



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Interne Kommunikation in Unternehmen:

Öffentlichkeitsarbeit nach innen und

die Motivation der Mitarbeiter.

Eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln.“

Verfasserin

Roswitha Gindra Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Dezember 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas

*Diese Magisterarbeit ist meiner Mutter gewidmet, ohne deren
Unterstützung und Zuspruch über Jahre hinweg
der Abschluss meines Studiums nicht möglich gewesen wäre.
Meinen vollsten und herzlichsten Dank dafür!*

*An dieser Stelle möchte ich mich auch bei all den anderen
wichtigen Menschen bedanken,
ohne die die Fertigstellung dieser Arbeit undenkbar
gewesen wäre.
Vielen lieben Dank für die Hilfe!*

I INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Erkenntnisinteresse, Forschungsziel und Untersuchungsmethode.....	2
1.3	Forschungsfragen.....	4
1.3.1	Forschungsfragenblöcke I und II zur Literaturanalyse.....	4
1.3.2	Forschungsfragenblock III zur empirischen Befragung.....	4
1.4	Aufbau der Arbeit und Vorgangsweise.....	5
2	BEGRIFFSKLÄRUNGEN.....	9
2.1	Kommunikation.....	9
2.2	Öffentlichkeit.....	12
2.3	Öffentlichkeitsarbeit (PR).....	14
2.4	Interne Kommunikation.....	17
2.5	Motivation.....	18
2.6	Organisation und Unternehmen.....	18
3	PUBLIC RELATIONS UND IHRE GESCHICHTE.....	21
3.1	Geschichte der Public Relations.....	21
3.2	Unterschiede in deutscher und US-amerikanischer PR-Forschung.....	24
3.3	Öffentlichkeitsarbeit und Persuasion.....	24
4	PUBLIC RELATIONS UND DIE WISSENSCHAFT.....	27
4.1	Theoretischer Rahmen dieser Arbeit.....	28
4.2	Systemtheorie.....	31
4.2.1	Systemtheoretische Ansätze in der Öffentlichkeitsarbeit.....	33
4.3	Konstruktivismus.....	35
5	INTERNE KOMMUNIKATION.....	37
5.1	Abgrenzung interne und externe Öffentlichkeitsarbeit.....	37
5.2	Aufgaben und Ziele der Internen Kommunikation.....	39
5.3	Ansprechpartner der Internen Kommunikation.....	40
6	MOTIVATION.....	43
6.1	Definitionen rund um die Motivation.....	43
6.2	Theorien der Motivation.....	45
6.2.1	Beispiel für Inhalt-Ursache-Theorien mit bedürfniszentriertem Fokus: Maslows Bedürfnishierarchie.....	46
6.2.2	Beispiel für Inhalt-Ursache-Theorien mit arbeitszentriertem Fokus: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	47
6.2.3	Beispiel für Prozesstheorien: Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie (VIE).....	48
6.3	Motivation und Selbstverantwortung.....	49

7 ORGANISATION UND UNTERNEHMEN.....	53
7.1 Definitionen und Modelle rund um die Organisation.....	53
7.2 Theorien der Organisation.....	56
7.3 Organisations- und Unternehmenskommunikation.....	58
7.4 Integrierte Kommunikation.....	61
8 GESTALTUNG UND FORMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION.....	65
8.1 Bedeutung von einseitiger und zweiseitiger oder wechselseitiger Kommunikation für die Motivation.....	66
8.2 Mündliche Kommunikationsformen.....	68
8.2.1 Das Mitarbeitergespräch.....	69
8.3 Schriftliche Kommunikationsformen.....	70
8.3.1 Die Mitarbeiterzeitschrift.....	70
8.3.2 Das Intranet.....	71
8.4 Genauere Betrachtung von Unternehmensleitbildern.....	72
8.4.1 Die Unternehmenskultur.....	73
9 INTERNE KOMMUNIKATION UND MOTIVATION IN UNTERNEHMEN – DIE VERSCHIEDENEN BLICKWINKEL.....	77
9.1 PUBLIZISTIK- UND KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT (PKW).....	79
9.1.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (PKW).....	79
9.1.2 Führung und Motivation (PKW).....	81
9.1.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft.....	82
9.2 WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT (WW).....	84
9.2.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (WW).....	86
9.2.2 Führung und Motivation (WW).....	88
9.2.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Wirtschaftswissenschaft.....	90
9.3 SOZIOLOGIE (SOZ).....	93
9.3.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (SOZ).....	93
9.3.2 Führung und Motivation (SOZ).....	95
9.3.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Soziologie.....	98
9.4 PSYCHOLOGIE (PSY).....	102
9.4.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (PSY).....	103
9.4.2 Führung und Motivation (PSY).....	105
9.4.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Psychologie.....	107
9.5 Ein erstes Fazit.....	111
10 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN I und II.....	113
10.1 Wiederholung der Forschungsfrage I.....	113
10.1.1 Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage I.....	113
10.2 Wiederholung der Forschungsfrage II.....	115
10.2.1 Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage II.....	115

11 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	119
11.1 Der Fragebogen.....	119
11.2 Durchführung und Datenauswertung.....	120
12 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE III.....	123
12.1 Wiederholung der Forschungsfrage III.....	123
12.2 Auseinandersetzung mit den Hypothesen.....	125
12.2.1 Hypothese 3.1.1.....	125
12.2.2 Hypothese 3.1.2.....	126
12.2.3 Hypothese 3.2.1.....	129
12.2.4 Hypothese 3.2.2.....	132
12.2.5 Hypothese 3.3.....	134
13 RESÜMEE.....	141
II LITERATURVERZEICHNIS.....	I
III ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VII
IV TABELLENVERZEICHNIS.....	VIII
V ANHANG	

1 EINLEITUNG

Das Problemfeld der Öffentlichkeitsarbeit ist ein vielschichtiges, interdisziplinäres Thema. Auf diese Interdisziplinarität wird in nahezu allen Ausführungen zur PR in der Literatur hingewiesen. Da ist es nachvollziehbar, dass auch die Öffentlichkeitsarbeit nach innen in Unternehmen, die interne Kommunikation, vielfältige Sichtweisen der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen mit sich bringt. Der Titel der vorliegenden Arbeit:

„Interne Kommunikation in Unternehmen: Öffentlichkeitsarbeit nach innen und die Motivation der Mitarbeiter. Eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln.“

unterstellt bereits einen Zusammenhang zwischen geplanter Kommunikation und Motivation von Mitarbeitern in wirtschaftlichen Organisationen, welcher in Folge ausgearbeitet wird. Es muss an dieser Stelle auch gleich vorweg genommen werden, dass der Hauptfokus dieser Arbeit bezüglich der Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation sowie der Bezugnahme in der gesamten Arbeit auf diesen Bereich auf der Motivation liegt, was mit der empfundenen Wichtigkeit dieses Themas durch die Verfasserin, resultierend aus ihrem persönlichen Arbeitsleben, zusammenhängt. Selbstverständlich werden aber die übrigen Aufgaben und Ziele an geeigneter Stelle ebenfalls erwähnt. Weiters beinhaltet der gewählte Titel bereits alle analysierten Wissenschaftsdisziplinen: Die „interne Kommunikation“ sowie die „Öffentlichkeitsarbeit“ werden hauptsächlich der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft zugeschrieben, „Unternehmen“ sind im Fokus der Wirtschaftswissenschaften, Unternehmen als Organisationen stellen den indirekten Bezug zur Soziologie dar und die „Motivation“ schließlich ist die Domäne der Psychologie. Die „Mitarbeiter“ eines Unternehmens wiederum werden in allen Disziplinen auf die eine oder andere Art berücksichtigt, womit dieser Schwerpunkt also die gedankliche Brücke zwischen den in dieser Arbeit analysierten Herangehensweisen an die Thematik bildet, und zwar jene der

- Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
- Wirtschaftswissenschaften
- Soziologie und der
- Psychologie.

Mit der Thematik der internen Kommunikation haben sich bereits eine Reihe von Abschlussarbeiten beschäftigt. Das ist auch gut und wichtig so, denn:

„Der kluge Einsatz von und der effiziente Umgang mit Kommunikation sind – vor dem Horizont steigenden Wettbewerbs und stetig geringer werdender Produktdifferenzierung – längst auch Schlüsselgrößen für unternehmerischen Erfolg (...).“

(zit. Merten/Zimmermann 1998:3)

Viele der erwähnten Diplomarbeiten sind Fallstudien von Unternehmen und deren praktizierte interne Öffentlichkeitsarbeit. So hat beispielsweise Sabine Catinan in ihrer Arbeit anhand der Bank Austria Creditanstalt die „Interne Unternehmenskommunikation. Ziele und wesentliche Voraussetzungen einer professionellen und zielführenden internen Kommunikation in Theorie und Praxis“ (2006) herausgearbeitet und untersucht, während sich Elisa Scherr auf „Interne Kommunikation in Museen“ (2006) und dabei auch auf einen Ländervergleich zwischen Österreich und Großbritannien konzentriert hat. Einige der bereits abgeschlossenen Arbeiten konzentrieren sich auch auf Teilgebiete der internen Kommunikation, wie zum Beispiel Elisabeth Ringhofer und Waltraud Strobel in ihrer gemeinsamen Arbeit zum Thema „Interaktive Interne Unternehmenskommunikation: Der Chat als Medium einer Verständigungsorientierten Mitarbeiterkommunikation am Fallbeispiel der Raiffeisen Ware Austria AG“ (2006). Die angeführten Beispiele sollen zeigen, worin sich die vorliegende Magisterarbeit von den bereits durchgeführten Studien zur internen Kommunikation unterscheidet: Obwohl selbstverständlich in allen Arbeiten auch Theorie zum Themengebiet aufgearbeitet wird, hat sich bisher noch keine dem interdisziplinären Charakter der Öffentlichkeitsarbeit nach innen gewidmet. Diese Lücke soll durch diese Arbeit geschlossen werden.

1.1 Problemstellung

Die vorliegende Magisterarbeit ist, wie bereits eingangs erwähnt, interdisziplinär angelegt und soll zusammengefasst eine Verbindung darstellen zwischen interner Kommunikation und dem Schwerpunkt Motivation mit Hauptfokus auf die kommunikationswissenschaftliche Sichtweise sowie deren Vergleich und Abgrenzung zu personalwirtschaftlichen, soziologischen und psychologischen Aspekten zu diesem Themenbereich.

1.2 Erkenntnisinteresse, Forschungsziel und Untersuchungsmethode

In dieser Arbeit soll darauf eingegangen werden, ob und wenn ja, wie in den verschiedenen Disziplinen Kommunikation als solche und konkret die interne Kommunikation allgemein Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit als Möglichkeit der positiven Beeinflussung der Motivation von Mitarbeitern in einem Unternehmen/in einer Organisation angesehen wird.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen also die unterschiedlichen Blickwinkel der gewählten Wissenschaftsdisziplinen hinsichtlich Personal und Motivation. Weiters sollen Theorien und Methoden aus diesen Disziplinen, vergleichend sowie verbindend hinzugezogen werden. Es geht hier hauptsächlich darum, die kommunikationswissenschaftliche Betrachtungsweise der internen Kommunikation mit den erwähnten anderen wissenschaftlichen Disziplinen zu vergleichen und sie dadurch auch abzugrenzen. Ergänzend dazu wurde eine Befragung zu diesem Thema durchgeführt, um Impulse aus der Praxis einbringen zu können. Das Ziel dabei ist einerseits, durch die Literaturanalyse eine möglichst vollständige Übersicht von Herangehensweisen der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen anzubieten sowie andererseits, über die empirische Befragung und die dadurch erfolgte Zusammenführung von Theorie und Praxis Anregungen zur Motivation von Personal durch Kommunikation zu generieren. Die Relevanz der Arbeit liegt einerseits darin, Vertretern der Geschäftsführung von Unternehmen die Bedeutung von interner Kommunikation klar aufzuzeigen. Andererseits soll damit auch ein Beitrag dazu geleistet werden, der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem gewählten Thema einen Baustein mehr hinzuzufügen, denn „insgesamt ist die universitäre Verankerung des Forschungsgebietes (der PR, *Anm. d. Verf.*) noch äußerst schwach“ (zit. Jarren/Röttger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:19).

Im Rahmen einer **Literaturanalyse** soll der aktuelle Wissens- bzw. Forschungsstand zum Thema unter dem gewählten speziellen Blickwinkel anhand der forschungsleitenden Fragen untersucht und möglichst übersichtlich dargestellt werden. Der Anspruch der absoluten Vollständigkeit besteht von Beginn der Arbeit an nicht, jedoch jener, die wissenschaftlich relevanten Werke in die Analyse mit einzubeziehen. Damit soll auch ein Beitrag zur „*Systematisierung der vorhandenen Information, Probleme und Fragestellungen*“ geleistet werden, was laut Signitzer der erste Schritt in der Entwicklung einer Theorie der Public Relations ist (zit. u. vgl. Armbrrecht 1992:17, zit.n. Signitzer 1984). Als empirischer Teil dieser Magisterarbeit, der zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage nach der Meinung von Mitarbeitern in der Unternehmenspraxis zum Thema dienen soll, wurde, wie bereits erwähnt, die Methode der **Befragung** gewählt. Beide Methoden, sowohl Literaturanalyse als auch Befragung, sind in einem gegenwartsbezogenen Kontext angesiedelt.

1.3 Forschungsfragen

Im Folgenden werden die forschungsleitenden Fragen sowohl für die Literaturanalyse (Forschungsfragenblöcke I und II) als auch für die empirische Befragung (Forschungsfragenblock III) vorgestellt. Bezüglich der Literaturanalyse wurden je Hauptforschungsfrage dazugehörige Unterfragen entwickelt, die helfen sollen, die Hauptfrage zu strukturieren und auch mehr ins Detail zu gehen. Zum empirischen Forschungsteil wurden ebenfalls Unterfragen entwickelt, zu denen zusätzlich die jeweiligen Hypothesen ausgearbeitet wurden. Dies war für die hypothesengeleitete Formulierung des Fragebogens von großer Wichtigkeit (siehe Kapitel 11 zur Erstellung des Fragebogens).

1.3.1 Forschungsfragenblöcke I und II zur Literaturanalyse

- I. Welche verschiedenen Theorien, Ansätze und Methoden zur **Motivation** von Mitarbeitern gibt es in den Disziplinen Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Soziologie sowie Psychologie?
 - 1.1 Wo liegen dabei die Gemeinsamkeiten?
 - 1.2 Worin sind Unterschiede zu erkennen?
 - 1.3 Ist der kommunikationswissenschaftliche Ansatz von den anderen Disziplinen eindeutig abgrenzbar? Wenn ja, wodurch?
- II. Kann **Interne Kommunikation** durch ihre Themensetzungen und gewählten Medien Motivation bei den Mitarbeitern bewirken bzw. diese steigern?
 - 2.1 Ist es möglich, über Kommunikation Mitarbeiter zu kooperativem und effektivem Verhalten im Unternehmen anzuhalten?
 - 2.2 Wie ist das Themengebiet der Internen Kommunikation in den wissenschaftlichen Disziplinen Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie angelegt und worin bestehen die größten Unterschiede zur Kommunikationswissenschaft?

1.3.2 Forschungsfragenblock III zur empirischen Befragung

- III. Wie sehen Mitarbeiter in der **Praxis** den Themenbereich Interne Kommunikation?
 - 3.1 Welche Kommunikationsformen der Internen Kommunikation werden bevorzugt und aktiv genutzt?
 - HY 3.1.1 Wenn in der jeweiligen Kommunikationsform der Dialog im Vordergrund steht, dann wird diese gegenüber anderen Kommunikationsformen bevorzugt von den Mitarbeitern genutzt werden.

HY 3.1.2 Je eher die Kommunikationsform Unternehmensleitbild transparent ist und dessen Inhalte für die Mitarbeiter deutlich umgesetzt werden, desto eher wird diese Kommunikationsform für die Mitarbeiter wichtig und motivierend sein.

3.2 Welche Inhalte sind den Mitarbeitern besonders wichtig?

HY 3.2.1 Je mehr der unmittelbare Arbeitsbereich der Arbeitnehmer Gegenstand der Internen Kommunikation ist, desto wichtiger werden diese Inhalte durch die Mitarbeiter angesehen und desto eher werden sie dadurch auch rezipiert.

HY 3.2.2 Wenn Anerkennung an den Leistungen der Mitarbeiter sowie Feedback aus den Inhalten zu entnehmen sind, dann werden diese Inhalte sowie die damit verbundenen Kommunikationsformen als wichtig für die eigene Arbeitsleistung angesehen.

3.3 Ist durch die in den Punkten 3.1 und 3.2 ermittelte Wertigkeit durch die Mitarbeiter eine Tendenz zu einer wissenschaftlichen Richtung festzustellen?

HY 3.3 Wenn durch die Analyse der verschiedenen Disziplinen (durch Forschungsleitende Fragen I und II) Unterschiede in den Herangehensweisen an die interne Kommunikation sowie in den Schwerpunkten festgestellt werden konnten, dann kann auch eine eventuell vorhandene Tendenz der Mitarbeiter zu einer dieser Disziplinen möglicherweise feststellbar sein.

1.4 Aufbau der Arbeit und Vorgangsweise

Es handelt sich hier um eine Literaturanalyse zur Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragenblöcke sowie um einen empirischen Teil (schriftliche Befragung von Arbeitnehmern per Fragebogen) zur Auseinandersetzung mit dem dritten Forschungsfragenblock dieser Arbeit. Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Einleitungstext, um die Orientierung innerhalb der Arbeit zu erleichtern.

In **Kapitel 2 „Begriffsklärungen“** werden die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dieser Arbeit definiert und dabei auch die teilweise unterschiedlichen Definitionsweisen vorgestellt, ohne dabei noch genauer auf die einzelnen Wissenschaftsdisziplinen einzugehen.

Kapitel 3 „Public Relations und ihre Geschichte“ beschäftigt sich ergänzend zu den diversen Definitionsmöglichkeiten mit der besonderen geschichtlichen Situation der Öffentlichkeitsarbeit.

Mit **Kapitel 4 „Public Relations und die Wissenschaft“** wird durch die Darstellung der Situation der PR im wissenschaftlichen Kontext die Betrachtung des Überthemas Öffentlichkeitsarbeit abgeschlossen. In diesem Zusammenhang wird auch der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

In **Kapitel 5 „Interne Kommunikation“** wird die genauere Betrachtung der drei thematischen Schwerpunkte dieser Arbeit (interne Kommunikation, Motivation und Organisation sowie ergänzend zur internen Kommunikation deren Instrumente) begonnen. Es wird dabei eine Abgrenzung zwischen interner und externer Öffentlichkeitsarbeit vorgenommen, es werden die Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation dargestellt und es wird schließlich auf die Ansprechpartner der internen Kommunikation eingegangen.

Das **Kapitel 6 „Motivation“** geht genauer auf die verschiedenen Definitionsmöglichkeiten in diesem Bereich ein, stellt die diversen Motivationstheorien überblicksartig vor und schließt mit Gedanken zum Thema Motivation und Selbstverantwortung jedes Einzelnen versus Motivation von außen.

Auch im **Kapitel 7 „Organisation und Unternehmen“** wird vertiefend auf dieses Schwerpunktthema eingegangen, indem Definitionen und Modelle sowie Organisationstheorien vorgestellt werden und die Begriffe der Organisations- und Unternehmenskommunikation voneinander abgegrenzt werden. Schließlich wird in diesem Zusammenhang aus Gründen sowohl der Vollständigkeit als auch der Abgrenzung zum Blickwinkel, der in dieser Arbeit vertreten wird, auf interne Kommunikation auch das Konzept der Integrierten Kommunikation dargestellt.

Mit **Kapitel 8 „Gestaltung und Formen der internen Kommunikation“** wird die nähere Betrachtung der Themenschwerpunkte abgeschlossen. Dabei wird die Bedeutung von einseitiger und zwei- oder wechselseitiger Kommunikation für die Motivation diskutiert und es werden mündliche und schriftliche Kommunikationsformen vorgestellt. Abgerundet wird das Kapitel mit der genaueren Betrachtung von Unternehmensleitbildern und dazugehörend mit der Darstellung des Begriffes der Unternehmenskultur.

In **Kapitel 9 „Interne Kommunikation und Motivation in Unternehmen – Die verschiedenen Blickwinkel“** werden schließlich die vorangegangenen thematischen Teilbereiche zum Hauptteil des interdisziplinären Vergleichs zusammengeführt. Alle vier Disziplinen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie sowie der Psychologie werden nach demselben Schema auf die Punkte Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen, Führung und Motivation sowie ausgewählte Theorien und/oder Schwerpunkte in der jeweiligen Disziplin hin untersucht und analysiert.

Auf dieser Basis erfolgt dann in **Kapitel 10 die „Beantwortung der Forschungsfragen I und II“** strukturiert in Form eines Fließtextes.

Eingangs zum empirischen Abschnitt wird in **Kapitel 11 „Empirische Untersuchung“** die Methode des Fragebogens und die Durchführung der erfolgten Befragung sowie der Datenauswertung erläutert.

Mit **Kapitel 12 „Beantwortung der Forschungsfrage III“** werden die Ergebnisse der Datenauswertung aus der Befragung von Mitarbeitern in der Unternehmenspraxis präsentiert und die forschungsleitenden Fragen sowie die dazugehörigen Hypothesen beantwortet bzw. verifiziert oder falsifiziert. Der Bogen von der Literaturanalyse zur Praxis wird somit fertig gespannt und in einem **Resümee** werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nochmals zusammengefasst.

An dieser Stelle sei auch noch darauf hingewiesen, dass aus Gründen der leichteren Lesbarkeit in dieser Magisterarbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie zum Beispiel Mitarbeiter/Innen, verzichtet wird. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

2 BEGRIFFSKLÄRUNGEN

In diesem Kapitel sollen die im Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit wichtigsten Begriffe definiert werden. Auch soll dadurch ein Überblick der teilweise unterschiedlichen Definitionsweisen angeboten werden, wobei noch nicht genauer auf die einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen eingegangen werden wird. Die diesbezügliche Aufarbeitung erfolgt weiter unten in Kapitel 9.

Als Einstieg, und auch um zu zeigen, dass folgende Begriffsdefinitionen nicht nur für das Verständnis dieser Arbeit und den gewählten Teilbereich, sondern allgemein den gesamten Themenbereich betreffen, hier ein Zitat von Günter Bentele aus einem Interview, das im Jahr 2004 vom DJV (Deutscher Journalisten Verband) Sachsen durchgeführt und im DJV-Kurier Nr. 51 veröffentlicht wurde:

„PR ist die Kommunikation zwischen einer Organisation und ihrer Außenwelt. Je größer die Organisation ist – und ich rede bewusst nicht nur von Unternehmen – desto differenzierter sieht es aus. Es kommt die interne Kommunikation hinzu.“

(zit. http://www.djv-sachsen.de/kurier51/Diagramme_Umfrage/diagramme_umfrage.htm, 04.06.2008)

In diesem Satz werden bereits eindeutig oder sinngemäß fünf der folgenden sechs fachlichen Definitionen erwähnt: PR (Public Relations, also Öffentlichkeitsarbeit), Kommunikation, Organisation, die Außenwelt (also Öffentlichkeit als solche) sowie interne Kommunikation. Es folgen nun Erklärungen, Ausführungen und Definitionen aus der entsprechenden Fachliteratur.

2.1 Kommunikation

Es besteht ein allgemeines Verständnis darüber, was Kommunikation ist. Begriffe wie „Informationsaustausch“, „Sender und Empfänger“ oder auch „miteinander reden“, um nur einige zu nennen, werden wohl jedem, den man danach fragt, spontan in den Sinn kommen. An dieser Stelle jedoch soll etwas mehr in die Tiefe gegangen werden. So findet man bei Burkart den Vorschlag, „Kommunikation“ als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ zu begreifen, womit er sich auf Maletzke bezieht (vgl. u. zit. Burkart 2002:20, zit.n. Maletzke 1963), und weiters findet man den logischen Schluss, dass es sich dabei um soziale Kommunikationsprozesse handelt. Kommunikation wird also in diesem Zusammenhang als **soziales Verhalten** angesehen - im Gegensatz zur technischen

Kommunikation zwischen Maschinen (vgl. Burkart 2002:20). Paul Watzlawick stellte dazu bereits 1969 fest, dass Kommunikation keineswegs nur Worte sind, sondern auch Verhalten jeder Art. Und da man sich nach Watzlawick nicht *nicht* verhalten kann, weil jegliches Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungscharakter hat und somit Kommunikation ist, ist es auch unmöglich, nicht *nicht* zu kommunizieren. Die simple Feststellung, dass auch Nichthandeln oder Schweigen Mitteilungen in sich tragen, führte zu dem mittlerweile schon beinahe berühmten metakommunikativen Axiom „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (vgl. u. zit. Watzlawick 2007:51/52). Ein weiteres Merkmal der Metakommunikation bzw. eine wesentliche Bedingung für Kommunikation ist, dass sie alles als Inhalt haben kann, und da sie über alles handeln kann, auch über sich selbst handeln können muss – in anderen Worten: „Kommunikation ist reflexiv, sie erlaubt Kommunikation *über* Kommunikation“ (vgl. u. zit. Merten in: Merten/Zimmermann 1998:6).

Insgesamt betrachtet, hat es bisher hauptsächlich zwei Betrachtungsweisen von Kommunikation in der Wissenschaft gegeben: **Modelle**, in denen Kommunikationsprozesse als linear, als mechanistischer Vorgang, verstanden wurden und solche, die Kommunikation als interaktiven Prozess ansahen und die Erlangung von gemeinsamem Verständnis dabei wichtig wurde. Beide Sichtweisen haben allerdings eines gemeinsam: Bei beiden geht es um Informationen, die vom Sender hergestellt und versendet und vom Empfänger entschlüsselt und empfangen werden und umgekehrt (vgl. Armbrrecht 1992:88/89). Nach Merten und Zimmermann ist jedoch keines dieser Modelle geeignet, Kommunikation zu beschreiben. Sie führen aus, dass es bei der zwischenpersönlichen Kommunikation nicht um Informationstransporte geht, sondern darum, dass die Kommunikationsteilnehmer aus dem gegenseitigen Informationsangebot selektieren. Systemtheoretisch fundiert bieten sie folgende, nach eigenen Angaben abstrakte Definition von Kommunikation an:

„Face-to-face-Kommunikation ist ein Prozeß, der sich durch die Reflexivität von Wahrnehmungen konstituiert und in dem wechselseitig Informationsangebote aufeinanderzugesteuert werden, aus denen beide Teilnehmer nach eigenen Kriterien selektieren.“

(vgl. u. zit. Merten/Zimmermann 1998:375, vgl.n. Merten/Schmidt/Weischenberg 1994)

In der **Systemtheorie** nimmt die Kommunikation eine besonders bedeutsame Stellung ein, denn es wird betont, dass das konstituierende Element sozialer Systeme die

Kommunikation selbst ist, indem sie durch rekursives auf sich selbst Zurück- und Vordringen eben diese sozialen Systeme erzeugt. Herger beschreibt, dass Luhmann durch seine daraus folgende Modellierung von Kommunikation als dreiteiligen Selektionsprozess, bestehend aus den Elementen Information, Mitteilung und Verstehen, die „triviale und von der Technologie geprägte Vorstellung“ überwindet, „dass Kommunikation ein Prozess zwischen Sender und Empfänger sei“ (vgl. u. zit. Herger 2006:159, vgl.n. Luhmann 1991). Zu dieser systemtheoretischen Anschauung passt auch die konstruktivistische Sichtweise, dass es die Wirklichkeit an sich nicht gibt, sondern diese ausschließlich das Ergebnis von Kommunikation ist (vgl. Kalt 1991:49). Dieser Zusammenhang zwischen Kommunikation und der Systemtheorie sowie dem Konstruktivismus ist hier u.a. aus dem Grund besonders herausgearbeitet worden, da diese Theorien den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bilden (siehe Kapitel 4).

Um die Beschäftigung mit dem Begriff „Kommunikation“ zu vervollständigen, ist an dieser Stelle noch Schulz von Thun und sein Modell zwischenmenschlicher Kommunikation (wieder mit Sender und Empfänger) zu erwähnen. Er unterscheidet dabei vier kommunikative **Ebenen einer Nachricht** (Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell), wobei es hauptsächlich am Empfänger liegt, auf welche der vier Nachrichtenebenen er reagieren möchte. Schulz von Thun schreibt dazu, dass eben diese Eigenschaft von Nachrichten, „ein ganzes Paket mit vielen Botschaften“ zu sein, den „Vorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation so kompliziert und stör anfällig, aber auch so aufregend und spannend“ gestalte (zit. Schulz von Thun 2002:26). Dieses Modell ist daher auch sehr beliebt, wenn es um die Erklärung von Kommunikationsproblemen geht, unter anderem weil es plausibel und anschaulich wirkt. Trotzdem soll darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei um eine Konzeption handelt, die bisher noch nicht empirisch überprüft wurde (vgl. Schuler 2006:473/474).

Abschließend soll bereits kurz auf den Zusammenhang zwischen **Kommunikation und Organisationen** hingewiesen werden: Kommunikation und Interaktion sind für das wirtschaftliche Handeln von großer Bedeutung, wobei diese Begriffe oft synonym verwendet werden. Ökonomische Prozesse erfolgen stark arbeitsteilig, wobei Kommunikation (hier hauptsächlich verstanden als Austausch von Nachrichten) essentiell zur gemeinsamen Zielerreichung ist (vgl. Traut-Mattausch/Frey in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:188). Kalmus weist darauf hin, dass der Zusammenhang von Kommunikation und

menschlichen Bedürfnissen u.a. darin zu erkennen sei, dass bei fehlender Befriedigung Informationen (als Bestandteil der Kommunikation an sich) erfunden werden. Nach ihm ist Gerüchtebildung „häufig ein Symptom für ein schlecht funktionierendes innerbetriebliches Kommunikationssystem“ (vgl. u. zit. Kalmus 1998:19).

Es wurde hiermit der Bogen gespannt von wissenschaftlichen Betrachtungsweisen und ihren Modellen und Theorien bis zu praktischeren Annäherungen in Bezug auf persönliche Kommunikation in privatem wie auch organisationsbezogenem Zusammenhang.

2.2 Öffentlichkeit

Nach Faulstich ist der Begriff „Öffentlichkeit“ immer noch nicht zufriedenstellend konzipiert (vgl. Faulstich 2000:51), was einerseits an der etymologischen Geschichte des Begriffs an sich und den entstandenen Mehrfachbedeutungen liegt, andererseits aber auch an den unterschiedlichen theoretischen Einordnungen, wie das bei so vielen disziplinübergreifenden Themenbereichen der Fall ist.

Zum ersten Punkt kann der Begriff also je nach **Bedeutungszusammenhang** meinen, dass etwas „(allgemein) zugänglich“ ist, etwas der Allgemeinheit zugänglich gemacht wird (publiziert), etwas staatlich ist, also von außen geregelt oder festgelegt, oder auch wenn Öffentlichkeit im Sinne einer reglementierten Sphäre, einer gesellschaftskritischen Kategorie, verstanden wird, indem sie dabei das Gegenteil zur Privatheit darstellt (vgl. Faulstich 2000:53/54 und Merten/Zimmermann 1998:379, vgl.n. Merten/Westerbarkey 1994). Zum zweiten Punkt sind die wichtigsten **Theorien** festzuhalten, denen man im Zuge der Beschäftigung mit „Öffentlichkeit“ in der Literatur begegnet. Die eher praxisorientierte Sichtweise sieht „Umwelt“ im Sinne von 'Öffentlichkeit' im Wesentlichen als wirtschaftswissenschaftliche Kategorie“, wobei zwei Möglichkeiten bestehen, nämlich Umwelt als Markt und Zielgruppe zu definieren oder Umwelt als Stakeholder oder Anspruchsgruppe zu verstehen (zit. u. vgl. Faulstich 2000:56). Publizistikwissenschaftlich betrachtet wird Öffentlichkeit eher normativ eingeordnet und gesellschaftspolitisch als Kommunikations- und Diskursöffentlichkeit gefasst (vgl. Faulstich 2000:60). Die diesbezüglichen Diskursmodelle beruhen dabei „ausnahmslos auf den Ausführungen von Jürgen Habermas“. Sein Idealmodell von Öffentlichkeit sieht Öffentlichkeit als eine „Sphäre (...), in der öffentliche Belange unter Teilnahme aller Bürger diskutiert werden“. Weiters thematisierte Habermas die Öffentlichkeit politisch in engem Zusammenhang mit Demokratisierungstendenzen (zit. u. vgl. Bentele/ Fröhlich/Szyszka 2008:335).

In soziologischen Ansätzen wiederum wird Öffentlichkeit weniger als Kommunikationssystem, sondern mehr als Sozialsystem betrachtet. Es geht dabei also nicht primär „um Information, Meinungsäußerung oder Diskussion, sondern um lebensweltliches Handeln: kontextbezogenes Verhalten, reale Begegnungen, Selbst-inszenierungen von Personen, Gruppen, Organisationen“ (vgl. u. zit. Faulstich 2000:64). So hat u.a. Luhmann ein Modell entwickelt, das zu den so genannten Spiegelmodellen von Öffentlichkeit gehört, welche auf systemtheoretischen Überlegungen basieren. Die Spiegelfunktion des Systems bedeutet, dass Öffentlichkeit für Organisationen, Unternehmen und andere soziale Systeme darin besteht, zu sehen, dass und wie sie beobachtet werden. „Das eigene Verhalten wird daran gemessen, dass und wie es von anderen beobachtet wird“ (vgl. u. zit. Theis-Berglmair in: Bentele/Fröhlich/ Szyszka 2008:342/343).

Die hier kurz umrissenen system- und diskurstheoretischen Öffentlichkeitstheorien zeichnen sich insgesamt dadurch aus, dass ihre Öffentlichkeitskonzepte stark durch die in der Systemtheorie zentrale Beobachtungsemantik geprägt sind, verschiedene Ebenen von Öffentlichkeit unterschieden werden, funktionale Differenzierungen in den Vordergrund rücken und weiters auch bei Akteuren und deren Rollen in der öffentlichen Kommunikation stark differenzieren sowie die mit dem Öffentlichkeitsbegriff zusammenhängenden Werte und Normen besonders reflektieren (vgl. Imhof in: Bentele/Brosius/ Jarren 2003:202).

Zur Abrundung dieser kurzen Bedeutungsübersicht und bereits deutlicher mit der **Unternehmenskommunikation** in Zusammenhang gebracht, sei angemerkt, dass auch folgende Unterscheidung von Ansichten bezüglich Öffentlichkeit möglich ist: Einerseits die marketinggeprägte Auffassung von Öffentlichkeit „als eine *Gruppe von Personen*, als ein *Publikum* für Unternehmenskommunikation“ und andererseits die eher politikwissenschaftlich geprägte Auffassung von Öffentlichkeit „als ein *geistiger Raum*“ (vgl. u. zit. Scherer in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:56/57).

Abschließend ein Zitat zur Öffentlichkeit in eher praxisorientierter Fassung:

„'Die Öffentlichkeit' gibt es nicht: Die Kommunikationspartner eines Unternehmens sind immer Menschen mit unterschiedlichen Wünschen und Erwartungen an die Kommunikation!“

(zit. Herbst 2003:13)

2.3 Öffentlichkeitsarbeit (PR)

Bevor auf die Definitionslage zur „Öffentlichkeitsarbeit“ näher eingegangen wird, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass dieser Begriff sehr häufig **synonym** mit jenem der „**Public Relations (PR)**“ aus dem Englischen/Amerikanischen gebraucht wird. Faulstich führt anschaulich aus, wieso diese sprachliche Gleichsetzung nicht nur wie selbstverständlich, sondern vielleicht auch unglücklicherweise so vorgenommen wird: Während das Wort „relations“ eher auch Zweiseitigkeit und Feedback, also Kommunikation, suggeriert, scheint das Wort „Arbeit“ in „Öffentlichkeitsarbeit“ eher zu Vorstellungen wie „mühsames Bearbeiten“ zu führen, der Aspekt der Gegenseitigkeit fehlt dabei völlig (vgl. Faulstich 2000:22). Auch bei Burkart ist die Erklärung angeführt, dass die Begriffe „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Public Relations“ üblicherweise synonym verwendet werden. Er ergänzt diese Aussage sogleich damit, dass die Öffentlichkeitsarbeit „in der Regel zu verstehen [sei] als 'Selbstdarstellung partikulärer Interessen durch Information'“ (vgl. u. zit. Burkart 2002:292, zit.n. Baerns 1991:16). Da nun die erwähnten sprachlichen Unterscheidungen mittlerweile im allgemeinen Gebrauch der Wörter nicht mehr ins Gewicht fallen, weil beiden dieselben Bedeutungen zugeschrieben werden und sie mit diesen gebraucht werden, wird auch in der vorliegenden Arbeit der synonyme Einsatz der beiden Begriffe gepflegt, wie auch schon die Überschrift zu diesem Unterkapitel deutlich macht.

Zur Definition von Öffentlichkeitsarbeit sei eingangs erwähnt, dass nach Kunczik „in der Literatur hunderte von Definitionen von PR aufzufinden“ sind (zit. Kunczik 2002:24). Die Gründe für diese **Definitionsproblematik** sind hauptsächlich darin zu suchen, dass zum Ersten mit dieser Begrifflichkeit ein Berufsfeld zusammenhängt, das „seit seiner Entstehung eine enorme Entwicklung und Ausweitung erfahren hat“, und zum Zweiten, „dass das Phänomen 'Public Relations' einen vergleichsweise stark ausgeprägten interdisziplinären Charakter aufweist“ (zit. Fröhlich in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:95/96).

Nachdem Rex Harlow 1976 über 400 Definitionen genauer analysierte (genau waren es 472, vgl. Kunczik 2002:24), stellte er folgende **Elemente von PR-Prozessen** fest: Kommunikationsfunktion, Verständnis, Informationsfunktion und den Ausgleich von kommerziellen Zielen mit sozial verantwortlichem Verhalten (vgl. Mast 2008:17).

Eine der bekanntesten Definitionen von Öffentlichkeitsarbeit im deutschsprachigen Raum ist jene von **Oeckl** (1964), in der er meint:

„Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“

(zit. Mast 2008:17, zit.n. Oeckl 1964)

Nach Oeckl ist unter Öffentlichkeitsarbeit weiters der aktive Dialog zu verstehen, „den Unternehmen, Institutionen, Gruppen oder auch Personen mit ihren Zielgruppen führen müssen, wenn sie in ihrem jeweiligen sozialen System oder Umfeld bestehen wollen“ (zit. Henschel in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:360, vgl.n. Oeckl 1976). Dieses Bestehen formuliert Herbst folgendermaßen: „Ziel ist, Vertrauen und Verständnis aufzubauen und langfristig dessen Akzeptanz zu sichern, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann“ (zit. Herbst in: <http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>, 05.06.2008).

Mit der im Ehrenkodex des Public Relations Verband Austria (**PRVA**) befindlichen Definition sowie einer der Versionen der Deutschen Public Relations Gesellschaft (**DPRG**) folgen so genannte standespolitische Definitionsversuche:

„Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern.“

(zit. <http://www.prva.at/verband/ehrenkodex.html>, 01.05.2008)

„Public Relations, kurz PR, sind die Pflege und Förderung der Beziehungen eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution zur Öffentlichkeit; sie sind eine unternehmerische Führungsfunktion.“

(zit. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:98, zit.n. DPRG 1988)

Damit gehört letztgenannte Definition bereits eher der sonst hauptsächlich angelsächsischen Tradition an, in ihren Definitionen die Leitungsfunktion der Öffentlichkeitsarbeit hervorzuheben (vgl. Faulstich 2000:24). Bekannte Beispiele dazu sind die Definitionen von **Grunig und Hunt** sowie jene von **Cutlip, Center und Broom**:

„Public Relations is the management of communication between an organization and its public“.

(zit. Kunczik 2002:27, zit.n. Grunig/Hunt 1984)

„Public Relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.“

(zit. Mast 2008:18, zit.n. Cutlip/Center/Broom 2006)

Diese Definitionen entstammen, wie fast alle amerikanischen Überlegungen zu dem Thema, dem organisationstheoretischen Ansatz, wobei Grunigs Definition ohne jeglichen Hinweis auf die Funktion oder das Wesen dieser Kommunikation auskommt und daher sehr unspezifisch ist. Auch ist sie insofern unscharf, als damit auch Werbung gemeint sein könnte (vgl. Avenarius 2000:49). Dazu sollen an dieser Stelle auch noch Ahrens, Scherer und Zerfaß mit ihrer Definition zitiert werden, wenn sie meinen:

„Von Public Relations (PR) kann man dagegen sprechen, wenn die kommunikativen Beziehungen zu solchen Rollenträgern zur Debatte stehen, zu denen keine Marktbeziehungen bestehen oder angestrebt werden.“

(zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:20)

Abschließend seien noch zwei PR-Definitionen explizit erwähnt, die nach Fröhlich **wissenschaftliche Ansprüche** erfüllen:

„PR ist ein Prozess intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit.“

(zit. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:99, zit.n. Merten 1992)

„Die Funktion [...] liegt in autonom entwickelten Entscheidungsstandards zur Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen, die [...] mit anderen Themen in der öffentlichen Kommunikation um Annahme und Verarbeitung konkurrieren. Die besondere gesellschaftliche Wirkungsabsicht von Public Relations ist es, durch Anschlusshandeln [...] öffentliche Interessen (Gemeinwohl) und das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken, zumindest das Auseinanderdriften von Partikularinteressen zu steuern und das Entstehen von Misstrauen zu verhindern.“

(zit. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:99, zit.n. Ronneberger/Rühl 1992)

Wie bereits angesprochen, könnte diese Aufzählung der verschiedensten Definitionen von Öffentlichkeitsarbeit beinahe endlos fortgeführt werden. Ähnlich wie bei der Kommunikation, die selbst bislang, wie weiter oben gezeigt werden konnte, sehr unterschiedlich definiert ist, ist auch die PR entsprechend unterschiedlich und vielfältig definiert (vgl. Merten/Zimmermann 1998:379). Die eben erfolgte Darstellung sollte aber im Rahmen eines einführenden Kapitels in die Definitionsmöglichkeiten von Public Relations als ausreichend angesehen werden.

2.4 Interne Kommunikation

Die Tatsache, dass es sich bei Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit an sich um interdisziplinäre Wissensgebiete handelt, konnte bereits in den vorangegangenen Ausführungen klar gemacht werden. Nicht umsonst beschäftigt sich diese Abschlussarbeit auch mit einem interdisziplinären Vergleich des Teilgebietes der „Internen Kommunikation“. Dass die erwähnte **Interdisziplinarität** auch Ursache der unterschiedlichsten Erklärungsversuche und Definitionen ist, wurde ebenfalls bereits dargelegt. Im Zusammenhang mit dem Begriff der „Internen Kommunikation“ geht die Sachlage noch einen Schritt weiter: Hier spiegelt sich die Interdisziplinarität nämlich nicht nur in verschiedenen Sichtweisen, sondern gleich in einer Unschärfe des Begriffes selbst, da er in Wissenschaft und Praxis unterschiedlich verwendet wird. Oder aber, er wird erst gar nicht in dieser Form angewandt, sondern durch andere Begriffe ersetzt. Häufig ist dann von Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeiterinformation, interner Information oder auch von interner bzw. innerbetrieblicher PR zu lesen, je nachdem, welcher Teilaspekt den jeweiligen Autoren in diesem Zusammenhang wichtig erscheint. Diese Arbeit schließt sich daher vorangegangenen Abschlussarbeiten an, in denen die „Interne Kommunikation“ als Überbegriff verstanden wird, der die angeführten Begriffe in sich vereinigt (vgl. u.a. Catinan 2006:12).

Explizite Definitionen (nicht zu verwechseln mit Abhandlungen über Umsetzung und dergleichen) zum Begriff „**Interne Kommunikation**“ sind rar in der entsprechenden Literatur. Daher können an dieser Stelle nur zwei, aus der Unternehmensliteratur stammende, Definitionen vorgestellt werden:

„Interne Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen: zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander; öffentliche und private Kommunikation, formale und informelle Kommunikation, persönliche Kommunikation und über Medien, individuelle Kommunikation und Massenkommunikation.“

(zit. Herbst 1999:19)

„Die Interne Kommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“

(zit. Bruhn 2006:373)

Wenn es beispielsweise um „**innerbetriebliche PR**“ geht, wird gerne „die journalistisch aufbereitete Vermittlung von unternehmens- und arbeitsbezogenen Informationen an

Mitarbeiter“ (vgl. Armbrecht 1992:114) als Teilbereich der internen Kommunikation beleuchtet, während „**Mitarbeiterkommunikation**“ meist schon etwas weiter greift und zum Beispiel beschrieben wird als „die informativen und kommunikativen Vorgänge innerhalb einer Organisation, die zur Aufrechterhaltung und zum Erfolg dieser Organisation beitragen“ (zit. Tonnemacher in: Merten/Zimmermann 1998:100). Auf die weiteren Unterschiede in den Blickwinkeln der wissenschaftlichen Disziplinen zum Untersuchungsbereich wird, wie bereits angekündigt, in Kapitel 9 genauer eingegangen.

