

**DIALOGISCH ZUM ERFOLG.
DIE EMERGENTE WIRKUNG DIALOGISCHER
(INTERNER) KOMMUNIKATION – UNTER
NEUROWISSENSCHAFTLICHEN ASPEKTEN.**

**RELEVANZ DER KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT UND KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT VON CHIEF
EXECUTIVE OFFICER. PARADIGMENWECHSEL DURCH GANZHEITLICHE ANSÄTZE.**

DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES

EINER DOKTORIN DER STAATSWISSENSCHAFTEN (DR. RER. POL.)

IM FACHBEREICH 6:

KULTUR- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

DER UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU

VORGELEGT IM

PROMOTIONSFACH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

SCHWERPUNKT: UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION – INTERN

MÄRZ 2018

VON: ANGELIKA MAYRHOFER-BATTLOGG, MSc, MBA

GEB. AM: 11. MÄRZ 1953 IN HOHENEMS/VORARLBERG/ÖSTERREICH

ERSTGUTACHTER: UNIV. PROF. DR. GÜNTHER SEEBER

ZWEITGUTACHTER: UNIV. PROF. DR. JENDRIK PETERSEN

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Einleitung	4
Eidesstattliche Erklärung	7
1 Problemstellung und Zielsetzung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Theorie- und Praxisdefizit	13
1.3 Zielsetzung	19
1.4 Aufbau der Arbeit	25
2 Das Erkenntnisobjekt (Interne)Kommunikation	28
2.1 Begriffsbestimmungen und Definitionsprobleme	59
2.2 Theoretische Aufbereitung der Forschungsarbeit	63
2.2.1 Ganzheitlicher Kommunikationsansatz	64
2.2.2 Interdisziplinärer Kommunikationsansatz	70
2.2.3 Bedeutung nonverbaler Kommunikation	71
2.2.4 Fragmentierung und Segmentierung	84
2.3 Grundlagen der (Internen)Kommunikation	89
2.3.1 Digitale Kommunikation und Digitalisierung der Kommunikation	91
2.3.1 Analoge Kommunikation und Wahrnehmung	95
2.4 Kommunikation zwischen Neupositionierung und alten Problemen	103
3 Das Erkenntnisobjekt „Dialog“	112
3.1 Begriffsbestimmung	113
3.2 Dialogverständnis	117
3.2.1 Platon: Dialog und Seele	119
3.2.2 Bohm: Dialog und Meinung	121
3.2.3 Isaacs: Dialog und Zuhören	125
3.2.4 Buber: Dialog und das Du	128
3.2.5 Watzlawick: Dialog und die Beziehungsebene	130
3.2.6 Petersen: Dialog und Management	133
4 Dialogische (Interne)Kommunikation als Gelingensfaktor	136
4.1 Herausforderungen aus Change und Krise	139
4.2 Kommunikationskultur und Unternehmenskultur	145
4.3 Reformuliertes Managementverständnis	159
4.4 Reformulierte Kommunikationskultur	167
4.5 Petersen: Dialog im Kontext mit Interner Kommunikation	177
4.5.1 Dialogisches Führen und organisationales Lernen	179
4.5.2 Dialog und interkulturelles Verständnis	182

4.5.3	Dialog-Dekalog – Potenziale	185
4.6	Dialogverständnis in Theorie und Praxis	187
5	Forschungsansatz und empirisches Modell der Arbeit.....	202
5.1	Hypothesen und Ablaufmodell	205
5.2	Festlegung von Kategorien und Analyseinhalten	216
5.3	Inhaltsanalyse und Clusterbildung	219
5.4	Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen.....	221
5.4.1	Budget (Hauptcode 1).....	222
5.4.2	Dialogische Führung (Hauptcode 2).....	223
5.4.3	Dialog & Gespräch (Hauptcode 3).....	225
5.4.4	Dialogisches Prinzip (Hauptcode 4).....	227
5.4.5	Erfolge (Hauptcode 5).....	228
5.4.6	Interne Kommunikation (Hauptcode 6).....	230
5.4.7	Instrumente der Internen Kommunikation (Hauptcode 7).....	232
5.4.8	Kultur (Hauptcode 8).....	233
5.4.9	Motivation – Emotionen – Gefühle (Hauptcode 9).....	235
5.4.10	Qualität (Hauptcode 10).....	238
5.4.11	Sondersituationen – Konflikte (Hauptcode 11).....	240
5.4.12	Struktur (Hauptcode 12)	242
5.4.13	sWirkung (Hauptcode 13).....	244
5.4.14	Zeitfaktor (Hauptcode 14).....	245
5.4.15	Zielgruppen (Hauptcode 15).....	246
5.5	Zusammenfassung der lukrierten Daten/Inhalte	248
6	Diskussion von Empirie und Schlussfolgerungen	249
6.1	Kommunikation und Beziehungsarbeit	256
6.2	Kommunikation – ganzheitlich und interdisziplinär	257
6.3	Abbildung 1: Kommunikation – ganzheitlich und interdisziplinär	260
6.4	Empirie: Perspektivenwechsel in der Kommunikation	264
6.5	Ergebnisse der Co-Occurrence-Analyse	294
6.6	Faktenkonzentrat	309
6.7	Implikationen eines ganzheitlichen Kommunikationsansatzes	310
6.8	Abbildung 2: Kommunikationsbollwerk Neurone	322
7	Dialogisch zum Erfolg.....	336
7.1	Dialogisches Kommunikationsmanagement.....	337
7.2	Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft.....	347
7.3	Abbildung 3 und 4: Dialog und Emergenz - Kommunikationsintensität als Weg zur Aufdeckung von Unklarheiten und Missverständnissen in der Kommunikation.....	356
7.4	Grundlagen für Empfehlungen und Leitideen	358
7.5	Sieben Leitideen für dialogische Neurokommunikation	361
8	Resümee und Ausblick.....	367
8.1	Dialogische Haltung	368
8.2	Sprache und Wortwahl.....	369
8.3	Ambiguitätstoleranz als Innovationsmotor	370
8.4	Kennziffern-Ideologie versus Beziehungs-Ideologie.....	372

