

FEELGOOD COMMUNICATION ALS ZUKUNFTSTREND?

*Grundlagen und Steuerung von Unterhaltungsformaten
in der Mitarbeiterkommunikation*

TEXT: Svenja Reinecke und Ansgar Zerfaß*

1 Gute Laune als Kommunikationsziel?

Spaß, Unterhaltung und gute Laune am Arbeitsplatz sind gefragt. Der Autokonzern Hyundai sucht, ebenso wie viele Start-ups, in Online-Stellenbörsen „Feelgood-Manager“, die die Unternehmenskultur aktiv gestalten. Der Automobilzulieferer Continental organisiert Veranstaltungstage mit Musik, interaktiven Podiumsdiskussionen und dem Angebot, sich vom Dach der Unternehmenszentrale abseilen zu lassen – als Symbol für die Unternehmenswerte „Frei-

heit“ und „Vertrauen“. Das E-Commerce-Unternehmen Otto bietet in der Mittagspause ein ganzes Portfolio an: Poetry Slams, szenische Lesungen, Konzerte und eine Mittagspausen-Disko werden für Mitarbeiter organisiert. In die Jahresauftaktveranstaltung wird das Veranstaltungsmotto „Reise“ integriert, auf das Speisen und Getränke, Dekoration und die Gestaltung der Programmpunkte abgestimmt werden.

2 Forschungsfragen und Studiendesign

Die Praktiken von Unterhaltungsveranstaltungen für Mitarbeiter und ihre Bedeutung für die interne Kommunikation sind bislang nicht systematisch analysiert worden. Hier setzt eine Studie der Universität Leipzig an. Durch eine theoretisch-konzeptionelle Analyse und qualitative Interviews

mit Verantwortlichen für solche Aktivitäten aus sieben Großunternehmen wurden mehrere Fragen adressiert: Wie kann Unterhaltung die interne Kommunikation unterstützen? Wie müssen Instrumente und Maßnahmen gestaltet werden, um Unterhaltungserleben bei den Mitarbeitern auszulösen? Welche Rolle spielen Strukturen und Prozesse des Kommunikationsmanagements? Der vorliegende Beitrag skizziert die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung.

3 Unterhaltung und interne Kommunikation

Der Einsatz von Unterhaltung in der internen Kommunikation liegt nahe, weil drei gemeinsame Ziele und Funktionen von Unterhaltungserleben und interner Kommunikation identifiziert werden können:

* **Svenja Reinecke** ist Content Marketing Managerin bei Otto in Hamburg und Absolventin des Master-Studiengangs Communication Management an der Universität Leipzig.

Ansgar Zerfaß ist Universitätsprofessor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig sowie Professor für Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo.

das Auslösen von Einstellungs- und Verhaltensveränderungen, die Stärkung der Verbundenheit zum Unternehmen sowie die Stärkung der Verbundenheit zwischen den Mitarbeitern. Diese Potenziale wurden in verschiedenen Disziplinen untersucht. Grundlegend ist die Forschung zur Mitarbeiterkommunikation im Rahmen des Kommunikationsmanagement/PR-Forschung (vgl. Mast 2016, S. 263ff.). Ergänzend sind Konzepte zur Live-Kommunikation in der Marketingforschung (vgl. Kirchgeorg et al. 2009) und zum Unterhaltungserleben in der Medienwirkungsforschung zu betrachten.

Hier spielt die „Triadisch-dynamische Unterhaltungstheorie“ von Früh (2003a, 2003b) eine zentrale Rolle. Sie erklärt die Entstehung von Unterhaltungserleben als triadisch-dynamische Konstellation von Person, Medium und Situation. Diese drei Dimensionen sind so miteinander verbunden, dass Unterhaltung umso eher entstehen kann, je besser die Person (im Kontext der Unternehmenskommunikation ein Mitarbeiter mit seinen individuellen Bedürfnissen und Eigenschaften), das Medium (die Unterhaltungsveranstaltung und ihre konkrete Ausgestaltung) sowie die jeweilige Situation aufeinander abgestimmt sind und zueinander passen. Unterhaltung ist demnach kein objektives Phänomen oder Kommunikationsziel. Unterhaltungserleben entsteht vielmehr bei jeder Person individuell im Rahmen eines dynamischen, transaktional integrierten Informationsverarbeitungsprozesses.