2.5 Motivation

Zum Thema Motivation wird man schnell in Psychologie und Wirtschaftswissenschaften fündig. Am häufigsten wird Heckhausen zitiert, und zwar mit folgender Definition:

„Motivation ist ein Sammelbegriff für vielerlei Prozesse und Effekte deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“

(zit. Kirchler/Rodler 2002:103, zit.n. Heckhausen 1989)

Motivationale Überlegungen sind deshalb so wichtig, weil sie eine (Teil-)Antwort auf das „Warum“ menschlichen Verhaltens liefern sollen. Unterschieden wird weiters in extrinsische und intrinsische Motivation. Erstere findet die Ursachen für ein bestimmtes Verhalten in der Umwelt der Person (z.B. Bezahlung, Angst vor Bestrafung), zweitere im Inneren der Person selbst (z.B. Spaß an der Tätigkeit) (vgl. Mayrhofer in: Kasper/Mayrhofer 2002: 256/257). Weil der Bereich der Motivation und dessen Verständnis für diese Arbeit sehr wichtig ist, wird in Kapitel 6 auf die unterschiedlichen Definitionen sowie auf Theorien und Methoden gesondert eingegangen. Auch soll dort genauer das Verhältnis zwischen Arbeit, Motivation und Selbstverantwortung diskutiert werden.

2.6 Organisation und Unternehmen

Organisationen werden klassisch mit Maschinen verglichen. In dieser Metapher sind die Teile der Maschine die Menschen in der Organisation, von denen jeder eine klar definierte Rolle für die Funktion des Ganzen hat. Diese Vorstellung fortsetzend kann man die jeweiligen Organigramme (Ein-, Mehr- und Stabliniensystem, Matrix) als Konstruktionspläne sehen, die das Funktionieren der Organisation bestimmen (vgl. Kasper/Heimerl/ Mühlbacher in: Kasper/Mayrhofer 2002: 23 ff.). Der Begriff der Organisation aus der **wirtschaftswissenschaftlichen** Sichtweise wird also ausschließlich auf Unternehmen

angewandt. In **soziologischer** Betrachtung wird die Organisation unter anderem als „eine große Gruppierung von Menschen, die aufgrund unpersönlicher Regeln strukturiert ist und bestimmte spezifische Ziele verwirklichen soll“ beschrieben (zit. Giddens 1999:311). Diese Definition erscheint auf den ersten Blick umfassender. Dies gilt es noch in dieser Arbeit näher zu betrachten. Aus diesem Grund wird auch hier darauf verwiesen, dass eine genauere Beschäftigung mit dem Themengebiet der Organisation weiter unten, und zwar in Kapitel 7, erfolgen wird. Eine **organisationspsychologische** Definition sei aber im Rahmen der Begriffsklärungen noch vorgestellt:

„Organisationen bezeichnen den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z.B. Betriebe oder gesellschaftliche Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen. Organisationen sind in der Regel durch bestimmte formale und zweckgerichtete Strukturen bzw. Regelsysteme gekennzeichnet, in denen festgelegt ist, was Organisationsmitglieder in welcher Situation wie zu tun haben, wer wem Anweisungen gibt und wer diese zu befolgen hat, wer über was durch wen zu informieren ist und wer in welcher Hinsicht wie zu behandeln ist. Diese Funktions-, Führungs- und Kommunikationsstrukturen weisen je nach Zielsetzung, Größe und Selbstverständnis der Organisation sowie wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen unterschiedliche Aufbau- und Ablaufformen auf.“

(zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:7)

Vervollständigt wird nun diese kurze Auseinandersetzung mit dem Begriff „Organisation“ mit den folgenden bekannten Definitionsmerkmalen:

„Sie (die Organisationen, *Anm. d. Verf.*) sind bewusst und meist auch planvoll zur dauerhaften Erreichung eines bestimmten Ziels oder eines bestimmten Zwecks gebildet worden; sie besitzen eine gedanklich geschaffene und allgemeinverbindlich festgelegte Ordnung oder Struktur; mit ihrer Hilfe sollen die Aktivitäten der Mitglieder und die verfügbaren Mittel so koordiniert werden, dass die Erreichung eines Ziels auf Dauer gewährleistet wird.“

(zit. Korte/Schäfers 2002:152)

3 PUBLIC RELATIONS UND IHRE GESCHICHTE

Im vorangegangenen Kapitel ist anhand der unterschiedlichen Definitionsmöglichkeiten bereits deutlich gemacht worden, welche vielfältigen Herangehensweisen es an das Gebiet der Public Relations gibt. In diesem Kapitel soll noch ergänzend auf die besondere geschichtliche Situation der Öffentlichkeitsarbeit eingegangen werden, denn „die Vergangenheit erklärt nicht nur die Gegenwart, sondern die jeweilige Gegenwart liefert auch den Bezugsrahmen zur Interpretation der Vergangenheit“ (zit. Kunczik 1997:8). Anschließend wird auf die aus der geschichtlichen Entwicklung resultierenden Unterschiede zwischen deutscher und amerikanischer PR-Forschung hingewiesen sowie aus Gründen der Vollständigkeit das im Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit immer wieder auftauchende Phänomen der Persuasion herausgegriffen und kurz beleuchtet.

3.1 Geschichte der Public Relations

Grundsätzlich ist anzumerken, dass über die Notwendigkeit einer Geschichte der PR keine Einigkeit herrscht. Ronneberger meint unter anderem, dass es belanglos sei, ob PR eine Geschichte hat, denn „was immer in jenen (früheren, *Anm. d. Verf.*) Gesellschaften geschah: es war etwas grundsätzlich anderes als die PR-Aktivitäten der Gegenwart“ (zit. Avenarius 2000:65, zit.n. Ronneberger 1977). Es erschien wichtig, trotz eines Überblicks über die geschichtliche Situation der Öffentlichkeitsarbeit auch diesen Standpunkt in diesem Zusammenhang aufzunehmen.

Da es sich bei der Beschäftigung mit geschichtlichen Hintergründen und Überlegungen um eine Abrundung der Vorstellung des Themengebietes der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit handelt, jedoch nicht um eine ausführliche Abhandlung derselben, wurden zwei Autoren herangezogen, mit deren Hilfe die teils widersprüchlichen Sichtweisen und Annäherungen dargestellt werden sollen: Werner Faulstich (2000) und Michael Kunczik (1997, 2002). Geht es nach Faulstich, so kann eine Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit Sicherheit noch nicht geleistet werden. Dies begründet er damit, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Öffentlichkeitsarbeit noch viel zu jung sei und dass noch nicht einmal völlig klargelegt werden konnte, was unter Öffentlichkeitsarbeit eigentlich zu verstehen sei. Somit stellt er die Frage, wie es möglich sein soll, „eine Geschichte von etwas [zu] schreiben, über dessen Verständnis noch kein

Einvernehmen erzielt wurde“ (vgl. u. zit. Faulstich 2000:13). Dennoch stellt er die bereits bestehenden Versuche, in drei Gruppen eingeteilt, vor: Die erste Gruppe der vorwissenschaftlichen Beiträge sind für ihn jene Autoren, die „eine Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit mit einer Geschichte der Erforschung von Öffentlichkeitsarbeit verwechseln“ (zit. Faulstich 2000:13). Die zweite Gruppe sind laut Faulstich jene Beiträge, die Öffentlichkeitsarbeit als „Phänomen unserer modernen Informations- und Kommunikationsgesellschaft des 20. Jahrhunderts“ behandeln. Die dritte Gruppe schließlich besteht aus jenen Autoren, die die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit „zurückverfolgen über das Mittelalter bis zur Antike und den frühen Hochkulturen der Menschheit“ (zit. Faulstich 2000:13). Diese dritte Gruppe wird, so Faulstich, „noch am ehesten von Michael Kunczik repräsentiert“ (zit. Faulstich 2000:16).

Aus diesem Grund soll nun die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit, begrenzt auf den deutschen Sprachraum, nach Kunczik näher vorgestellt werden. Kunczik trennt grundsätzlich die Entstehung der PR in politische und wirtschaftliche PR und meint dazu, dass die politische PR „bis zu den Anfängen der Geschichte zurückgeführt“ werden kann, während wirtschaftliche PR eine „Folge der im Verlaufe der Geschichte immer ausgeprägteren Arbeitsteilung“ ist (zit. Kunczik 2002:101). Damit grenzt er sich auch eindeutig von einer anderen Sichtweise ab, nämlich der These Cutlips, welcher meinte, wirtschaftliche PR sei bis zu den Neandertalern zurückführbar (vgl. Kunczik 2002:101). Während Faulstich behauptet, eine Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit sei prinzipiell noch gar nicht möglich, grenzt Kunczik die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit von der Geschichte einer Wissenschaft ab, da Fortschritte in der PR-Forschung erst seit wenigen Jahren festzustellen sind (vgl. Kunczik 1997:12).

Wird die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit jedoch als Sozialgeschichte verstanden, so liegt es nach Kunczik nahe, zuerst Fakten zu sammeln und sich in einem weiteren Schritt „der *Methode der funktionalen Äquivalente* zur Herausarbeitung historischer Konsonanten in bestimmten Zeiträumen zu bedienen“ (zit. Kunczik 1997:10, zit.n. Wehler 1972:72ff.). Damit ist gemeint, dass anstatt der Erstellung einer Liste von Öffentlichkeitsarbeit definierenden Kriterien (wie z.B. vergleichend für die Zeitung Kriterien wie Publizität, Aktualität, Universalität und Periodizität entwickelt wurden) funktionale Äquivalente herangezogen werden. Wird danach gefragt, so ist impliziert, dass „ein soziales System ein systemimmanentes Bedürfnis nach Selbsterhaltung, also nach Integration und Kontinuität,

besitzt und daß dieses Bedürfnis auf unterschiedliche Art und Weise befriedigt werden kann“ (vgl. u. zit. Kunczik 1997:10 ff.).

Kunczik beschreibt die Quellenlage der Öffentlichkeitsarbeit als schwierig, was sich auf die systematische Geschichte natürlich auswirkt. Einen Grund für die Schwierigkeiten der Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit sieht er darin, dass Geschäftsleute in Führungspositionen nicht die gleiche Aufmerksamkeit der Historiker erhalten haben wie zum Beispiel Aristokraten oder Politiker (vgl. Kunczik 1997:13). Weiters führt er aus, dass die so genannten klassischen Texte der deutschen Öffentlichkeitsarbeit von Autoren verfasst worden sind, die zweifellos hervorragende Praktiker, aber keine Wissenschaftler waren und die relevante wissenschaftliche Literatur daher oft nicht kannten. Als Beispiele nennt er hier Hundhausen und Oeckl (vgl. Kunczik 1997:1).

Die Gefahr einer Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit, so Kunczik, ist darin zu sehen, dass sie sich beim jetzigen Wissensstand zu sehr auf den Einzelfall konzentriert und darüber die generalisierende Methode vergisst – denn eigentlich gehe es darum, den unmittelbaren Einzelfall zunächst kennenzulernen, um ihn dann in abstrakter Form theoretisch zu verorten. Und genau diese Leistung der abstrakten Verortung könne aber für die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit erst allenfalls in Ansätzen erbracht werden, da es hier vor allem noch um die Sammlung von Fakten gehe (vgl. Kunczik 1997:19 ff.).

Abschließend ist noch wichtig zu betonen, dass Kunczik der Auffassung in der Literatur zur Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations, es handle sich hierbei um eine rein amerikanische Erfindung, nicht folgt. Im Gegenteil, er sieht in der einseitigen Fixierung auf die USA den Grund, dass die lange Tradition der Öffentlichkeitsarbeit, auf die Deutschland zurückblicken könne und die weiter zurück reiche als die der amerikanischen PR, übersehen wurde (vgl. Kunczik 1997:1). Für Faulstich ist in dieser Denkweise erkennbar, dass es sich hier um ein völlig anderes Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit handelt als bei Saxer, Szyszka oder gar Oeckl (vgl. Faulstich 2000:17). Er stellt weiters fest, dass es „keine überzeugende PR-Geschichte ohne Konsens in der Definitionsfrage geben kann“ (zit. Faulstich 2000:18).

3.2 Unterschiede in deutscher und US-amerikanischer PR-Forschung

Auf die eben erwähnte Unterscheidung in deutsche und amerikanische PR soll an dieser Stelle noch näher eingegangen werden. Während der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland von Kunczik ein von Anfang an aktiver, konstruktiver Charakter zugeschrieben wird und betont wird, dass im staatlichen Bereich die Geschichte der deutschen Öffentlichkeitsarbeit sogar in Zeiten beginnt, in denen die USA noch gar nicht existierten, stellt Kunczik auch eine gewisse Traditionslosigkeit als Merkmal der deutschen PR fest. Dies erklärt er mit dem Fehlen von Personen, die sich, wie in den USA Edward L. Bernays, um die Organisation der Öffentlichkeitsarbeiter zu einem Berufsstand bemühten und dadurch auch bereits frühzeitig ein Bewusstsein für die eigene Geschichte sowie das Zusammentragen von Wissen rund um die PR förderten (vgl. Kunczik 1997:3).

In den USA entstand die Öffentlichkeitsarbeit in der Wirtschaft dadurch, dass sie als Abwehr von Angriffen durch so genannte „muckraker“ eingesetzt worden war. Diese „muckraker“ waren Journalisten, die die Öffentlichkeit als Mittel und auch Waffe benutzten, um politische und wirtschaftliche Korruption nicht nur aufzufinden, sondern auch öffentlich anprangern zu können. Als Gegenwaffe in diesem Kampf um die öffentliche Meinung wurde in Folge PR von der amerikanischen Großindustrie eingesetzt (vgl. Kunczik 1997:2). Möglicherweise erklärt u.a. diese erhöhte Emotionalität der amerikanischen Öffentlichkeitsarbeit im Gegensatz zur deutschen auch deren unterschiedliche Entwicklung. Das Wissen darum ist deswegen als wichtig anzusehen, weil daraus auch der heutige Unterschied zwischen amerikanischer und deutscher PR verständlich wird: Die „How to...“-Mentalität in den USA (vgl. Kocks in: Röttger 2004:183 ff.), an die sich viele Praktiker auch im deutschen Sprachraum angeschlossen haben und dadurch einige derartige Werke publiziert wurden, sowie die wissenschaftlichen Bemühungen in Deutschland (und natürlich auch in Österreich und in der Schweiz), PR nicht nur als Werkzeug dargestellt zu wissen, sondern auch die entsprechenden Wirkungszusammenhänge wissenschaftlich aufbereitet zu sehen.

3.3 Öffentlichkeitsarbeit und Persuasion

Auch wenn Persuasion (also alle Formen der kommunikativen Überredung) immer wieder negativ mit Öffentlichkeitsarbeit in Verbindung gebracht wird, ist bei genauerer Betrachtung einer möglichen Definition nichts Verwerfliches an diesem Phänomen zu entdecken, im Gegenteil, man begegnet ihm von Kindheit an jeden Tag:

„In order to be persuasive in nature, a communication situation must involve a *conscious attempt by one individual to change the behavior of another individual or group of individuals through the transmission of some messages.*“

(zit. Merten in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:297, zit.n. Bettinghaus 1968)

Es können also nur „die Wirkungen von Kommunikation als persuasiv gelten, die sich einer *vorsätzlichen*, gezielten Kommunikation seitens des Kommunikators verdanken“ (zit. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:299). In der weiteren Unterteilung von Persuasion in Belehrung, Überredung und Überzeugung ist auch erkennbar, warum man diesem Phänomen so gut wie jeden Tag seines Lebens in irgendeiner Form begegnet, sei es in der Erziehung, in Beziehungen, im Berufsleben oder auch im täglichen Kontakt mit den Massenmedien. Der persuasive Kommunikationsstil besteht hauptsächlich aus Appellen, die als Mittel zum Zweck eingesetzt werden, um außersprachliche Wirkungen zu erzielen, und eben weil sich Appelle in einfache Botschaften kleiden lassen, „kommen sie auch in massenmedial und laiensprachlich bestimmten Arenen zum Zuge“ (vgl. u. zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/ Scherer/Zerfaß 1995:27).

Würzberg wiederum erkennt Persuasion nicht einfach nur als gegeben an, sondern betont vielmehr dessen Wichtigkeit als entscheidendes Erfolgskriterium für Unternehmen und die gesamte Wirtschaft. Er führt aus, dass der zweifelhafte Ruf von Persuasion daher rühre, dass sie oft mit Manipulation verwechselt werde und viele Führungskräfte deswegen „das offene Bekenntnis zur persuasiven Kommunikation“ scheuen würden, was wiederum „im Falle der internen Kommunikation die Führungsschwäche in vielen Unternehmen“ ausmache (vgl. u. zit. Würzberg in: Merten/Zimmermann 1998:348/349). Dennoch darf in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden, dass „die Grenzen zwischen Überzeugungen und Manipulation häufig fließend verlaufen“ und es im Zweifelsfall ehrlicher wäre, zu erklären, wieso diese oder jene Dinge so oder so zu erledigen sind, denn „Mitarbeiter wollen verstehen können, was sie tun“ (zit. Deibl 1995:124).

4 PUBLIC RELATIONS UND DIE WISSENSCHAFT

Mit diesem Kapitel wird die nähere Beschäftigung mit dem Überthema der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit abgeschlossen und in weiterer Folge das, wenn man so will, Subthema der internen Kommunikation und somit der Bereich, auf dem das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt, ab Kapitel 5 genauer vorgestellt. Eingangs folgen nun einige Anmerkungen und Fakten zur Situation und Position der Öffentlichkeitsarbeit im wissenschaftlichen Kontext, gefolgt von der Vorstellung des theoretischen Rahmens der vorliegenden Arbeit sowie abschließend genauere Erläuterungen zum gewählten Theorienbereich.

Die Qualität des Wissens zu den theoretischen Grundlagen bestimmt wesentlich die Qualität des Verständnisses von Public Relations und damit auch die Qualität des Verständnisses für praktischen Handlungsbedarf wie für Handlungspotenziale in der Praxis (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:13). Unter einer **Theorie** ist dabei eine überprüfbare wissenschaftliche Behauptung zu verstehen; ein „System von Begriffen, Definitionen und Aussagen, das dazu dienen soll, die Erkenntnisse und Erfahrungen über einen Sachverhalt zu ordnen“ (vgl. u. zit. Mast 2008:29). Öffentlichkeitsarbeit ist, wie bereits mehrfach erwähnt wurde und auch in Folge noch relevant sein wird, ein interdisziplinäres Forschungsfeld. Vielleicht ist auch das der eigentliche Grund dafür, dass die theoretische Erforschung bisher defizitär geblieben ist und sich bereits aus der alleinigen Definition des Forschungsgebietes gröbere Diskussionen ergeben (vgl. Henschel in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:361 und u.a. Faulstich 2000, Kunczik 2002). Der zu erforschende Bereich in der Öffentlichkeitsarbeit ist ein komplexer, und eben diese Komplexität des Gegenstandes wird häufig „bemüht, wenn es Kritik an einer Theorie zu entkräften gilt, die nicht leistet, was sie leisten soll“ (zit. Femers in: Röttger 2004:174).

Theoretisch fundierte Handlungsanweisungen – am liebsten in Form von einfachen „How to“-Anleitungen – werden zwar von Praktikern durchaus gewünscht, doch die allgemeine **Unternehmenspraxis** „ist weitgehend theoriefreier Raum“ (zit. Henschel in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:361) und „der mehr oder weniger klare Bruch zwischen den Vorstellungen der Praxis und denen der Wissenschaft ist fast schon klassisch“ (zit. Fröhlich in: Langen/Sievert/Bell 2007:74). Zur Theorieskepsis in der Praxis meint auch Avenarius,

dass die Praktiker sowohl in den USA als auch in Europa „nur wenig Interesse für die wissenschaftliche Seite ihrer Tätigkeit“ hegen, obwohl eine Grundlagenforschung samt Theoriebildung, also insgesamt die Verwissenschaftlichung eines Berufsfeldes, „auch Bestandteil einer wohlverstandenen Berufspolitik“ sein könne (vgl. u. zit. Avenarius 2000:37). Eben diese Verwissenschaftlichung der PR versteht Armbrecht als „Angebot der Wissenschaft an die Praxis“, denn diese könne vom Denken in größeren Zusammenhängen und von einem eher neutralen Standpunkt aus nur profitieren (vgl. u. zit. Armbrecht 1992:19).

Die Defizite in der wissenschaftlichen Behandlung des Berufsfeldes der Public Relations werden in der Literatur immer wieder betont (vgl. dazu u.a. Bentele/Haller 1997, Röttger 2004), doch gleichzeitig ist auch die Aufmerksamkeit bezüglich der Thematik gestiegen, was sich nicht zuletzt daran ablesen lässt, dass sich die PR als **Forschungs- und Lehrbereich** an den Universitäten und Fachhochschulen immer mehr institutionalisiert und dadurch auch die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zugenommen hat (vgl. Bentele/Haller 1997:68). Eine hierzu durchgeführte Untersuchung (Bentele 1991, 1994) hat auf der Basis von Befragungen und Durchsicht von Vorlesungsverzeichnissen festgestellt, dass sich das Lehrangebot der Public Relations im kommunikationswissenschaftlichen Forschungsraum „deutlich erweitert, differenziert und systematisiert“ hat, während die diesbezüglichen Lehrangebote im wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang eher stagnieren (vgl. u. zit. Bentele et al. 1991:IX). In der Folgeuntersuchung aus dem Jahr 1994 wurde weiters festgehalten, dass „mit den Abschlußarbeiten unterhalb der Dissertationsebene (...) ein Wissens- und Erfahrungsschatz vorhanden ist, der weitgehend brachliegt (vgl. u. zit. Bentele et al. 1994:9). Ein Schritt in die richtige Richtung kann zum Beispiel in der Einführung eines Lehrgangs speziell für interne Kommunikation in der Schweiz gesehen werden, der erstmals im Jahr 2004 von 21 AbsolventInnen mit dem Zertifikat „Leiter/in Interne Kommunikation“ abgeschlossen wurde (vgl. <http://www.swisspr.ch/spri/binary?media=35991&open=true>, 27.05.2008).

4.1 Theoretischer Rahmen dieser Arbeit

Bei näherer Beschäftigung mit einschlägiger Literatur, sprich theoretischer Überblickswerke der Öffentlichkeitsarbeit, wird schnell offensichtlich, dass der Bereich der internen Kommunikation in Verbindung mit dem Bereich der Mitarbeitermotivation noch kaum aus diesem Blickwinkel heraus betrachtet worden ist. Wohl am häufigsten wurde die

Beziehung zwischen Public Relations und Journalismus bisher untersucht, was sich auch in diesbezüglichen Ansätzen mittlerer Reichweite niedergeschlagen hat. So widmet sich die Determinationsthese der Entstehung von Medieninhalten und der Rolle der Öffentlichkeitsarbeit in diesem Prozess, während das Modell der Intereffikation darüber hinausgehend die komplexe Gesamtbeziehung zwischen den publizistischen Teilsystemen Journalismus und Public Relations nachzeichnen und umfassen möchte (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:94, 192, 211, Burkart 2002:300). Weiters wurde zum Bereich der Konfliktkommunikation das Konzept einer Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA) entwickelt (vgl. Burkart in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:223, Kunczik 2002:297, Burkart 2002:446 ff.) sowie im – für diese Magisterarbeit bereits speziell interessanten – Bereich der Unternehmenskommunikation Überlegungen angestellt, die jedoch auch den Akteur an sich, also jenen Mitarbeiter per se, an den sich interne Kommunikationsmaßnahmen richten sollen, ausklammern und sich statt dessen hauptsächlich der Frage widmen, wo konkret die Public Relations strategisch im Rahmen der Organisationskommunikation angesiedelt werden sollen (Ansatz der Unternehmenskommunikation von Zerfaß, vgl. u.a. Herger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:260 ff.) oder ob die Aufteilung in externe und interne Kommunikation nicht überhaupt im Rahmen eines Konzeptes der integrierten Unternehmenskommunikation verbunden werden soll (vgl. Kunczik 2002:337). Einzig bei Kunczik, und hier bei der Betrachtung der Human-Relations-Bewegung (genauer: Elton Mayo), wird erwähnt, dass der Faktor Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zur Produktivität in einem Unternehmen beitragen kann und dass insgesamt die interne PR auf die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern einer Organisation, auf Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen sowie in Folge auf die Erhöhung der Motivation abzielt (vgl. Kunczik 2002:327, 330).

In Bezug auf dieses offensichtliche Fehlen theoretischer Ansätze mittlerer Reichweite, die zwar einerseits eher Wahrscheinlichkeitsaussagen sind und deren Hypothesen raumzeitlichen Einschränkungen unterliegen (vgl. Burkart 2002:186), die aber andererseits bereits spezielle Subbereiche des großen Überbegriffs „Öffentlichkeitsarbeit“ gezielt fokussieren und somit schon erste Ansatzpunkte liefern, wurden für die Wahl des theoretischen Rahmens dieser Magisterarbeit folgende Überlegungen angestellt:

- Eingangs muss erwähnt werden, dass für den **interdisziplinären Ansatz** dieser Magisterarbeit auch die Anwendung eines Theorienpluralismus als unabdingbar

angesehen wird. Denn „wer PR kommunikationswissenschaftlich verstehen und erklären will, kann auf keine urtümliche Einheitstheorie hoffen“ (zit. Rühl in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:125).

- Die geplante Arbeit betrachtet den betreffenden Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit auf der **Meso-Ebene** (Organisation).

Weiters wurden nach reiflicher Überlegung folgende Möglichkeiten auf anderen Theorieebenen als jenen mittlerer Reichweite gefunden:

- Als theoretischer Überbau soll für die angedachte Arbeit trotz anfänglicher Skepsis die **Systemtheorie** dienen. Und zwar deshalb, weil der Fokus auf die Motivation von Mitarbeitern durch interne Kommunikation nun einmal zwangsläufig auch die genauere Betrachtung von Unternehmen als Organisationen nahe legt und diese wiederum am besten als System zu analysieren sind. Faulstich meint dazu:

„Die Kategorie 'System' zwingt dazu, die Differenzierung innerhalb des Systems selbst in den Blick zu nehmen: die dort bestehenden Teil- und Subsysteme, die Hierarchien, die ablaufenden Informations-, Kommunikations- und Handlungsprozesse – alle Elemente und ihre Relationen zueinander in Gestalt einer mehrschichtigen, hochdifferenzierten Vernetzung.“

(zit. Faulstich 2000:41)

Vernetzung meint hier zwar Ordnung, aber nicht statische Struktur, denn die innere Dynamik des Systems erfordert ständigen Handlungsbedarf und Anpassung (vgl. Faulstich 2000:42).

- Der notwendigen Betrachtung des Akteurs, also des Mitarbeiters im Unternehmen (welche durch die Systemtheorie allein nur ungenügend abgedeckt wäre), soll die Kombination mit dem – der Systemtheorie zugehörigen – **Konstruktivismus** Rechnung tragen. Die konstruktivistische Herangehensweise richtet sich auf das Individuum und dessen Kognitionen aus (vgl. Burkart 2002:315) und beschäftigt sich somit plakativ ausgedrückt mit der „PR als Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten“ (zit. Kunczik 2002:266). Die strategische Rolle der Systemtheorie für den Konstruktivismus wird aus der Annahme der Geschlossenheit von Organisationen hergeleitet, die sich abstrakt als soziale Systeme modellieren lassen (vgl. Merten in: Bentele/Fröhlich/ Szyszka 2008:136). Die Annahme, Motivation als Folge von konstruierten Wirklichkeiten durch interne Kommunikationsmaßnahmen betrachten zu können, ist eine spannende Möglichkeit der Betrachtung,

welche sich aus der Lektüre der betreffenden Literatur ergeben hat und die getragen wird durch die „fundamentale Überlegung, dass soziale Wirklichkeit nur durch Kommunikationsprozesse konstruiert werden kann“ (zit. Merten in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:137).

4.2 Systemtheorie

Bei der Systemtheorie steht das Denken in geordneten Zusammenhängen im Mittelpunkt, somit finden systemtheoretische Vorstellungen in allen Wissenschaften Verwendung. In der neueren Systemtheorie nimmt die Kommunikation eine wichtige Stellung ein, wobei „nicht nur die Übertragung von Informationen, sondern vor allem die Art der Beeinflussung und Steuerung sozialer Realität gemeint“ ist (vgl. u. zit. Schüle in: Schüle/Mikl-Horke/Simsa 2006:43/44). Mit der Systemtheorie sollte die bis dahin übliche lineare Denkweise, um so genannten „Zwei-Variablen-Problemen“ (also eine Ursache und eine Wirkung) zu begegnen, abgelöst werden und durch die komplexere systemtheoretische Denkweise ersetzt werden. Diese nämlich ist der **Organismusvorstellung** verhaftet; sie versteht also die diversen Sachverhalte als Systeme, die wie bei einem Organismus aus mehreren Teilen bestehen, die wechselseitig voneinander abhängig sind (vgl. Burkart 2002:458). Oder anders formuliert: „An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“ (zit. Simon 2007b:13). Bei Burkart ist folgende Definition von System von Bertalanffy nachzulesen, die er als Standarddefinition bezeichnet:

„(...) ein System [kann] daher als eine Menge von Elementen begriffen werden, zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen“
(zit. Burkart 2002:458, vgl.n. Bertalanffy 1972)

Übertragen auf den Sozialbereich können **soziale Systeme** als Systeme menschlicher Handlungen verstanden werden. Hier ist wichtig heraus zu streichen, dass Sozialsysteme immer nur aus konkreten Handlungen, niemals jedoch aus bestimmten Personen bestehen. Die Personen sind somit austauschbar, welche die Aufgabe haben, die nicht austauschbaren einzelnen Handlungen zum Bestehen des Systems auszuführen. Es geht somit auch immer nur um einen Ausschnitt der Handlungsmöglichkeiten dieser Personen, nie um das gesamte Spektrum an „psychischen Einstellungen, Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen, usw. [die] in das System eingehen“ (vgl. u. zit. Burkart 2002:459). Man kann also zusammenfassend zur systemtheoretischen Betrachtungsweise allgemein sagen, dass sie

den „Relationen zwischen den Elementen größere Aufmerksamkeit widmet als den Eigenschaften der Elemente selbst“ und weiters „*Kreisförmigkeit*, d.h. eine wechselseitige Einflußnahme“ unterstellt (zit. Schulz von Thun 2002:88).

Bezüglich der Betrachtung von **Organisationen als Systeme** soll hier die „Organisation als Kommunikationssystem“ verstanden werden (vgl. Simon 2007a für genauere Ausführungen zu „Organisationen als Handlungssysteme“), wobei nach Luhmann die kleinste Einheit, quasi als Basiselement aller sozialen Systeme, die (einzelne) Kommunikation darstellt. Bei der Kommunikation als Einheit eines Systems sind die Grenzen anders definiert als bei der Handlung. „Während eine Handlung einem einzelnen Akteur zugerechnet werden kann, geht dies bei der Kommunikation nicht, denn sie koppelt (*assoziiert*) zwei oder mehr Akteure bzw. ihre Akte miteinander“ (vgl. u. zit. Simon 2007a:19). Simon bezeichnet es als „überlebenssichernden 'Trick' der Organisation (...), dass sie – mithilfe ihrer eigenen Routinen (z.B. der Rekrutierung von Personal) – dafür sorgt, dass die Teilnehmer an der Kommunikation austauschbar bleiben, während *im Gegensatz dazu* die Kommunikationsmuster reproduziert und ihre Funktionen (mehr oder weniger) konstant erhalten werden können“. Damit können die Kommunikationsprozesse fortgeführt werden und die Organisation dadurch als „autonome Einheit gegenüber dem Rest der Welt“ definiert bleiben (vgl. u. zit. Simon 2007a:23).

Abschließend noch einige Worte zum Thema **PR-Theorie als systemische Theorie**. Klaus Merten sieht in der Systemtheorie „die derzeit beste“ Theorie in der Suche nach einer einheitlichen PR-Theorie (vgl. u. zit. Merten in: Röttger 2004:48 ff.). Bei Mast ist die Feststellung zu finden, dass die meisten PR-orientierten Modelle der Unternehmenskommunikation sich an der Systemtheorie orientieren und dass bei dieser Betrachtungsweise die Funktionen von PR für das Unternehmen näher untersucht werden. Dabei besteht die Leistung der Public Relations systemtheoretisch darin, eine Verbindung für die Kommunikation mit internen und externen Subsystemen darzustellen. Die Hauptfunktionen sind weiters, nach Aldrich und Herker, die Informationsverarbeitung sowie die Repräsentation im Umfeld, wobei bezüglich ersterem unter anderem wichtige Informationen für die Entscheidungsträger aufbereitet werden und bezüglich zweiterem die PR die Legitimationsaufgabe für die Organisation erfüllt (vgl. Mast 2008:40/41, u.a. vgl.n. Aldrich/Herker 1977).

Daran anschließend sollen nun noch in einem eigenen Unterkapitel (Kapitel 4.2.1) die systemtheoretischen Ansätze in der Öffentlichkeitsarbeit überblicksartig vorgestellt und erläutert werden, um die Beschäftigung mit diesem Thema hinsichtlich einer Verbindung aus Systemtheorie und Öffentlichkeitsarbeit zu vervollständigen.

4.2.1 Systemtheoretische Ansätze in der Öffentlichkeitsarbeit

Mit systemtheoretischen Ansätzen im Zusammenhang mit der Erforschung von Öffentlichkeitsarbeit werden Ronneberger; Cutlip, Center und Broom; Hazleton und Long sowie Grunig und Hunt in Verbindung gebracht. Mit Kunczik (2002) sollen hier lediglich Kurzportraits angeboten werden, welche durch eigenständige Lektüre ausgeweitet werden können. Eine ausführliche Diskussion der nachfolgend vorgestellten Modelle kann im Rahmen dieser Arbeit leider nicht erfolgen, sie jedoch nicht zu erwähnen, würde im Zusammenhang mit diesem Kapitel Unvollständigkeit assoziieren.

Franz **Ronneberger** veröffentlichte 1977 mit „*Legitimation durch Information*“ seine Konzeption einer PR-Theorie. Indem er PR als Funktion des gesamten gesellschaftlichen Systems ansieht anstatt sie nur als Funktion einzelner Organisationen zu verstehen, geht er in seiner theoretischen Verortung von PR von einem pluralistischen Gesellschaftskonzept aus (Pluralismus-Theorie). Von diesem übergreifenden Blickwinkel heraus fragt seine Theorie nach der Legitimation von PR, die seiner Ansicht nach darin besteht, unterschiedliche Interessen und Standpunkte deutlich zu machen, ohne jedoch von einem völligen Interessenausgleich auszugehen (vgl. Kunczik 2002:203-205, vgl.n. Ronneberger 1977).

Scott M. **Cutlip**, Allen H. **Center** und Glen M. **Broom** legten 2000 ein kybernetisches Modell der PR vor. Bei der Kybernetik geht es, vereinfacht gesagt, darum, mittels Steuerungsmechanismen Vorgänge vorhersehbar zu erklären. Bei der so genannten Regelung werden Ist und Soll ständig abgeglichen, wobei eine Abweichung in einer Angleichung des Systemverhaltens durch Manipulation des Soll-Wertes resultiert. Kybernetische Analysen beruhen weiters auf dem Prinzip der negativen Rückkopplung, das heißt, ein sich vom Soll entfernender Ist-Wert wird sofort auf die vorgegebene Größe zurück geregelt; das System zeigt somit Beharrungsverhalten. Bezüglich der Public Relations sind die Ziele in diesem kybernetischen Modell, basierend auf dem Prinzip des negativen Feedbacks, also im Erhalt des Status quo einer Organisation und „in der

erfolgreichen Beeinflussung der Umwelt im Sinne der Organisation“ zu sehen (vgl. u. zit. Kunczik 2002:214-216).

Im Jahr 1987 schlagen Larry W. **Long** und Vincent **Hazleton** vor, PR als Managementfunktion zu definieren, wobei sie die PR selber als offenes System verstehen. Dieses System besteht aus dem Übersystem der Umwelt, welches fünf Dimensionen aufweist (legalpolitische, soziale, wirtschaftliche, technologische und kompetitive Dimensionen), sowie aus drei Subsystemen (Organisationssystem, Kommunikationssystem und Zielgruppensystem), wobei diese Systeme wiederum jeweils aus Input-, Throughput- und Output-Zyklen bestehen. Dabei gelangen Inputs aus der Umwelt in die drei Subsysteme, wodurch der Bezugsrahmen für PR-Aktivitäten festgelegt wird. Durch Transformationsprozesse ergibt sich weiters als Output ein PR-Programm, welches unter anderem Ziele, Zielgruppenanalyse und Lösungen festlegt. Unter Throughout sind schließlich die Reaktionen der Teilöffentlichkeiten auf die entwickelten Botschaften zu verstehen. Dieser systemtheoretische Ansatz ist somit einer holistischen Orientierung verpflichtet, der auf „die wechselseitigen Verflechtungen der verschiedenen Komponenten des PR-Prozesses aufmerksam“ macht (vgl. u. zit. Kunczik 2002:218/219).

James E. **Grunig** und Todd **Hunt** schließlich verorteten PR 1984 in „*Managing Public Relations*“ als Management-Subsystem, welches an der Organisationsgrenze lokalisiert ist. Von dort aus unterstütze es auch die anderen Subsysteme der Organisation, nämlich den Vertrieb, die Personalverwaltung, die Entwicklungs- und Planungsabteilungen sowie das Produktionssystem. Da sowohl das Verhalten der Organisationen Konsequenzen für die Öffentlichkeit habe, sowie umgekehrt auch das Verhalten der relevanten Teilöffentlichkeiten Folgen für die Organisationen, habe PR also Input-, Output- und Feedback-Funktionen zu erfüllen (vgl. Kunczik 2002:220/221). Auf welche Art und Weise diese Funktionen zu ihrer Durchführung gelangen können, skizzieren sie in ihrer vier Modelle enthaltenden Typologie, in der unterschieden wird in Publicity (Monolog), Informationstätigkeit (Monolog), Asymmetrische Kommunikation (Feedback) und Symmetrische Kommunikation (Dialog). Sie selbst gehen von der Annahme aus, dass Öffentlichkeitsarbeit dann besonders überzeugend ist, wenn sie als Dialog konzipiert ist (vgl. Armbrecht 1992:219/220).

4.3 Konstruktivismus

Der Konstruktivismus beschäftigt sich im Grunde genommen mit einer Frage, nämlich: „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ (vgl. dazu vertiefend Watzlawick 1976/1998). Die Grundannahme bei der Beantwortung liegt darin, dass „jeder Mensch sich in seinem Kopf seine eigene Wirklichkeit konstruiert“ und es daher auch etwas wie **Objektivität** nicht geben kann, wenn man davon ausgeht, dass es „so viele Wirklichkeiten wie Köpfe gibt“ (zit. Merten/Zimmermann 1998:376, vgl.n. Merten/Schmidt/Weischenberg 1994). Das ist vor allem im Zusammenhang mit Kommunikation in Organisationen wichtig, weil es „diesem Verständnis entsprechend keine objektive Wahrheit“ geben kann, sondern nur „relative Weltsichten, die von einer Fülle von Faktoren (Interessen, soziale Positionen) beeinflusst werden“ (zit. Simsa in: Schülein/ Mikl-Horke/Simsa 2006:46, 131). Die Umwelt ist zusammengefasst also deshalb nie als objektiv anzusehen, weil sie „lediglich von einem Beobachter definiert [ist], der sich im Rahmen seines eigenen Erfahrungsfeldes von seiner Umwelt abgrenzt“ (zit. Scholz 2000:114). Eine so genannte Wahrheit kann demnach nur über das Erlebtwerden zugänglich werden, wobei die erlebende Person nie sicher erfassen kann, auf welche Art und Weise das Erlebte durch sie selbst, also die Eigenart ihrer Erlebnistätigkeit, verändert, verfälscht oder auch erst erzeugt worden ist (vgl. von Glasersfeld in: Gumin/Meier 2008:38). In einem Nachruf auf Heinz von Foerster schreibt Ranulph Glanville über diesen höchst subjektiven Anteil des Konstruktivismus:

„He (von Foerster, *Anm. d. Verf.*) argued that, if we each see the world differently, then we are responsible for our views (and all our actions).“

(zit. Glanville, Ranulph in: Soziale Systeme 8, 2002, Heft 2, S. 155-158; in: <http://www.soziale-systeme.ch/pdf/glanville.pdf>, 05.06.2008)

Bezüglich der Wirklichkeitserhaltung ist die **Kommunikation** das wichtigste Instrument. Denn nur durch die täglichen bedeutungsvollen Kommunikationen von Personen kann die sozial konstruierte Wirklichkeit für den Einzelnen wirklich bleiben (vgl. Delhees 1994:94). Anders gesagt, erfolgt die Konstruktion von Wirklichkeit auf der kognitiven Ebene durch das psychische System, auf der sozialen Ebene durch die öffentliche Kommunikation (vgl. Herger 2006:164). Merten und Zimmermann stellen dazu fest:

„Die soziale Wirklichkeit ist also subjektabhängig, ohne jedoch willkürlich zu sein, denn sie entsteht in einer permanenten Interaktion mit anderen Menschen.“

(zit. Merten/Zimmermann 1998:376, vgl.n. Merten/Schmidt/Weischenberg 1994)

Betrachtet man nun aus konstruktivistischer Perspektive Medien und ihre Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit, hier besonders der innerbetrieblichen PR, so lässt sich abermals mit Merten und Zimmermann in diesem Zusammenhang noch darauf hinweisen:

„Wirklich ist heute nicht mehr das, was wirklich ist, sondern das, was die Medien als wirklich darstellen!“

(zit. Merten/Zimmermann 1998:9)

Abschließend ist anzumerken, dass Watzlawick im Konstruktivismus die Möglichkeit gesehen hat, „eines Tages die Brücke zwischen den Natur- und den Geisteswissenschaften schlagen“ zu können (zit. Watzlawick in: Gumin/Meier 2008:106).

5 INTERNE KOMMUNIKATION

Mit diesem Kapitel beginnt die genauere Betrachtung der thematischen Schwerpunkte dieser Arbeit (Interne Kommunikation - Kapitel 5; Motivation - Kapitel 6; Organisation und Unternehmen - Kapitel 7 und Instrumente der Internen Kommunikation - Kapitel 8), bevor in Kapitel 9 auf die Unterschiede in den disziplinären Blickwinkeln eingegangen werden soll. Die diesbezüglichen Begriffsklärungen sind bereits in Kapitel 2 erfolgt. Bei der Beschäftigung mit dem Thema der internen Kommunikation wird zuerst die Einteilung in interne und externe Öffentlichkeitsarbeit diskutiert und der eingenommene Standpunkt in dieser Magisterarbeit ausgeführt. Weiters werden die Aufgaben und Ziele zusammengefasst sowie zum Abschluss die Ansprechpartner interner Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt.

5.1 Abgrenzung interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

Was die Trennung in interne und externe Öffentlichkeitsarbeit betrifft, gibt es in der Literatur hauptsächlich **zwei Sichtweisen**. Die einen argumentieren, dass die „Öffentlichkeitsarbeit nach innen nicht nur zu einem absolut Selbstverständlichen, das einer besonderen Begründung gar nicht bedarf, sondern auch zu einer kontinuierlichen und von der PR nach außen gar nicht trennbaren Aufgabe“ wird (zit. Faulstich 2000:42). In der so genannten „Integrierten Kommunikation“ wird diese Haltung konsequent weiter umgesetzt und die interne Kommunikation nur noch als Teilbereich des Ganzen behandelt (vgl. dazu auch Kapitel 7.4 dieser Arbeit). Die anderen sehen die Unterscheidung in interne und externe Kommunikation schon deshalb als notwendig an, weil sie verschiedene Ziele verfolgen und sich (teilweise) an unterschiedliche Ansprechpartner wenden (vgl. Cornelsen 2002:37). Deshalb sei es auch „unumgänglich, zwischen internen und externen Kommunikationszielen zu unterscheiden“ (zit. Lattmann 1990:244). Trotzdem ist es so, dass die externe Seite „in Literatur und betrieblicher Praxis im Vordergrund steht“, wobei weiters diese Gewichtung so lange „fast unproblematisch“ sei, „wie die interne PR nicht als Anhängsel an die externe, die 'eigentliche' PR gesehen wird. Der Mitarbeiter ist dabei nur noch ein Botschafter nach außen, um die allgemeine PR-Arbeit zu fördern“ (zit. Klöfer/Nies 2001:96).

Prinzipiell muss bei beiden Sichtweisen darauf geachtet werden, dass sich interne und externe Kommunikation nicht widersprechen dürfen (vgl. Herbst 1999:66). Eine

sorgfältige Koordination ist also vonnöten, denn der „Mitarbeiter wird irritiert und mißtrauisch, wenn er tatsächliche oder auch nur vermeintliche Widersprüche zwischen der internen und der externen Information feststellt“ (zit. Klöfer/Nies 2001:98).

