

Jochen Oelert

Internes Kommunikationsmanagement

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriften zur Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Max J. Ringlstetter

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmensentwicklung präsentiert. Die einzelnen Beiträge orientieren sich an Problemen der Führungs- bzw. Managementpraxis. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themenfelder Strategie, Organisation und Humanressourcen-Management.

Jochen Oelert

Internes Kommunikations- management

Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze
und Aufgabenfelder

Mit einem Geleitwort von
Professor. Dr. Max J. Ringlstetter

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2002

1. Auflage Mai 2003
Nachdruck Mai 2008

Alle Rechte vorbehalten
© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8244-7804-0

ISBN 978-3-322-90428-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90428-7

GELEITWORT

„Kommunikation ist alles!“ Mit diesem Werbeslogan eines Telekommunikationsanbieters beginnt der Verfasser die vorliegende Arbeit. Letztendlich wird damit auf *eine* Möglichkeit, mit Kommunikation in Organisationen (als soziale Systeme) umzugehen, hingewiesen. Neben einer solchen, der Systemtheorie Luhmannscher Prägung entspringender, Vorgehensweise finden sich in der Literatur natürlich noch weitere Ansatzpunkte. Diese sind im Gegensatz zu der erstgenannten sehr breit und umfassend angelegten Perspektive eher auf Einzelaspekte der Kommunikation in Unternehmen zugeschnitten.

Der Verfasser wählt nun einen mittleren Weg zwischen einer Perspektive „Unternehmen bestehen aus Kommunikation“ und der Beschäftigung mit Einzelinstrumenten. Sein Ziel ist, Managementorganisationen und -prozesse in kommunikativer Hinsicht zu untersuchen und einen Bezugsrahmen zu entwerfen, der nicht nur theoretisch fundiert ist, sondern der auch konkrete und umfassende Gestaltungsoptionen anbietet. Die Arbeit ist also nicht nur anspruchsvoll, sondern in ihrem Anspruch auch interessant.

Im Einzelnen bietet das vorliegende Buch einen grundlegenden Bezugsrahmen zum Thema „interne Kommunikation“, in dem Kommunikationsprozesse in Unternehmen erfasst werden können. In diesem werden die entscheidenden Gestaltungsdimensionen von Kommunikationsprozessen im Sinne eines „Managements“ herausgearbeitet und dabei systematisch mit Entscheidungs- und Implementierungsprozessen in Verbindung gebracht.

Mit dem Bezugsrahmen wird eine weitgehend eigenständige und neue Perspektive zu dem Thema „Internes Kommunikationsmanagement“ entwickelt. Dies wird in der Einleitung und vor allem in den Teilen II und III deutlich. Dazu werden Ansätze von Luhmann, Habermas und Kirsch aufgenommen, zu einer neuen Problemsicht des internen Kommunikationsmanagements verbunden und handlungsleitende Schlussfolgerungen gezogen. Insofern ist einem scheinbar alten Thema neue Einsicht hinzugefügt und dabei – ohne es explizit anzusprechen – auch ein erheblicher Beitrag zum unternehmenspolitischen Diskurs geleistet worden.

Dem Verfasser ist es gelungen, die Erfahrungen und Konzepte aus einem zweijährigen Kooperationsprojekt zur gleichen Thematik in fruchtbarer Weise bei der Entwicklung des Bezugsrahmens zu verwenden, ohne dabei auf eine Aneinanderreihung von „Berater-Matrizen“ zurückzufallen. Vielmehr ist er seinem Anspruch auf theoretische Fundierung seiner Aussagen gerecht geworden. Insgesamt ist die Arbeit eine erfrischende Bereicherung der Kommunikationsliteratur, die diese nicht umschreibt, sondern in erheblichem Maße bereichert.

VORWORT

Es gibt mindestens drei themenspezifische Besonderheiten, die es zu einem wagemutigen Unterfangen werden lassen, sich mit Kommunikation überhaupt auseinander zu setzen. Die erste wird am Besten mit den Worten Luhmanns (1984) ausgedrückt: „Einmal in Kommunikation verstrickt, kommt man nie wieder ins Paradies der einfachen Seelen zurück (...).“ So allgegenwärtig das Phänomen Kommunikation ist, so wenig trivial ist ein Kommunikationsprozess oder eine Abgrenzung dessen, was (interne) Kommunikation eigentlich bedeutet. Die zweite Besonderheit ergibt sich aus der Vielzahl von wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit Kommunikation beschäftigen bzw. darauf zurückgreifen. Dies trägt wenig zur Orientierung in dem Themenkomplex bei. Da hilft es zumindest ein wenig, dass bereits vor vielen Jahren auch Thayer (1967) feststellte: „(...) für jeden und für keinen da, ein uneheliches Kind so vieler Disziplinen, muss Kommunikation mit ihrer eigenen Unbestimmtheit eins werden. Ihre Universalität macht zugleich auch ihre Dubiosität aus.“ Zuletzt sieht man sich während des Verfassens in einer paradoxen Situation: Wer sich mit Kommunikation auseinandersetzt, verbringt einen Großteil seiner Zeit mit nicht-kommunikativen Tätigkeiten.