8.5	Technik und Dialog	372
8.6	(Interne)Kommunikation ist CEO-Sache.....	373
8.7	Interdisziplinäre Kooperation als Chance	375
	Literaturverzeichnis	378
	Anhang	i
A1	Danksagung	ii
A2	Abbildung 4: Dialogisches und Emergenz	iv
A3	Transkripte der Interviews (digital).....	vi
A4	Codes und Zitatezuordnung.....	vi
A5	Zitate als Grundlage für sieben Leitideen	xliii

Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit sollen die speziellen Herausforderungen der Unternehmenskommunikation (UK) im Inneren von Organisationen von einer interdisziplinären Perspektive aus beleuchtet werden. Eine disziplinübergreifende Annäherung an das Thema Interne Kommunikation scheint heute aus mehreren Gründen geboten:

Der erforderliche Bedeutungszuwachs der Internen Kommunikation (IK)¹ innerhalb erfolgsorientierter Unternehmen und Organisationen bedarf im Zeitalter der Digitalisierung und weltweiten Vernetzung neuer Zugänge an das Komplexitätsphänomen Kommunikation.

Zwar brachte die galoppierende Diversifizierung der Kommunikationsmethoden der letzten Jahre zahlreiche, neue Begrifflichkeiten und Strukturelemente. Der damit verbundene nachhaltige Erfolg für Unternehmen und Organisationen aufgrund der Umsetzung empfohlener Konzepte und Modelle setzte nicht im erwünschten Ausmaß ein. Immer mehr Begriffe, Spezialisierungen und Instrumente erhöhten nicht die Erfolgsgarantie.

Der Eindruck, dass alles den Prinzipien des „Immer schneller, immer höher, immer mehr“, nicht aber des in die Tiefe Gehenden untergeordnet wurde, löste nicht Zufriedenheit, sondern Unbehagen und zahlreiche Fragen über die Richtigkeit des Kurses aus.

Das heute notwendig erscheinende In-die-Tiefe-Gehen erfordert nach Ansicht der Autorin die klare Deklaration für das Kernelement „Mensch/Mitarbeiter/Kollege“ in der „Kernzone“ der Unternehmenskommunikation, der Internen Kommunikation. Konsequenterweise sind daran Fragen geknüpft nach dem Was, Wodurch und auf welche Weise kommuniziert werden soll – durch Anreizsysteme oder Anordnung? Hierzu gehört auch die Frage, wie verständigungs- und erfolgsorientiertes Handeln² aktiviert und gestützt werden kann. Ob integrativ, systemisch oder dialogisch ausgerichtete Modelle die Interne Kommunikation und das Kommunikationsmanagement besser bedienen. Durch welche Grundhaltung in der Praxis Mitarbeiter und Kollegen das gewünschte quantum satis³ an Information und Motivation erhalten können. Und ob dieses Zugeständnis einer ausreichenden Menge (quantum satis, qs), die beispielsweise Martin Buber als Möglichkeit für das Auflösen von Spannungsverhältnissen sieht, hemmend oder tatsächlich förderlich ist.

Ein zielführender Weg dorthin scheinen dialogische Aspekte bei der Kommunikation zu sein.

¹ Interne Kommunikation: Bei der Verwendung des Wortes Interne Kommunikation als feststehender Begriff wird die Großschreibung bevorzugt. Bei der allgemeinen Beschreibung von Vorgängen der internen Kommunikation wählte die Verfasserin die Kleinschreibung.

