

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

**Herausgeber:** Eisenbibliothek

**Band:** 78 (2006)

**Artikel:** Ein wichtiger Platz im Orchester : interne Kommunikation im Curriculum der didaktischen Sequenz Impact

**Autor:** Rosenberger, Nicole

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378416>

### Nutzungsbedingungen

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

### Conditions d'utilisation

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

### Terms of use

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

**Download PDF:** 26.01.2026

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



## Ein wichtiger Platz im Orchester – Interne Kommunikation im Curriculum der didaktischen Sequenz Impact

### Dr. Nicole Rosenberger

Dr. phil., Dozentin für Organisationskommunikation, leitet die Weiterbildung des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft IAM der Zürcher Hochschule Winterthur. Promovierte Germanistin und Publizistikwissenschaftlerin. Neben ihrer Forschungstätigkeit hat sie während Jahren für zahlreiche Organisationen Öffentlichkeitsarbeit konzipiert und umgesetzt.

[www.iam.zhwin.ch](http://www.iam.zhwin.ch)

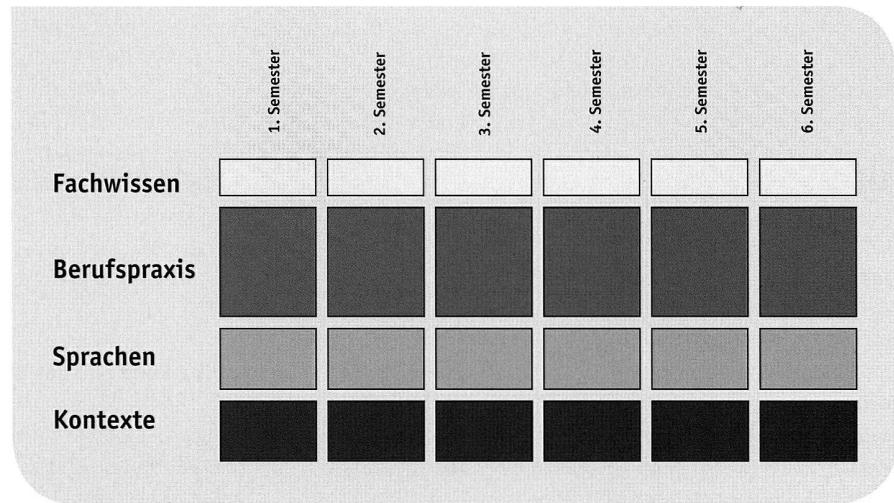


Abbildung 1: Aufbau Bachelorstudium Kommunikation.

**Am Beispiel der didaktischen Sequenz Impact des Bachelorstudiengangs Kommunikation mit Studienrichtung Journalismus und Organisationskommunikation wird gezeigt, wie Berufseinsteiger am Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM auf eine Tätigkeit in der internen Kommunikation vorbereitet werden.**

Interne Kommunikation ist eine der anspruchsvollsten und zugleich unscheinbarsten Disziplinen der Organisationskommunikation. Als Element im Führungsprozess richtig eingesetzt, kann sie die Mitarbeitermotivation fördern, das Entstehen einer Organisationskultur ermöglichen und das Erreichen der Organisationsziele erleichtern. Als primär an die Angehörigen der Organisation gerichtete Kommunikation fehlen ihr hingegen die Prominenz und der Glanz, der etwa der Medienarbeit oder den Investor Relations zeitweise anhaften kann. Lorbeeren sind für die Verantwortlichen der Mitarbeiterkommunikation zudem nicht ganz einfach zu holen – findet sie doch immer im Spannungsfeld zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden statt. Diese vermeintliche Nähe von Sender und Empfänger täuscht allzu leicht darüber hinweg, dass sich die Vorstellungen und Erwartungen der beiden Parteien bezüglich Zweck und Inhalt von interner Kommunikation unterscheiden können. Nicht alles, was aus Sicht der Organisationsleitung zentral ist, interessiert die Mitarbeiter. Und umgekehrt möchten und können Geschäftsleitungen nicht immer jene Informationen preisgeben, welche von den Mitarbeitenden am stärksten nachgefragt werden. Zudem schätzen Organisationen den Stellenwert von externer Kommunikation oft höher ein – und vergessen dabei, dass diese immer auch nach innen wirkt; und umgekehrt. Entsprechend muss interne Kommunikation systematisch gesteuert und mit der externen Kommunikation abgestimmt werden. Dies verlangt von den Kommunikatoren zum einen spezifisches Fachwissen, zum anderen ein Sensorium für die feinen Unterschiede zwischen interner und externer Kommunikation.

