

Unternehmenskommunikation oder Kommunikation im Unternehmen. Ausdruck, Faktor und Medium der modernen Arbeitswelten

Dr. Klaus M. Bernsau

Unternehmenskommunikation ist ein vielschichtiger und sehr diffuser Begriff. Selbst die akademischen Doyens der üblicherweise damit befassten Disziplinen tun sich mit der Abgrenzung und Definition schwer.¹ Manchmal werden darunter Marketing-Kommunikation, Öffentlichkeits- und Pressearbeit und interne Kommunikation zusammengefasst. Gerne wird Unternehmenskommunikation aber auch nur als strategische Öffentlichkeitsarbeit meist inkl. Pressearbeit verstanden. Wobei dann strittig bleibt, ob sie dadurch dann komplett als ein Unterbereich der Marketing-Kommunikation anzusehen ist oder gerade nicht. Im Alltagsverständnis fällt unter Kommunikation im Unternehmen oft nur das persönliche Gespräch, vielleicht gerade noch Meeting und Telefonat. Die E-Mail gilt oft schon nicht mehr als Kommunikation und bei jeder Form von Medieneinsatz werden Verhaltensweisen, die man im direkten Gespräch vielleicht noch als hilfreich im Hinterkopf hat,² völlig ausgeblendet.



(Fotolia.com)

1. Menschen statt Medien – Der anthropozentrische Ansatz von Unternehmenskommunikation

Der Begriff der Unternehmenskommunikation, den ich hier vorstellen möchte,³ ist ein umfassender: Einfach gesagt umschließt er alle kommunikativen Äußerungen des sozialen Gebildes Unternehmen und seiner Mitglieder. D.h. es gehören alle systematisch von der Organisation betriebenen Kommunikationsaktivitäten dazu, also die schon erwähnte Werbe-, Marketing- und Vertriebskommunikation, ebenso die Kommunikation an die weitere Umwelt, ob direkt oder über verschiedene Multiplikatoren. Hierunter fallen dann direkte Pressearbeit, Beeinflussung von Meinungsbildnern und Multiplikatoren im Allgemeinen, sogenannte Image-Kampagnen ohne direkten Vertriebsbezug, aber auch das Lobbying.

¹ Vgl. Mast 2006, Piwinger/Zerfaß 2007, Bruhn/Esch/Langner 2009, Bruhn 2011

² Sehr bekannt und in Unternehmen populär ist im zwischenmenschlichen Gespräch noch das dem Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz zugeschriebene „Gedacht ist noch nicht gesagt, gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewendet, und angewendet ist noch nicht beibehalten.“

³ Ich habe ihn mir aus zahlreichen Quellen selbst erarbeitet und wende ihn seit vielen Jahren in meiner Beratungs- und Gestaltungspraxis an. Außer verstreuten Text von mir gibt es keine grundlegenden Einführungen in dieses Kommunikationsverständnis – aber genau dazu dient ja dieser Text, den Sie vorliegen haben

Zur Unternehmenskommunikation gehört aber auch die komplette interne Kommunikation.⁴ Worunter wiederum nicht nur die institutionalisierte Kommunikation durch Organe des Unternehmens fällt, also quasi die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und das Lobbying nach innen, sondern auch alle kommunikativen Äußerungen aller Mitarbeiter im und über das Unternehmen. (Und) Im weiten kommunikationswissenschaftlichen Sinne⁵ umfasst Unternehmenskommunikation auch die prozessbegleitende Kommunikation, die notwendig ist, damit die unternehmerischen Prozesse (erfolgreich) vonstattengehen. D.h. jede E-Mail, jedes Meeting, jede geschäftliche Anweisung und Anleitung aber auch die wachsende Zahl IT-gestützter Anwendungen wie CRM-, ERP- oder Wissensmanagement-Systeme fallen unter die Unternehmenskommunikation. D.h. jeder gesprochene, geschriebene oder gespeicherte Satz, jede Geste, aber auch die Vielzahl der Medien und unternehmerischen Symbole ist Untersuchungs- und Gestaltungsgestand von professioneller Unternehmenskommunikations-Beratung und professionellem Management in diesem Sinne.