² Vgl. Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management, Frankfurt am Main: Lang, S. 50 ff.

³ Vgl. Fröhlich, Manuel (2005): Vom Vorposten internationaler Verantwortung und der Einsamkeit des Geistesturmes: Dag Hammarskjöld und Martin Buber, in: Friedenthal-Haase, Martha/Koerrenz, Ralf (Hrsg.): Martin Buber. Bildung, Menschenbild und Hebräischer Humanismus; mit der unveröffentlichten deutschen Originalfassung des Artikels „Erwachsenenbildung“ von Martin Buber, Paderborn: Schöningh, S. 97-115, S. 112.

Nach eingehender theoretischer und empirischer Beschäftigung drängt sich der Eindruck auf, dass im Dialog als Grunddisziplin der Kommunikationssystematik und Kommunikationsintention eine stabile Startrampe für ein erfolgreiches Management zu sehen ist. Verbunden mit der daraus entwickelten Dialog-basierten Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationshaltung und neuer Prioritäten. An erste Stelle rücken nunmehr der Mensch/Mitarbeiter/Kollege und dessen Bedürfnisse. Die zahlenfokussierte Annäherung an die Interne Kommunikation und die auf Zahlen ausgerichtete Ergebnis-Orientierung steht an zweiter Stelle.

Allerdings werden die Bezeichnungen und/oder Prädikate „Dialog“ und „Dialogisches“ heute inflationär genutzt und benutzt. Quasi als Garantieschein einer besonderen Qualität, aber offensichtlich Unterschiedliches meinend – ob in Fernsehrunden, Foren, Veranstaltungen oder bei Publikationen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, sich mit der Erklärung, was unter Dialog verstanden wird oder verstanden werden kann, gleich eingangs auseinanderzusetzen. Auch deshalb, weil „Dialog“ als Kommunikationsform gleichermaßen vertraut wie fremd erscheint, widerspricht er doch aufgrund des unter anderem mit dem Dialogischen verbundenen Zeitaufwandes augenscheinlich allen tradierten Formen der auf Effizienz abgestellten Unternehmenskommunikation.

Als Generalauftrag für die (interne) Unternehmenskommunikation kann laut Schick ihre Aufgabe angesehen werden, einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu leisten. Die jeweils obersten Zielsetzungen von Unternehmen und Organisationen bestimmen somit die Ziele der Unternehmenskommunikation, die soweit operationalisiert und konkretisiert werden sollten, dass der Grad der Zielerreichung messbar wird. Auf dieser Basis könne Unternehmenskommunikation als strategisches Führungsinstrument betrachtet werden. Allerdings bestimme in der Realität das jeweilige Tagesgeschäft die Arbeit der Unternehmenskommunikation und die strategischen Aufgaben würden in den Hintergrund rücken⁴. Das heißt, aus dem obersten Zielsystem des Unternehmens leiten sich die Ziele für Unternehmenskommunikation ab. Sie müssen – möglicherweise in einem mehrstufigen Prozess soweit operationalisiert und konkretisiert werden, dass der Grad ihrer Erreichung messbar wird. Wenn Unternehmenskommunikation auf dieser Basis agiert, dann kann man die Unternehmenskommunikation auch mit Recht als strategisches Führungsinstrument betrachten. In der betrieblichen Realität sieht es dagegen eher so aus, dass das Tagesgeschäft die Arbeit von Unternehmenskommunikation bestimmt und die strategisch ausgerichteten Aufgaben häufig in den Hintergrund treten⁵.

In der Institution Unternehmen und deren Vernetzung mit einer Reihe anderer Institutionen entstehen nach innen und nach außen Spannungsfelder, die kommunikativ aufgelöst werden müssen. Die Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, die Potenziale und Konflikte, die sich im Unternehmen (und durch dessen Einbindung in ein ganzes Geflecht von Institutionen) ergeben,

⁴ Vgl. Schick, Siegfried (2010b): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9 ff.

⁵ Vgl. Schick 2010a, S. 9 ff.

kommunikativ zum Nutzen und im Interesse des Unternehmens zu bewältigen, aber auch die gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmens entsprechend zu vermitteln⁶.

Ausgangsbasis für die weitere Präzisierung einer dialogisch basierten (Internen Unternehmens-) Kommunikation wird daher in dieser Arbeit der Dialog-Dekalog von Jendrik Petersen sein, den dieser im Rahmen seiner Habilitationsspublikation „Dialogisches Management“ als Anregung zur Diskussion stellt⁷.

Zusätzlich konnten verschiedenen neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse und Erkenntnisse als wertvolle und aufschlussreiche Unterstützung und Plausibilisierung der Begründung identifiziert werden, warum Dialogisches positive Auswirkungen hat und weshalb bzw. wie der Mensch auf kommunikative Reize reagiert⁸. Sie tragen zum besseren Verständnis der Komplexität von Kommunikation bei. Außerdem sollte nach Ansicht der Autorin die Einbeziehung neurowissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu einer (längst überfälligen) kritischen Auseinandersetzung mit herkömmlichen Theorien und Modellen führen, die die menschliche Kommunikation auf das „Sender-Empfänger-Modell“⁹ reduzieren und darauf aufbauen.

