

Michaela Maier · Frank M. Schneider  
Andrea Retzbach (Hrsg.)

# Psychologie der internen Organisations- kommunikation

# Psychologie der internen Organisationskommunikation

# **Wirtschaftspsychologie**

## **Psychologie der internen Organisationskommunikation**

hrsg. von Prof. Dr. Michaela Maier, Dipl.-Psych. Frank M. Schneider  
und Dipl.-Psych. Andrea Retzbach

---

Herausgeber der Reihe:

**Prof. Dr. Heinz Schuler**

# Psychologie der internen Organisations- kommunikation

herausgegeben von  
Michaela Maier, Frank M. Schneider  
und Andrea Retzbach

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO  
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

*Prof. Dr. Michaela Maier*, geb. 1973. Studium der Germanistik, Journalistik und Politikwissenschaft in Bamberg und Columbia. 2001 Promotion an der Universität Jena. Ab 2003 Juniorprofessorin an der Universität Koblenz-Landau und seit 2008 Professorin für Angewandte Kommunikationspsychologie am Institut für Kommunikationspsychologie, Medienpädagogik und Sprechwissenschaft (IKMS), Universität Koblenz-Landau. Arbeitsgebiete: Politische Kommunikation, Wissenschaftskommunikation, Organisations- und Unternehmenskommunikation, Journalismusforschung.

*Dipl.-Psych. Frank M. Schneider*, geb. 1976. Studium der Psychologie, Kommunikationspsychologie und Medienpädagogik an den Universitäten Konstanz und Koblenz-Landau. 2001–2004 freier Mitarbeiter beim Südwestrundfunk (SWR), Abt. Medienforschung/Programmstrategie. 2001–2007 wissenschaftliche Hilfskraft und wissenschaftlicher Mitarbeiter in diversen Projekten am IKMS, Universität Koblenz-Landau. 2005–2006 Vertretung der Juniorprofessur für Methoden der empirischen Sozialforschung an der TU Kaiserslautern. Seit 2008 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Angewandte Kommunikationspsychologie, IKMS, Universität Koblenz-Landau. Arbeitsgebiete: Rezeptions- und Wirkungsforschung, interne Organisationskommunikation, empirische Forschungsmethoden.

*Dipl.-Psych. Andrea Retzbach*, geb. 1981. Studium der Psychologie an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz. 2005–2007 studentische Mitarbeiterin in der Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka. 2007–2009 Personalreferentin bei der Hornbach-Baumarkt AG. Seit 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Angewandte Kommunikationspsychologie am IKMS, Universität Koblenz-Landau. Arbeitsgebiete: interne Organisationskommunikation, Wissenschaftskommunikation, Umweltpsychologie.

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto  
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2359-3

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

## **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhalt

Geleitwort .....	VII
Vorwort .....	IX

## Teil I: Grundlagen

1 Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation .....	3
<i>Frank M. Schneider und Andrea Retzbach</i>	
2 Ziele der internen Organisationskommunikation .....	17
<i>Andrea Retzbach und Frank M. Schneider</i>	

## Teil II: Interne Organisationskommunikation aus der Perspektive psychologischer Grundlagen- und Anwendungsdisziplinen

3 Differentielle und Persönlichkeitspsychologie .....	41
<i>Gabriela Blum und Manfred Schmitt</i>	
4 Allgemeine Psychologie .....	55
<i>Ines Vogel</i>	
5 Pädagogische Psychologie .....	69
<i>Annette Hosenfeld</i>	
6 Sozial- und Organisationspsychologie .....	81
<i>Kathrin Aehling, Marieke Arnold und Andrea Retzbach</i>	
7 Kommunikations- und Medienpsychologie .....	99
<i>Uli Gleich</i>	

## Teil III: Interne Organisationskommunikation aus der Perspektive relevanter Nachbardisziplinen

8 Interne Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive .....	119
<i>Michaela Maier, Sabine Einwiller und Kerstin Theilmann</i>	

9	Betriebswirtschaftliche Aspekte der internen Organisationskommunikation . . .	135
	<i>Marlene Haupt und Tanja Leicht</i>	
10	Kommunikation in Organisationen aus soziologischer Perspektive . . . . .	147
	<i>Steffen Hartmann</i>	
11	Rechtswissenschaftliche Aspekte der internen Organisationskommunikation . .	157
	<i>Benjamin Veyhl</i>	

### **Teil IV: Interne Organisationskommunikation als Forschungs- und Anwendungsfeld**

12	Diagnostik und Evaluation interner Organisationskommunikation . . . . .	167
	<i>Frank M. Schneider und Andrea Retzbach</i>	
13	Ergebnisse empirischer Forschung zur internen Organisations- kommunikation . . . . .	183
	<i>Frank M. Schneider und Andrea Retzbach</i>	
14	Berufsfelder in der internen Organisationskommunikation . . . . .	217
	<i>Andrea Retzbach und Frank M. Schneider</i>	

### **Teil V: Schlussbetrachtungen**

15	Interne Organisationskommunikation aus psychologischer Perspektive . . . . .	231
	<i>Andrea Retzbach und Frank M. Schneider</i>	
	Die Autorinnen und Autoren des Bandes . . . . .	241
	Personenverzeichnis . . . . .	245
	Sachverzeichnis . . . . .	253



# Geleitwort

Vieles, was in Organisationen stattfindet – oder sie sogar konstituiert – ist Kommunikation: Planung und Koordination, Zusammenarbeit und Führung, formelle wie informelle Interaktionsprozesse aller Art. Ohne Kommunikation fände weder Einfluss von Organisationen auf die in ihnen zusammenwirkenden Menschen statt, noch würden Individuen Organisationen und deren Subsysteme formen. Ohne Kommunikation wären komplexe soziale Gebilde wie Organisationen nicht funktionsfähig oder gar nicht existent.

Angesichts dieser Bedeutung der Kommunikation, der *internen* Organisationskommunikation, ist es nicht verwunderlich, dass sich Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft seit langem intensiv diesem Gebiet widmen. Aber weshalb nicht die Psychologie? Hat sie nichts dazu zu sagen? Ganz im Gegenteil, aber was sie zu sagen hat, ist verstreut auf viele Stimmen (trotz einer sich gut etablierenden Richtung „Kommunikations- und Medienpsychologie“). Und noch ist diese Vielstimmigkeit nicht zu einer harmonischen Polyphonie geordnet, noch haben die „Aspektspezialisten“ innerhalb der Psychologie, die Sozial- und Organisationspsychologen, die Differentiellen und Persönlichkeitspsychologen, die Pädagogischen, Lern- und Allgemeinpsychologen noch keine integrierte „Problemspezialisierung“ hervorgebracht – eine Psychologie der internen Organisationskommunikation.

