

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG  
**Herausgeber:** Eisenbibliothek  
**Band:** 78 (2006)

**Artikel:** Innenansichten : "Interne Kommunikation als aktuelles Problem angewandter Kommunikationsforschung"  
**Autor:** Szyszka, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378418>

### **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**

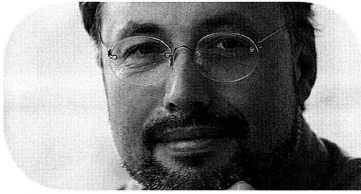
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 04.05.2026

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



## Innenansichten – «Interne Kommunikation als aktuelles Problem angewandter Kommunikationsforschung»

### Prof. Dr. Peter Szyszka

Jg. 1957, Professor für Organisationskommunikation an der Zürcher Hochschule Winterthur (Schweiz). Der studierte Kommunikationswissenschaftler war nach beruflichen Stationen in Wissenschaft, PR-Praxis und Erwachsenenbildung von 2000 bis 2004 Professor für Marketing und Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, wo er den Studiengang Kommunikationsmanagement aufbaute. Aktuelle Forschungs-, Beratungs- und Publikationsschwerpunkte: interne Kommunikation, Marktkommunikation, Qualität der PR-Arbeit. U. a. Mitherausgeber des «Handbuchs der Public Relations»<sup>1</sup>.

Obwohl interner Kommunikation von Anbeginn der Fachdiskussion allgemein ein wichtiger Stellenwert eingeräumt wurde, wird dort dieser Stellenwert eher nachlässig begründet. Es fehlt – so zeigt es die Durchsicht der Fachliteratur – an einer eindeutigen Nomenklatur, die eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema möglich macht, und an Modellen, welche zentrale Probleme interner Kommunikation offen legen können. Um in angewandter Forschung Praxisprobleme untersuchen und beurteilen zu können, sind beide Schritte Grundvoraussetzung. In diesem Sinne wollen die nachfolgenden grundlegenden Überlegungen einen Beitrag zu einer differenzierten Beobachtung von Praxis leisten.

### «Public Relations begins at home»

Wer sich mit dem Thema der internen Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation oder internen PR-Arbeit beschäftigt, stösst meist zuerst auf eine alte, in ihrer Urheberschaft unbekanntere amerikanische Lehrformel: «Public Relations begins at home.» Sie meint: «The first step is to put your house in order»<sup>2</sup>, denn «ein gutes Image in der Öffentlichkeit wird intern, wird im Hause gemacht»<sup>3</sup>. Das Imageobjekt muss also stimmen, damit die Imagesubjekte zu einer positiven Meinungsbildung kommen können. Während sich die klassische, aus dem Human Resource Management stammende Literatur in diesem Kontext eher mit dem Zusammenhang zwischen Informiertheit, Identifikation/Motivation und Mitarbeiterproduktivität auseinandersetzt, betont

die PR-Literatur zusätzlich die – vorwiegend nach aussen gerichtete – Kommunikator- oder Botschafterfunktion von Mitarbeitenden.<sup>4</sup> Interne Kommunikation verfügt also auf den Ebenen von Innen- und Aussenwirkung über Gestaltungs- und Optimierungspotentiale, denen im Fachdiskurs schon früh ein zentraler Stellenwert attestiert<sup>5</sup> und wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt worden ist<sup>6</sup>, die bis ins Marketing hinein reicht<sup>7</sup>. Die Durchsicht der Fachliteratur am Anfang des 21. Jahrhunderts fördert allerdings zutage, dass diese nicht nur mehrheitlich aus Praxisquellen stammt, sondern auch eine Reihe grundlegender Fragen nur unbefriedigend behandelt. Drei dieser Fragestellungen sollen im Folgenden problematisiert und Lösungsansätze kurz skizziert werden.

### Die Begriffsproblematik

Begriffe und Definitionen sind als «Denkzeuge» das Grundhandwerkszeug der Wissenschaft. Mit ihrer Hilfe wird es möglich, Gegenstände zu erfassen und zu beschreiben: Bei interner Kommunikation beginnen bereits an dieser Stelle die Defizite. So vermischt eine teilweise synonyme Verwendung der Begriffe «interne Kommunikation», «Mitarbeiterkommunikation» und «interne PR-Arbeit», wie sie sich nicht nur im PR-Kontext findet, den Blick dafür, dass es sich bei «interner Kommunikation» eigentlich um eine komplexe und differenzierte zu betrachtende Problematik der Organisationskommunikation handelt.