Für die strategische Kommunikation ist das von entscheidender Bedeutung. Unternehmen können intrapersonale psychologische Prozesse nicht steuern und dem-

nach nicht sicherstellen, dass Mitarbeiter sich gut unterhalten und durch ihre positive Stimmung die Unternehmenskultur aufladen. Die Rahmenbedingungen von unterhaltenden Veranstaltungen in der internen Kommunikation können jedoch so gestaltet werden, dass die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Unterhaltungserleben bei den Mitarbeitern steigt. Dazu tragen aus theoretischer Perspektive mehrere Faktoren bei: Kommentierung, Energieregulierung, Multisensualität, Zielgruppenadäquanz und Souveränitätsräume.

4 Triadisches Fitting

Die **Kommentierung** von Unterhaltungsangeboten durch das Unternehmen spielt in der prä- und postkommunikativen Phase sowie während der Rezeption eine Rolle. Das bedeutet, dass die Art einer Präsentation und Moderation für die Entstehung oder auch Unterbindung von Unterhaltung maßgeblich sind (vgl. Wunsch & Früh 2007).

Die Kommentierung im Vorfeld einer Veranstaltung ist maßgeblich für das Erwartungsmanagement der Teilnehmer. Sie dient oft als Entscheidungsgrundlage, wenn die Teilnahme freiwillig ist und Mitarbeiter den potenziellen Nutzwert eines Feelgood-Veranstaltungsangebots prüfen. Am intensivsten ist das Unterhaltungserleben, wenn eine starke Aufmerksamkeit für den Event-Inhalt sowie ein starkes Involvement der Rezipienten gegeben sind und in den Hintergrund rückt, dass sie sich in einer Art Parallelwelt am Arbeitsplatz befinden. Eine Kommentierung, die Selbstbestäti-

gung, Genugtuung, einen Wissensgewinn und eine einmalige Erfahrung verspricht, hat das Potenzial, das Unterhaltungserleben zu verstärken.

Eng mit dem Faktor Kommentierung verbunden ist in der Theorie das **Energiebudgetmanagement**. Mitarbeiter geraten zwangsläufig in ein Spannungsfeld zwischen ihrer Aufgabenerfüllung und der dafür benötigten Energie sowie der freiwilligen Entscheidung, ein Unterhaltungsangebot des Unternehmens wahrzunehmen. Dabei streben sie danach, den selbstbestimmten Energieeinsatz zu optimieren. Entsprechende Kommentierungen vor, während und nach dem Unterhaltungsangebot helfen Mitarbeitern, sich eine Meinung zum persönlichen Energiebudgetmanagement zu bilden.

Auch für die Gestaltung des Unterhaltungsangebots ist zu berücksichtigen: Je länger ein bestimmter Aktivierungszustand andauert, desto langweiliger wird er. Dies gilt zum einen für die Tätigkeit am Arbeitsplatz und spricht insofern für die Bedeutung von Abwechslungen im Arbeitsalltag. Zum anderen impliziert diese Erkenntnis aber auch, dass ein vielfältiges und inhaltlich abwechslungsreiches Unterhaltungsprogramm angeboten werden muss, um Freude auszulösen. Nur so bleibt die Aktivierung der Rezipienten hoch. Mitarbeiter empfinden dann ihr Bestreben nach Optimierung des Energiebudgethaushalts als erfolgreich und fühlen sich in der Entscheidung zur Teilnahme bestätigt.