1.1 Nah am Erleben

Ein solches Verständnis von Unternehmenskommunikation bringt erstmal zwei zentrale



Probleme mit sich. Erstens ist es auf den ersten Blick extrem komplex und heterogen. Zweitens läuft es der klassischen, gelebten Struktur und Arbeitsweise in den allermeisten Unternehmen zuwider und ist daher oft schwer ans Management zu adressieren. Das Top-Management verweist auf die Fachbereichsleiter, hier hat aber keiner die Gesamtverantwortung,⁶ damit fällt das Thema durch alle Raster. Warum also, mag man sich fragen, Unternehmenskommunikation

so konzipieren? Die Antwort ist verblüffend einfach. Dieses Verständnis von Unternehmenskommunikation entspricht unserem Erleben, Erleiden und intuitiven Verständnis als Mitglieder in unterschiedlichsten Unternehmensorganisationen.

1.2 Hohes Erkenntnispotential

Die menschen-zentrierte Herangehensweise schafft ein fruchtbares ganzheitliches Verständnis von Unternehmenskommunikation, weil sich nur so die Wechselbeziehungen zwischen den Menschen und allen Facetten der Unternehmenskommunikation beschreiben

⁴ An der organisatorischen Verortung der Internen Kommunikation kann man die sich widersprechenden Ansätze von Kommunikation im Unternehmen sehr deutlich machen. Klassisches Marketing sieht Kommunikation (engl. Promotion) als eines seiner Aktionsfelder (vgl. z.B. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S.984 ff.) darin ist dann die Öffentlichkeitsarbeit zwar enthalten aber keine Interne Kommunikation. Klassische Organisationskommunikation (vgl. z.B. Mast 2006, S.7 f.) sieht wiederum Marketing-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Interne Kommunikation als drei gleichberechtigte Felder, während moderne (Personal-)Manager in der Internen Kommunikation einen zentralen aber "unterschätze[n] Faktor im Unternehmen"(Rosenberg/Kreill 2014 S.122) sehen.

⁵ Einen Ein- und Überblick in die hier – auch in Abgrenzung zur streng publizistischen Kommunikationswissenschaft – vertretenen Auffassung von Kommunikationswissenschaft geben am ehesten Lenke/Lutz/Sprenger1995

⁶ Das sind die ganz praktischen Erlebnisse aus der Kontaktabbauung mit Unternehmen, dies deckt sich aber genau mit den Fachverantwortlichkeiten wie sie die Management- und Marketing-Lehrbücher empfehlen, vgl. Wöhe/Döring 2005 S. 58 f., Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002 S. 1214 f., Bruhn 2011 S. 217 ff.

lässt. Kommunikation, die Rahmenbedingungen schafft, Druck ausübt, motiviert, orientiert, Identifikation bietet und vieles mehr.

Andererseits ist dieser anthropozentrische Ansatz von Kommunikation⁷ auch ein ganz hervorragender Weg, um dieser Vielfalt der Facetten Herr zu werden und einen ganzheitlichen Hebel sowohl zum strukturiert-theoretischen Verständnis als auch zu pragmatischer Gestaltung und pragmatischem Management zu finden.⁸ Und dieser innovative Ansatz liefert an vielen Stellen hilfreiche und neue Erkenntnisse und Konzepte, wo die Bereichstheorien und -methoden der Marketing-Kommunikation, der PR, der internen Kommunikation, des Vertriebs oder des IT-gestützten Kommunikationsmanagements nicht weiter kommen. Im Mittelpunkt dieses anthropozentrischen Ansatzes stehen die Basismodelle der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zeicheninterpretation, die ich an anderer Stelle auch schon beschrieben habe.⁹ Das will ich hier also nicht vertiefen. In diesem Text möchte ich vielmehr unterschiedliche Aspekte des Wechselverhältnisses Mitarbeiter-Unternehmen und Mitarbeiter-Mitarbeiter beleuchten, die durch die Unternehmenskommunikation beeinflusst, kanalisiert, moderiert oder sogar erst geschaffen werden. Wie immer geht es um Probleme und Chancen gleichermaßen.

Um diese Wirkungen von Kommunikation auf eine Organisation und ihre Mitglieder zu verstehen aber auch die Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen, muss man drei wesentliche Eigenschaften von Kommunikation kennen. Ich nenne sie die 3 Gs: gemeinsam, ganzheitlich, gestaltbar.