Eine solche Problemspezialisierung ist in einer so heterogenen Wissenschaft wie der Psychologie freilich nicht leicht zustande zu bringen. Denn heterogen ist die Psychologie nicht nur im Hinblick auf ihre Teilgebiete – die hat jede entwickelte Wissenschaft zu bieten –, sondern auch bezüglich dessen, dass die Psychologie auch wissenschaftssystematisch keine Einheit bildet: sie ist Humanwissenschaft nach ihrem Gegenstand, Geisteswissenschaft aus ihren Wurzeln und Sozialwissenschaft gemäß ihren Konsequenzen. Naturwissenschaft ist die Psychologie nach ihrem methodischen Anspruch, wobei sich die konkreten Methoden in den verschiedenen Teilgebieten gründlich unterscheiden. Hieraus etwas zusammenzufügen, das als *Psychologie der internen Organisationskommunikation* nicht nur in oberflächlicher Zusammenstellung, sondern als fundierte Problemspezialisierung oder sogar als eigenständiges Fachgebiet gelten kann, ist ein mühevoller Prozess, dessen Nützlichkeit zunächst einmal erkannt werden muss.

Der vorliegende Band ist ein begrüßenswerter Schritt hierzu – und nach Lektüre aller Kapitel kann ich sagen, es ist ein gelungener Schritt, der von Michaela Maier, Frank M. Schneider und Andrea Retzbach unternommen wurde. Sie stellen nicht nur zusammen, was aus vielfältigen Ausrichtungen der gegenwärtigen Psychologie zum Problemfeld beigetragen werden kann – ergänzt um die Beiträge aus Nachbarwissenschaften –, sondern sie bieten auch integrierende Übersichten sowie Kapitel zum Stand der empirischen Forschung, Evaluation und zur Vielfalt an Berufsfeldern. Auf diese Weise wird nicht nur das wissenschaftliche Feld aufbereitet, sondern es wird auch viel praktisch nutzbares Wissen angeboten, wie interne Organisationskommunikation zu planen, durchzuführen und zu evaluieren ist, welche Wirkungen zu erwarten sind, aber auch mit welchen Grenzen der Vorhersehbarkeit man rechnen muss.

Damit ist der vorliegende Band auch ein schönes Beispiel für den Nutzen des Prinzips der *Konzeptkombination*. Innovationen fallen nämlich nicht vom Himmel, Erfindungen sind selten von völlig neuer Art. Im Normalfall entstehen kreative Leistungen aus der Kombination von Ansätzen, Ideen, Methoden aus bisher unverbundenen Gebieten. Deshalb spielt die Konzeptkombination im kreativen Prozess eine herausragende Rolle. Eine solche Integration des bisher Disparaten wird in diesem Buch geleistet, weshalb es eine innovative und außerordentlich begrüßenswerte Leistung darstellt.

Darüber hinaus liegt sein Wert darin, dass die Kapitel von ausgewiesenen Experten der jeweiligen Teildisziplinen verfasst wurden, wobei die Beiträge nicht nur fachlich kompetent, sondern auch klar und verständlich geschrieben sind, gut gegliedert wie der gesamte Band, reichhaltig, informativ und mit anschaulichen Beispielen illustriert.

Für den Herausgeber der Buchreihe Wirtschaftspsychologie ist es deshalb eine große Freude, diesen Text als dreißigsten Band der Reihe begrüßen zu können. Möge er vielen Leserinnen und Lesern zur Anregung eigener Gedanken, zum Anstoß eigener Forschungsarbeit sowie als Hilfestellung zum Verständnis und zur Gestaltung organisationaler Prozesse dienen, eventuell sogar zur Planung eigener Berufstätigkeit in diesem interessanten Feld.

Stuttgart, im Frühjahr 2012

Heinz Schuler

# Vorwort

Recherchiert man den Begriff interne Kommunikation<sup>1</sup> bei Online-Buchhandlungen oder Bibliotheken, so erhält man Tausende Treffer für mitunter sehr aktuelle deutschsprachige Bücher. Wozu dann noch ein weiteres Buch zum Thema? Ist denn nicht schon alles zur internen Kommunikation gesagt und geschrieben? Betrachtet man die Trefferlisten genauer, so wird schnell deutlich, dass es mindestens zwei gute Gründe gibt, die dafür sprechen, ein Buch zur Psychologie der internen Organisationskommunikation zu publizieren: (1) die vorherrschende Praxisorientierung und (2) die in den bislang vorliegenden Veröffentlichungen fehlende psychologische Perspektive.

Die vorhandene Literatur ist zum einen geprägt durch zahlreiche praxisorientierte Monografien (z. B. Ratgeber, Leitfäden, Handreichungen), die Hilfestellung bei der Gestaltung interner Kommunikationsmaßnahmen und -medien geben sollen (z. B. von Mitarbeitergesprächen, Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Business-TV). Zum anderen existieren diverse Sammelwerke, die Fallstudien vereinen (vor allem in Form von Best-Practice-Beispielen). In diesen Fallstudien werden unterschiedliche Fragestellungen in unterschiedlichen Organisationen bei unterschiedlichen Voraussetzungen verfolgt. Hierdurch können diese Sammelwerke zwar das Anwendungsfeld der internen Organisationskommunikation beschreiben und dessen Vielfalt aufzeigen, jedoch nur bedingt zu einem allgemeinen Verständnis der Wirksamkeit und Wirkungen interner Organisationskommunikation beitragen. In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur wird die interne Kommunikation häufig nur als Randgebiet der Organisationskommunikation behandelt. Bevorzugt wird dabei oft eine theoretische Ebene, die sich aus gängigen Public Relations und betriebswirtschaftlichen Theorien ableiten lässt. Psychologische Theorien enthalten ihrerseits zwar vielfach (wenn auch zum Teil nur implizit) Kommunikationsaspekte, interne Organisationskommunikation ist allerdings (bislang) kein eigenständiges psychologisches Forschungs- oder Anwendungsgebiet. Die Ansprüche, die in der Praxis an die interne Kommunikation geknüpft werden, betreffen in der Regel das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen und berühren somit grundlegende organisationspsychologische Fragestellungen (vgl. Kap. 2). Es erscheint uns daher sinnvoll, die psychologischen Perspektiven im Bereich der internen Kommunikation näher zu beleuchten.

## ***Ziele und Zielgruppe dieses Buches***

Unser Buch richtet sich vorrangig an Studierende der Kommunikationswissenschaft, Sozialwissenschaften und der Psychologie. Es soll aufzeigen, welche komplexen Wirkzusammenhänge vor dem Hintergrund etablierter Theorien angenommen werden können und welche empirischen Befunde tatsächlich vorliegen. Dabei steht die psychologische Perspektive aufgrund der vermuteten Effekte interner Organisationskommunikation auf psychologische Prozesse und Messgrößen im Vordergrund.

---

<sup>1</sup> Synonym zum Begriff der internen Organisationskommunikation verwenden alle Autoren in diesem Buch auch die Kurzform *interne Kommunikation* sowie die Umschreibung *Kommunikation in Organisationen*.

### ***Inhaltlicher Aufbau***

Nachdem Frank Schneider und Andrea Retzbach in Kapitel 1 in die Begriffswelt der internen Kommunikation einführen und den Stellenwert der internen Kommunikation in Wissenschaft und Praxis diskutieren, stellen sie in Kapitel 2 die wichtigsten *Ziele* vor, die durch interne Organisationskommunikation erreicht werden sollen. Aus dieser Systematisierung entsteht am Ende dieses zweiten Kapitels ein integriertes Wirkmodell interner Organisationskommunikation.