Involvement und erhöhte Aufmerksamkeit können auch durch eine **multisensuale Ansprache** erzeugt werden. Visuelle und akustische sowie olfaktorische, haptische oder gustatorische Reize kön- >>

TRIADISCHES FITTING UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE AUSGESTALTUNG VON UNTERHALTUNGSERLEBEN

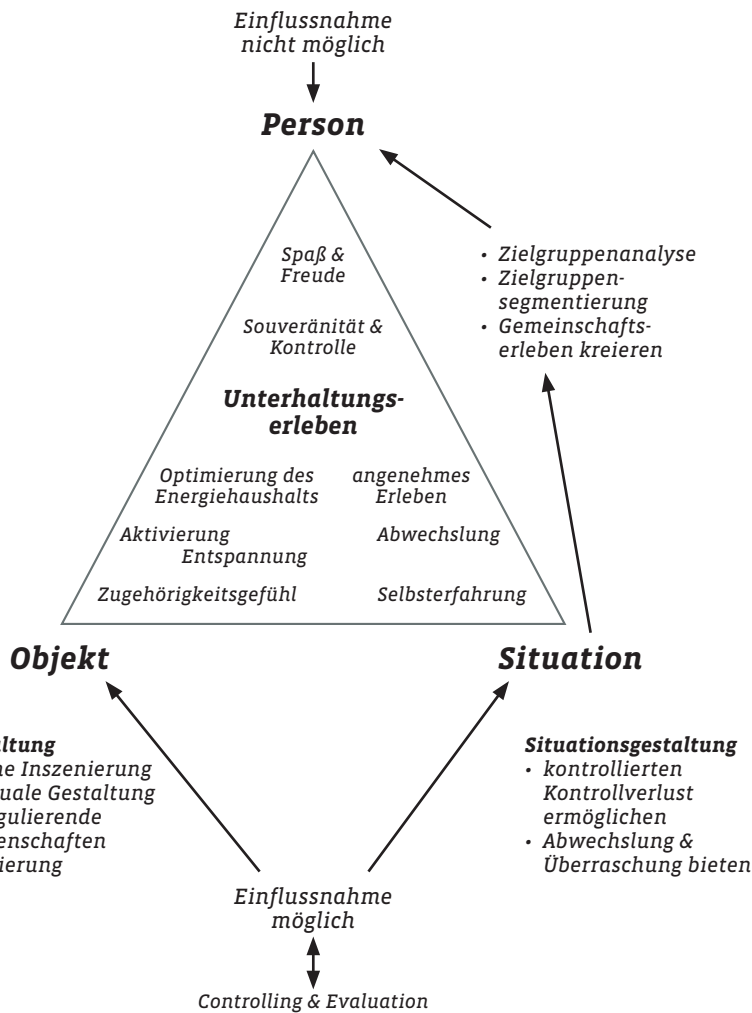


Abbildung 1

nen in die unterhaltende Live-Kommunikation integriert werden.

Ein weiterer Bestandteil des triadischen Fittings, durch das Unterhaltungserleben entsteht, ist der Einflussfaktor der **Personenmerkmale**. Bei der Vorbereitung einer Veranstaltung sollte eine Analyse und Segmentierung der Zielgruppe erfolgen, damit Unterhaltungsformate möglichst adäquat gestaltet werden können.

Eine große Rolle in der Triadisch-dynamischen Unterhaltungstheorie spielen die Faktoren **Souveränität und Kontrolle**. Mitarbeiter unterliegen am Arbeitsplatz den Pflichten, ihren Aufgaben im Sinne der

Erreichung der Unternehmensziele nachzugehen und sich beispielsweise an gesellschaftlich anerkannten Umgangsformen zu orientieren. Eine unterhaltungsorientierte Mitarbeiterveranstaltung ist oft als Ausbruch aus diesen Zwängen zu verstehen. Der Mitarbeiter befreit sich von dem üblichen „Rollenstress“ und kann im geschützten Raum ein ungewöhnliches Risiko eingehen, andere Seiten der eigenen Persönlichkeit zeigen und Kollegen als Privatpersonen kennenlernen. Daher werden Unterhaltungsveranstaltungen für Mitarbeiter als „kontrollierte Lebensweltnische“ bezeichnet. Wenn Event-Teilnehmer Sou-

veränität und Selbstbestimmtheit erleben, wird die Entstehung von Unterhaltung wahrscheinlicher.