Diese Arbeit behandelt interne und externe Kommunikation als analytisch getrennt, erkennt aber die Tatsache an, dass Mitarbeiter sowohl Anteil an der internen als auch der externen Systemumwelt haben und damit die Grenzen verschwimmen. Deshalb soll sich auch die Unterscheidung von interner und externer Kommunikation auf die unterschiedlichen Problemlagen beziehen, und nicht auf bestimmte Personen oder Institutionen. Denn was die Personen betrifft, ist „sofort einsichtig, daß die Mitarbeiter des Unternehmens sowohl für die interne wie für die externe Unternehmenskommunikation relevant sind“ (vgl. u. zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:21/22). Die Bedeutung des Mitarbeiters als Kommunikationsfaktor für das Unternehmen soll daher auch nicht geschmälert werden, denn „das allgemeine Unternehmensbild wird entscheidend dadurch mitgeprägt, wie der einzelne Mitarbeiter 'sein' Unternehmen in seinem Umfeld außerhalb des Betriebes darstellt“ (zit. Kalmus 1998:56). Herger formuliert dazu die Abgrenzungsproblematik abschließend wie folgt:

„Die Grenze zwischen interner und externer Organisationskommunikation kann auf der Ebene der Programme (Selektion von Kanälen, Segmentierung nach Zielgruppen, Produktion von Kommunikationsmitteln) jedoch nicht auf der Wirkungsebene gezogen werden.“

(zit. Herger 2006:170, vgl.n. Herger 2004)

Interne und externe Öffentlichkeit bzw. Medien haben auf die Imagekonstruktion der Mitarbeitenden eine Wirkung. Auch Mitarbeiter lesen Tageszeitungen und informieren sich über das Internet wie auch über das Intranet.“

(zit. Herger 2006:170)

In der hier propagierten **analytischen Trennung** lässt sich die interne Kommunikation folglich hauptsächlich und in Überbegriffen gedacht in den Bereichen Planung und Kontrolle, Organisation, Personalmanagement und Führung festmachen und untersuchen, während der externen Kommunikation die Bereiche der Marktkommunikation (Werbung) und Public Relations zugeordnet sind (vgl. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/ Scherer/Zerfaß 1995:21/22).

5.2 Aufgaben und Ziele der Internen Kommunikation

Von der **unternehmerischen Seite** her ist das wichtigste Ziel der Mitarbeiterkommunikation, auf den Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Damit ist Kommunizieren im Betrieb gleichbedeutend mit Führen (vgl. Klöfer/Nies 2001:35), und das Ziel der internen Kommunikation, anders formuliert und zusammengefasst, eine Verinnerlichung der Unternehmenswerte und -ziele (vgl. Hofmann/ Landmann in: Ahrens/ Scherer/ Zerfaß 1995:122).

Bei Mast findet sich eine Auflistung der relevantesten Zielsetzungen aus einer **mitarbeiterorientierten Perspektive**:

- Koordination,
- Motivation,
- Arbeitszufriedenheit,
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit,
- Integration und Identifikation,
- Betriebsklima und Unternehmenskultur,
- Wissen und Veränderungsbereitschaft und schließlich die
- Außenwirkung

(vgl. Mast 2008:258/259)

Auch bei Herbst werden als die drei wichtigsten Aufgaben und Ziele Motivation, Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter im Zusammenhang mit interner Kommunikation genannt. Herbst betont aber zusätzlich, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht allein von der Kommunikation nach innen abhängt, sondern auch von der Zufriedenheit mit Faktoren wie Gehalt oder der Tätigkeit an sich (vgl. Herbst 1999:26). Armbrecht erwähnt drei weitere wichtige Ziele interner PR, wenn er „Befriedigung von Informationsbedürfnissen, Schaffung von Verständnis (z.B. für unpopuläre Maßnahmen)“ und „Sozialisation (durch Information und 'Teilhabe' am Organisationsgeschehen)“ aufzählt (zit. Armbrecht 1992:113) Klöfer und Nies führen zusätzlich zu einem guten Betriebsklima und erhöhter Motivation als Ergebnisse mitarbeiterorientierter Kommunikation unter anderem den guten zwischenmenschlichen Kontakt im Unternehmen an sowie emanzipierte Mitarbeiter, die von sich aus kreativ und aktiv werden und sich mit ihren Kräften und Fähigkeiten ganz selbstverständlich einbringen (vgl. Klöfer/ Nies 2001:81).

Durch all die soeben genannten Ziele ergeben sich folgende **übergeordnete Aufgaben** interner Kommunikation:

- Sie soll ein Frühwarnsystem für die eigene Organisation sein, was nur durch ein offenes, gefördertes Kommunikationsklima mit Dialogbereitschaft zu erreichen ist,
- sie soll die Voraussetzungen für eine möglichst positive Kommunikation zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelten schaffen und
- sie soll durch Stellen und Beantworten der Sinnfrage die Unternehmensphilosophie, zum Beispiel über ein Leitbild, nach innen wie nach außen darstellen.

(vgl. Avenarius 2000:20/21)

Auf die möglichen Mittel und Wege, die hier vorgestellten Aufgaben zu erfüllen und die Ziele erreichen zu können, wird in Kapitel 8 näher eingegangen werden.

5.3 Ansprechpartner der Internen Kommunikation

Die Überschrift dieses Unterkapitels ist bewusst ungewöhnlich in diesem Zusammenhang gewählt, um keine Gewichtung zu einer der üblicherweise benutzten Begriffe vorwegzunehmen. Besonders die Begriffe Teilöffentlichkeit und Zielgruppe werden häufig synonym benutzt, was ein Zeichen mehr für das insgesamt **ungeklärte Begriffsfeld** der Öffentlichkeitsarbeit darstellt (vgl. Merten/Zimmermann 1998:384, vgl.n. Köcher/Birchmeier 1992). Während „Teilöffentlichkeit“ hauptsächlich in Zusammenhang mit wissenschaftlichen Abhandlungen rund um das Thema PR angewandt wird und „Zielgruppe“ (manchmal auch „Bezugsgruppe“) häufig in Zusammenhang mit der Auffassung von PR als Teilbereich von Werbung und Marketing auftaucht, ist ein dritter Begriff, nämlich der der „Stakeholder“, vor allem betriebswirtschaftlich geprägt. Bei Faulstich findet sich dazu folgende Aussage:

„'Zielgruppe' als Marketingkategorie hat also mit 'Öffentlichkeit' als PR-Kategorie eigentlich gar nichts zu tun. Deshalb verbietet sich dieser Ansatz auch für eine Wissenschaft der Öffentlichkeitsarbeit.“

(zit. Faulstich 2000:58)

Statt dessen plädiert er für ein Verständnis von Öffentlichkeit als Netzwerk, bestehend aus mehreren Teilöffentlichkeiten. Weiters vertritt er die Ansicht, dass die Effizienz von Öffentlichkeitsarbeit in dem Maß zunimmt, „in dem sie sich auf die Komplexität von Öffentlichkeit, auf die Violdimensionalität der diversen Teilöffentlichkeiten ausrichtet“ (zit.

Faulstich 2000:68/69). Dem entspricht auch die Ausführung von Grunig in einem Aufsatz für das Maine Magazine, wenn er schreibt:

„However, organizations generally make better decisions when they listen to and collaborate with publics before they make final decisions rather than simply trying to persuade them to accept organizational goals after decisions are made.“

(zit. Grunig in:

http://www.wanzek.ch/articles/Grunig-Value_of_PR-2006.pdf, 27.05.2008)

An diese Ausführungen anschließend wird auch in der vorliegenden Arbeit die Auffassung vertreten, dass dem Begriff der Teilöffentlichkeiten in einer wissenschaftlichen Betrachtung von PR der Vorzug zu geben ist, auch wenn die beiden anderen erwähnten oftmals dieselbe Sinnzuschreibung aufweisen.

Nachdem die Begriffsfrage somit geklärt ist, kann genauer darauf eingegangen werden, was denn nun unter den Teilöffentlichkeiten zu verstehen ist. Bezüglich des gesamten **Bereiches der Öffentlichkeitsarbeit** können darunter zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Wähler, Mitglieder in Organisationen oder bestimmte Bevölkerungsgruppen fallen (vgl. Traut-Mattausch/Frey in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:192). Unter den erwähnten Mitgliedern von Organisationen, also im **Bereich der internen Kommunikation** wiederum können diese Teilöffentlichkeiten die Gruppe der Mitarbeiter, Führungskräfte oder auch der Betriebsrat darstellen (vgl. Dorer/Marschik 1993:102). In Folge lassen sich auch die Mitarbeiter noch einmal differenzieren, und zwar beispielsweise in Mitarbeiter eines bestimmten Standortes, Mitarbeiter eines Fachbereichs, fremdsprachige Mitarbeiter, Teilzeit-Mitarbeiter, junge oder auch bereits pensionierte Mitarbeiter, etc. (vgl. Schick 2007:58). Den Möglichkeiten sind hier keine speziellen Grenzen gesetzt, im Gegenteil, sie sind von der jeweiligen Situation und dem jeweiligen Kommunikationsbedarf abhängig zu definieren.

6 MOTIVATION

Diese Magisterarbeit beschäftigt sich wie bereits dargestellt damit, wie die Themen interne Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter (womit gleichzeitig ein gewisser Zusammenhang unterstellt wird) in den verschiedenen Disziplinen betrachtet werden. Daher muss vorerst über eine bloße Begriffsklärung (siehe Kapitel 2) hinaus nach der Internen Kommunikation (Kapitel 5) auch auf die Motivation näher eingegangen werden. In einem ersten Unterpunkt sollen eingangs noch einige mögliche Definitionen von Motivation sowie damit zusammenhängende Begriffe präsentiert werden, gefolgt von speziellen Motivationstheorien. Abschließend wird noch diskutiert, inwieweit Motivation als solche überhaupt im Umgang mit Mitarbeitern notwendig ist.

6.1 Definitionen rund um die Motivation

Grundsätzlich ist es im Zusammenhang mit dem Thema Motivation wichtig zu beachten, dass der Begriff im psychologischen Sinne völlig neutral besetzt ist und lediglich einen Drang zur Aktivität bezeichnet, unabhängig davon, ob diese Aktivität als nützlich oder nicht nützlich zu bewerten wäre (vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION>, 04.06.2008). Weiters ist der Begriff der Motivation nicht von den Begriffen Motiv und Anreiz zu trennen.

Das **Motiv** ist „dasjenige, was jemanden bewegt, etwas zu tun“ (zit. Thomae 1968:41), oder anders formuliert „der Grund der Wahl“ (zit. Thomae 1968:38). Etwas genauer betrachtet kann man auch sagen, ein Motiv ist „im weiteren Sinne die Summe aller Prozesse, die eine Handlung vorbereiten; im engeren Sinne die bewußten Gründe einer Handlung“ (zit. Thomae 1968:37). Diese Beweggründe sind zunächst isoliert, wie zum Beispiel Durst, Hunger, Machtbedürfnis, etc. (vgl. Rosenstiel 1996:6, vgl. n. Graumann 1969) und sie können verschiedene Wertigkeiten besitzen (vgl. Deibl 1992:69). Motive sind somit Wertungsdispositionen, die für Individuen charakteristisch sind. Damit es nun zu Verhalten kommen kann, müssen diese der Person innewohnenden Motive durch Merkmale der Situation angeregt werden; zur Erklärung von Verhalten müssen also „immer die Person *und* die Situation, in der Verhalten auftritt, berücksichtigt werden“ (vgl. u. zit. Schuler 2006:386). Diese „Merkmale der Situation, die Motive anregen können, werden als **Anreize** bezeichnet“ (zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:427). Werden nun bestimmte Motive durch Anreize aktiviert, führt das zu Verhalten. „Die Wechselwirkung

von Person und Situation, von Motiv und Anreiz wird in der Psychologie als *Motivation* bezeichnet“ (zit. Schuler 2006:386). Motivation kann somit folgendermaßen definiert werden:

„**Motivation** ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.“

(zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:427)

Kirchler/Rodler fassen die ebenfalls üblichen Bestandteile der meisten Definitionen von Motivation zusammen, indem sie schreiben, sie „beinhalten folgende Komponenten von Motivation: Aktivierung, Richtung und Ausdauer eines zielgerichteten Verhaltens“ (zit. Kirchler/Rodler 2002:10).

Betrachtet man nun Motivation im Zusammenhang mit Tätigkeiten, so lässt sich weiters in intrinsische und extrinsische Motivation unterscheiden. Als **intrinsische** Motivation wird jene bezeichnet, die von der Tätigkeit selbst ausgeht, als **extrinsisch** motiviert bezeichnet man all jene Tätigkeiten, die ihren Grund für die Ausführung nicht in sich selbst finden (vgl. Nerdinger 2003:22). Intrinsische Motivation betrifft Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und persönlichem Wachstum, das Verhalten wird um seiner selbst willen durchgeführt und bereitet Freude (vgl. Kirchler/Rodler 2002:12), während extrinsische Motivation zum Beispiel dann eintritt, wenn nur des Geldes wegen gearbeitet wird (vgl. Nerdinger 2003:22). Andere äußere Belohnungen sind unter anderem Lob des Vorgesetzten oder auch Karriereerfolg (vgl. Wiswede 1980:91). Motivation kann auch noch unterteilt werden in **primäre** und **sekundäre** Motivation, wobei die primäre Motivation Bedürfnisse wie Hunger, Schlaf oder Sexualität meint und somit angeboren ist, während die sekundäre Motivation sozial erlernt ist, wie das zum Beispiel bei Arbeitsmotivation und den hier auftretenden Bedürfnissen der Fall ist. Auch kann in bewusste und unbewusste Motivation unterschieden werden, wobei diese Unterscheidung im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation nur insofern interessant ist, als dass „bei allen Aktivitäten Vorstellungen über Handlungsursachen geäußert werden, die nicht die 'wahren' Motivationen zu sein brauchen“ (vgl. u. zit. Wiswede 1980:89/90).

Ebenfalls häufig im Zusammenhang mit Motivation wird die Zufriedenheit, vor allem die Arbeitszufriedenheit, genannt. Langfristige Zufriedenheit wird dabei von solchen Motivatoren erzeugt, die „vorwiegend intrinsische Aspekte der Tätigkeit thematisieren, das

heißt mit der Arbeit unmittelbar verknüpft sind“, die Tätigkeit muss also als bedeutsam erlebt werden, man muss sich verantwortlich fühlen können und man muss die aktuellen Resultate der Tätigkeit, insbesondere die Qualität der Ergebnisse, kennen (vgl. u. zit. Nerdinger 2003:22/23). Möchte man Arbeitszufriedenheit definieren, bietet sich folgende Definition an:

„**Arbeitszufriedenheit** wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten.“

(zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:427, zit. n. Six & Felfe 2004)

In diesem Zusammenhang ist es auch ergänzend wichtig zu betonen, dass bereits in den 30er Jahren in den USA bekannt war, dass nicht nur monetäre Anreize, sondern auch Kriterien wie „Selbständigkeit bei der Arbeit, Gelegenheit zur Entwicklung persönlicher Fähigkeiten, Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit“ in einem großen Ausmaß zur Arbeitszufriedenheit beitragen (vgl. u. zit. Kalmus 1998:15). Diese Arbeitszufriedenheit „kann auch zu höherer Leistung führen, die Fluktuation verringern und die Bindung an das Unternehmen erhöhen“ (zit. Nerdinger in: Schuler 2006:387, vgl.n. Moser 1996).

6.2 Theorien der Motivation

In der Literatur können zwei hauptsächlich angewandte Unterscheidungsmöglichkeiten der Motivationstheorien angetroffen werden, und zwar jene in Inhalts- und Prozesstheorien (vgl. u.a. Kirchler/Rodler 2002:16 ff.) und jene in Bedürfnis- und Erwartung-Wert-Theorien (vgl. u.a. Brandstätter in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:273 ff.). Diese Einteilungen wirken auf den ersten Blick beinahe als nicht zusammengehörig, es werden aber doch dieselben Theorien und Modelle unter ihnen subsummiert. Bei Weinert (2004) findet sich dann eine Übersicht, die den Zusammenhang klar macht: Er bezeichnet als **Inhalt-Ursache-Theorien** solche, die sich mit den Faktoren der Arbeitsmotivation mit Fokus auf die Person beschäftigen. Dabei untergliedert er diese Theorien noch weiter in **bedürfniszentrierte Theorien**, die Arbeitsmotivation damit erklären „dass der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wichtige Bedürfnisse befriedigt“ (Theorien von Maslow, Alderfer und McClelland) und in **arbeitszentrierte Theorien**, bei denen „die Motivation im Inhalt der Arbeit begründet“ ist (Theorien von Herzberg und Hackman & Oldham). Als **Prozesstheorien** bezeichnet Weinert weiters solche Theorien, die erklären sollen, „wie Arbeitsverhalten energetisiert, gerichtet und beendet wird“ (Theorien von Vroom,

Heckhausen und Atkinson, vgl. Kirchler/Rodler 2002:38 ff.) und meint damit die Instrumentalitäts- oder Erwartungstheorien, die Balance-Theorien und die Theorie des Setzens von Zielen (vgl. u. zit. Weinert 2004:190).

Im Rahmen dieser Arbeit soll nun pro Schwerpunkt der jeweils bekannteste Ansatz vorgestellt werden, die übrigen Vertreter anderer Ansätze werden ergänzend zur eigenständigen weiteren Recherche namentlich genannt.

6.2.1 Beispiel für Inhalt-Ursache-Theorien mit bedürfniszentriertem Fokus: Maslows Bedürfnishierarchie

Nach Maslow (1954) wird menschliches Handeln durch zwei Arten von Motiven bestimmt, nämlich Defizit- und Wachstumsmotive, wobei Defizitmotive allein bei Mangelzuständen oder Störungen auftreten, die durch entsprechende Handlungen beseitigt werden können (vgl. Nerdinger 2003:15 und Brandstätter in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:274). Die vier durch Maslow definierten **Defizitmotive** sind physiologische Bedürfnisse (Hunger, Durst, Sexualität, etc.), Sicherheitsmotive (Sicherheit und Schutz vor Schmerz, Furcht, Angst, etc.), soziale Bindung (Liebe, Geborgenheit, Anschluss, etc.) und Selbstachtung- oder Ich-Motive (Wunsch nach Leistung, Wertschätzung, Prestige, etc.) (vgl. Nerdinger 2003:15). Als **Wachstumsmotiv** schließlich führt er das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung an, welches so genannt wird, weil „dieses Bedürfnis zu Persönlichkeitsentwicklung führt und eine Sättigung nicht eintreten kann“ (vgl. u. zit. Kirchler/Rodler 2002:17). Diese fünf Klassen von Bedürfnissen sind nämlich in der genannten Reihenfolge und „im Hinblick auf ihre Dringlichkeit hierarchisch geordnet“ (zit. Schreyögg 1999:217), und es wird postuliert, dass das menschliche Verhalten „grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird“ (zit. Schreyögg 1999:218). In der sich daraus ergebenden **Bedürfnispyramide** wird die Dringlichkeit grafisch hervorgehoben, wobei die physiologischen Motive grundlegend sind und erst nach ihrer Befriedigung die Sicherheitsmotive aktiviert werden. Nach deren Befriedigung wiederum werden die sozialen Motive wichtig, danach die Ich-Motive und erst dann, wenn alle Defizitmotive befriedigt worden sind, tritt das Wachstumsmotiv durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund (vgl. Nerdinger 2003:16).

Das Modell von Maslow wurde vielfach kritisiert, wobei hier vor allem die empirisch unzureichend entwickelten Bedürfnisklassen (vgl. Weinert 2004:191), die Schwierigkeit,

die Annahmen empirisch zu prüfen (vgl. Kirchler/Rodler 2002:18) und das Fehlen der Berücksichtigung von schichtspezifischen Sozialisationsprozessen (vgl. Scholz 2000:881) hervorgehoben werden sollen. Geschlossen wird dieses Portrait jedoch mit einem Zitat von Kirchler/Rodler, die schreiben:

„Der große Verdienst Maslows war es aber, die Aufmerksamkeit auf das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zu lenken und damit auch in der Arbeitswelt auf Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung zu drängen.“

(zit. Kirchler/Rodler 2002:18)

Weitere Hauptvertreter der Inhalt-Ursache-Theorien mit bedürfniszentriertem Fokus sind Alderfer und McClelland.

6.2.2 Beispiel für Inhalt-Ursache-Theorien mit arbeitszentriertem Fokus: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Herzberg und seine Mitarbeiter entwickelten über die Jahre (in der Literatur werden u.a. 1959, 1966 und 1967 genannt) „die wohl populärste Theorie der Arbeitsmotivation“ (zit. Weinert 2004:197). In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass es zwei Gruppen von Faktoren gibt, die Arbeitszufriedenheit (sowie Motivation) oder Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen: Motivatoren (oder auch Satisfaktoren, satisfiers) und Hygienefaktoren (oder auch Dissatisfaktoren, dissatisfiers) (vgl. Scholz 2000:882 und Kirchler/Rodler 2002:18). Der große Unterschied in Eigenschaft und Wirkung besteht darin, dass sich **Hygienefaktoren** auf extrinsische Arbeitsbedingungen beziehen (wie z.B. Überwachung, Kollegen, Gehalt) und positiv erfüllt sein sollen damit keine Unzufriedenheit entsteht, jedoch in ihrer Erfüllung noch nicht zur Motivation führen, während **Motivatoren** sich auf intrinsische Arbeitsbedingungen beziehen (wie z.B. die Tätigkeit selbst, Verantwortung, Anerkennung) und bei positiver Befriedigung zu Motivation führen können sowie bei fehlender Befriedigung zwar keine hohe Unzufriedenheit, aber auch keine Motivation erzeugen (vgl. Weinert 2004:197 und Scholz 2000:883).

Auch diese Theorie wurde infolge vielfacher Kritik ausgesetzt, für einen positiven Abschluss dieses Portraits sollen jedoch wieder Kirchler/Rodler sorgen, indem sie über die Zwei-Faktoren-Theorie schreiben:

„Der eigentliche Wert (...) liegt darin, dass sie vor allem dazu beigetragen hat, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung in das Zentrum des Interesses der Organisationspsychologie zu rücken.“

(zit. Kirchler/Rodler 2002:19)

Weitere Hauptvertreter der Inhalt-Ursache-Theorien mit arbeitszentriertem Fokus sind Hackman und Oldham.

6.2.3 Beispiel für Prozesstheorien: Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE)

Zusammengefasst geht es in Vrooms VIE-Theorie um Entscheidungsfindung über Verknüpfung von Motivationsvariablen. Durch diese Verknüpfungen sollen Fragen zur Bevorzugung bestimmter Tätigkeiten, zur diesbezüglichen Zufriedenheit und zur Leistung und ihren Unterschieden geklärt werden (vgl. Kirchler/Rodler 2002:40). Auch werden die vielfältigen Anreize einer gegebenen Entscheidungsalternative durch das Modell berücksichtigt, was zum Beispiel für Unternehmen bei der Standortwahl praktische Verwendung finden kann (vgl. Brandstätter Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:276). Zusammengefasst formuliert findet man bei Scholz folgende Erklärung:

„Das Motivationsmodell von *Vroom* will klären, wie Leistung zustande kommt, warum Individuen bestimmte Handlungsalternativen wählen und inwiefern Vorhersagen zum Leistungsverhalten möglich sind.“

(zit. Scholz 2000:895)

Im Mittelpunkt der Anwendung stehen die drei Konzepte der **Valenz (V)**; die Wichtigkeit), der **Instrumentalität (I)**; die Handlung als Mittel zur Zielerreichung) und der **Erwartung (E)**; Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung). Ist es nun beispielsweise einer Person wichtig, Karriere zu machen (= positive Valenz) und wird in erhöhter Arbeitsleistung (= Instrumentalität) die Möglichkeit zur Zielerreichung gesehen, so wird die Wahrscheinlichkeit lauten „für $P \rightarrow O$ 'performance to outcome'“; lautet die Erwartung diesbezüglich, dass die Bemühung zu höherer Leistung führen wird, so heißt es „ $E \rightarrow P$ für 'effort to performance'“ (vgl. u. zit. Weinert 2004:206).

Das Modell von Vroom geht also davon aus, dass die Motivation bzw. die Bemühung eines Menschen im Zuge der Zielerreichung „eine **Funktion** ist von (1) seiner Erwartung, dass als Ergebnis seines Verhaltens ein bestimmtes Resultat erreicht werden wird, und (2) der Valenz, die dieses Ergebnis für ihn hat“ (zit. Weinert 2004:206). Der entscheidende Beitrag von Vroom zur Motivation besteht somit darin, den Fokus nicht nur auf individuelle Wertigkeiten, sondern auch auf subjektive Überlegungen zu Wahrscheinlichkeiten im Entscheidungsprozess zu richten (vgl. Scholz 2000:898).

Weitere Hauptvertreter der Prozesstheorien sind Heckhausen und Atkinson.

6.3 Motivation und Selbstverantwortung

Die Förderung von Motivation bei Mitarbeitern (häufig wird dabei auch die Identifikation erwähnt) wird immer wieder angeführt, wenn es um den Nutzen interner Kommunikation geht und darum, was durch sie erreicht werden soll. Dennoch haben verschiedene Autoren bereits Zweifel daran geäußert, „inwieweit die Einflußnahme (...) möglich ist (und vor allem: inwieweit sie sinnvoll ist“ (vgl. u. zit. Armbrecht 1992:302 ff.). Deshalb soll dieser Standpunkt in der Diskussion rund um die Motivation auch in dieser Arbeit nicht fehlen, wobei zur Argumentation zu einem Großteil auf Reinhard Sprenger und seine bekannten Werke „Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse“ (2002) und „Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation“ (2007) zurückgegriffen wird.

Sprenger unterscheidet zwischen den Begriffen **Motivation** und **Motivierung**, wobei er unter ersterem den „Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters“ versteht, also intrinsische und damit „die eigentliche 'Motivation' im reinen Wortsinn; und unter zweiterem das „Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize“, also extrinsische Motivation und Fremdsteuerung (vgl. u. zit. Sprenger 2002:22/23). Er erläutert weiters, dass die Rolle der Führungskräfte stark überbewertet wird, wenn diese für die Motivation der Mitarbeiter voll und ganz verantwortlich gemacht werden. Auch würden sie generell nur scheitern können, wenn sie den Unterschied zwischen Motivation und Motivierung, also zwischen Eigen- und Fremdsteuerung, nicht sehen und dieser Unterschied „durch den Sprachnebel der 'Motivation' verschleiert“ werde (vgl. u. zit. Sprenger 2002:24). Schließlich stellt er die These auf, dass der reinen Motivierung die „massenhafte Verführung zur inneren Kündigung“ zugrunde liege (zit. Sprenger 2002:32) und verstärkt dies mit der weiteren Aussage „Alles Motivieren ist Demotivieren“, womit er meint, dass aus motivierten Mitarbeitern als Ausgangspunkt demotivierte Mitarbeiter durch Führungs- und Motivierungsdenken werden (vgl. u. zit. Sprenger 2002:47). Er bedient sich dabei des so genannten „**Korrumpierungseffekts**“ von Heckhausen, der bereits 1989 feststellte, dass intrinsische Motivation durch externe Anreize zerstört werde und sie sich in weiterer Folge zu extrinsischer Motivation wandelt (vgl. Wottawa/Gluminski 1995:215, vgl.n. Heckhausen 1989). Damit stellt er sich auch explizit gegen die (in Kapitel 6.2 vorgestellten) **Motivationstheorien** und begründet seine Ansicht, sie würden alle nicht funktionieren, mit zwei Hauptargumenten: Erstens, weil er die für die Übertragbarkeit der Modelle auf die Arbeitswelt vorausgesetzten organisatorischen Bedingungen für utopisch

hält, und zweitens, weil „sie im Mitarbeiter nicht einen erwachsenen, gleichberechtigten Partner sehen, sondern einen manipulierbaren Reiz-Reflex-Apparat“ (vgl. u. zit. Sprenger 2002:48).

All diese Überlegungen führen dazu, dass die Hauptaufgabe von Führungskräften darin besteht, durch Förderung einer entsprechenden Unternehmenskultur dafür zu sorgen, die intrinsische Motivation von Mitarbeitern zu erhalten. Dies solle unter anderem durch Leistungsförderung, Dialog und Anerkennung sowie Schaffung von Freiräumen geschehen. Auch soll gewährleistet sein, dass die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit den Mitarbeitern ständig transparent dargestellt wird (vgl. Wottawa/Gluminski 1995:215, vgl. Sprenger 1991). Doch abgesehen davon, was diesbezüglich in der Verantwortung der Führungskräfte zu verorten ist, plädiert Sprenger einige Jahre später dafür, dass die Wiedereinführung der **Selbstverantwortung** in die Unternehmen als die wichtigste betriebswirtschaftliche Gestaltungsaufgabe anzusehen ist – auch sie könne durch Führungskräfte gefördert werden (vgl. Sprenger 2007:12/14). Als Selbstverantwortung versteht Sprenger, dass Mitarbeiter für sich selbst entscheiden müssen, ob sie in ihrem Unternehmen eine Beobachter- oder eine Teilnehmerrolle einnehmen möchten. Als Teilnehmer wird dann auch an der Verantwortung teilgenommen - Selbstverantwortung meint also in diesem Verständnis „die Bereitschaft, Handlungsspielräume im Licht von Gefahren und Chancen eigenaktiv auszufüllen“ sowie auf den Punkt gebracht „*Verantwortung für die eigene Motivation*“ (vgl. u. zit. Sprenger 2007:36/37). Und obwohl es unmöglich ist, Verantwortung zu delegieren, so kann sie doch gefördert werden, indem Führen zur Selbstverantwortung darin besteht, den Mitarbeiter auch und vor allem in heiklen Situationen in der Verantwortung zu lassen, anstatt sich als Führung „von oben nach unten als Weisungs- und Problemlösungshierarchie“ aufzubauen (vgl. Sprenger 2007:165/166/172).

Dieses **Umdenken** weg vom Vorgesetzten als Führer und Mitarbeitern als Gefolgsleuten, die erst durch Motivation zum Handeln gebracht werden müssen, hin zum Vorgesetzten, der die notwendigen Rahmenbedingungen schafft, um die Mitarbeiter eigenständig und selbstverantwortlich handeln lassen zu können, ist mit Sicherheit als notwendig zu erachten. In dieser Magisterarbeit wird die Meinung vertreten, dass die interne Kommunikation in all ihren Ausformungen (siehe u.a. Kapitel 8) zu den obersten Prioritäten in der Schaffung eben dieser Rahmenbedingungen zählen muss. Trotzdem darf

nicht aus den Augen verloren werden, dass „die Frage der Eigenmotivation nicht nur eine Frage des Führungsstils [ist], sondern jedermann persönlich [betrifft]“ (zit. Deibl 1991:76).

Betrachtet man also den Bereich der Motivation nicht nur aus der unternehmerischen Sicht sondern auch von der persönlichen Seite her, so sollen an dieser Stelle dazu abschließend mit Nerdinger die grundlegenden **Prozesse der Selbstmotivation** vorgestellt werden. Er bezieht sich dabei auf die Mechanismen der Selbstregulation von Bandura (1991), bei der drei psychologische Prozesse unterschieden werden können: Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstbelohnung bzw. -bestrafung (vgl. Nerdinger 2003:61, vgl.n. Bandura 1991).

Die Funktionen der **Selbstbeobachtung** bestehen in der Diagnose des eigenen Verhaltens sowie dadurch ermöglichte bessere Anpassung in bestimmten Situationen sowie in der Motivation, wobei die motivierende Funktion beim Leistungsverhalten aus der Neigung besteht, „sich bei genauer Beobachtung der eigenen Handlungen stetig schwierigere Ziele zu setzen“ (vgl. u. zit. Nerdinger 2003:62).

Bei der **Selbstbewertung** wird das zuvor beobachtete Verhalten mit persönlichen Standards und Zielen verglichen, wobei die Standards hauptsächlich zusammengesetzt sind aus Reaktionen von wichtigen Bezugspersonen, aus dem Verhalten anderer Personen in vergleichbaren Situationen und aus Inhalten von Trainings oder Ausbildungs- und Weiterbildungsveranstaltungen (vgl. Nerdinger 2003:64).

Direkt auf die Selbstbewertung folgen die **Selbstbezogenen Reaktionen**, welche positiv oder negativ ausfallen können und zumeist materiell durch Belohnung oder Bestrafung bekräftigt werden. Durch diese Reaktionen wird schließlich entschieden, ob ein Verhalten beibehalten wird oder nicht. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Selbstregulation und -motivation dadurch funktionieren kann, „indem man sich persönliche Standards bewusst macht und für bestimmte Verhaltensweisen konkrete Ziele setzt“ (vgl. u. zit. Nerdinger 2003:65). Im Anschluss kann dann Folgendes eintreten:

„Selbstmotivation bedeutet, gezielt die Bedingungen herzustellen, unter denen Ziele optimal erreicht werden und sich für die Zielerfüllung selbst belohnen.“

(zit. Nerdinger 2003:71)

7 ORGANISATION UND UNTERNEHMEN

Ähnlich wie im vorangegangenen Kapitel zur Motivation soll in diesem Abschnitt vertiefend auf das dritte Schwerpunktthema, nämlich das der Organisation, eingegangen werden. Dazu werden in einem ersten Schritt noch zusätzliche Definitionen sowie Organisationsmodelle vorgestellt, gefolgt von Organisationstheorien. Weiters werden die in der Literatur häufig synonym gebrauchten Begriffe Organisations- und Unternehmenskommunikation auf Unterschiede bzw. Überschneidungen untersucht und daran anschließend das hauptsächlich im Zusammenhang mit Unternehmenskommunikation diskutierte Konzept der Integrierten Kommunikation präsentiert – letzteres deshalb, weil es zum einen in der Literatur in den letzten Jahren immer häufiger propagiert wird und zum anderen, um die Abgrenzung zur in dieser Arbeit übernommenen Einteilung in interne und externe Kommunikation (siehe auch Kapitel 5.1) vollständig vornehmen zu können.

7.1 Definitionen und Modelle rund um die Organisation

Zur Einordnung des Begriffs „Organisation“ ist vorerst zwischen „**organisiertem Verhalten**“ und „**Organisation**“ zu unterscheiden. Verhalten ist immer dann organisiert, wenn Menschen auf engem Raum zusammenleben. Doch diese organisierten Interaktionen sind nicht gleichzusetzen mit dem Typus sozialer Systeme, der als „Organisation“ bezeichnet wird. Dieser Gebrauch des Begriffes ist relativ jung, da er sich erst im 19. Jahrhundert eingebürgert hat. Zuerst mit der **Metapher** und dem Verständnis vom biologischen Organismus verknüpft, wandelte sich mit der industriellen Revolution das Bild hin zu dem einer Maschine. Diesem Maschinenmodell und der damit verbundenen Rationalität entsprechend wurde nun also zielgerichtetes organisiertes Verhalten angestrebt. Weiters wurden Organisationen zu autonomen, sozialen Einheiten, in denen Personen und Handlungen voneinander getrennt verstanden wurden, woraus arbeitsteilige Handlungsmuster entstehen konnten, die von den sie ausführenden Personen unabhängig wurden. Die Organisation an sich konnte somit länger bestehen als die jeweiligen Mitglieder in ihr, diese wurden austauschbar (vgl. Simon 2007a:11-15). Diese Formalisierung und die damit zusammenhängende Spaltung von Rollen und Rollenträgern (**Austauschbarkeit**) bewirkte auch, dass der Mensch „nicht in seiner Ganzheit, d.h. mit all seinen physischen und psychischen Fähigkeiten, für die Erfüllung der Funktionen der Organisation benötigt“ wird sowie „nicht mit seiner vollen Kreativität und seiner Nichttrivialität, sondern nur sehr selektiv und begrenzt“ (vgl. u. zit. Simon 2007b:101/102).

Nach dieser kurzen geschichtlichen Abhandlung, die keinerlei Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit stellt sondern rein als Einstieg in die Thematik verstanden werden will, nun zur theoretischen Einordnung und **Definition**. Organisationen sind im systemtheoretischen Verständnis Systeme der gesellschaftlichen Meso-Ebene, wobei Luhmann nur dann von Organisationen als sozialen Systemen spricht,

„wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinanderbezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von der nicht dazugehörigen Umwelt“

(vgl. u. zit. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:309, zit.n. Luhmann 1975).

Eine weitere in der Literatur aufgefundene Definitionsmöglichkeit lautet:

„Organisationen sind, so die gemeinsame Grundauffassung, Instrumente zur Erreichung spezifischer Ziele oder Zwecke, d.h. von bestimmten Zuständen oder Ergebnissen, die durch das bewusst geregelte Zusammenwirken von Menschen und die Nutzung von Mitteln erreicht werden sollen. Dabei sind diese Zustände und Ergebnisse meist nicht etwas Einmaliges und durch kurzfristige Absprachen Erreichbares, sondern etwas, das immer wieder notwendig wird und daher dauerhafte, längerfristige Kooperationen erfordert.“

(zit. Korte/Schäfers 2002:153)

Mit der dritten und in dieser Darstellung letzten ausgewählten Definition wird bereits der Bogen zu den Merkmalen und Elementen gespannt, die eine Organisation ausmachen:

„Als Organisation wird ein kollektives oder korporatives soziales System bezeichnet, das vor allem Koordinations- und Kooperationsprobleme lösen soll. Es gibt die Organisation kennzeichnende Ziele, es sind Mitglieder der Organisation vorhanden, es gibt ein Innenverhältnis, das sich durch eine Mischung aus formalisierten und informellen Handlungen und Strukturen auszeichnet, und es bestehen Außenverhältnisse zu anderen Organisationen sowie Anpassungs- und Austauschbeziehungen mit einer vielfältigen Umwelt.“

(zit. Allmendinger/Hinz 2002:10)

In dieser Definition kommen bereits einige der in der Literatur insgesamt betrachtet und hier zusammengefasst am häufigsten genannten **Merkmale** von Organisationen vor:

- soziales System/(Sozial-) Struktur/soziales Gebilde
- Ziele/Zweckorientierung
- Mitglieder/Mitgliedschaft/Beteiligte sowie
- Umwelt

(vgl. exemplarisch Allmendinger/Hinz 2002, Schüle/Mikl-Horke/Simsa 2006, Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008, Armbrecht 1992).

Geht es um die **Einteilung** von Organisationen, so bestehen wie bei den meisten Themenbereichen von großem wissenschaftlichen Interesse mehrere Möglichkeiten, wobei in diesem Rahmen drei vorgestellt werden sollen:

- Erstens kann zwischen **funktionsorientierten, objektorientierten und Matrix-Organisationen** unterschieden werden. In einer funktionsorientierten Organisation sind gleichartige Funktionen zusammengefasst, wodurch sich eine starke Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen ergibt und das Einliniensystem typisch ist. Bei objektorientierten Organisationen werden wiederum die für die Bearbeitung der jeweiligen Objekte notwendigen (verschiedenartigen) Funktionen zusammengefasst, wodurch sich im Gegensatz zur funktionalen Organisation eine starke Dezentralisation ergibt und das Mehrliniensystem typisch ist. Matrixorganisationen zeichnen sich dadurch aus, dass zwei oder mehr Gliederungsprinzipien gleichzeitig angewendet werden, wodurch sich vertikale und horizontale Leitungssysteme überlagern (vgl. Ahlers 2006:34-36).
- Zweitens kann, sehr ähnlich der Funktionseinteilung nach Rollensystemen unterschieden werden und somit in **Linienorganisation, Stab-Linien-Organisation, Funktionale Organisation und Matrix-Organisation** eingeteilt werden. In der Linienorganisation herrscht das Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“, was soviel bedeutet, dass jeder Rollenposition eine andere direkt zugeordnet ist und so Weisungen und Verantwortung wie in einer Linie aneinander gereiht sind. Bei der Stab-Linien-Organisation sind einzelne Rollenpositionen aus der Linienstruktur herausgenommen und den jeweiligen Entscheidern unterstellt. Die Funktionale Organisation ist auch hier ein Mehrliniensystem, das Mehrfachunterstellungen der Rollenpositionen je nach zu bearbeitender Leistungserstellung aufweist. Matrix-Organisationen verzichten hingegen auf hierarchische Abstufungen und gliedern Leitungspositionen funktional, wodurch sich häufig zwei gleichrangige Autoritätslinien ergeben, denen die eingebundenen Rollenpositionen beide zur Abstimmung verpflichtet sind (vgl. Szyszka in: Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008:311/312).
- Drittens (und hier abschließend) kann auch noch in **formale und informale Organisationen, einfache und komplexe, totale und nicht-totale** sowie in Organisationen des **Ersten, Zweiten und Dritten Sektors** unterschieden werden. Diese Einteilungen stellt Endruweit vor und diskutiert gleichzeitig deren Brauchbarkeit. Formale und informale Organisationen werden nach offizieller Struktur der Organisation und dem offiziell nicht vorgesehenen Netzwerk sozialer Beziehungen unterschieden. Endruweit meint dazu, dass die Bezeichnung gleich in „formale und informale Strukturen“ geändert werden sollte, da eine Organisation im modernen Sinne immer formal sei. Zu der Einteilung in einfache und komplexe

Organisationen schreibt er, dass man darauf „getrost verzichten kann“, da komplexe Organisationen noch am ehesten mit vielfältigen Zielsetzungen und dementsprechend vielfältigen Strukturen erklärt werden und „die einfache Organisation nirgendwo definiert“ sei. Die Einteilung in total und nicht-total wiederum soll Organisationen wie Gefängnisse, Klöster oder Kasernen in ihrer Autorität und Absonderung von der Umwelt erfassen und von der nicht-totalen Normalorganisation abgrenzen. Schließlich noch erwähnenswert ist die Einteilung in Sektoren, wobei mit dem Ersten und Zweiten Sektor staatliche und erwerbswirtschaftliche Organisationen und unter dem Dritten Sektor so genannte Non-Profit-Organisationen subsummiert werden sollen, wobei Endruweit diese Sektorenbezeichnung als nicht hinreichend genau unterschieden ansieht (vgl. u. zit. Endruweit 2004:48-52).

Der Vollständigkeit halber sollen abschließend noch **Modelle** von Organisationen namentlich erwähnt werden, die als motivationsorientierte Organisationsmodelle alle ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation voraussetzen und damit im Rahmen dieser Arbeit nicht unerwähnt bleiben sollen: Super-Leadership (Manz/Sims 1987), Empowerment (Blanchard/Carlos/Randolph 1996), Postmoderne Organisation (Clegg 1990), Postbürokratische Organisation (Heckscher 1994), Plattformorganisation (Cibora 1996) und improvisierte Organisation (Brown/Eisenhardt 1998), wobei Schreyögg aus all diesen Ansätzen „vier Kernelemente als tragendes Gerüst“ identifiziert: (1) Empowerment, (2) Selbstorganisation/hierarchiefreie Koordination, (3) Vernetzte Projektgruppen und (4) Lose Koppelung (vgl. u. zit. Schreyögg 1999:273). Zur näheren Lektüre sei hiermit Schreyögg (1999) empfohlen.

7.2 Theorien der Organisation

Zur Vorstellung der wichtigsten Theorien von Organisation wird in weiterer Folge auf zwei Quellen zurückgegriffen, die aus einem organisationspsychologischen Standpunkt heraus den Fokus auf den arbeitenden Menschen legen (Weinert 2004 und Nerdinger/Blickle/Schaper 2008). Dies erscheint insofern angemessen, da auch in vorliegender Arbeit der Mitarbeiter als Mensch im Mittelpunkt steht. Aus diesem Grund wurde in diesem Zusammenhang auf eine weitere organisationssoziologische Betrachtung verzichtet.

Nach Weinert können Organisationstheorien (aus einem organisationspsychologischen Standpunkt heraus mit Fokus auf den arbeitenden Menschen) folgendermaßen, und hier nur überblicksartig vorgestellt, eingeteilt werden:

- **Technologische Theorie** (u.a. Taylor 1911), die in materieller Belohnung die einzige Motivationsmöglichkeit sieht sowie den Mitarbeiter in einem Mensch-Maschine-System verortet, in dem die Maschine den Menschen und umgekehrt der Mensch die Maschine kontrolliert. Die menschliche Natur und die individuelle Persönlichkeit werden nicht berücksichtigt.
- **Klassische und Managementtheorie** (u.a. Fayol 1949), die ein Menschenbild vertritt, die den Mitarbeiter als generell unmotiviert, faul und unfähig zur Selbstdisziplin ansieht und die somit von der Geschäftsleitung manipuliert, motiviert und kontrolliert werden müssen. Die individuellen Bedürfnisse bleiben auch hier unberücksichtigt.
- **Gruppen-, Human-Relations-Theorie** (u.a. Mayo 1933), die erstmals die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt rückt und nichtfinanzieller anstatt finanzieller Entlohnung die höhere Bedeutung vor allem im Zusammenhang mit Motivation und Arbeitszufriedenheit zumisst. Allerdings werden auch hier keine individuellen Unterschiede berücksichtigt.
- **Strukturtheorie, Bürokratietheorie** (u.a. Weber 1922), bei der in der Konformität zu sozialen Erwartungen der einzig effektive Motivator gesehen wird und von einer Konformität des Mitarbeiters zu Zielen und Organisationsinteressen ausgegangen wird. Hierarchie und ein starres Organisationssystem stehen im Vordergrund.
- **Individualtheorie** (u.a. Herzberg et al. 1957/1967; Maslow 1954), bei der die (v.a. intrinsische) Motivation und Integration von Mitarbeiter und Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, die Konzentration auf die individuelle Persönlichkeit einseitig ist und gruppendynamische und soziale Faktoren ausschließt.
- **Ökonomische Theorie** (u.a. March & Simon 1958), wo ebenfalls die Integration von Mitarbeiter und Organisation betont wird, allerdings mit einer deutlich stärkeren Betonung von wirtschaftlichen Aspekten und unter Aussparung der Betrachtung organisationsinterner Probleme.