Um so motivierender war es, dass die Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Thema „Internes Kommunikationsmanagement“ ihren Ursprung in der Praxis hatte und mit einer klaren Aufgabenstellung verbunden war. Ein Kooperationsprojekt des Lehrstuhls mit einem Münchener Unternehmen führte zu einer zweijährigen Untersuchung und dem Anspruch der Verbesserung interner Kommunikationsprozesse – innerhalb des Managements und zwischen den Mitarbeitern. Bestandteil dabei war eine explorative Studie mit namhaften Unternehmen der deutschen Wirtschaft.

Wenngleich sich der Charakter einer wissenschaftlichen Arbeit nicht mit der projekt- und studienorientierten Wiedergabe der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen unmittelbar vereinen ließ, so ist die vorliegende Arbeit doch von einer Vielzahl von Ideen geprägt, die in dieser Zeit entstanden. Außerdem wurde durch das Projekt deutlich, dass betriebswirtschaftliche Problemstellungen im Bereich der Unternehmensführung eng mit Kommunikation in Verbindung stehen. Diese Erkenntnis ist nicht grundsätzlich neu, der Zusammenhang von Führung und Kommunikation wird aber in wissenschaftlicher Hinsicht teilweise nur beiläufig, manchmal sogar zufällig behandelt. Dies wird vor allem deutlich, wenn es um die Handhabung von Problemen in komplexen Situationen geht. Insofern war es überfällig, die Diskussion der Unternehmensführung um internes Kommunikationsmanagement als zentralen, originären Ausgangspunkt zu ergänzen und von der üblichen, einseitigen Betrachtung der sogenannten Mitarbeiterkommunikation zu lösen. Um dies umfassend zu tun, wurde ein Bezugs-

rahmen entwickelt, der es erlaubt, systematisch die relevanten Aspekte zu thematisieren, und der sukzessive auf die Managementprozesse ‚Entscheidung‘ und ‚Implementierung‘ hinführt.

Ich möchte mich sehr herzlich bei all jenen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt bzw. die diese überhaupt erst möglich gemacht haben. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Max Ringlstetter. Nach meinem Studium hat er mir ermöglicht, einerseits meine wissenschaftliche Ausbildung fortzusetzen und andererseits begleitend eine frühzeitige Bindung zur Praxis aufzubauen. Am Anfang habe ich dabei die intensiven Diskussionen sowie die interessanten Erläuterungen und Erzählungen geschätzt, im weiteren Verlauf vor allem die Projekte mit der sogenannten New Economy. Ebenso bedanke ich mich bei Prof. Dr. Michael Kutschker, der das Korreferat für diese Dissertation übernommen hat.

Zwei weitere Personen haben meine Promotionszeit zu einem intensiven Forschererlebnis werden lassen: Dr. Markus Höllmüller und Dr. Niclas Krauss. Ihnen danke ich für die anregenden Diskussionen, die mit der FOG (Forschungs-Offensiv-Gruppe) ihren teils intellektuellen, teils absurden Höhepunkt fanden. Die Förderung kohäsiver Effekte in dieser und weiteren handlungsentlasteten Interaktionsarenen war mir gleichsam wichtig wie angenehm. Auch an späteren Stabilisierungsprozessen hatten sie in kritischen Situationen einen nicht unerheblichen und immer wieder motivatorischen Anteil.

Daneben danke ich folgenden Personen von ganzem Herzen, die während der Promotionszeit einen wesentlichen Beitrag im Umfeld geleistet haben: Walburga Mosburger, die stets muntere und aufmunternde Worte am Lehrstuhl fand, Joachim Klein, der die Auseinandersetzung mit diesem Thema in der Praxis initiierte, Dr. Marion Schaffer, die gleichzeitig mit mir die Promotionszeit durchlebt hat, Julia Lamprecht, Steffie Lanz und Stefan Fehm, die Teile der Korrektur übernommen haben, Patrick Smague, der mich unmittelbar nach Abgabe der Dissertation in die Praxis zurückgeholt hat, sowie Andrea Rauneker, die das Schlusslektorat übernommen hat. Daneben danke ich nicht weniger für die freundschaftliche Treue Wiebke Bechtel, Andrea Schulte und Gerhard Lappy sowie dem Mainzer und dem Münchener Kreis.