Im organisationssoziologischen Sinne kann *interne*

Kommunikation als ein Typus von Organisationskommunikation aufgefasst werden, der drei sehr unterschiedliche Untertypen organisationsinterner Kommunikation einschliesst:

- *Formelle Kommunikation* als alle Formen organisierender Kommunikation, die als
  - *entscheidungsfindende Kommunikation* (Treffen organisationspolitischer Grundsatzentscheidungen),
  - *Prozesskommunikation* (Informationsvermittlung in Managementprozessen) und
  - *Leistungserstellungs- oder Verrichtungskommunikation* (kommunikative Prozesse der Anleitung, Koordination, Kontrolle und Korrektur)

mit der Erhaltung und Entwicklung einer Organisation befasst sind.

- *Informelle Kommunikation* als alle organisationsinternen Prozesse sozialer Kommunikation, die formelle Prozesse aufgrund des sozialen Miteinanders der unterschiedlichen Rollenträger einer Organisation natürlicherweise begleiten und abseits formeller Strukturen eigene Netzwerke bilden.
- *Instrumentelle Kommunikation* als eine nach innen gerichtete organisationspolitische Managementaufgabe, die mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel und über die Vermittlung ausgewählter Wissensbestände Einfluss auf den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden nehmen soll.

Wird interne Kommunikation in dieser begrifflichen Breite entwickelt, fällt der Begriff «Mitarbeiterkommunikation» schon von seinem semantischen Potential her ab. *Mitarbeiterkommunikation* lässt sich dann verstehen

- als *Kommunikation unter Mitarbeitenden*, wobei der Begriff dann leistungserstellende und informelle Kommunikation einschliesst,
- als *Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften*, in deren Zentrum im Wesentlichen Optimierungsfragen der Leistungserstellungs-/ Verrichtungsprozesse stehen, oder
- als *auf Mitarbeitende gerichtete* und in diesem Fall interne instrumentelle *Kommunikation*.

In der Organisationspraxis findet vor allem die dritte Variante Anwendung, wobei damit in der Regel «interne PR-Arbeit» gemeint ist.

Der Terminus «interne PR-Arbeit» verfügt über ein begrifflich deutlich eingegrenztes, auf Aktivitäten ausgerichtetes semantisches Spektrum. So kann *interne PR-Arbeit* als ein *Typus interner instrumenteller Kommunikation* eingestuft werden, dessen Aufgabenfeld auf der Schnittstelle zwischen Human Resource Management, Prozesskommunikation und Public-Relations-Aktivitäten angesiedelt ist. Interne Public-Relations-Aktivitäten setzen sich idealtypisch mit Informationsbedürfnissen und Informationsdefiziten auseinander, die bei Mitarbeitenden im Zusammenhang mit

ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisation entstehen oder aus Defiziten des Informationstransfers im Rahmen der Prozesskommunikation resultieren:

- Internen Public-Relations-Aktivitäten lässt sich so die *Funktion* eines internen, *nutzenorientierten Wissens- (Fakten) und Bedeutungsmanagements (Sinn)* zuweisen, das mit kommunikativen Mitteln über Mitarbeitende einen Einfluss auf die Handlungsspielräume einer Organisation nehmen will, um *Chancen* zu nutzen, *Risiken* einzugrenzen oder mit diesen umzugehen.
- Interne Public-Relations-Aktivitäten verfolgen damit das *Ziel*, die *Effizienz* organisationaler Prozesse mittels einer Ausschöpfung der Ressource Mitarbeiter auf kommunikativer Ebene *zu steigern und zu optimieren*, wobei ein Status *sozialen Vertrauens* angestrebt wird.
- Interne Public-Relations-Aktivitäten erbringen dazu eine spezifische *Kommunikationsmanagement-Leistung*, indem in einem *Prozess der Beobachtung und Analyse* von Mitarbeiterkommunikation relevante Probleme und Themen ermittelt, mit der Organisationsführung abgestimmt und ggf. durch *Massnahmen des Wissens- und Bedeutungstransfers* bearbeitet werden; hierdurch entsteht intern *funktionale Transparenz*<sup>9</sup>.

Idealtypisch überprüfen Prozesse interner PR-Arbeit, ob und inwieweit Informationsbedürfnisse, Informationsdefizite und zu erweiternder Informationstransfer aus organisationspolitischer Perspektive Optimierungspotentiale der Ressource Mitarbeiter bergen, die sich auf anderen Wegen nicht erschliessen lassen. Diese Optimierungspotentiale können in zwei Bereichen angesiedelt sein:

- Im Bereich der *Prozessoptimierung*: Durch die Herstellung eines zweckmässigeren Informationsstatus wird *direkt* Einfluss auf die Optimierung organisationaler Prozesse genommen.
- Im Bereich der *Mitarbeiteroptimierung*: Durch die Befriedigung ausgewählter sozio-emotionaler Informationsbedürfnisse der Mitarbeitenden wird über deren gestärkte Identifikation und Motivation Einfluss auf deren Leistungsfähigkeit und damit *indirekt* wiederum Einfluss auf die Optimierung organisationaler Prozesse genommen.