Im Folgenden wird am Beispiel der Werkstatt Impact des Bachelorstudiengangs Kommunikation (Studienrichtung

Journalismus / Organisationskommunikation) des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft IAM dargelegt, wie künftige Berufseinsteiger auf die anspruchsvolle Aufgabe der internen Kommunikation vorbereitet werden und wie das Curriculum dieser Veranstaltung den Besonderheiten der Mitarbeiterkommunikation Rechnung trägt.

### **Das Umfeld der Werkstatt Impact**

Der Bachelorstudiengang Kommunikation ist entlang der vier Lernbereiche Fachwissen, Berufspraxis, Sprachen und Kontexte aufgebaut. (vgl. Abbildung 1) Diese Lernbereiche unterscheiden sich nicht nur thematisch, sondern vor allem auch in Bezug auf die Unterrichtsformen und die Lernziele. Im Lernbereich Fachwissen werden die Studierenden in Vorlesungen mit den Theorien und Methoden von Journalismus, Organisationskommunikation und Mediengeschichtlichkeit vertraut gemacht. Demgegenüber wird der Lernbereich Kontexte mit Tagungen abgedeckt: Hier steht weniger die konkrete Wissensvermittlung im Vordergrund als das Erwerben von Kompetenzen, die es erlauben, sich in kurzer Zeit in wirtschaftliche, technische oder politische Themen einzuarbeiten und diese zu verstehen. Während des ganzen Studiums stärken die Studierenden ihre Sprachkompetenzen, indem sie den wöchentlichen Deutsch-, Englisch- und Französischunterricht besuchen. Der Lernbereich Berufspraxis ist in sechs so genannte Werkstätten unterteilt. In ihnen erwerben die Studierenden Techniken und Routinen für die Berufspraxis und simulieren den beruflichen Alltag von Journalismus und Organisationskommunikation. Der Unterricht findet dabei sowohl in Plenarveranstaltungen als auch in Kleingruppen statt.

Die Werkstatt eines jeden Semesters hat eine spezifische Ausrichtung. Im ersten Semester stehen in der Werkstatt «Tools» wichtige Arbeitsinstrumente für das Studium und die Berufsfelder Journalismus und Organisationskommunikation im Zentrum. In der Werkstatt «Storytelling I», die im zweiten Semester stattfindet, lernen die Studierenden, einfache Textformen von Journalismus und Organisationskommunikation zu produzieren. Der Unterricht findet hier in Kleingruppen statt und wird von Praktikern geleitet. Im dritten Semester steht in der Werkstatt «Standup» der Auftritt vor Publikum, Mikrofon und Kamera im Vordergrund.

Auch hier wird in Kleinstgruppen trainiert. Die Werkstatt «Trainee» findet in Form von Praktika statt. Das letzte Studienjahr vertieft mit der Werkstatt «Storytelling II» die Medienkompetenz der Studierenden. Nun werden komplexere Textformen wie Kritik, Kommentar, Editorial usw. geübt. In diesen fünf Werkstätten erwerben die Studierenden das handwerkliche Rüstzeug, um als PR-Redaktor oder Junior-Consultant mediums- und zielgruppengerecht zu schreiben, zu sprechen und aufzutreten. (vgl. Abbildung 2)

