

# Interne PR-Arbeit als Instrument der internen Kommunikation

Von Peter Szyszka\*

## 1

### Einleitung

Interne Kommunikation wird in der PR-Fachdiskussion allgemein ein wichtiger Stellenwert eingeräumt – von Beginn an. Bei aller unterstellten Bedeutung gehört der Bereich der internen PR-Arbeit zu den Aufgabenfeldern, denen insbesondere unter theoreti-schsystematisierenden Aspekten bislang weniger Aufmerksamkeit geschenkt worden ist. So wird etwa die für eine systematische Auseinandersetzung mit

internen Public-Relations-Aktivitäten wesentliche Frage nach deren konkreter Funktion innerhalb der Strukturen interner Kommunikation kaum herausgearbeitet. Das zeigt schon die teilweise synonyme Verwendung der Begriffe. Mit dem vorliegenden Beitrag wird der Versuch unternommen, zentrale Aspekte der internen Kommunikation systematisch zu erfassen und die Aktivitäten interner PR-Arbeit innerhalb dieser Strukturen als einen bestimmten Typus des Kommunikations- und Meinungsmanagements zu positionieren.

## 2

### Befunde

Wer sich mit dem Thema der internen Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation oder internen PR-Arbeit beschäftigt, stößt meist zuerst auf eine alte, in ihrer Urheberschaft unbekannte amerikanische Lehrformel: „Public Relations begins at home.“ Sie meint: „The first step is to put your house in order“ (Bullis 1948, Seite 25) oder: „Ein gutes Image in der Öffentlichkeit wird intern, wird im Hause gemacht“ (Korte 1997, Seite 58). Die gelebte Kultur eines Unternehmens wird von ihren Mitarbeitenden<sup>1</sup> verkörpert. Mit ihrem Auftreten und ihren Meinungen nehmen sie bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf Meinungsbildungsprozesse im Umfeld einer Organisation (Kommunikator-/Botschafterfunktion). Wichtiger aber noch: Die gelebte Kultur nimmt Einfluss auf ihre Motivation und ihr Engagement in „ihrer“ und für „ihre“ Organisation und damit auf die Ressource Mitarbeitende. Dem entsprechend entstand ein wesentlicher Teil der Fachliteratur im Kontext des Personal- oder Human Resource Management (siehe zum Beispiel Klöfer 1999), die vor allem den Zusammenhang zwischen Informiertheit, Identifikation/Motivation und Mitarbeiterproduktivität betont. Interne Kommunikation verfügt auf den Ebenen von Innen- und Außenwirkung über Gestaltungs- und Optimierungspotentiale, denen auch im Fachdiskurs schon früh ein zentraler Stellen-



\* Peter Szyszka ist Professor für Organisationskommunikation an der Zürcher Hochschule Winterthur (Schweiz). Seine aktuellen Forschungs-, Beratungs und Publikationsschwerpunkte liegen in den Bereichen „Interne Kommunikation“, „Marktkommunikation“ und „Qualität der PR-Arbeit“. Er ist unter anderem Mitherausgeber des „Handbuchs der Public Relations“ (Wiesbaden, 2005).

Tabelle 1

### Anteile der Organisationen, die bezeichnete Tätigkeiten durchführen (Angaben in Prozent)

	Unternehmen	NPOs	Behörden
Media Relations	86,6	86,1	94,1
Internal Relations	83,3	68,2	92,1
Public Affairs	67,5	–	–
Investor Relations	48,2	–	–
Sponsoring	78,7	43,9	–
Mitgliederkommunikation	–	97,0	–
Redaktion	–	95,6	–
Fundraising	–	49,0	–
Lobbying	–	80,9	–
Quelle: Röttger u.a. (2003), S. 138.			