Da Mitarbeitende «natürliche Kommunikatoren» gegenüber dem sozialen Umfeld einer Organisation sind, gehört auch die Frage der Optimierung ihrer potentiellen Kommunikatorrolle zu den Optimierungspotentialen, mit denen sich interne PR-Arbeit auseinander setzt.

### **Kommunikation «in» Organisationen**

Klassische Definitionen von Organisationskommunikation unterscheiden zwischen Kommunikation «in» und Kommunikation «von» Organisationen.<sup>9</sup> Im Sinne systemi-

schen Denkens ist Kommunikation zunächst ein verbindendes Element, das massgeblich zur Organisierung einer Organisation beiträgt und *Prozesse formeller und informell intern ablaufender Kommunikation* (Kommunikation «in» Organisationen) umfasst. Von diesen *Prozessen instrumenteller und informell nach aussen wirkender Kommunikation* (Kommunikation «von» Organisationen) sind Prozesse zu unterscheiden, bei denen es bewusst (instrumentell) oder unbewusst (informell) zur Selbstkundgabe einer Organisation kommt und die eine wichtige, hier nicht näher zu betrachtende Rolle in Meinungsbildungs- und Kommunikationsprozessen «über» Organisationen spielen. Im Gegensatz zu diesen Prozessen gilt für Prozesse der Kommunikation in Organisationen, dass sie gemeinhin von aussen nicht oder nur schwer zugänglich sind und damit eine Organisation von ihrer Umwelt abgrenzen.

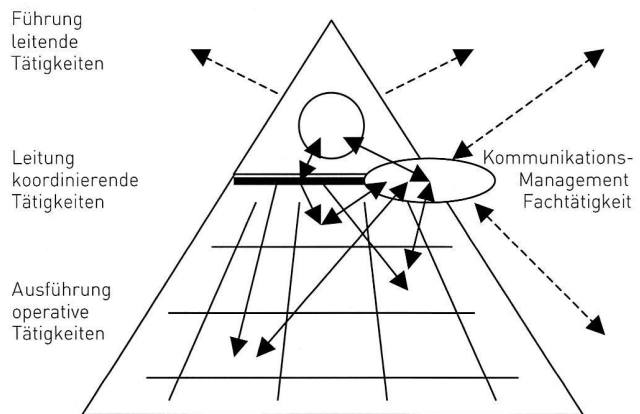
Von ihrer Binnenstruktur her lassen sich Organisationen – unabhängig von Tiefe und Differenzierung ihrer Binnengliederung – als Pyramide darstellen, bei der ein kleiner Kreis von Organisationsmitgliedern an der Spitze organisationspolitische Entscheidungen trifft und die grosse Mehrheit der Organisationsmitglieder als Betroffene von Entscheidungen nur in dem Masse und Umfang Einblicke erhält, wie dies für ihren Teil der operativen Umsetzung dieser Entscheidungen erscheint. Entsprechend lässt sich eine Organisation unter dem Aspekt der *Zugänglichkeit von Informationen* in zwei unterschiedliche Kommunikationsräume mit unterschiedlichen Kommunikationsanliegen gliedern:

- den *Raum der Organisationsführung* als einen «privaten» oder «geheimen» Raum, in dem organisationspolitische Grundsatzfragen (Ziele, Wertvorstellungen, Leistungen) ausgehandelt, entschieden und zur Umsetzung angewiesen werden, und
- den *operativen Raum der Ausführung* als einen «organisationsöffentlichen Raum», in dem idealtypisch alle umsetzungs- oder verrichtungsrelevanten Informationen verfügbar sind und sich adäquate Kommunikationsprozesse vollziehen.<sup>10</sup>

Die grafische Darstellung unterscheidet dazu ein kleines *Dreieck* als den Raum der *Organisationsführung* und ein deutlich davon abgegrenztes *Trapez* als den operativen Raum der *Ausführung*. Zwischen diesen beiden Räumen hat die *Prozesskommunikation* der Kader für Weitervermittlung wie für wechselseitigen *Informationstransfer* zu sorgen.

Der Raum der Organisationsführung ist idealtypisch ein informell in sich geschlossenes System («geheimer» Raum), aus dem nur getroffene Grundsatzentscheidungen und die (1) für deren *adäquate Umsetzung* und (2) für *ordnendes Grundverständnis* notwendigen Informationen via Informationstransfer durch Prozesskommunikation mitgeteilt und weitervermittelt werden. Die Kenntnis *weiterreichender*

### Organisation als kommunikatives Gebilde.



*Sinn-Informationen* über Entscheidungsoptionen, Entscheidungsgründe und deren mögliche Folgen bleibt damit allein denen vorbehalten, die direkt an diesen Prozessen beteiligt waren. Vor allem an die Frage, wie tief diese Grundsatzentscheidungen von Mitarbeitenden als Angehörige des «trapezförmigen» organisationsöffentlichen Raumes einsehbar sein müssen, knüpfen sich in der Praxis wesentliche Probleme der internen Kommunikation; ein zweites Problemfeld eröffnet sich durch den kommunikativ selten störungsfreien Ablauf von Prozesskommunikation.