Um die angenommenen Zusammenhänge zwischen der internen Kommunikation und den in Kapitel 2 definierten Zielgrößen sowie die Wirkungsmechanismen theoretisch zu fundieren, werden in den Kapiteln 3 bis 7 wichtige Konzepte aus relevanten Grundlagen- und Anwendungsdisziplinen der Psychologie dargestellt. In Kapitel 3 beschreiben Gabriela Blum und Manfred Schmitt die *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie* im Kontext der internen Organisationskommunikation. Die Autoren diskutieren dabei, wie sich Persönlichkeitseigenschaften auf die Kommunikation in Organisationen auswirken können und wie die interne Organisationskommunikation Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen kann. Ines Vogel beschäftigt sich in Kapitel 4 aus Perspektive der *Allgemeinen Psychologie* mit der Frage, wie Menschen ihre organisationale Umgebung wahrnehmen, verarbeiten und empfinden. Ein wichtiges Feld der *Pädagogischen Psychologie* ist die Lernpsychologie. Annette Hosenfeld fokussiert in Kapitel 5 darauf, wie Menschen in Organisationen mit und ohne medialer Unterstützung lernen, Wissen erwerben und Wissen in Handlungen übersetzen. Kathrin Aehling, Marieke Arnold und Andrea Retzbach verdeutlichen in Kapitel 6 den zentralen Stellenwert der *Sozialpsychologie* und der *Organisationspsychologie* zur Erklärung und Vorhersage menschlichen Erlebens und Verhaltens in Organisationen. In Kapitel 7 stellt Uli Gleich Modelle zur direkten und medialen interpersonalen Kommunikation sowie zur Massenkommunikation vor, die aus der *Kommunikations- und Medienpsychologie* stammen. Diese Modelle können herangezogen werden, um die Wahl, Nutzung, Rezeption sowie die Wirkung von Kommunikation und Kommunikationsmitteln zu erklären.

Die psychologischen Sichtweisen werden in den Kapiteln 8 bis 11 durch Perspektiven verwandter akademischer Disziplinen auf die interne Organisationskommunikation ergänzt. Michaela Maier, Sabine Einwiler und Kerstin Theilmann widmen sich in Kapitel 8 der *kommunikationswissenschaftlichen Perspektive* auf die interne Kommunikation. Sie stellen dar, welche kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfelder wichtige Beiträge zur Analyse der Organisationskommunikation leisten, wie strategische Kommunikation geplant und umgesetzt werden kann, und sie geben konkrete Hinweise für die Gestaltung interner Kommunikation. In Kapitel 9 stellen Marlene Haupt und Tanja Leicht dar, dass die *Betriebswirtschaftslehre (BWL)* die interne Kommunikation als wichtigen Wettbewerbs- und Produktivitätsfaktor erkannt hat, der in die strategische Unternehmensführung eingebettet werden muss. Sie diskutieren dabei auch die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis von internen Kommunikationsmaßnahmen sowie deren Einsatz im Rahmen von Veränderungsprozessen. Steffen Hartmann beschreibt in Kapitel 10 überblicksweise die *soziologische Perspektive* auf Kommunikation in Organisationen. Er veranschaulicht dies anhand mikro-, meso- und makrosoziologischer Herangehensweisen. Aus *rechtswissenschaftlicher Perspektive* interessiert vor allem, zu welchen Formen und Inhalten der Kommunikation Organisationen personal- und ar-

beitsrechtlich verpflichtet sind. Benjamin Veyhl führt in Kapitel 11 bestehende gesetzliche Regelungen zur Kommunikation in Organisationen auf und erläutert wesentliche Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes.

In den Kapiteln 12 bis 14 widmen sich Andrea Retzbach und Frank Schneider der internen Kommunikation als Forschungs- und Anwendungsfeld. Nachdem sie in Kapitel 12 die wichtigsten *diagnostischen Herangehensweisen und Evaluationsmethoden* vorstellen, thematisiert Kapitel 13 den aktuellen *Stand der empirischen Forschung* zum Thema. Kapitel 14 beschreibt die interne Kommunikation als *Anwendungs- und Berufsfeld*. Wer beschäftigt sich innerhalb von Organisationen mit interner Kommunikation und welche Kommunikationsdienstleister werden für die Konzeption und Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen zurate gezogen? Vier Interviews mit Praktikern untermauern die Ergebnisse.

Schließlich fasst Kapitel 15 zusammen, *wie die Psychologie Forschung und Praxis der internen Organisationskommunikation bereichern kann*.

### **Danksagung**

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen an diesem Buch beteiligten Personen herzlich bedanken. Allen voran danken wir natürlich unseren Autoren, die mit hoher Expertise und großem Engagement ihre Beiträge erstellt haben. Beim Hogrefe Verlag und Tanja Ulbricht möchten wir uns für die gute Betreuung in allen Phasen der Manuskripterstellung bedanken. Betina Meißner hat den Texten mit einem hervorragenden Sprachgefühl den letzten Schliff gegeben. Berend Barkela gebührt unser Dank für die Aufbereitung aller Grafiken und Simone Wind, Stefan Krause sowie Janina Cronauer haben mit Literaturrecherchen und durch die formale Manuskriptbearbeitung maßgeblich dazu beigetragen, dass aus den einzelnen Beiträgen ein zusammenhängendes Buch entstanden ist. Schließlich danken wir Herrn Professor Schuler sehr herzlich für seine Aufgeschlossenheit gegenüber unserer Arbeit und für die Aufnahme unseres Bandes in die Reihe „Wirtschaftspsychologie“.

Landau, im Frühjahr 2012

Michaela Maier, Frank M. Schneider  
und Andrea Retzbach



# Teil I: Grundlagen

1. Gegenstand und Bedeutung  
der internen Organisationskommunikation
2. Ziele der internen Organisationskommunikation





# 1 Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation

## Vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor

Frank M. Schneider und Andrea Retzbach

### Inhaltsübersicht

---

1.1 Was ist interne Organisationskommunikation? .....	5	1.3 Interne Organisationskommunikation als professionelle Anwendungsdisziplin? .....	11
1.2 Welche Formen kann interne Organisationskommunikation annehmen und wie lassen sich diese systematisieren? .....	8	Zusammenfassung .....	14
		Literaturempfehlungen .....	15
		Literatur .....	15

---

Den Vorworten und Einleitungen der Literatur zur internen Organisationskommunikation zufolge erlebt die Weltwirtschaft seit Jahren und Jahrzehnten ständig neue gravierende Umwälzungen, die mit enormen Herausforderungen verbunden sind: Globalisierung der Märkte, Liberalisierung des Welthandels, Schaffung eines europäischen Binnenmarkts, Entwicklung neuer Wirtschaftsregionen, kürzere Produktzyklen, Revolutionierung der Kommunikationsmöglichkeiten etc.<sup>1</sup> Mit solchen Veränderungen der Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln wird häufig für die Bedeutung von Innovationen argumentiert. Insbesondere neue Informations- und Kommunikationstechniken (IKT) gelten dann zum einen als Innovationskatalysatoren<sup>2</sup> und sind zum anderen selbst Teil der Innovation. Folgt man dieser Argumentation, ergibt sich daraus die Relevanz von interner Organisationskommunikation und ihre Rolle als Produktivitäts- und Wettbewerbsfaktor (z. B. Watson Wyatt Worldwide, 2009). Die steigende Bedeutung interner Organisationskommunikation wird zudem durch Umfrageergebnisse unter Kommunikationsverantwortlichen belegt (vgl. Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2010, S. 74). Organisationen waren jedoch schon immer gezwungen, sich gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Nüchtern betrachtet, ist interne Kommunikation deswegen schon immer – auch mit weniger innovativen Mitteln (z. B. einem persönlichen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter) – ein zentraler Faktor für den Organisationserfolg gewesen.