Tabelle 2

### Dienstleistungsangebote von PR-Organisationen

	Potential der Organisationen, die die Dienstleistung anbieten
Media Relations	91,0
Corporate Identity	89,3
Produkt PR	90,4
Werbung	80,4
PR-Events	94,3
Marketing	86,2
Corporate Branding	77,0
Interne PR	93,0
Issues Management	82,1
Kommunikationsschulung	71,1
PR-Sponsoring	86,2
Standort-PR	80,7
Public Affairs	66,8
Krisen-PR	78,9
Financial Relations	55,3
Quelle: Röttger u.a. (2003), S. 224.	

wert attestiert (siehe zum Beispiel Kalmus 1982; Beger u. a. 1989, Seiten 119ff.) und wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Armbrecht 1992), die bis ins Marketing hineinreicht (vergleiche Noll 1996). Die Durchsicht der Fachliteratur fördert allerdings zu Tage, dass diese nicht nur mehrheitlich auf eine möglichst unmittelbare Praxisverwendung zielen (vergleiche Herbst 1999), sondern auch eine Reihe grundlegender Fragen aus wissenschaftlicher Perspektive unbefriedigend behandeln.

Befunde aus PR-Berufsfeldstudien können die Einschätzungen eines hohen Stellenwerts interner Kommunikation im Rahmen von PR-Arbeit und Kommunikationsmanagement stützen. So zeigt die schweizerische PR-Berufsfeldstudie, dass bei der Frage nach durchgeführten Fachtätigkeiten in Unternehmen „Interne Kommunikation“ mit 83,3 Prozent hinter „Medienarbeit“ (86,8 Prozent) an zweiter Stelle rangiert (siehe **Tabelle 1**), bei Fachagenturen sogar an erster Stelle (93,0 Prozent zu 91,0 Prozent; siehe **Tabelle 2**).

Jüngere deutsche Berufsfeldstudien kommen tendenziell zu gleichen Ergebnissen. Unterstrichen wird damit jedoch nicht mehr als eine grundsätzliche Bedeutung interner Kommunikation. Vereinzelt finden sich zudem Befunde, die zum Beispiel nachweisen, dass in Prozessen von Innovationskommunikation „der Informationstransfer von den Fachbereichen zur Kommunikationsabteilung nicht funktioniert“ (74,7 Prozent) und sich attestierte Praxisdefizite auch empirisch belegen lassen (Mast u.a. 2005, Seite 62). Insgesamt fehlen allerdings Arbeiten, die interne Kommunikation oder Mitarbeiterkommunikation tiefer gehend ausleuchten und gezielt den Fragen nach Breite und Tiefe notwendiger Informiertheit von Mitarbeitenden oder den Größenordnungen organisationspolitischer Optimierungspotentiale auf Prozess- oder Mitarbeitererebene nachgehen, um nur zwei Beispiele anzuführen.

## 3

### Die Begriffsproblematik

Begriffe und Definitionen sind „Denkzeuge“. Sie bilden das Grundhandwerkszeug einer Wissenschaft. Mit ihrer Hilfe wird es möglich, Gegenstände zu erfassen und zu beschreiben: Bei interner Kommunikation beginnt bereits an dieser Stelle die Problematik. Die nicht nur im PR-Kontext teilweise synonyme Verwendung der Begriffe „interne Kommunikation“, „Mitarbeiterkommunikation“ und „interne PR-Arbeit“ verstellt dem Betrachter schnell den Blick dafür, dass es sich bei interner Kommunikation um eine hoch komplexe und notwendigerweise differenziert zu betrachtende Problematik der Organisationskommunikation handelt.