(iStockPhoto)

2. Gemeinsam: Kommunikation ist nicht das Werk und Tun Einzelner.

2.1 Kommunikation entsteht nur gemeinsam.

Sehr oft wird Kommunikation als ein einzelner Akt eines einzelnen Akteurs verstanden. Der Autor verfasst ein Buch. Das Fernsehen strahlt Nachrichten aus. Die Mutter schreit ihr Kind an. Der Hipster schreibt in seinen Blog. Und der Chef versendet eine E-Mail. All dies ist noch keine Kommunikation! Sondern erst durch das darauf Eingehen eines Zweiten beginnt die Kommunikation. Und eine idealtypische Kommunikation besteht nicht nur aus einer Äußerung mit einmaligem Feedback – einem völlig irreführenden, technokratischen Begriff – sondern aus dem längeren wechselseitigen Erarbeiten von gegenseitigem Ver-

⁷ Neben den schon erwähnten Lenke/Lutz/Sprenger1995 möchte ich hierzu auf die zweibändige Textsammlung der Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1973) und die Einführung in die Kommunikationstheorie von Gerold Ungeheuer (2010) verweisen

⁸ So durchleuchten wir in unserer Arbeitspraxis mit Hilfe dieses Kommunikationsverständnisses unterschiedliche Themen wie Marke, Social Media, E-Mail-Kommunikation, Meeting-Kultur oder Verkaufsförderung; vgl. www.bessere-kommunikation.com

⁹ Vgl. Bernsau 2011, Bernsau 2012, Bernsau 2013

ständnis und gegenseitiger Beeinflussung. D.h. der Autor ist nichts ohne seine Leser. Oft hat er sie schon beim Schöpfungsakt im Blick oder das literarische Werk verselbstständigt sich später durch die Rezeption der Leser.¹⁰ Das Kind hat schon wenig Chancen sich nur der physischen Kraft der mütterlichen Schreie zu entziehen, aber ob es darin eine tief emotionale Warnung erkennt oder elterliche Tyrannei, das liegt sowohl am Bündel der begleitenden Zeichen der Mutter als auch der kurzen oder längeren Beziehungsgeschichte zwischen Mutter und Kind. Und auch unser Chef hat durch Formulieren und Versenden der elektronischen Post erstmal nichts erreicht. Wann liest der Mitarbeiter die Mail, liest er sie überhaupt und wie gründlich. Kommunikation entsteht erst im Dialog – im Zwiegespräch.

‚Sender‘ und ‚Empfänger‘ müssen zu ihrer Verantwortung stehen. Es hieße jetzt aber diesen dialogischen, kooperativen Charakter von Kommunikation misszuinterpretieren, wenn man die Verantwortung für das Gelingen von Kommunikation – wie das nicht wenige Kommunikations-Trainer und -Berater tun – wieder komplett beim ‚Sender‘ ablädt. Da hat zu viel Marketing-Denke Einzug gehalten mit so einfachen Schlagworten wie ‚Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.‘ Das ist grundfalsch. Kommunikation ist kein Wettkampf, bei dem mit List und Ködern der Widerstand eines Gegners überwunden werden muss. Um im Bild zu bleiben: Wir wollen Fische nicht fangen, sondern mit ihnen schwimmen. Kommunikation ist Arbeit für beide Seiten. Und wenn nicht auch ein Zuhörer, ‚Empfänger‘ oder ‚Kommunikationspartner 2‘ bereit ist, Kommunikationsarbeit zu leisten, ist der ‚Sender‘ chancenlos. Der Sprecher hängt somit genauso am „Bühlerschen“ Leitseil des Hörers wie umgekehrt.¹¹

D.h. es geht jetzt nicht darum sich mit Tricks, Techniken, Druck oder Belohnung das Feedback auf die E-Mail zu erschleichen. Empfangsbestätigungen, ‚EILT. EILT‘ im Betreff, der begleitende Kontrollanruf 30 Sekunden nach dem Versenden oder politisch ausgeklügelte CC-Verteiler: all das sind maximal kurzfristig wirksame Methoden, die aber mittel- und langfristig ein Unternehmen nur belasten.

Weil Kollegen, die sich nachher nur gefangen und getäuscht fühlen, zukünftig ihre Mitarbeit verweigern und immun gegen die alten Tricks werden. Viel zu oft wird Kommunikation mit einem Tennisspiel verwechselt, bei dem man den Ball möglichst schnell und elegant wieder ins Feld des Gegners befördern will. Wenn Sie schon in Sport-Metaphern denken wollen, dann spielen Sie Beach-Volleyball und stehen mit Ihrem Kollegen auf derselben Seite des Netzes. Geben Sie



dabei den Ball auch mal an den Kollegen ab, damit Ihnen zusammen noch ein besserer Spielzug gelingen kann. Gemeinsam erst erschaffen Sie das Verständnis, das Ihnen und Ihrem Kollegen weiterhilft. Jeder Kommunikationsakt ist eine Investition in die Leistung Ihrer Kollegen, Chefs und Mitarbeiter. Die Rendite erhalten Sie erst durch die Leistung der Kollegen und durch die Qualität der Kommunikationsakte der Kollegen an Sie. Kommunikation ist so gesehen keine Jagd, sondern Viehzucht, bei der Sie in der Hoffnung auf Nachwuchs Ihre Herde erst mal füttern und hegen müssen.