(vgl. Weinert 2004:576/577)

Nerdinger/Blickle/Schaper weisen darauf hin, dass das Feld der Organisationstheorien mittlerweile kaum noch zu überblicken sei und wählen vier Theorien als im organisationspsychologischen Zusammenhang am wichtigsten aus: Die **Wissenschaftliche Betriebsführung** (siehe Technologische Theorie bei Weinert) von Taylor, weil er damit eine Lösungsmethode anbietet und beschreibt, „wie sich unter Berücksichtigung verschiedener Arbeitsbedingungen die jeweils gewünschten Ziele realisieren lassen“ (vgl. u. zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:51-53). Die **Bürokratietheorie** von Weber, weil

seine idealtypischen Vorstellungen von Bürokratie „auch heute noch die Organisation der Unternehmen“ prägen (zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:55). Weiters die **Human-Relations-Bewegung**, weil erst durch die Hawthorne-Studien eine nachhaltige Veränderung im Umgang mit den Mitarbeitern bewirkt wurde, selbst wenn diese Bewegung nicht im engeren Sinne als Organisationstheorie bezeichnet werden dürfe, da sie nicht die Organisation selbst erklärte, sondern „diese lediglich als Bezugsrahmen zur Erklärung menschlichen Verhaltens“ herangezogen hat (vgl. u. zit. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:56). Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die folgenden Untersuchungen und Interpretationen der Ergebnisse die Hawthorne-Experimente „weltberühmt und zu einem Wendepunkt in der Entwicklung der Organisationstheorie“ machen sollten (zit. Schreyögg 1999:44). Und schließlich die **verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie** (siehe Ökonomische Theorie bei Weinert), weil March & Simon in der Fokussierung auf Entscheidungsprozesse als Kern der Organisation und ihre Annahme, dass Menschen nur sehr eingeschränkt in der Lage seien, rational Entscheidungen zu treffen sondern lediglich intentional rational handeln könnten, „das Denken über Organisationen entscheidend geprägt und eine Vielzahl weiterer Theorien inspiriert“ haben (vgl. u. zit. Nerdinger/ Blickle/Schaper 2008:57/58).

7.3 Organisations- und Unternehmenskommunikation

Dass im Zusammenhang mit interner Kommunikation immer wieder andere Begriffe mit demselben Bedeutungsinhalt verwendet werden, wurde bereits in Kapitel 2.4 erwähnt. Die Unschärfe in den Begrifflichkeiten setzt sich nun bei den Bereichen der Organisations- und Unternehmenskommunikation fort. Teilweise werden diese Begriffe synonym gebraucht und einfach abwechselnd in einem Text benutzt, teilweise werden die Begriffe doch unterschiedlich definiert und abgegrenzter voneinander dargestellt, auch wenn von einer prinzipiellen Zusammengehörigkeit allein dadurch, dass Unternehmen immer auch Organisationen sind (Organisationen aber nicht unbedingt immer auch Unternehmen) ausgegangen werden kann.

In dieser Magisterarbeit wird die Einteilung von Zerfaß (2004) übernommen, der unter dem Dach der Unternehmenskommunikation die drei Teilbereiche der Organisationskommunikation, der Marktkommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit zusammenfasst, da sie „in unterschiedlicher Weise zum Erfolg der Unternehmenstätigkeit beitragen, im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung aber immer wieder miteinander abgestimmt

werden müssen“ (zit. Zerfaß 2004:316). Dies steht keinesfalls in einem Widerspruch dazu, dass in dieser Arbeit der sich aus Überlegungen zur Unternehmenskommunikation weiter entwickelte Wunsch nach Integrierter Kommunikation von (u.a.) Zerfaß allerdings nicht übernommen wird. Es geht hier hauptsächlich um eine Ordnung von Begriffen, die logisch erscheint, jedoch nicht zwingend zu einer Auflösung der hier vertretenen analytischen Trennung von interner und externer Kommunikation – diese, zur Erinnerung, sehr wohl mit gegenseitiger Berücksichtigung – führen muss. Trotzdem sollen die unterschiedlichen Verwendungsweisen der Begriffe in Folge noch näher betrachtet werden.

Wird nun in der Literatur von **Organisationskommunikation** gesprochen, dann unter anderem, wie bereits eingangs erwähnt, als einem Teilbereich der Unternehmenskommunikation, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen muss, woraus sich auch die begriffliche Abgrenzung von Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations ergibt (vgl. Zerfaß 2004:289). In diesem Verständnis bezieht sich das Organisationsfeld auf arbeitsteilige Formulierung und die Realisierung strategischer Konzepte. Hier liegt in einem integrierten Denken auch der Bezugspunkt der internen Unternehmenskommunikation. Beim Marktumfeld geht es ebenfalls um die Durchsetzung strategischer Konzepte, allerdings nach außen hin in den Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern. Im gesellschaftspolitischen Umfeld schließlich geht es um die Beziehung „mit jenen Anspruchsgruppen und Betroffenen, die weder den Spielregeln der Organisationsverfassung noch denjenigen des Marktes unterliegen“ (vgl. u. zit. Zerfaß 2004:316/317). Aus dieser Unterscheidung wird deutlich, dass die drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation zwar unterschiedlichen Leitmotiven verpflichtet sind, sich jedoch in der Umsetzung durchaus Parallelen ergeben, zum Beispiel wenn es um die Anwendung von Anzeigenkampagnen geht oder um die „Inanspruchnahme verschiedener Kommunikationsforen (Veranstaltungen, Massenmedien), die gleichzeitig in unterschiedlichen Sphären genutzt werden“ (vgl. u. zit. Zerfaß 2004:317).

In einer weiteren möglichen Herangehensweise wird die Organisationskommunikation als Überbegriff mit den Teilbereichen der Marktkommunikation und der Public Relations verstanden. Dabei übernimmt die Marktkommunikation die tauschhandlungsorientierte Funktion und die Öffentlichkeitsarbeit die interaktionsorientierte Funktion (vgl. Herger 2006:50). Hierbei wird das System der Organisationskommunikation als Bezugspunkt für die Teilbereiche des Marketings und der Public Relations angesehen, wobei die Einheit der

Organisationskommunikation „unter der Beibehaltung der Funktionalität der beiden Subsysteme (...) gebildet werden“ (vgl. u. zit. Herger 2006:51).

Eine wiederum andere Sichtweise versteht die Organisationskommunikation als ein Feld, in dem sowohl das Individuum als Akteur vor dem Hintergrund der Organisation als auch die Organisation mit ihren Kommunikationsstrukturen und -inhalten sowie das Organisationsklima analysiert werden. Die Zuständigkeitsbereiche der Organisationskommunikation werden auch angegeben mit „interpersonelle Kommunikation, Kommunikation in Organisationen und Kommunikation zwischen Organisationen“, womit klargemacht werden soll, dass es sich in dieser Sichtweise zwar hauptsächlich aber nicht nur um organisationsinterne Kommunikationsvorgänge dreht (vgl. u. zit. Armbrrecht 1992:80/81). Organisationskommunikation in diesem Verständnis steht also für ein Forschungsfeld, das sich „aus der Verbindung von Organisationsforschung und Kommunikationswissenschaft entwickelt hat“ (zit. Theis-Berglmair in: Bentele/Brosius/Jarren 2003:565).

Wendet man sich dem Begriff der **Unternehmenskommunikation** zu, so stößt man unter anderem auf die Aussage, dass es sich dabei um einen „innerhalb der Betriebswirtschaftslehre noch weitgehend ungeklärten Begriff“ handelt (zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/ Scherer/Zerfaß 1995:18). Dementsprechend unterschiedliche Definitionen sind auch aufzufinden, wobei hier drei vorgestellt werden sollen, um die momentane Lage in der Literatur zu illustrieren:

„Unter *Unternehmenskommunikation* verstehen wir dabei im weitesten Sinne alle Kommunikationshandlungen in und von erwerbswirtschaftlichen Organisationen.“

(zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:18)

„Unternehmenskommunikation ist in unserem Verständnis daher nicht nur ein Instrument zur Vermittlung von Unternehmenskultur nach innen und außen, sondern ist wesentlich auch an der Entwicklung der Unternehmenskultur beteiligt.“

(zit. Piwinger in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:165)

„Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“

(zit. Herbst in: <http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>, 05.06.2008)

Wieder andere verwenden den Begriff Unternehmenskommunikation synonym mit Public Relations (vgl. Kunczik 2002:332, vgl. n. Beger/Gärtner/Mathes 1989), wobei andererseits wieder von „Public Relations als Teilfunktion der Unternehmenskommunikation“ gesprochen wird (vgl. u. zit. Herger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:255).

Zusammengefasst und diese Begriffsdiskussion abschließend sei erwähnt, dass in dieser Arbeit der ersten vorgestellten Definition von Unternehmenskommunikation im weitesten Sinne der Vorzug gegeben wird, und daran anschließend die Unterteilung in die Subbereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit von Zerfaß übernommen wird (siehe weiter oben).

7.4 Integrierte Kommunikation

Auf das Konzept der integrierten Kommunikation wurde im Verlauf dieser Arbeit bereits einige Male hingewiesen und im Zuge der Abgrenzung in interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (siehe Kapitel 5.1) wurde es konkret als Gegenpol dargestellt. In diesem Unterkapitel soll daher die integrierte Kommunikation auch noch näher vorgestellt werden, wobei die Einordnung nach der Diskussion der Begriffe Organisations- und Unternehmenskommunikation aus dem Grund der thematischen Zusammengehörigkeit gewählt wurde.

Zuerst werden zwei Definitionen vorgestellt, die umreißen worum es beim Konzept der integrierten Kommunikation geht. Daran anschließend werden die Argumente der Befürworter des Konzeptes zusammengefasst und abschließend die Kritikpunkte dargestellt und dadurch noch einmal eine Abgrenzung von diesem Konzept vollzogen.

Die ausgewählten **Definitionen** und Klärungen des Themengebietes stammen erstens von Bruhn und zweitens von Zerfaß und wurden ausgewählt, weil diese beiden Autoren zu den bedeutendsten im Zusammenhang mit integrierter Kommunikation zählen:

„Die Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“

(zit. Bruhn 2006:373)

In der Umsetzung besteht die Integrierte Kommunikation weiters aus der inhaltlichen Integration (thematisch abgestimmt), der formalen Integration (gemeinsame Gestaltungsprinzipien) sowie der zeitlichen Integration (abgestimmter Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel) (vgl. Bruhn 2006:66-72).

„[Es] darf natürlich nicht aus den Augen verloren werden, daß die verschiedenen Teilbereiche der Unternehmenskommunikation letztlich immer einem gemeinsamen Ziel, nämlich der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung konkreter Unternehmensstrategien, verpflichtet bleiben. Unsere Überlegungen münden deshalb in ein Plädoyer für eine integrierte Kommunikationspolitik, die zum unverzichtbaren Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung wird.“

(zit. Zerfaß 2004:290)

Diese geforderte „*Integration aller kommunikationspolitischen Aktivitäten* in und von Unternehmungen“ wird unter anderem damit **begründet**, dass die problemorientierte Aufspaltung der Kommunikationsaufgabe und die damit zusammenhängende Spezialisierung immer mit der Gefahr verbunden wäre, den Bezug zur Gesamtstrategie aus den Augen zu verlieren (vgl. u. zit. Zerfaß 2004:308). Weiters würde sich der Integrationsbedarf daraus ergeben, dass die zunehmende Unternehmenskomplexität und damit die komplexer werdenden Kommunikationsprozesse das einheitliche Unternehmensbild bei Nicht-Integration gefährden würden (vgl. Bruhn 2006:4). Nicht zuletzt wird ebenfalls immer wieder als Argument für die integrierte Kommunikation die Möglichkeit angeführt, dass „die einer Zielgruppe zugeordneten Informationen in eine andere Kommunikationsarena getragen werden“, diese also trotz ihrer strukturellen Unterschiede miteinander verflochten sind (vgl. u. zit. Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:30/31). Schließlich sollen die oben angeführten Formen der integrierten Kommunikation bewirken, dass „die Zielpersonen auf Grund der Kontakte mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten das Unternehmen/die Marke als Einheit wahrnehmen“ (zit. Schweiger/Schrattenecker 2001:117).

Nun zur **Kritik** an dem vorgestellten Konzept sowie zur bereits mehrfach erwähnten **Abgrenzung** in dieser Arbeit: Allein die gehäufte Verwendung des Begriffes „Zielgruppe“ (siehe Kapitel 5.3) macht deutlich, worum es beim Konzept der integrierten Kommunikation wirklich geht: Die interne Kommunikation wird, sowohl was ihre Bedeutung als auch was ihre Wirkung betrifft, mit der externen Kommunikation sowohl im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit als auch im Bereich der

Markenkommunikation gleichgesetzt und somit nur noch für die Erreichung von ökonomischen Zielen instrumentalisiert (siehe dazu auch Faulstich 2000:34).

Auch die immer wieder vorgebrachte Argumentation, externe und interne Unternehmenskommunikation würden sich nicht voneinander abgrenzen lassen, weil das Unternehmen nicht nach innen anders argumentieren könne als nach außen (vgl. Scherer in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:77) oder auch weil sich das Unternehmen es sich nicht leisten könne, „nach außen (wesentlich) anders aufzutreten als nach innen“ (zit. Wever in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:180), greift zu kurz. Denn auch wenn bei diesem Plädoyer für einen einheitlichen Auftritt „natürlich nicht die *Form*, sondern der *Geist* gemeint“ ist (zit. Wever in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:181), sagt dies noch nichts darüber aus, wieso bei einer eigenständigen Betrachtung und Durchführung von interner Kommunikation, bei allen gebotenen Abgleichungsaufgaben zur Vermeidung inhaltlicher Differenzen und Ähnlichem, die Mitarbeiter in einem Unternehmen zu einem kommunikativen Einheitsbrei verdonnert werden sollen, in dem nicht mehr im geringsten auf ihre besonderen Interessen und Bedürfnisse als Mitglieder des Unternehmens Rücksicht genommen wird, sondern sie im Gegenteil nur noch als eine „Zielgruppe“ unter vielen betrachtet werden. Ob dadurch die Akzeptanz und positive Wirksamkeit der Kommunikation nach innen in Unternehmen gewährleistet oder gar erhöht werden kann, wird in dieser Arbeit stark bezweifelt.

Im Übrigen sei erwähnt, dass es auch in der Literatur (noch) Stimmen gibt, die das Konzept der integrierten Kommunikation kritisieren, wenn auch aus etwas anderen Beweggründen heraus, wenn zum Beispiel diskutiert wird, dass die integrierte Kommunikation hauptsächlich auf instrumenteller Ebene gedacht wird, häufig entsprechende Strukturen gar nicht existieren und veränderte Umweltbedingungen nicht beachtet werden würden (vgl. Ahrens/Behrent in: Merten/Zimmermann 1998:69).

8 GESTALTUNG UND FORMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Mit diesem Kapitel wird die nähere Betrachtung der Themenschwerpunkte abgerundet. Es ist auch als Vertiefung zum Bereich der internen Kommunikation positioniert und soll weiters als thematische Überleitung zum Hauptteil der Arbeit, dem interdisziplinären Vergleich, dienen.

Zu Beginn soll mit Armbrecht darauf verwiesen werden, dass die Gestaltung von innerbetrieblicher Public Relations nicht allein von einem Faktor abhängig ist und man daher auch nicht von einer einfachen Ursache-Wirkung-Annahme ausgehen darf. Es handelt sich vielmehr um einen dynamischen und komplexen Prozess, der wechselseitig verlaufen muss, um erfolgreich zu sein. Das bedeutet, dass „auch den Repräsentanten der Funktion die Möglichkeit einer Einflußnahme auf die Gestaltung der Funktion“ eingeräumt werden soll (vgl. u. zit. Armbrecht 1992:313) und dass es „kein Idealmodell für die Gestaltung innerbetrieblicher PR gibt“, sondern es auf die jeweilige Organisation und ihre Umstände, wie Sozialstruktur und Werte- und Interessenlage, ankommt (zit. u. vgl. Armbrecht 1992:331).

In weiterer Folge wird daher auf die Bedeutung des Faktors „Dialog“ zur Gestaltung interner Kommunikation näher eingegangen, und zwar schon einmal deshalb, weil „der Dialog in den wichtigsten internen Medien, wie der Hauszeitung oder dem Intranet, selten gesucht [wird]“ (zit. Meier in: <http://www.socialnet.de/rezensionen/272.php>, 08.06.2008). Darauf weist auch Wanzek in seinem Artikel „Magisch Dialog auslösen“ hin, wenn er schreibt: „Ein Intranet ersetzt die persönliche Kommunikation nicht. E-Mails eignen sich gänzlich schlecht zur Lösung persönlicher Konflikte oder als Ersatz des Mitarbeitergesprächs“ (zit. Wanzek in: http://www.wanzek.ch/articles/wanzek_ch_Kommunikat/Kultur.pdf, 27.05.2008). Deibl erwähnt zudem, dass „das Gespräch ein wertvolles Führungsinstrument zur Motivation von Mitarbeitern“ ist und „somit nicht verloren gehen“ darf (zit. Deibl 1995:70).

Weiters werden die verschiedenen Formen und Instrumente der internen Kommunikation, inklusive Leitbilder, betrachtet, denn „Beschreibungen von Instrumenten, (...) sind schon deshalb wertvoll, weil sie zeigen, daß es unzulänglich ist, den Begriff der innerbetrieblichen PR ausschließlich auf das Thema Werkszeitschriften zu beschränken“

(zit. Armbrecht 1992:77). Mitarbeiterzeitschriften werden in den Ausführungen aber dennoch ihren Platz finden, da die „Information die Basis für Kommunikation, Motivation und Identifikation in Unternehmen“ darstellt und Zeitschriften so eine zentrale Rolle dabei spielen (vgl. u. zit. Eisele in: Kalt 1991:31). Hierzu noch ein griffiges Zitat von Meisert, bevor die angekündigten Themenbereiche beleuchtet werden:

„Die Mitarbeiter-Information ist ein unentbehrlicher Beitrag zur internen Kommunikation und zu einer unabhängigen, selbständigen Meinungsbildung des einzelnen im Betrieb.“

(zit. Meisert 1997:43).

8.1 Bedeutung von einseitiger und zweiseitiger oder wechselseitiger Kommunikation für die Motivation

Als **einseitig** wird in diesem Zusammenhang jene Kommunikation bezeichnet, die nur in eine Richtung geht, während unter **zweiseitiger** Kommunikation verstanden wird, dass Wechselseitigkeit herrscht. Somit kann die einseitige Kommunikation dazu führen, dass es zu keinem gemeinsamen Bedeutungsinhalt kommt. Aus der zweiseitigen Kommunikation wird im besten Fall ein Dialog (siehe etwas weiter unten). Einseitigkeit und Zweiseitigkeit sind prinzipiell unabhängig vom Medium der Kommunikation, ob diese also **schriftlich** oder **mündlich** vollzogen wird. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass einseitige Kommunikation häufiger in schriftlicher Form vorkommt (z.B. Informationen im Intranet), während zwei- bzw. wechselseitige Kommunikation häufiger mit mündlichen Kommunikationsformen (z.B. Mitarbeitergespräch) in Verbindung gebracht wird. Trotzdem können auch schriftliche Kommunikationsformen Raum für Zweiseitigkeit bieten (z.B. im Internetforum oder bei Leserbriefen) und mündliche Kommunikation einseitig ablaufen (z.B. Informationsvortrag ohne Rückspracheangebot).

Für die **Motivation** von großer Bedeutung ist dabei die persönliche, mündliche (Face-to-Face) und somit wechselseitige Kommunikation. Das persönliche Gespräch ist, bei richtigem Einsatz und richtig praktiziert, „die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation, da es mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllt: Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung“ und dabei auch laufend Rückkoppelungsmöglichkeiten anbietet (vgl. u. zit. Mast 2008:276, vgl. n. Jung 2005 und Rosenstiel 2003). Die Zwischenmenschlichkeit sowie Interaktivität dieser Kommunikationsform sind auch gleichzeitig die Gründe für ihre „entscheidende Rolle bei der Motivation“ (zit. Mast 2008:276).

Weiters kann ein Interessenausgleich zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem Umfeld, zu dem auch die Mitarbeiter gehören, „nur über Verständigung geschehen – und Verständigung braucht Kommunikation, gegenseitigen Informationsaustausch im Dialog“ (vgl. u. zit. Borghs in: Kalt 1991:44). Was nun unter „**Dialog**“ genau zu verstehen ist, soll die folgende Definition erläutern:

„Dialog ist die symmetrische Form von Kommunikation, die Kommunikator und Rezipient prinzipiell als gleichberechtigt ansieht (hat sich aus der Face-to-Face Kommunikation entwickelt).“

(zit. Merten/Zimmermann 1998:370, vgl.n. Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996)

In einer konstruktivistischen Ergänzung sei an dieser Stelle angemerkt, dass wirkliche dialogische Einstellung der Gesprächspartner immer in der Anerkennung zu bestehen hat, dass „der Einzelne immer nur einen *Ausschnitt* der Wirklichkeit wahrnehmen kann“ und somit weiters dass „die grundsätzliche Unterschiedlichkeit zweier Menschen in Wahrnehmung und Bewertung zum Ausgangspunkt des Gespräches“ zu machen ist (vgl. u. zit. Sprenger 2002:201/202).

Ein nächster Erklärungsversuch in der Literatur lautet, dass Kommunikation dann zum Dialog wird, wenn es nicht nur darum geht dass eine von einer Seite ausgehende Botschaft richtig ankommen soll, sondern darüber hinausgehend auch darum, die Meinungen des Gesprächspartners kennenzulernen und zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge zu kommen. Auch sei der Dialog als die höchste und wirkungsvollste Kommunikationsform zu betrachten, weil Glaubwürdigkeit „nicht durch perfekte Auftritte im 'überzeugenden' Multimedia-Mix vermittelt [wird], sondern immer nur durch leibhaftige Menschen“ (vgl. u. zit. Wever in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:168). Dem schließen sich auch Ahrens et al. an, wenn sie argumentieren: „Obwohl ein Dialog sicherlich deutlich schwieriger zu führen ist, birgt er dennoch ungleich größere Potentiale als jegliche persuasive Kommunikationshandlung“. Sie definieren weiters das Wort „Dialog“ nicht nur über die Zweiseitigkeit der Kommunikation, sondern über „eine spezifische Art der Handlungskoordination zwischen den Beteiligten“ (vgl. u. zit. Steinmann/Zerfaß in: Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995:27/28). Diese spezifische Art der Handlungskoordination macht den Dialog allgemein im Rahmen von PR-Arbeit zu einem Aktionstypus, „bei dem der Kontaktaufwand sehr hoch und der Kontakt vergleichsweise intensiv, die Kontaktgruppe sehr klein und damit die Kontaktkosten (pro Kopf) vergleichsweise hoch sind“ (zit. Szyszka in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:585). Speziell im Rahmen von

interner Öffentlichkeitsarbeit jedoch ist dem Dialog als wirksamstem und motivierendstem Kommunikationsmittel – trotz all der nachfolgend noch vorzustellenden diversen anderen Formen und Möglichkeiten – stets der Vorzug zu geben.

Grundsätzlich muss klar sein, dass eine **Kombination** aus mündlichen und schriftlichen Medien am geeignetsten ist, erfolgreiche interne Kommunikation im Unternehmen zu praktizieren. Denn mündliche Informationen haben den Vorteil der Schnelligkeit und Unmittelbarkeit gekoppelt mit sofortiger Rücksprachemöglichkeit, allerdings den Nachteil von Zeitaufwand und einer gewissen Unverbindlichkeit durch das Fehlen offizieller Unterlagen. Dagegen liegt der Vorteil schriftlicher Informationen darin, genauer formuliert werden zu können, überprüfbar zu sein und auch einem größeren Empfängerkreis gleichzeitig zugänglich gemacht werden zu können, allerdings fehlt hier natürlich der persönliche Kontakt sowie die Schnelligkeit des Informationsflusses (vgl. Kalmus 1998:53). Möchte man sich nun in der Literatur über die unterschiedlichen Arten interner Kommunikation näher informieren, so fällt bereits eine Schwerpunktsetzung nach wissenschaftlichen Disziplinen auf: Während in psychologisch orientierten Ausarbeitungen der Schwerpunkt sehr einseitig auf mündlicher Kommunikation liegt, werden schriftliche und elektronische Medien erst nach und nach in betriebswirtschaftlich- und anwenderorientierter Literatur berücksichtigt (vgl. Klöfer/Nies 2001:42).

8.2 Mündliche Kommunikationsformen

Zu den mündlichen Kommunikationsformen gehören unter anderem folgende Möglichkeiten (gestaffelt nach Teilnehmerzahl):

- Betriebsversammlung
- Informationsversammlung / Meetings / Abteilungstreffen
- Kurse und Seminare
- Social-contact-Veranstaltungen (u.a. Betriebsausflüge, Stammtische)
- Einzelgespräche (mit Vorgesetzten, mit Kollegen, Mitarbeitergespräch)

(vgl. Bogner 1999:159, Merten/Zimmermann 1998:103)

Als wichtigste unter den eben angeführten Kommunikationsformen im Zusammenhang mit der Motivation von Mitarbeitern ist das Mitarbeitergespräch anzusehen, weil es die Grundlage der Motivation bildet (vgl. Nerding 2003:41). Aus diesem Grund soll dieses Mittel nachfolgend auch näher betrachtet werden.

8.2.1 Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch „gehört zu den häufigsten und wichtigsten Kommunikationsmitteln der Mitarbeiterführung“ (zit. Deibl 1995:72). Im Gegensatz zur formellen oder informellen Alltagskommunikation (z.B. Arbeitsanweisungen, persönlicher Austausch) ist das Mitarbeitergespräch institutionalisiert und auf Grund eines formalen Anlasses mit einem festen Termin versehen. Es ist weiters durch einen höheren Zeitbedarf sowie ausreichende Vorbereitung beider Gesprächspartner gekennzeichnet, wobei zumeist die Führungskraft der Initiator des Gesprächs ist (vgl. Fiege/Muck/Schuler in: Schuler 2006:484).

Was die Gesprächsform betrifft, so ist das Mitarbeitergespräch zumeist als teilstrukturiertes Gespräch angelegt, ist also eine Mischung aus standardisierten und freien Gesprächsteilen. Dadurch ist der Gesprächsverlauf zwar zielgerichtet, aber trotzdem noch durch die freien Gesprächsteile natürlich. Durch die standardisierten Teile wiederum ist eine Vergleichsgrundlage gegeben, die diese Gesprächsform gut für Mitarbeitergespräche geeignet macht (vgl. Fiege/Muck/Schuler in: Schuler 2006:485).

Als zentrale Funktion werden häufig Feedback und Zielsetzung angegeben. Während das Feedback dem Mitarbeiter Rückmeldung über bereits gezeigtes Verhalten gibt, übernimmt die Zielsetzung eine richtungsweisende Funktion. Trotzdem hat auch das Feedback Auswirkungen auf zukünftige Handlungen, indem es im Idealfall seine vier Funktionen der Information, des Lernens, der Motivation und des Findens eines Selbstbildes erfüllt (vgl. Fiege/Muck/Schuler in: Schuler 2006:491). Um diese Funktionen erfüllen zu können, müssen jedoch im Vorfeld ein paar Punkte geklärt werden, nämlich erstens, ob der Mitarbeiter grundsätzlich überhaupt der Ansicht ist, dass die gewünschten Arbeitsergebnisse von seinem Zutun abhängig sind, oder ob er vielmehr meint, dass das Ergebnis bereits durch die Situation festgelegt ist; zweitens ob die Erwartung besteht, das angezielte Ergebnis selbst herbeiführen zu können; drittens ob dem Mitarbeiter die möglichen Folgen des Ergebnisses auch wichtig genug sind und viertens, ob das Ergebnis auch die gewünschten Folgen nach sich zieht, ob also ein Zusammenhang zwischen der Leistung und einem hoch bewerteten Anreiz wahrgenommen wird (vgl. Nerdinger 2003:41 – 43).

Mit dem Mitarbeitergespräch verwandt ist die Mitarbeiterbefragung, die ebenfalls zu den am meisten verwendeten Instrumenten der Organisationsführung gehört. Sie wird häufig einmal pro Jahr durchgeführt. Das Interesse an dieser Methode spiegelt unter anderem die

Wiederentdeckung des Mitarbeiters wider, auf dem die Hoffnung als bisher vom Management vernachlässigte Ressource der Produktivität ruht (vgl. Borg 2000:15).

8.3 Schriftliche Kommunikationsformen

Zu den schriftlichen Kommunikationsformen gehören unter anderem, ebenfalls nach Teilnehmerzahl gestaffelt, folgende Möglichkeiten (elektronische Medien eingeschlossen):

- Mitarbeiterzeitschrift
- Intranet
- Internetforum
- Informationstafeln / Schwarzes Brett
- Poster und Plakate
- Geschäftsbericht
- Informationsbrief od. -mail
- Protokolle von Meetings, etc.
- Arbeitsanweisungen

(vgl. Bogner 1999:159, Tonnemacher in: Merten/Zimmermann 1998:103)

In diesem Zusammenhang ist die Mitarbeiterzeitschrift als am wichtigsten unter den Printmedien sowie das Intranet als am wichtigsten unter den elektronischen Medien anzusehen, weshalb auf sie in weiterer Folge noch genauer eingegangen werden soll.

8.3.1 Die Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift ist aus einer langen Tradition heraus gewachsen und kann als Visitenkarte der betrieblichen Mitarbeiterkommunikation angesehen werden. Sie ist ein periodisch erscheinendes Printmedium, „das sich an eine eingeschränkte Öffentlichkeit wendet, an Mitarbeiter und oft auch an Pensionäre eines Unternehmens und an eine nicht immer klar definierte Gruppe von 'Freunden des Hauses'“ (zit. Klöfer/Nies 2001).

Seit es in vielen, vor allem größeren, Unternehmen üblich ist, elektronische Wege für aktuelle Informationen zu nutzen (siehe auch weiter unten Kapitel 8.3.2 zum Intranet), ist die Mitarbeiterzeitschrift von der Aufgabe entlastet, aktuelle Meldungen beinhalten zu müssen. Somit kann sie auch ihren Schwerpunkt eher auf Orientierung im Unternehmen statt auf hauptsächliche Informationstätigkeit legen, was als großer Vorteil zu sehen ist (vgl. Schick 2007:151). Als schriftliches Medium das regelmäßig erscheint, ist sie auch gut für schwierige und komplexe Themen geeignet, da ausführliche Informationen geliefert

und Hintergründe beleuchtet werden können (vgl. Herbst 1999:83). Die fehlende Aktualität, die immer wieder als Nachteil der Mitarbeiterzeitschrift angeführt wird, fällt somit weniger ins Gewicht. Die häufig mangelnde Qualität und Professionalität in ihrer Aufmachung und auch Sprache ist hier als um einiges wichtiger anzusehen, weil dadurch die Akzeptanz bei den Rezipienten reduziert werden kann. Als Vorteil wiederum ist noch erwähnenswert, dass die Mitarbeiterzeitschrift trotzdem ein etabliertes Medium ist, das als gedrucktes Medium überall gelesen werden kann und das von einer hohen Anzahl der Mitarbeiter auch angenommen wird (vgl. Mast 2008:201). Daher verfolgt die Unternehmensleitung auch gerade mit der Mitarbeiterzeitschrift „das Ziel, die Mitarbeiter über die reine Information hinaus auch zu engagierter Arbeit im Betrieb zu motivieren, wie eine Analyse des Kommunikationsverhaltens deutscher Unternehmen ergab“ (zit. Klöfer/Nies 2001:45, vgl.n. Klöfer 1996).

8.3.2 Das Intranet

Das Intranet ist, gemeinsam mit der Mitarbeiterzeitschrift, das wichtigste Medium neben der persönlichen Kommunikation in der internen Unternehmenskommunikation. Mitte der 90er Jahre gestartet, bildet es mittlerweile in vielen Firmen als das ideale Medium für aktuelle Meldungen heute schon das „Rückgrat der internen Information“ (vgl. u. zit. Schick 2007:150/151). Das Intranet ist ein Informations- und Kommunikationsnetz innerhalb eines Unternehmens, das auf der Technologie des Internet basiert, jedoch nicht öffentlich zugänglich ist (vgl. Merten/Zimmermann 1998:374).

Es kann unter anderem folgende Komponenten beinhalten: elektronisches Schwarzes Brett, E-Mail, E-Mail-Verteiler und Diskussionsgruppen und -foren. Daraus folgt bereits ein erster Vorteil, nämlich dass das Intranet als einheitliche Plattform für das ganze Unternehmen ganz an die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden kann. Außerdem ist es ein schnelles und auch kostengünstiges Kommunikationsmittel zur Erledigung von zum Beispiel internationaler Kommunikation (vgl. Mast 2008:1999). Der größte Nachteil liegt darin, dass es Unternehmen gibt, in denen nicht alle Mitarbeiter Zugang zum Intranet haben und sie sich somit als Mitarbeiter zweiter Klasse fühlen können. Außerdem kann durch mangelnde Übung oder auch mangelhafte Benutzerfreundlichkeit das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit dem Intranet zu passiv sein, zum Beispiel wenn Inhalte nicht leicht gefunden werden können. Weiters besteht beim Intranet die Gefahr, dass es bei zu geringer Wartung und Aktualisierung zur

unübersichtlichen „Datenwüste“ verkommt und daher auch ungern genutzt wird (vgl. Mast 2008:1999). Bentele sagt in einem Interview Folgendes zum Thema Intranet:

„Wer sich keine Gedanken zum Intranet, also zu digitalen schwarzen Brettern und der Organisation interner Informationsflüsse macht, wird scheitern.“

(zit. Bentele, Günter in einem Interview mit Jürgen A. Christ auf:

http://www.djv-sachsen.de/kurier51/Diagramme_Umfrage/diagramme_umfrage.htm,
04.06.2008)

8.4 Genauere Betrachtung von Unternehmensleitbildern

Ein Unternehmensleitbild hängt sehr eng mit der Unternehmenskultur zusammen, aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Kultur allerdings weiter unten extra behandelt und das Leitbild als besonderes Instrument der internen Kommunikation zuerst vorgestellt.

Das Unternehmensleitbild ist als Orientierungsrahmen und Verhaltenskodex in einem Unternehmen zu sehen. Sehr oft enthält es auch die Grundpositionen des Unternehmens, also Vision, Mission, Ziele und Strategie und wie diese realisiert werden sollen. Der Inhalt des Leitbildes ist also „Ausdruck eines bestimmten unternehmerischen Verständnisses, und dafür hat die Geschäftsleitung die Verantwortung, so wie für Strategie und Unternehmensziele“ (vgl. u. zit. Schick 2007:127, 130). Allerdings ist es auch als schriftliche Zusammenfassung der im Unternehmen ohnehin gelebten Wert- und Normvorstellungen zu verstehen. Das heißt, im Leitbild werden auch die Regeln, welche die im Unternehmen üblichen Normsetzungen widerspiegeln, festgehalten (vgl. Herger 2006:47). Dementsprechend stellt das Leitbild auch eine Projektionsfläche dar, „in welche ein vielfältiges Leistungspotential hineininterpretiert wird“ (zit. Herger 2006:105).

Um nun ein Unternehmensleitbild erstellen zu können, muss in einem ersten Schritt eine exakte Ist-Analyse vorgenommen werden, um danach den späteren Soll-Zustand definieren zu können (vgl. Kalmus 1998:29). Um schließlich Unternehmensgrundsätze zu formulieren, wird versucht, „die immer schon latent vorhandenen, häufig aber nur unbewußt wirksamen Motive, Einstellungen und Verhaltensnormen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermitteln und schriftlich zu fixieren“, woraus auch klar ersichtlich wird, warum sie in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmensführung stehen (zit. u. vgl. Piwinger in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:150). Häufig ist es aber leider auch so,

dass diese Führungsgrundsätze von einem externen Berater-Team im Alleingang entwickelt werden und sie somit kaum noch etwas mit der Unternehmenskultur zu tun haben (vgl. Schreyögg 1999:443). Sind die ermittelten und umgesetzten Werte allerdings „konsistent und über sämtliche Hierarchien und Kulturen hinweg akzeptiert“, hat das Leitbild die Chance, durch Beobachtung und Bewertung durch die Organisationsmitglieder im Unternehmen implementiert zu werden (vgl. u. zit. Herger 2006:121). Es sei allerdings auch Folgendes zu beachten:

„Wer das Leitbild eingeführt hat, wird es nie mehr loswerden! Normen werden stets an Normen gemessen und führen zu Anschlusskommunikation.“

(zit. Herger 2006:121, im Original kursiv)

8.4.1 Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur besteht aus mehreren Faktoren, die alle Einfluss auf das Unternehmen haben, zusammenhängen und somit die Kultur des Unternehmens prägen:

- Personal-/Führungsinstrumente
- Führungsleitlinien
- Leitbild
- Kommunikationsmedien, -strukturen und -regeln
- Erscheinungsbild (Corporate Design, Architektur)
- Richtlinien und Verträge (Zahl, Art, Inhalte, Form)
- Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern
- Geschichte
- Produkte, Dienstleistungen und Kunden
- Personalstrukturen
- Standort(e) (Zahl, geografische Lage)
- Eigentümer/Eigentumsverhältnisse
- Größe und Struktur
- Vision, Mission, Ziele und Strategie

Ändert sich einer dieser Faktoren, so ist immer auch zu überprüfen, ob andere Faktoren davon direkt auch betroffen sind und angepasst werden müssen. Die ersten sieben Punkte sind dabei nicht nur Einflussfaktoren, sondern gleichzeitig auch Ausdruck der Unternehmenskultur an sich (vgl. Schick 2006:123).

Weitere Kulturmerkmale, die in der Literatur im Zusammenhang mit Unternehmen zu finden sind, sind:

- Sprachliche Äußerungen (Geschichten, Anekdoten, Slogans)
- Handlungen (Routineverhalten, Traditionen, Rollen, Rituale)
- Kulturgüter (Statussymbole, Kleidung, Firmenlogos, etc.)
- Betriebsklima und Mitarbeitermotivation
- Feiern
- Tabus
- Urkunden

(vgl. Wottawa/Gluminski 1995:75; Neges 2007:44;
Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:155)

Nach Rosenstiel besteht die (Unternehmens-)Kultur aus bestimmten Verhaltensweisen, die sich zu nicht hinterfragten Selbstverständlichkeiten entwickeln, über die niemand wirklich nachdenkt. Die Bestandteile von Kultur sind nach seiner Auffassung die zu einer bestimmten Zeit von einer Gruppe von Menschen geschaffenen und weitergegebenen Inhalte und Gestaltungen, die von fast allen gemeinsam akzeptiert und geteilt werden und die sich, ständig wandelnd und sich unterscheidend von denen anderer Gruppen oder anderer Epochen, zu einem zusammenhängenden System oder Muster formen. Weiters sind sie sowohl Ergebnis als auch Mittel der zwischenmenschlichen Interaktionen und führen zu ganz konkreten Praktiken und Produkten und helfen bei der Bewältigung von Problemen (vgl. Rosenstiel 2001:213/214).

Außerdem ist in diesem Zusammenhang auch noch wichtig zu erwähnen, dass es grundsätzlich bezüglich der **Organisationskultur** zwei bestimmende Ansätze gibt, die sich kurz zusammengefasst auf zwei Merksätze zuspitzen lassen: der Funktionalistische Organisationskulturansatz meint „Organisationen *haben* eine Kultur“ (Verhalten, Symbole) und der Interpretative Organisationskulturansatz sagt „Organisation *ist* Kultur“ (Ideensystem mit einer gemeinsam konstruierten Wirklichkeit als Ergebnis) (vgl. u. zit. Kasper/Mühlbacher in: Kasper/Mayrhofer 2002:100-102).

Doch abschließend und zurück zur Unternehmenskultur sei an dieser Stelle noch eine sehr kurze und prägnante Definition von Faulstich angeboten, die die bisherigen Ausführungen zusammenfasst:

„Unternehmenskultur ist die wertebezogene Gestaltung innerbetrieblicher Kommunikations- und Verhaltensweisen im weitesten Sinn.“

(zit. Faulstich 2000:95)

Auch sei noch erwähnt, dass die Betrachtung von Unternehmenskultur als ein Management-Instrument, bei dem „die Idee der 'Machbarkeit von Unternehmenskulturen' im Vordergrund“ steht, hauptsächlich aus Versuchen zur Unternehmensberatung entstammt, was durchaus kritisch zu betrachten ist (vgl. u. zit. Wiswede 2000:223, vgl.n. Türk 1989).

9 INTERNE KOMMUNIKATION UND MOTIVATION IN UNTERNEHMEN – DIE VERSCHIEDENEN BLICKWINKEL

Mit diesem Kapitel werden die bisher vorgestellten thematischen Teilbereiche dieser Arbeit zum Hauptteil des interdisziplinären Vergleichs zusammengeführt. Es soll durch die Gegenüberstellung der Disziplinen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Soziologie und Psychologie die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen I und II im folgenden Kapitel 10 erarbeitet werden. Aus Gründen des besseren Überblicks und der leichteren Vergleichbarkeit wird auf die Darstellung in Form eines durchgehenden Fließtextes verzichtet und statt dessen die Untersuchung der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen getrennt voneinander, aber mit derselben Struktur, gewählt. Dabei werden jeweils die Punkte:

- Verortung der Internen Kommunikation im Unternehmen
- Führung und Motivation sowie
- ausgewählte Theorien und/oder Schwerpunkte in der jeweiligen Disziplin

untersucht, wobei sich Überschneidungen ergeben können, die jedoch gesondert hervorgehoben werden. Zusätzlich und zur besseren Einordnung in den Gesamtblick wird jeweils zu Beginn eine Definition der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin vorgenommen.

Einleitend nun noch eine kurze allgemeine Ausführung, warum die Beschäftigung mit interner Kommunikation und der Motivation der Mitarbeiter in der vorliegenden Arbeit als dermaßen relevant angesehen wird, dass der gewählte Themenbereich gleich aus mehreren Blickwinkeln beleuchtet wird.

Es wird davon ausgegangen, dass Information und Kommunikation zur Gesamteffektivität des Unternehmens beitragen, da nur informierte Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sich in ihrem Arbeitsbereich unternehmerisch verhalten zu können. Weiters wird dadurch das Bedürfnis nach Orientierung, das den meisten Menschen inne wohnt, befriedigt und somit Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ermöglicht, die wiederum nach außen getragen werden kann und zu einem positiven Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt (vgl. Armbrecht 1992:296-298). Somit liegt in der „effizienten internen Kommunikation eine unverzichtbare Bedingung für eine effiziente externe Kommunikation“ (zit. Merten in: Merten/Zimmermann 1998:11), wobei dafür der Schwerpunkt nicht allein auf die Information sondern auf die gesamte Kommunikation

zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern untereinander gerichtet werden muss (vgl. Ahrens/Behrent in: Merten/ Zimmermann 1998:78). Die Kommunikation ist also „als Motor der Unternehmensentwicklung“ zu betrachten, die gewährleistet, dass Mitarbeiter die Visionen und Strategien der Unternehmen mittragen und somit auch unternehmerische Veränderungen unterstützen und ermöglichen (vgl. u. zit. Henschel in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:362).

Dieser Argumentation schließt sich die vorliegende Abschlussarbeit an.

9.1 PUBLIZISTIK- UND KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT (PKW)

Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft ist nach Burkart eine relativ junge Disziplin, die aus ihrem Vorläufer, der Zeitungswissenschaft, entstanden ist. Auch wenn das zentrale Problemfeld in der massenmedial und somit öffentlich vermittelten Kommunikation liegt, besteht auch die Ansicht, dass der Massenkommunikationsprozess „nur dann angemessen erfaßt werden kann, wenn man menschliche Kommunikation grundsätzlich“ in die Überlegungen mit einfließen lässt, wenn man „also auch relevante Aspekte der Individualkommunikation beachtet“ (vgl. u. zit. Burkart 2002:15-18). Mittlerweile wird „alles, was öffentliche und nichtöffentliche Kommunikation gemeinsam haben“ im Fach der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft berücksichtigt, wodurch es unvermeidlich ist, „daß es zwischen Publizistik und anderen Disziplinen Überschneidungen gibt“ (zit. Burkart 2002:541, zit.n. Noelle-Neumann 1977).

Öffentlichkeitsarbeit als Teildisziplin der Kommunikationswissenschaft ist erst seit gut 20 Jahren ein anerkannter Forschungsbereich. In dieser kommunikationswissenschaftlichen Perspektive wird Public Relations „generell als das Kommunikationsmanagement von allen gesellschaftlichen Organisationen mit ihren Umwelten begriffen und es wird zugleich, zumindest in systemtheoretischen Zugängen, die (gesamt-)gesellschaftliche Funktion von PR betont“ (vgl. u. zit. Jarren/Röttger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:19). Wie bereits des Öfteren erwähnt, dominieren in der PR-Forschung interdisziplinäre Zugänge, indem sowohl aus der Soziologie, der Psychologie als auch aus der Wirtschaftswissenschaft auf Theorien, Konzepte und Modelle zurückgegriffen wird, was unter anderem daran liegt, dass sich PR „allein aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive nicht überzeugend beschreiben und erklären“ lässt (vgl. u. zit. Jarren/Röttger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:23, 33).