Abbildung 1 zeigt das triadische Fitting aus Person, Situation und Objekt in Zusammenhang mit den beschriebenen Implikationen für die Ausgestaltung von Unterhaltungsangeboten. Situation und Objekt sind seitens des strategischen Kommunikationsmanagements beeinflussbar, die adressierten Personen können nur eingeschränkt beeinflusst werden.

5 Management von Unterhaltungsformaten

Für den Managementprozess von Unterhaltungsveranstaltungen in der Mitarbeiterkommunikation haben die skizzierten Rahmenbedingungen konkrete Auswirkungen. **Abbildung 2** zeigt, welche besonderen Aspekte bei der Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle zu berücksichtigen sind. Dafür wurden Konzepte zum Management der internen Kommunikation (vgl. Mast 2016; Zerfaß 2014), zum strategischen Veranstaltungsmanagement (vgl. Kirchgeorg et al. 2009) und zur Triadisch-dynamischen Unterhaltungstheorie (vgl. Früh 2003b) kombiniert.

6 Praktische Gestaltung

Ausgehend von der theoretischen Grundlegung wurden in einer qualitativen Erhebung namhafte deutsche Familienunternehmen zur Praxis der unterhaltungsorientierten internen Kommunikation be-

BESONDERHEITEN DES MANAGEMENTS VON UNTERHALTUNG IN DER LIVE-KOMMUNIKATION MIT MITARBEITERN

Triadisches Fitting	Verzahnung Unternehmens-/ Kommunikationsstrategie	Ressourcen	Inhaltliche Gestaltung	Kreativität
<ul style="list-style-type: none"> intensive Situationsanalyse intensive Analyse der Zielgruppe Segmentierung der Zielgruppe entsprechende Ausgestaltung des Instruments triadisches Fitting variiert (Messprobleme) 	<ul style="list-style-type: none"> Zieldefinition Abwägung Instrumenteinsatz Definition von KPIs Entwicklung von Evaluationsinstrumenten Durchführung von Evaluationen 	<ul style="list-style-type: none"> Personal (Einbeziehung Externer/ Bildung von Allianzen) Budgetplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Multisensualität Verständlichkeit Emotionalisierung Kommentierung 	<ul style="list-style-type: none"> Erlebnisse schaffen Einmaligkeit kreieren Überraschen

fragt. In Leitfadeninterviews wurde geklärt, welche Rolle Unterhaltungsformate in der jeweiligen Kommunikationsstrategie spielen, welche Ziele gesetzt und evaluiert werden und inwiefern die Besonderheiten des Managements von Unterhaltung reflektiert werden.

Deutlich wurde, dass die befragten Kommunikationsmanager solche Formate einsetzen, aber mögliche Zielsetzungen, Funktionen und Voraussetzungen für die Entstehung von Unterhaltung bislang kaum bedacht werden und insgesamt noch nicht von einem strategischen Einsatz gesprochen werden kann. Das persönliche, temporäre Fitting der Dimensionen Person, Medium und Situation, das die kommunikationswissenschaftliche Forschung als notwendige Voraussetzung für Unterhaltungserleben identifiziert hat, spielt in der praktischen Planung noch keine Rolle.

Andererseits liefern die Interviews facettenreiche Beispiele und Einblicke, die sich aus der Theorie in der Form nicht hätten ableiten lassen. Schließlich zeigt sich, dass viele Aspekte aus dem theoretisch-analytisch fundierten Managementmodell in der Praxis bereits eine Rolle spielen und genannt werden. Die Experten berichten beispielsweise, wie kreative und gehaltvolle Unterhaltungselemente eingesetzt werden und dass Multisensualität eine zentrale Rolle spielt. Im Ergebnis werden neun Zielbereiche benannt, die dem Unterhaltungserleben zugeschrieben werden (siehe rechte Seite der **Abbildung 3**) und die Wechselwirkungen mit den Zielen und Funktionen der internen Kommunikation ermöglichen.