Kommunikation ist innerhalb von Organisationen aber nicht nur für die Weiterentwicklung der Organisation von zentraler Bedeutung. Einige Autoren bezeichnen den

---

1 Vgl. auch Enquete-Kommissionsbericht des Deutschen Bundestags zur Globalisierung der Weltwirtschaft: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/092/1409200.pdf>, Zugriff am 12.07.2011.

2 Für Details siehe Webseite der Europäischen Kommission zu IKT für Wettbewerbsfähigkeit & Innovation: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index_de.htm), Zugriff am 07.07.2011.

Informationsaustausch zwischen Organisationsmitgliedern sogar als das konstituierende Merkmal einer Organisation (z. B. Barnard, 1938; Goldhaber, 1993; Mintzberg, 1979). Am offensichtlichsten wird dies bei der Abstimmungs- und Koordinationsfunktion, die Kommunikation für Organisationen erfüllt, wenn z. B. eine Führungskraft Aufgaben an Mitarbeiter delegiert, Verkäufer über neue Produkte informiert werden, in Vorstandssitzungen über Marktstrategien beraten wird. Daneben hat interne Organisationskommunikation jedoch noch weitere Funktionen (vgl. Kapitel 2). Sie soll z. B. die Organisationsmitglieder zu hohem Engagement und Leistung motivieren. Darüber hinaus soll interne Organisationskommunikation zum Wohlbefinden und letztlich zur psychischen und physischen Gesundheit der Organisationsmitglieder beitragen. Menschen in Organisationen sollen zudem durch interne Kommunikation im Sinne der Unternehmenskultur sozialisiert werden. Es sollen die Normen, das Arbeits- und Rollenverhalten sowie die Verantwortung und Gemeinschaft innerhalb der Organisation vermittelt werden. Die Art und Weise der Kommunikation in Organisationen kann zudem darüber entscheiden, ob es gelingt, Konflikte zu lösen (*Konfliktkommunikation*), Krisen zu bewältigen (*Krisenkommunikation*) oder den Organisationsmitgliedern die Notwendigkeit von Veränderungen zu erklären (*Change-Kommunikation*). Solche Herausforderungen – Krisen, Konflikte, Veränderungen – bergen Unsicherheiten, Risiken und Bedrohungen, die zumindest von Mitarbeitern so wahrgenommen werden. Interne Kommunikation im Sinne von Veränderungskommunikation kann diese wahrgenommenen Unsicherheiten und Risiken reduzieren (vgl. Kapitel 2, 9 und 13).

Interne Organisationskommunikation betrifft also in erster Linie die Mitglieder einer Organisation und deren Erleben und Verhalten. Betrachtet man diese Zielgruppe genauer, so werden Bezüge der internen Kommunikation zu psychologischen Teildisziplinen deutlich, die sich mit dem Menschen in Organisationen beschäftigen (z. B. Organisations-, Personal- und Arbeitspsychologie, vgl. Kapitel 6). Diese schenken den Kommunikationsaspekten jedoch – im Vergleich zu anderen Themen wie z. B. der Arbeitszufriedenheit oder der Gestaltung von Arbeitsplätzen – eher selten Beachtung (für eine Ausnahme im deutschsprachigen Raum vgl. Sperka, 1997).

Betrachtet man, welche anderen Disziplinen sich mit (medialer) Kommunikation beschäftigen, so sind Bezüge zur Kommunikationswissenschaft offensichtlich (vgl. auch Kapitel 8). Beispielsweise widmen sich die Public Relations (PR) und die Organisati-



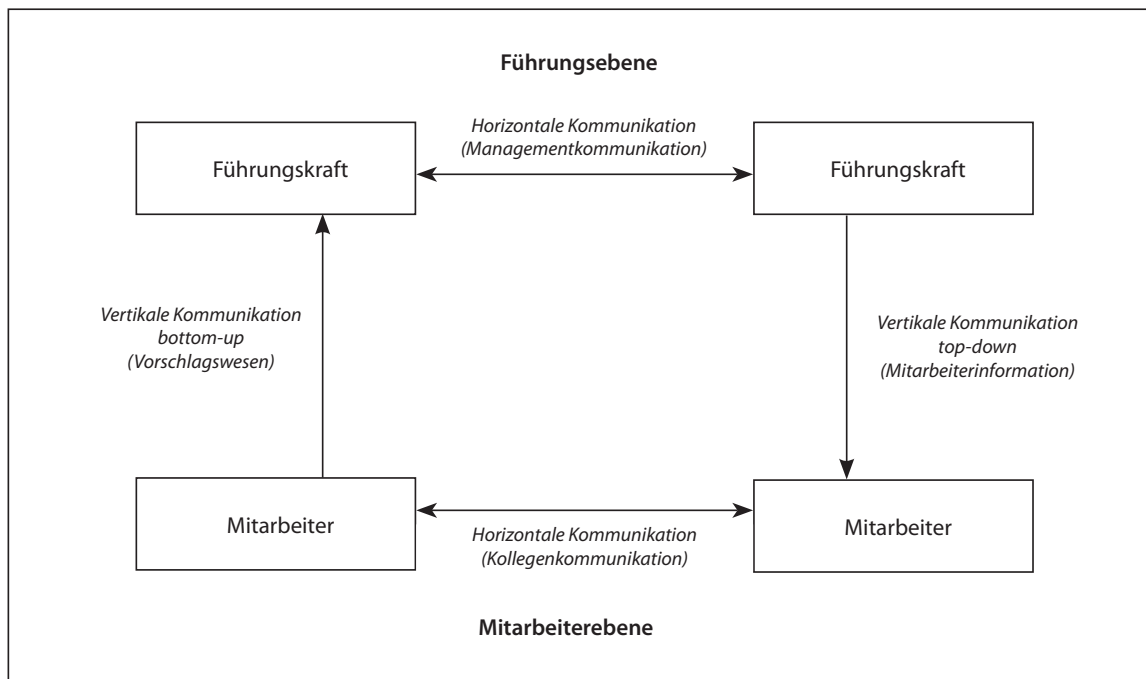
onskommunikationsforschung inzwischen auch den Internal Relations bzw. der internen Organisationskommunikation – im deutschsprachigen Raum trifft dies allerdings überwiegend für Themen auf der Organisationsebene (z. B. Organisationskultur) zu. Dies geschieht zudem häufig mit Fokus auf die externe Kommunikation (s. u.) und aus einem systemtheoretischen Blickwinkel (vgl. dazu Kapitel 10). Stärker auf der Individualebene verortet, beleuchten die kommunikationswissenschaftliche Rezeptions- und Wirkungsforschung sowie die Kommunikations- und Medienpsychologie die Auswahl, Nutzung und Wirkung von Kommunikationsmitteln. Im Vordergrund stehen dabei jedoch andere Kontexte als der organisationale, z. B. die alltägliche Medienwahl oder Werbewirkung. Eine Ausnahme bildet hierbei die Forschung zur computervermittelten Kommunikation in Organisationen (vgl. Boos, Jonas & Sassenberg, 2000; siehe auch Kapitel 7).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die interne Kommunikation eine wenig beachtete Schnittstelle zwischen psychologischer Forschung in Organisationen und kommunikationswissenschaftlicher und psychologischer Erforschung von Kommunikationsprozessen darstellt. Hilfreich erscheint es, zunächst diese Schnittstelle konkreter zu fassen, indem die Begriffe *Organisation* und *Kommunikation* in eine Arbeitsdefinition *interner Organisationskommunikation* integriert werden. In Abschnitt 1.2 werden anschließend kurz einige Formen interner Organisationskommunikation und geeignete Systematisierungsansätze vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Abriss darüber, inwieweit man bei interner Kommunikation von einer professionalisierten Anwendungsdisziplin sprechen kann.