9.1.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (PKW)

Die kommunikationswissenschaftliche Literatur zum Thema interne Kommunikation und ihren Stellenwert im Unternehmen weist zwei Schwerpunkte auf:

Zum einen wird die enge Verwandtschaft zum Journalismus betont (vgl. Jarren/Röttger in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:21) und damit das Augenmerk hauptsächlich auf die verschiedensten Medien zur internen Kommunikation gelegt sowie auf deren bestmögliche Umsetzung. In dieser Sichtweise wird die innerbetriebliche Kommunikation als

„Sammelbegriff für die in aller Regel journalistisch aufbereitete Vermittlung von unternehmens- und arbeitsbezogenen Informationen an Mitarbeiter“ bezeichnet und weiters auf den Punkt gebracht: „Die innerbetriebliche Kommunikation ist (...) ein Zweig des Journalismus“ (zit. Meisert 1997:17). Unternehmen, die dieser Auffassung verhaftet sind, können unter anderem ihre interne Kommunikation auf Mitarbeiterzeitschriften reduzieren und diese bei einer externen Public Relations Agentur in Auftrag geben. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Medien für die Mitarbeiter von der internen PR-Abteilung gestalten zu lassen.

Zum anderen besteht das Bewusstsein in der kommunikationswissenschaftlichen Diskussion, dass interne Kommunikation weiter zu fassen ist. Diesbezüglich meint auch Armbrecht:

„Wer Mitarbeiterinformation als die Abwicklung eines in erster Linie journalistischen 'Jobs' versteht, wird sicher weniger bewegen als jemand, der innerbetriebliche PR als Bestandteil politischer Organisationsentwicklung begreift und gemäß dieser Position plant und handelt.“

(zit. Armbrecht 1992:325)

In diesem weiteren Verständnis geht es nicht mehr nur darum, die Mitarbeiter über Vorgänge in ihrem Unternehmen zu informieren, so dass ihr Wissensstand aktuell gehalten werden kann und somit die Meinungsbildung über das Unternehmen unterstützt wird, sondern auch darum „Standpunkte darzulegen und eine Kommunikation zwischen allen Gruppen im Betrieb zu fördern“ sowie den Mensch am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt zu stellen anstatt einer „diffusen Öffentlichkeit“ (vgl. u. zit. Kalmus in: Kalt 1991:84). Das bedeutet, dass Mitarbeiter „aus Sicht der Organisation als Teilöffentlichkeit zu betrachten“ sind und geplante Kommunikation nicht als Allheilmittel zu sehen ist, sondern als das was sie ist: ein Mittel zur Lösung von Kommunikationsaufgaben, das dann nachhaltigen Erfolg haben wird, wenn der Kommunikation auch konkretes Handeln folgt. „In diesem Sinn ist geplante Kommunikation ein politisches Instrument zur Organisationsentwicklung“ (vgl. u. zit. Armbrecht 1992:327/328). In dieser Auffassung kann die interne Kommunikation ihre Aufgabe am besten erfüllen, wenn sie im Bereich der Unternehmenskommunikation im Teilbereich der Organisationskommunikation verankert ist. Die folgende Grafik (Abb. 1) soll dem besseren Verständnis der Verortung der internen Kommunikation im Bereich der Organisationskommunikation dienen:



Abb. 1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation (vereinfachte Darstellung nach Zerfaß 2004:289)

Insgesamt betrachtet steuert die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft zur internen Kommunikation neben ihrem Fachwissen über Produktionsbedingungen, Arbeitsmethoden und Wirkungsweisen bezüglich der eingesetzten Medien auch Erkenntnisse über Mechanismen der zwischenmenschlichen Kommunikation bei.

9.1.2 Führung und Motivation (PKW)

Der direkte Zusammenhang zwischen Führung und Motivation im Unternehmen wird in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur eher vernachlässigt. Allerdings wird des Öfteren hervorgehoben, dass innerbetriebliche Kommunikation nicht nur in die alleinige Zuständigkeit der Führungskräfte fällt, sondern als Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeiter zu betrachten ist (vgl. Piwinger in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:160). In vorrangig praxisbezogener Literatur zum Thema interner Kommunikation, die abgesehen von jenen Werken mit stark betriebswirtschaftlichem Bezug rar gesät sind, ist nachzulesen, dass Führen darin besteht, in einem kommunikativen Prozess auf die Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Weiters liegt es demnach auch an den Führungskräften, ob eine gute Mitarbeiterkommunikation gepflegt wird, wobei auch darauf hingewiesen wird, dass Mitarbeiter autonome Personen sind und der Einfluss einer Führungskraft „immer nur indirekter Art sein [kann], und zwar indem sie Bedingungen schafft, unter denen sich Mitarbeiter aus eigener Dynamik heraus so verhalten, wie es mit dem Führungshandeln beabsichtigt ist“ (vgl. u. zit. Klöfer/Nies 2001:65, 33).

Indirekt wird an das Thema insofern herangeführt, als dass Information und Motivation immer wieder als zusammenhängend dargestellt werden, wobei auf den Zusammenhang zwischen dem Gefühl des Informiertseins der Mitarbeiter und ihrer Motivation verwiesen wird. Da also Information als Teil der innerbetrieblichen Kommunikation anzusehen ist,

welche wiederum auch in den Zuständigkeitsbereich der Führung des Unternehmens fällt, schließt sich der Kreis. Allerdings sei auch hier angemerkt, dass auch der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten durch Erteilen oder Vorenthalten von Informationen aus seinem Fachwissen heraus in seiner Führungsaufgabe entscheidend beeinflussen kann (vgl. Kalmus 1998:135).

In einem einzigen Werk aus der Literatur, die für die vorliegende Magisterarbeit herangezogen wurde, wird – aus der Praktikerperspektive heraus – ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Führung und Motivation hergestellt, und zwar bei Herbst: Er stellt eine Liste von Führungsgrundsätzen zur internen Kommunikation vor, an deren erster Stelle der Punkt „Mitarbeiter motivieren“ steht, gefolgt von „Mitarbeiter informieren und beteiligen“ sowie „Leistung möglich machen“ (vgl. u. zit. Herbst 1999:60).

9.1.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Wie bereits erkennbar geworden sein sollte, liegen in der PR-Forschung bereits verschiedene Ansätze vor, um Öffentlichkeitsarbeit aus den verschiedensten Blickwinkeln zu beleuchten. Diesen Ansätzen ist ihre **Organisations- oder Gesellschaftsorientierung** gemeinsam, das heißt, sie thematisieren PR entweder „als Kommunikationsfunktion von Unternehmen und Institutionen oder aber als ausdifferenziertes Teilsystem moderner Gesellschaften“ (zit. Zerfaß/Fietkau in: http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/zerfass-fietkau.pdf, 04.06.2008). Im Zusammenhang mit interner Kommunikation gibt es noch keine eigenen Theorien. Bezüglich des weiter oben erwähnten Schwerpunktes in der Betrachtung von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus sei aber auf den **Determinationsansatz** hingewiesen, der durch die Arbeit von Baerns 1985 maßgeblich gestaltet wurde und der die besondere Rolle von Öffentlichkeitsarbeit als Quelle von Nachrichten bei der Entstehung von Medieninhalten zum Gegenstand hat (vgl. Raupp in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:192). Aus dieser einseitigen Betrachtung, dass Öffentlichkeitsarbeit den Journalismus beeinflusse, ist in weiterer Folge das **Intereffikationsmodell** von Bentele et al. 1997 entstanden, das Journalismus und Public Relations als zwei ausdifferenzierte Teilsysteme der öffentlichen Kommunikation betrachtet und von einer wechselseitigen Beeinflussung ausgeht (vgl. Burkart 2002:299). Weiters sei noch im Zusammenhang auf die Betonung der Wichtigkeit von Dialog in der internen Kommunikation weiter oben auf das Modell der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (**VÖA**) von Burkart und Probst 1991

hingewiesen, bei dem der Dialog als Grundlage für Verständigung im Mittelpunkt steht (vgl. Kunczik 2002:296).

Abgesehen von Gedankenanstößen aus den eben erwähnten Theorien für die Betrachtung von interner Kommunikation sowie zahlreichen Ausführungen zu den verschiedenen Medien und Gestaltungsmöglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit nach innen steht das Thema der zwischenmenschlichen **Kommunikationsstörungen** als Schwerpunkt der kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit interner Kommunikation zur Verfügung. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund beachtenswert, dass wie bereits mehrfach betont wurde, der Dialog, das persönliche Gespräch bei der Mitarbeiterkommunikation an erster Stelle stehen sollte. Nach Watzlawick kann es zu folgenden Störungen in der Kommunikation kommen:

- Störungen auf dem Gebiet der Inhalts- und Beziehungsaspekte
(wenn z.B. versucht wird, bei einer Unstimmigkeit auf der Ebene des Beziehungsaspektes eine Lösung auf der Inhaltsebene zu erreichen, wo keine Unstimmigkeit herrscht)
- Störungen auf Grund von widersprüchlichen Interpretationen
(wenn z.B. Ereignisabläufe unterschiedlich wahrgenommen werden und daraus Konflikte über Ursache und Wirkung entstehen)
- Störungen auf Grund von Fehlern in den Übersetzungen zwischen digitaler und analoger Kommunikation
(wenn z.B. analoge Botschaften wie Geschenke oder Emotionen nicht in der eigentlichen Bedeutung digital übersetzt werden)
- Störungen in symmetrischen und komplementären Interaktionen
(bei symmetrischen Interaktionen stehen das Bedürfnis nach Gleichheit und die Verminderung von Unterschieden im Mittelpunkt, während es sich bei komplementären Interaktionen um sich gegenseitig ergänzende Unterschiedlichkeiten handelt)

(vgl. Watzlawick 2007:72-113)

Weitere Erklärungsmöglichkeiten zum Missverstehen sprachlicher Handlungen finden sich unter anderem bei Schulz von Thun (2002) und Burkart (2002:107-128).

9.2 WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT (WW)

Die Wirtschaftswissenschaft ist die Lehre von der Wirtschaft. Sie beschäftigt sich mit Wesen, Ordnung, Aufbau, Ablauf und Ziel der Wirtschaft und besteht hauptsächlich aus den Teildisziplinen der Betriebswirtschafts- und der Volkswirtschaftslehre (vgl. <http://lexikon.meyers.de/meyers/Wirtschaftswissenschaften>, 23.09.2008)

In wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit werden zwei Dinge sofort deutlich: Public Relations wird generell als Instrument der Unternehmenskommunikation eingeordnet und hier wiederum auch in den Begrifflichkeiten sehr ähnlich wie das Marketing behandelt. Sehr oft wird die PR überhaupt gleich als Teilgebiet und Instrument der Marktkommunikation gesehen. Systematische Planung, Erfolgskontrolle sowie Zielgruppendenken stehen im Vordergrund (vgl. Bruhn 1997:544/545). Viele PR-Wissenschaftler schreiben der Öffentlichkeitsarbeit bereits eine strategische Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu (wie z.B. Zerfaß 2004), was allerdings von Marketingwissenschaftlern nicht bestätigt wird, indem diese der PR eher Instrumentalcharakter zuschreiben. Abgesehen von dieser strategischen Dominanzproblematik des Marketing über die Public Relations bestehen auch Problemfelder in der Hierarchiedimension (Marketing ist in den meisten Unternehmen im Vorstand vertreten, Public Relations eher sehr selten), in der Ressourcendimension (Zuteilung von Budgets, Personal oder auch Räumlichkeiten fallen meist zu Gunsten des Marketing aus) sowie in der Akzeptanzdimension, indem Public Relations im Vergleich zum Marketing unternehmensintern nicht die entsprechende Akzeptanz erfahren und damit in Verbindung PR auch nur „als 'Anhängsel' des Marketing dienen“ (vgl. u. zit. Bruhn/Ahlers in: Röttger 2004:97-99).

Dieser Eindruck der häufigen Einordnung der Öffentlichkeitsarbeit als eher unbedeutender Unterbereich der Marktkommunikation soll hier noch durch einige Beispiele untermauert werden. Kotler erwähnt Public Relations in seinem Standardwerk „Marketing Management“ (2003) in einem Atemzug mit „advertising, sales promotion and direct marketing“ und erklärt auf viereinhalb Seiten seines über 700 Seiten starken Werkes, dass die Unterschiede zwischen Marketing und PR immer mehr verschwinden und mittlerweile viele Unternehmen „are turning to marketing public relations (MPR) to directly support corporate or product promotion and image making. MPR, like financial PR and community

PR, serves a special constituency, namely, the marketing department“ (vgl. u. zit. Kotler 2003:616). In dieser extremsten Form wird Public Relations also gleich zu „Marketing Public Relations“ und dient in seiner Funktion rein der Marketing Abteilung. Bei dem Einführungswerk „Werbung“ von Schweiger und Schrattenecker rangiert PR immerhin schon auf einer Stufe mit der klassischen Werbung, mit der sie gemeinsam den so genannten „above the line“-Aktivitäten zugeordnet sind. Unter „below the line“-Aktivitäten folgen dann – auf derselben hierarchischen Stufe – die Verkaufsförderung, das Sponsoring, Events, Messen und Ausstellungen, Product-Placement, Direktwerbung und Multimedia. Als Vorteile der PR gegenüber der Werbung wird hauptsächlich die höhere Glaubwürdigkeit erwähnt, „die redaktionelle Beiträge in den Augen der Empfänger genießen“ (vgl. u. zit. Schweiger/Schrattenecker 2001:102-104). Moser sieht in seinem Lehrbuch „Markt- und Werbepsychologie“ (2002) die Public Relations als „eine Fortführung bzw. Ergänzung der traditionellen Werbung“ und erläutert weiters, dass sie „oft als Instrument der Werbung für das Unternehmen bezeichnet“ werden (vgl. u. zit. Moser 2002:61). Mast führt PR in ihrem Leitfaden „Unternehmenskommunikation“ zwar ebenfalls noch als Marktkommunikation zugehörig zu den kommunikationspolitischen Instrumenten auf einer Ebene mit Werbung, Verkaufsförderung, Direkt-Marketing und Sponsoring an, streicht allerdings direkt daran anschließend bereits die Sonderstellung der Öffentlichkeitsarbeit im Medien-Mix der Marktkommunikation hervor und plädiert schließlich sogar für eine Verselbstständigung der Public Relations gegenüber dem Marketingbereich innerhalb des Unternehmens. Mast argumentiert dies damit, dass für sie „PR nur bedingt zum marktpolitischen Instrumentarium im engeren Sinne zu zählen“ ist, da „es für PR vorrangig darum [geht], nicht nur für einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern für das Unternehmen als Institution eine Atmosphäre des Vertrauens und Verständnisses entstehen zu lassen“ (vgl. u. zit. Mast 2008:20).

Nach diesem Querschnitt durch wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweisen bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit sei abschließend noch erwähnt, dass auch in nicht ausdrücklich wirtschaftswissenschaftlich ausgewiesener Literatur vermehrt dafür plädiert wird, PR verstärkt im wissenschaftlichen Kontext zu erfassen. Auch bezüglich der Mitarbeiterkommunikation sei „es angemessen, selbst die meist unter psychologischen und soziologischen Aspekten wissenschaftlich abgehandelte Mitarbeiterkommunikation als einen höchst relevanten betriebswirtschaftlichen Vorgang zu diskutieren“, da es über die Kommunikation als zwischenmenschlichen Vorgang hinaus auch um die wirtschaftliche

Kategorie des Erfolgs des Unternehmens am Markt gehe, der durch die kommunikativen Maßnahmen zur Qualifikationsförderung von Mitarbeitern beitrage und diese demzufolge den Erfolg ermöglichen (vgl. u. zit. Klöfer/Nies 2001:57).

9.2.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (WW)

Als unternehmensinterne PR-Maßnahmen werden solche gesehen, die sich ausschließlich an die Zielgruppe der eigenen Mitarbeiter richten. Bruhn unterscheidet hierbei auch zwischen Mitarbeiterkommunikation, die er als reine Information über konkrete Unternehmensziele oder Strategieentscheidungen auffasst, und unternehmensinternen PR-Maßnahmen, bei denen „der Aufbau und die Pflege der unternehmensinternen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern im Vordergrund“ stehen (vgl. u. zit. Bruhn 1997:588/589). Schick stellt in der Einleitung zu seinem Buch „Interne Unternehmenskommunikation“ (2007) fest, dass bis weit in die 90er Jahre hinein „die Interne Kommunikation als Aufgabenbereich (...) entweder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder manchmal im Personalwesen“ angesiedelt war und sich im Wesentlichen auf die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitung beschränkt hat, und plädiert weiter dafür, dass in einem neuen Verständnis von Mitarbeitern als entscheidender Faktor zum Unternehmenserfolg die interne Kommunikation „das Rückgrat der Unternehmenskommunikation“ darstellen muss (vgl. u. zit. Schick 2007:1/2). Auch kritisiert er die Praxis, bei der in den meisten Unternehmen mittlerweile Unternehmenskommunikation und Personalabteilung nicht miteinander sondern nebeneinander, manchmal sogar gegeneinander, arbeiten und kommentiert diese Handhabung damit, dass sie kontraproduktiv sei, da die Kommunikation des Unternehmens von den Mitarbeitern als Ganzes wahrgenommen und beurteilt werde (vgl. Schick 2007:17).

Zur organisatorischen Eingliederung der internen Kommunikation im Unternehmen zeigt auch Ahlers in ihrer Gegenüberstellung unterschiedlicher Unternehmenstypen, egal ob in einer funktional-, objektorientierten oder auch matrixförmigen Organisationsform, die interne Kommunikation immer als zur Personalabteilung gehörig, und die Kommunikationsabteilung immer als dem Marketing zugehörig (vgl. Ahlers 2006:46-56; siehe dazu folgende, vereinfachte Grafiken, Abb. 2 – 4).

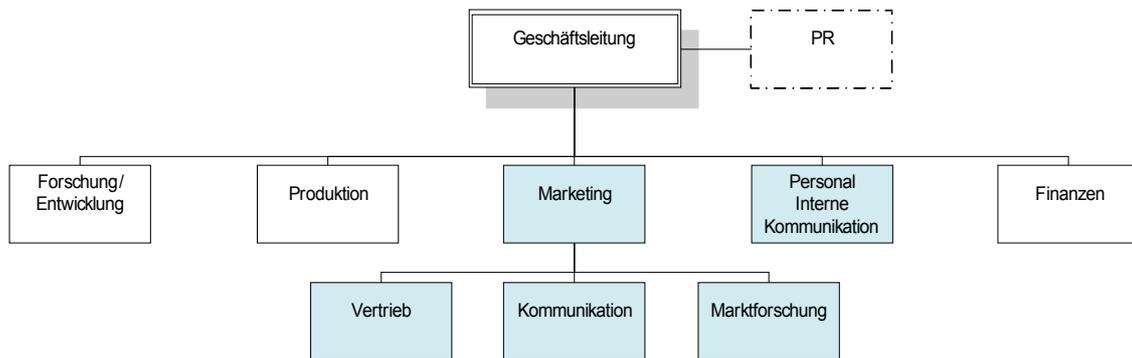


Abb. 2: Verortung interne Kommunikation in funktionaler Organisation (vgl. Ahlers 2006:49)

In der **funktionalen Organisation** (Abb. 2) kommt der Funktion der PR eine Sonderstelle zu, indem sie als Stab der Unternehmensleitung organisiert ist. Die blau hinterlegten Organisationseinheiten sind dabei solche, die Kommunikationsaufgaben beinhalten (vgl. Ahlers 2006:48).

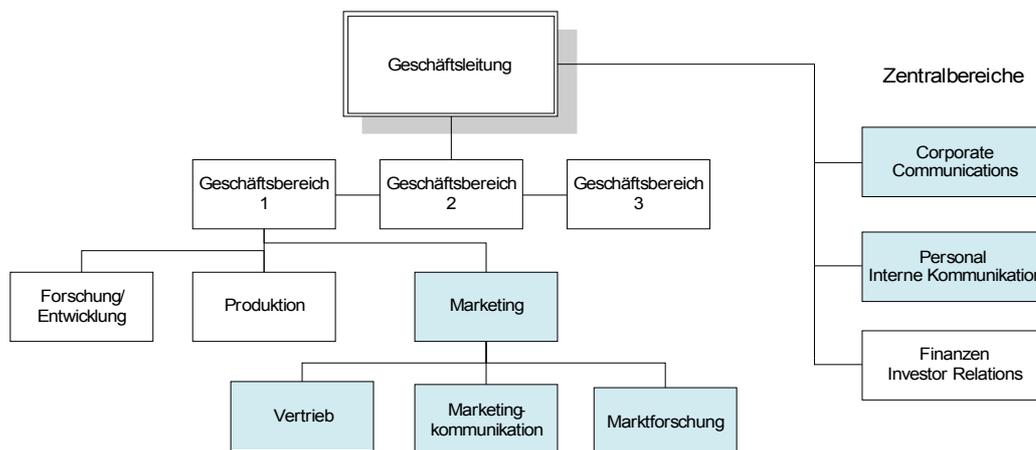


Abb. 3: Verortung interne Kommunikation in objektorientierter Organisation (vgl. Ahlers 2006:51)

Bei der **objektorientierten Organisation** (Abb. 3) liegt der wesentliche Unterschied zur funktionalen Organisation (Abb. 2) darin, dass zwischen Marketingkommunikation, die dezentral auf Produkt- bzw. Kundengruppenebene zu finden ist, und Unternehmenskommunikation (Corporate Communications), die als Zentralbereich eingegliedert ist, unterschieden wird. Die interne Kommunikation ist nach wie vor der Personalabteilung zugeteilt (vgl. Ahlers 2006:50/51).

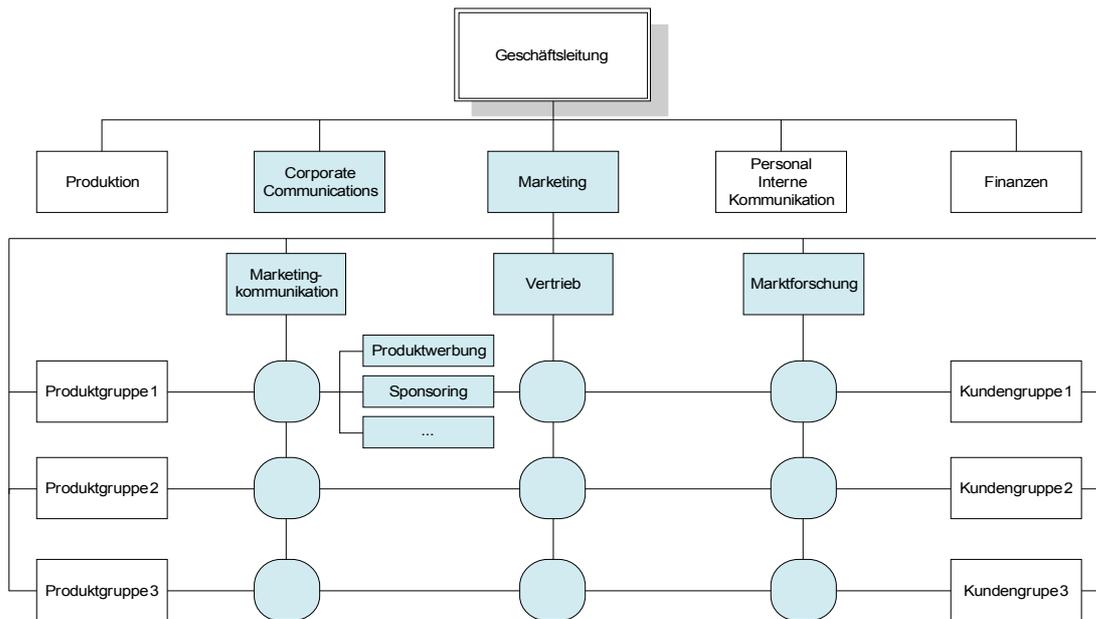


Abb. 4: Verortung interne Kommunikation in Matrixorganisation (vgl. Ahlers 2006:56)

Bei der mehrdimensionalen **Matrixorganisation** (Abb. 4) im Marketingbereich sind die Aufgabendimensionen Funktion, Produkt und Kunde kombiniert, wobei die Unternehmenskommunikation sowie die interne Kommunikation wie bei der Objektorganisation (Abb. 3) zentral eingeordnet sind (vgl. Ahlers 2006:55). Bruhn hält die derzeitige organisatorische Verankerung der internen Kommunikation häufig als Aufteilung der Aufgaben zwischen den Abteilungen Personal und Public Relations für nicht geeignet, um die interne Kommunikation erfolgreich als zentrales Kommunikationsinstrument einzusetzen und schlägt daher als radikale Lösung für das Organisationsproblem vor, eine einzige „Stelle 'Unternehmenskommunikation', die sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation zuständig ist und einen 'Gleichklang' in der Kommunikation herstellen kann“ einzurichten (vgl. u. zit. Bruhn 2006:309).

9.2.2 Führung und Motivation (WW)

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur herrscht große Einigkeit darüber, dass Führung und Motivation der Mitarbeiter in engem Zusammenhang stehen und dass dabei wiederum die Kommunikation das Um und Auf ist. So stellen Heinrich und Schmidt kurz und bündig fest:

„Kommunikation spielt eine wichtige Rolle bei der Führung und Motivation von MitarbeiterInnen und somit bei der Realisierung von Erfolgen des Unternehmens.“

(zit. Heinrich/Schmidt in: Kasper/Mayrhofer 2002:214).

Führung ist als Verhaltensbeeinflussung zu verstehen (vgl. Deibl 1995:118), daher müssen nach Deibl Mitarbeiter im Sinne einer den Unternehmenszielen gerechten Erbringung von Arbeitsleistungen entsprechend motiviert sein und „ihr Verhalten muss in diesem Sinne gesteuert werden. Motivieren ist daher eine wichtige Führungsfunktion“, wobei die Voraussetzung dafür „die Kenntnis der Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter“ ist (vgl. u. zit. Deibl 1991:77/80). Als ein Faktor für erfolgreiche Mitarbeitermotivation und auch Arbeitszufriedenheit wird in der Literatur immer wieder der Führungsstil und das Führungsverhalten der Vorgesetzten angeführt (vgl. Neges 2007:41), der Führungsstil als Erhaltungsfaktor (= Hygienefaktoren, siehe Kapitel 6.2.2) für die Motivation dargestellt (vgl. Hanks 1992:36) oder aber der Führungsstil gemeinsam mit Geld, innerbetrieblicher Kommunikation, Arbeitsinhalt, Aufstiegschancen, etc. als wichtige Anreize für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz deklariert (vgl. Rosenstiel 2001:231).

Führungsstile sind gemeinsam mit Führungstechniken spezielle Formen von Führungsinstrumenten (vgl. Scholz 2000:877). Das **Verhaltensgitter („Grid-Modell“)** von Blake/Mouton (1986, später Blake/McCanse 1995) ist eine verhaltenspsychologische Methode zur optimalen Führung und das bekannteste der praxisorientierten Führungskonzepte (vgl. Steyrer in: Kasper/Mayrhofer 2002:182 und Deibl 1995:78, siehe Abb. 5). Beim **9,1-Führungsstil (autokratisch)** geht es darum, wirksame Arbeitsleistung zu erzielen, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird. Der **9,9-Führungsstil (demokratisch)** dagegen führt zu hoher Arbeitsleistung von engagierten Mitarbeitern, wobei die Verfolgung des gemeinsamen Zieles zu gutem Verhalten führt.

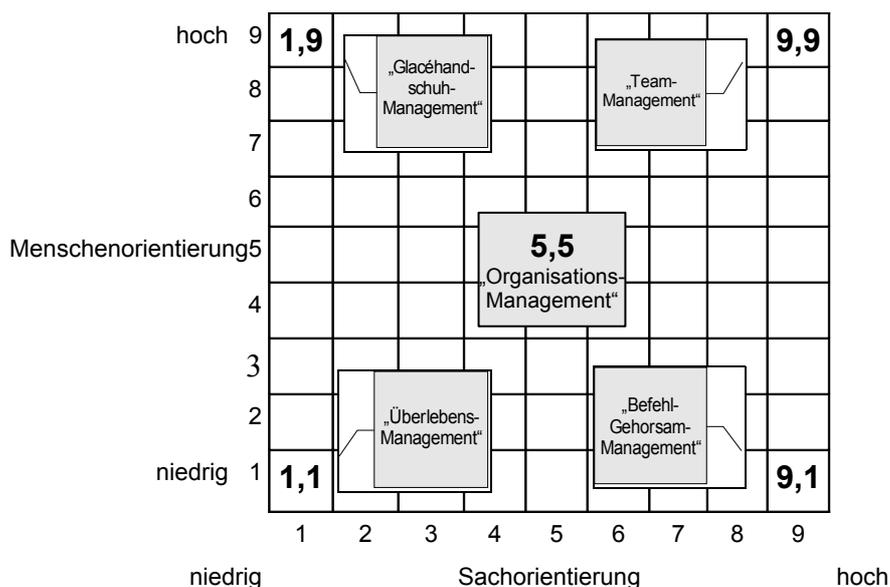


Abb. 5: Grid-Modell (vgl. Steyrer in: Kasper/Mayrhofer 2002:182, nach Blake/McCanse 1995)

Die Führungsstile 1,9 (hohe Rücksichtnahme gegenüber den Mitarbeitern auf Kosten des Unternehmenserfolges) sowie 1,1 (Laissez-faire-Stil; geringstmögliche Einwirkung sowohl auf Mitarbeiter als auch auf die Leistung) sollten für ein Unternehmen, das nach Erfolg trachtet, von geringer Bedeutung sein. Der **5,5-Führungsstil (gemäßigt demokratisch)** dagegen repräsentiert die in den USA und in Europa am meisten praktizierte Methode, bei der ein Mittelweg beschritten wird, wodurch eine angemessene Leistung durch angemessene Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und unter Aufrechterhalten einer zufriedenstellenden Arbeitsmoral erbracht wird (vgl. Steyrer in: Kasper/Mayrhofer 2002:182/183 und Deibl 1995:78/79).

Abschließend sei auch an dieser Stelle nochmals auf den Stellenwert des **Gesprächs** bezüglich der Motivation auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur hingewiesen. Deibl schreibt dazu in ihrem Buch „Kommunikation im Betrieb“:

„Wer seine Mitarbeiter erfolgreich motivieren will, muß bemüht sein, durch gekonnte Gesprächsführung ihre Bedürfnisse herauszufinden und sie entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen.“

(zit. Deibl 1995:131)

Führungspersonen sollten demnach nicht nur ihre Gesprächsbereitschaft demonstrieren, was in der Praxis häufig vorkommt, sondern diese Bereitschaft „auch zeigen oder gar die Initiative ergreifen“, was leider weniger oft vorkommt (vgl. u. zit. Rosenstiel 2001:149). Nicht zuletzt ist auch eines der wichtigsten Motivationsmittel der Führungskräfte, nämlich die Anerkennung der Leistung, wirksam nur über das persönliche Gespräch einsetzbar (vgl. Wolff/Göschel 1990:92). Sollten hier Kommunikationsmängel der Vorgesetzten bestehen, so sieht Schick eine wichtige Aufgabe der internen Kommunikation auch darin, nicht nur durch Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation diese Mängel auszugleichen, sondern auch darin, „die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit der Führungskräfte [zu] fördern und sie bei der Kommunikation [zu] unterstützen“ (vgl. u. zit. Schick 2007:140).

9.2.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Wirtschaftswissenschaft

Das **Konzept der Integrierten Kommunikation** ist eindeutig als Schwerpunkt in der Wirtschaftswissenschaft bezüglich Kommunikation im Unternehmen nach innen zu sehen und wurde im Laufe dieser Arbeit bereits im Zusammenhang mit definitions- und abgrenzungsbezogenen Fragestellungen besprochen sowie diskutiert (siehe Kapitel 5.1 und 7.4). Hier soll es nun noch als Hauptschwerpunkt in der betriebswirtschaftlichen

Betrachtungsweise von interner Kommunikation eingeordnet und diesbezüglich aus einem etwas anderen Blickwinkel als bisher vorgestellt werden. Auch sei noch darauf hingewiesen, dass dieses Konzept in den letzten Jahren wie eine Modeerscheinung um sich gegriffen hat, man daher in der Literaturanalyse nicht daran vorbeikommt und in Folge ebenso wenig umhin kommt, sich mit der Thematik auseinander zu setzen.

Nach Bruhn herrscht in der Unternehmenspraxis zwar ein breites Verständnis für die Notwendigkeit einer integrierten und damit effizienten und konsistenten Kommunikation des gesamten Unternehmens, „allerdings werden vielfach nicht die Konsequenzen gezogen, um planerisch, organisatorisch und personell eine Integrierte Kommunikation zu ermöglichen“ (vgl. u. zit. Bruhn 1997:104). Dies hat seiner Meinung nach seine Gründe in folgenden Punkten: Schwierigkeiten im Bereich der inhaltlich-konzeptionellen Barrieren (also unterschiedliches Verständnis der Sache an und für sich), in fehlenden Konzepten der integrierten Kommunikation (wodurch es zu keiner gemeinsamen Ausrichtung kommen kann), in organisatorisch-strukturellen Barrieren (die als größtes Hemmnis angesehen werden, da es hier um das Aufbrechen fester Hierarchien im Unternehmen geht), weiters in der räumlich-organisatorischen Trennung der unterschiedlichen Fachabteilungen (wodurch eine Koordination behindert wird), in personell-kulturellen Barrieren (da Veränderungen grundsätzlich von Menschen nicht immer besonders positiv aufgenommen werden) sowie in Unterschieden in den Kommunikationskulturen der einzelnen Abteilungen selbst. Schlussendlich sei noch die Angst vor Kompetenzverlusten genannt, die durch das erwähnte Aufbrechen der Unternehmenshierarchie unweigerlich vonstatten gehen würden (vgl. Bruhn 1997 104-107).

Trotz dieser Hindernisse in der Praxis wurden bei der Befragungsstudie ¡communicate! (2004/05) Informationen zum Thema Integrierte Unternehmenskommunikation von 67 % der Befragten als am wichtigsten eingestuft (vgl. Langen/Sievert/Bell 2007:69). Anscheinend bestehen also über das Potenzial dieses Ansatzes, durch ein einheitliches Erscheinungsbild die Wirksamkeit von Kommunikation zu erhöhen (vgl. Merten/Zimmermann 1998:374) kaum Zweifel. Das Unternehmen als Marke tritt in dieser Denkweise in den Vordergrund (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2001:117), die Kommunikation mit den Mitarbeitern oftmals (allerdings nicht nur) in den Hintergrund der Betrachtung. Mast stellt dazu Folgendes fest:

„Das Modell von Bruhn kann seine Herkunft aus der Marketinglehre nicht verleugnen. Dennoch werden über die Marketingkommunikation hinausgehend auch die interne Unternehmenskommunikation sowie externe Public Relations angesprochen. Allerdings wird PR – der klassischen Marketingauffassung entsprechend – nicht als Management der Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Umwelten angesehen, sondern als Marketinginstrument.“

(zit. Mast 2008:52)

Dies leitet über zum nächsten Schwerpunkt in wirtschaftswissenschaftlicher Literatur zum Thema Öffentlichkeitsarbeit an sich und interner Öffentlichkeitsarbeit im Besonderen: die in diesem Verständnis bereits weiter oben mehrfach dargestellte **strukturelle Aneinanderkoppelung** von Marktkommunikation und Public Relations (vgl. Herger 2006:57). Der Vollständigkeit halber soll auch nicht unerwähnt bleiben, dass vor allem der betriebswirtschaftlichen Denkweise verhaftete Autoren auch gerne die Notwendigkeit einer **Evaluierbarkeit** von Öffentlichkeitsarbeit zur Sprache bringen, die unter anderem durch die „Balanced Scorecard“ erreicht werden soll (vgl. dazu u.a. Schick 2007:25 ff.). Insgesamt geht es bei allen Messmethoden in der Unternehmenskommunikation darum, dass die Kommunikation „nach Wirtschaftlichkeit und Wirkung bewertet“ wird (zit. Schick 2007:19). Die Argumentation dazu lautet sinngemäß immer gleich, indem betont wird, dass die Ergebniskontrolle „untrennbar zu einer systematischen Durchführung von Public Relations“ gehört, wenn „Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich ein professionelles 'Management von Kommunikation' sein soll (vgl. u. zit. Knobloch 1997:15). Zu den Methoden der Evaluation von PR allgemein gehören außer der erwähnten Balanced Scorecard (BSC) zum Beispiel die Zeitreihenanalyse, die im Gegensatz zu einfachen Vorher-Nachher-Messungen eine detaillierte Beschreibung vom Wirkungsverlauf sowie eine Überprüfung auf Muster erlaubt (vgl. Knobloch 1997) und weiters Imageanalysen, Befragungen oder auch Controlling über Kennziffern. Bezüglich der Evaluierung über Messzahlen ist allerdings stets zu beachten, dass auch diese ohne nähere Erläuterungen nur genau das bleiben: Zahlen ohne Aussagekraft. Dies gilt umso mehr, wenn Kommunikation oder Motivation im Fokus des Controlling stehen sollen.

9.3 SOZIOLOGIE (SOZ)

„Soziologie ist die Wissenschaft von den Bedingungen und Strukturen des sozialen Handelns und den verschiedenen, sich daraus ergebenden Formen der Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung“ (zit. Korte/Schäfers 2002:7).

Zu den Bedingungen und Strukturen des sozialen Handelns ist der soziologische Beitrag zum Verständnis von interner Unternehmenskommunikation einerseits in dem großen Gebiet der Organisationssoziologie zu finden und damit zusammenhängend in Ausführungen zum Verhältnis zwischen Person und Organisation sowie Entfremdung von der Arbeit, andererseits bietet die Soziologie bezüglich dem Führungsphänomen den Zugang über Auseinandersetzungen mit Macht, Rolle, Stereotype sowie bezüglich dem Arbeitsleben der Menschen den Zugang über Betrachtungen von Gruppen, Werten, Vorurteilen und nicht zuletzt, was unter Arbeit an sich überhaupt zu verstehen ist.

Es sei bereits in dieser kurzen Einleitung in die Untersuchung der Disziplin Soziologie vorweggenommen, dass eine direkte Betrachtung von Öffentlichkeitsarbeit allgemein und interner Kommunikation und Motivation im Besonderen bei dieser Wissenschaftsdisziplin nicht üblich und daher auch keine Analyse aus der Literatur möglich ist. Allerdings bietet die Soziologie, wie bereits oben erwähnt, wichtige Hintergrundinformationen und ein Basiswissen, ohne dem die Thematik prinzipiell nicht ausreichend beleuchtet werden könnte. Denn „die Kenntnis kultureller, sozialer und organisationaler Randbedingungen (im weitesten Sinn: Kontext-Merkmale) [ist] eine sehr notwendige Bedingung für das Verständnis des Arbeitsverhaltens und der diesem zugrunde liegenden Motivation“ (zit. Wiswede 1980:84).

9.3.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (SOZ)

Auch wenn die Soziologie sich nicht direkt mit interner Kommunikation beschäftigt, so wird im Zuge der organisationssoziologischen Betrachtung von Unternehmen der Kommunikation als solcher, den Kommunikationsstrukturen und der Kommunikationskultur sehr wohl eine hohe Bedeutung zugeschrieben. So schreibt Endruweit, dass „die Kommunikation innerhalb der Organisation eines der besten Mittel ist, mit denen die Organisation in Gang gehalten wird“ (zit. Endruweit 2004:178). Er führt weiters aus, dass sowohl die formellen als auch die informellen Kommunikationsstrukturen stabilisierende Bedeutung haben, wobei die formelle Kommunikation die von der Organisationsleitung

vorgeschriebene meint, während die informelle Kommunikation jene ist, die tatsächlich, freiwillig und eventuell auch unzulässigerweise stattfindet. Beide Formen sind also notwendig, wobei nur die informellen Kommunikationsstrukturen auch zur Identitätsgewinnung beitragen. Außerdem erwähnt er empirische Untersuchungen, nach denen die Zufriedenheit mit der Kommunikation positiv mit der Arbeitsleistung sowie der Arbeitszufriedenheit korreliert (vgl. Endruweit 2004:180/181).

Bezüglich der **Kommunikationskultur** erwähnt Tschopp gleich eingangs, dass es unumgänglich sei, zwischen **internen und externen Kommunikationszielen** zu unterscheiden. Seine Anmerkung, dass es das interne Ziel jeder Kommunikationspolitik sein müsse, „alle Mitarbeiter so zu informieren, daß diese ihre Funktionen optimal wahrnehmen können“, beschreibt bereits einen wichtigen Punkt der internen Kommunikation, ohne ihn direkt so zu nennen (vgl. u. zit. Tschopp in: Lattmann 1990:244). In weiterer Folge allerdings diskutiert er mit klaren Worten die in Unternehmen üblichen Kommunikationsformen, indem er schreibt: „Es sei durchaus anerkannt, daß hinter den meisten dieser Publikationsorgane eine große und positive Arbeit steckt. Für eine echte interne Kommunikation aber fehlt ihnen das wichtigste Element, nämlich die Reaktion des Empfängers“ (zit. Tschopp in: Lattmann 1990:246).

Auch bei der Betrachtung von **Kommunikationsstrukturen** werden **interne Funktionen** hervorgehoben, wobei sie hier nicht durch externe, sondern durch soziale Funktionen unterschieden werden. Soziale Funktionen von Kommunikationsstrukturen sind in diesem Verständnis alle Aufgaben oder Handlungen, für die eine Organisation gegründet wurde. Dementsprechend sind unter internen Funktionen jene Aufgaben und Verrichtungen zu verstehen, „die eine Organisation ohne Rücksicht auf ihre spezifischen Organisationsziele lediglich als soziales System ausführen muss“; als Beispiel wird unter anderem das Schlichten von Konflikten angeführt (vgl. u. zit. Endruweit 2004:199/200). Bezüglich der Verortung im Unternehmen kann weiters die folgende Aussage herangezogen werden, die auch gleichzeitig den Übergang zum nächsten Unterkapitel, das sich mit Führung und Motivation in der Soziologie beschäftigt, markiert:

„Die Erfüllung der internen Funktionen ist im Zweifel stets Aufgabe der Leitung; daran ändert auch die Delegationsmöglichkeit nichts.“

(zit. Endruweit 2004:201)

9.3.2 Führung und Motivation (SOZ)

Direkt anschließend an das vorangegangene Kapitel und dessen letzten Anmerkungen zu internen Funktionen in Kommunikationsstrukturen von Organisationen und deren Erfüllung als hauptsächliche Leitungsaufgabe, seien nun die diesbezüglichen **Managementfunktionen** angeführt:

- Systemerhaltung
- Optimierung der Organisationstätigkeit
- Integration und Koordination
- Konfliktregulierung
- Motivation
- Innovation

(vgl. Endruweit 2004:201-204)

Indem die Motivation als eine der Leitungsaufgaben hinsichtlich interner Funktionen genannt wird, ist der direkte Zusammenhang, der in der organisationssoziologischen Literatur zwischen Führung und Motivation angenommen wird, bereits mehr als deutlich gemacht. Etwas indirekter ist dieser Zusammenhang auch bezüglich der Kommunikationskultur zu finden, wenn Tschopp schreibt, dass es „nur die Kommunikationskultur sein kann, die in einer mit Spezialisten aller Art besetzten Unternehmung für eine produktivitätsfördernde Motivation sorgen kann“ (zit. Tschopp in: Lattmann 1990:256).

Ein weiterer Zusammenhang zeigt sich, indem man die Phänomene der Motivation sowie der Führung getrennt voneinander betrachtet. Motivationstheorien trachten alle nach „Verhaltensänderung bei den Arbeitenden“ (zit. Mikl-Horke 2000:125). Führung wiederum bedeutet „zielbezogene Einflussnahme auf andere“ (zit. Endruweit 2004:189). Damit wird klar, dass durch die einflussnehmende Führung die Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern durch Motivation erreicht werden soll, womit sich der Kreis schließt. Auf welche Art das Verhalten bei der Arbeit, abgesehen durch Veränderung von objektiven Arbeitsbedingungen, beeinflusst wird, entscheiden die angewandten **Führungsstile** (vgl. Mikl-Horke 2000:125). Ähnlich wie bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Führung (siehe Kapitel 9.2.2) wird in Führungsstile unterschieden, allerdings zumeist in drei Hauptstile: den autoritären, den kooperativen und den permissiven Führungsstil.

- Der **autoritäre Führungsstil** (auch: autokratisch, strafend) beschränkt sich auf die Erteilung von Befehlen und unterdrückt damit Diskussionen oder Widerspruch, ist

nicht an den Meinungen der Untergebenen und deren Entscheidungsfreiheit interessiert und zeichnet sich durch eine starke Kontrolle aus. Dementsprechend verwendet dieser Führungsstil vorwiegend negative Sanktionen (also Strafe). Dieser Ansatz lähmt also individuelle Initiativen völlig, ist aber für schnelle und eindeutige Entscheidungen geeignet.