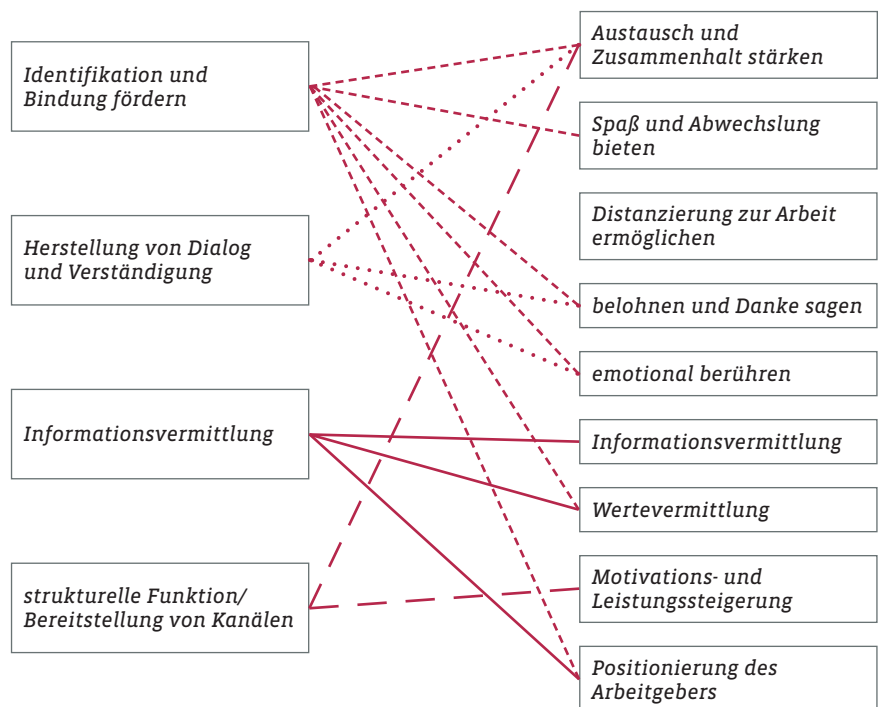
Eine Diskrepanz wird in der Empirie allerdings deutlich: Viele Experten ma- >>

Abbildung 3

WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN ZIELEN UND FUNKTIONEN VON INTERNER KOMMUNIKATION UND UNTERHALTUNGSERLEBEN AUS SICHT DER KOMMUNIKATIONSPRAXIS

interne Kommunikation

Unterhaltungserleben



KREISMODELL DES UNTERHALTUNGSERLEBENS VON MITARBEITERN IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT DER LIVE-KOMMUNIKATION