Mein inniger Dank gilt auch meiner Mutter und meinem Vater, die mir auf unterschiedliche Art in vielen Situationen den familiären Rückhalt und – für den nicht eingetretenen Fall – die finanzielle Sicherheit gaben. Schon in den Jahren davor haben sie darauf hingewirkt, dass das Fundament für diese Arbeit gelegt wurde. Der abschließende Dank gebührt unter meinen Geschwistern insbesondere meiner Schwester Uta, die meinen spontanen Bitten um Redigieren von Texten stets und unkompliziert nachgekommen ist. Nur so konnten bis zuletzt die Fristen eingehalten werden.

Dr. Jochen Oelert

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
EINFÜHRUNG	1
(1) Interne Koordinationsmechanismen: Von Bürokratie zu Kommunikation	3
(2) Interne Führungsmuster: Von Kybernetik zu Kontextsteuerung.....	7
(3) Organisieren und Prozessieren als Herausforderungen eines internen Kommunikationsmanagements	13
(4) Forschungsdefizite und Zielsetzungen der Arbeit	14
(5) Zum weiteren Vorgehen.....	20
TEIL I: RAHMENFAKTOREN EINES INTERNEN KOMMUNIKATIONSMANAGEMENTS.....	25
I.1 Zwischenmenschliche Rahmenfaktoren eines internen Kommunikationsmanagements	25
I.1.1 Sender-Empfänger-orientierte Betrachtung interner Kommunikationsprozesse	26
(1) Annäherung an ein Sender-Empfänger-orientiertes Verständnis interner Kommunikationsprozesse	27
(2) Ebenen und Problemanfälligkeit von Sender-Empfänger- orientierten internen Kommunikationsprozessen	31

	(3) Möglichkeit der Problemhandhabung durch Konvergenzeffekte im Rahmen interner Kommunikationsprozesse	37
I.1.2	Kognitive Betrachtung interner Kommunikationsmaßnahmen	41
	(1) Kognitive Zielgrößen interner Kommunikationsmaßnahmen	44
	(2) Berücksichtigung kognitiver Prozessphasen bei internen Kommunikationsmaßnahmen	47
	(3) Techniken zur "Perturbation" der Unternehmensmitglieder im Rahmen interner Kommunikationsmaßnahmen	50
I.2	Sozioökonomische Rahmenfaktoren eines internen Kommunikationsmanagements	57
I.2.1	Rechtliche Regelungen zur internen Kommunikation	62
	(1) Regelungen zur internen Kommunikation zwischen Unternehmensorganen	63
	(2) Regelungen zur internen Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Arbeitnehmern	66
	(3) Tendenzen einer gleichberechtigten Kommunikation im Rahmen der Mitbestimmung	74
I.2.2	Wirtschaftliche Orientierungsgrößen der internen Kommunikation	77
	(1) Originäre Funktionen der internen Kommunikation	81
	(2) Derivative Mobilisierungseffekte der internen Kommunikation	86
	(3) Manipulation durch interne Kommunikation?	89
I.2.3	Gesellschaftliche Auswirkungen auf die interne Kommunikation	92
	(1) Interessenartikulation und Konflikte in einer demokratischen Gesellschaft	93
	(2) Funktionen einer internen Öffentlichkeit	95
	(3) Gefahren und Möglichkeiten der Korrumpierung der internen Öffentlichkeit	99