¹⁰ Vgl. Eco 1987

¹¹ Vgl. Bühler 1978 S. 92

2.2 Kooperativ geplante Kommunikation ist effizienter

Um beim E-Mail-Beispiel zu bleiben: Es lohnt sich für Sie, über den Betreff nachzudenken, ihn ggf. bei einer Antwort oder Weiterleitung zu ändern. Die Mail vor dem Versenden noch einmal durchzulesen mit den Augen des Anderen, d.h. sein Nichtwissen, seine Stimmung zu berücksichtigen. Das ‚rechnet‘ sich nicht in dem Moment, in dem Sie das tun, da schluckt es sogar noch mal 2 oder 5 Minuten. Aber dadurch, dass der Kollege Ihnen nicht gleich wieder eine jetzt für Sie unverständliche Mail zurückschreibt, nichts oder das Falsche tut, Sie dann noch anruft, dadurch haben sich die investierten 5 Minuten locker gelohnt.

Den sogenannten kooperativen Charakter von Kommunikation kann man gut mit dem Tangram-Experiment erklären,¹² bei dem eine Person einer zweiten erläutern soll, wie sie aus 7 einfachen geometrischen Steinen eine Figur legen soll. Das klappt meist zur Überraschung der Teilnehmer am besten, wenn nicht der ‚Wissensträger‘ viel spricht, sondern der, der die Figur legen soll, ohne zu wissen, wie sie aussieht. D.h. wir müssen immer für uns und andere den Arbeitsaufwand beim aktiven Zuhören bzw. Lesen oder Interpretieren mit in Rechnung stellen. Deutlich gesagt, wenn wir unserem Gesprächspartner keine Chance einräumen, mitzuarbeiten, wird Kommunikation nicht gelingen. Was wiederum dem Gesprächspartner den Anlass liefert, die Mitarbeit gar nicht erst aufzunehmen.

Der kooperative Charakter von Kommunikation ist aber für Unternehmen keinesfalls eine Selbstverständlichkeit, vielmehr herrscht immer noch die Wettkampf-Einstellung zu Kommunikation vor bzw. werden zwischenmenschliche Verhaltensweisen beim Medieneinsatz praktisch völlig ausgeblendet. Unternehmen nutzen zu selten die Möglichkeit durch Rahmenbedingungen, durch Regeln, durch Übungen, durch Beobachtung und Steuerung, das kommunikative Miteinander in Richtung einer kooperativen Grundhaltung zu beeinflussen. Damit verpassen sie eine riesige Chance gleichermaßen Ressourcen einzusparen und sich zu differenzieren.

Zwei Herausforderungen, sind damit allerdings verbunden. Auf die erste werde ich in diesem Text nicht weiter eingehen: gerade Mitarbeiter in größeren Organisationen haben inzwischen nicht ganz unbegründet Angst vor allen Maßnahmen, die ihnen Ressourcen einsparen – sie könnten dadurch ja selbst überflüssig werden. Und selbst wenn es nicht zum Äußersten kommt, erleben es Mitarbeiter in größeren Organisationen zu oft, dass sie nicht Nutznießer der Kommunikationsrendite durch kooperatives Kommunizieren werden. Die gewonnene Zeit wird kurzerhand mit zusätzlichen Aufgaben wieder verschlungen. Zum Zweiten setzt die Kommunikationsrendite aus kooperativem Verhalten voraus, dass ein gemeinsames Verständnis und gemeinsames Handeln der Kommunikationspartner und eigentlich von allen Menschen in der Organisation gewünscht wird. Das ist keineswegs immer der Fall – fehlende Ziele und konfliktbeladene Hidden Agendas sind leider gang und gäbe. Dazu in Abschnitt 4.2 noch mehr.

¹² Unsere konkrete Umsetzung dieser erhellenden Kommunikationsübung finden Sie hier:
<http://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/philosophie/das-tangramexperiment/>