Auf den ersten Blick mag die Berücksichtigung von Propaganda¹⁰ und Persuasion¹¹ in einer Arbeit über die Interne Unternehmenskommunikation ungewöhnlich erscheinen. Die Begründung dafür liegt in der damit verbundenen Möglichkeit, noch klarer die Welt des Dialogischen und deren „Gegenwelt“ herauszuarbeiten. Die manipulativen und Darstellungen verformenden Kommunikationsmethoden, die die Propaganda und die Persuasion anwenden, helfen zu präzisieren und zu verdeutlichen, was als „Anti-Dialogische Kommunikation“ qualifiziert werden kann und wo die Grenzziehungen zwischen dem „Dialogischen“ und „Nicht-Dialogischen“ verlaufen.

⁶ Vgl. Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage, S. 26.

⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

⁸ Vgl. Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber; vgl. Spitzer, Manfred (2014): Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen, München: Droemer; vgl. Reisman, Garo D. (2013): Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler; Häusel, Hans-Georg (Hrsg.) (2014): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe.

⁹ Erklärung Sender-Empfänger-Modell: Das Modell geht auf die beiden Mathematiker und Elektrotechniker Claude Shannon und Warren Weaver (1949) zurück, die nach der Möglichkeit einer präzisen Nachrichtenübermittlung suchten und ein Modell entwickelten, wonach eine Nachricht (Botschaft) von einem Sender über einen Kanal (elektronisch) zu einem Empfänger gelangt, welcher die Botschaft dechiffriert und seinerseits eine Antwort zurücksendet. Die Shannon-Weaver-Theorie war ursprünglich nicht dafür gedacht, auf den Menschen angewendet zu werden.

¹⁰ Erklärung Propaganda: Unter Propaganda versteht man allgemein jene Kommunikationsform, bei der Menschen durch die Verbreitung ideologischer Ideen auf eine ganz bestimmte Weise beeinflusst werden sollen.

¹¹ Erklärung Persuasion: Persuasive Kommunikation zielt ebenfalls auf Beeinflussung der Rezipienten – mit dem Ziel, eine Einstellungsveränderung herbeizuführen. Die Verständigung zwischen den Kommunikanten und/oder ein offener Informationsaustausch liegen nicht in der primären Absicht der Persuasion.

Mit der theoriegetragenen Herangehensweise und einer empirischen Untersuchung werden Antworten auf die Fragen nach Kernelementen für erfolgreiches Kommunizieren gesucht – unabhängig von der jeweiligen Branche oder der Größenordnung eines Unternehmens bzw. einer Organisation.

Der Gefahr einer branchenbezogenen Spezifizierung von Kommunikationstools sollte von Anfang an zweifelsfrei begegnet werden und es sollte verhindert werden, dass mögliche Gruppen-Arroganz die Aussagekraft von einzelnen Untersuchungstools anzweifelt oder relativiert. Möglichen Einschränkungen hinsichtlich der Akzeptanz und Gültigkeit von gewonnenen Erkenntnissen, wonach man zum Beispiel die Kommunikation in Banken mit der Kommunikation in der Gastronomie nicht vergleichen könne, wurde von Anfang an durch den bewusst gewählten Branchen- und Organisationen-Mix entgegengetreten. Die Interviewpartner für die leitfadengestützten Interviews wurden daher aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, der Politik und von Non-Profit-Organisationen ausgewählt und eine bewusst inhärente Befragungsgruppe zusammengestellt.

Hauptintention ist es, zu ergründen, welche qualitative Ausprägung Kommunikation haben sollte, die zu erfolgreichem Kommunizieren führt, und ob es Kernelemente gibt, deren Berücksichtigung mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreiches Kommunizieren ermöglicht. Eine dialogbasierte Interne Kommunikation und ein daraus abgeleitetes dialogorientiertes Management können eine Führungsqualität hervorbringen und begünstigen, die Chief Executive Officers (CEOs)¹² nachhaltig und nicht nur kurzfristig erfolgreicher als andere (inter-)agieren lässt.

Einleitung

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein¹³. Kommunikation im sogenannten Kommunikationszeitalter in Frage zu stellen, würde daher keiner Führungskraft¹⁴, keinem Chief Executive Officer (CEO) einfallen. Ebenso unangebracht wären Zweifel an der Notwendigkeit der Gesprächs- und Dialogfähigkeit innerhalb von Gruppen, Institutionen, Organisationen und Betrieben.