TEIL II: GESTALTUNGSANSÄTZE EINES INTERNEN KOMMUNIKATIONSMANAGEMENTS.....	105
II.1 Organisatorischer Gestaltungsansatz eines internen Kommunikationsmanagements	107
II.1.1 Organisatorische Gestaltung der internen Kommunikation durch Professionalisierung	109
(1) Das Konzept der Professionalisierung	111
(2) Primat der Dezentralität der Professionalisierung	113
(3) Zweckmäßigkeit einer zentralen Unterstützung der Professionalisierung	114
II.1.2 Organisatorische Gestaltung der internen Kommunikation durch Institutionalisierung.....	118
(1) Das Konzept der Institutionalisierung	118
(2) Institutionalisierung durch die Einrichtung von zentralen Kommunikationsabteilungen.....	120
(3) Institutionalisierung durch die Definition von dezentralen Kommunikationsrollen	126
II.2 Infrastruktureller Gestaltungsansatz eines internen Kommunikationsmanagements	131
II.2.1 Infrastrukturelle Gestaltung der internen Kommunikation durch Kommunikationsparameter.....	132
(1) Charakterisierung von Kommunikationsparametern	132
(2) Räumliche Nähe und Tele-Technologien als grundlegende Kommunikationsparameter	133
(3) Unternehmenskultur als besondere Form eines Kommunikationsparameters.....	140
II.2.2 Infrastrukturelle Gestaltung der internen Kommunikation durch Kommunikationsinstrumente.....	144
(1) Charakterisierung von Kommunikationsinstrumenten	145
(2) Aufgabenorientierte Eignung der Kommunikationsinstrumente "Arenen" und "Medien".....	149
(3) Aspekte zur individuellen Akzeptanz von Kommunikationsinstrumenten	153

II.3	Inhaltlich-prozeduraler Gestaltungsansatz eines internen Kommunikationsmanagements	155
II.3.1	Inhaltliche Gestaltung der internen Kommunikation durch Themen	156
(1)	Von Kommunikation zu Themen	157
(2)	Aufmerksamkeitsprobleme und -regeln der Unternehmensmitglieder zu Themen	162
(3)	Allokation von Aufmerksamkeit durch "Issue Selling"	168
II.3.2	Prozedurale Gestaltung der internen Kommunikation im Rahmen von Agenden	172
(1)	Von Themen zu Agenden	172
(2)	Aufmerksamkeitsniveaus und -verläufe auf der Agenda des Unternehmens	174
(3)	Voluntaristisches "Agenda Setting" vs. Strategien des "Agenda Building"	176
TEIL III:	AUFGABENFELDER EINES INTERNEN KOMMUNIKATIONSMANAGEMENTS.....	183
III.1	Entscheidungsbezogene Kommunikation als Ausgangsaufgabe eines internen Kommunikationsmanagements	187
III.1.1	Hauptinstrumentarium der entscheidungsbezogenen Kommunikation	187
(1)	Kollektive Entscheidungsfindung im Rahmen von Entscheidungsarenen	189
(2)	Notwendigkeit der Definition von Zugangsstrukturen bei Entscheidungsarenen	194
(3)	Formalisierung des Managementsystems "Entscheidungsarenen des Unternehmens"	202
III.1.2	Flankierendes Instrumentarium der entscheidungsbezogenen Kommunikation	207
(1)	Von Informationssystemen zu Input- und Outputmedien	208

(2) Von handlungsbelasteten Entscheidungsarenen zu handlungsentlasteten Interaktionsarenen	212
(3) Systematisierung von Typen handlungsentlasteter Interaktionsarenen	216
III.2 Implementierungsbezogene Kommunikation als Anschlussaufgabe eines internen Kommunikationsmanagements	221
III.2.1 Basisinstrumentarium der implementierungsbezogenen Kommunikation	222
(1) Begegnung von Kommunikationsanforderungen im Rahmen von Breitenarenen und -medien	223
(2) Herstellung von Vertrauen und Akzeptanz durch kommunikative Symbole	228
(3) Der besondere Kommunikationswert einer Top-Management-Präsenz	233
III.2.2 Inszenierungsmöglichkeiten der implementierungsbezogenen Kommunikation	235
(1) Inszenierung von Kommunikation durch Eventarenen und -medien	236
(2) Abstimmung von Events im Rahmen von Inszenierungskampagnen	239
(3) Annäherung an eine "Best Practice" durch ausgewählte Fallbeispiele der Inszenierungspraxis	242
SCHLUSSBETRACHTUNG	249
(1) Rekapitulation zentraler Ergebnisse	249
(2) Ausblick	256
LITERATURVERZEICHNIS	261