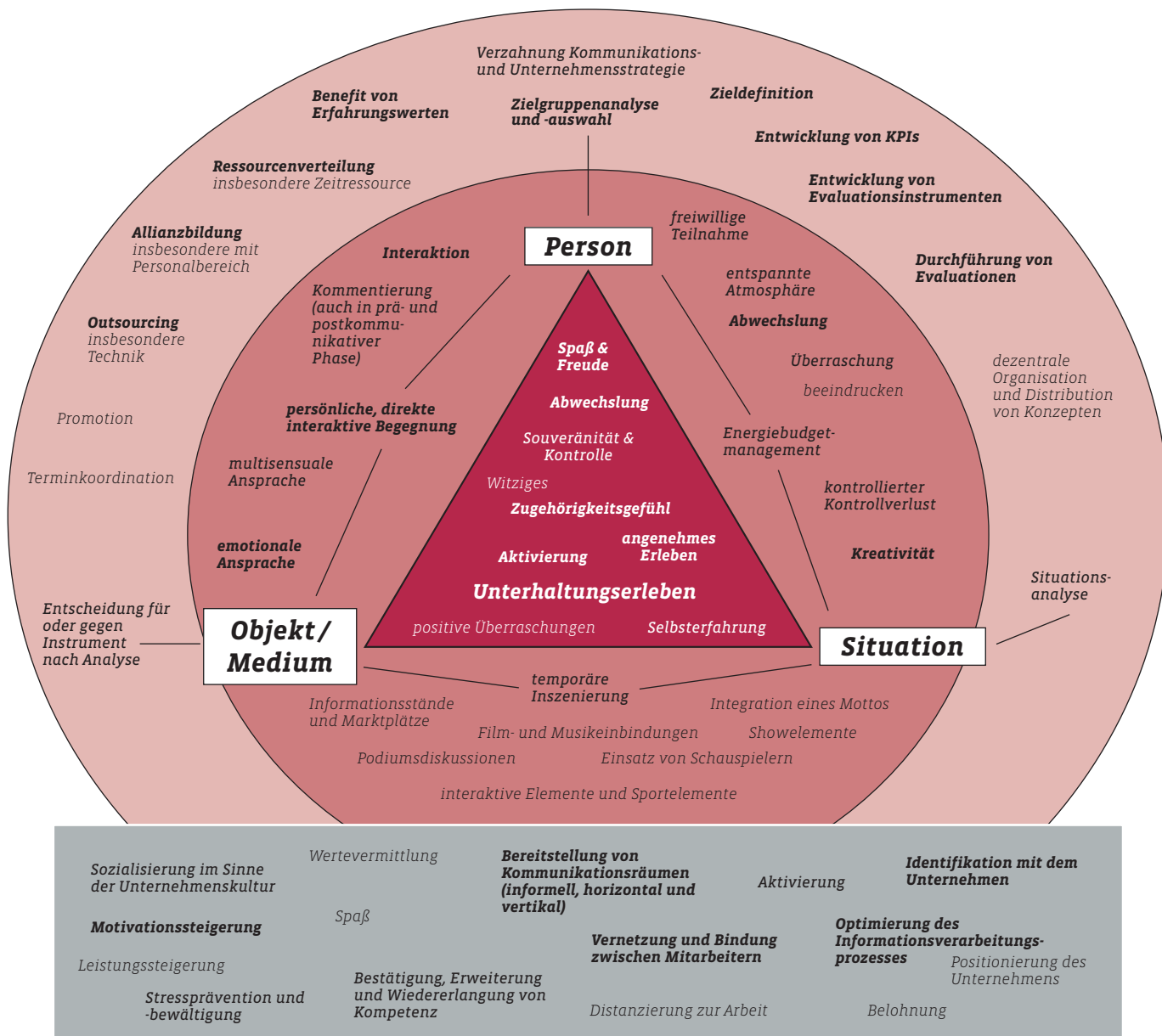


Abbildung 4

chen allgemeine Angaben zu den positiven Effekten von Unterhaltungserleben, diese finden sich aber nicht bei den Erläuterungen zum tatsächlichen Einsatz von Unterhaltungsangeboten in der internen Live-Kommunikation. Mitarbeiterbezogene Ziele haben demnach aus Sicht der Kom-

munikationsverantwortlichen das Potenzial, den strategischen Einsatz von Unterhaltungsveranstaltungen zu bestimmen.

In der Praxis erfolgt der Einsatz bislang aber eher pragmatisch und unreflektiert. Die dem Unterhaltungserleben zugeschriebenen positiven Wirkungen werden

nicht in direkten Bezug zum strategischen Einsatz gesetzt. Ebenso wird deutlich, dass Unterhaltungserleben noch kein fester Bestandteil im Instrumentarium der internen Kommunikation ist. Derartige Veranstaltungen werden nicht regelmäßig und standardisiert eingesetzt und mit fest einge-

planten Ressourcen unterfüttert, sondern gelegentlich als Unterstützung herangezogen. Zudem wurden von keinem der befragten Unternehmen konkrete Indikatoren für den Erfolg, beispielsweise spezifische Messwerte oder Kennzahlen, genannt. Stattdessen geben die Experten meist an, dass die Atmosphäre der Veranstaltung von den Entscheidern im Unternehmen selbst erfahren und gespürt werden sollte, um daraus den Erfolg ableiten zu können. Es mangelt bislang an geeigneten Evaluationsinstrumenten und Erkenntnissen über Wirkungszusammenhänge von Unterhaltungsformaten in der Mitarbeiterkommunikation.