Dafür, dass *Kommunikationsprozesse der strategischen Planung, Aushandlung und Entscheidung* sich dennoch im Geheimen vollziehen sollten, sprechen mindestens *drei Gründe*:

- *Kontingenz-Problem:* Organisationspolitische Entscheidungsprozesse loten organisationale Handlungsspielräume unter den Aspekten *Machbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit* (Konvergenz/Divergenz mit Normen, Werten und Umweltinteressen) aus; dies sind Nutzenerwägungen, in denen zum Beispiel auch öffentlich weniger akzeptable Lösungsvarianten geprüft werden müssen, ohne dass diese damit gleich zum Gegenstand öffentlich meinungsbildender Diskussionen werden können.
- *Konsistenz-Problem:* Organisationspolitische Entscheidungen kommunizieren Verhaltensabsichten, an die sich Verhaltenserwartungen knüpfen: Je weniger konkret eine *Verhaltensabsicht* kommuniziert wird, desto grösser bleiben der mit *Verhaltenserwartungen* kompatible Entscheidungsspielraum und die Entscheidungsoptionen; umgekehrt sinkt damit der potentielle Erklärungsbedarf (Sinn-Vermittlung) vor allem gegenüber Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit.
- *Konkurrenz-Problem:* Organisationspolitische Entscheidungen sind wettbewerbsstrategische Entscheidungen, die auf *Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Organisationen* bzw. anderen gesellschaftlichen Interessen

zielen; je transparenter eine Strategie damit wird, desto einfacher lässt sich ihr mit Gegenstrategien begegnen, die den eigenen Organisationserfolg beeinträchtigen oder gefährden können.

Im *operativen Raum* stehen demgegenüber prinzipiell alle verrichtungsrelevanten Informationen über Organisationsentscheidungen, Leistungsvorgaben und -ziele zur Verfügung. Kommunikationsprozesse sind hier in der Form und dem Masse vorgesehen, wie sie den *Prozessen der Verrichtung und Leistungserbringung* dienen:

- *Anleitung*: Kommunikation zur Übertragung der Prozesskommunikation in bereichsspezifische Leistungserbringungsanleitungen.
- *Koordination*: Kommunikation zur Abstimmung der verschiedenen, an der Leistungserbringung beteiligten bereichsinternen wie bereichsübergreifenden Gruppen und Akteure.
- *Kontrolle*: Kommunikation zur Überprüfung eines vorgebeadäquaten Vollzugs der Leistungserbringungsprozesse.
- *Korrektur*: Kommunikation zur notwendigen Modifikation von Leistungserbringungsprozessen.

Der operative Raum verfügt – wie die grafische Darstellung zeigt – über eine Binnenstruktur, die das soziale Gebilde Organisation als Rollensystem in *Hierarchieebenen und Aufgabenbereich* ordnet. Informationsübermittlung als *abwärts gerichtete Kommunikation* vollzieht sich dabei vielfach über Weitergabekaskaden. Quantität und Qualität dieses Teils der internen Kommunikation hängen dabei von *verschiedenen Einflussfaktoren* ab:

- dem *Umfang* (Breite und Tiefe) und der *Richtigkeit* (Fakten und Bewertungen) der Informationsübermittlung innerhalb dieser *Prozesskommunikation* sowie in der *Anschlusskommunikation*,
- dem *Selbstverständnis und Kommunikationsbewusstsein* sowie der Kommunikatorqualität der informationsvermittelnden Akteure,
- deren Umgang mit Informationen als *Status- oder Machtinstrument* sowie
- von der Ausprägung von *Regeln* für die Struktur, die Vernetzung und die Überprüfung dieser *Prozesse formaler interner Kommunikation*.

Eine altbekannte Spielregel der internen Kommunikation besagt: «Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist.»<sup>11</sup> Dementsprechend müssen die vorstehenden Einflussfaktoren auch als *Indikatoren potentieller Defizite* innerhalb der formalen Prozesse interner Kommunikation eingestuft werden, aus denen zusätzliche *Informationsbedürfnisse von Mitarbeitenden* wie *organisationspolitisch nutzbare Optimierungspotentiale* interner Kommunikation resultieren können. Weitere Informa-

tions- und Optimierungspotentiale, die in der Fachliteratur zwar angeführt, aber selten umfassend dargelegt werden, finden sich sowohl in Prozessen *horizontaler Kommunikation* innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen und *Aufgabenbereichen* als auch in der *aufwärtsgerichteten internen Kommunikation*, in denen Ergebnisse von Prozessen seitens beteiligter Akteure rückvermittelt werden können.