- Der **kooperative Führungsstil** (auch: partizipativ, belohnend) besteht darin, dass der Vorgesetzte bemüht ist, Entscheidungen und deren Durchführung mit dem Einverständnis der Untergebenen zu vereinbaren. Hier werden hauptsächlich positive Sanktionen (also Belohnung) angewandt. Die Entscheidungsprozesse werden bei diesem Stil zwar zeitraubend, erreichen aber ein verstärktes persönliches Engagement durch Partizipation.
- Der **permissive Führungsstil** (auch: nichtdirektiv, Laisser-faire-Stil) verzichtet praktisch völlig auf Führung nach innen und überlässt das Treffen und Durchführen von Entscheidungen auf inhaltlicher Ebene hauptsächlich den Untergebenen. Die Gruppe läuft somit zwar Gefahr, ziellos ohne Führung dahin zu treiben, kann dadurch aber auch eigeninitiativ und selbstständig arbeiten.

(vgl. Endruweit 2004: 190-192)

Diese drei Stile können in der Praxis natürlich auch als Mischformen auftreten oder auch anregend für weitere Überlegungen zur Führungsart wirken. Nach Schreyögg zum Beispiel besteht der Führungsstil in einer motivationsorientierten Organisation in erster Linie in der „Förderung der personalen Entwicklungsprozesse“, regt also zur Selbstmotivation an. Weiters sind demnach Vorgesetzte aber auch gefordert, die „Grundwerte der motivationsorientierten Führungs- und Organisationsphilosophie“ zu vermitteln, wobei „die zentralen Stichworte für den Führungsstil sind: Vertrauen und Offenheit aufbauen; (...); Entscheidungen dorthin lenken, wo sie am besten bearbeitet werden können; Mitarbeiter dabei unterstützen, ein Gefühl hoher Kompetenz und Selbstachtung zu erlangen“ (vgl. u. zit. Schreyögg 1999:282). Bezüglich der drei Hauptstile ist auch noch anzumerken, dass prinzipiell dem kooperativen Führungsstil der Vorrang zu geben ist, schon einmal deswegen, weil nach Vroom alles dafür spricht, dass mit positiven Sanktionen die besten Leistungsergebnisse erzielt werden können:

„There is considerable evidence that performance increases with an increase in the magnitude of the reward offered for successful performance.“

(zit. Vroom in: Vroom/Deci 1970:230)

Zur Führung in einer soziologischen Betrachtungsweise und zum besseren Verständnis sind

abschließend auch noch die Phänomene **Rolle und Macht** zu beleuchten. Der Vorgesetzte übernimmt eine Führungsrolle, was mit Erwartungen bezüglich dem rollenkonformen Verhalten und Handeln verbunden ist. Denn **Soziale Rollen** sind im normativen Sinn „die Verfestigung einer Reihe von Normen (und ggf. zugehöriger Gesten und sonstiger Symbole) zu bestimmten Verhaltenskomplexen“ sowie „die Summe der Erwartungen, die *alter* (der Andere) an *ego* (mein Verhalten) richtet“ (zit. Korte/Schäfers 2002:33). Mit anderen Worten: „(...) an soziale Positionen gerichtete Bündel von Erwartungen werden in der Soziologie als soziale Rollen bezeichnet“ (zit. Korte/Schäfers 2002:52). Umgelegt auf die Wahl des jeweiligen Führungsstiles bedeutet das beispielsweise, dass der kooperative oder gar permissive Führungsstil im Militär mit großer Wahrscheinlichkeit mit Skepsis von den Untergebenen aufgenommen werden würde, da in diesem Umfeld andere Erwartungen, nämlich in Richtung autoritärer Führungsstil, an die soziale Rolle des Führenden gestellt werden. Überlegungen zur Führungsrolle sind daher – auch jenseits dieses plakativen Beispiels – für die Wahl des geeigneten Führungsstils von Vorteil.

Ebenfalls mit Führung ist, wie oben bereits erwähnt, **Macht** verbunden, wobei unter Macht „die Fähigkeit von Individuen oder Gruppen, ihre eigenen Interessen und Anliegen einzubringen, auch gegen den Willen anderer“ zu verstehen ist (zit. Giddens 1999:369). Bezogen auf Organisationen, die ohne den Bezugspunkt Macht als soziales System nicht denkbar wären, beschreibt Macht „eine asymmetrische Beziehung, in der einer Partei die Rolle oder Funktion des 'Machthabers', der anderen die des 'Machtunterworfenen' zugeschrieben werden kann“ (vgl. u. zit. Simon 2007a:87). Dies erinnert stark an den oben vorgestellten autoritären Führungsstil. Doch auch bei den anderen Führungsstilen, bei denen es – je nach Auslegung und Mischform – auch um Motivation geht, geht es indirekt um Macht, denn:

„Die diskretesten Formen der Machtausübung sind Einfluss, Überzeugung und Motivation“, wobei „Einfluss und Überzeugung [jemanden dazu] veranlassen, etwas zu tun, was er vorher nicht beabsichtigte. Motivation stellt dagegen eine verdeckte Form sozialer Macht dar, der es nicht darum geht, Widerstände überwinden zu müssen, sondern andere dazu zu veranlassen, etwas überhaupt erst zu wollen oder auch nicht zu wollen, ein bestimmtes Verhalten in Gang zu setzen oder zielorientiertes Handeln auszulösen.“

(zit. Korte/Schäfers 2002:169)

Damit ist der Bogen über Führung, Macht und Motivation gespannt bzw. der Kreis der Zusammenhänge geschlossen: Führung ist Verhaltensbeeinflussung, Motivation eine Form

der Verhaltensbeeinflussung und gleichzeitig eine Form der Machtausübung, wobei der Rolle der Führungsposition zumeist Macht innewohnt.

9.3.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Soziologie

Die Soziologie beschäftigt sich wie keine andere Wissenschaftsdisziplin mit der Organisation an sich und ihren Elementen (siehe Kapitel 7). Dabei ist die Organisation inzwischen auch „das am ausführlichsten behandelte Beispiel, wenn es um die Anwendbarkeit von Systemtheorie in der Soziologie geht“ (zit. Endruweit 2004:95). Während bei der Betriebspsychologie (wie im folgenden Kapitel 9.4 noch ausführlich gezeigt werden wird) eine Sichtweise gepflegt wird, in der vor allem die Persönlichkeitsmerkmale der handelnden Personen ihre Einstellungen zur Arbeit prägen, heben die Betriebssoziologen hauptsächlich „die äußeren Umstände als wichtigste Größe zur Erklärung subjektiver Arbeitsbilanzen hervor“ (vgl. u. zit. Prott 2001:46/52). In der weiteren soziologischen Betrachtung geht es um die Phänomene Bürokratie, Herrschaft, Gruppen, Arbeit, Person und Organisation sowie Entfremdung und schlussendlich um die kurze Vorstellung der wichtigsten damit zusammenhängenden theoretischen Modelle.

Das Phänomen der Organisation selbst ist zwar allgegenwärtig – unter anderem Krankenhäuser, Schulen, Kirchen, Vereine, Gefängnisse –, doch dient die Unternehmensorganisation „häufig als Referenzmodell für Organisation schlechthin“ (vgl. Simsa in: Schülein/Mikl-Horke/Simsa 2006:118, zit. Müller-Jentsch 2003:72). Ebenfalls eng mit dem Begriff der Organisation verbunden sind jene der Bürokratie und der Herrschaft. Max Weber betonte die bürokratischen Strukturen von Organisationen, wobei er den „Idealtypus der **Bürokratie** als rationalste Form der Herrschaftsausübung“ beschrieb. Mit Idealtypus ist dabei die Konzentration auf das Wesentliche gemeint, die Bürokratie in diesem Sinne meint hier, dass formale Regeln die Handlungen von Individuen leiten und zweckorientiert aufeinander beziehen. Durch das Befolgen der Regeln werden die Organisationsstrukturen stabilisiert und die Organisationen selbst beherrschbar, also steuerbar. **Herrschaft** selbst kann in drei Ausformungen auftreten, und zwar in der charismatischen Herrschaft (die auf der charismatischen Ausstrahlung des Herrschenden beruht und emotional akzeptiert wird), in der traditionellen Herrschaft (die anerkannt wird, weil es sie schon immer gegeben hat) sowie in der legalen Herrschaft (die auf abstrakten Regeln und dem Glauben an die Legitimität dieser Regeln beruht). Weber charakterisiert die bürokratische Organisation als Verkörperung legaler Herrschaft (zit. u. vgl. Simsa in: Schülein/Mikl-Horke/Simsa 2006:125/126).

Auch wenn Bürokratie in der Realität nicht als Idealtypus auftaucht sondern mit Mängeln und Grenzen verbunden ist (als ein Beispiel unter vielen sei hier die hohe Behändigkeit erwähnt), „ermöglichen uns bürokratisch strukturierte formale Organisationen eine effiziente Zusammenarbeit, so dass wir Aufgaben erfüllen können, die eine informelle, locker strukturierte Gruppe nicht zu leisten imstande wäre“ (zit. Joas 2001:209). Als soziale **Gruppe** wird hierbei eine bestimmte Zahl von Personen definiert, die ein gemeinsames Gruppenziel, ein Verhaltensmotiv und ein daraus entstehendes „Wir-Gefühl“ der Gruppenzugehörigkeit verbindet. Weiters zeichnet sich eine Gruppe durch ein System gemeinsamer Werte und Normen sowie aus einem „Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen“ aus (vgl. u. zit. Korte/Schäfers 2002:131). Geht es nun um die Zusammenarbeit in der Gruppe, so wird **Arbeit** soziologisch definiert als die bezahlte oder unbezahlte...

....„Verrichtung von Aufgaben (...), bei der geistige und körperliche Energie aufgewendet wird; diese Aufgaben haben zum Ziel, Güter und Dienstleistungen hervorzubringen, die sich an menschliche Bedürfnisse wenden.“

(zit. Giddens 1999:335)

Auch wenn Hauptmerkmale von bezahlter Arbeit unter anderem die Bezahlung sowie die Zeitstrukturierung sind, zählen doch auch die in Gruppen wichtigen Merkmale der Sozialkontakte und der persönlichen Identität dazu (vgl. Giddens 1999:334). Arbeit ist auch, sofern sie nicht nur als fremdbestimmt erlebt wird, eine „wichtige Quelle von Zufriedenheit“ (zit. Korte/Schäfers 1997:114). Wenn es weiters um den Zusammenhang von **Personen und Organisationen** geht, so ist gleichzeitig auch der Kreis zur Arbeit geschlossen, wenn Korte/Schäfers schreiben:

„Personen sind für Organisationen lebenswichtig, weil sie es sind, die planen, entscheiden, leiten und schließlich die verfügbaren Mittel und das gegebene Regelwerk zu effizienter Arbeit verbinden.“

(zit. Korte/Schäfers 2002:155)

Umgekehrt bestimmen Organisationen das Erleben, Denken und Handeln ihrer Mitglieder mit und beeinflussen es, da sie in ihnen zumeist sowohl ihre Arbeitszeit als auch ihre Freizeit verbringen (vgl. Korte/Schäfers 2002:155). Daher erscheint auch logisch, wenn Endruweit schreibt, dass in komplexen Gesellschaften der soziale Erfolg von Menschen wohl auch entscheidend von seinen Fähigkeiten im Umgang mit Organisationen abhängt – man also für Organisationen sozialisiert werden muss, um in der Gesellschaft bestehen zu

können (vgl. Endruweit 2004:240/241). Die Beziehung von Organisationen und ihren Angehörigen kann auch als Organisation-Umwelt-Beziehung begriffen werden, da Menschen immer nur „mit einem Teil ihrer Existenz in einer Organisation stehen, mit anderen Teilen in anderen Organisationen oder außerhalb von Organisationen“ (zit. Endruweit 2004:239). Damit in Zusammenhang ist auch der Aspekt der **Entfremdung** zu sehen, denn genauso wie Menschen Organisationen austauschen können, sind Menschen in Organisationen austauschbar. Dies ist eine Notwendigkeit, da sich Organisationen für ihr Bestehen in gewisser Hinsicht von ihren Mitgliedern unabhängig machen müssen. Dadurch ist man auch als Mensch in der Organisation „nur sehr eingeschränkt, in nur wenigen Aspekten seiner Persönlichkeit, von Bedeutung“ denn „nicht die Person, sondern die Funktion zählt“ (vgl. u. zit. Simsa in: Schülein/Mikl-Horke/Simsa 2006:140).

Ein weiterer Schwerpunkt in der Soziologie im Zusammenhang mit Arbeit in Organisationen ist der Aspekt der **Arbeitsteilung**. Arbeitsteilung ist die Zerlegung von Arbeit in eine große Anzahl verschiedener Berufe, auf die sich Personen spezialisieren. In dieser Arbeitsteilung liegen auch zwei grundlegende **theoretische Modelle** begründet. Adam Smith erkannte vor mehr als zwei Jahrhunderten in der Zerlegung des Arbeitsablaufs in eine Anzahl einfacher Arbeitsgänge die Vorteile, die diese Arbeitsteilung bei der Erhöhung der Produktivität bietet. Diese Überlegungen führten in weiterer Folge durch Frederick W. Taylor zur wissenschaftlichen Betriebsführung (**Taylorismus**), welche „auf der detaillierten Untersuchung industrieller Abläufe [beruhte], um sie in einfache Arbeitsgänge zu zerlegen, die zeitlich genau erfaßt und organisiert werden können“ (vgl. u. zit. Giddens 1999:336/337). In diesem Produktionssystem, das den industriellen Output maximieren sollte, wurde allerdings nur wenig Aufmerksamkeit darauf gelegt, wie Produkte verkauft werden sollten. Henry Ford erkannte dies und entwickelte daraufhin ein „System der Massenproduktion, das mit der Bearbeitung von Massenmärkten verknüpft wird“. Der **Fordismus** stellt somit eine „Weiterentwicklung der Taylorschen Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung“ dar (vgl. u. zit. Giddens 1999:337/338). In diesen **klassischen Organisationstheorien** (die aus Gründen des Umfangs an dieser Stelle über das Grundprinzip der Arbeitsteilung hinaus nicht weiter ausgeführt werden können) sind Elemente wie Motivation, Gruppenbeziehungen oder überhaupt Emotionen „für den Leistungserfolg nicht nur irrelevant, sondern potenzielle Störfaktoren, die es dem System fernzuhalten gilt“ (zit. Schreyögg 1999:43). Daher stellten (wie bereits in Kapitel 7 dargestellt) die Hawthorne-Experimente und der daraus entstandene **Human-Relations-**

Ansatz „eine mehr oder weniger radikale Abwendung von der klassischen Sichtweise“ dar (zit. Schreyögg 1999:43). Die Haupterkenntnisse aus den Hawthorne-Studien waren:

- der **Hawthorne-Effekt** (die Erkenntnis, dass Versuchspersonen allein durch die Tatsache, an einem Experiment oder generell an einer wissenschaftlichen Untersuchung teilzunehmen, ihr Verhalten ändern, sodass die Ergebnisse verfälscht werden)
- die Entdeckung der **informellen Gruppen** (und dabei die Erkenntnis, dass Arbeitsgruppen oft ihre eigenen Standards, Regeln und Normen haben, die nicht unbedingt mit den formellen Vorgaben übereinstimmen müssen, womit auf mögliche und wahrscheinliche Diskrepanzen in formalen und informellen Strukturen von Organisationen aufmerksam gemacht wurde)
- die **produktivitätssteigernde Wirkung eines guten Betriebsklimas** (darin liegt die eigentliche Botschaft des Human-Relations-Ansatzes, nämlich dass gute zwischenmenschliche Beziehungen wichtiger sind als finanzielle Anreize und sie somit ein wichtiger Faktor für Produktivität und Arbeitsleistung sind, weshalb auch großer Wert auf die Gruppenzusammensetzung zu legen ist)

(vgl. Preisendörfer 2008:119/120)

Abschließend zu dieser Ausführung der Schwerpunkte und theoretischen Ansätze der Soziologie in Bezug auf Organisationen sei noch mit Mikl-Horke der Zusammenhang zur Motivation der Mitarbeiter dargestellt:

„Die 'Entdeckung' der informellen Gruppen in formalen Organisationen wurde in der Praxis dann häufig in der Weise genützt, daß die Motivation der Mitarbeiter durch die Entwicklung eines 'Bildes' (Image) des Gesamtbetriebes, durch das Verständnis der Organisation als Wir-Gruppe, gefördert werden soll.“

(zit. Mikl-Horke 2000:134)

9.4 PSYCHOLOGIE (PSY)

Die Psychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen, wobei mit Erleben alle psychischen Prozesse gemeint sind, die bewusst werden, wie unter anderem Wahrnehmung, Denken und Emotionen (vgl. Rosenstiel 2007:2). Bezüglich der Sozialpsychologie erstreckt sich das Interessengebiet speziell auf das Erleben und Verhalten im sozialen Kontext, was für die Öffentlichkeitsarbeit und ihre öffentlichen Beziehungen von hoher Aussagekraft sein kann (vgl. Femers in: Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:50). Während also die Sozialpsychologie und manche ihrer Theorien praktischen Nutzen für die PR-Arbeit und Forschung haben kann, so kann die Personalpsychologie als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen in Arbeit, Beruf und Organisationen und als Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie speziell für den Bereich der internen Kommunikation und vor allem zum Themengebiet der Motivation von Mitarbeitern wichtige Erkenntnisse beisteuern. Außerdem ist die Grundlagenwissenschaft der Organisationspsychologie wiederum die Sozialpsychologie (vgl. Schuler in: Schuler 2006:4), womit die Zusammenhänge wie in Abbildung 6 dargestellt werden können :

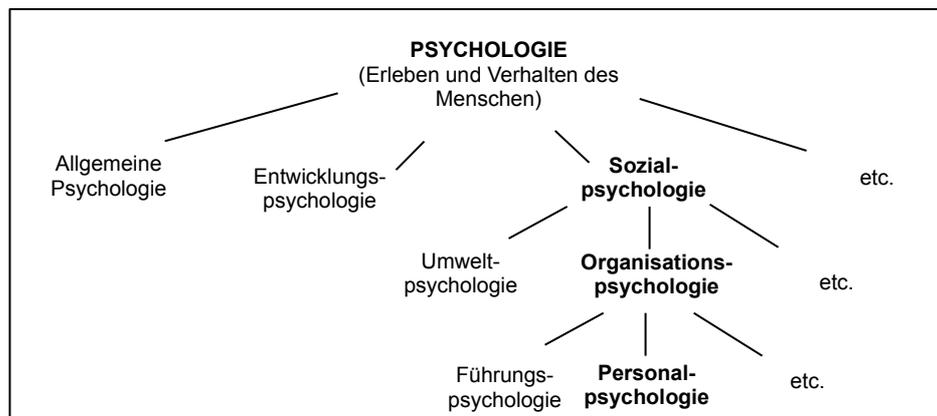


Abb. 6: Einordnung und Orientierung der psychologischen Teildisziplinen (eigene Darstellung)

Abschließend soll in dieser Einleitung zur Disziplin der Psychologie nochmals auf die ergänzende Beziehung zur Soziologie hingewiesen werden: „Die Soziologie befasst sich mit sozialen Strukturen (sozialen Systemen) sowie dem Einfluss sozial-struktureller Bedingungen auf das soziale Handeln. (...) Im psychologischen Sinne sind diese Kontextbedingungen nichts anderes als 'Lern-Umwelten' oder besondere Situationen (...), die durch ihre rahmengebende Funktion auch Zwänge (...) für mögliche Verhaltensspielräume abgeben“ (zit. Wiswede 2000:21).

9.4.1 Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen (PSY)

Die Psychologie konzentriert sich bei der Betrachtung von Kommunikation in Organisationen auf die interpersonelle Kommunikation sowie auf die formalen und informellen Kommunikationskanäle und ihre Auswirkungen. Eine konkrete Verortung an sich – also nach Abteilung oder gar nach Verantwortlichen für interne Öffentlichkeitsarbeit – nimmt diese Wissenschaftsdisziplin nicht vor. Allerdings kann man mit psychologischem Hintergrundwissen die wie so oft bereits betont wichtigste Kommunikationsform, nämlich das persönliche Gespräch, noch besser analysieren.

Zusätzlich sei gleich eingangs erwähnt, dass sich mit der Diskussion der **medialen Reichhaltigkeit** von diversen Medien allerdings sogar andere Aspekte der internen Kommunikation betrachten lassen. Die mediale Reichhaltigkeit bezeichnet hierbei den Grad der individuellen Prägung von Kommunikation, die Vielfältigkeit von eingesetzten Codes (z.B. Gestik, Mimik, etc. zur gesprochenen Sprache dazu), die Anzahl der verfügbaren Kommunikationskanäle sowie die Schnelligkeit einer Rückmeldung. Demnach weist die Face-to-Face-Kommunikation die höchste mediale Reichhaltigkeit auf, während Berichte, Briefe und E-Mails beispielsweise den gegenteiligen Pol markieren und vergleichsweise geringe mediale Reichhaltigkeit besitzen (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:68).

Grundsätzlich wird „die Auseinandersetzung mit der Kommunikation in Organisationen [als] ein zentrales Gebiet der Organisationspsychologie“ bezeichnet, denn die Kommunikation ist es, durch die trotz des Prinzips der Arbeitsteilung „koordiniert ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann“ (zit. u. vgl. Rosenstiel 2007:321). Nach Weinert wird dabei immer bedeutsamer, dass die Kommunikation zwischen Menschen in Organisationen nicht nur allein von ihren Mitarbeitern und Führungskräften abhängt, sondern dass auch die Struktur dabei eine Rolle spielt. Konkret geht es hierbei um die **Kommunikationskanäle** und ihre Richtungen „nach unten“, „nach oben“ (also vertikal in beide Richtungen), „horizontal“ und „diagonal“ (vgl. Weinert 2004:681):

- Die **Kommunikation von oben nach unten** betrifft alles, was Steuerung und Koordinierung der Organisation und ihrer Aktivitäten beinhaltet, also alles, was Mitarbeiter wissen müssen, um ihre Aufgaben erledigen zu können (z.B. Anweisungen, Verlautbarungen, Regelungen, Erklärungen über Strategien, etc.). Diese Form der Kommunikation ist wichtig für das Funktionieren der Organisation, jedoch auch sehr langsam und manchmal mit dem Gefühl der Unzulänglichkeit

durch die Mitarbeiter verbunden (vgl. Weinert 2004:681, Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:67).

- Die **Kommunikation von unten nach oben** (auch: aufwärtsgerichtete Kommunikation) betrifft Informationen, die Führungskräfte für die Ausübung ihrer Aufgaben benötigen (z.B. Projektdaten, Vorschlags- oder Beschwerdewesen). Diese Form der Kommunikation findet um einiges seltener statt als umgekehrt, was unter anderem auch damit zusammenhängt, dass Führungskräfte oft an Informationen aus den unteren hierarchischen Ebenen im Unternehmen nicht interessiert sind (vgl. Weinert 2004:681, Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:67).
- Bei der **horizontalen Kommunikation** ist der Kommunikationsfluss zwischen den verschiedenen Abteilungen zur Koordination verschiedener Funktionen gemeint. Die **diagonale Kommunikation** wiederum findet statt, wenn quer über verschiedene Funktionen und Ebenen kommuniziert wird, was meistens vorkommt wenn die drei anderen Kommunikationsformen nicht funktioniert haben. Diese Kommunikationsart spart auch Zeit und Aufwand, da der übliche Weg nicht mehr eingehalten wird sondern direkt, ohne die übrigen Ebenen mit einzubinden, kommuniziert wird (vgl. Weinert 2004:682).

Weiters wird bei psychologischen Ausführungen so gut wie immer auf die formale und informelle Kommunikation in Organisationen hingewiesen. Die **formale Kommunikation**, und somit die Formalisierung der Beziehungen, ist für die Unabhängigkeit der Organisation von ihren Mitgliedern von großer Bedeutung. Gewährleistet wird diese Funktion am besten durch die schriftliche Kommunikation zwischen Inhabern von Positionen, die dadurch austauschbar werden, ohne die Funktionalität der Position zu gefährden. Im Zusammenhang mit der formalen Kommunikation wird auch immer auf die diversen **Kommunikationsstrukturen** hingewiesen (Abbildung 7).

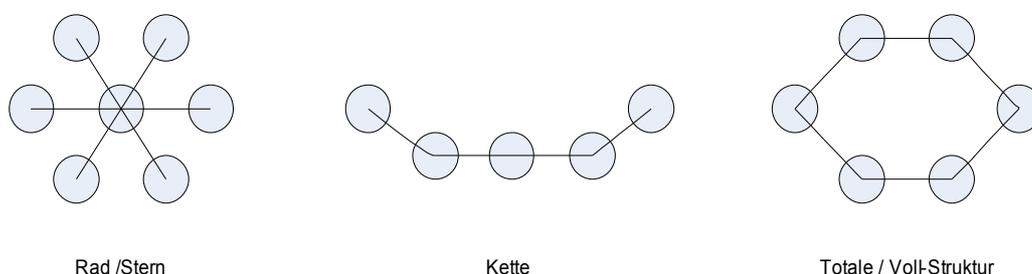


Abb. 7: Kommunikationsstrukturen bei formaler Kommunikation (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:66; Rosenstiel 2007:324)

Die bekanntesten dabei sind „das Rad“ (oder auch „der Stern“), bei dem alle Mitarbeiter

über eine zentrale Stelle kommunizieren, es aber insgesamt sehr wenige Kommunikationsvorgänge gibt; „die Kette“, bei der die Kommunikation linear von einer Stelle zur nächsten verläuft und die über eine mittlere Zentralisation verfügt, wie es bei Hierarchien üblich ist; und schließlich „die Totale“ (oder auch „die Voll-Struktur“), bei der jeder mit jedem kommuniziert, was für die Bearbeitung von komplexen Aufgaben optimal ist und bei der sehr viele Kommunikationsvorgänge mit sehr niedriger Zentralisation vorkommen (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:66; Rosenstiel 2007:324).

Als **informelle Kommunikation** wird jede Kommunikation bezeichnet, die nicht über die offiziellen Kanäle verläuft. Sie findet über alle organisationalen Ebenen statt und kann in Form von Meinungen, Fakten und Gerüchten auftreten. Sie findet zwischen einander bekannten Personen statt, ist unverbindlich und spontan sowie keiner eindeutigen Quelle zuordenbar. Die informelle Kommunikation wird von Führungskräften häufig als Bedrohung empfunden, sie sollte jedoch vielmehr als „mächtige Informationsquelle“ angesehen werden, die oft ein „Warnsignal für zu erwartende Veränderungen in der Organisation“ darstellt (zit. u. vgl. Weinert 2004:683/684; Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:69).

9.4.2 Führung und Motivation (PSY)

Was den Zusammenhang zwischen Führung und Motivation in der psychologischen Literatur betrifft, ist die Sachlage recht klar: „Die Motivation von Mitarbeitern ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung“ (zit. Nerdinger 2003:1). Was nun die Führung betrifft, wird auch der Zusammenhang mit der Kommunikation rasch sehr deutlich, wenn Rosenstiel schreibt:

„Personale Führung lässt sich als eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von bestimmten Personen – in der Regel Vorgesetzte – auf andere Personen – in der Regel Untergebene – in Organisationen mit Hilfe der Kommunikationsmittel verstehen“

(zit. Rosenstiel in: Schuler 2006:355, vgl.n. Baumgarten 1977, Neuberger 2002, Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005)

Bezüglich der **Führungsstile** sei angemerkt, dass dieses Konzept grundsätzlich der Psychologie verhaftet ist, da hierbei versucht wird, das Phänomen der Führung durch Persönlichkeitsmerkmale zu erklären. Das heißt, „die für eine Person typische Führungsverhaltensweise lässt sich in diesem Sinne als Ausdruck einer ganz bestimmten

personalen Disposition deuten“ und Vorgesetzte werden danach differenziert, ob sie zu einem autoritären oder kooperativen Führungsstil neigen (vgl. u. zit. Rosenstiel in: Schuler 2006:367, vgl.n. Neuberger 1972, Seidel 1978). Eine genauere Beschreibung der Führungsstile wurde bereits in Kapitel 9.3.2 im Zuge der soziologischen Betrachtung vorgenommen (wo sie nachgelesen werden können). Zur Überprüfung dieser Führungsstil-Annahme wurden diverse Experimente durchgeführt, wobei hier nur soweit in die Thematik vorgedrungen werden soll, als erwähnt sei, dass beim kooperativen (oder auch demokratischen) Führungsstil ein Zusammenhang zu höherer Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, jedoch nicht zu einer besseren Leistung festgestellt werden konnte (vgl. Rosenstiel in: Schuler 2006:367). Soll Motivierung im Mittelpunkt der Führungsaufgaben stehen, so bietet sich das Mitarbeitergespräch als diagnostisches Kommunikationsmittel zur Motiverhebung und -befriedigung an (vgl. Nerdinger in: Schuler 2006:392). Mitarbeitergespräche werden folglich auch hauptsächlich in der psychologischen Literatur bezüglich interner Kommunikation betrachtet.

Was die **Motivation** an sich betrifft, so ergibt sie sich „aus der Interaktion von Person und Situation. (...) Die konkrete Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die vom Arbeitenden wahrgenommen wird, kann also in diesem Sinne als **Anreiz** interpretiert werden“ (zit. Rosenstiel 2007:87). Zu diesen Arbeitsbedingungen gehört natürlich die Führungsperson und ihr Zugang zu den Mitarbeitern. Bei Weinert ist unter anderem nachzulesen, dass eine Führungskraft in Erfüllung der folgenden Aufgaben eine Orientierung in Richtung Mitarbeiterentwicklung vornimmt:

- Werte beeinflussen
- Rollenmodell sein
- überzeugen können
- integer sein
- glaubwürdig sein
- Selbstvertrauen haben
- hohe Erwartungen stellen
- Kompetenzen erweitern

In dieser Orientierung zur Mitarbeiterentwicklung schließlich würde die Möglichkeit liegen, „bei Mitarbeitern eine fortwährende Leistungsmotivation“ frei zu setzen (vgl.u.zit. Weinert 2004:14).

Die Psychologie hat sich bereits sehr ausführlich mit dem Phänomen der Motivation in den

diversen Motivationstheorien beschäftigt (siehe Kapitel 4) und die unterschiedlichsten Anreize herausgearbeitet, mit denen Mitarbeiter motiviert werden sollen. Diese hier ausführlich zu behandeln würde nicht nur den Rahmen dieser Arbeit sprengen, sondern auch vom eigentlichen Schwerpunktthema wegführen. Abschließend zur psychologischen Situation der Motivationstheorien sei hiermit noch mit Wottawa und Gluminski Folgendes angemerkt:

„Je mehr Befunde die Psychologie zu diesem Thema erarbeitet hat, um so deutlicher wird daß es einfache und generell wirksame 'Rezepte' der Mitarbeitermotivation nicht geben kann.“

(zit. Wottawa/Gluminski 1995:187)

Dieses Kapitel in dieser Art und Weise zu schließen mag sarkastisch wirken, soll aber lediglich ganz klar aufzeigen, dass die schiere Quantität an wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitermotivation bisher nicht ganz die erhoffte Klarheit und noch weniger einfache Handlungsanweisungen für die Unternehmenspraxis liefern konnte.

9.4.3 Ausgewählte Theorien/Schwerpunkte in der Psychologie

Wie bereits ausführlich dargelegt wurde, liegen die Schwerpunkte in der psychologischen Betrachtung interner Kommunikation vor allem in folgenden Bereichen: Motivation, Führung und Führungsstile; Arbeit, Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit sowie im Zusammenspiel von Mensch und Organisation. Auf diese Bereiche soll daher nochmals zusammenfassend kurz eingegangen werden.

Dass die **Motivation** ein psychologisches Phänomen ist, verwundert nicht, geht es doch dabei um die Frage nach den Gründen für ein bestimmtes Verhalten bzw. auch um die Anstrengungsbereitschaft, ein Ziel zu verfolgen. Die Motivationspsychologie beschäftigt sich genau mit jenem zielgerichteten Handeln, nämlich mit der „Wahl von Handlungszielen sowie Anstrengung und Ausdauer bei der Zielverfolgung“ und möchte analysieren, „wonach Menschen streben und wie sie bei der Entscheidung für ein konkretes Handlungsziel vorgehen und dessen Realisierung steuern (vgl. u. zit. Brandstätter in: Frey/Rosenstiel/Hoyos 2005:273). Im Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation ist hierbei die Unterscheidung zwischen **intrinsischer und extrinsischer Motivation** von besonderer Bedeutung, da dies der Schlüssel dazu ist, warum Menschen ihre Aufgaben wie erfüllen und auf welche Art sie am besten

angesprochen werden sollten um eine eventuelle Leistungssteigerung oder auch Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zu erreichen. Mitarbeiter, die extrinsisch motiviert ihr Verhalten nach äußeren Belohnungen ausrichten, sind eher durch das Lob ihres Vorgesetzten, durch Karriereerfolg und Gehaltserhöhungen anzusprechen, während intrinsisch motivierte Mitarbeiter ein Handlungsergebnis um seiner selbst willen anstreben und sie somit eher durch Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielraum anzusprechen sind (vgl. Wiswede 2000:199). So muss beispielsweise für den Einsatz von Lohn als Motivator zuerst sichergestellt werden, ob die Mitarbeiter die monetäre Entlohnung auch besonders hoch schätzen (vgl. Kirchler 1999:293).

Die unterschiedlichsten Theorien der Arbeitsmotivation beschäftigen sich mit diesen und noch vielen weiteren Aspekten der Motivation am Arbeitsplatz, wobei dieses stete Interesse von Wirtschaft und Wissenschaft dadurch zu erklären ist, dass leistungsfähige Unternehmen zweifellos motivierte Mitarbeiter benötigen, „um in wettbewerbsintensiven Märkten überleben und sich behaupten zu können“ (vgl. u. zit. Pruckner in: Liepmann 2000:51). Mit dem Phänomen der Motivation hängt, wie bereits mehrfach dargestellt, jenes der **Führung** eng zusammen. Eine Möglichkeit, diesen Zusammenhang erklärbar zu machen, besteht in der **Weg-Ziel-Theorie der Führung** nach Evans (1987), bei der es unter anderem stark um die Rolle des Führers zur Motivation der Mitarbeiter geht. Demnach erfordert die Rolle des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter zu motivieren, „die Diagnose der Situation, die Beseitigung motivationshemmender Faktoren, sowie eine aktive Verbesserung der Situation. Die Effektivität des Führungsverhaltens hängt also davon ab, ob der Führer in der Lage ist, die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung zu motivieren“ (zit. Pruckner in: Liepmann 2000:86, vgl. n. Evans 1987).

Auf welche Art und Weise die Umsetzung erfolgt, hängt nicht nur, aber auch, vom gelebten **Führungsstil** des Vorgesetzten ab. Dieser beschreibt, welches Verhalten der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern pflegt, und ist daher fixer Bestandteil psychologischer Führungstheorien. Während die erwähnte Weg-Ziel-Theorie zu den **Kontingenztheorien** gehört, die davon ausgehen, „dass die Effektivität eines Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt“ (vgl. u. zit. Rodler/Kirchler 2002:37), gehören Überlegungen zu Führungsstilen zu den **Verhaltenstheorien**, die davon ausgehen, „dass sich Führungskräfte durch bestimmte Verhaltensstile auszeichnen“ (vgl. u. zit. Rodler/Kirchler 2002:27).

Ebenfalls ein umfangreicher Schwerpunkt in der Arbeits- und Organisationspsychologie ist naturgemäß die Betrachtung von **Arbeit** an sich.

„Arbeit ist eine zwecksetzende, bewußte Tätigkeit des Menschen. Durch die Arbeit und durch die Verwendung von Arbeitsmitteln wird die Umwelt verändert und den Zwecken des Menschen nutzbar gemacht. Dabei verändert sich der Mensch auch selbst.“

(zit. Kirchler 1999:282)

Arbeit ist also zielorientiertes Handeln und wird meist als Erwerbsarbeit verstanden (vgl. Rosenstiel in: Schuler 2006:18). Der Stellenwert, den die Arbeit im Leben eines Menschen einnimmt, kann viele seiner Zielsetzungen, Erwartungen, Motive, Interessen und Handlungsweisen am Arbeitsplatz erklären (vgl. Weinert 2004:46, vgl. n. Eilzur/Sagie 1999, Roe/Ester 1999, Ros et al. 1999). Die psychologische **Arbeitsgestaltung** bezieht sich auf die Modelle:

- **Job rotation** (geplanter Arbeitswechsel und dadurch erweiterter Tätigkeitsspielraum),
- **Job enlargement** (horizontale Ausdehnung einer Teilaufgabe auf einen etwas größeren Aufgabenbereich und dadurch erweiterter Tätigkeitsspielraum) und
- **Job enrichment** (vertikal angereicherte Arbeitsplätze, indem der Arbeitszyklus erweitert wird; dadurch oft Arbeiten in Gruppen notwendig)

und bezieht sich weiters noch auf einige andere Formen der Gruppenarbeit und dergleichen. Das Ziel der psychologischen Arbeitsgestaltung ist es, „die Monotonie von einfach strukturierten, routinemäßig auszuführenden Tätigkeiten aufzulösen“ (vgl. u. zit. Kirchler/Hölzl 2002:115/116). Sie kann dadurch auch zu erhöhter **Arbeitszufriedenheit** führen, die „sich als Einstellung zur Arbeit definieren“ lässt (zit. Rosenstiel in: Schuler 2006:33).

Nach Weinert nimmt das Thema der Arbeitszufriedenheit innerhalb der Organisations- und Personalpsychologie „einen sehr großen Raum ein: Allein in den letzten vier Jahrzehnten ist die Anzahl der veröffentlichten Forschungsarbeiten auf etwa 5.000 angewachsen“ (zit. Weinert 2004:246). Während nun Arbeitszufriedenheit häufig Ziel und Bestandteil der diversen Arbeitsmotivationstheorien ist (u.a. Bedürfnis- und Instrumentalitätstheorien, siehe Kapitel 6.2), lassen sich dennoch Unterschiede festmachen. Geht es bei der Arbeitsmotivation vor allem um das Verhalten, so legt die Arbeitszufriedenheit den Schwerpunkt auf Emotionen und Einstellungen gegenüber der Arbeit, wobei das Verhalten

auch berücksichtigt wird (vgl. Weinert 2004:246). Aus Sicht der Psychologie soll Motivation also nicht nur zu höherer Leistung, sondern auch zur Zufriedenheit mit der Arbeit beitragen und somit einen wichtigen humanen Faktor erfüllen – der betriebswirtschaftliche Aspekt wird aber auch bedacht, denn Arbeitszufriedenheit wiederum kann auch zu höherer Leistung führen (vgl. Nerdinger in: Schuler 2006:387). Zusammenfassend zum Thema Arbeitszufriedenheit kann mit Rosenstiel festgestellt werden, dass sie „seit der Diskussion um die Humanisierung des Arbeitslebens (...) als ein Indikator der Humanisierung neben anderen gesehen“ wird, wodurch auch die Frage der Gestaltung von Organisationen für Erhöhung der Arbeitszufriedenheit an Bedeutung gewonnen hat (zit. u. vgl. Rosenstiel 2007:429).

Der dritte hier vorgestellte Schwerpunktbereich befasst sich mit dem **Individuum in Organisationen**. Dabei geht es um das Spannungsverhältnis zwischen Mensch und Organisation, das darin begründet liegt, dass die Zweckrationalität der Organisation der Erfüllung so mancher individueller Wünsche und Ziele ihrer Mitglieder im Wege steht und es so zur Frustration des Einzelnen kommt. Doch die Ziele der Organisation werden über die Ziele der Mitglieder gestellt, was „grundsätzlich unterstellt, dass die Anpassung des einzelnen an die Organisation erfolgen muss“ (vgl. u. zit. Rosenstiel 2007:138). Diese Anpassung (oder auch Sozialisation) bringt eine Einengung der Verhaltensmöglichkeiten durch formale Zwänge und strukturelle Vorgaben mit sich, wobei es in der Psychologie auch stark um Abweichungen im individuellen Verhalten von solch restriktiven Bedingungen wie Kontrollen, Automation oder Systemisierung geht (vgl. Wiswede 2000:218).

9.5 Ein erstes Fazit

Aus der vorangegangenen Betrachtung der Herangehensweisen der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen lässt sich zusammenfassend Folgendes feststellen: Es bestehen sowohl Überschneidungen als auch naturgemäß Differenzen zwischen den einzelnen Disziplinen sowie spezielle Blickwinkel, die auf den ersten Blick nicht einmal der internen Kommunikation zuordenbar erscheinen, auf den zweiten Blick jedoch bereits erkennen lassen, welche wichtige Bereicherungen und gegenseitige Anreicherungen sich aus den disziplinären Schwerpunkten ergeben.

Gegenüber der **kommunikationswissenschaftlichen Sichtweise**, in der Öffentlichkeitsarbeit als eigenständiges Instrument angesehen wird, ist sie in der **wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive** hauptsächlich als Instrument innerhalb der Kommunikationspolitik von Unternehmen angelegt und damit dem Marketing systematisch unterstellt. Außerdem ist sie innerbetrieblich der Marketing- bzw. Werbeabteilung zugeordnet (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:19). Die Kommunikationswissenschaft legt ihren Schwerpunkt also auf die Phänomene der Kommunikation und ihrer verschiedenen Formen, während die Wirtschaftswissenschaft ihren Schwerpunkt auf die unternehmerische Sichtweise legt, in der Kommunikation als Mittel zum Zweck angesehen wird.

Eine **soziologisch beeinflusste Perspektive** von PR allgemein wird hauptsächlich danach fragen, welche Leistungen Öffentlichkeitsarbeit für die Organisation erbringen kann (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008:19). Bezüglich der näheren Betrachtung von interner Öffentlichkeitsarbeit liegt der Schwerpunkt der Soziologie hauptsächlich auf den Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen die Mitarbeiter sich bewegen. In einer **psychologischen Betrachtung** von Public Relations generell geht es wiederum hauptsächlich um die Themengebiete kommunikative Beeinflussung, Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse sowie Urteilsbildung (vgl. Bentele/Fröhlich/ Szyszka 2008:52 ff.). Bei der psychologischen Herangehensweise an interne Kommunikation befindet sich der Schwerpunkt der Betrachtung schließlich auf dem Befinden des Mitarbeiters im Unternehmen und der interpersonellen Kommunikation.

10 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN I und II

In diesem Abschnitt erfolgt nun auf Basis der Ergebnisse aus der Literaturanalyse in Kapitel 9 sowie der Kapitel 5 („Interne Kommunikation“) und 6 („Motivation“) die Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragenblöcke. Dazu werden die Forschungsfragen I und II und ihre Unterfragen jeweils nochmals in Erinnerung gerufen und daran anschließend strukturiert in Form eines Fließtextes beantwortet. Da zur vorliegenden Literaturanalyse keine Hypothesen gebildet wurden, kann es auch zu keinen Verifizierungen oder Falsifizierungen kommen. Allerdings kann der Fall eintreten, dass die eine oder andere Forschungsfrage nur zum Teil oder auch gar nicht auf Grund der in dieser Arbeit durchgeführten Literaturanalyse beantwortet werden kann.

10.1 Wiederholung der Forschungsfrage I

Welche verschiedenen Theorien, Ansätze und Methoden zur **Motivation** von Mitarbeitern gibt es in den Disziplinen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften, Soziologie sowie Psychologie?

- 1.1 Wo liegen dabei die Gemeinsamkeiten?
- 1.2 Worin sind Unterschiede zu erkennen?
- 1.3 Ist der kommunikationswissenschaftliche Ansatz von den anderen Disziplinen eindeutig abgrenzbar? Wenn ja, wodurch?

10.1.1 Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage I

Grundsätzlich sind Motivationstheorien der Psychologie zuzuordnen. Wenn sie explizit ein Thema in der Literatur sind, so werden hauptsächlich die gängigen Theorien unter ihnen vorgestellt und kritisch diskutiert (siehe dazu Kapitel 6; u.a. Maslow, Herzberg, Vroom) und argumentiert, warum Motivation generell als wichtig angesehen wird. Als Methode zur Motivation von Mitarbeitern wird durchwegs die Kommunikation an sich erwähnt, wobei aber auch immer wieder auf andere Faktoren hingewiesen wird. Der Fokus dieser Arbeit liegt allerdings nun einmal auf der (internen) Kommunikation, weshalb auch im Zuge der Analyse hauptsächlich darauf Rücksicht genommen wurde.

Als **Gemeinsamkeiten** bezüglich der Thematik der Motivation in den berücksichtigten Wissenschaftsdisziplinen können demnach folgende Punkte angeführt werden:

- Kommunikation, egal ob schriftlich oder mündlich, wird in allen Disziplinen als

Methode zur Motivation hervorgehoben. Mündliche Kommunikation in Form von Gesprächen/Dialogen stehen dabei an oberster Stelle, was die motivierende Wirkung anbelangt.