¹² Chief Executive Officer (CEO) ist die auch im deutschsprachigen Raum und in internationalen Unternehmen übliche Bezeichnung für Generaldirektor, Vorstandsvorsitzender, geschäftsführender Vorstand oder Geschäftsführer (auch allein zeichnungsberechtigter Geschäftsführer). Ein CEO vertritt u. a. die strategische Orientierung eines Unternehmens, gibt diese bzw. Ziele für die operativen Geschäfte vor.

¹³ Exkurs „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein“: Der diesbezügliche Bibelspruch aus Matthäus 4,4 bedeutet, dass es nicht nur um Materielles geht, wodurch Menschen glücklich werden, sondern auch um andere Bedürfnisse. Im konkreten Zusammenhang sind geistige, spirituelle Bedürfnisse angesprochen. Transferiert in den Kommunikationsbereich, soll mit dem Spruch „Der Mensch lebt nicht von Information allein“ zum Ausdruck gebracht werden, dass für eine wertvolle Kommunikation Faktenwissen und Sachinhalte allein nicht ausschlaggebend sind und dass der Mensch mehr benötigt als Sachinformation, als Top-down-Kommunikation, als Faktenwissen. Der Mitarbeiter will, wie durch Untersuchungen und Studien, die in späteren Kapiteln angeführt werden, aufgezeigt wird, insbesondere die Beziehungsebene gepflegt wissen.

¹⁴ Personenbezogene Bezeichnungen beziehen sich in gleicher Weise auf Frauen und Männer. Werden zugunsten der leichteren Lesbarkeit Personenbezeichnungen lediglich in männlicher oder weiblicher Form verwendet, schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein, sodass auf ein durchgängiges Gendern des Textes verzichtet wird.

Diskurse und Debatten großer Intensität hingegen sind die Folge, wenn über Nutzen, Wert und Messbarkeit der Unternehmenskommunikation mit den beiden großen Ressorts Interne Kommunikation – auch operationale Kommunikation – und externe Kommunikation als erfolgsbegründendes Managementtool in Unternehmen gesprochen wird. Dies gilt unabhängig von Größe und Branche.

Die Bereitschaft, gewissen Teilbereichen der externen Kommunikation – etwa dem Marketing und der Werbung sowie den Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) – eine unternehmensrelevante Bedeutung beizumessen, die auch in entsprechenden Budgets ihren Ausdruck findet, ist durchaus gegeben. Hingegen zählt es nicht zum unternehmerischen Selbstverständnis, organisatorische, finanzielle und personelle Ressourcen für „interne Kommunikation“ innerhalb der Unternehmensstruktur zu schaffen – trotz des Faktums, dass es noch nie so effiziente und für alle Mitarbeiter leicht zugängliche Kommunikationsmöglichkeiten wie heute gegeben hat, wenn man unter anderem das gesamte Spektrum digitaler Kommunikationsinstrumente berücksichtigen möchte.

Dennoch zählt eine professionell aufgesetzte Interne Kommunikation weiterhin zu den ungeliebten und häufig schlecht gemanagten Stiefkindern in Unternehmen. Wenn überhaupt, wird die Interne Kommunikation vielfach von der Personalabteilung mitbetreut oder als eine strikte Top-down-Struktur – mit dem Chef an der Spitze der Kommunikationskaskade – praktiziert. Beides Potenzial-Killer der besonderen Art – mit der Folge, dass es zu krassen Unterdotierungen dieses Bereiches kommt: personell, organisatorisch, budgetär. Die Unterschätzung der Bedeutung hat ihre Geschichte und reicht bis in die 1980er Jahre und länger zurück. Damals begann sich zwar langsam ein diesbezügliches Bewusstsein zu entwickeln, aber man konzentrierte sich auf Einzelsegmente der Kommunikation – etwa auf die Frage, wie man mit der Mitarbeiterzufriedenheit umgeht oder wie man die Bindung an das Unternehmen erhöht. In den 1990er Jahren identifizierte man die Mitarbeiter als maßgebliche Mitglieder der Organisation, der ganzheitliche Zugang fehlte nach wie vor, wenngleich zahlreiche Defizite im Bereich der Unternehmens- und Kundenkommunikation erkannt wurden. Die Leistungsreserven in diesen Bereichen sind bis heute nicht ausgeschöpft worden¹⁵.

Die Budgetierung kann als (monetärer) Wertschätzungsmaßstab für die Unternehmenskommunikation angesehen werden. Hier klaffen die Budgetscheren zwischen Marketing, Public Relations und interner Kommunikation auseinander und sind von einer Drittelteilung weit entfernt. Diese könnte aber als Mindestanspruch für die Interne Kommunikation definiert werden, wenn man wie Zerfaß¹⁶ davon ausgeht, dass sich die drei großen Kommunikationsbereiche „Interne Kommunikation“, „Marketing“ und „Public Relations“ als gleichberechtigte Partner rund um den Managementbereich „Strategie“ gruppieren.