### **Aufbau und Ziel der Werkstatt Impact**

Die Werkstatt des sechsten und letzten Semesters heißt «Impact». Sie vermittelt einen Einblick in die Perspektive des Kommunikations- und Redaktionsleiters. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, die Studierenden im Schnellverfahren zu leitenden Kommunikationsprofis auszubilden. Vielmehr sollen Einblicke in das strategische Kommunikationsmanagement sowie in Fragen der Organisation, der Führung und des Qualitätsmanagements den Studierenden den Einstieg in die Berufspraxis erleichtern. Die Absolventen sollen an ihrem späteren Arbeitsplatz die Perspektive ihrer Vorgesetzten verstehen und die Zusammenhänge von Organisationsstrukturen und Kommunikationsprozessen beurteilen können.

Impact besteht aus zwei verschiedenen Unterrichtsfächern. Den Auftakt des Werkstatttages bildet jeweils eine zweistündige Vorlesung, in der wichtige Leitkonzepte und Instrumente der Organisationskommunikation diskutiert werden. Dabei stellt die Vorlesung neben den theoretischen Modellen immer auch deren Anwendung und Relevanz in der Praxis dar. Dieser Transfer geschieht unter Bezug von kleineren Fallstudien. Das in der Vorlesung vermittelte Wissen dient als Grundlage für den eigentlichen Werkstattunterricht, der unmittelbar an die Plenarveranstaltung anschließt. Dieser Werkstattinhalt ist thematisch in die beiden Module «Integrierte Kommunikation» und «PR-Management» unterteilt. Die Studierenden werden hier in Gruppen von PR-Praktikern unterrichtet. Dabei wird zum einen das notwendige Fach- und Methodenwissen vermittelt. Zum andern setzen die Studierenden dieses Wissen um und erarbeiten verschiedene Werkstücke wie Kommunikationskonzepte, -pläne oder eine Agenturpräsentation. In diesem eigentlichen Werkstattteil

## **Berufs-praxis**

<b>Werkstatt Tools</b>	<b>Werkstatt Storytelling I</b>	<b>Werkstatt Standup</b>	<b>Werkstatt Trainee</b>	<b>Werkstatt Storytelling II</b>	<b>Werkstatt Impact</b>
------------------------	---------------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------------	-------------------------

Abbildung 2: Struktur Lernbereich Berufspraxis.

steht die Praxis klar im Vordergrund. (vgl. Abbildung 3)

Für die Werkstatt Impact gelten die folgenden Lernziele:

- Die Studierenden erkennen die Notwendigkeit und kennen die Voraussetzungen strategischer Kommunikation
- Die Studierenden kennen die wichtigsten Kommunikationsinstrumente und können diese im Sinne einer integrierten Kommunikation aufeinander abstimmen
- Die Studierenden sind in der Lage, die Kommunikation mittels Kommunikationskonzept zu planen

#### **Lernziele bezüglich interner Kommunikation**

In den ersten fünf Semestern des Studiums haben die Studierenden verschiedene Instrumente der internen Kommunikation aus operativer Sicht kennen gelernt und diverse Textsorten der Mitarbeiterkommunikation geübt. Nun geht es darum, sie mit der übergeordneten, planerischen Ebene der internen Kommunikation vertraut zu machen. Dabei verfolgt die Werkstatt drei Lernziele:

1. Interne Kommunikation als Teil der Führungs-kommunikation verstehen
2. Interne Kommunikation als Teil der strategischen Kommunikation verstehen
3. Notwendigkeit erkennen, interne Kommunikation im Sinne der integrierten Kommunikation zu planen

Welche Überlegungen stehen hinter diesen drei Lernzielen, und wie werden sie im Unterricht eingelöst?