7 Idealtypisches Modell für Unterhaltungsformate

Das in der **Abbildung 4** dargestellte Kreismodell zeigt, wie die Theorieanalyse und die Praxisberichte der Experten zu einem Bezugsrahmen zusammengefasst werden können. Das Dreieck verknüpft die wesentlichen Bedingungsfaktoren des triadischen Fittings (Person, Objekt/Medium, Situation) und zeigt die dynamische Entstehung des Unterhaltungserlebens bei Mitarbeitern auf.

Diese Meta-Emotion ist im Inneren des Dreiecks charakterisiert. Der mittelrote, innere Kreis stellt die Elemente der Ausgestaltung von Unterhaltungsangeboten dar. Die Kreislinie schneidet dabei die Faktoren Situation und Objekt, da diese vom strategischen Kommunikationsmanagement aktiv beeinflusst werden können. Der Faktor Person liegt im Inneren des Kreises, da er einen wichtigen Bestandteil darstellt.

Seine Position im Modell macht jedoch deutlich, dass das Kommunikationsmanagement keinen unmittelbaren Einfluss auf die intrapersonalen Informationsverarbeitungsprozesse ausüben kann, in denen Unterhaltungserleben entsteht.

Der äußere, hellrote Kreis beinhaltet zentrale Elemente des Managementprozesses. Das graue Rechteck bildet die identifizierten Ziele und Funktionen des Unterhaltungserlebens durch Mitarbeiterveranstaltungen als Fundament des Modells ab.

Das Modell zeigt, dass Unterhaltungsformate in der Mitarbeiterkommunikation weitaus komplexer sind, als es Feelgood-Aktivitäten von Ausflügen bis zur Mittagspausen-Disko auf den ersten Blick nahelegen. Es wird deutlich, dass verschiedene Ziele und Funktionen den strategischen Einsatz in der Praxis des internen Kommunikationsmanagements legitimieren können – von der Belohnung und Aktivierung der Mitarbeiter bis hin zur Bereitstellung von Kommunikationsräumen. Dabei sind zahlreiche kreative Gestaltungselemente denkbar, so zum Beispiel die Integration sportlicher Elemente oder der Einsatz von Show-Elementen in einer Informationsveranstaltung. Das dadurch entstehende Unterhaltungserleben ist gekennzeichnet von Abwechslung und einem angenehmen Gefühl sowie einer positiven Überraschung, um nur einige der Charakteristika zu nennen.

Abschließend lässt sich sagen, dass dieses Forschungsfeld auch in Zukunft ein spannendes bleibt. Der (Werte-)Wandel der Gesellschaft, in der Spaß und Erlebnisorientierung den Platz von Disziplin und Entsagung einnehmen (vgl. Herbst 2007), der

sogenannte „War for Talents“ und die Innovationsbereitschaft der internen Kommunikation im Kampf um die Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter sind noch nicht zu Ende. So wird die Feelgood-Kommunikation auch weiterhin für die strategische Unternehmenskommunikation von wachsender Bedeutung sein.

Literatur

- Früh, Werner (2003a): Theorien, theoretische Modelle und Rahmentheorien. Eine Einleitung. In: Früh, Werner/Stiehler, Hans-Jörg (Hrsg.): Theorie der Unterhaltung. Ein interdisziplinärer Diskurs. Köln, S. 9-26.
- Früh, Werner (2003b): Triadisch-dynamische Unterhaltungstheorie. In: Früh, Werner/Stiehler, Hans-Jörg (Hrsg.): Theorie der Unterhaltung. Ein interdisziplinärer Diskurs. Köln, S. 27-56.
- Früh, Werner/Wünsch, Ulrich (2007): Unterhaltung. In: Scholl, Armin/Renger, Rudi/Blöbaum, Bernd (Hrsg.): Journalismus und Unterhaltung – theoretische Ansätze und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 30-52.
- Herbst, Dieter (2007): Eventkommunikation: Strategische Botschaften erlebbar machen. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, S. 477-486.
- Kirchgeorg, Manfred/Springer, Christiane/Brühe, Christian (2009): Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden.
- Mast, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation. 6. Auflage. Konstanz.
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 21-79. <<