¹⁵ Vgl. Buchholz, Ulrike (2016): Auf dem Weg vom Mauerblümchen zum integralen Bestandteil des General Managements: Eine Standortbestimmung der internen Kommunikation, in: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS, S. 42–52, S. 43 f.

¹⁶ Vgl. Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 21–70, S. 23 ff.

Interne Kommunikation ohne angemessene personelle und finanzielle Ausstattung kann nicht erfolgsverstärkend funktionieren – ebenso wenig, wenn die intellektuelle und inhaltliche Potenz fehlt, ihre Werttreiberfunktion zu erkennen und zu nutzen. Kommunikations- und Dialogfähigkeit der Führungskräfte sind Voraussetzung für motivierte Beschäftigte.¹⁷ Die Vermittlung von Zielen, Visionen, aber auch der Begeisterung für die vom Unternehmen erzeugten Produkte und Marken gehört zum Tagesgeschäft erfolgreicher Manager mit Leadership.

So gesehen setzt markenorientierte Unternehmensführung heute zunehmend beim sogenannten „Internal Branding“ an, bei dem Mitarbeiter in eine vom Unternehmen gewünschte Richtung gelenkt werden. Dafür spielen die interne Kommunikation und die angewandte Führungskultur eine zentrale Rolle.¹⁸

Kommunikationsdefizite wirken sich unterschiedlich aus – in Intensität, Öffentlichkeit, Nachhaltigkeit und Auswirkung auf die eigenen Beschäftigten, je nachdem, ob diese in einer wirtschaftlich oder politisch orientierten Organisation auftreten.

Auch wenn die Wechselwirkungen zwischen Politik und Medien¹⁹ sehr spezifisch sind, Ähnlichkeiten zwischen Wirtschaft und Politik bei der Nachhaltigkeit des Nutzens/Schadens einer guten/schlechten internen Kommunikation sind dennoch identifizierbar. Dasselbe gilt für die Vernetzung und Abstimmung der internen und externen Kommunikation. Planung und Zielsetzung jeder öffentlichen Kommunikationsmaßnahme und/oder Kampagne müssen präzise definiert und es muss mittels Organisationskommunikation gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiter, alle Teile der Organisation, diese kennen²⁰.

Die Potenziale Interner Kommunikation optimal auszuschöpfen, bedeutet, eine Änderung in der Haltung von Führungskräften und CEOs herbeiführen zu müssen. Zum einen hinsichtlich der Wertigkeit der Internen Kommunikation im Vergleich zu anderen Managementfunktionen. Die Kommunikationswissenschaftlerin Claudia Mast bezeichnet eine allein auf Technisches konzentrierte Unternehmenskommunikation als zu eindimensional. Vielmehr könne gerade die Interne Kommunikation durch eine entsprechende Kommunikationsqualität die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und vorhandene Potenziale der Mitarbeiter aktivieren²¹.

Neben einer bedeutungsvollen Positionierung innerhalb einer Organisationsstruktur eines Unternehmens entscheidet jedoch die Qualität der Internen Kommunikation – in Anlehnung an das Dialogische Management – über deren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

¹⁷ Vgl. Cornelli/Rosenstiel 2009, S. 97 ff.

¹⁸ Vgl. Schmidt, Holger J./Krobath, Karin (2010): Innen beginnen: von der internen Kommunikation zum Internal Branding, in: Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage, S. 19–30, S. 27.

¹⁹ Vgl. Schulz, Winfried (2008): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32.

²⁰ Vgl. Kamps, Klaus (2007): Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 252.

²¹ Vgl. Mast, Claudia (2014): Interne Kommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1120 ff.

Nicht akzeptabel scheint jedoch nicht nur eine Beibehaltung der eindimensionalen vertechnisierten Unternehmenskommunikation, sondern die Beibehaltung einer Ignoranz gegenüber Wissensgebieten und wissenschaftlichen Erkenntnissen aus anderen Fachgebieten – insbesondere auch der Hirnforschung oder (noch) nicht beweisbaren Phänomenen, die als geistige Dimension bezeichnet werden können. Wissenschaftler wie Martin Buber nennen diese Dimension das „Zwischen Es“. Andere, wie George Herbert Mead, nehmen eine pragmatisch nüchterne Haltung ein und ordnen das Geistige der reflektiven Intelligenz des Menschen zu.²² Zwar gibt es wissenschaftlich noch nicht die einheitlich verstandene und akzeptierte Antwort darauf, was Geist, das Geistige oder auch schon das Bewusstsein an sich ist. Das bedarf, falls überhaupt je möglich, noch großer wissenschaftlicher (auch interdisziplinärer) Anstrengungen und Arbeiten. Die Existenz desselben aber zu bestreiten oder zu ignorieren käme gleichwohl einem eindimensionalen und perspektivlosen Denken und Handeln gleich. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Versuch unternommen, gegen den Trend der Dimensionslosigkeit und für den Mut zum Erfolg durch ganzheitlicheres Denken und Handeln – für den Mut zum Erfolg durch die Einführung des Dialogs als Kommunikationsprinzip im Unternehmen begründet zu plädieren.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle wörtlichen oder inhaltlichen Zitierungen, die ich von anderen Autoren übernommen habe, wurden von mir als solche gekennzeichnet.