### **Mitarbeitende als Teilöffentlichkeit/Bezugsgruppe**

Organisationsangehörige sind Mitarbeitende. Unter den verschiedenen *Stakeholdern oder Anspruchsgruppen* einer Organisation bilden sie diejenige Gruppe, die mit ihrem Verhalten und ihren Handlungen den in der Regel grössten Einfluss auf die Ausgestaltung *organisationaler Existenz und deren Entwicklung* nimmt. Aufgrund ihrer Mitgliedrolle werden Mitarbeitende umweltseitig als Organisationsakteure und Organisationsrepräsentanten und damit *als Beteiligte wahrgenommen*. Gleichzeitig wird ihnen aufgrund dieser Zugehörigkeit eine relative Informiertheit über das, was in einer Organisation geschieht, unterstellt. Tatsächlich allerdings – so hat es die grafische Darstellung bereits gezeigt – verfügen nur Geschäftsführungsmitglieder über eine umfassendere Informiertheit, da ihnen die Regelung organisationspolitischer Grundsatzfragen und damit das entsprechende Wissen ebenso vorbehalten ist wie die Entscheidung, welche ausgewählten Teile dieses Wissens in die Organisation hinein weitergegeben werden.

Mitarbeitende werden so zu Betroffenen organisationspolitischer Entscheidungen, denen eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen und damit ein Zugriff auf weiteres Wissen verwehrt ist. Was nicht vermittelt wird oder was in den Informationsübermittlungskaskaden verschwindet oder verändert wird, grenzt ihre Informiertheit ein. Dies gilt gleichermaßen für handlungsleitende Fakteninformationen wie für sinnstiftende oder bedeutungsvermittelnde (Zusatz-)Informationen, an die sich die schon benannten Optimierungspotentiale knüpfen. Diese Optimierungspotentiale lassen sich vor allem bei den Mitarbeitenden verorten, bei denen sich ein Identifikationspotential mit «ihrer» Organisation findet und von dem einerseits Motivation zum Mitarbeiten und Mitdenken ausgeht, woraus andererseits aber auch zusätzliche Informationsbedürfnisse, mit denen Identifikation bestätigt werden soll, resultieren.

Mast hat die wichtigsten «Ziele der Mitarbeiterkommunikation» mit den Begriffen «Motivation», «Interesse, Integration und Identifikation», «Arbeitszufriedenheit», «Betriebsklima und Unternehmenskultur» sowie «Aussenwirkung» in eben diesem Sinne zusammengefasst.<sup>12</sup> Sie benennt damit Faktoren, die in hohem Masse vom Umgang einer Organisation mit ihren Mitarbeitenden (Organisationskultur) und damit auch von der Informationsarbeit geprägt

werden. Da Informiertheit – zumindest bislang – keine auf breiter Ebene an Kennzahlen festzumachende Grösse darstellt und die Verfügbarkeit von Faktenwissen unter Mitarbeitenden selten als optimal einzustufen ist wie deren empfundene Informiertheit, öffnet sich hier das Feld *instrumenteller interner Kommunikation*, in dem *interne Public-Relations-Aktivitäten* gegenüber der Bezugs- und Zielgruppe Mitarbeitende wirken sollen.

Informationsbedürfnisse von Mitarbeitenden können immer dann als *organisationspolitisch relevant* eingestuft werden, wenn sich mit ihnen *Nutzendispositionen verknüpfen und Optimierungspotentiale* ausweisen lassen (Zugewinn erwirtschaften, Kosten senken, Risiken minimieren, Schaden abwenden, eingetretenen Schaden eingrenzen oder bewältigen). Unterscheiden lassen sich dabei *zwei Typen von Optimierungspotentialen*:

- *Faktenebene: Prozessbezogene Optimierungspotentiale mit unmittelbarer Wirkung*:
  - *Die Vollständigkeit und der Umfang verrichtungsrelevanter Informationen* sind Voraussetzung für anforderungsgerechte Leistungserbringung. Hier können die Verrichtungsprozesse selbst optimiert werden (Frage: Was muss/soll alles getan werden?).
  - *Die Verfügbarkeit prozessbegleitender und motivationsfördernder Zusatzinformation* bildet die Basis, um organisationale Mehrwerte durch Nutzung von Identifikationspotential der Mitarbeitenden auszuschöpfen (Frage: Was kann zusätzlich getan werden?).
- *Sozio-emotionale Ebene: Mitarbeiterbezogene Optimierungspotentiale mit mittelbarer Wirkung*:
  - *Motivation und Identifikation* von Mitarbeitenden werden von der Sinnzuweisung beeinflusst, die sie als *Wissen um Handlungssinn* an die von ihnen übernommenen Aufgaben knüpfen können (Frage: Warum und in welchen weiterreichenden Zusammenhängen mache ich dies für die Organisation?).
  - Weiter werden *Motivation und Identifikation* von Mitarbeitenden auch von *persönlichen Sinnzuweisungen* beeinflusst (Welche Perspektiven verknüpfen sich in welcher Weise mit meiner Tätigkeit?). In beiden Fällen soll Identifikation die Motivation steigern, und Mitdenken und entsprechendes (Kommunikations-)Handeln sollen zur Optimierung beitragen.