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. E-1:	Entwicklung der Kommunikations- und Arbeitszeit von Managern.....	2
Abb. E-2:	Von Bürokratie zu Kommunikation	6
Abb. E-3:	Von Kybernetik zur Kontextsteuerung.....	10
Abb. E-4:	Forschungsrichtungen und -entwicklungen zur internen Kommunikation und Formen der Umorientierung	15
Abb. E-5:	Gesamtkonzeption des Themenfeldes "Internes Kommunikationsmanagement".....	21
Abb. I-1:	Grundformen der Kommunikation	29
Abb. I-2:	Technischer Prozess der Kommunikation	30
Abb. I-3:	Ebenen der zwischenmenschlichen Kommunikation	33
Abb. I-4:	Potentielle Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation	34
Abb. I-5:	Konvergenz-Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation	39
Abb. I-6:	Konvergenz kognitiver Landkarten zu kollektiven Kognitionen.....	40
Abb. I-7:	Übertragung des SOR-Grundmodells auf die interne Kommunikation	42
Abb. I-8:	Identifikation von Phasen des kognitiven Prozesses	47
Abb. I-9:	Hauptwirkungsfelder von Kommunikationstechniken auf kognitive Phasen.....	51
Abb. I-10:	Notwendigkeit zur Wiederholung von Kommunikationsinhalten.....	55
Abb. I-11:	Von der fokalen Stakeholder- zur generalisierten System-Perspektive	60
Abb. I-12:	Rechtliche Regelungen zur internen Kommunikation zwischen den Organen einer Aktiengesellschaft	64

Abb. I-13:	Rechtliche Regelungen zur internen Kommunikation mit den Arbeitnehmern im Betriebsverfassungsgesetz	68
Abb. I-14:	Betonung des Dialogs zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern durch die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001	77
Abb. I-15:	Klassische Ziele der internen Kommunikation	79
Abb. I-16:	Originäre Funktionen der internen Kommunikation	81
Abb. I-17:	Komplexitätsbejahung durch "offene" Kommunikation	85
Abb. I-18:	Vier-V-Pyramide der internen Öffentlichkeit	98
Abb. I-19:	Förderung interner Öffentlichkeit bei Abnahme des Handlungsspielraums	101
Abb. II-1:	Internes Kommunikationsmanagement im Spannungsfeld der (De)Zentralität	108
Abb. II-2:	Professionalisierungsvorlauf des internen Kommunikationsmanagements	116
Abb. II-3:	Institutionalisierung des internen Kommunikationsmanagements als zentrale Stabsstelle bzw. -abteilung	121
Abb. II-4:	Integrationsvarianten des "Internen Kommunikationsmanagements"	123
Abb. II-5:	Definierte und emergierende Kommunikationsrollen	129
Abb. II-6:	"Bürolandschaft" im Hauptsitz von Krupp in Reinhausen	136
Abb. II-7:	Veränderung der Kommunikationsintensität durch Ausrichtung von räumlichen und technologischen Kommunikationsparametern im Unternehmen	138
Abb. II-8:	Kategorisierung von internen Kommunikationsinstrumenten	147
Abb. II-9:	Einsatzignung von internen Kommunikationsinstrumenten	150
Abb. II-10:	Steuerungsleistung und Strukturdimensionen von Themen	161

Abb. II-11:	Aufmerksamkeitsregeln zu Themen	165
Abb. II-12:	Wahrnehmung und Einordnung von Themen	171
Abb. II-13:	Niveaus und Verläufe der kollektiven Aufmerksamkeit zu Themen	175
Abb. III-1:	Generische Aufgabenfelder eines internen Kommunikationsmanagements	184
Abb. III-2:	Prozessorientierte Aufgabenfelder eines internen Kommunikationsmanagements	186
Abb. III-3:	Erweiterung eines Entscheidungsgremiums zu einer Entscheidungsarena ..	190
Abb. III-4:	Differenzierung von Entscheidungsgremien und -arenen.....	193
Abb. III-5:	Abstimmung des Strategieprozesses durch ein eng vernetztes Arenensystem	198
Abb. III-6:	Überschneidung der Themen von Vorstands- und Controllingarena	201
Abb. III-7:	Formalisierung des Managementsystems "Entscheidungsarenen des Unternehmens" und beispielhafte Ausgestaltung.....	204
Abb. III-8:	Ergänzung einer Entscheidungsarena um Input- und Output-Medien	211
Abb. III-9:	Typen von handlungsentlasteten Interaktionsarenen vor dem Hintergrund eines angenommenen Trade-offs zwischen handlungsentlasteter Kommunikation und kohäsiven Effekten.....	218
Abb. III-10:	Eignung von Breitenarenen und -medien	224
Abb. III-11:	Vertrauensbildung durch Symbole	232
Abb. III-12:	Inszenierung typischer Maßnahmen und Ereignisse in Unternehmen	238
Abb. III-13:	Konzeptionierung einer Inszenierungskampagne	240
Abb. S-1:	Erfolgs-, Kompromiss- und Konsensorientierung der Kommunikation.....	258