Weiter bestätige ich, dass ich diese als Dissertation vorgelegte Forschungsarbeit in keinem anderen Verfahren zur Erlangung eines Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe.

Angelika Mayrhofer-Battlogg

²² Die Bandbreite der Wissenschaftler, die sich mit dem Phänomen des Geistes und des Geistigen beschäftigen, reicht von theologisch unterfütterten Annäherungen an die Frage des Geistes bis hin zu behavioristisch eingebetteten Annahmen. Diese stützen sich auf beobachtbare, empirisch überprüfbare Daten des menschlichen Verhaltens. Zu diesen zählt der Amerikaner George Herbert Mead (†1931), der sich eingehend mit Verknüpfungen und gegenseitigen Beeinflussungen von Individuen, Geist und Gesellschaft befasste. Für ihn ist die sogenannte reflektive Intelligenz eines Menschen das typische Merkmal für die Existenz des Geistes und Reflektivität, also der Rückbezug der Erfahrung des Einzelnen auf sich selbst, die entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von Geist (vgl. Mead, George Herbert/Morris, Charles W. (Hrsg.) (2013): Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 17. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 157 f.).

1 Problemstellung und Zielsetzung

1.1 Problemstellung

Die teils kritischen Entwicklungen und Trends der letzten Jahre (Finanzkrise, Arbeitsplatzkrise, Migrations- und Wanderbewegungen) sind zu einem Gutteil ihrer Entstehung und ihrer Ursachen auf Kommunikationskrisen zurückzuführen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass Kommunikationskrisen in letzter Konsequenz zu Wirtschaftskrisen unterschiedlichster Prägung und Größenordnung führen, weil der Mensch ein soziales Wesen ist, das auf Kontakte, Informationen²³ und zwischenmenschliche Interaktion angewiesen ist und andernfalls verkümmert – oder in die falsche Richtung geht, nicht wunschgemäß handelt oder seine Talente einsetzt. Eine Problemstellung, die, von der gesellschaftlichen Metaebene auf die Mikroebene eines Unternehmens und einer Organisation heruntergebrochen, die menschliche Kommunikation im organisationalen Alltag zum Inhalt hat.

Die Interne Kommunikation als Dreh- und Angelpunkt für zwischenmenschliche Interaktion, für das Funktionieren von Abläufen und Prozessen sowie das Umsetzen und Erreichen strategischer Ziele ist mit einem ganz bestimmten Fokus Gegenstand dieser Arbeit: nämlich dem Fokus der Fragestellung, wie und wodurch interne Kommunikation einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet bzw. ob Kernelemente einer erfolgreichen Internen Kommunikation identifizierbar sind – unabhängig von der Größe oder der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens.

(Interne)Kommunikation – strategische Leitlinie und Kombi-Begriff

Wie sich im Zuge der Arbeit und auch der Empirie herausstellen wird, ist eine Trennung von Interner und externer Kommunikation zwar operativ hinsichtlich einzelner Maßnahmenpakete oder Schwerpunktsetzungen zumeist zweckmäßig – strategisch gesehen aber nicht. Schon überhaupt nicht, wenn es um eine grundlegende Positionierung von Einstellungen, Haltung, Zielsetzungen oder der Werteorientierungen geht, die kommuniziert werden und den Alltag im Unternehmen (nach innen wie nach außen) prägen sollen. Die Vereinheitlichung der kommunikativen Ausrichtung, die Vielzahl an Schnittstellen zwischen der Internen und externen Kommunikation und die beide Stränge implizit beinhaltende Kommunikationsaufgabe von Führungskräften sollen daher in der vorliegenden Arbeit durch das Wortbild (Interne)Kommunikation²⁴ zum Ausdruck gebracht werden. Auftritt, Aussagen und Ausstrahlung von CEOs und Führungskräften dürfen sich in der Innen- und der Außenkommunikation grundsätzlich nicht unterscheiden – auch wenn je nach Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen oft andere

²³ Erklärung Information: Unter Information versteht man (im Gegensatz zur zwischenmenschlichen Interaktion) zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zum Erreichen eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird (vgl. Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Conrad, Peter und Sydow, Jörg, München: Verlag Franz Vahlen; Staehle 1999, S. 300 f.).