#### **Interne Kommunikation als Teil der Führungs-kommunikation**

Wird Kommunikation als Teil von Führung verstanden, dann muss die Mitarbeiterkommunikation mehr leisten, als nur zu informieren. Denn Personalführung meint zunächst ganz grundsätzlich, das Mitarbeiterverhalten durch den Vorgesetzten zu beeinflussen. Diese Beeinflussung zielt letztlich darauf ab, dass die Mitarbeitenden ihr Handeln an den Unternehmenszielen ausrichten. Ein solches Handeln ist jedoch nur möglich, wenn das Individuum über seinen unmittelbaren Arbeitsplatz hinaus in das Betriebs- und Unternehmensgeschehen einbezogen wird.<sup>1</sup> Deshalb hat interne Kommunikation nicht nur eine instrumentelle Funktion, welche die Koordination der organisationsinternen Aktivitäten und die Austauschbeziehungen des Unternehmens zu den Umwelten sicherstellt. Vielmehr muss sie auch eine soziale Funktion erfüllen, die den emotionalen Bedürfnissen von Mitarbeitern Rechnung trägt. Und gerade diese soziale Funktion beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter stark.<sup>2</sup>

In einem kooperativen Führungsverständnis findet zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ein wechselseitiger Beeinflussungsprozess statt. Entsprechend muss die Kommunikation in verschiedenen Richtungen ablaufen: als Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation. Top-down werden meist Instruktionen und Anweisungen, Informationen über konkretes Geschehen, Pläne und Entwicklungen des Unternehmens sowie Begründungen von Managemententscheidungen kommuniziert. Über die Aufwärtskommuni-

Vorlesung	Leitkonzept und Instrumente der Organisationskommunikation	
	Vermittlung von Theorie und Diskussion ihrer praktischen Relevanz	
Werkstattunterricht	Integrierte Kommunikation	PR-Management
	Praktische Übungen und Vermittlung von Fach- und Methodenwissen	

Abbildung 3: Aufbau der Werkstatt Impact.

kation hingegen werden Informationen über Arbeitsabläufe und ungelöste Probleme, Vorschläge für Verbesserungen, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter sowie deren Meinungen, Einstellungen und Gefühle von unten nach oben ins Management transportiert. Existiert in der Praxis meist nur eine geringe Anzahl von Kommunikationswegen für die Bottom-up-Kommunikation, so fehlen institutionalisierte Kanäle für die Horizontalkommunikation beinahe vollständig. Ein solcher Austausch von Informationen zwischen Individuen und Gruppen derselben Hierarchieebene findet oft nur spontan und zufällig statt.

Dieses Verständnis von interner Kommunikation wird in einer einzelnen Vorlesungssequenz vermittelt, die ausschliesslich der Mitarbeiterkommunikation gewidmet ist. Dabei geht es vor allem darum, die Studierenden für die Eigenheiten der internen Kommunikation zu sensibilisieren und das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass interne Kommunikation im Kontext von Führung betrachtet werden muss. Entsprechend ausführlich zur Sprache kommt die Interdependenz von Unternehmens- bzw. Führungskultur und interner Kommunikation. Veranschaulicht werden solche unterschiedlichen Ausprägungen von Mitarbeiterkommunikation schliesslich am Beispiel verschiedener Hauszeitungen.

Einen weiteren Schwerpunkt der Vorlesung zur internen Kommunikation bildet das Bewusstmachen des oben bereits erwähnten hohen Stellenwerts von interner Kommunikation für ein Unternehmen. Am Beispiel von Change-Prozessen wird gezeigt, dass interne Kommunikation weit mehr leisten kann und soll, als die Mitarbeiter über Veränderungen zu informieren. Zur Illustration wird hier mit dem Case der Fusion von Price Waterhouse und Coopers & Lybrand zur neuen Consultingfirma PriceWaterhouseCoopers gearbeitet. Das Fallbeispiel zeigt den Studierenden, wie sich die Prioritäten der Ziele, Botschaften und Massnahmen der internen Kommunikation in den verschiedenen Phasen des unternehmerischen Wandlungsprozesses verschieben. Der Case eignet sich darüber hinaus sehr gut dazu, über eine sinnvolle Segmentierung interner Zielgruppen nachzudenken und das komplexe Timing von interner und externer Kommunikation zu demonstrieren.