## 1.1 Was ist interne Organisationskommunikation?

Kommunikationsaufgaben und -prozesse in Organisationen werden häufig danach systematisiert, wo sich die Personen befinden, an die die Information gerichtet ist (Zielgruppenorientierung). Befinden sich die Zielpersonen außerhalb der Organisation, spricht man von *externer Kommunikation*. Hierzu gehören PR/Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Marketing oder Verkaufsgespräche. Befinden sich die Zielpersonen innerhalb der Organisation, spricht man von *interner Kommunikation*. Die interne Kommunikation wird meistens den hierarchischen Strukturen einer Organisation entsprechend weiter unterteilt: Findet Kommunikation auf derselben hierarchischen Ebene statt, wird dies als seitwärts gerichtete oder *horizontale Kommunikation* bezeichnet; Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen nennt man *vertikale Kommunikation*. Vertikale Kommunikation wiederum kann abwärts (*top-down*), aufwärts (*bottom-up*) oder in beide Richtungen erfolgen (z. B. Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter). Die Systematisierung der wichtigen Begriffe für die interne Kommunikation wird in Abbildung 1.1 veranschaulicht (ähnliche Darstellungen finden sich auch bei Bruhn, 2003, S. 11; Maier, 2007, S. 232; Winterstein, 1998, S. 7; in Kapitel 14 wird außerdem eine Systematisierung nach Kommunikationsverantwortlichen vorgenommen). Die Koordination von interner und externer Organisationskommunikation wird als *integrierte Kommunikation* bezeichnet (für Details hierzu vgl. Kapitel 8).

Eine Vielfalt wissenschaftlicher Disziplinen beschäftigt sich mit interner Kommunikation. Das sind insbesondere die bereits genannten: Kommunikationswissenschaft (vgl. Kapitel 8) und Psychologie (vgl. Kapitel 2 und 3–7). Außerdem wird die interne Kom-



**Abbildung 1.1:** Akteure und Richtungen interner Organisationskommunikation

munikation auch in Bereichen der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Kapitel 9), der Soziologie (vgl. Kapitel 10) und der Rechtswissenschaft (vgl. Kapitel 11) thematisiert. Folglich ist das Forschungsgebiet der internen Kommunikation nicht nur durch eine disziplinäre, sondern auch durch eine begriffliche Vielfalt gekennzeichnet. Die verschiedenen, teilweise auch synonym verwendeten Bezeichnungen für interne Kommunikation können grob drei Perspektiven zugeordnet werden: (1) PR/Öffentlichkeitsarbeit-Perspektive, (2) Management-Perspektive und (3) mitarbeiterorientierte Perspektive.

1. Aus dem Blickwinkel von PR wird interne Kommunikation mitunter als *interne PR* oder *innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit* bezeichnet. Im Englischen wird häufig der Begriff *Internal Relations* verwendet. Der Fokus liegt hierbei auf den Mitarbeitern als einer Zielgruppe, die neben externen Zielgruppen, wie z. B. Aktionären oder Kunden, mit Informationen versorgt wird. PR und Öffentlichkeitsarbeit sind in Organisationen meistens in eigenen Presse- oder Kommunikationsabteilungen auf der Ebene der Organisationsführung verortet.
2. Eine ähnliche Perspektive ist in der betriebswissenschaftlichen Literatur wiederzufinden. Auch hier werden Begriffe wie *internes Marketing* oder *interne Werbung* verwendet. Dabei werden die Mitarbeiter als „Kunden“ betrachtet. Aus Management-Sicht ist der Top-down-Informationsfluss von besonderer Bedeutung. Interne Kommunikation wird unter diesem Aspekt auf *Mitarbeiterinformation* reduziert und überwiegend strategisch eingesetzt (Winterstein, 1998, S. 21 ff.). In der Unternehmensführung und in Marketingabteilungen sind diese Auffassungen von interner Kommunikation besonders häufig anzutreffen.
3. Beide Sichtweisen werden ergänzt durch eine mitarbeiterorientierte Perspektive (Human Relations, vgl. Kapitel 2 und Kapitel 10). Mitarbeiter werden als *Human Resources* (auch: Humankapital) betrachtet. Sie tragen wesentlich zum Organisati-

onsenerfolg bei, wenn sie entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt und gefördert werden. Ein wichtiger Faktor ist dabei auch die *Mitarbeiterkommunikation*, die sowohl Mitarbeiterinformation (top-down) als auch z. B. Mitarbeitergespräche (bidirektional) miteinschließt. Da aus einer Human Relations-Perspektive die kommunikativen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander eine wichtige Rolle spielen, wird auch die horizontale Kommunikation berücksichtigt. Interne Kommunikation wird in diesem Kontext als Synonym für Mitarbeiterkommunikation verwendet. Insbesondere in Bereichen des Personalwesens (Human Resource Management; z. B. Personalentwicklung und -verwaltung) wird diese Sichtweise geteilt. Auch im Arbeitsrecht finden sich Bezüge zur mitarbeiterorientierten Perspektive wieder (vgl. Kapitel 11).

Aus allen drei Bereichen liegen Definitionen interner Organisationskommunikation vor, die den spezifischen Fokus repräsentieren, der im jeweiligen Bereich vorherrscht. Um wichtige Aspekte aus allen drei Bereichen aufzugreifen und durch weitere zu ergänzen, stellen wir im Folgenden eine eigene Arbeitsdefinition interner Organisationskommunikation vor.