Interne Public-Relations-Aktivitäten sind dabei mit der Problematik konfrontiert, dass individuell auftretende Fragen nicht individuell beantwortet werden können, sondern es um deren Generalisierbarkeit geht. Ausgehend von Informationssuche und Informationserwartungen der Mitarbeitenden, ist es die Leistungserwartung an interne Public-Relations-Aktivitäten, dass sie Informationspotentiale ermittelt und bereitstellt, mittels deren ein als in notwendigem Masse

transparent empfundenes Kommunikationsklima geschaffen werden kann. Auf diesem Weg sollen die prozessbezogene *Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden möglichst weitreichend ausgeschöpft* und damit *Organisationsprozesse optimiert* werden.

Die angeführten «Ziele der Mitarbeiterkommunikation» beinhalten allerdings noch eine zweite Zieldimension, die sich hinter dem Begriff «Aussenwirkung» verbirgt. Mast bemerkt hierzu: «Gut informierende und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter können eine beachtliche positive Aussenwirkung für das Unternehmen haben.»<sup>13</sup> Gemeint ist damit die *Kommunikatorrolle*, die Mitarbeitende einnehmen, wenn sie umweltseitig als Organisationsangehörige identifiziert und in ihrem Verhalten und ihren Aussagen als *Organisationsrepräsentanten interpretiert und bewertet* werden.

Mitarbeitende repräsentieren als Teil des Ganzen – gewollt oder ungewollt – «ihre» Organisation in der Öffentlichkeit und nehmen damit Einfluss auf Meinungsbildungsprozesse. Im Gegensatz zu ausdrücklich autorisierten Organisationskommunikatoren (Organisationsführung und Kommunikationsmanagement), denen strategisches Verhalten unterstellt werden kann, sind Mitarbeitende «*natürliche*» *Kommunikatoren* mit geringerem Wissen, aber grösserer *Authentizität*. Ihre Basisinformiertheit nimmt dabei Einfluss auf die Schlüssigkeit und Konsistenz von Vorstellungsbildern zu «ihrer» Organisation in der Öffentlichkeit. Da Mitarbeitende gleichzeitig *gelebte Organisationskultur und -werte* repräsentieren, kann im Sinne von Mast weiter unterstellt werden, dass (basis-)informierte Mitarbeitende bessere Organisationsrepräsentanten sind.

Die vorstehenden Ausführungen sollten bereits dreierlei deutlich gemacht haben:

- Den *Stellenwert*, der sich einer aktiven oder pro-aktiven Mitarbeiterkommunikation auch abseits von Kennziffern zuordnen lässt.
- Die *grundlegende Problematik*, dass Informiertheit nicht nur eine Frage des tatsächlichen Informationsstatus, sondern auch des subjektiven Empfindens von Mitarbeitenden ist.
- Und schliesslich, dass es sich hierbei um eine *spezifische Managementproblematik* handelt, die einen Teilbereich des Kommunikationsmanagements darstellt.

Abgesteckt wird damit das Aufgabenfeld von internen Public-Relations-Aktivitäten, deren Zielsetzung in der *Schaffung funktionaler Transparenz* (wechselseitige Vermittlung optimierungsrelevanter Themen und Inhalte) besteht. Funktionale Transparenz bedeutet hier, einen im Sinne der Organisationsinteressen funktionalen Ausgleich zwischen den Mitteilungsabsichten und -möglichkeiten einer Organisationsführung, den Informationsinteressen und -bedürfnissen der Organisationsmitglieder und den organisationspolitischen Optimierungspotentialen zu schaffen.

## Empirische Befunde

Weitgehend fehlen Arbeiten, die sich empirisch tiefergehend mit interner Kommunikation oder Mitarbeiterkommunikation beschäftigen und beispielsweise den Fragen nachgehen, wie Breite und Tiefe notwendiger Informiertheit von Mitarbeitenden einzustufen sind oder in welchen Grössenordnungen sich organisationspolitische Optimierungspotentiale auf Prozess- oder Mitarbeitererebene bewegen, die mittels interner Public-Relations-Aktivitäten bearbeitet werden können. Das gleiche gilt für die Überprüfung erster Kennzahlensysteme zur Messung und Steuerung interner Kommunikation.<sup>14</sup>

Die vorhandenen Befunde entstammen so zum Beispiel aus Berufsfeldstudien und können als abgeleitete Befunde in der Regel lediglich den Stellenwert interner Kommunikation ausweisen. So kam die schweizerische PR-Berufsfeldstudie zu dem Ergebnis, dass bei der Frage nach durchgeführten Fachtätigkeiten in Unternehmen «Interne Kommunikation» mit 83,3% hinter «Medienarbeit» (86,8%) an zweiter Stelle rangiert, bei Fachagenturen sogar an erster Stelle (93% zu 91%).<sup>15</sup> Verschiedene jüngere deutsche Berufsfeldstudien kommen tendenziell zu gleichen Ergebnissen. Unterstrichen wird damit jedoch letztlich nicht mehr als der Grundsatzbefund, dass interner Kommunikation ein hoher Stellenwert zukommen muss, da Mitarbeitende einen zentralen Produktionsfaktor darstellen und Kommunikation massgeblich an der Operationalisierung dieses Produktionsfaktors beteiligt ist. Verstreut finden sich zudem Einzelbefunde, die beispielsweise nachweisen, dass in Prozessen der Innovationskommunikation «der Informationstransfer von den Fachbereichen zur Kommunikationsabteilung» nicht funktioniert (74,7%), sich die attestierten Praxisdefizite also auch empirisch aufspüren lassen.<sup>16</sup>

## Anwendungs-/Nutzenperspektive

Wird die Diskussion nun zum Schluss auf die mediale Ebene der internen Kommunikation übertragen, rückt zum Beispiel die Frage nach dem Stellenwert klassischer wie neuer Medien der Mitarbeiterkommunikation wie «Schwarzes Brett», «Mitarbeiterzeitschrift» und «Intranet» in den Mittelpunkt. Wenn etwa Mast bei einer Untersuchung deutscher DAX-100-Unternehmen zu dem Ergebnis kam, dass das «Intranet das neue Leitmedium» sei,<sup>17</sup> dann wäre zu prüfen, ob bzw. inwieweit und unter welchen Bedingungen sich dieser Befund auch auf kleinere Unternehmen und vor allem auf andere Organisationstypen und deren Mitarbeiter- bzw. Mitgliederkommunikation übertragen lässt. So sprechen etwa eine Reihe von Gründen dafür, dass das Schwarze Brett auch unter den Bedingungen Inter- und Intranet nicht ausgedient hat, sondern sich überall dort Berechtigung und Funktion erhalten hat, wo beispielsweise die räumliche Bindung von Mitarbeitenden gegeben ist und dessen Einsatz sinnvoll macht.

Umgekehrt kann auch nur dort der Einsatz des Intranets als zentrales Medium interner Kommunikation sinnvoll sein, wo ein ausreichender Zugang, entsprechende Nutzergewohnheiten und zielgerichtete Informationspotentiale vorliegen. So sollte etwa der Befund von Mast nachdenklich stimmen, dass in den von ihr befragten Unternehmen lediglich 59% der Mitarbeitenden das Intranet am Arbeitsplatz nutzen konnten, 21% andere Zugänge hierzu und 20% keinen Zugang hatten.<sup>18</sup> Richtig ist dabei zweifellos ihr Befund, dass es mit einer [weiter] steigenden Bedeutung des Intranets zu einem Bedeutungswandel des Mediums Mitarbeiterzeitschrift und zu einer Neupositionierung kommen muss: «Sie lebt von den Stärken des gedruckten Mediums, das Gelegenheit zur vertieften Auseinandersetzung mit Inhalten, zur Rezeption auch längerer Texte und zur emotionalen Bindung bietet. [...] Die Tendenz ist klar: Das Mitarbeitermagazin bleibt im Papierformat, Kurzmitteilungen gehen ins Netz.»<sup>19</sup> In der Auseinandersetzung muss es dabei um mehr gehen als die formale Zuweisung von Inhalten verschiedener Formate. So werden die inhaltliche Qualität von Mitarbeiterzeitschriften und deren Akzeptanz bei den Mitarbeitenden massgeblich von der Frage mitbestimmt, ob eine Mitarbeiterzeitschrift als Sprachrohr der Organisationsführung wahrgenommen wird.

Deutlich wird daran, dass die Auswahl und Zuordnung der Medien interner Kommunikation organisationspezifisch erfolgen muss. So ist das Schwarze Brett zwar alt, aber nicht vergessen, die Mitarbeiterzeitschrift in ihren Potentialen nicht ausgeschöpft und das Intranet kein «Allheilmittel». In der Regel wird es sich um einen Medien-Mix handeln, der die verfügbaren Medien sinnvoll integriert. Bei dessen Zusammensetzung und funktionaler Zuordnung spielen beispielsweise die Grösse einer Organisation, aber auch deren Binnengliederung massgebliche Rollen. Das Vorhandensein vieler kleiner Standorte etwa stellt bei gleicher Organisationsgrösse eine andere Ausgangssituation dar als ein Fall, bei dem sich der grösste Teil der Mitarbeitenden an einem Standort oder in einem engen Einzugsraum bündelt. Auf eine Organisation selbst bezogen, spielt die Organisationskultur als gewachsene Grösse, jedoch gleichfalls der Kommunikationsstil der Führung eine weitere wichtige Rolle. Interne Public-Relations-Aktivitäten selbst werden schliesslich von den zugewiesenen Kompetenzen und den verfügbaren Ressourcen begrenzt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass wir es in Organisationen mit sehr komplexen, aber auch unterschiedlichen Prozessen interner Kommunikation zu tun haben, für die ein Regelungsbedarf besteht. Dabei kann gelten, dass informierte Mitarbeiter potentiell nach innen wie nach aussen die besseren Mitarbeiter sind. Interne Kommunikationsprozesse, die über Arbeitsanweisungen nicht hinausgehen, können schon deshalb nicht als ausreichend eingestuft werden, weil sie neben den Fragen der Optimierung

der Kommunikationsprozesse die nach Identifikation und Motivation von Mitarbeitenden und damit weiterreichenden, indirekten Optimierungspotentialen ausblenden. Anwendungsbezogen müssen Struktur- und Modellüberlegungen, wie sie in dem vorliegenden Beitrag entwickelt wurden, organisationsspezifisch – etwa in Beratungsprozessen – auf die Praxis übertragen werden.

## Literatur

- Armbrecht, Wolfgang 1992: Innerbetriebliche Kommunikation. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Opladen.
- Beger, Rudolf, Hans-Dieter Gärtner, Rainer Mathes 1989: Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Frankfurt a. M.
- Bullis, Harry A. 1948: Management's Stake in Public Relations. In: Griswold, Glenn, Denny Griswold (Ed.): Your Public Relations. The Standard Public Relations Handbook. New York, S. 20–32.
- Kalmus, Michael 1982: Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther, Günter Bartenheier, Horst Kleinert (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin, S. 93–104.
- Korte, Friedrich H. 1997: Spurensuche auf einem «weiten» Feld. Zu den Beziehungen zwischen Steinzeit und Gegenwart deutscher Public Relations. In: Szyszka, Peter (Hg.): Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin, S. 37–67.
- Mast, Claudia 2002: Interne Kommunikation als Wettbewerbsfaktor. Ergebnisse aus Umfragen unter DAX-100-Unternehmen und Schlussfolgerungen. In: prmagazin, 33. Jg., Nr. 6, S. 41–48.
- Mast, Claudia, Simone Huck, Ansgar Zerfaß 2005: Journalisten und Unternehmen: Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven. Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia, Ansgar Zerfaß (Hg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt a. M., S. 58–67.
- Mast, Claudia 2006: Unternehmenskommunikation. Stuttgart (2., überarbeitete Auflage).
- Noll, Nathalie 1996: Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Wiesbaden.
- Pütz, Horst 2005: Interne Kommunikation medienübergreifend messen und steuern. In: Pfanneberg, Jörg, Ansgar Zerfaß (Hg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation bilanzieren und steuern. Frankfurt a. M., S. 85–92.
- Röttger, Ulrike, Jochen Hoffmann, Otfried Jarren 2003: Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz.
- Szyszka, Peter 2004: PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden, S. 149–168.
- Szyszka, Peter 2005: Organisation und Organisationsinteresse. In: Bentele, Günter, Romy Fröhlich, Peter Szyszka (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden, S. 309–320.
- Theis, Anna Maria 1994: Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschung. Opladen.

<sup>1</sup> Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2005.

<sup>2</sup> Bullis 1948, S. 25.

<sup>3</sup> Korte 1997, S. 58.

<sup>4</sup> Der Begriff «Mitarbeitende» oder «Mitarbeiter» wird in diesem Beitrag stellvertretend und synonym mit dem Begriff «Organisationsmitglieder» benutzt. Die damit in Kauf genommene Unschärfe ist notwendig, um von ihrer Reichweite her so verschiedene Begriffe wie «interne Kommunikation» oder «Mitarbeiterkommunikation» im unmittelbaren Zusammenhang betrachten zu können.

<sup>5</sup> Z. B. Kalmus 1982; Beger u. a. 1989, S. 119 ff.

<sup>6</sup> Armbrecht 1992.

<sup>7</sup> Vgl. Noll 1996.

<sup>8</sup> Vgl. Szyszka 2004.

<sup>9</sup> Vgl. Theis 1994, S. 13.

<sup>10</sup> Vgl. Szyszka 2005, S. 313 f.

<sup>11</sup> Kalmus 1982, S. 94.

<sup>12</sup> Mast 2006, S. 264.

<sup>13</sup> Mast 2006, S. 264 f.

<sup>14</sup> Vgl. Pütz 2005.

<sup>15</sup> Vgl. Roettger u. a. 2003, S. 138 und 224.

<sup>16</sup> Mast u. a. 2005, S. 62.

<sup>17</sup> Mast 2003, S. 43 f.

<sup>18</sup> Mast 2002, S. 43.

<sup>19</sup> Mast 2002, S. 45.