### **Interne Kommunikation als Teil der strategischen Kommunikation**

Organisationskommunikation hat einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und muss deshalb strategisch angelegt sein. Mit Grunig/Hunt<sup>3</sup> heisst das, mit all jenen Bezugsgruppen kommunikative Beziehungen zu pflegen, welche die Erreichung der Organisationsziele befördern oder behindern. Die Mitarbeiter, von deren Motivation und Leistung der Unternehmenserfolg sehr direkt abhängt, stellen folglich eine zentrale Dialoggruppe der Un-

ternehmenskommunikation dar. Effiziente interne Kommunikation generiert entsprechend Unternehmenswert. Voraussetzung dazu aber ist, dass die Mitarbeiterkommunikation weder ausschliesslich anlassorientiert noch zufällig ist. Vielmehr muss sie als ein systematisch gesteuerter Prozess definiert und gemanagt werden. Entsprechend zentral sind denn auch Fragen der Ansiedlung interner Kommunikation in der Organisation.

Erhellt werden diese übergeordneten Zusammenhänge einerseits in einer Vorlesung zur PR-Theorie von Grunig/Hunt und zum organisationstheoretischen Ansatz der integrierten Kommunikation von Bruhn. In beiden Sitzungen geht es vor allem darum, zu zeigen, wie strategische Kommunikation in der PR-Theorie definiert und begründet wird und welche Forderungen bezüglich Organisation von Kommunikation davon abgeleitet werden. Im Werkstattunterricht «PR-Management» diskutieren die Studierenden anhand verschiedener Organigramme, welche Konsequenzen sich aus den jeweiligen Organisationsformen für die interne Kommunikation ergeben. Die Studierenden schärfen damit ihr Bewusstsein dafür, dass Organisationsstrukturen immer auch einen Einfluss auf die Lösung von Kommunikationsaufgaben haben.

Soll Kommunikation systematisch gesteuert werden, muss sie mittels Konzepten geplant werden. Die Studierenden lernen im Werkstattunterricht denn auch, Kommunikationsaufgaben konzeptionell anzugehen. In mehrtagigen Workshops werden sie in die Konzepttechnik eingeführt und erstellen verschiedene Kommunikationskonzepte. Die Aufgabenstellungen betreffen dabei meist die interne und externe Kommunikation. Entsprechend wichtig ist in dieser Konzeptarbeit denn auch die inhaltliche und zeitliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente.

### **Interne Kommunikation im Sinne der integrierten Kommunikation planen**

Wenn Kommunikation einen Beitrag zur strategischen Positionierung des gesamten Unternehmens leisten soll, dann müssen die Kommunikationsinstrumente im Sinne der integrierten Kommunikation<sup>4</sup> in einem systematisierten Planungsprozess kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden. Das bedingt aus Sicht der Kommunikationsleitung, die interne Kommunikation immer auch im Blick zu haben.

Das Ineinanderspielen von interner und externer Kommunikation wird in der Vorlesungssequenz zur integrierten Kommunikation vertieft behandelt. Mit Hilfe einzelner Case Studies wird veranschaulicht, wie Kommunikation formal, zeitlich und inhaltlich abgestimmt werden kann. Diese Verkoppelung von interner und externer Kommunikation haben die Studierenden in den Konzeptaufgaben des eigentlichen Werkstattunterrichts dann mehrfach zu leisten.

## **Fruchtbarmachen der PR-Theorie für die interne Kommunikation**

In der Werkstatt Impact wird interne Kommunikation nicht einfach nur als isoliertes Kommunikationsinstrument behandelt. Alle Fragen des Kommunikationsmanagements werden immer auch unter dem Blickwinkel der Mitarbeiterkommunikation betrachtet. Entsprechend werden die in der Vorlesung behandelten PR-Theorien explizit daraufhin geprüft, ob und in welchen Kontexten sie für Fragestellungen der internen und externen Kommunikation fruchtbar gemacht werden können. Die PR-Modelle «Informationstätigkeit», «Asymmetrische Kommunikation» und «Symmetrische Kommunikation» von Grunig/Hunt beispielsweise können auch als Grundtypen interner Kommunikation verstanden werden und veranschaulichen damit die grosse Spannbreite, in der sich interne Kommunikation bewegt: nämlich zwischen tendenziell monologisch ausgerichteter Information, die vor allem Top-down verläuft, bis hin zur dialogisch ausgerichteten Kommunikation, die Top-down, Bottom-up und In-between verläuft. Umgekehrt werden die Unterschiede zwischen den Modellen am Beispiel der internen Kommunikation besonders augenfällig. Die Studierenden versuchen anhand verschiedener Produkte der internen Kommunikation, das Grundverständnis von interner Kommunikation einzelner Organisationen zu bestimmen. Dabei werden sie erneut für die doppelte Herausforderung sensibilisiert, welche dieser Kommunikationstyp stellt. Er verlangt, sowohl den Erwartungen des Absenders (Organisationsleitung) als auch den Erwartungen der Adressaten (Mitarbeiter) gerecht zu werden.

Das Modell der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart<sup>5</sup>, das primär für die Lösung von politischen Konflikten entwickelt worden ist, wird in der Vorlesung auch als Diagnose-Instrument für die Veränderungskommunikation erprobt. In Burkarts Ansatz können Konfliktpartner nur dann eine gemeinsame Lösung finden, wenn sie über das WAS, WER und WARUM kommuniziert haben und sich über die Wahrheit, die Wahrhaftigkeit und Richtigkeit der Inhalte verständigt haben. Anhand eines Beispiels von nicht ganz glückter Veränderungskommunikation wird versucht, mit Hilfe dieser Kategorien die Ziele und Inhalte möglicher Anschlusskommunikation festzulegen: Müssen noch mehr Informationen und Hintergründe über den Wandel kommuniziert werden, da deren Wahrheit in Zweifel gezogen wird? Oder müssen Motivation und Leistung der Projektverantwortlichen offen gelegt werden, da deren Glaubwürdigkeit in Zweifel gezogen wird (Wahrhaftigkeit)? Oder muss Akzeptanz für die Argumente geschaffen werden, mit welchen der Wandel begründet wird, weil die vorgebrachten Argumente nicht als legitim erachtet werden (Richtigkeit)?

## **Fazit**

Die Werkstatt Impact des Bachelorstudiengangs Kommunikation hat das Ziel, die Studierenden für die Besonderheiten und den hohen Stellenwert der Mitarbeiterkommunikation zu sensibilisieren. Deshalb behandelt einerseits eine zweistündige Vorlesung die Mitarbeiterkommunikation als eigenständiges und anspruchsvolles Kommunikationsinstrument. Andererseits wird mit der hohen Gewichtung der Ansätze zur strategischen und integrierten Kommunikation der Blick immer wieder auf die grosse Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation und deren Abstimmung mit der externen Kommunikation gerichtet. Den Studierenden wird auf diese Weise das Bewusstsein vermittelt, dass interne Kommunikation nur dann effizient und exzellent sein kann, wenn sie systematisch geplant wird und im Orchester der Gesamtkommunikation ihren festen Platz einnimmt.

<sup>1</sup> Franz Klöfer und Ulrich Nies: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, Neuwied 2001, 2. überarb. und erweit. Aufl., S. 28 f.

<sup>2</sup> Claudia Mast: Unternehmenskommunikation, Stuttgart 2002, S. 245.

<sup>3</sup> James E. Grunig, Todd Hunt: Managing Public Relations, New York 1984.

<sup>4</sup> Manfred Bruhn: Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997.

<sup>5</sup> Roland Burkart: Public Relations als Konfliktmanagement, Wien 1993.