### ***Definition: Interne Organisationskommunikation***

Der Begriff *Interne Organisationskommunikation* setzt sich im Wesentlichen aus den Aspekten *Organisation* und *Kommunikation* zusammen. Doch was sind eigentlich Organisationen und was ist Kommunikation?

*Organisationen* sind „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser & Walgenbach, 2003, S. 6). Die Aktivitäten der Mitglieder sind in den Mitgliedschaftsbedingungen geregelt und werden als Ressourcen verstanden, die zur Erreichung eines bestimmten Zwecks von den Individuen erbracht und einer Leitung unterstellt werden. Organisationen können demnach als *Ressourcenpools* betrachtet werden (vgl. Coleman, 1974; Kieser & Walgenbach, 2003). Die *Mitgliedschaftsbedingungen* sind dabei durch vertragliche Regelungen gekennzeichnet, die nicht alle Lebensbereiche, sondern nur eng umgrenzte Leistungsanforderungen umfassen. Ein Staat oder eine Familie sind dieser Definition nach keine Organisationen, da sie in allen Lebensbereichen relevant sind (vgl. Scholl, 2007). Ist das *Ziel* einer Organisation gewinnorientiert, handelt es sich um ein privatwirtschaftliches (z. B. Autohersteller, Pharmakonzerne) oder öffentliches Unternehmen (z. B. Deutsche Bahn, Stadtwerke). Nicht gewinnorientierte Organisationen können privater (z. B. Stiftungen, Vereine, Verbände) oder öffentlicher (z. B. öffentliche Schulen, Ministerien) Natur sein (vgl. Maier, 2007, S. 230–232).

*Menschliche Kommunikation* umfasst sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Beteiligten, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder als Empfänger (Rezipient) beteiligt sind und durch nonverbale (z. B. Mimik, Gestik), paraverbale (z. B. Betonung, Sprechgeschwindigkeit) oder verbale (z. B. Schrift, Sprache) Zeichen direkt (face-to-face) oder mithilfe von Medien miteinander in Beziehung treten (vgl. Six, Gleich & Gimmler, 2007, S. 21). Die Besonderheit der *internen Organisationskommunikation* liegt nun darin, dass die Kommunikation zwischen mindestens zwei Mitgliedern *einer* Organisation abläuft. Unsere Arbeitsdefinition lautet folglich:



**Definition „Interne Organisationskommunikation“**

Interne Organisationskommunikation umfasst sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder als Empfänger (Rezipient) beteiligt sind und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten.

Diese Definition zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

1. Interne Kommunikation bezieht sich ausdrücklich auf sämtliche Organisationsformen – nicht nur auf (Wirtschafts-)Unternehmen.
2. Interne Kommunikation umfasst nicht nur die Übermittlung von Informationen (Zeichen), sondern darüber hinaus sämtliche Prozesse, die dabei eine Rolle spielen (vgl. auch Winterstein, 1998, S. 6). Das sind beispielsweise auch Antezedenzen (z. B. Wahl eines geeigneten Kommunikationsmittels) und Konsequenzen (z. B. Interpretation der Information) der Kommunikation.
3. Da Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl Sender als auch Empfänger sein können, berücksichtigt die Definition sämtliche Richtungen des Informationsflusses (vgl. Abbildung 1.1).
4. Interne Kommunikation beinhaltet sowohl formelle als auch informelle Kommunikation, d. h. Kommunikation kann, muss aber nicht in von der Organisationsleitung oder der Führungskraft intendierten Formen ablaufen. Zum Beispiel können berufliche Aktivitäten in formellen Besprechungen, aber auch informell bei einem Restaurantbesuch nach Feierabend besprochen werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.2 in diesem Kapitel sowie Kapitel 10).
5. Die Ziele interner Kommunikation sind nicht Bestandteil der Definition. Interne Kommunikation umfasst somit neben der Kommunikation, die ausschließlich der Erreichung von Organisationszielen dient (Führungskommunikation), auch die nicht zweckgebundene Kommunikation (z. B. Pausengespräche von Mitarbeitern über private Angelegenheiten).

## 1.2 Welche Formen kann interne Organisationskommunikation annehmen und wie lassen sich diese systematisieren?

Folgt man unserer Arbeitsdefinition interner Organisationskommunikation, so gibt es unzählige Formen, wie Mitglieder einer Organisation direkt oder medial vermittelt miteinander kommunizieren. Typische Formen der direkten face-to-face Kommunikation sind Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen, Vorstandssitzungen, Konferenzen, Workshops, Trainings, Betriebs-/Mitglieder-/Personalversammlungen und Pausengespräche. Typische Formen der medial vermittelten Kommunikation sind Mitarbeiterzeitungen, Briefe, E-Mails, Flyer, Plakate, Informationen an Informationswänden/Schwarzen Brettern oder in Schaukästen, Chats, Foren sowie rein redaktionell aufbereitete Informationsseiten im Intranet, Telefongespräche, Telefonkonferenzen, Corporate Audio, Videokonferenzen, Business-TV-Sendungen etc.

Diese Kommunikationsformen lassen sich auf verschiedene Weise kategorisieren. Neben den bereits genannten Kategorien hierarchische Beziehung (vertikal vs. horizon-

tal), Richtung des Informationsflusses und Formalität (formell vs. informell) gibt es weitere wichtige Kriterien, anhand derer man Kommunikationsformen systematisieren kann: Interaktivität, Synchronität, Individual- und Massenkommunikation, Vernetzung, Lokalität, Codalität und Modalität.

*Hierarchische Beziehung (vertikal vs. horizontal).* Interne Kommunikationsformen lassen sich nach ihrer Zugehörigkeit zu hierarchischen Ebenen systematisieren (vgl. Abbildung 1.1). Beispielsweise ist eine Vorstandssitzung eine Kommunikationsform, die innerhalb der gleichen Hierarchieebene verläuft. Beispiele für vertikale Kommunikation (über eine oder mehrere hierarchische Ebenen hinweg) sind Mitarbeitergespräche, Verbotstafeln oder Mitarbeiterbefragungen.

*Richtung des Informationsflusses.* Wie in Abbildung 1.1 dargestellt, kann vertikale Kommunikation in zweierlei Richtungen ablaufen; von oben nach unten (top-down) oder von unten nach oben (bottom-up). Horizontale Kommunikation steht für einen seitwärts gerichteten Kommunikationsfluss. Die Richtung des Informationsflusses ist stark an die Strukturierung der Organisation und damit auch an die Hierarchien gekoppelt. Somit spiegeln die Richtung des Informationsflusses und die dazu eingesetzten Kommunikationsformen auch immer die Organisationsstruktur wider und das Menschenbild, das die Organisationsleitung von ihren Mitarbeitern hat (vgl. Borg, 2003).