- Ebenfalls in allen Disziplinen wird weiters die Motivation im Zusammenhang mit Kommunikation in Organisationen grundsätzlich immer als Ziel angeführt.
- Um dieses Ziel zu erreichen, wird Motivation in beinahe allen untersuchten Disziplinen in engem Zusammenhang mit der Führung des Unternehmens, und dabei auch mit den Führungsstilen, gesehen. Dies ist in den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie sowie der Psychologie der Fall, wobei die Psychologie als Ursprung und Hauptdomäne anzusehen ist, von der die anderen beiden erwähnten Disziplinen ihre Inhalte übernehmen. Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft sieht die interne Kommunikation, als deren Ziel immer wieder die Motivation angeführt wird, ebenfalls als Führungsaufgabe verankert, belässt es aber zumeist bei dieser Feststellung und geht nicht näher auf die Führungsperson, ihre Führungsstile oder dergleichen mehr ein.
- Zusammenfassend sind sich alle vier analysierten Disziplinen darin einig, dass die Hauptaufgabe von Führungskräften darin besteht, eine Unternehmenskultur zu schaffen und zu pflegen, in der unter anderem durch den Dialog und durch die transparente Darstellung der Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeiten die intrinsische Motivation von Mitarbeitern erhalten werden kann (vgl. Wottawa/Gluminski 1995:215, vgl.n. Sprenger 1991).

Die **Unterschiede** ergeben sich aus den Ausführungen zu den Gemeinsamkeiten wie folgt:

- Die genauere Betrachtung von Motivation und ihrer Mechanismen ist grundsätzlich die Domäne der Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Soziologie übernehmen die Motivationsmodelle aus der Psychologie und beteiligen sich somit an ihrer Verbreitung in der Fachliteratur.
- Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft geht betreffend der internen Kommunikation überhaupt nicht näher auf die erwähnten Motivationsmechanismen ein, sondern erwähnt Motivation nur als eine Aufgabe und ein Ziel unter anderen der internen Kommunikation.
- Auf den genaueren Zusammenhang von Führung und Motivation wird in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft wenn überhaupt, dann nur in einer verkürzten Art und Weise eingegangen und zumeist ganz vernachlässigt.

Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz bezüglich der Betrachtung von Motivation von Mitarbeitern im Zusammenhang mit interner Kommunikation im Unternehmen ist – wie bereits durch die Unterschiede weiter oben herausgearbeitet wurde – von den anderen Wissenschaftsdisziplinen **abgrenzbar**. Eine klare Linie kann dennoch nicht gezogen werden, denn auch wenn sich die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft hauptsächlich auf Arbeitsmethoden, Wirkungsweisen und Mechanismen der verschiedenen Medien sowie auf Erkenntnisse der zwischenmenschlichen Kommunikation konzentriert und dabei die genauere Auseinandersetzung mit der Motivation außer Acht lässt, wird diese dennoch so gut wie immer ebenso wie in den Wirtschaftswissenschaften und auch in der Psychologie als ein Hauptgrund für die Durchführung und Legitimation von interner Kommunikation erwähnt. Auch was die Beschäftigung mit Kommunikationsstörungen in diesem Zusammenhang betrifft, bestehen Parallelen zu anderen Disziplinen, hauptsächlich zur Psychologie.

10.2 Wiederholung der Forschungsfrage II

Kann **Interne Kommunikation** durch ihre Themensetzungen und gewählten Medien Motivation bei den Mitarbeitern bewirken bzw. diese steigern?

- 2.1 Ist es möglich, über Kommunikation Mitarbeiter zu kooperativem und effektivem Verhalten im Unternehmen anzuhalten?
- 2.2 Wie ist das Themengebiet der Internen Kommunikation in den wissenschaftlichen Disziplinen Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie angelegt und worin bestehen die größten Unterschiede zur Kommunikationswissenschaft?

10.2.1 Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage II

Die Hauptfrage des Forschungsfragenblocks II ist auf Grund der vorliegenden Literaturanalyse insofern zu beantworten, dass generell nur ein Anführen von Motivation als Ziel von interner Kommunikation und teilweise auch als unterstellte Folge eben dieser festzustellen ist. Da die Durchführung von interner Kommunikation in der Literatur allerdings immer wieder erst begründet und beinahe gerechtfertigt werden muss und die direkten Wirkungszusammenhänge auf diesem Gebiet schwer offen zu legen sind (siehe dazu auch die Evaluierungsdebatte bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit generell), kann diese Frage nicht eindeutig positiv oder negativ beantwortet werden. Es kann lediglich eindeutig bejaht werden, dass dieser Zusammenhang in der Literatur durchgehend in dieser

Weise dargestellt wird. Betrachtet man weiters die erste Unterfrage, ob **Kommunikation als Mittel zur Kooperation** möglich ist, so kann die Argumentation dazu wie folgt dargestellt werden:

- Kommunikation, egal ob schriftlich oder mündlich, ist nicht als Allheilmittel, sondern als Mittel zur Lösung von Kommunikationsaufgaben zu sehen. Als solches hat sie trotzdem nur dann nachhaltigen Erfolg, wenn ihr auch konkretes Handeln nachfolgt (vgl. Armbrecht 1992:327/328).
- Die mündliche Kommunikationsform des Dialoges hat dabei die höchste Wirkung, weil der beste Media-Mix ohne persönlichen Kontakt keine Glaubwürdigkeit vermittelt (vgl. Wever in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996:168) und ohne Glaubwürdigkeit keine Kooperation bewirkt werden kann.
- Schließlich ist nur durch Kommunikation die Koordination für eine gemeinsame Zielerreichung im Unternehmen trotz Arbeitsteilung möglich (vgl. Rosenstiel 2007:321), und Koordination ist ohne Kooperation und effektivem Verhalten nicht erreichbar.

Die zweite Unterfrage des Forschungsfragenblocks II beschäftigt sich mit der **Verortung von interner Kommunikation** in den anderen Wissenschaftsdisziplinen sowie deren Unterschiede zur Kommunikationswissenschaft. Die Ergebnisse aus der Analyse stellen sich dabei wie folgt dar:

- Während in den Wirtschaftswissenschaften die Mitarbeiter als Zielgruppe und interne Kommunikation als Teil der Marketing- und/oder der Personalabteilung sowie manchmal auch der Corporate Communications (Unternehmenskommunikation) betrachtet werden, sind die Mitarbeiter in einem kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel als Teilöffentlichkeit zu betrachten und die interne Kommunikation als eigenständige Abteilung im Organisationsverband zu sehen.
- Während weiters in den Wirtschaftswissenschaften der Schwerpunkt der internen Kommunikationsmaßnahmen auf Leistungssteigerung über Motivation gelegt wird, ist der kommunikationswissenschaftliche Schwerpunkt einerseits über den journalistischen Zugang bei Informationsübermittlung und Medien-Mix, und andererseits bei der Sichtweise von Kommunikation als politisches Instrument der Organisationsentwicklung angesiedelt.
- Gemeinsam mit Verfechtern einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise in der

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft finden sich in den Wirtschaftswissenschaften die Hauptvertreter des Konzeptes der integrierten Kommunikation.

- Die Soziologie beschäftigt sich nicht eindeutig mit interner Kommunikation in Organisationen, allerdings mit Kommunikationskultur und Kommunikationsstrukturen, wobei unter internen Strukturen jene verstanden werden, die gewährleisten sollen, dass die Organisation als System erhalten bleiben kann. Der Kommunikation wird also systemerhaltende Funktion zugeschrieben, welche den Führungsaufgaben zugeordnet wird.
- Die Psychologie schlussendlich beschäftigt sich, ähnlich wie die Soziologie, nicht direkt mit interner Kommunikation, liefert jedoch mit ihrer Betrachtung von interpersoneller Kommunikation und vom Instrument des Mitarbeitergesprächs wichtige Erkenntnisse und Anleitungen für die organisationsinterne Kommunikationspraxis.

Die hiermit durchgeführte Auseinandersetzung mit den ersten beiden Forschungsfragenblöcken schließt den Literaturanalyseabschnitt dieser Arbeit ab. Die Beantwortung der Forschungsfragen I und II erfolgte schwerpunktmäßig und zusammenfassend und darf daher nicht losgelöst vom interdisziplinären Vergleich, der in Kapitel 9 vorgenommen wurde, verstanden werden.

Im nun folgenden empirischen Teil dieser Arbeit wurden einige Punkte aus der bisherigen theoretischen Analyse herausgenommen (u.a. Kommunikationsformen, Führungsaufgabe, Inhalte von interner Kommunikation) und untersucht, wie Arbeitnehmer im Berufsleben die Kommunikationspraxis in ihren Unternehmen einschätzen bzw. bewerten.

11 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Da die Beantwortung des dritten und letzten Forschungsfragenblocks empirisch über schriftliche Befragung und elektronische Auswertung erfolgte, wird in diesem Kapitel kurz auf die Besonderheiten des Fragebogens als Befragungsmethode eingegangen. Außerdem folgen einige Angaben zur Durchführung und Datenauswertung, auf deren Basis im anschließenden Kapitel 12 die Forschungsfrage III beantwortet werden soll.

11.1 Der Fragebogen

Die **Vorteile** der schriftlichen Befragung liegen nach Atteslander darin, dass sie

- kostengünstiger
- in kürzerer Zeit und
- mit weniger Personalaufwand
- eine größere Zahl von Befragten erreicht und dass
- der Interviewer als mögliche Fehlerquelle wegfällt.

Als **Nachteile** führt er an, dass

- die Befragungssituation kaum kontrollierbar ist
- jede Frage zweifelsfrei verständlich sein muss, da kein Interviewer zur Seite steht
- die Zahl der Ausfälle (also Befragte, die den Fragebogen nicht ausfüllen) hoch ist
- die schriftliche Befragung für schreib- und denkungewandte Personen nicht geeignet ist und dass
- sie untauglich ist, wenn die Motivation zu antworten vermutlich sehr schwach ist; z.B. wenn das Thema nicht interessant ist für die jeweilige Person.

(vgl. Atteslander 2000:147)

Zur **elektronischen Befragung**, die im Zuge dieser Arbeit angewandt wurde, finden sich bei Borg zusätzlich noch weitere Vor- und Nachteile:

Zusätzlich zum generellen **Vorteil** der Kostengünstigkeit bei der schriftlichen Befragung sind bei der elektronischen Methode nochmals Kosteneinsparungen zu verbuchen, und zwar bei Produktion, Distribution und Versand der Fragebögen. Bei der Verteilung besteht außerdem der Vorteil, dass diese zentral steuerbar ist. Weiters lassen sich auch der Zugang zum Fragebogen sowie die korrekte Beantwortung durch Programmierung kontrollieren, so zum Beispiel Mehrfachantworten und Auslassen von Fragen verhindern.

Als **Nachteil** ist zu sehen, dass hier die erreichbare Anzahl der Befragten durch Vorhandensein eines PC's und Internet im Vorhinein eingeschränkt ist und sich die Befragten auch hinreichend mit der Benutzung auskennen müssen (vgl. Borg 2000:172/173).

11.2 Durchführung und Datenauswertung

Die Befragung ist schriftlich und stark strukturiert über einen Fragebogen geplant und durchgeführt worden. Als erster Schritt musste hier, vor der eigentlichen Befragung, ein Fragebogen konstruiert werden. Eine exakte und sorgfältige Vorgehensweise war dabei sehr wichtig, da dieser Fragebogen in Folge die Freiheitsspielräume des Befragten stark einschränkte, indem Inhalt, Anzahl und Reihenfolge der Fragen festgelegt waren. Auch sprachliche Formulierungen der Fragen und Verwendungsweise von Antwortkategorien mussten dabei bedacht werden. Inhalt, Anordnung und Anzahl der Fragen wurden dabei durch das Erkenntnisinteresse bzw. die dadurch abgeleiteten Forschungsfragen und Hypothesen geleitet bestimmt, um eine möglichst vollständige Erhebung von Informationen gewährleisten zu können. Die Dauer eines stark strukturierten Interviews mit Fragebogen darf nach Atteslander zwischen 30 und 60 Minuten angelegt werden. Allerdings sollte schon bei der Konstruktion des Fragebogens darauf geachtet werden, dass dieser nicht unnötig in die Länge gezogen wird (vgl. Atteslander 2000:141/142). Diese Dauer wurde mit dem hier entwickelten und angewandten Fragebogen stark unterschritten, da für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage vierzehn Fragen im Fragebogen mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 10 Minuten als ausreichend empfunden wurden.

Nachdem die Fragen fertiggestellt und die Reihenfolge festgelegt worden war, wurde in einem nächsten Schritt die elektronische Umsetzung vorgenommen. Mittels der Open-Source-Software „Joomla!“ (Version 1.0.15), einem Content-Management-System unter der GNU General Public License, wurde der Fragebogen anwenderfreundlich für den Computergebrauch umkonzipiert sowie technisch dafür gesorgt, dass keine Frage bei der Beantwortung ausgelassen werden konnte. Der sonst einem Fragebogen beiliegende Einführungsbrief wurde auf die Startseite gestellt und somit offen gelegt, wer verantwortlich für die Untersuchung ist, warum sie durchgeführt wird, welches Interesse der/die Befragte selbst daran haben kann und dass die Untersuchung anonym durchgeführt wird (vgl. Atteslander 2000:148). Schließlich wurde aus der Grundgesamtheit aller

erwerbstätigen Österreicher mit E-Mail-Zugang eine Zufallsstichprobe gezogen, indem ausgehend von bekannten E-Mail-Adressen und der deutlichen Aufforderung, diese E-Mail mit direktem Link zum Fragebogen im Kollegen-, Bekannten- und Familienkreis weiterzuleiten, jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance hatte, Element der Stichprobe zu werden. Wie bei allen empirischen Untersuchungen kann somit auch hier von der Stichprobe auf den wahren Wert geschlossen werden, umgekehrt muss aber auch hier davon ausgegangen werden, dass die Erkenntnisse aus dieser Stichprobenuntersuchung mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit (Zufallsfehler) versehen sind (vgl. Bentele/Brosius/Jarren 2003:265). Die fertig ausgefüllten Fragebögen wurden abschließend durch das Anklicken eines Bestätigungsbuttons in einer Datenbank abgespeichert und zusätzlich per Mail an die Autorin dieser Arbeit gesandt.

Auf diese Weise konnten insgesamt 107 gültig ausgefüllte Fragebögen (Datensätze) generiert werden, die weiters quantitativ und mit der Hilfe der Statistik-Software „SPSS“ (Version 16.0) ausgewertet werden konnten. Zur Auswertung wurden die einzelnen Variablen mit einer exakten Merkmalsdefinition versehen und die Variablenausprägungen in numerische Merkmale umgewandelt. Somit konnten dann mittels SPSS die statistischen Berechnungen, hauptsächlich Häufigkeiten und Deskriptive Statistiken, durchgeführt werden. Die so ermittelten Ergebnisse sollen nun im anschließenden Kapitel 11 im Zuge der Beantwortung des dritten Forschungsfragenblocks präsentiert werden.

12 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE III

In der Literatur ist – wie bereits ausführlich in dieser Arbeit dargestellt – viel darüber zu erfahren, welche Ziele, Aufgaben und Funktionen die interne Kommunikation, die Kommunikation mit den Mitarbeitern, aus der Sicht der Geschäftsführung hat. Hauptsächlich soll der informierte und in den offenen Dialog einbezogene Mitarbeiter also motiviert und leistungsorientiert sein sowie sich als integrativen Teil des Unternehmens sehen und sich mit diesem identifizieren. Doch die Motive, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter selber sind bisher weniger erforscht worden (vgl. u.a. Merten 1998:100). Der dritte und letzte Forschungsfragenblock dieser Arbeit beschäftigt sich daher auch mit eben diesem Blickwinkel, allerdings eingeschränkt auf den Bereich der internen Kommunikation und den diesbezüglichen Wünschen und Interessen von Mitarbeitern.

Eingangs werden dazu die dritte Forschungsfrage und ihre Unterfragen in Erinnerung gerufen. Anschließend werden die dazugehörigen Hypothesen mithilfe der Ergebnisse, die im Zuge der empirischen Untersuchung gewonnen werden konnten, verifiziert bzw. falsifiziert und somit beantwortend diskutiert. Zu guter Letzt soll auch noch festgestellt werden, ob die Auseinandersetzung mit der Sicht der Mitarbeiter Einblicke liefern kann bezüglich einer eventuell vorhandenen Übereinstimmung mit einer der bereits vorgestellten wissenschaftlichen Disziplinen und deren Schwerpunkten in der Thematik interne Kommunikation.

12.1 Wiederholung der Forschungsfrage III

Wie sehen Mitarbeiter in der **Praxis** den Themenbereich Interne Kommunikation?

- 3.1 Welche Kommunikationsformen der Internen Kommunikation werden bevorzugt und aktiv genutzt?
- 3.2 Welche Inhalte sind den Mitarbeitern besonders wichtig? Was wird dabei als motivierend empfunden?
- 3.3 Ist durch die in den Punkten 3.1 und 3.2 ermittelte Wertigkeit durch die Mitarbeiter eine Tendenz zu einer wissenschaftlichen Richtung festzustellen?

Zur Unterfrage 3.1 wurde im Fragebogen zuerst gefragt, welche Formen der internen Kommunikation in den Unternehmen überhaupt angeboten bzw. gepflegt werden, bevor

nach der Präferenz der Nutzung gefragt wurde. Bezüglich der Angaben, welche Arten interner Kommunikation in den Unternehmen vorhanden sind, ist an dieser Stelle ein kurzer Vergleich zur AIK-Umfrage („Arbeitsstelle für innerbetriebliche Kommunikation“) zur „Mitarbeiterinformation 1990“ interessant. Denn auch wenn dieser Vergleich nicht im eigentlichen Sinne wissenschaftlich fundiert sein kann, da es sich um keine Nachfolgeuntersuchung mit exakt derselben Vorgehensweise handelt, ist es in die Thematik einführend betrachtet dennoch interessant zu sehen, ob hier zwischen 1990 und 2008 Parallelen bestehen oder nicht. In der AIK-Befragung also waren die drei erstgenannten Informationsmittel erstens das Schwarze Brett (97,4 %), zweitens die Betriebsversammlung (93,6 %) und drittens die Mitarbeiterzeitschrift (72,9 %), wobei auch Mehrfachnennungen möglich waren. Auf Platz vier und fünf folgten regelmäßige Abteilungskonferenzen und Gespräche zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern mit jeweils 54,1 % der Nennungen (vgl. Kalmus 1998:103). In der Befragung zur vorliegenden Arbeit mit vergleichbaren Antwortmöglichkeiten konnten folgende Top 5 der vorhandenen Formen interner Kommunikation in Unternehmen festgestellt werden: Erstens mit 92,5 % der Nennungen Gespräche mit Kollegen, gefolgt von zweitens mit 89,7 % Gespräche mit Vorgesetzten. Drittens mit jeweils 72,9 % rangieren sowohl Meetings als auch das Intranet, viertens mit 72 % Inforundmails. Am fünften Platz der Nennungen zu den am häufigsten vorkommenden Arten der internen Kommunikation schließlich liegen mit 52,3 % Betriebsversammlungen.

Als Fazit dieser einführenden Betrachtung fällt auf den ersten Blick auf, dass in der Umfrage aus 1990 unter den häufigsten ersten drei Nennungen zwei ohne direkte Kommunikation angegeben wurden, nämlich das Schwarze Brett sowie die Mitarbeiterzeitschrift. Erst dann folgten dialogische Kommunikationsformen. In der vorliegenden Untersuchung aus 2008 ist dies genau umgekehrt: Erst am dritten Platz kommt die erste indirekte Kommunikationsart vor, nämlich das Intranet, während die ersten beiden Plätze von dialogischen Formen dominiert werden. Ob aus diesem kurzen Exkurs ein Zuwachs am Angebot von Gesprächen in Unternehmen generell abzulesen sein kann, könnte in einer eigenen wissenschaftlichen Arbeit genauer untersucht werden. Hier näher darauf einzugehen ist leider nicht möglich, da damit zu weit vom eigentlichen Thema abgewichen werden würde.

12.2 Auseinandersetzung mit den Hypothesen

Zur Auseinandersetzung mit den Hypothesen werden diese eingangs jeweils im Schriftbild fett hervorgehoben wiederholt und im Anschluss daran mithilfe der in der empirischen Untersuchung gewonnenen Ergebnisse und mittels entsprechenden Grafiken verifiziert bzw. falsifiziert.

12.2.1 Hypothese 3.1.1

Wenn in der jeweiligen Kommunikationsform der Dialog im Vordergrund steht, dann wird diese gegenüber anderen Kommunikationsformen bevorzugt von den Mitarbeitern genutzt werden.

Nachdem, wie bereits bei Unterpunkt 12.1 ausgeführt, das grundsätzliche Vorhandensein der diversen Kommunikationsmittel der internen PR abgefragt worden war, ging es in der anschließenden Frage darum, welche der angeführten Kommunikationsformen denn nun von den Mitarbeitern bevorzugt genutzt werden. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden – für die Befragten nicht einsehbar – mit den Eigenschaften „dialogisch“ und „nicht dialogisch“ kodiert, und zwar wie folgt:

dialogisch	nicht dialogisch
Internetforum	Intranet
Gespräch Vorgesetzter	Mitarbeiterzeitung
Kurse & Seminare	Schwarzes Brett
Gespräch Kollegen	Rundmails
Betriebsversammlung	Geschäftsbericht
Meetings	Poster & Plakate

Folgende Grafik (Abb. 8) zeigt sehr deutlich, wie die Präferenzen bei den Mitarbeitern verteilt sind:

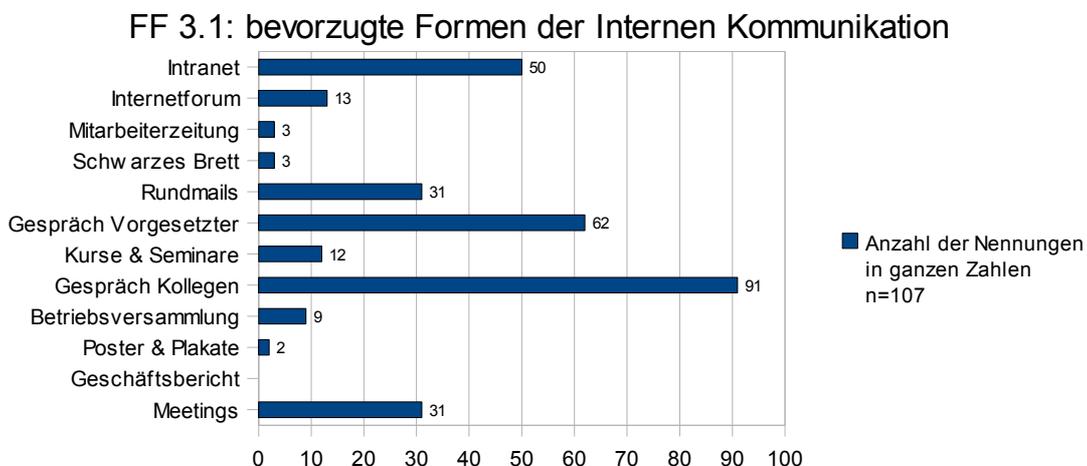


Abb. 8: Grafik zur FF 3.1 – bevorzugte Formen der Internen Kommunikation

In Prozent ausgedrückt führen die Gespräche mit Kollegen mit 85,0 % der Nennungen, gefolgt von Gesprächen mit Vorgesetzten mit 57,9 % und der Benutzung des Intranet mit 46,7 %. Inforundmails und Meetings folgen ex aequo mit 29,0 %. Die ersten vier Stellen sind also mit gleich drei dialogischen Kommunikationsformen belegt. Insgesamt stellt sich die Verteilung der Präferenzen wie folgt dar (Abb. 9):

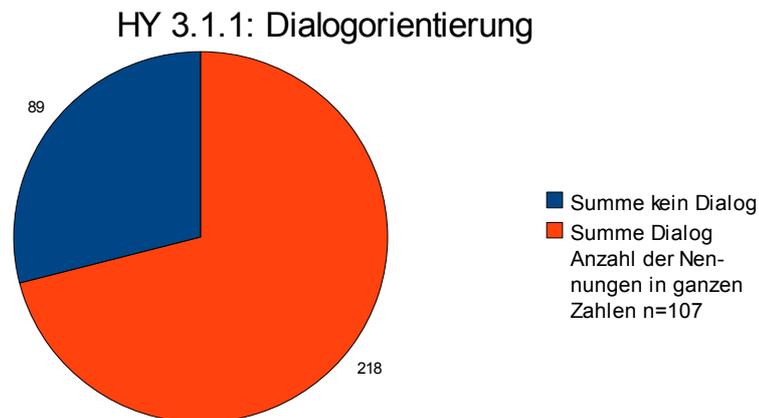


Abb. 9: Grafik zur HY 3.1.1 – Dialogorientierung

Von 107 Befragten wurden unter Zulässigkeit von Mehrfachantworten 218 mal dialogische Kommunikationsformen als bevorzugt angegeben, während nur 89 mal nicht dialogische Medien gewählt wurden. Somit lässt sich die Hypothese 3.1.1 klar verifizieren.

12.2.2 Hypothese 3.1.2

Je eher die Kommunikationsform Unternehmensleitbild transparent ist und dessen Inhalte für die Mitarbeiter deutlich umgesetzt werden, desto eher wird diese Kommunikationsform für die Mitarbeiter wichtig und motivierend sein.

Um genauer auf den Bereich des Unternehmensleitbildes eingehen zu können, musste in einem ersten Schritt eruiert werden, ob ein solches in den Unternehmen der Befragten überhaupt existiert bzw. ob die Befragten von einem Leitbild in ihrem Unternehmen wissen.

Das Ergebnis lieferte eine gute Basis für die weitere Auseinandersetzung mit der Hypothese, denn von 107 Personen gaben 72 an, ein Leitbild im Unternehmen vorhanden zu wissen und nur 24 Personen verneinten diese Frage. Weitere 11 Personen konnten die Frage nicht eindeutig bejahen oder verneinen (siehe auch Grafik, Abb. 10):

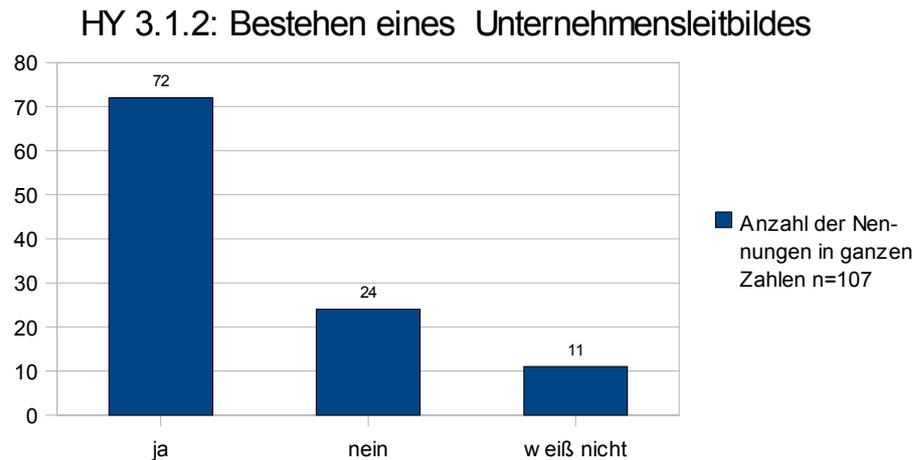


Abb. 10: Grafik zur HY 3.1.2 – Bestehen eines Unternehmensleitbildes

Die Transparenz der Inhalte sowie die Umsetzung in der Unternehmenspraxis wurde über zwei separate Fragen, nämlich nach Bekanntheit und Umsetzung erfragt, gefolgt von der persönlichen Einschätzung als wie wichtig und somit auch motivierend das Unternehmensleitbild (ULB) empfunden wird. Die Zusammenhänge stellen sich auch hier sehr klar dar und sollen durch die folgenden Grafiken (Abb. 11 und 12) illustriert werden:

HY 3.1.2: Unternehmensleitbild - Bekanntheit/Wichtigkeit

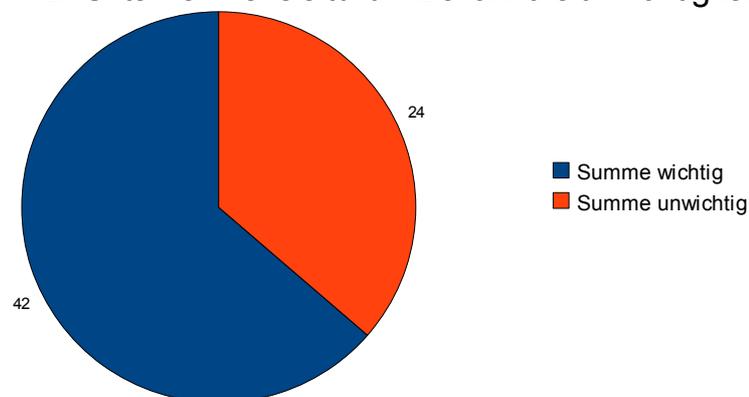


Abb. 11: Grafik zur HY 3.1.2 – Bekanntheit und Wichtigkeit des ULB

In Abbildung 11 ist abzulesen, dass jene Befragten, die mit den Inhalten ihres Unternehmensleitbildes vertraut sind und sich zu deren Bedeutung geäußert haben, sie mit guten zwei Drittel Mehrheit als wichtig empfinden. Die Berechnung erfolgte hier über eine Kreuztabelle, wobei die Fragen nach der Bekanntheit sowie jene nach der Wichtigkeit miteinander gekreuzt wurden (siehe Tab. 1):

ULB bekannt * ULB wichtig Kreuztabelle

		ULB wichtig							
		sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig	egal	weiß nicht	nicht kodierbar	Gesamt
ULB bekannt	JA	12	30	13	7	4	0	0	66
	NEIN	0	1	2	1	0	1	1	6
	nicht kodierbar	0	0	0	0	0	0	35	35
	Gesamt	12	31	15	8	4	1	36	107

Tab. 1: Kreuztabelle zur HY 3.1.2 – Bekanntheit und Wichtigkeit des ULB

Dieser Teil der Hypothese 3.1.2 lässt sich somit bereits verifizieren.

Nun zur Beschäftigung mit dem zweiten Teil der Hypothese, wo ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung des Leitbildes und der empfundenen Wichtigkeit durch die Mitarbeiter angenommen wird.

HY 3.1.2: Unternehmensleitbild - Umsetzung/Wichtigkeit

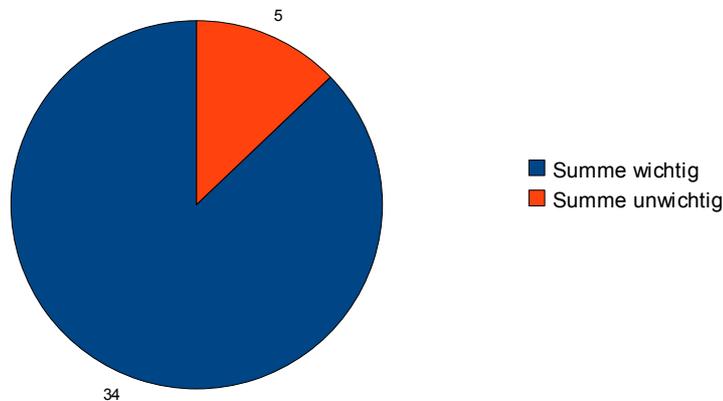


Abb. 12: Grafik zur HY 3.1.2 – Umsetzung und Wichtigkeit des ULB

Abbildung 12 spricht eine deutliche Sprache, denn hier ist zu erkennen, dass unter den Befragten, in deren Unternehmen das Leitbild – und somit dessen Wertigkeiten – aktiv gelebt und umgesetzt wird, die überwiegende Mehrheit eben dieses Unternehmensleitbild auch als wichtig ansieht. Die dazugehörige Kreuztabelle sieht folgendermaßen aus (siehe Tab. 2):

Unternehmensleitbild umgesetzt * Unternehmensleitbild wichtig Kreuztabelle

		ULB wichtig							
		sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig	egal	weiß nicht	nicht kodierbar	gesamt
ULB umgesetzt	voll und ganz	6	3	0	0	0	0	0	9
	eher schon	3	22	5	0	0	0	0	30
	weniger	3	3	7	2	0	0	0	15
	eher nicht	0	1	3	3	3	0	0	10
	gar nicht	0	1	0	3	1	0	0	5
	weiß nicht	0	1	0	0	0	1	0	2
	nicht kodierbar	0	0	0	0	0	0	36	36
	Gesamt	12	31	15	8	4	1	36	107

Tab. 2: Kreuztabelle zur HY 3.1.2 – Umsetzung und Wichtigkeit des ULB

Die deutliche Umsetzung, das Leben des Leitbildes im Unternehmensalltag, führt also zur erhöhten Bedeutsamkeit eben dessen unter den Mitarbeitern, womit sich auch der zweite Teil der Hypothese 3.1.2 eindeutig verifizieren lässt.

12.2.3 Hypothese 3.2.1

Je mehr der unmittelbare Arbeitsbereich der Arbeitnehmer Gegenstand der Internen Kommunikation ist, desto wichtiger werden diese Inhalte durch die Mitarbeiter angesehen und desto eher werden sie dadurch auch rezipiert.

Um sich mit dieser Hypothese auseinander setzen zu können, musste auch hier in mehreren Schritten vorgegangen werden. Zuerst wurde die Bevorzugung unterschiedlicher Inhalte der internen Kommunikation abgefragt, wobei ähnlich wie bei Punkt 12.2.1 die Antwortmöglichkeiten vorkodiert wurden, und zwar nach „unmittelbarer Arbeitsbereich (AB)“ und „weiterer Arbeitsbereich (AB)“:

unmittelbarer AB

Arbeitsbereich
Termine/Ereignisse
Sozialeleistungen

weiterer AB

Geschäftsleitung
Auslandsaktivitäten
Abteilungen/Tochterfirmen

Bezüglich der bevorzugten Inhalte zeichnet sich folgendes Bild (Mehrfachantworten von bis zu vier Nennungen aus sechs Antwortvorgaben waren möglich; siehe Abb. 13):

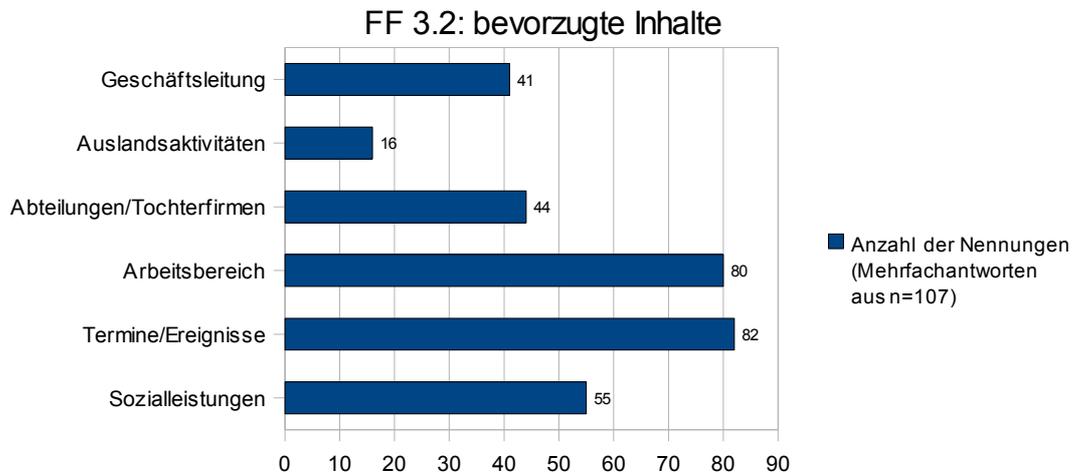


Abb. 13: Grafik zur FF 3.2 – bevorzugte Inhalte

An erster Stelle steht demnach mit 82 Nennungen der Punkt „unmittelbare Auskunft über wichtige/aktuelle Termine/Ereignisse (z.B. Weihnachtsfeier, Reaktionen auf Presseberichte, Betriebsversammlungen, geplante Betriebsausflüge, etc.)“, direkt gefolgt von „aktuelle Informationen über meinen direkten Arbeitsbereich (z.B. Einführung von neuer technischer Ausstattung an meinem Arbeitsplatz, Preisermäßigungen in der Kantine, Wechsel/Neueinstellung von Vorgesetzten/Kollegen, Materialzuteilungen, Änderungen in Aufgabenbereichen/Zuständigkeiten, etc.)“ mit 80 Nennungen. Die dritte Stelle wird mit 55 Nennungen und somit etwas Abstand von dem Punkt „regelmäßige Informationen zu Sozialleistungen und -einrichtungen in meinem Unternehmen (z.B. Fitnessangebote, Gutscheine, Ärztezentrum, etc.)“eingenommen.

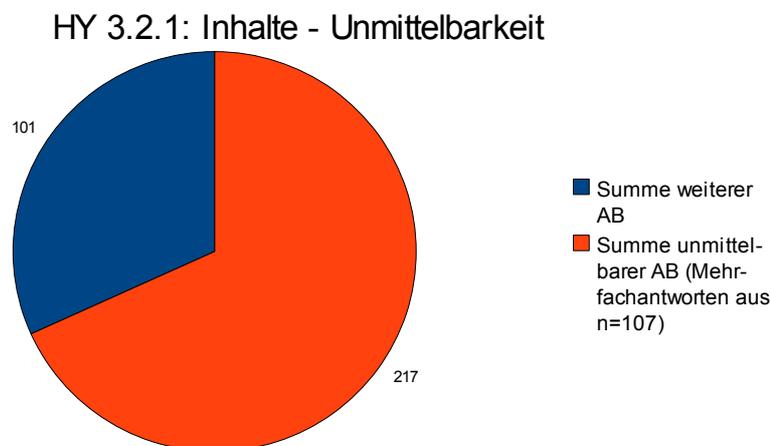


Abb. 14: Grafik zur HY 3.2.1 – Inhalte und Unmittelbarkeit

Durch weiter oben angeführte Kodierung lässt sich insgesamt feststellen, dass jene Inhalte die den unmittelbaren Arbeitsbereich betreffen, mit guter Zweidrittelmehrheit signifikant häufiger ausgewählt worden sind als jene Inhalte, die den weiteren Arbeitsbereich betreffen (siehe vorangegangene Grafik, Abb. 14).

Der Vollständigkeit halber werden nun noch an dieser Stelle jene drei Antwortmöglichkeiten, die den weiteren Arbeitsbereich betroffen haben, detaillierter ausgeführt:

- „Berichte über die Geschäftsleitung (z.B. Tätigkeiten, Entscheidungen, Geschäftsreisen, Meetings, etc.)“
- „Auslandsaktivitäten meines Unternehmens“
- „Berichte über die einzelnen Abteilungen und über ev. vorhandene Tochterfirmen (z.B. Projekte, Vorstellung einzelner Kollegen/innen, besondere Erfolge, Probleme, etc.)“

Doch die generelle Häufigkeit, mit der Inhalte des unmittelbaren Arbeitsbereiches ausgewählt wurden, reicht noch nicht, um den Zusammenhang zur Präferenz, also zur Wichtigkeit herzustellen. Daher wurden die Antworten der Fragen zum direkten Arbeitsbereich (siehe Fragebogen im Anhang, Frage 6) mit jenen zur Wichtigkeit und Ausführlichkeit der Informationen zum direkten Arbeitsbereich (siehe Fragebogen im Anhang, Fragen 8, 9 und 10) in Zusammenhang gebracht (siehe Abb. 15).

HY 3.2.1: Inhalte - Unmittelbarkeit/Wichtigkeit

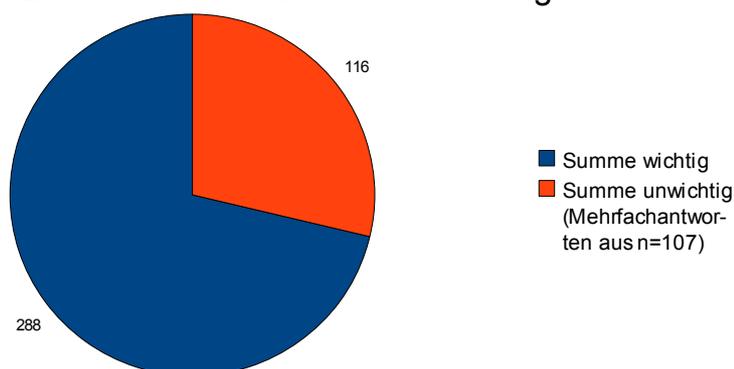


Abb. 15: Grafik zur HY 3.2.1 – Unmittelbarkeit und Wichtigkeit

Hier ist nun der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nennungen von Inhalten mit unmittelbarem Bezug zum direkten Arbeitsbereich und der generellen Einschätzung der

Wichtigkeit von Informationen hierzu gut erkennbar. Abb. 15 zeigt, dass je unmittelbarer der Arbeitsbereich Gegenstand der internen Kommunikation ist, die diesbezüglichen Inhalte umso wichtiger angesehen werden. Die Hypothese 3.2.1 ist somit verifiziert.

12.2.4 Hypothese 3.2.2

Wenn Anerkennung an den Leistungen der Mitarbeiter sowie Feedback aus den Inhalten zu entnehmen sind, dann werden diese Inhalte sowie die damit verbundenen Kommunikationsformen als wichtig für die eigene Arbeitsleistung angesehen.

Die Auswertung der diesbezüglichen Fragen des Fragebogens hat folgende Ergebnisse gebracht: Auf die Frage, ob erbrachte Leistungen der Mitarbeiter in einem Unternehmen regelmäßiges und offenes Feedback durch die Geschäftsleitung/Abteilungsleitung erhalten sollte, gaben 64,5 % der Befragten an, dies als sehr wichtig zu empfinden, 29,9 % als wichtig und lediglich 5,6 % legen keinen Wert auf Feedback durch den Vorgesetzten (siehe Tab. 3).

Feedback durch Vorgesetzten					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	69	64,5	64,5	64,5
	wichtig	32	29,9	29,9	94,4
	eher unwichtig	6	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 3: Häufigkeitstabelle zur HY 3.2.2 – Feedback

Es ist damit ablesbar, dass Feedback als Inhalt von zum Beispiel Mitarbeitergesprächen und Meetings oder auch schriftlich im Intranet von den Mitarbeitern als wichtig empfunden wird. Die Anerkennung der Leistungen wurde im Fragebogen durch die Frage nach der empfundenen Wichtigkeit einer Aktion „Mitarbeiter des Monats“ operationalisiert, welche in der Auswertung folgende Ergebnisse brachte (siehe Grafik, Abb. 16):

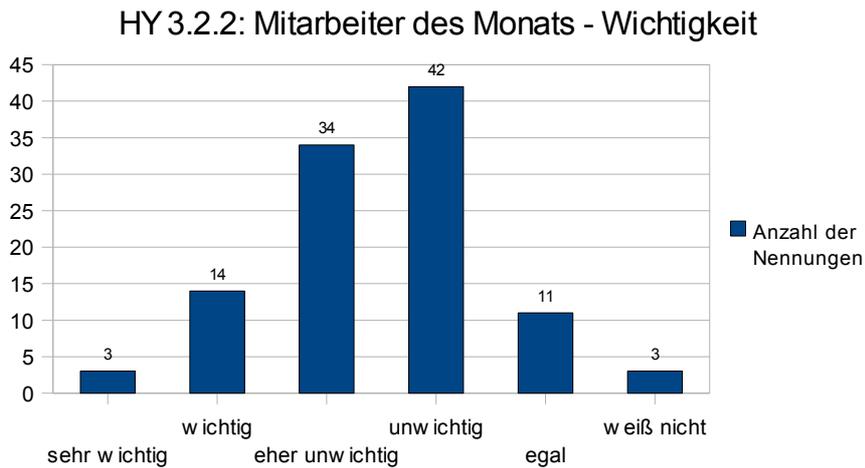


Abb. 16: Grafik zur HY 3.2.2 – Wichtigkeit einer Aktion „Mitarbeiter des Monats“

Während also Feedback vorwiegend als wichtig empfunden wird (Tab. 3), wird eine Aktion „Mitarbeiter des Monats“ offensichtlich als verzichtbar angesehen. Eine Kombination allerdings aus den Komponenten Anerkennung der Leistungen und Feedback, welche idealerweise in einem Mitarbeitergespräch stattfinden sollte, wird von mehr als drei Viertel der Befragten, nämlich 82,2 % (Zustimmungen „voll und ganz“ mit 36,4 % und „eher schon“ mit 45,8 % zusammengefasst), als motivierend eingestuft (siehe Tab. 4).

Mitarbeitergespräch - Motivation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll und ganz	39	36,4	36,4	36,4
	eher schon	49	45,8	45,8	82,2
	weniger	14	13,1	13,1	95,3
	eher nicht	2	1,9	1,9	97,2
	gar nicht	3	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 4: Häufigkeitstabelle zur HY 3.2.2 – Motivation durch Mitarbeitergespräche

In einer vereinfachten Grafik aus oben angeführter Tabelle sieht man besonders deutlich, wie motivierend Mitarbeitergespräche eingestuft werden. Dabei wurden die beiden Zustimmungen zusammengefasst (siehe auch oben, 82,2 % bzw. 88 Nennungen von 107) sowie die Ablehnungen addiert (17,8 % bzw. 19 Nennungen von 107, siehe Grafik, Abb. 17).