### 3.1 Interne Kommunikation

Im organisationssoziologischen Sinn kann interne Kommunikation als ein Typus von Organisationskommunikation aufgefasst werden, der drei sehr unterschiedliche Untertypen organisationsinterner Kommunikation einschließt:

- **Formelle Kommunikation:** Alle Formen organisierender Kommunikation, die mit der Erhaltung und Entwicklung einer Organisation befasst sind als
  - entscheidungsfindende Kommunikation (Treffen organisationspolitischer Grundsatzentscheidungen),
  - Prozesskommunikation (Informationsvermittlung in Managementprozessen) und
  - Leistungserstellungs- oder Verrichtungskommunikation (kommunikative Prozesse der Anleitung, Koordination, Kontrolle und Korrektur).
- **Informelle Kommunikation:** Alle organisationsinternen Prozesse sozialer Kommunikation, die formelle Prozesse aufgrund des sozialen Miteinanders der Mitarbeitenden natürlicherweise begleiten und abseits formeller Strukturen eigene Strukturen und Netzwerke ausbilden.
- **Instrumentelle Kommunikation:** Eine nach innen gerichtete organisationspolitische Managementaufgabe, die mithilfe geeigneter Kommunikationsmittel und über die Vermittlung ausgewählter Wissensbestände Einfluss auf Haltung und Verhalten von Mitarbeitenden und damit deren Wertschöpfungsbeitrag nehmen will.

Die jüngere Fachliteratur unterscheidet dazu drei Wirkungsrichtungen. Innenwirkungen beziehen sich auf das Wissen um und Verstehen von Zusammenhängen seitens der Mitarbeitenden, ihr Zugehörigkeitsgefühl, ihre Motivation und Leistungsfähigkeit. Daran knüpfen sich Außenwirkungen an wie die des Einflusses von Mitarbeitenden auf Kundenbindung und Unternehmensimage und die der Kostenwirkungen als Einflüsse von Kommunikationsaufwendungen auf Prozess- und Produktionskosten (Meier 2002, Seite 25).

**Unter interner Kommunikation kann die Summe aller Prozesse formeller, informeller und instrumenteller Kommunikation innerhalb der Strukturen einer Organisation verstanden werden, die der Unterhaltung des Organisationsbetriebs dienen, diesen zwangsläufig begleiten oder an zentralen Stellen durch besondere kommunikative Maßnahmen einen als notwendig erachteten intervenierenden Einfluss auf diese Prozesse nehmen wollen.**

### 3.2 Mitarbeiterkommunikation

Wird interne Kommunikation in dieser begrifflichen Breite entwickelt, ist Mitarbeiterkommunikation vom semantischen Potential her deutlich schmaler, weil der Begriff die Mitgliedsrolle der Organisationsakteure betont. Gleichzeitig wird er damit präzise, weil er die Bezugsgruppe benennt. Mitarbeiterkommunikation lässt sich verstehen als

- Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die dazu dient, die Leistungserstellung oder Verrichtung zu ermöglichen und möglichst optimal zu gestalten,
- Kommunikation unter Mitarbeitenden, die sich auf formelle Kommunikationsprozesse bezieht, die dazu dienen, Leistungserstellung operativ möglich zu machen, sowie informelle Prozesse, die sich in diesem Kontext mit vollziehen,
- auf Mitarbeitende gerichtete und in diesem Fall instrumentelle interne Kommunikation. Eine Form hiervon ist die interne PR-Arbeit.

Mitarbeiterkommunikation als Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und unter Mitarbeitenden kann in verschiedene Richtungen orientiert sein:

- abwärts gerichtet als Informationsfluss von oben nach unten (Informationskaskade), wobei Aufgaben weitervermittelt, Zusatzinformationen gegeben, Zielsetzungen vorgegeben, Prozesse und Leistungen bewertet werden etc.. Abwärts gerichtete Kommunikation ist zunächst klassische Prozesskommunikation, kann aber auch instrumentelle Kommunikation sein.
- aufwärts gerichtet als Informationsflüsse von Mitarbeitenden zu Vorgesetzten, in denen Informationen über betriebliche Vorgänge, Probleme, Erfahrungen, Vorschläge und Ähnliches zurückvermittelt werden.
- horizontal gerichtet als Informationsfluss zwischen Mitarbeitenden einer oder verschiedener Hierarchieebenen, ohne dass hier ein Vorgesetztenverhältnis vorliegt. Dabei kann es um Koordinationsaufgaben, aber auch um sozio-emotionale Fragen gehen (vergleiche Einwiller u. a. 2006, Seite 220).

**„Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert (Einwiller u. a. 2006, Seite 221).“**

### 3.3 Interne PR-Arbeit

Der Begriff interne PR-Arbeit schließlich verfügt semantisch über eine deutlich eingegrenzte, auf Aktivitäten ausgerichtete Festlegung. Er kann als ein Typus der instrumentellen internen Kommunikation mit einem Aufgabenfeld an der Schnittstelle zwischen Personal/ Human Resource Management, Prozesskommunikation und Public-Relations-Aktivitäten eingestuft werden. Interne PR-Aktivitäten setzen sich idealtypisch mit Informationsbedürfnissen und -defiziten 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 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 Risiken umzugehen.

Interne Public-Relations-Aktivitäten verfolgen damit das Ziel, die Effizienz organisationaler Prozesse mittels der 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 gegebenenfalls durch Maßnahmen des Wissens- und Bedeutungstransfers bearbeitet werden. Dadurch entsteht intern funktionale Transparenz (vergleiche Szyszka 2004).

Idealtypischerweise überprüfen Prozesse interner PR-Arbeit, ob und inwieweit Informationsbedürfnisse, Informationsdefizite und zu erweiternder Informationstransfer Optimierungspotentiale der Ressource Mitarbeiter bergen, die organisationspolitisch relevant sind und sich mit Mitteln bezugsgruppenorientierter Kommunikation bearbeiten lassen. Ihr Ziel ist eine funktionale, das heißt den Organisationsinteressen zumindest mittelbar dienende Transparenz (vergleiche Szyszka 2004, Seiten 156f.), die einen zweckmäßigen Ausgleich zwischen den Informationsinteressen und -bedürfnissen von Organisationsmitgliedern und den Mitteilungsabsichten und -möglichkeiten einer Organisation – und umgekehrt – zu schaffen sucht, um organisationspolitische Optimierungspotentiale in der Mitarbeiterkommunikation zu nutzen. Diese Optimierungspotentiale können in drei Bereichen angesiedelt sein:

- im Bereich der Prozessoptimierung: Durch die Herstellung eines zweckmäßigeren Informationsstatus' (ausreichendes Wissen) wird direkt Einfluss auf die Optimierung organisationaler Prozesse genommen.
- im Bereich der Mitarbeiteroptimierung: Durch die Befriedigung ausgewählter sozio-emotionaler Informationsbedürfnisse der Mitarbeitenden wird über Identifikation und Motivation (positive Meinung) Einfluss auf deren Leistungsbereitschaft und damit indirekt Einfluss auf die Optimierung organisationaler Prozesse genommen.
- im Bereich der Außenwirkung: Da Mitarbeitende als „natürliche Kommunikatoren“ gegenüber dem sozialen Umfeld einer Organisation wirken, gehört auch die Frage der Optimierung ihrer Rolle als Botschafter oder Kommunikatoren (Wissen und Meinung) zu den Optimierungspotentialen, mit denen sich interne PR-Arbeit auseinandersetzt.

**Interne PR-Arbeit ist als der auf Mitarbeitende gerichtete Teil von PR-Arbeit ein Typus des Kommunikations- und Meinungsmanagements (instrumentelle Kommunikation). Sie hat die Aufgabe, überall dort und immer dann mit Mitteln bezugsgruppenorientierter Kommunikation Wissen zu vermitteln und Akzeptanz für Positionen und Entscheidungen einer Organisation zu gewinnen, wo beziehungsweise wann dies zur Optimierung der Handlungspotentiale der betreffenden Organisation beiträgt.**

## 4 Kommunikation in Organisationen

Klassische Definitionen von Organisationskommunikation unterscheiden in Kommunikation in und Kommunikation von Organisationen (vergleiche Theis 1994, Seite 13). Im Sinne systemischen Denkens ist Kommunikation hier das verbindende 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 aber nicht näher zu betrachtende Rolle in Kommunikations- und Meinungsbildungsprozessen über Organisationen spielen. Im Gegensatz dazu 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 als Beteiligte organisationspolitische Entscheidungen trifft und die große Mehrheit der Organisationsmitglieder als Betroffene von Entscheidungen nur in dem Maß und Umfang Einblicke erhält, wie das für ihren Einbezug in die operative Umsetzung dieser Entscheidungen notwendig erscheint (siehe **Abbildung 1**). Unter dem Aspekt der Zugänglichkeit von Informationen lassen sich Organisationen damit in zwei unterschiedliche Kommunikationsräume 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 idealtypischerweise alle umsetzungs- oder verrichtungsrelevanten Informationen verfügbar sind und sich adäquate Kommunikationsprozesse vollziehen (vergleiche Szyszka 2005, Seiten 313f.).

Die graphische Darstellung unterteilt dazu in ein kleines Dreieck als den Raum der Organisationsführung und ein deutlich davon abgegrenztes Trapez als den operativen Raum der Ausführung. Prozesskommunikation geht vom Raum der Organisationsführung aus und vollzieht sich nach dem Kaskadenprinzip in die Organisation hinein (abwärtsgerichtete Kommunikation), bildet aber auch die Basis für rückvermittelnde Kommunikationsprozesse (aufwärtsgerichtete Kommunikation) und damit für wechselseitigen Informations-transfer.

Der Raum der Organisationsführung ist im Idealfall 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 nach außen gelangen. Die Kenntnis weiter reichender Sinn-Informationen über Entscheidungsoptionen, Entscheidungsgründe und deren mögliche Folgen bleibt damit denen vorbehalten, die direkt an diesen Prozessen beteiligt sind. Vor allem die Frage, wie sehr diese Grundsatzentscheidungen von Mitarbeitenden als Angehörige des trapezförmigen organisationsöffentlichen Raums einsehbar sein müssen, wirft in der Praxis wesentliche Probleme der internen Kommunikation auf. Ein zweites Problemfeld eröffnet sich durch den kommuni-

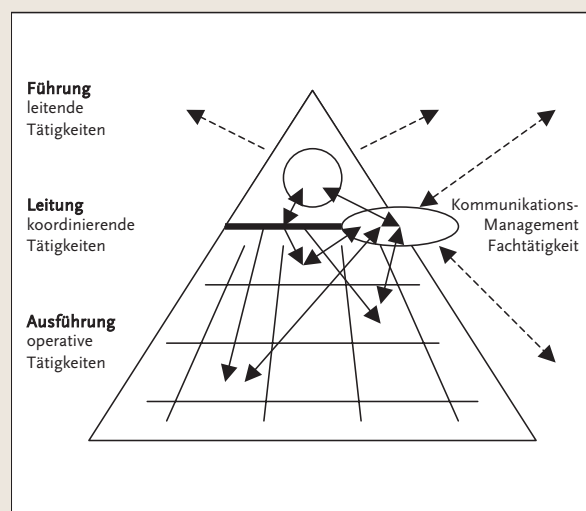
kativ selten störungsfreien Ablauf von Prozesskommunikation.

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

- 1) Kontingenz-Problem: Organisationspolitische Entscheidungsprozesse loten organisationale Handlungsspielräume unter den Aspekten Machbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit (Konvergenz/Divergenz mit Normen, Werten und Umweltinteressen) aus. Das sind Nutzenerwägungen, in deren Rahmen zum Beispiel auch öffentlich weniger akzeptable Lösungsvarianten geprüft werden müssen, ohne dass diese damit gleich zum Gegenstand öffentlich meinungsbildender Diskussionen werden können.
- 2) 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.
- 3) Konkurrenz-Problem: Organisationspolitische Entscheidungen sind wettbewerbsstrategische Entscheidungen, die auf Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Organisationen beziehungsweise anderen gesellschaftlichen Interessen zielen. Je transparenter eine Strategie ist, desto einfacher kann ihr mit Gegenstrategien begegnet werden, die den eigenen Organisationserfolg beeinträchtigen oder gefährden können.

Abbildung 1

## Organisation als kommunikatives Gebilde





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 vorgabeadequaten Vollzugs der Leistungserbringungsprozesse.
- **Korrektur:** Kommunikation zur notwendigen Modifikation von Leistungserbringungsprozessen.

Der operative Raum verfügt über eine Binnenstruktur, die das soziale Gebilde Organisation als Rollensystem in Hierarchieebenen und Aufgabenbereiche ordnet (siehe **Abbildung 1**). Informationsübermittlung als abwärts gerichtete Kommunikation vollzieht sich dabei über Weitergabekaskaden. Quantität und Qualität dieses Teils der internen Kommunikation hängen 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
- der Ausprägung von Regeln für die Struktur, die Vernetzung und die Überprüfung dieser Prozesse formaler interner Kommunikation.

Eine altbekannte Spielregel interner Kommunikation besagt: „Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist“ (Kalmus 1982, Seite 94). 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 Informations- 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 die Ergebnisse von Prozessen seitens beteiligter Akteure rückvermittelt werden können.

## 5 Mitarbeitende als Bezugsgruppe (Stakeholder)

Unter den verschiedenen Stakeholdern oder Anspruchsgruppen einer Organisation bilden Mitarbeitende diejenige Gruppe, die mit Einstellung, Meinung und Verhalten in der Regel den größten Einfluss auf die Existenz und Entwicklung „ihrer“ Organisation nimmt. Aufgrund ihrer Mitgliedsrolle werden Mitarbeitende von außen her als Organisationsakteure und -repräsentanten und damit als Beteiligte wahrgenommen. Ihnen wird dabei eine relative Informiertheit über das, was in ihrer Organisation geschieht, unterstellt. Tatsächlich allerdings – so deutet es schon die graphische Darstellung an – können nur Geschäftsführungsmitglieder über eine Informiertheit in einem umfassenderen Sinn verfügen, 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 weitergegeben werden.

Mitarbeitende werden so zu Betroffenen organisationspolitischer Entscheidungen, denen eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen und damit ein Zugriff auf weiterreichendes Wissen verwehrt ist. Was nicht vermittelt wird oder was in den Informationsübermittlungskaskaden verschwindet oder verändert wird, grenzt ihre Informiertheit ein. Das gilt gleichermaßen für handlungsleitende Fakteninformation 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, von dem einerseits Motivation zum Mitarbeiten und Mitdenken ausgeht, woraus andererseits aber auch zusätzliche Informationsbedürfnisse – wegen deren Suche nach Bestätigung der Identifikation – 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 Sinn zusammengefasst (2006, Seite 264). Sie benennt damit Faktoren, die in hohem Maß 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 notwendigen Faktenwissens unter Mitarbeitenden als genauso problematisch einzustufen ist wie deren empfundene Informiertheit, öffnet sich hier das Feld instrumenteller interner Kommunikation, in dem interne Public-Relations-Aktivitäten mit der Bezugs- und Zielgruppe Mitarbeitende wirken sollen. Einwiller und andere stecken das Feld ähnlich ab, wenn sie neben Unternehmenskultur, Identifikation, Motivation/Engagement auch Loyalität, Koordination/Austausch und Reputation anführen (2006, Seiten 223f.).

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

- **Faktenebene:** prozessbezogene Optimierungspotentiale mit unmittelbarer Wirkung. Vollständigkeit und Umfang verrichtungsrelevanter Informationen sind Voraussetzung für anforderungsgerechte Leistungserbringung und damit an die Prozesskommunikation selbst. Die Verfügbarkeit prozessbegleitender und motivationsfördernder Zusatzinformation bildet die Basis, um organisationale Mehrwerte durch Nutzung von Identifikationspotential der Mitarbeitenden auszuschöpfen.
- **Sozioemotionale Ebene:** Mitarbeiterbezogene Optimierungspotentiale mit mittelbarer Wirkung. Die Motivation und Identifikation von Mitarbeitenden werden von der Sinnzuweisung beeinflusst, die sie als Wissen um Handlungssinn an ihre Aufgaben knüpfen können. Identifikationsstützende Kommunikation kann die Motivation steigern und über Mitdenken und Mit-Handeln zur Optimierung beitragen. Motivation und Identifikation von Mitarbeitenden sind zudem von persönlichen Sinnzuweisungen beeinflusst. Dieser Bereich entzieht sich dann einer Beeinflussbarkeit, wenn er maßgeblich von individuellen und nicht von organisationalen Aspekten bestimmt wird.

Interne Public-Relations-Aktivitäten setzen sich zwar mit Problemen und Fragestellungen auseinander, die über ein möglicherweise individuelles Auftreten hinaus als organisationspolitisch generalisierbar und relevant erscheinen, um ihnen mit Mitteln bezugsgruppenorientierter Kommunikation wie Newsletter, Mitarbeiterzeitung oder Intranet zu begegnen, um nur eine bekannte Auswahl zu benennen. Antizipative interne PR-Arbeit geht dabei von ermittelter Informationssuche beziehungsweise ermittelten Informationserwartungen

von Mitarbeitenden aus, prüft und bewertet diese Anliegen und stellt adäquate Informationen in einem organisationspolitisch wünschenswerten Maß zur Verfügung. Sie will damit ein internes Kommunikationsklima schaffen, das als transparent empfunden und von den Mitarbeitenden goutiert wird. Auf diesem Weg sollen die prozessbezogene Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden möglichst weitreichend ausgeschöpft und hierüber Organisationsprozesse optimiert werden.

Die schon angeführten Ziele der Mitarbeiterkommunikation beinhalten allerdings noch eine zweite Zieldimension, die sich hinter dem Begriff „Außenwirkung“ verbirgt. Mast bemerkt dazu: „Gut informierende und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter können eine beachtliche positive Außenwirkung für das Unternehmen haben“ (2006, Seiten 264f.). Einwiller und andere sprechen hier von der Reputation, „denn Mitarbeiter sind die besten und glaubwürdigsten Botschafter des Unternehmens“ (2006, Seite 224). Gemeint ist damit die Kommunikatorrolle, die Mitarbeitende immer dann einnehmen, wenn sie von außen her als Organisationsangehörige identifiziert und in ihrem Auftreten, ihrem Verhalten und ihren Aussagen als Organisationsrepräsentanten interpretiert und bewertet werden.

Mitarbeitende repräsentieren – gewollt oder ungewollt – ihre Organisation in der Öffentlichkeit und nehmen damit auch Einfluss auf öffentliche Meinungsbildungsprozesse. Im Gegensatz zu ausdrücklich autorisierten Organisationskommunikatoren (Organisationsführung und Kommunikationsmanagement), denen strategisches Verhalten unterstellt werden kann, gelten Mitarbeitende als „natürliche“ Kommunikatoren, die zwar über ein geringeres Wissen, aber über eine größere Authentizität verfügen. Ihre Aussagen nehmen Einfluss auf die Schlüssigkeit und Konsistenz von Vorstellungsbildern zu einer Organisation, wie sie bei Bezugsgruppen verankert sind. Da Mitarbeitende gleichzeitig gelebte Organisationskultur und -werte verkörpern, kann im Sinne von Mast sowie von Einwiller und anderen weiter unterstellt werden, dass (basis-)informierte Mitarbeitende nicht nur bessere Mitarbeiter, sondern auch bessere Organisationsrepräsentanten sind.

## 6

## Perspektiven

Wird abschließend der Blick auf die Praxis und die Auseinandersetzung mit der Praxis geworfen, dann lässt sich attestieren, dass Fragen und Probleme der Mitarbeiterkommunikation aktiv diskutiert werden. Dies macht zum Beispiel die aktuelle Wertschöpfungsdiskussion deutlich. Eine norwegische Studie zur Wertschöpfung etwa rückt die Mitarbeitenden als Hu-

mankapital (Wissen, Erfahrungen, Ideen, persönliche Beziehungen) ins Zentrum, weil ihr Wissen, ihr Wissensgewinn und ihre Erfahrungen Ressourcen sind, die sie wieder in die Organisation zurückführen und damit erst Wertschöpfungsprozesse ermöglichen. Der Ansatz attestiert Kommunikationsmanagement zwar eine Schlüsselfunktion, wenn es darum geht, Wissens- und Beziehungsressourcen freizusetzen, stellt aber eine Steuerbarkeit mittels Kommunikations-Controlling in Frage (vergleiche Lautenbach/Sass 2005, Seiten 39f.). Demgegenüber vertritt in der deutschen Wertschöpfungsdiskussion zum Beispiel Pütz die Position, dass die Wirkungen von Kommunikation auf die Stakeholdergruppe Mitarbeiter messbar und benchmarkfähig seien (2005, Seite 85). Sein Modell eines Indexes Interner Kommunikation wird bereits in der Praxis eingesetzt. „Public Relations begins at home“ – das Thema bleibt aktuell.

## Fußnote

- 1) Der Begriff „Mitarbeitende“ wird in diesem Beitrag stellvertretend und synonym mit dem Begriff „Organisationsmitglieder“ benutzt. Das ist gleichzeitig mit dem Hinweis zu verbinden, dass große Teile des Dargestellten nicht nur für den Organisationstypus Unternehmen und dessen Mitarbeitende gelten, sondern auch für andere Organisationstypen und deren jeweilige Organisationsmitglieder.

## Literatur

- Armbrrecht, Wolfgang (1992): Innerbetriebliche Kommunikation. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Opladen.
- Beger, Rudolf/Gärtner, Hans-Dieter/Mathes, Rainer (1989): Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Frankfurt/Main.
- Bullis, Harry A. (1948): Management's Stake in Public Relations. In: Griswold, Glenn/Griswold, Denny (Hrsg.): Your Public Relations. The Standard Public Relations Handbook. New York, S. 20-32.
- Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2006): Mitarbeiterkommunikation. In: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 217-256.
- Herbst, Dieter (1999): Interne Kommunikation. Das professionelle 1x1. Berlin.
- Kalmus, Michael (1982): Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther/Bartenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin, S. 93-104.
- Klöfer, Franz (Hrsg.) (1999): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Neuwied/Kriftel.
- Korte, Friedrich H. (1997): Spurensuche auf einem „weiten“ Feld. Zu den Beziehungen zwischen Steinzeit und Gegenwart deutscher Public Relations. In: Szyszka, Peter (Hrsg.): Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin, S. 37-67.
- Lautenbach, Christoph/Sass, Jan (2005): Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controlling. In: Pfannenberger, Jörg/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation bilanzieren und steuern. Frankfurt/Main, S. 36-45.
- Mast, Claudia (2002): Interne Kommunikation als Wettbewerbsfaktor. Ergebnisse aus Umfragen unter Dax-100-Unternehmen und Schlussfolgerungen. In: *prmagazin*, Heft 6, S. 41-48.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2005): Journalisten und Unternehmen: Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven. Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt/Main, S. 58-67.
- Mast, Claudia (2006): Unternehmenskommunikation. Stuttgart.
- Meier, Philipp (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen. Frauenfeld.
- Noll, Nathalie (1996): Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Wiesbaden.
- Pütz, Horst (2005): Interne Kommunikation medienübergreifend messen und steuern. In: Pfannenberger, Jörg/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation bilanzieren und steuern. Frankfurt/Main, S. 85-92.
- Röttger, Ulrike/Hoffmann, Jochen/Jarren, Otfried (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 (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden, S. 149-168.
- Szyszka, Peter (2005): Organisation und Organisationsinteresse. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden, S. 309-320.
- Theis, Anna Maria (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschung. Opladen.