*Formalität (formell vs. informell).* Informelle Kommunikation ist unvermeidbar, wenn Menschen zusammenarbeiten. Inoffizielle, unorganisierte Kommunikation, die abseits des Dienstwegs spontan auf dem Flur, in der Raucherecke oder in der Teeküche zustande kommt, kann organisations- oder selbstbezogenen (mikropolitischen) Interessen dienen. Eine Organisation kann ihre Struktur darauf ausrichten, informelle Kommunikation zu verstärken oder zu verringern, z. B. durch die entsprechende Gestaltung von Pausenräumen, das Abhalten von Betriebsfeiern oder die Bereitstellung von Intranet-Foren (vgl. Kapitel 10). Formelle Kommunikation in Organisationen dient immer organisationalen Zwecken (z. B. wenn eine Führungskraft eine Aufgabe an einen Mitarbeiter delegiert; wenn ein Sitzungsprotokoll erstellt wird; wenn im Intranet Informationen über ein neues Datenbanksystem bereitgestellt werden etc.).

*Interaktivität.* Kommunikationsformen können auch nach ihrem Interaktivitätsgrad geordnet werden. Mit Interaktivität ist der Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger während des Kommunikationsprozesses gemeint. Hochinteraktive Kommunikationsmöglichkeiten können z. B. in einem Intranet durch Foren, Blogs oder Chats bereitgestellt werden. Kaum interaktiv sind bspw. Betriebsversammlungen, in denen nur wenige Personen die Sprecherrolle erhalten. Ob in Fällen ohne Interaktivität noch von Kommunikation gesprochen werden kann, ist strittig; möglicherweise ist hier der Begriff „Information“ zutreffender (siehe oben Mitarbeiterinformation). Nicht interaktiv sind bspw. Mitarbeiterzeitungen (der interaktive Part beschränkt sich hier z. B. häufig auf die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit der Redaktion via Leserbriefen oder die Teilnahme an Gewinnspielen via E-Mail oder Telefon, also über andere Kommunikationskanäle).

*Synchronität.* Häufig geht mit Interaktivität Synchronität (Gleichzeitigkeit) einher. Synchrone Kommunikationsformen sind beispielsweise das Gespräch von Angesicht zu Angesicht (face-to-face), das Telefongespräch oder Videokonferenzen. Typische asynchrone Medien sind Briefe, E-Mails oder Faxe. Insbesondere vor dem Hintergrund weltweit vernetzter Organisationen hat die asynchrone Kommunikation enorm an Be-

deutung gewonnen, da mit ihrer Hilfe bestimmte Beschränkungen der Kommunikationsmöglichkeiten, die durch die Arbeitszeiten in unterschiedlichen Zeitzonen entstehen, umgangen werden können.

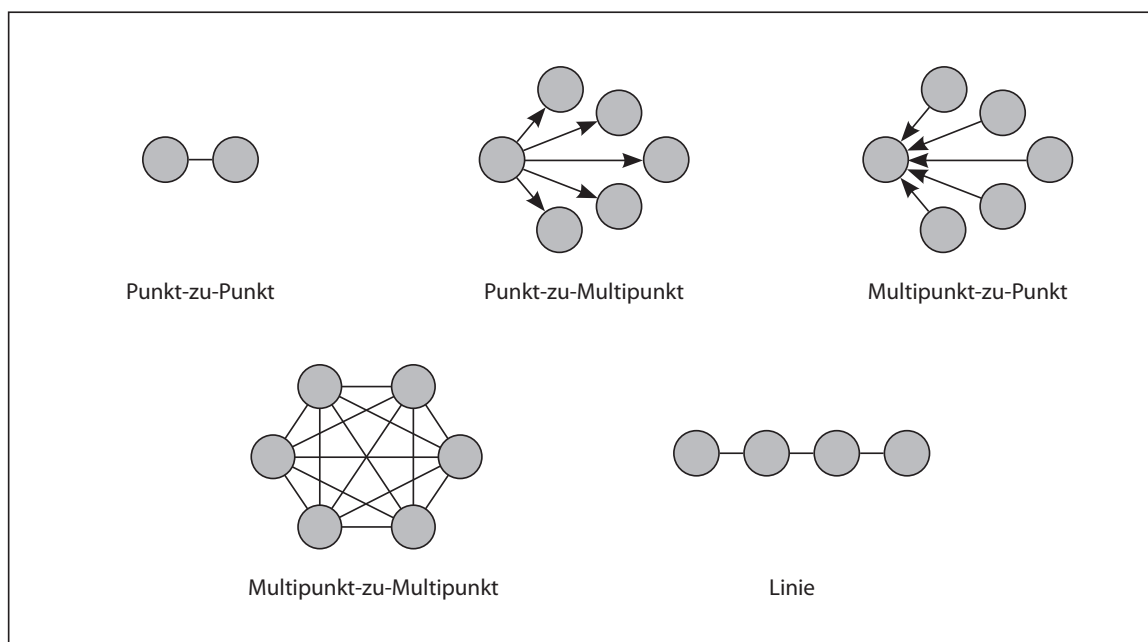
*Individual- und Massenkommunikation.* Versteht man unter Massenkommunikation den einseitigen, medial vermittelten und öffentlichen Informationsfluss vom Sender an eine unstrukturierte Vielzahl von zeitlich und räumlich distanzierten Empfängern („dispersedes Publikum“; vgl. Maletzke, 1972, S. 1514), so muss man die Anwendbarkeit dieses Begriffs auf Kommunikationsformen der internen Organisationskommunikation infrage stellen. Zwar gibt es Medien der internen Kommunikation, die man als massenkommunikationsähnlich bezeichnen könnte, da sie sich an eine „organisationsinterne Öffentlichkeit“ richten (z. B. Business-TV oder Mitarbeiterzeitungen; vgl. Kapitel 7). Ob man dabei allerdings von „Massen“ sprechen kann, bleibt fragwürdig. Möglicherweise würde es sich anbieten, zwischen Individual- und Gruppenkommunikation zu unterscheiden (vgl. auch Mast, 2008), wobei auch diese Unterscheidung problematisch ist, da die Übergänge eher fließend sind (z. B. von Telefongespräch zu Telefonkonferenz oder von E-Mail zu Rundmail).

*Topologische Vernetzung (numerisches Verhältnis zwischen Sender und Empfänger).* Eine präzisere Beschreibung von Individual- und Massenkommunikationsformen kann dadurch erreicht werden, dass man die Formen nach ihrer Vernetzungsstruktur differenziert (in der Informations- und Netzwerktechnik spricht man von topologischer Vernetzung). Diese Vernetzungsformen beschreiben das numerische Verhältnis zwischen Sender und Empfänger. Punkt-zu-Punkt-Kommunikation (Unicast) ist durch den Informationsaustausch zwischen zwei Individuen gekennzeichnet (z. B. Mitarbeitergespräch). Die Multipunkt-zu-Punkt-Kommunikation ist dadurch gekennzeichnet, dass Informationen von beliebig vielen Sendern zu einer Information aggregiert werden. Beispielsweise schätzen bei einer Mitarbeiterbefragung mehrere Mitarbeiter ihre Arbeitszufriedenheit ein: Es teilt nun nicht jeder Mitarbeiter dem Vorstandsvorsitzenden seinen Wert für Arbeitszufriedenheit mit (Punkt-zu-Punkt). Stattdessen werden diese Werte in Berichten zusammengefasst (z. B. als Mittelwerte). Ein weiteres Beispiel wäre die Live-Zuschaltung mehrerer Interviewpartner (Multipunkte) zu einer Business-TV-Sendung (Punkt). Die Sendung kann gleichzeitig wieder in Form einer Punkt-zu-Multipunkt-Kommunikation (auch Broadcast oder Multicast) an beliebig viele Adressaten verbreitet werden. Schließlich können bei der Multipunktzu-Multipunkt-Kommunikation Informationen zwischen mehreren Teilnehmern ausgetauscht werden (z. B. Videokonferenzen, Wikis). Weitere Kombinationen dieser Grundformen sind ebenfalls denkbar (siehe Abbildung 1.2). Die „Linie“ wäre beispielsweise eine Verkettung von Punkt-zu-Punkt-Verbindungen.