HY 3.2.2: Mitarbeitergespräch - Motivation

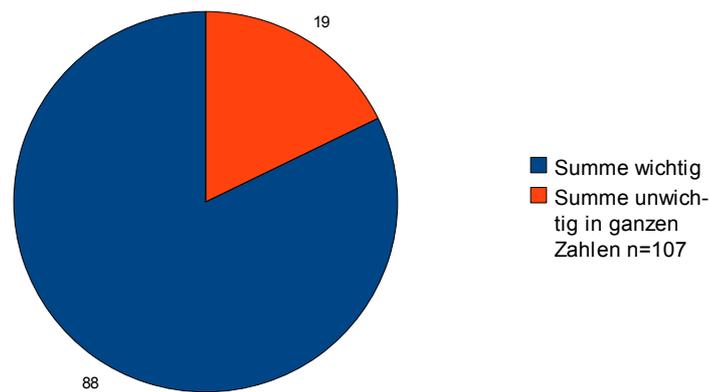


Abb. 17: Grafik zur HY 3.2.2 – Motivation durch Mitarbeitergespräche

Aber auch wenn sowohl Feedback und Anerkennung (hier in Form von Mitarbeitergesprächen) als wichtig und motivierend von den Befragten empfunden werden, kann die Hypothese 3.3 nicht eindeutig verifiziert werden. Denn selbst wenn die Methode „Mitarbeiter des Monats“ nicht als Form der Leistungsanerkennung von den Untersuchungsteilnehmern angesehen werden konnte, so darf trotzdem nicht außer Acht gelassen werden, dass bei diesem Punkt die Ablehnung besonders hoch ausgefallen ist. Aus diesem Grund wird die Hypothese 3.3 weder eindeutig verifiziert noch falsifiziert.

12.2.5 Hypothese 3.3

Wenn durch die Analyse der verschiedenen Disziplinen (durch Forschungsleitende Fragen I und II) Unterschiede in den Herangehensweisen an die interne Kommunikation sowie in den Schwerpunkten festgestellt werden konnten, dann kann auch eine eventuell vorhandene Tendenz der Mitarbeiter zu einer dieser Disziplinen möglicherweise feststellbar sein.

Diese Hypothese kann hauptsächlich nur durch Kombination der Forschungsfragen I und II beantwortet werden, deren Ergebnisse zum Zeitpunkt der Fragebogenerstellung jedoch noch nicht feststanden. Daher wurden, als Versuch einer Illustration und bewusst pointiert dargestellt, auf Grund einer vorangegangenen Literatursichtung Vermutungen über disziplinäre Schwerpunkte angestellt und in weiterer Folge per Befragung die Tendenzen dazu erhoben. Diese Ergebnisse sollen hier als Einstieg und als eine Möglichkeit der Annäherung an die Thematik gezeigt werden. Es wurde davon ausgegangen, dass jede Disziplin einen Schwerpunkt in der Betrachtung der internen Vorgänge sowie der Kommunikation in Unternehmen hat, der mit einem Schlagwort umrissen werden kann. So

wurde der kommunikationswissenschaftlichen Diskussion von interner Kommunikation schwerpunktmäßig die vielfältigen Kommunikationsmittel und -formen unterstellt, während es bei der Psychologie in diesem Zusammenhang hauptsächlich die Beschäftigung mit der Methode des Mitarbeitergesprächs war. Der Betriebswirtschaftslehre wurde als Schwerpunkt die Beleuchtung von Führungsfragen und damit die interne Kommunikation als Aufgabe der Geschäftsführung zugeordnet und die Soziologie hauptsächlich mit dem Phänomen der Ausübung von Macht in Organisationen verbunden. Mit dieser Annahme der Möglichkeit einer Schwerpunktsetzung zu den verschiedenen Disziplinen im Hintergrund wurden die Untersuchungsteilnehmer in einem weiteren Schritt gezielt nach ihrer persönlichen Meinung diesbezüglich befragt. Bevor also im Anschluss nochmals genauer auf Basis der Forschungsfragenblöcke I und II diese Hypothese beantwortet wird, werden an dieser Stelle noch die entsprechenden Grafiken (Abb. 11–13 und Tab. 5-8) zu den eben genannten erfragten Tendenzen zu den unterstellten Schwerpunkten der Disziplinen gezeigt. Es wird sich weisen, ob sich die Unterschiede in den Disziplinen so relativ simpel gestalten und ob die recht plakative Darstellungsform gerechtfertigt ist.

Davon ausgehend, dass vielfältige Kommunikationsmittel der Schwerpunkt in der Diskussion interner Öffentlichkeitsarbeit in der **Kommunikationswissenschaft** ist, wurden die Untersuchungsteilnehmer danach befragt, wie wichtig ihnen das Vorhandensein eben jener möglichst vielfältiger interner Kommunikationsmittel in ihrem Unternehmen ist. Die Antworten gestalteten sich wie in Tabelle 5 ablesbar:

vielfältige Kommunikationsmittel und -wege					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	39	36,4	36,4	36,4
	wichtig	53	49,5	49,5	86,0
	eher unwichtig	11	10,3	10,3	96,3
	unwichtig	2	1,9	1,9	98,1
	egal	2	1,9	1,9	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 5: Häufigkeitstabelle zur HY 3.3 – Vielfältigkeit von Kommunikationsmitteln

Grafisch und zusammengefasst nach „wichtig“ (Summe 92 Nennungen von 107) und „unwichtig“ (Summe 15 von 107), ergibt sich folgendes Bild (Abb. 18):

HY 3.3: vielfältige Kommunikationsmittel - Wichtigkeit

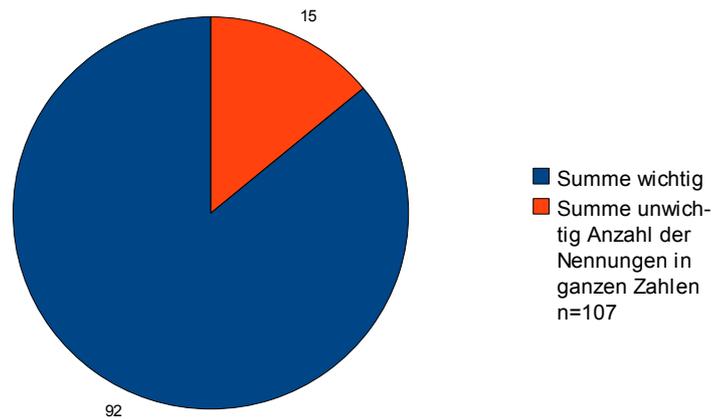


Abb. 18: Grafik zur HY 3.3 – Wichtigkeit von Mitarbeitergesprächen

So betrachtet, besteht unter Mitarbeitern in Unternehmen eine eindeutige Tendenz zur kommunikationswissenschaftlichen Disziplin, da zusammengenommen 85,9 % der Befragten oben genannte Frage mit „wichtig“ einstufen.

Bezüglich der Annahme, der Schwerpunkt der **psychologischen** Auseinandersetzung mit internen Kommunikationsvorgängen in Unternehmen liege beim Thema Mitarbeitergespräch, wurden die Befragten auch um Angabe ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung zu der Aussage „Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche motivieren mich in meiner Leistung“ gebeten. Die Ergebnisse wurden bereits im Unterkapitel 11.2.4 zur Diskussion der Hypothese 3.2.2 herangezogen, sollen hier aber nochmals angeführt werden um in diesem neuen Zusammenhang wirken zu können (Tab. 6):

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll und ganz	39	36,4	36,4	36,4
	eher schon	49	45,8	45,8	82,2
	weniger	14	13,1	13,1	95,3
	eher nicht	2	1,9	1,9	97,2
	gar nicht	3	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 6: Häufigkeitstabelle zu HY 3.2.2 und HY 3.3 – Motivation durch Mitarbeitergespräche

Die zusammengefasste Zustimmung zu oben genannter Aussage beträgt 82,2 % (die Grafik dazu ist unter 11.2.4 einzusehen), was darauf schließen lässt, dass die Mitarbeiter in Unternehmen nicht nur zur kommunikationswissenschaftlichen, sondern auch zur psychologischen Disziplin in ihren Einstellungen eine Tendenz aufweisen.

Demgegenüber konträr gestalten sich die Antworten in den Bereichen der Wirtschaftswissenschaften sowie der Soziologie.

Der erstgenannten Disziplin, also den **Wirtschaftswissenschaften**, wurde der Schwerpunkt unterstellt, interne Kommunikation hauptsächlich als Aufgabe der Geschäftsführung zu diskutieren. Danach um ihre Meinung gebeten, stimmte nur etwas mehr als ein Drittel aller Befragten dieser Sichtweise zu. Die konkrete Frage lautete: „Ich sehe interne Kommunikation hauptsächlich als Aufgabe der Geschäftsführung“, die Auswertung der Antworten sind in Tabelle 7 zu finden:

Interne Kommunikation als Aufgabe der Geschäftsführung					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll und ganz	13	12,1	12,1	12,1
	eher schon	29	27,1	27,1	39,3
	weniger	28	26,2	26,2	65,4
	eher nicht	17	15,9	15,9	81,3
	gar nicht	18	16,8	16,8	98,1
	weiß nicht	2	1,9	1,9	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 7: Häufigkeitstabelle zu HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Die Zustimmung beträgt in diesem Fall insgesamt also nur 39,2 %, während 60,8 % der Befragten dieser Aussage nicht beipflichten konnten. Grafisch und in ganzen Zahlen dargestellt bildet sich die Meinung der Untersuchungsteilnehmer zum gewählten Schwerpunkt der Wirtschaftswissenschaften also ab wie folgt (Abb. 19):

HY 3.3: Aufgabe der Geschäftsführung - Zustimmung

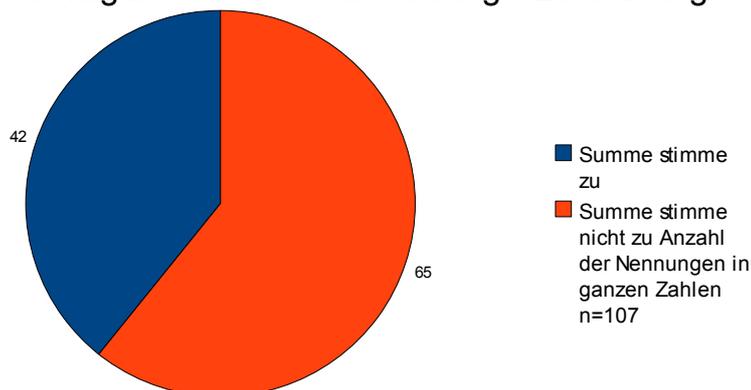


Abb. 19: Grafik zur HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Eine Tendenz zur wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin und ihrem Schwerpunkt kann hiermit nicht belegt werden.

Bezüglich der **Soziologie** und hier davon ausgehend, der Schwerpunkt sei im Schlagwort der Macht zu sehen, wurden die Untersuchungsteilnehmer gebeten, folgende Aussage zu bewerten: „Für mich ist das Kommunizieren mit den Mitarbeitern hauptsächlich mit Ausübung von Macht verbunden“. Hier gestaltete sich die Zustimmung mit insgesamt 3,7 % noch um einiges geringer als beim vorangegangenen Bereich der Wirtschaftswissenschaften (siehe Tab. 8).

Kommunizieren mit Mitarbeitern = Ausübung von Macht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll und ganz	1	,9	,9	,9
	eher schon	3	2,8	2,8	3,7
	weniger	22	20,6	20,6	24,3
	eher nicht	25	23,4	23,4	47,7
	gar nicht	55	51,4	51,4	99,1
	weiß nicht	1	,9	,9	100,0
	Gesamt	107	100,0	100,0	

Tab. 8: Häufigkeitstabelle zu HY 3.3 – Interne Kommunikation und Macht

Demgegenüber konnten volle 96,3 % der Befragten obiger Aussage nicht zustimmen, was grafisch dargestellt einen recht drastischen Eindruck vermittelt (Abb. 20):

HY 3.3: Ausübung von Macht - Zustimmung

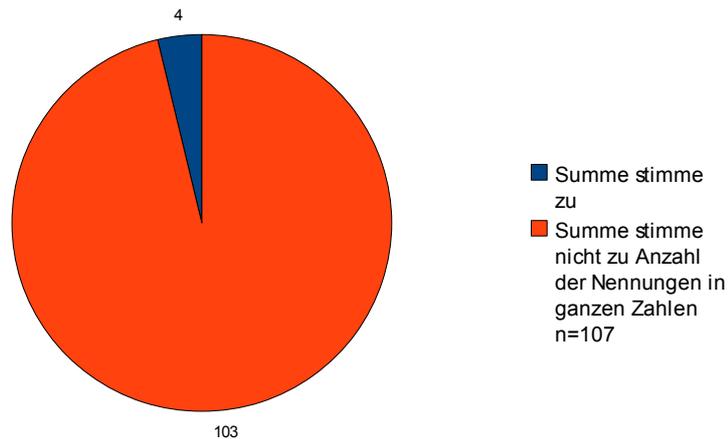


Abb. 20: Grafik zur HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Zusammengefasst lässt sich zu diesem Versuch einer ersten Annäherung an die Frage, ob man durch Präferenzen der Mitarbeiter eine Tendenz zu einer der in dieser Arbeit behandelten wissenschaftlichen Disziplinen im Zusammenhang mit der Themenstellung der internen Kommunikation beobachten kann, Folgendes festhalten: Während zu den definierten Schwerpunkten der Kommunikationswissenschaften und der Psychologie deutliche Tendenzen in der Zustimmung bei den Untersuchungsteilnehmern vorliegen, sind zu den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Soziologie ebenso deutlich keine Tendenzen feststellbar.

Hauptsächlich durch die Betrachtung der Forschungsfrage II und den dabei herausgearbeiteten Differenzen in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen bezüglich der internen Kommunikation kann zur Vervollständigung dieser Auseinandersetzung mit der Hypothese 3.3 Folgendes festgestellt werden: Die auf Grund einer ersten Literatursichtung unterstellten Schwerpunkte der Disziplinen haben sich durchwegs als zutreffend herausgestellt. Trotzdem wurden nur Ausschnitte herausgenommen und die vielfältigen interdisziplinären Zusammenhänge (noch) nicht beachtet. So wurde zum Beispiel den Wirtschaftswissenschaften als Schwerpunkt die Führungsthematik zugeordnet, ohne noch zu berücksichtigen, dass auch in der Soziologie und in der Psychologie Fragen rund um die Unternehmensleitung behandelt werden, und die Diskussion der Führungsstile gar ursprünglich von der psychologischen Seite herrührt. Eine eindeutige Zuordnung zur Betriebswirtschaft ist also nicht als korrekt anzusehen. Weiters kann auch kein einfacher Zusammenhang hergestellt werden zwischen der hauptsächlich soziologischen Betrachtung von Macht in Organisationen und einer nicht vorhandenen Tendenz der befragten

Mitarbeiter zur Thematik von Macht und Kommunikation. Allerdings ist es grundsätzlich schon interessant zu sehen, welche Schlagworte durch die befragten Personen positiv und welche negativ, bzw. auch welche wahrgenommen und welche eher nicht als vorhanden wahrgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich zur Beantwortung der Hypothese 3.3 festhalten, dass die vorgenommene Betrachtung der Bewertungen durch die Befragungsteilnehmer grundsätzlich als interessant einzustufen ist, jedoch die Zusammenhänge zu wenig eindeutig sind, um daraus eine eindeutige Tendenz herausarbeiten zu wollen. Diese Hypothese lässt sich also weder eindeutig verifizieren noch falsifizieren.

13 RESÜMEE

Die vorliegende Abschlussarbeit sollte aufzeigen, auf welche Weise die interne Kommunikation als Möglichkeit zur Motivation von Mitarbeitern in den untersuchten Wissenschaftsdisziplinen aufgefasst wird. Bei der diesbezüglichen Literaturanalyse sollte weiters berücksichtigt werden, welche Theorien und Methoden in diesem Zusammenhang Erwähnung finden und inwiefern die kommunikationswissenschaftliche Betrachtungsweise der internen Kommunikation von den übrigen untersuchten Disziplinen durch den analytischen Vergleich abgrenzbar ist. Schließlich interessierte auch noch das Verhältnis von Literatur und Unternehmenspraxis, weshalb zusätzlich eine Befragung als empirischer Teil dieser Arbeit hinzugefügt wurde.

Um die Fragen zum interdisziplinären Vergleich beantworten zu können, wurden in einem ersten Schritt die entsprechenden Forschungsfragen ausformuliert und daran anschließend die diesbezügliche Literatur nach Disziplinen geordnet gesichtet und ausgewertet. Dabei wurde relativ schnell klar, dass die Sichtweise der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft zur Wirtschaftswissenschaft einem konkurrierenden Verhältnis entspricht, während die Disziplinen Soziologie und Psychologie durch ihre eigenen Schwerpunkte ergänzend auf das Themengebiet der internen Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht einwirken.

Die Ergebnisse aus der **Literaturanalyse** lassen sich daher folgendermaßen überblicksartig zusammenfassen: Kommunikation wird in allen Disziplinen als Methode zur Motivation hervorgehoben sowie Motivation in fast allen Disziplinen in engem Zusammenhang mit Führung gesehen. Dabei lässt sich die kommunikationswissenschaftliche Betrachtungsweise insofern abgrenzen, als dass hier dieser Zusammenhang eher vernachlässigt wird und der Fokus auf den verschiedenen Kommunikationsmitteln liegt. Motivation als solche ist als Domäne der Psychologie zu betrachten, wobei sich die meisten anderen Disziplinen der diesbezüglichen psychologischen Erkenntnisse bedienen. Das gilt vor allem für die Wirtschaftswissenschaften. Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft lässt sich auch hier durch die erhobene Tatsache, Motivation zwar stets als Ziel interner Kommunikation anzuführen, die entsprechenden Motivationsmechanismen aber außen vor zu lassen und nicht näher auf sie einzugehen, abgrenzen. Auch was die Verortung der

internen Kommunikation im Unternehmen betrifft, ist eine Abgrenzung durchaus möglich, hier hauptsächlich zwischen kommunikationswissenschaftlichem und wirtschaftswissenschaftlichem Blickwinkel. Bei ersterem werden die Mitarbeiter als Teilöffentlichkeit verstanden und die Zuständigen für die interne Kommunikation in einer eigenen Abteilung innerhalb des Unternehmens organisiert. Bei zweiterem werden die Mitarbeiter als Zielgruppe gesehen und die interne Kommunikation wird zumeist der Marketing- und/oder Personalabteilung unterstellt. Wie bereits weiter oben angesprochen, beschäftigen sich die Disziplinen Soziologie und Psychologie nicht eindeutig mit dem Phänomen der internen Kommunikation, steuern jedoch wichtige Teilaspekte und Themengebiete zur möglichst vollständigen Betrachtung bei. Diese sind vor allem die Kommunikationskultur und -strukturen in Organisationen in der Soziologie und die Betrachtung von Kommunikation an sich als systemerhaltende Funktion sowie die interpersonelle Kommunikation und hier insbesondere das Mitarbeitergespräch in der Psychologie. Was die Motivation und die dazu gehörende Disziplin Psychologie betrifft, ist noch festzuhalten, dass die durch ihre Vertreter erarbeiteten Motivationstheorien und -mechanismen zwar durchaus wichtig für das Verständnis und die Betrachtung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Mitarbeitern zu sehen sind, aber nicht vergessen werden darf, dass „sich Menschen häufig nicht so rational, wie diese Theorien unterstellen“ verhalten (zit. Pruckner in: Liepmann 2000:127).

Bezüglich der **empirischen Untersuchung**, wie das Thema der internen Kommunikation in der Praxis von Mitarbeitern in Unternehmen gesehen wird, lassen sich die Ergebnisse zusammenfassend und in Bezug zur Literaturanalyse folgendermaßen darstellen: Die hohe Bedeutung, die dem Dialog als Kommunikationsform bereits in der Literatur zugeschrieben wird, spiegelt sich in der Nutzung von internen Kommunikationsangeboten in der Praxis wider, da die Mehrheit der Befragten dialogische Kommunikationsformen als bevorzugt angegeben haben. Außerdem werden Mitarbeitergespräche als sehr wichtig für die Motivation durch die Mitarbeiter eingestuft. Was die Kommunikationsform Unternehmensleitbild betrifft, zeigte sich, dass die in der Literatur dargestellte Wichtigkeit von den Mitarbeitern dann ebenso empfunden wird, wenn ihnen das Leitbild auch bekannt ist (was nicht als gegeben vorausgesetzt werden kann) und wenn es weiters auch als aktiv im Unternehmen gelebt wahrgenommen wird. Zur Wahl der Kommunikationsinhalte konnte mit deutlicher Mehrheit die Bevorzugung von Themen, die mit dem unmittelbaren Arbeitsbereich zu tun haben, erhoben werden, was in schriftlichen Kommunikationsformen in der Praxis zu beachten wäre. Auch was die in der Literatur als höchst bedeutsam

dargestellte Funktion interner Kommunikation, das Feedback, betrifft, besteht eine eindeutige Übereinstimmung im Empfinden der befragten Personen. Lediglich die letzte Forschungsfrage nach einer Tendenz der Mitarbeiter zu einer der analysierten Disziplinen und deren Sichtweisen konnte nicht eindeutig beantwortet werden, was unter anderem wohl auch an der großen Anzahl von thematischen Überschneidungen in den wissenschaftlichen Betrachtungen zum gewählten Themengebiet liegt.

Erst durch die **Zusammenführung der Disziplinen** wird also ein Gesamtbild des Problemfeldes Kommunikation nach innen in Organisationen vollständig möglich. Darin liegt auch die Stärke der interdisziplinären Betrachtung und der thematischen Verflechtungen sowie Ergänzungen. Trotzdem konnte aber der tatsächliche Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Mitarbeitermotivation aus der Literatur heraus nicht nachgewiesen werden, lediglich dass dieser durchgehend in den verschiedenen Ausführungen dazu behauptet und unterstellt wird. Daraus folgt auch, dass die zahlreichen Werke zur Motivation von Mitarbeitern und die ebenso zahlreichen Arbeiten bezüglich der Kommunikation nach innen bisher einen klaren Zusammenhang nicht nachweisen oder erbringen konnten, wobei sich dieses zusammenfassende Ergebnis selbstverständlich nur auf die in die vorliegende Analyse eingeflossene Literatur beziehen kann.

II LITERATURVERZEICHNIS

Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Wiesbaden 2006

Ahrens, Rupert / Helmut Scherer / Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main 1995

Allmendinger, Jutta / Thomas Hinz: Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden 2002

Armbrecht, Wolfgang: Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Opladen 1992

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin, New York 2000

Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt 2000

Bentele, Günter (Hrsg.): Public Relations in Forschung und Lehre (PRIFOL, Bd. I). Studien zu Theorie und Praxis der Public Relations. Wiesbaden 1991

Bentele, Günter (Hrsg.): Public Relations in Forschung und Lehre (PRIFOL, Bd. II). Studien zu Theorie und Praxis der Public Relations. Wiesbaden 1994

Bentele, Günter / Hans-Bernd Brosius / Otfried Jarren (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden 2003

Bentele, Günter / Horst Steinmann / Ansgar Zerfaß: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Serie Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations und Kommunikationsmanagement. Band 4. Berlin 1996

Bentele, Günter / Michael Haller: Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen – Veränderungen. Konstanz 1997

Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden 2008

Bogner, Franz M.: Das Neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten. Wien 1999

Borg, Ingwer: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Göttingen 2000

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart 2006

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente. München 1997

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien – Köln – Weimar 2002

Catinan, Sabine: Interne Unternehmenskommunikation. Ziele und wesentliche Voraussetzungen einer professionellen und zielführenden internen Kommunikation in Theorie und Praxis am Beispiel Bank Austria Creditanstalt. Diplomarbeit Wien 2006

Deibl, Maria: Kommunikation im Betrieb. Wien 1995

Deibl, Maria: Motivation als Führungsaufgabe. Wien 1991

Delhees, Karl H.: Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen 1994

Dorer, Johanna / Matthias Marschik: Kommunikation und Macht. Public Relations – eine Annäherung. Wien 1993

Endruweit, Günter: Organisationssoziologie. Stuttgart 2004

Faulstich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München 2000

Giddens, Anthony: Soziologie. Graz – Wien 1999

Gumin, Heinz/Heinrich Meier (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick. München 2008

Hanks, Kurt: Die Kunst der Motivation. Wie Manager ihren Mitarbeitern Ziele setzen und Leistungen honorieren. Ideen – Konzepte – Methoden. Wien 1992

Herbst, Dieter: Das professionelle 1x1. Interne Kommunikation. Berlin 1999

Herbst, Dieter: Das professionelle 1x1. Public Relations. Berlin 2003

Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden 2006

Joas, Hans (Hrsg.): Lehrbuch der Soziologie. Frankfurt/Main 2001

Kalmus, Michael: Praxis der Internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet. Essen 1998

Kalt, Gero (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main 1991

Kasper, Helmut / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien 2002

Kirchler, Erich / Christa Rodler: Motivation in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Wien 2002

- Kirchler, Erich M.: Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle – Hogrefe 1999
- Klöfer, Franz / Ulrich Nies: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 25 Praxisbeispielen. Neuwied 2001
- Knobloch, Silvia: PR-Erfolgskontrolle durch Zeitreihenanalyse: eine Methode zur Bewertung von Public Relations-Maßnahmen. Berlin 1997
- Korte, Hermann / Bernhard Schäfers (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. Opladen 2002
- Korte, Hermann / Bernhard Schäfers (Hrsg.): Einführung in Praxisfelder der Soziologie. Opladen 1997
- Kotler, Philip: Marketing Management. New Jersey 2003
- Kunczik, Michael: Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland. Köln – Weimar – Wien 1997
- Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln – Weimar – Wien 2002
- Langen, Claudia / Holger Sievert / Daniela Bell (Hrsg.): Strategisch kommunizieren und führen. Profil und Qualifizierung für eine transparente und internationale Unternehmenskommunikation. Gütersloh 2006
- Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg 1990
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart 2008
- Meisert, Hansjürgen: Mitarbeiter besser informieren. Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit. Frankfurt am Main 1997
- Merten, Klaus / Rainer Zimmermann (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln 1998
- Moser, Klaus: Markt- und Werbepsychologie. Ein Lehrbuch. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle 2002
- Müller-Jentsch, Walther: Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main 2003
- Neges, Gertrud und Richard: Führungskraft und Mitarbeiter. Wahrnehmung der Führungsaufgaben. Effektiv kommunizieren und informieren. Mitarbeitergespräche führen. Wien 2007
- Nerdinger, Friedemann W.: Motivation von Mitarbeitern. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle 2003
- Preisendörfer, Peter: Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden 2008

Rheinberg, Falko: Motivationsdiagnostik. Göttingen – Bern – Toronto – Seattle – Oxford – Prag 2004

Ringhofer, Elisabeth / Waltraud Strobel: Interaktive Interne Unternehmenskommunikation: Der Chat als Medium einer Verständigungsorientierten Mitarbeiterkommunikation am Fallbeispiel der Raiffeisen Ware Austria AG. Diplomarbeit Wien 2006

Rodler, Christa / Erich Kirchler: Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Wien 2002

Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. Leonberg 2001

Rosenstiel, Lutz von. Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart 2007

Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden 2004

Scherr, Elisa: Interne Kommunikation in Museen. Eine Benchmarking-Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Kommunikationsmanagements als motivationsförderndes Instrument. Ein Ländervergleich zwischen Österreich und Großbritannien. Diplomarbeit Wien 2006

Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart 2007

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München 2000

Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden 1999

Schüle, Johann August / Gertraude Mikl-Horke / Ruth Simsa: Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler. Wien 2006

Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen – Bern – Wien – Toronto – Seattle – Oxford – Prag 2006

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg 2002

Schweiger, Günter / Gertraud Schrattenecker: Werbung. Eine Einführung. Stuttgart 2001

Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg 2007a

Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg 2007b

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt am Main 2007

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt am Main 2002

Thomae, Hans (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns. Köln – Berlin 1968

Vroom, Victor H. / Edward L. Deci: Management and Motivation. Selected Readings. Suffolk 1970

Watzlawick, Paul / Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 2007

Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München 1998

Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim – Basel 2004

Wiswede, Günter: Motivation und Arbeitsverhalten. Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt. München – Basel 1980

Wolff, Georg / Gesine Göschel: Erfolgsfaktor Führung. Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel. Frankfurt am Main 1990

Wottawa, Heinrich / Iris Gluminski: Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen 1995

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden 2004

INTERNET-QUELLEN

mit angeführtem Autor:

Bentle, Günter (Interview: PR-Kopf des Jahres)

http://www.djv-sachsen.de/kurier51/Diagramme_Umfrage/diagramme_umfrage.htm,
04.06.2008

Glanville, Ranulph: Heinz von Foerster (13th November 1911 – 2nd October 2002).

<http://www.soziale-systeme.ch/pdf/glanville.pdf>, 05.06.2008

Grunig, James E.: The value of Public Relations can be found in relationships, only
secundarily in reputation. (Originally published in the Maine Magazine)

http://www.wanzek.ch/articles/Grunig_Value-of_PR-2006.pdf, 27.05.2008

Herbst, Dieter: Corporate Identity als ganzheitlicher Management-Prozeß.

<http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>, 05.06.2008

Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum
Intranet. (Rezension)

<http://www.socialnet.de/rezensionen/272.php>, 08.06.2008

Wanzek, Jörg: Kommunikationskultur in Veränderungsprozessen. Magisch Dialoge auslösen.

http://www.wanzek.ch/articles/wanzek_ch_KommunikatKultur.pdf, 27.05.2008

Zerfaß, Ansgar / Karen Fietkau: Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet
und Online-Diensten im PR-Management.

http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/zerfass-fietkau.pdf, 04.06.2008

ohne angeführtem Autor:

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/>, 04.06.2008

(Motive und Motivation. Alltäglicher vs. fachpsychologischer Motivationsbegriff)

<http://lexikon.meyers.de/meyers/Wirtschaftswissenschaften>,

23.09.2008

(Definition Wirtschaftswissenschaft)

<http://www.swisspr.ch/spri/binary?media=35991&open=true>, 27.05.2008

(Professionalisierung in der Internen Kommunikation, in: spriNews Nr. 18 Juni 2004, S. 6)

Alle Quellen aus dem Internet liegen bei der Verfasserin in gedruckter Form auf.

III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation (vereinfachte Darstellung nach Zerfaß 2004:289).....	81
Abb. 2: Verortung interne Kommunikation in funktionaler Organisation (vgl. Ahlers 2006:49).....	87
Abb. 3: Verortung interne Kommunikation in objektorientierter Organisation (vgl. Ahlers 2006:51).....	87
Abb. 4: Verortung interne Kommunikation in Matrixorganisation (vgl. Ahlers 2006:56).....	88
Abb. 5: Grid-Modell (vgl. Steyrer in: Kasper/Mayrhofer 2002:182, nach Blake/McCanse 1995.....	90
Abb. 6: Einordnung und Orientierung der psychologischen Teildisziplinen (eigene Darstellung).....	102
Abb. 7: Kommunikationsstrukturen bei formaler Kommunikation (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008:66; Rosenstiel 2007:324).....	104
Abb. 8: Grafik zur FF 3.1 – bevorzugte Formen der Internen Kommunikation.....	125
Abb. 9: Grafik zur HY 3.1.1 – Dialogorientierung.....	126
Abb. 10: Grafik zur HY 3.1.2 – Bestehen eines Unternehmensleitbildes.....	127
Abb. 11: Grafik zur HY 3.1.2 – Bekanntheit und Wichtigkeit des ULB.....	127
Abb. 12: Grafik zur HY 3.1.2 – Umsetzung und Wichtigkeit des ULB.....	128
Abb. 13: Grafik zur FF 3.2 – bevorzugte Inhalte.....	130
Abb. 14: Grafik zur HY 3.2.1 – Inhalte und Unmittelbarkeit.....	130
Abb. 15: Grafik zur HY 3.2.1 – Unmittelbarkeit und Wichtigkeit.....	131
Abb. 16: Grafik zur HY 3.2.2 – Wichtigkeit einer Aktion „Mitarbeiter des Monats“.....	133
Abb. 17: Grafik zur HY 3.2.2 – Motivation durch Mitarbeitergespräche.....	134
Abb. 18: Grafik zur HY 3.3 – Wichtigkeit von Mitarbeitergesprächen.....	136
Abb. 19: Grafik zur HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation.....	138
Abb. 20: Grafik zur HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation.....	139

IV TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Kreuztabelle zur HY 3.1.2 – Bekanntheit und Wichtigkeit des ULB.....	128
Tab. 2: Kreuztabelle zur HY 3.1.2 – Umsetzung und Wichtigkeit des ULB.....	129
Tab. 3: Häufigkeitstabelle zur HY 3.2.2 – Feedback.....	132
Tab. 4: Häufigkeitstabelle zur HY 3.2.2 – Motivation durch Mitarbeitergespräche.....	133
Tab. 5: Häufigkeitstabelle zur HY 3.3 – Vielfältigkeit von Kommunikationsmitteln.....	135
Tab. 6: Häufigkeitstabelle zu HY 3.2.2 und HY 3.3 – Motivation durch Mitarbeitergespräche...	136
Tab. 7: Häufigkeitstabelle zu HY 3.3 – Führungsaufgabe Interne Kommunikation.....	137
Tab. 8: Häufigkeitstabelle zu HY 3.3 – Interne Kommunikation und Macht.....	138

V ANHANG

FRAGEBOGEN INTERNE KOMMUNIKATION IN UNTERNEHMEN

Vielen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen! Dieser Fragebogen ist Teil einer Untersuchung im Rahmen meiner Masterarbeit zur Erlangung des Magistergrades am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Es geht hierbei um Ihre Meinung zum Thema Interne Kommunikation in Unternehmen (eine kurze Bedeutungserklärung folgt an geeigneter Stelle weiter unten). Alle Antworten werden von mir absolut vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Bitte füllen Sie den folgenden Fragebogen so vollständig wie möglich aus und bedenken Sie dabei, dass mich Ihre persönliche Meinung interessiert. Es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten!

Mit freundlichen Grüßen,
Roswitha Gindra Bakk.phil.

1. Zu Beginn bitte ich Sie um einige Angaben zu Ihrer Person:

Alter: _____

Geschlecht:

Männlich

Weiblich

Berufstätigkeit in Jahren: _____
(insgesamt)

Berufstätigkeit in Jahren/Monaten: _____
(im derzeitigen Unternehmen)

Mitarbeiterstatus:

Arbeiter/in

Angestellte/r

Freiberufliche/r

Selbständige/r

zur Zeit beschäftigungslos (Karenz, Pension, etc.)

2. Welche der folgenden Formen der Internen Kommunikation gibt es in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich!)

(Interne Kommunikation = Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sowie persönliche Kommunikation; also alle Formen der Kommunikation, in denen die Mitarbeiter Informationen über das Unternehmen, in dem sie arbeiten, erhalten)

Intranet

Kurse & Seminare

Internetforum (= virtueller Platz zum Austausch von Meinungen; z.B. im Rahmen des Intranet, etc.)

Persönliches Gespräch mit Kollegen

Betriebsversammlung

Mitarbeiterzeitung

Poster & Plakate

Schwarzes Brett/Pinwand/Infotafel

Geschäftsbericht

- Rundmails/Infobrief
 Persönliches Gespräch mit Vorgesetztem/n
 Meetings
 Sonstiges: _____

3. Welche dieser Medien/Arten der Internen Kommunikation nutzen Sie dabei besonders gerne? (Mehrfachnennungen möglich, maximal 4 Antworten auswählen!)

- Intranet
 Internetforum (= virtueller Platz zum Austausch von Meinungen; z.B. im Rahmen des Intranet, etc.)
 Mitarbeiterzeitung
 Schwarzes Brett/Pinwand/Infotafel
 Rundmails/Infobrief
 Persönliches Gespräch mit Vorgesetztem/n
 Kurse & Seminare
 Persönliches Gespräch mit Kollegen
 Betriebsversammlung
 Poster & Plakate
 Geschäftsbericht
 Meetings
 Sonstiges: _____

4. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Unternehmensleitbild?

(Unternehmensleitbild = Ausformulierung des Unternehmensziels sowie Strategien der Zielerreichung, verbunden mit Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Unternehmen gelten sollen)

- ja
 nein
 weiß nicht

Die folgenden Fragen 4a bis 4c sind nur zu beantworten, wenn die vorangegangene Frage 4 mit „ja“ beantwortet wurde. Bei „nein“ oder „weiß nicht“ bitte gleich weiter zu Frage 5.

4a. Ist Ihnen der Inhalt des Unternehmensleitbildes bekannt?

- ja
 nein

4b. Haben Sie den Eindruck, dass die Leitsätze auch im Unternehmensalltag gelebt werden?

- voll und ganz
 eher schon
 weniger
 eher nicht
 gar nicht
 weiß nicht

4c. Ihnen persönlich sind dieses Unternehmensleitbild und seine Inhalte:

- sehr wichtig
 wichtig
 eher unwichtig
 unwichtig
 egal
 weiß nicht

5. Ich denke, die erbrachten Leistungen der Mitarbeiter in einem Unternehmen sollten regelmäßiges und offenes Feedback durch die Geschäftsleitung/Abteilungsleitung erhalten:

- voll und ganz
 eher schon
 weniger
 eher nicht
 gar nicht
 weiß nicht

6. Im Intranet/in der Mitarbeiterzeitung/auf der Infotafel interessieren mich besonders: (Mehrfachnennungen möglich, maximal 4 Antworten auswählen!)

- Berichte über die Geschäftsleitung (z.B. Tätigkeiten, Entscheidungen, Geschäftsreisen, Meetings, etc.)
 Auslandsaktivitäten meines Unternehmens
 Berichte über die einzelnen Abteilungen und über ev. vorhandene Tochterfirmen (z.B. Projekte, Vorstellung einzelner Kollegen/innen, besondere Erfolge, Probleme, etc.)
 Aktuelle Informationen über meinen direkten Arbeitsbereich (z.B. Einführung von neuer technischer

Ausstattung an meinem Arbeitsplatz, Preisermäßigungen in der Kantine, Wechsel/Neueinstellung von Vorgesetzten/Kollegen, Materialzuteilungen, Änderungen in Aufgabenbereichen/Zuständigkeiten, etc.)

unmittelbare Auskunft über wichtige/aktuelle Termine/Ereignisse (z.B. Weihnachtsfeier, Reaktionen auf Presseberichte, Betriebsversammlungen, geplante Betriebsausflüge, etc.)

Regelmäßige Informationen zu Sozialleistungen und -einrichtungen in meinem Unternehmen (z.B. Fitnessangebote, Gutscheine, Ärztezentrum, etc.)

7. Eine Aktion „Mitarbeiter des Monats“ halte ich für:

sehr wichtig wichtig eher unwichtig unwichtig egal weiß nicht

8. Meinem Gefühl nach werde ich ausreichend über wesentliche Dinge, die meinen direkten Arbeits-bereich betreffen, informiert:

voll und ganz eher schon weniger eher nicht gar nicht weiß nicht

9. Ich wünsche mir ausführlichere Informationen über Geschehnisse im Gesamtunternehmen:

voll und ganz eher schon weniger eher nicht gar nicht weiß nicht

10. Die Zusammenhänge in meinem Unternehmen und die gesamte Unternehmensstruktur nachvollziehen zu können ist für mich:

sehr wichtig wichtig eher unwichtig unwichtig egal weiß nicht

11. Das Vorhandensein möglichst vielfältiger interner Kommunikationsmittel und -wege ist mir:

sehr wichtig wichtig eher unwichtig unwichtig egal weiß nicht

12. Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche motivieren mich in meiner Leistung:

voll und ganz eher schon weniger eher nicht gar nicht weiß nicht

13. Ich sehe Interne Kommunikation hauptsächlich als Aufgabe der Geschäftsführung:

voll und ganz eher schon weniger eher nicht gar nicht weiß nicht

14. Für mich ist das Kommunizieren mit den Mitarbeitern hauptsächlich mit Ausübung von Macht verbunden:

voll und ganz eher schon weniger eher nicht gar nicht weiß nicht

VIELEN DANK FÜR IHRE MITHILFE!

LEBENS LAUF



Name: Roswitha Gindra
Geburtsdatum: 28. August 1981, Wien
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: ledig

Adresse: 1190 Wien
roswitha_gindra@gmx.at

Schulbildung:

1988 – 1992	Evangelische Volksschule am Karlsplatz, 1040 Wien
1992 – 1996	Bundesgymnasium Billrothstraße 73, 1190 Wien
1996 – 2001	HBLA für Wirtschaft und Kulturtourismus Michelbeuerngasse 6 – 8, 1090 Wien
Mai 2000	Vorprüfung zur Reife- und Diplomprüfung in Kochen und Service
Juni 2001	Reife- und Diplomprüfung mit Auszeichnung

Weiterbildung:

seit Okt. 2001	Studium der Publizistik und Kommunikations- wissenschaften an der Universität Wien (Bakkalaureatsstudium ab 2003)
Okt. 2003	Abschluss erster Studienabschnitt
Dez. 2004	Diplom First Certificate in English (The Cambridge Institute, 1060 Wien)
Dez. 2005	Diplom Certificate in Advanced English (The Cambridge Institute, 1060 Wien)
Okt. 2006	Bakkalaureatsprüfungszeugnis (Bakk.phil.)

ZUSAMMENFASSUNG DER MAGISTERARBEIT

„Interne Kommunikation in Unternehmen: Öffentlichkeitsarbeit nach innen und die Motivation der Mitarbeiter. Eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln.“

In dieser Arbeit steht die Interdisziplinarität der Öffentlichkeitsarbeit, genauer der internen Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen, in Kombination mit der Betrachtung von Mitarbeitermotivation im Mittelpunkt der Untersuchung. Mittels Literaturanalyse werden die unterschiedlichen Betrachtungsweisen von interner Kommunikation durch die Disziplinen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie beleuchtet und in Hinblick auf die genaueren Fragestellungen systematisch aufgearbeitet. Dieser Teil nimmt gute zwei Drittel der Arbeit ein und betrifft neben Begriffsklärungen hauptsächlich die Forschungsfragen nach theoretischen und methodischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den untersuchten Wissenschaftsdisziplinen bezüglich der Punkte interne Kommunikation sowie Motivation von Mitarbeitern. Der empirische Teil der Arbeit und die diesbezüglichen Forschungsfragen nach Sichtweisen von Mitarbeitern in der Praxis betreffend die bevorzugten Kommunikationsformen, die bevorzugten Inhalte sowie eine eventuelle Tendenz zu einer Wissenschaftsform, wird durch die Methode der Befragung im letzten Drittel der Arbeit erschlossen.

Zu den Ergebnissen der Analyse in dieser Magisterarbeit, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Disziplinen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und die Wirtschaftswissenschaften zueinander in Konkurrenz zu sehen sind was ihre Ansichten zur internen Kommunikation betrifft (hauptsächlich hinsichtlich der Verortung der internen Kommunikation im Unternehmen sowie in der Sichtweise der Mitarbeiter als Bezugspunkt der Bemühungen), während die Disziplinen Soziologie und Psychologie durch ihre Schwerpunkte (u.a. Kommunikationskultur und -strukturen sowie interpersonelle Kommunikation) eine ergänzende Wirkung auf das Themengebiet haben. Kommunikation wird in allen Disziplinen als Methode zur Motivation hervorgehoben und Motivation wiederum in fast allen Disziplinen auch in einem engen Zusammenhang mit Führung gesehen. Dieser Zusammenhang wird nur in der kommunikationswissenschaftlichen Sichtweise eher vernachlässigt und der Fokus mehr auf die verschiedenen Kommunikationsmittel gelegt. Was die Motivation betrifft, ist diese als Domäne der Psychologie zu betrachten, wobei sich hauptsächlich die

Wirtschaftswissenschaften dieser psychologischen Erkenntnisse vermehrt bedienen. Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft ist auch hier abgrenzbar, indem sie Motivation zwar stets als Ziel interner Kommunikation anführt, auf die entsprechenden Motivationsmechanismen aber durchgehend nicht weiter eingeht.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung lassen sich überblicksartig folgendermaßen zusammenfassen: Die bevorzugten Kommunikationsformen betreffend, ist eine eindeutige Übereinstimmung zwischen der Darstellung der hohen Bedeutung des Dialogs in der Literatur sowie dem Empfinden dieser Wichtigkeit durch die Mitarbeiter in der Praxis feststellbar. Weiters werden Mitarbeitergespräche und Unternehmensleitbilder durchgehend als sehr wichtig eingestuft. Zu den Kommunikationsinhalten konnte eine Bevorzugung jener Themen erhoben werden, die mit dem unmittelbaren Arbeitsbereich zu tun haben, was unter anderem als Input für die Gestaltung interner Kommunikationsmedien in der Praxis zu beachten wäre. Lediglich die Forschungsfrage nach einer Tendenz der Mitarbeiter zu einer der analysierten Wissenschaftsdisziplinen konnte nicht eindeutig beantwortet werden. Dafür ist unter anderem mit großer Sicherheit auch die Tatsache verantwortlich, dass die unterschiedlichen wissenschaftlichen Betrachtungen zum gewählten Themenbereich eine große Anzahl an thematischen Überschneidungen aufweisen.

Diese Zusammenfassung schließt mit der wichtigen Feststellung, dass erst durch die Zusammenführung der hier untersuchten Disziplinen ein Gesamtbild des Problemfeldes Kommunikation nach innen in Organisationen vollständig ermöglicht wird.

Roswitha Gindra Bakk.phil.

Wien, im Dezember 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas