

Ulrike Buchholz  
Susanne Knorre

# Interne Kommunikation und Unternehmensführung

Theorie und Praxis eines  
kommunikationszentrierten Managements

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler

---

# Interne Kommunikation und Unternehmensführung

---

Ulrike Buchholz · Susanne Knorre

# Interne Kommunikation und Unternehmensführung

Theorie und Praxis eines  
kommunikationszentrierten  
Managements

Ulrike Buchholz  
Fakultät III – Medien, Information und Design  
Hochschule Hannover  
Hannover, Deutschland

Susanne Knorre  
Institut für Kommunikationsmanagement  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück, Deutschland

ISBN 978-3-658-23431-7      ISBN 978-3-658-23432-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23432-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Teil I Interne Kommunikation und Unternehmensführung – eine theoretische Standortbestimmung**

<b>1</b>	<b>Kommunikationszentrierte Unternehmensführung: Ein neues Paradigma für die interne Kommunikation</b>	<b>3</b>
1.1	Kommunikatives Handeln in Organisationen: Zu Intention und Konzeption einer interdisziplinären Betrachtung von interner Kommunikation	4
1.2	Interne Kommunikation: Definition und Zielsetzungen	7
	Literatur	10
<b>2</b>	<b>Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Grundlagen einer kommunikationszentrierten Managementlehre</b>	<b>13</b>
2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum	17
2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem	18
2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis	19
	Literatur	22
<b>3</b>	<b>Perspektiven der internen Kommunikation im Kontext agiler Unternehmensführung: Eine konzeptionelle Standortbestimmung</b>	<b>23</b>
3.1	Unternehmensführung in einer VUCA-Welt	24
3.2	Agilität als Antwort auf die VUCA-Bedingungen	26
3.3	Kommunikationszentriertes Handeln als Bedingung für Agilität	30
3.3.1	Schlüsselkomponente Aufmerksamkeit	31
3.3.2	Schlüsselkomponente Wachsamkeit	33
3.3.3	Steuergröße Purpose: Sinn und Orientierung	34
3.3.4	Steuergröße Mindset: Einstellung und Handlungslogik	35
3.3.5	Steuergröße Relation: Kollaboration und Vernetzung	37

3.3.6	Steuergröße Kompetenz: Wissen und Vielfalt .....	39
3.3.7	Befähiger Selbststeuerung .....	43
3.3.8	Befähiger Leadership .....	44
	Literatur .....	46
<b>Teil II Aufgabenfelder der Unternehmensführung und der führungsunterstützende Beitrag der internen Kommunikation</b>		
<b>4</b>	<b>Ziele und Normen .....</b>	<b>51</b>
4.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Identität festlegen, Handlungsgrundlagen definieren und Legitimation strukturieren .....	53
4.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Mit Purpose, Sensemaking und Mindset interne und externe Bezugsgruppen überzeugen .....	57
4.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Die „license to operate“ sichern und die Grundlage für chancenreiche Kooperationen legen .....	61
4.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Loyalität sichern und Orientierung ermöglichen .....	64
4.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Das Selbstverständnis des gesamten Wertschöpfungssystems mithilfe eines sinnstiftenden Referenzrahmens kontinuierlich sichtbar machen .....	66
4.3	Fallbeispiel .....	69
	Literatur .....	73
<b>5</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>75</b>
5.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Die Strukturmerkmale von Hierarchie und Heterarchie zur Organisationsgestaltung nutzen .....	76
5.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Fraktale Organisationen als neues Paradigma verstehen .....	78
5.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Austausch und Absorption als existenzielle Organisationsmerkmale .....	79
5.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Eine Gruppe selbststeuernder Gruppen .....	80
5.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Unternehmenskultur gestalten und pflegen .....	86
5.3	Fallbeispiel .....	88
	Literatur .....	90

<b>6</b>	<b>Netzwerkmanagement</b> .....	93
6.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Mit vielfältigen Netzwerken unterschiedliche Strategien umsetzen .....	94
6.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Potenziale der Teilautonomie entfalten und Kollaboration ermöglichen. ....	98
6.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Durchlässigkeit von Systemgrenzen erhöhen .....	99
6.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Netzwerke ermöglichen duale Betriebssysteme .....	101
6.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Netzwerke post-heroisch führen .....	103
6.3	Fallbeispiel. ....	106
	Literatur. ....	109
<b>7</b>	<b>Personalführung und Leadership</b> .....	111
7.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Teilhabe und Leistungsbereitschaft bewirken und dazu Vielfalt nutzen .....	113
7.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Reflexion von Entscheidungsrouninen in einer lernenden Organisation anstoßen. ....	120
7.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Das Heben von Potenzial unter Einbezug von Vielfalt aus der Unternehmensumwelt .....	124
7.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Entscheidungsförderliche Erkenntnisse mithilfe organisationaler Routinen unterstützen .....	126
7.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft der Organisation strukturieren .....	128
7.3	Fallbeispiel. ....	131
	Literatur. ....	134
<b>8</b>	<b>Controlling</b> .....	137
8.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Möglichst rational entscheiden und ohne Kontrollverlust steuern. ....	139
8.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Mit plausiblen Erkenntnissen agil durch die Stakeholderbeziehungen steuern .....	142
8.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Durch das Stakeholderumfeld steuern. ....	144

8.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Plausible unternehmensspezifische Steuerungsmodelle entwickeln . . . . .	146
8.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Ungeplantes als Opportunität begreifen. . . . .	152
8.3	Fallbeispiel. . . . .	154
	Literatur. . . . .	156
<b>9</b>	<b>Corporate Governance</b> . . . . .	<b>159</b>
9.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Verbindliche Verhaltensregeln zur Vermeidung von ökonomischen Verlusten und Reputationsschäden implementieren . . . . .	162
9.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Compliance-Kultur schaffen und durch Kommunikation lebendig erhalten . . . . .	163
9.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Compliance als Orientierungsanker für die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeitenden nutzen und so Beziehungen zu externen Partnern stärken . . . . .	165
9.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Compliance-Charakteristiken verstehen und unternehmensspezifische Compliance-Risiken erkennen und abwenden können . . . . .	166
9.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Dialogorientierte Rückmeldeverfahren installieren, um überall im Unternehmen souveräne, moralisch tragende Entscheidungen treffen zu können . . . . .	171
9.3	Fallbeispiel. . . . .	172
	Literatur. . . . .	175
<b>10</b>	<b>Risikomanagement</b> . . . . .	<b>177</b>
10.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Mit Früherkennung, Kontrolle und Berichtswesen gegen den Kontrollverlust kämpfen . . . . .	179
10.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Risikokultur aufbauen und Entscheidungen im Bewusstsein für Risiken ermöglichen . . . . .	186
10.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Risiken kontrolliert eingehen . . . . .	187

10.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Normen und Grenzen kommunizieren . . . . .	190
10.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Risikomanagement zwischen defensiver Prävention und offensiver Chancenauswertung . . . . .	194
10.3	Fallbeispiel . . . . .	196
	Literatur . . . . .	197
<b>11</b>	<b>Krisenmanagement . . . . .</b>	<b>199</b>
11.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Mit Krisenplan und Musterstrategien auf Krisen vorbereiten . . . . .	200
11.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Krisen durch kommunikative Handlungen bewältigen . . . . .	203
11.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Krisenmanagement als Stakeholdermanagement . . . . .	204
11.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Interne Ressourcen für Krisenbewältigung mobilisieren . . . . .	205
11.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Handlungsfähigkeit jederzeit erhalten . . . . .	207
11.3	Fallbeispiel . . . . .	210
	Literatur . . . . .	211
<b>12</b>	<b>Wissens- und Innovationsmanagement . . . . .</b>	<b>213</b>
12.1	Das allgemeine Funktionsprofil: Organisationales Wissen als Innovationspotenzial erkennen und nutzen . . . . .	214
12.2	Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Offene Innovationsprozesse unterstützen und emergente Kräfte mobilisieren . . . . .	218
12.2.1	Umwelt als Möglichkeitsraum: Systematisches Zuhören mittels Outside-in-Kommunikation . . . . .	219
12.2.2	Organisation als Wertschöpfungssystem: Die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität stärken . . . . .	224
12.2.3	Management als reflexive Gestaltungspraxis: Innovationsmanagement zwischen Planung und Emergenz . . . . .	231
12.3	Fallbeispiel . . . . .	234
	Literatur . . . . .	236

<b>13 Change Management</b> .....	239
13.1 Das allgemeine Funktionsprofil: Wandel unter übersichtlichen oder komplexen Umständen gleichermaßen erfolgreich umsetzen .....	240
13.2 Das kommunikationszentrierte Funktionsprofil: Veränderungen ergebnisorientiert steuern oder den kontinuierlichen Wandel gestalten .....	246
13.2.1 Umwelt als Möglichkeitsraum: Organisationale Wachsamkeit gestalten, um Veränderungsnotwendigkeit frühzeitig erkennen zu können .....	248
13.2.2 Organisation als Wertschöpfungssystem: Gründe für Ambidextrie durchschaubar machen und eine Faszination für unterschiedliche Verfahrensregeln aktivieren .....	249
13.2.3 Management als reflexive Gestaltungspraxis: Ein lern- und entwicklungsfähiges Veränderungssystem gestalten und durch einen offenen Dialog im Unternehmen lebendig erhalten .....	251
13.3 Fallbeispiel .....	256
Literatur .....	259
 <b>Vom internen Kommunikationsmanagement zur kommunikationszentrierten Unternehmensführung: Fazit und Ausblick</b> .....	   261

---

## Über die Autoren

**Prof. Dr. Ulrike Buchholz** lehrt seit 2001 das Fach Unternehmenskommunikation an der Hochschule Hannover. Sie studierte Sprachwissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und war danach in verschiedenen Unternehmen in der Unternehmenskommunikation tätig. Zuletzt leitete sie die weltweite interne Kommunikation bei Infineon Technologies, München, und war davor bei Siemens mit verschiedenen Kommunikationsprojekten vor allem in Transformationsprozessen befasst. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Interne Kommunikation, Kommunikation in Veränderungsprozessen und Führungskommunikation.

Kontakt: [ulrike.buchholz@hs-hannover.de](mailto:ulrike.buchholz@hs-hannover.de)

**Prof. Dr. Susanne Knorre** arbeitet als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Kommunikation und Management sowie Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie verfügt über langjährige Aufsichtsratserfahrung insbesondere in Industrieunternehmen. Nach Studium der Politischen Wissenschaften und Volkswirtschaftslehre sowie dem Staatsexamen für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst war sie im Wirtschaftsministerium in Rheinland-Pfalz u. a. als Leiterin des Ministerbüros tätig. Sie promovierte in der Zeit über die Entwicklung der deutschen Tarifautonomie. Danach wechselte sie zur Preussag AG und übernahm 1998 die Leitung der Konzernkommunikation. Von 2000 bis 2003 war sie Wirtschafts- und Verkehrsministerin in Niedersachsen. Susanne Knorre ist seit 2007 nebenberufliche Professorin für Unternehmenskommunikation am Institut für Kommunikationsmanagement der Hochschule Osnabrück.

Kontakt: [s.knorre@hs-osnabrueck.de](mailto:s.knorre@hs-osnabrueck.de)

---

## Einleitung

Dieses Buch verdankt sein Entstehen einer falschen Einschätzung: Geplant war eine Überarbeitung und Aktualisierung unserer Monografie „Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen“ (Buchholz und Knorre 2012). Bei der Analyse der fünf Jahre alten Texte stellten wir fest: Mit einer Überarbeitung werden wir den Entwicklungen, die dieses Themenfeld in den vergangenen Jahren genommen hat, nicht gerecht werden können. Und so entstand aus einem Irrtum eine neue Idee, nämlich die damalige Problemstellung aufzugreifen, sie aber in einen neuen, einen aktualisierten und zugleich erweiterten Kontext zu stellen.

Die Problemstellung, um die es nach wie vor geht, lautet: Wie können Organisationen, insbesondere gewinnorientierte Unternehmen, es schaffen, sicher durch eine Umwelt zu navigieren, die gemeinhin mit dem Begriff „VUCA“ bezeichnet wird. VUCA steht als Akronym für die Eigenschaften „volatile, uncertain, complex, ambiguous“, mithin Beschreibungen für eine Umwelt, in der es Unternehmen immer schwerer fällt, mit den üblichen, über Jahrzehnte hinweg bewährten Handlungsmustern der Managementlehre erfolgreich zu sein, ja überhaupt ihre Existenz als funktionierendes Wertschöpfungssystem zu sichern. Welche Schlussfolgerungen sind aus dieser Analyse der Umweltbedingungen zu ziehen? Welche Veränderungen bei Managementstrategien und -instrumenten sind vonnöten, um ein Unternehmen steuern zu können? Welchen Beitrag leistet in diesem Zusammenhang die Interne Kommunikation als Managementfunktion?

Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen stand 2012 noch das Konzept der organisationalen Resilienz im Vordergrund. Dieses Konzept geht davon aus, dass es eine Reihe von Faktoren gibt, die es Organisationen ermöglichen, krisenhafte Situationen zu überstehen und sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Einer dieser Faktoren ist die Eigenschaft der Agilität, also die Beweglichkeit und Wendigkeit, mit der eine Organisation in der Lage ist, auf neue Situationen zu reagieren. Organisationale Agilität ist definiert als Fähigkeit zu schnellen Richtungswechseln, um einerseits Krisen abzufedern und andererseits unvorhergesehene Opportunitäten reaktionsschnell zu ergreifen.

Im Laufe der vergangenen fünf Jahre hat sich der fachliche Diskurs weiter auf diesen Faktor der Agilität konzentriert, während das Resilienzkonzept in Bezug auf Organisationen eher in den Hintergrund getreten ist, wenngleich es im Kontext von Agilität interessanterweise wieder eine stärkere Aufmerksamkeit auf seinen Ursprungsort, nämlich auf die persönliche Resilienz von Individuen erhalten zu haben scheint. Wenn man so will, hat ein eindeutig handlungsorientiertes Konzept – das der Agilität – das eher beschreibendes, analysierendes Konzept – das der Resilienz – in seiner Bedeutung für Theorie und Praxis der Unternehmensführung fast verdrängt.

Es ist unverändert zu beobachten, dass Agilität genauso eines der Top-Themen an den internationalen Business Schools bzw. deren Publikationen ist wie bei den international führenden Beratungsunternehmen (vgl. Buchholz und Knorre 2017, S. 1 f.). Agilität gilt in breiter Übereinstimmung als Wettbewerbsvorteil, der sich systematisch entwickeln lässt. Deshalb steht auch in diesem Buch nunmehr die Agilität als Handlungskonzept der Unternehmensführung im Vordergrund. Es kann als ein theoretisches Konstrukt mit mittlerer Reichweite gelten, das im akademischen Diskurs insbesondere der fallorientierten Managementlehre zuzuordnen ist.

Um ein Meta-Konzept der Unternehmensführung handelt es sich dagegen bei dem St. Galler Management-Modell der 4. Generation (Rüegg-Stürm und Grand 2017). Dieses Modell der Unternehmensführung bietet nicht nur den theoretischen Rahmen, in den das Agilitätskonzept sinnvoll eingeordnet und damit expliziert werden kann. Es ermöglicht darüber hinaus mit seiner Vorstellung eines integrierten Zusammenwirkens von Umwelt, Organisation und Management eine neue Sicht auf die Handlungspostulate einer Unternehmensführung, die sich unter den Bedingungen des VUCA-Umfelds bewähren muss.

Hinzu kommt, dass das St. Galler Management-Modell der 4. Generation explizit die Kommunikation bzw. das kommunikative Handeln sowohl der Führungsverantwortlichen als auch der Organisationsmitglieder generell, sprich der Mitarbeitenden, in den Fokus der Betrachtung rückt. Unternehmensführung in VUCA-Zeiten bedeutet demnach kommunikationszentrierte Unternehmensführung, weil nur sie die erforderliche Agilität der Organisation sicherstellen kann – eine Agilität, die sowohl die Organisationsstrukturen, die in ihnen arbeitenden Menschen und nicht zuletzt deren Beziehungen zur Umwelt umfasst.

Beide zentralen Bezugspunkte dieses Buches, das Managementkonzept der Agilität genauso wie das theoretische Konstrukt der kommunikationszentrierten Unternehmensführung nach dem St. Galler Management-Modell der 4. Generation, weisen eine starke normative Komponente auf, die hier bewusst eingesetzt wird um aufzuzeigen, wie sich etablierte Managementkonzepte und -modelle verändern bzw. weiterentwickeln, wenn man sie vor diesem theoretischen Hintergrund bzw. mithilfe dieses Modells neu betrachtet. Es wird dabei sichtbar, welche Wege der Unternehmensführung unverändert Erfolg versprechend sind, wo es zusätzliche Abzweigungen im Sinne von zusätzlichen Handlungsoptionen gibt und in welche Richtung ganz neue Wegweiser zeigen.

Damit ermöglicht es diese Reflexion zugleich, die Managementfunktion der Internen Kommunikation<sup>1</sup> ebenfalls neu einzuordnen, und zwar genau in dieses neue Paradigma einer Unternehmensführung, die sich selbst kommunikationszentriert nennt. Während die Interne Kommunikation in der über mehr als vier Jahrzehnte hinweg etablierten Sichtweise von Unternehmensführung und Management lediglich als eine weitere, etwas zu spät gekommene Unterstützungsfunktion gesehen wurde, wird sie hier als integraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet. Interne Kommunikation gilt auch in der kommunikationszentrierten Perspektive weiterhin als Fach- bzw. Expertenfunktion des Managements, aber interne Kommunikation als Managementpraxis gilt zugleich als Postulat an das Führungshandeln generell. Mehr noch: Am Ende des Tages führt das integrative St. Galler Management-Modell der 4. Generation zu einer ganzheitlichen Betrachtung sämtlicher Formen gesteuerter Organisationskommunikation, die den Purpose, also Sinn, Zweck und Orientierung der Unternehmensführung verfolgen.

Dieses Buch ist insgesamt als Theorie-Praxis-Reflexion angelegt, die mittels Literaturstudien und Fallanalysen erstellt wurde und deren Ziel nicht zuletzt in einer intersubjektiven Theoriegenese, konkret einer Weiterentwicklung des Konzeptes der kommunikationszentrierten Unternehmensführung besteht. Gefragt war, welche logischen Schlussfolgerungen sich aus dem kommunikationszentrierten Modell der Unternehmensführung für Theorie und Praxis der (internen) Unternehmenskommunikation ergeben. Die Ergebnisse dieser Erörterung finden sich in neuen konzeptionellen Überlegungen bzw. Theoremen zum Zusammenwirken von interner Kommunikation und Unternehmensführung wieder. Diese wurden schließlich auf der Basis von Fallanalysen überprüft, die als Beobachtungsobjekt für die Managementpraxis bzw. Praxis der Unternehmensführung – nicht zuletzt aus jahrzehntelanger eigener Berufserfahrung – zur Verfügung standen. Dabei wurden sowohl Primärmaterial aus Unternehmen als auch Sekundärmaterial bzw. Sekundärstudien herangezogen, analysiert und interpretiert.

Dieses Grundlagenbuch versteht sich als Beitrag zur Weiterentwicklung eines akademischen Diskurses, aber wendet sich mit seinen vielen Praxisbezügen auch an Führungskräfte vor allem in Unternehmen. So wird zu jedem Aufgabenfeld der Unternehmensführung jeweils eine Fallstudie vorgestellt und mit entsprechenden Vorschlägen zu Erfolg versprechenden Entscheidungs- bzw. Handlungsoptionen verbunden, die sich aus der Anwendung der konzeptionellen Grundlagen ergeben.

Die Fallstudien sind nach dem Modell des „Case Study Teaching“ entwickelt, d. h. sie beziehen sich zwar auf konkrete Praxisfälle oder besser gesagt auf wiederkehrende Muster, sind aber grundsätzlich konstruiert bzw. fiktional. Hinweise auf besonders lesenswerte Literatur ermöglichen darüber hinaus eine schnelle Orientierung für vertiefte Studien.

---

<sup>1</sup>Wenn im Folgenden die Managementfunktion adressiert ist, werden die Begriffe Interne Kommunikation oder Interne Unternehmenskommunikation groß geschrieben. Geht es generell um die internen Kommunikationsbeziehungen, wird der Begriff der internen Kommunikation wie hier klein geschrieben.

Dieses Buch eignet sich sowohl als Einführung in die Unternehmensführung als auch als Einführung in das Management der Kommunikation mit internen Zielgruppen. Wer sich aufgrund seiner bisherigen Vorkenntnisse jeweils über die andere Seite der Medaille einer agilen Unternehmensführung orientieren will, findet hier die wichtigsten Grundlagen. Nicht zuletzt steht der interdisziplinäre Austausch im Mittelpunkt, der immer noch verbesserungsfähig ist, wenn es um gemeinsame Aufgaben und Themen zwischen Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement geht.

---

## **Literatur**

- Buchholz U, Knorre S (2012) Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Springer, Heidelberg
- Buchholz U, Knorre S (2017) Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Eine Einführung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Rüegg-Stürm J, Grand S (2017) Das St. Galler Management-Modell, 3. überarb. u. weiterentw. Aufl. Haupt, Bern

---

**Teil I**

**Interne Kommunikation und  
Unternehmensführung – eine theoretische  
Standortbestimmung**

# Kommunikationszentrierte Unternehmensführung: Ein neues Paradigma für die interne Kommunikation

# 1

## Zusammenfassung

Dieses Kapitel beleuchtet das grundlegende Handlungskonzept der internen Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation, das im vorliegenden Buch aus aktuellen Konstrukten und Desideraten der Unternehmensführung abgeleitet und entwickelt wird. Dieses gibt zugleich einen Überblick über zentrale Aufgabenfelder der Unternehmensführung, wie zum Beispiel Normen, Personalführung, Controlling, Risikomanagement oder Change Management, deren erfolgreiche Bewältigung ausnahmslos von einer gelingenden, strategisch gesteuerten internen Kommunikation abhängt. Die Darstellung und Diskussion dieser Aufgabenfelder wird am neusten St. Galler Management-Modell gespiegelt, das mit seinen drei Gestaltungsbereichen Umwelt, Organisation und Management den nötigen komplexen Rahmen für eine interdisziplinäre Sicht auf die Aufgaben der Unternehmensführung unter Einbeziehung der internen Kommunikation bietet. Das differenzierende Merkmal dieses Modells ist seine kommunikationszentrierte Perspektive, die im Hinblick auf die Erfordernisse agiler Unternehmensführung in diesem Buch als geeigneter inhaltlich-konzeptioneller Bezugspunkt betrachtet wird. Dazu wird in diesem Kapitel eine grundsätzliche Verortung der Internen Unternehmenskommunikation vorgenommen, wobei ihre in der Fachliteratur derzeit weitgehend akzeptierte Begriffsbestimmung im Hinblick auf die signifikant geänderten Anforderungen der Unternehmensführung um eine externe Perspektive erweitert wird.

## 1.1 Kommunikatives Handeln in Organisationen: Zu Intention und Konzeption einer interdisziplinären Betrachtung von interner Kommunikation

Dieses Buch entwickelt ein grundlegendes Handlungskonzept der internen Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation, das aus aktuellen Konstrukten und Desideraten der Unternehmensführung abgeleitet wird. Es gibt zugleich einen Überblick über zentrale Aufgabenfelder der Unternehmensführung, deren erfolgreiche Bewältigung ausnahmslos von einer gelingenden, strategisch gesteuerten internen Kommunikation abhängt. Die methodische Grundüberlegung besteht darin, Modelle der Managementlehre bzw. Unternehmensführung und Modelle des Kommunikationsmanagements bzw. der Unternehmenskommunikation so miteinander zu verzahnen, dass ein neues, kommunikationsbasiertes Handlungs- bzw. Führungskonzept entsteht (Buchholz und Knorre 2017, S. 36 f.).

Die Zusammenstellung der im Folgenden erörterten Aufgabenfelder der Unternehmensführung sowie deren grundlegende Darstellung basiert auf der Auswertung von ausgewählten Einführungen bzw. Lehrbüchern zur Unternehmensführung. Dieses Material wurde so ausgewählt, dass vier idealtypische Perspektiven auf Unternehmensführung ausgewertet werden konnten: die systemtheoretisch begründete Perspektive (Steinmann et al. 2013), die praxis- bzw. fallorientierte (Dillerup und Stoi 2016), die des internationalen Managementwissens (Macharzina und Wolf 2015) sowie die technologieorientierte Perspektive (Bullinger et al. 2009).

Die Aufgaben bzw. Funktionen der Unternehmensführung, die in Kap. 4 bis 13 ausführlich betrachtet werden, umfassen sowohl die sogenannten Grundfunktionen als auch Spezialfunktionen der Unternehmensführung. Die Einordnung als Grundfunktion folgt der in den genannten Werken vorzufindenden Kategorisierung. Diese Grundfunktionen der Unternehmensführung lassen sich für den hier relevanten Bezug zur internen Kommunikation wie folgt zusammenfassen:

- **Ziele und Normen:** Hier geht es um Unternehmensziele und Werte, die gesetzt, überprüft und erneuert werden, weil sie Orientierung geben und zugleich Freiraum für eigenverantwortliches Handeln der Organisationsmitglieder respektive Mitarbeitenden definieren. Die Wirkungen gelingender interner Kommunikation zeigen sich im tatsächlichen Verhalten der Organisationsmitglieder bzw. Mitarbeitenden, das in seiner mehrheitlich akzeptierten Form die jeweilige Unternehmenskultur ausmacht.
- **Organisation:** Im Mittelpunkt stehen hierarchische und heterarchische Organisationsformen als Bezugspunkt der internen Kommunikation. Jedes Unternehmen entwickelt aus beiden Formen eine spezifische Struktur, in der stabilisierende und flexibilisierende Elemente kommunikativ miteinander zu verbinden sind.
- **Personalführung und Leadership:** Der Umgang mit Komplexität und Mehrdeutigkeit kulminiert in vielen Fällen in der Frage, wie mit intern wahrnehmbaren Kontingenzen umgegangen wird, ohne dabei die Orientierungsleistung von Führung zu

vernachlässigen. Leadership als Führungskonzept verlangt deshalb über den transformationalen Führungsstil hinaus zusätzliche agilitätsfördernde Qualitäten in der Führungskommunikation.

- Controlling: Hier geht es um die Art und Weise, wie Unternehmens- und Geschäftsstrategien unter Einbeziehung der Mitarbeitenden entwickelt und gesteuert werden. Die „richtigen Dinge zu tun“ bedeutet in einem post-heroischen Führungsverständnis, Kontingenzen und Paradoxien zuzulassen und mit ihnen zu führen, nicht gegen sie. Dies setzt eine enge Verzahnung zwischen Controlling und Interner Kommunikation voraus.

Ergänzt werden diese Grundfunktionen durch ausgewählte Spezialfunktionen der Unternehmensführung. Diese Auswahl spiegelt die besonderen Anforderungen an Führungshandeln wider, die mit dem Agilitätskonzept (Buchholz und Knorre 2017) verbunden sind. Kennzeichnend für Agilität sind schnelle strategische Richtungswechsel, das rasche Abrufen von Handlungsalternativen sowie das Nutzen eigener, flexibler Ressourcen, um im Wettbewerb in einer volatilen Unternehmensumwelt überleben und wachsen zu können. Kollaboration, Vielfalt und Wachsamkeit gelten deshalb als Merkmale agiler Unternehmen (Buchholz und Knorre 2017, S. 10).

Dieses Konzept von Agilität als Handlungs- und Führungskonzept verlangt grundsätzlich eine neue Qualität gesteuerter Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie mit den Bezugsgruppen außerhalb des Unternehmens (siehe Kap. 3). Damit geraten die Aufgaben der Unternehmensführung in den Fokus, die besonders auf die Merkmale von Agilität „einzahlen“ und infolgedessen zugleich ein jeweils spezifisches kommunikatives Handeln im Unternehmen voraussetzen.

Als Spezialfunktionen der Unternehmensführung werden dementsprechend dargestellt:

- Netzwerkmanagement: Der Fokus ist auf intraorganisationale Netzwerke gerichtet, deren kollaborative Arbeitsweisen eingesetzt werden, um Unternehmen flexibler und agiler zu organisieren. Netzwerke brauchen infolgedessen kommunikative Koordinations- und Entscheidungsfindungsmechanismen, wenn sie zweck- und zielgerichtet für das Unternehmen wirken sollen.
- Corporate Governance: Das Einhalten von Regeln aller Art ist Bedingung dafür, dass Unternehmen sich sicher, d. h. vor allem ohne Reputationsschäden, durch ihre Stakeholder-Umwelt bewegen können und ihre Handlungsspielräume erhalten bleiben. Notwendig dazu ist eine interne Kommunikation, die das regelgerechte Verhalten der Mitarbeitenden unterstützt, indem sie bezugsgruppenspezifisch die Relevanz dieser Regeln kommuniziert.
- Risikomanagement: Risiken frühzeitig identifizieren und infolgedessen minimieren zu können, gehört zu den existenzsichernden Qualitäten von Unternehmen in einer Umwelt, die als VUCA charakterisiert wird. Risikomanagement ist ebenso wie Innovation keine Angelegenheit abgeschlossener Organisationseinheiten mehr, sondern nur mittels der gesamten Organisation und ihren Mitgliedern zu bewältigen. Die

interne Kommunikation sorgt hier für die notwendige organisationale Wachsamkeit, d. h. Verarbeitung von Beobachtungen aus der Unternehmensumwelt.

- **Krisenmanagement:** Die Wahrscheinlichkeit von Krisen, die Geschäftsmodelle bedrohen und sogar die Existenz von Unternehmen gefährden können, nimmt allen Einschätzungen zufolge zu. Plangetriebene und damit starre Krisenbewältigungsstrategien einschließlich der unvermeidlichen Top-down-Kommunikation werden durch intensive interne Diskurse ergänzt. Sie sollen sicherstellen, dass Unternehmen in Krisensituationen flexibel, offen und lösungsorientiert entscheiden und handeln können.
- **Wissens- und Innovationsmanagement:** Innovative Unternehmen nutzen ihre eigene Wissensbasis genauso wie externe Quellen. Sie generieren neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen aus der besonderen Art und Weise, wie sie die internen und externen Quellen miteinander verknüpfen. Wissensmanagement bzw. Lernprozesse aller Art setzen deshalb eine funktionierende interne Kommunikation voraus.
- **Change Management:** In einer agilen, unsicheren Umwelt wird das Management von Veränderung inzwischen als Hebel für eine grundsätzliche Transformation genutzt. Dabei ist die bisher übliche ergebnisorientierte Sichtweise aufzugeben zugunsten einer prozessorientierten Sichtweise. Verändern heißt, Experimentieren und Lernen. Der Fokus liegt deshalb verstärkt auf der Zusammenarbeit im Unternehmen, die auf Kommunikation fußt und nur so funktioniert.

Die Erörterung dieser ausgewählten Aufgaben der Unternehmensführung orientiert sich an einem Meta-Modell der Unternehmensführung, und zwar dem neusten St. Galler Management – Modell (siehe Kap. 2). Dieses Modell mit seinen drei Gestaltungsbereichen Umwelt, Organisation und Management bietet den nötigen komplexen Rahmen für eine interdisziplinäre Sicht auf die Aufgaben der Unternehmensführung unter Einbeziehung der internen Kommunikation. Es geht davon aus, dass die Herausforderungen der Unternehmensführung heute vor allem von Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit in der von Stakeholdern gestalteten Umwelt geprägt sind, die nur dann existenzsichernd beherrscht werden können, wenn es gelingt, permanente Diskurse zwischen Unternehmen und Umwelt sowie zwischen den Akteuren innerhalb des Unternehmens anzuregen und zu steuern. Ein Modell zur Entwicklung von praxistauglichen, unternehmensspezifischen Führungsansätzen muss daher – so die Ausgangsüberlegung – ebenfalls vielschichtig, eher zirkulär als linear und nicht zuletzt in all seinen angenommenen Beziehungen kommunikationszentriert sein.

Das differenzierende Merkmal dieses Modells ist also seine kommunikationszentrierte Perspektive, die im Hinblick auf die genannten Erfordernisse agiler Unternehmensführung als geeigneter inhaltlich-konzeptioneller Bezugspunkt betrachtet wird. Dementsprechend folgt die Darstellung der Grund- und Spezialfunktionen der Unternehmensführung jeweils dem dreiteiligen Aufbau dieses Modells: Umwelt als Möglichkeitsraum, Organisation als Wertschöpfungssystem und Management als reflexive Gestaltungspraxis. Dabei wird jeweils zugleich die Rolle definiert, die (interne) Kommunikation bei der Lösung der jeweiligen Aufgabe zu spielen hat bzw. welche Leistungen die Managementfunktion der Internen Kommunikation erbringen muss.

## 1.2 Interne Kommunikation: Definition und Zielsetzungen

Interne Kommunikation wird hier basal als organisationskonstituierende Handlung von Organisationsmitgliedern bzw. Unternehmensangehörigen verstanden. Damit ist ihre strategische Bedeutung für die Unternehmensführung gesetzt, denn durch Kommunikation wird eine Organisation, ein Unternehmen ins Leben gerufen und immer wieder aufs Neue hervorgebracht. Organisationstheoretisch betrachtet, bedingt Kommunikation also ein Unternehmen und hat große Implikationen auf dessen Management.

Unternehmen als Organisation sind offene, soziale Systeme, deren Mitglieder in einer funktionalen, zweckorientierten Ordnung regelbasiert interagieren und sich in einem ständigen Austausch mit der Organisationsumwelt befinden, wobei es sich dabei um einen Prozess gleichzeitiger Abgrenzung und Öffnung handelt (Buchholz 2015, S. 833 f.; Buchholz und Knorre 2013, S. 44). Der Zweck sowie die Strukturen und Regeln von Unternehmen bestehen jedoch nicht a priori. Sie werden erst durch Kommunikation wahrnehmbar und mithilfe von Kommunikation anwendbar. (Interne) Kommunikation ermöglicht also überhaupt erst den Prozess des Entstehens, der Gestaltung und der Veränderung einer Organisation sowie ihre Auflösung (Buchholz und Knorre 2013, S. 44).

Diese Idee der Organisation als Ergebnis kommunikativen Handelns wird insbesondere von den Vertretern des sogenannten „Communication Constitutes Organization“-Theorems, kurz CCO, ausgeleuchtet. CCO geht davon aus, dass Organisationen in Konversationen entstehen und leben. CCO betrachtet demnach alle in und außerhalb der Organisation stattfindenden formellen und informellen Kommunikationsprozesse zwischen allen denkbaren Kommunikationspartnern, deren Interaktionen mit ihren unterschiedlichen Zielsetzungen für die Existenz und Entwicklung der Organisation relevant sind, und bezieht die damit verbundenen instrumentellen Prozesse der kommunikativen Steuerung mit ein (Schoeneborn 2013; Schoeneborn et al. 2014).

Dieses kommunikative Handeln wirkt in Unternehmen grundsätzlich emergent, d. h. es führt – unabhängig von intentionalem Handeln im Sinne des Managements – über formelle, mit einer Zielsetzung verbundenen Kommunikation (etwa Leistungserstellungs- oder Verrichtungskommunikation, Szyszka und Malczok 2016, S. 34) und über informelle Kommunikation (ohne direkte Zielsetzung, aber unmittelbar verbunden mit Sozialisierungsprozessen und Verständigung in der Organisation) immer zu Entscheidungen, und zwar allein aufgrund der Handlungen seiner Akteure in dem jeweils spezifischen Organisationskontext. Zunächst richtet sich die Perspektive also auf die grundsätzlichen ungesteuerten Kommunikationsprozesse in Organisationen, ohne dass sie strategisch-instrumentell geregelt werden (Schoeneborn 2013, S. 98). In einem nächsten Schritt wird aber eben auch dieses Vorgehen in die Betrachtung aufgenommen, nämlich das zielgerichtete Führungshandeln, das eingesetzt wird, um besagte emergente Effekte über instrumentell eingesetzte Kommunikation gezielt zu nutzen und in Richtung der Ziele und Zwecke des Unternehmens zu steuern.

Analog verstehen Malczok und Szyszka (2016, S. 34; sowie Szyszka und Malczok 2016, S. 37) unter „Interne(r) Kommunikation als Begriff der Systemebene (...) alle Prozesse formeller, informeller und darauf bezogener instrumenteller Kommunikation, die sich innerhalb der Strukturen eines Organisationssystems vollziehen und die Kopplung von Struktur und Mitgliedern als Kommunikation und Beziehung beeinflussen“. Huck-Sandhu (2016, S. 4 ff., 263) weist in diesem Zusammenhang instrumentelle Ansätze der Betrachtung von interner Kommunikation aus, die auf einer ökonomischen Perspektive beruhen, mitarbeiterzentrierte Ansätze, die einer sozialen Perspektive entstammen und grundsätzliche Gestaltungsansätze auf Basis der Kommunikationswissenschaft. Mast (2016, S. 263) beschreibt, ähnlich wie Malczok und Szyszka, ergänzend die Aspekte der Interaktion, Koordination und Steuerung.

Derzeit ist jedoch vor dem Hintergrund großer organisationaler Transformationen eine Neuausrichtung der internen Kommunikation auszumachen (vgl. Huck-Sandhu 2016; Deutinger 2016, S. 93–107; Tkalac Verčič et al. 2012), die ihre aktuell noch weitgehend akzeptierte Begriffsbestimmung ohne Frage verändern wird. Insbesondere wird in der Fachwelt schon intensiv darüber diskutiert was „intern“ in Zukunft bedeutet und welche Implikationen die zunehmende Durchlässigkeit der Grenzen zwischen intern und extern für die Strukturierung und Umsetzung der Kommunikationsarbeit nach sich ziehen wird (vgl. Buchholz 2016, S. 50; Huck-Sandhu 2016, S. 14; Nowak und Roither 2016, S. 15; Tkalac Verčič et al. 2012, S. 229).

In diesem Buch liegt der Fokus auf der strategisch-instrumentellen Kommunikation. Sie wird zum einen von Führungsverantwortlichen (Personen und Gremien) eingesetzt, um die Zwecke und Ziele der Unternehmensführung zu erreichen. Zum anderen obliegt sie der führungsunterstützenden Managementfunktion, die die Wirkung von Kommunikation in Unternehmen plant, umsetzt und steuert. Demnach definiert sich die interne Kommunikation hier wie folgt: „Mit Interner Unternehmenskommunikation werden mithin alle internen horizontalen und vertikalen Prozesse organisierter Kommunikation bezeichnet, die durch Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten der Mitglieder eines Unternehmens Entscheidungen ermöglichen, Akzeptanz für diese Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen herbeiführen sowie Vertrauen in die Führungspersonen schaffen, um so durch den Erhalt oder die Verbesserung der Produktivität die materiellen und immateriellen Unternehmensziele zu erreichen.“ (Buchholz und Knorre 2013, S. 48).

Die gesteuerte Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist in der Vergangenheit in den Unternehmen immer wieder den sich verändernden organisationalen Anforderungen angepasst worden. Eine echte, wenn auch zunächst nur in Grundzügen, strategische Bedeutung für die Unternehmensführung hat die interne Kommunikation jedoch erst gegen Mitte des letzten Jahrhunderts erhalten (vgl. Buchholz 2015, 2016). Seitdem ist erkennbar, dass eine gute Durchlässigkeit der internen Kommunikationsprozesse zunehmend als bedeutsam betrachtet wird und gute Kommunikationsbeziehungen zu den Mitarbeitenden insbesondere das Vertrauen in die Führungskräfte und die Unternehmensführung stärken kann (Mast 2016, S. 265; Huck-Sandhu 2016). Die Integration

der Mitarbeitenden in das Unternehmensgeschehen dient insbesondere der Sicherstellung ihrer Bindung und der Erhöhung ihrer Aufmerksamkeit auf unternehmerische Belange. Die Bedeutung der internen Kommunikation für die Unternehmensführung wird so inzwischen höher eingeschätzt als das Gewicht der Marketingkommunikation und der Investor Relations (Mast 2016, S. 266).

Als grundsätzliche, basale Zielsetzung der internen Kommunikation sind im Allgemeinen die Förderung der Koordination von Arbeitsabläufen bzw. die Unterstützung der Zusammenarbeit sowie die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen auszumachen. Daneben wird die Förderung der Motivation adressiert bzw. die Mobilisierung und damit die Aktivierung der Ressourcenreserven (Mast 2016, S. 270 f.; vgl. auch Einwiller et al. 2008, S. 226 ff. und Oelert 2008, S. 81 ff.). Vielfach wird damit die Schaffung bzw. Stärkung von Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der handelnden Entscheidungsträger und in die Leistungsfähigkeit der eingeschlagenen Strategien, zumal in Veränderungssituationen, verbunden. Das geht einher mit der Generierung von Wissen und der Förderung von Veränderungsbereitschaft (Mast 2016, S. 271). Insgesamt ist es die Aufgabe der Internen Unternehmenskommunikation, durch die maßgebliche Mitgestaltung der innerbetrieblichen Sozialisation die Integration der Mitarbeitenden in das Unternehmensgeschehen zu bewirken. Dafür muss sie insbesondere dazu beitragen, ein System geteilter Werte und Einstellungen (vgl. den Begriff des Purpose in Kap. 4) zu schaffen, zu erhalten und weiterzuentwickeln und so auf die Unternehmenskultur einzuwirken (Mast 2016, S. 271; Einwiller et al. 2008, S. 227).

Während bei dieser Zielsetzung die konstituierende Abgrenzung von der Unternehmensumwelt im Vordergrund steht, hat jedoch gleichzeitig die Öffnung des Unternehmens zu externen Bezugsgruppen an Bedeutung gewonnen und erfordert den Aufbau einer neuen Kommunikationsbeziehung der Mitarbeitenden zu eben diesen Bezugsgruppen. Dies liegt insbesondere an den veränderten Bedingungen für Führungshandeln in einer volatilen Umwelt, die den Umgang mit höchst unterschiedlichen, mehrdeutigen und sich widersprechenden Wahrnehmungen verlangen. Diese lassen sich nur durch einen Austausch mit externen Bezugsgruppen erhellen und für die Existenzsicherung durch Adaption nutzen. Die Zielsetzungen der Internen Unternehmenskommunikation sind dementsprechend um diese Aspekte der kontrollierten Öffnung des Unternehmens für Impulse aus der Unternehmensumwelt zu erweitern.

Dieses Buch definiert die Zielsetzung der Internen Unternehmenskommunikation daher in einer erweiterten Fassung (vgl. ursprünglich Buchholz und Knorre 2013, S. 18) als die Einbeziehung der Mitarbeitenden und deren Ressourcenpotenziale in die Führungs- und Kernprozesse, sodass der Purpose<sup>1</sup> (Sinnhaftigkeit) des Unternehmens erfüllt und die Unternehmens- und Geschäftsstrategien optimal entwickelt und umgesetzt werden können. Dafür befähigt die Interne Unternehmenskommunikation die Organisation und deren Führungskräfte insbesondere zur (Selbst)Beobachtung und (Selbst)Reflexion,

---

<sup>1</sup>Zum Begriff des Purpose siehe die Kap. 3 und 4.

sorgt für Sinnstiftung und trägt so maßgeblich dazu bei, die organisationale Fähigkeit zu agilem Handeln, insbesondere zu strategischen Richtungswechseln zu verbessern. Hebel für die Zielerreichung sind vor allem die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Förderung der Motivation, sich in die Entwicklung des Unternehmens einbringen zu wollen, sowie die Mobilisierung von Leistungsreserven. Aktiviert werden die Hebel durch das kommunikative Einwirken auf Wissen, Einstellung und Verhalten.

Unter diesen Blickwinkeln nimmt dieses Buch Bezug auf zentrale und aktuelle Befunde der akademischen Diskussion zu den Wirkweisen der gesteuerten internen Kommunikation in Unternehmen. Zugleich wird durch die direkte Verbindung mit ausgewählten, systemtheoretisch fundierten Konzepten der Unternehmensführung eine neue Dimension der führungsunterstützenden und führungsbefähigenden Qualitäten von interner Kommunikation sichtbar gemacht. Beides wird im Sinne einer durchgehenden Theorie-Praxis-Reflexion anhand konkreter Aufgabenfelder der Unternehmensführung dargestellt und überprüft.

---

## Literatur

- Buchholz U (2015) Interne Unternehmenskommunikation. In: Fröhlich R, Szyszka P, Bentele G (Hrsg) Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 3. Aufl. Springer VS, Wiesbaden, S 831–850
- Buchholz U (2016) Auf dem Weg vom Mauerblümchen zum integralen Bestandteil des General Managements. Eine Standortbestimmung der internen Kommunikation. In: Huck-Sandhu S (Hrsg) Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Springer VS, Wiesbaden, S 41–52
- Buchholz U, Knorre S (2013) Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation, 2., überarb. und erweiterte Aufl. Helios, Berlin
- Buchholz U, Knorre S (2017) Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Eine Einführung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Bullinger H-J, Spath D, Warnecke H-J, Westkämper E (Hrsg) (2009) Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3. Aufl. Springer, Berlin
- Deutinger G (2016) Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal. In: Nowak R, Roither M (Hrsg) Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Springer VS, Wiesbaden, S 93–107
- Dillerup R, Stoi R (2016) Unternehmensführung, 5., überarb. und erw. Aufl. Vahlen, München
- Einwiller S, Klöfer F, Nies U (2008) Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel M, Schmid BF (Hrsg) Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 221–260
- Huck-Sandhu S (2016) Interne Kommunikation im Wandel. Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Huck-Sandhu S (Hrsg) Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Springer VS, Wiesbaden, S 1–19
- Macharzina K, Wolf J (2015) Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Malczok M, Szyszka P (2016) Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen. In: Nowak R, Roither M (Hrsg) Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Springer VS, Wiesbaden, S 19–38

- Mast C (2016) Unternehmenskommunikation, 6. Aufl. UVK, Konstanz
- Nowak R, Roither M (Hrsg) (2016) Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Springer VS, Wiesbaden
- Oelert J (2008) Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Nachdruck von 2003. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Schoeneborn D (2013) Organisations- trifft Kommunikationsforschung. Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In: Zerfaß A, Rademacher L, Wehmeier S (Hrsg) Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Springer VS, Wiesbaden, S 97–115
- Schoeneborn D, Blaschke S, Cooren F, McPhee RD, Seidl D, Taylor JR (2014) The three schools of CCO thinking. Interactive dialogue and systematic comparison. *Manage Commun Q* 28:285–316
- Steinmann H, Schreyögg G, Koch J (2013) Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Szyszka P, Malczok M (2016). Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu S (Hrsg) Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Springer VS, Wiesbaden, S 23–39
- Tkalac Verčič A, Verčič D, Sriramesh K (2012) Internal communication. Definition, parameters, and the future. *Public Relat Rev* 38:223–230

# Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Grundlagen einer kommunikationszentrierten Managementlehre

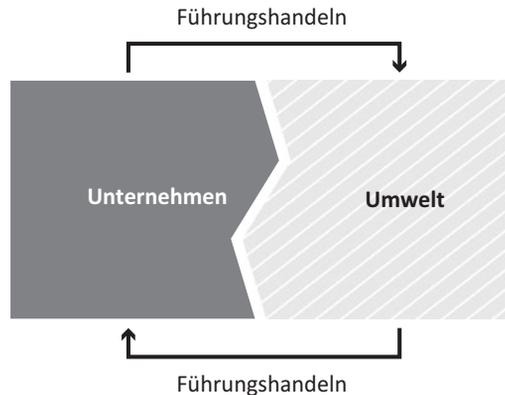
## 2

### Zusammenfassung

Das St. Galler Management-Modell der 4. Generation expliziert eine kommunikationszentrierte Unternehmensführung, die das klassische integrierte Management ablöst. Um in einer unsicheren Umwelt mit immer engeren, interdependenten Beziehungen mit immer vielfältigeren, vernetzteren Stakeholdern bestehen zu können, bedarf es eines neuen Handlungskonzeptes für die Unternehmensführung. Dieses verbindet die Umwelt als Möglichkeitsraum direkt mit den Wertschöpfungsprozessen und der Managementpraxis im Unternehmen. Es ist aus einer kommunikationszentrierten Perspektive entwickelt, die zum einen danach fragt, wie mit den Chancen und Risiken in der Umwelt umgegangen werden kann, um das Unternehmen sicher und vielleicht auch erfolgreich zu steuern. Zum anderen aber geht es um die Bedeutung eines kollektiven Verständnisses von strategischen Zusammenhängen, um geteilte Sinnkonstruktionen und deren integrative, ja konstituierende Wirkungen für das Unternehmen sowie um die (Selbst)Reflexion mittels Sprache, die notwendig ist, um immer aufs Neue Impulse für den notwendigen Wandel geben zu können. In dieser kommunikationszentrierten Perspektive ergibt sich logischerweise zugleich eine grundsätzlich neue Verortung der Managementfunktion der Internen Unternehmenskommunikation im Kontext der Unternehmensführung.

Das im Folgenden zu entwickelnde Modell einer kommunikationszentrierten Unternehmensführung konzentriert sich auf die interne Kommunikation als Führungshandeln bzw. Entscheiden. Es wird angenommen, dass mit diesem Führungshandeln zum einen das Verhältnis zwischen den Akteuren in der Organisation und deren Strukturen gestaltet wird. Zum anderen nimmt diese systemtheoretische Interpretation an, dass damit zugleich das Verhältnis von Organisation und Umwelt gesteuert und gestaltet wird (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 139 ff.). Damit wird das Verhältnis zwischen Unternehmen und

**Abb. 2.1** Die Beziehung von Unternehmen und Umwelt als rekursiver Prozess. (Eigene Darstellung)



Unternehmensumwelt permanent neu definiert, sodass – wie Abb. 2.1 zeigt – ein rekursiver, zirkulärer Prozess entsteht, der zugleich permanente Veränderung für die Organisation bzw. das Unternehmen bedeutet. Interne Kommunikation als Führungshandeln kann in dieser systemtheoretisch hergeleiteten Sichtweise also nicht auf eine rein interne Perspektive beschränkt bleiben. Sie gestaltet über die beschriebenen Strukturationsprozesse das gesamte Zusammenwirken von Umwelt, Organisation und Management.

Dieses grundlegende Prinzip der Entwicklung durch Rekursivität gilt zugleich für das hier konzipierte Modell der kommunikationszentrierten Unternehmensführung selbst. Theorie und Praxis der Unternehmensführung sind nämlich ebenfalls in rekursiver Weise miteinander verbunden. Auf diese Weise können neue Zusammenhänge zwischen interner Kommunikation und Unternehmensführung beschrieben und in ein nachvollziehbares Konstrukt gegossen werden, das seinerseits wiederum eine aktualisierte Theorie-Praxis-Reflexion ermöglicht.

Darüber hinaus soll das Modell der kommunikationszentrierten Unternehmensführung dazu dienen, dass Unternehmen ihre eigenen Führungsmodelle ausdifferenzieren können. Modelle wie das Folgende reflektieren zwar typische Muster von Führungshandeln, wie sie in der Praxis zu beobachten sind. Aber jedes Unternehmen muss aufgrund seiner besonderen Beziehungen zum ökonomischen, sozialen und politischen Umfeld ein spezifisches Modell der Unternehmensführung entwickeln und permanent aktualisieren.

Die grundlegenden theoretischen Arbeiten zur Unternehmenskommunikation (vgl. Zerfaß 2014) beschäftigten sich bisher vor allem mit der Konkretisierung ihres Anspruches, einen plausibel definierten und messbaren Wertschöpfungsbeitrag zu leisten. Die beiden zentralen Anknüpfungspunkte für die Verortung der Unternehmenskommunikation im Management sind deshalb die Leistungsprozesse des Wertkettenmodells sowie der Aufbau von materiellen und vor allem immateriellen Werten. Unternehmenskommunikation wird also aus der Perspektive der klassischen betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung und des Controllings definiert.

Der hier verfolgte Ansatz, (Interne) Unternehmenskommunikation als Managementfunktion zu beschreiben, knüpft nunmehr weniger an ein strategisches Analysetool

wie die Portersche Wertkette an, sondern an integrierte Modelle der Unternehmensführung, in denen die klassische Beschreibung von Wertschöpfung und damit auch der Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung nur einen Teilprozess eines komplexeren Zusammenspiels zwischen Unternehmen und seiner von Stakeholderbeziehungen geprägten Umwelt darstellt. Aufgrund dieses hier gewählten Ausgangspunkts ergeben sich dann wiederum erweiterte Überlegungen zum Wertbeitrag der Internen Kommunikation (siehe Schlusskapitel).

In den aus den frühen St. Galler Management-Modellen abgeleiteten Modellen der integrierten Unternehmensführung (vgl. Bleicher 2011) spielen die kommunikativen Handlungen der Unternehmensführung als auch die führungsunterstützende Managementfunktion der Internen Unternehmenskommunikation nur eine implizite Rolle. Zwar wird, wie Abb. 2.2 zeigt, explizit angenommen, dass die drei Managementebenen über Informationskreisläufe miteinander verbunden sind, damit die aus dem Controlling bekannten zirkulären Prozesse bzw. Gegenstromverfahren sichergestellt sind (vgl. Dillerup und Stoi 2016, S. 51 ff., 745 ff.; Alter 2011, S. 3 ff.).

Mittels dieses Informationskreislaufs werden sowohl die horizontalen als auch vertikalen Beziehungen bzw. wechselseitigen Einflüsse von Führungsentscheidungen sichergestellt. Die „Information“ – so der üblicherweise verwendete Begriff – macht infolgedessen auch dieses Konstrukt der Unternehmensführung erst zu einem integrierten, Ebenen übergreifenden Gesamtkonzept. Damit ist die konstituierende Funktion von Kommunikation zwar erkennbar und implizit mitgedacht, sie wird aber an keiner Stelle explizit ausgeführt. Dementsprechend können wichtige Wertbeiträge des Kommunikationsmanagements bzw. der Unternehmenskommunikation, insbesondere diejenigen, die von kommunikativ gestalteten Stakeholderbeziehungen abhängen, nicht oder nur rudimentär abgebildet werden. Folgerichtig zählt die Managementfunktion der Unternehmenskommunikation auch nicht zu den hier dargestellten Zentralfunktionen Personal, Organisation und Planung/Steuerung, obwohl sie aufgrund ihrer Querschnittsfunktion systematisch dorthin gehörte.

**Abb. 2.2** Das Modell der Integrierten Unternehmensführung. (Eigene Darstellung)