*Lokalität.* Kommunikationsformen können auch nach Lokalität sortiert werden. Während beim Chatten, Telefon- oder Videokonferieren die Mitglieder multinational oder -regional verteilter Organisationen nicht am gleichen Ort sein müssen (Alokalität), ist dies für direkte Mitarbeitergespräche oder -besprechungen eine notwendige Bedingung.

*Codalität.* Mit Codalität ist das vom Sender verwendete Zeichensystem gemeint. Dies kann beispielsweise bildlich, verbal oder numerisch sein. Ein Notausgangsschild in einer Organisation kann zum Beispiel lediglich bildliche Zeichen (Symbole) enthalten; ein Telefongespräch oder eine E-Mail verbale Zeichen. Numerische Zeichen finden sich





**Abbildung 1.2:** Topologische Netzwerke

in Umsatztabellen. Multicodale Kommunikationsformen können Mitarbeiterzeitungen oder Intranetseiten sein (visuell, verbal, numerisch).

*Modalität.* Unter Modalität versteht man das Sinnessystem, das beim Empfänger angesprochen wird. Beispielsweise kann ein Text in Form von Schriftzeichen das visuelle Sinnessystem (Sehen), in Form von gesprochener Sprache das auditive Sinnessystem (Hören) ansprechen. Multicodalität und Multimodalität gelten als Kernaspekte der multimedialen Kommunikation und des Multimedialernens (vgl. Kapitel 5).

Sämtliche direkte und medial vermittelte Kommunikationsformen in Organisationen haben ihr eigenes Wirkpotenzial im Hinblick auf die organisationalen Ziele (vgl. Kapitel 2 und 13). Um die Wirkpotenziale der Kommunikationsformen im Einzelnen, in ihrer Gesamtheit und in ihrem Zusammenspiel zur Entfaltung zu bringen, bedarf es professioneller Expertise. Ob eine solche Expertise durch die interne Organisationskommunikation als wissenschaftliche Anwendungsdisziplin gewährleistet wird, soll der abschließende Abschnitt klären.

### 1.3 Interne Organisationskommunikation als professionelle Anwendungsdisziplin?

Wenn man davon ausgeht, dass Kommunikation das konstituierende Merkmal von Organisationen ist (siehe oben), so ist die interne Organisationskommunikation so alt wie die älteste Organisation. Rufen wir uns ins Gedächtnis, dass die Mitgliedschaftsbedingungen vertraglich geregelt und die Leistungsanforderungen klar umgrenzt sein müssen, um von Organisationen sprechen zu können. Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten, wie z. B. die Große Ravensburger Handelsgesellschaft, gelten als erste Organisationen in Europa

(Kieser & Walgenbach, 2003, S. 5). In größerem Umfang gibt es Organisationen und demnach die interne Organisationskommunikation im Sinne unserer Arbeitsdefinition seit etwa Mitte des 18. Jahrhunderts, z. B. in Form von Manufakturen (vgl. Kieser, 1989).

Inwieweit kann die interne Organisationskommunikation als professionelle Anwendungsdisziplin bezeichnet werden? Hierzu werden die sieben Kriterien herangezogen, nach denen man den Professionalisierungsgrad von Anwendungsdisziplinen bestimmen kann (siehe Kasten; vgl. Greif, 2007, S. 51).

<b>Kriterien zur Bestimmung des Professionalisierungsgrads von Anwendungsdisziplinen nach Greif (2007, S. 51)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nationale und internationale Fachverbände</li> <li>2. Mitarbeit an fachbezogenen nationalen und internationalen gesetzlichen Regelungen und Standards</li> <li>3. Förderung der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung</li> <li>4. Durchführung regionaler und überregionaler Tagungen und Kongresse</li> <li>5. Herausgabe von wissenschaftlichen Periodika</li> <li>6. Angebote an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>7. Regelmäßige Erhebungen zu Mitgliederentwicklung, Aufgabenfeldern und Leistungen sowie Öffentlichkeitsarbeit zur Vermittlung des Leistungsprofils</li> </ol>

Die Gründungszeit nationaler und internationaler Fachverbände (Kriterium 1) mit Fokus auf dem Arbeits- und Forschungsbereich der internen Organisationskommunikation fällt in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts (vgl. Tabelle 1.1). Die Mitarbeit dieser Fachverbände an fachbezogenen nationalen und internationalen gesetzlichen Regelungen und Standards (Kriterium 2) hält sich bislang in Grenzen, was mitunter an den geringen Mitgliederzahlen, aber auch an der Ein- und Untergliederung in größere PR-Fachverbände liegen mag (vgl. Tabelle 1.1). Die Förderung der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung (Kriterium 3) zu beurteilen, ist ein schwieriges Unterfangen. Da viele wissenschaftliche Disziplinen zu den empirischen Erkenntnissen auf dem Gebiet der internen Organisationskommunikation beitragen, ist eine solche Förderung sicherlich auch über organisationsinterne Forschung oder Studien von Unternehmensberatungen hinaus existent. Diese Anstrengungen und Erkenntnisse verteilen sich allerdings auf sehr viele unterschiedliche Disziplinen und Institutionen und laufen Gefahr in der „scientific community“ nicht wahrgenommen zu werden. Am besten sichtbar werden sie in der Durchführung regionaler und überregionaler Tagungen und Kongresse (Kriterium 4) und in der Herausgabe von wissenschaftlichen Periodika (Kriterium 5). Hier treten insbesondere US-amerikanische Fachverbände hervor. Die Association for Business Communication ist z. B. Herausgeber der Zeitschriften *Journal of Business Communication* und *Business Communication Quarterly*, die beide im renommierten Sage-Verlag erscheinen. Ansonsten zeichnen sich die Fachverbände durch mehr oder weniger vielzählige Angebote an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen (Kriterium 6) aus. Eine konkrete Mitarbeit der Fachverbände an Hochschul-Curricula (z. B. eigene Studiengänge) findet nach unserem Wissen zumindest in Deutschland bislang noch nicht statt. Verbandsintern stehen regelmäßige Erhebungen zu Mitgliederentwicklung, Aufgabenfeldern und Leistungen (Kriterium 7a) auf dem Gebiet der internen Kommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit zur Vermittlung des Leistungsprofils (Kriterium 7b) im Vordergrund. Dabei kommt besonders Preisverleihungen eine