleichzeitig auf zwei Ebenen, der des Verstandes und der des Gefühls.

In einer erfolgreichen Information findet man Teilnahme, Anerkennung sowie ein Gefühl der Sicherheit und der Selbstbestätigung; dies alles jedoch nur, wenn die Information vom Einzelnen mit allen Fasern seines Herzens angenommen, d. h. gemüts- und gefühlsmässig akzeptiert wird. Als allgemeine Regel kann gelten, dass bei weiblichen Mitarbeitern oder auch bei solchen, die über eine geringere Ausbildung verfügen oder weniger Verantwortung tragen, der emotionale Faktor beim Aufnehmen von Informationen mehr Bedeutung hat als bei Mitarbeitern mit Spezialfunktionen oder einer höheren Stellung innerhalb der Hierarchie, bei denen

sich der Kommunikationsprozess vor allem auf der verstandes- und vernunftsmässigen Ebene abspielt.

Wie die Erfahrung lehrt, werden vollkommen richtig aufgenommene und verstandene Informationen häufig entstellt weitergeleitet. In dieser Hinsicht ist zu sagen, dass die mit Rücksicht auf den Dienstweg eingeschalteten Zwischenstationen bei der Uebermittlung häufig einen wesentlichen Grund für mangelhafte Information darstellen. Unter diesen Bedingungen sind für die Information möglichst kurze Wege zu empfehlen, und man sollte sich bemühen, mit der übermittelten Information die betroffene oder interessierte Person direkt anzusprechen. In vielen Fällen endlich scheint es klug oder sogar geboten, das Informationsprogramm durch Organisationsmassnahmen abzusichern. Es ist einleuchtend, dass bei einer spontanen, von Fall zu Fall gegebenen Information oft die Gefahr besteht, selbst wichtige Dinge zu vergessen, und daher scheinen in erster Linie eine systematische Kontaktpflege und ein Gesamtplan für alle Informationsangelegenheiten notwendig. Das Informationsprogramm kann sogar so weit ausgearbeitet werden, dass nur die Ausnahmen von den zuvor bestimmten Regeln einer besonderen Prüfung und Bekanntgabe bedürfen, was gewissermassen eine Planung ins Ungewisse möglich macht.

Wichtig ist die Festlegung der Informationswege, Informationsmittel und Uebermittlungsfristen. Informationsquellen und Informationsbedürfnisse müssen systematisch miteinander in Verbindung stehen, was bei regelmässig anfallenden Informationen und auf Seiten der Mitarbeiter klargestellten Informationsbedürfnissen verhältnismässig leicht zu bewerkstelligen ist. Man wendet dann die Regel des direkten Informationsweges an und gibt gleichzeitig den indirekt interessierten Stellen und Personen – namentlich den unmittelbaren Vorgesetzten – von den gelieferten Auskünften Kenntnis. Hier taucht nun das Problem der richtigen Wahl der Informationsmittel und ihrer Gestaltung auf, für dessen Lösung zunächst der gewünschte Verdichtungsgrad der Information bekannt sein muss. Eine stark in Einzelheiten gehende Information wird selten geschätzt, während anderseits ein zu lakonischer Bericht oft schwer verständlich ist. Es handelt sich also darum, eine Lösung zu suchen, die der Vorbildung und den Interessen der zu informierenden Person entspricht. Zum Beispiel sollten die Buchhaltungsergebnisse, welche einem Bürochef übergehen werden, möglichst einfach gestaltet, kommentiert und, wenn nötig, mit stets gleichbleibenden, leicht lesbaren graphischen Darstellungen vervollständigt werden. Hier müsste man sich darauf beschränken, die wichtigsten Daten zu liefern, vielleicht ihr Zustandekommen und ihre Bedeutung zu erklären und auf die Bezüge zu Angaben hinzuweisen, welche früher einmal durch den Informationsempfänger geliefert wurden. Nur Spezialisten können im allgemeinen Tabellen und schwierige graphische

Darstellungen verstehen, interpretieren und benützen, besonders wenn sie nach verschiedenen und sich ändernden Konzeptionen erstellt werden.

7. Tragweite der Information

Einzelpersonen, welche den Zustrom der Information kontrollieren oder an einem ihrer Durchgangswege tätig sind, nehmen somit eine strategisch wichtige Stellung ein, und gerade aus der Natur und der Begrenzung des einmal festgelegten Kommunikationssystems heraus üben solche mit den Elementen der organisatorischen Wirklichkeit in unmittelbarer Berührung stehende Personen erhebliche Macht und grossen Einfluss aus. Dasselbe gilt für alle diejenigen, welche über die Auswahl der weiterzugebenden Informationen und über deren Interpretation zu bestimmen haben: Sie vermitteln eher Urteile denn Tatsachen und gewinnen so eine ansehnliche Machtposition den andern gegenüber. «Wegen ihrer wichtigen Rolle bei Entscheidungen liegt die Kommunikation in besonderem Masse der Verwaltung des Betriebes am Herzen. Sie ist eine Vorbedingung für jede Beschlussfassung, gewährleistet sie doch mit ihren Uebermittlungskanälen die Weitergabe von Informationen (Rapporte, Umfragen, Gesuche, Anregungen usw.), die sie zu den Zentren leitet, wo Entscheide gefällt und wo Endziele den Erfahrungstatsachen gegenübergestellt werden. In der Folge sorgt sie dafür, dass Informationen in Form von Direktiven oder Weisungen an die anderen Betriebsorgane weitergegeben werden. In dieser Hinsicht können also die Entscheidungen selbst als Kommunikationsprozesse verstanden werden.»⁴

Im Stadium der Durchführung von Entscheidungen und Programmen bezweckt Kommunikation nicht nur Informationsübermittlung, sondern auch eine Änderung der Menschen und ihre psychologische Anpassung an die gewählten Ziele, sie möchte ihr Verhalten und ihre «Vorlieben» beeinflussen, sie davon überzeugen, dass die vorgesehenen Pläne sehr wohl verwirklicht werden können und ihr Handeln immer wieder auf die gesteckten Ziele hin ausrichten. So gesehen ist die Kommunikation verpflichtet, die günstigsten Bedingungen für eine Einflussnahme ausfindig zu machen und die wirksamsten Methoden zu suchen, um die gewünschte Verhaltensänderung voranzutreiben. Wie die Erziehung, so geht auch die Kommunikation in drei Etappen vor: Zunächst dient sie dazu, alte Abhängigkeiten und Routineverfahren der Art des Vorgehens zu beseitigen, dann will sie die Mitarbeiter in Richtung des vorgesehenen Aktionsprogramms interessieren oder ihnen dessen Begründung vermitteln, und schliesslich möchte sie die neu erlassenen Bestimmun-

⁴ De Bruyne P., Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, 1963, S. 126.

gen konsolidieren, damit sie als fest verankerte Gewohnheiten der geplanten oder bereits ins Werk gesetzten Aktion dienlich sind.

Der Unternehmungsleiter wird in diesem Gesamtrahmen Zentrum und Knotenpunkt der Kommunikation. Er verfügt über Hilfsmittel, die ihm erlauben, Informationen aus zahlreichen Quellen entgegenzunehmen und auszuwählen, sie zu interpretieren, in Weisungen umzuwandeln und sie erneut weiterzugeben. Er hat folglich auch die Leistungsfähigkeit der Leitwege zu überwachen, über welche die Informationen gesammelt und an entsprechende Punkte innerhalb der Organisation gesteuert werden, wo wiederum andere Kommunikationen entstehen. Diese Leistungsfähigkeit ist von der Art des Informationsempfangs durch die einzelnen Glieder des Informationsnetzes abhängig, sie wird aber auch durch die Qualität des Informationsnetzes selbst beeinflusst. Aber damit ist die Verantwortung des Unternehmungsleiters auf dem Gebiet der Kommunikation noch keineswegs erschöpft. Er hat überdies auch Antworten und Reaktionen auf die gegebenen Informationen und auf die von ihm angestrebte Einflussnahme zu prüfen, damit er die Ausführung der entsprechenden Weisungen und die vorausgegangene Information miteinander vergleichen und notfalls den Inhalt der ursprünglichen Kommunikation berichtigen oder revidieren kann.

Die Kommunikation hat innerhalb der Tätigkeit der Geschäftsleitung eine sehr allgemeine Tragweite und beschränkt sich nicht nur darauf, die praktische Durchführung der Entscheidungen zu erleichtern oder zu gewährleisten. Sie gehört vielmehr so nahe zur Beschlussfassung als solcher, dass beide Tätigkeiten oft schwerlich voneinander zu trennen sind: Eine Entscheidung fällen, besteht im wesentlichen im Entgegennehmen von Kommunikationen, im Ordnen und Zusammenstellen von Informationen verschiedener Herkunft und schliesslich in der Weitergabe der getroffenen Auswahl an andere, mit dem Ziel, diese Mitteilung ins operative Stadium überzuführen.

Dr. Jean Neuhaus, Bern

Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftstheorie

Schon ein oberflächlicher Blick in die ebenso lange wie wechselvolle Geschichte der schweizerischen Gewerkschaften lässt erkennen, dass sich der Kampf gelohnt hat. Aus dem unterdrückten und ausgebeuteten Proletarier von gestern wurde ein respektierter und selbstbewusster Arbeitnehmer (und umworbener Konsument), der