²⁴ Die Wortschöpfung (Interne)Kommunikation soll die enge und nach Auffassung der Verfasserin nicht trennbare Einheit zum Ausdruck bringen, wonach die Interne Kommunikation Basis, Ausgangspunkt und Konzentrat jeglicher Unternehmenskommunikation ist und alle inhaltlichen, strategischen, operativen Maßnahmen dort initiiert und gebündelt werden sollten.

Schwerpunktsetzungen erfolgen. Die Interne Kommunikation ist mitgedachtes Element bei der externen Kommunikation und umgekehrt. Der Klammer-Ausdruck „(Interne)Kommunikation“ steht in dieser Arbeit für eine neue in möglichst vielen Bereichen interdisziplinäre Annäherung an die Unternehmenskommunikation. Ziel ist es, zum Ausdruck zu bringen, dass begriffliche Einschränkungen auch zu einem eingeschränkten Denken (in der Vernetzung interner und externer Kommunikationsbelange) führen können und die Verfasserin mit dem Kombi-Begriff ein klares Statement dagegensetzen möchte.

Das Kommunikationsmanagement an sich, als Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation (speziell der Internen Kommunikation)²⁵, kann insgesamt als Drehscheibe für nachhaltige Erfolge angesehen werden – oder im schlechtesten Fall als Auslöser und unerwünschtes Getriebe für Misserfolge. Gekoppelt mit Entwicklungen in der Wirtschaft wie grenzenlosem Wettbewerb, Digitalisierung und immer größerer Geschwindigkeit der sich ändernden Rahmenbedingungen verlangt heute eine auf Nachhaltigkeit abzielende Unternehmenskommunikation und deren Management menschlich wie fachlich der Durchschnittlichkeit entsagende Führungskräfte.

Ressourcenmanagement

Optimales Ressourcenmanagement ist vor allem auch damit verbunden, das größte interne Kapital – die Mitarbeiter/Kollegen – zur beidseitigen Zufriedenheit für das Erreichen der Unternehmensziele nutzbar zu machen. Im Normalfall ideal – im Krisenfall mit überlebenswichtig.

Dafür ist Bewusstsein für zwischenmenschliche Interaktionsmechanismen und Bewusstheit über die Vielschichtigkeit kommunikativer Signale erforderlich. Mitarbeiter und Kollegen können gar nicht anders: Sie kommunizieren ununterbrochen. Auch wenn sie zu einer Besprechung oder einem Meeting nicht erscheinen. Dann lautet die Botschaft, das Thema ist nicht relevant für sie – oder es gibt Wichtigeres zu tun. Im Unternehmensalltag ist dies ein Signal dafür, dass die Gründe und Ursachen für die (fehlende) Leistungsbereitschaft analysiert werden müssen, Schlussfolgerungen und Konsequenzen daraus zu ziehen sind. In schwierigen Phasen bzw. krisenhaften Situationen ist dies zusätzlich bedrohlich und mit zusätzlich dringlichem Handlungsbedarf seitens der Führungsebene verbunden.

Das bedeutet, dass Führungskräfte über ein hohes Sensorium und Wissen verfügen müssen, wie kommunikative Signale zu interpretieren sind. Alles hat Aussagekraft und Bedeutung für das gemeinsame Ganze – ob sich ein Mitarbeiter sprechend oder schweigend äußert, lächelnd oder besorgt, ob durch aktive Präsenz oder passive Absenz. Die permanent ausgesandten verbalen oder nonverbalen Signale sind jedenfalls Indikatoren für geleistete (oder verweigerete) Arbeitsqualität²⁶.

²⁵ Vgl. Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien, S. 21–71, S. 56.

²⁶ Vgl. Buß, Eugen (2012): Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, 3., überarbeitete Auflage, München: Oldenbourg, S. 250 ff.

Kommunikationsanforderung an Führungskräfte

Das Topmanagement ist hinsichtlich der an es gestellten Kommunikationsansprüche täglich gefordert – in Phasen schwieriger wirtschaftlicher Zeiten in mehrfacher Hinsicht.

Sowohl Ertragskrisen als auch plötzlich auftretende Unternehmenskrisen (z. B. durch Insolvenz eines Großkunden u. Ä.) basieren auf internen Fehlern und/oder indirekten strategischen Fehlentscheidungen. Durchwegs vom Topmanagement zu verantworten, sind solche Situation kommunikationstechnisch eine besondere Herausforderung, weil die Verschmelzung von Betroffenheit und Beteiligtsein der CEOs ihnen ein menschlich wie inhaltlich-sachlich hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft – bei gleichzeitiger Anforderung an hohe Professionalität – abverlangt. Nach innen – und bei bestimmten Größenordnungen (wie z. B. bei Rückholaktionen aufgrund fehlerhafter Produkte oder Chargen) unmittelbar nach außen, mit den damit verbundenen Risiken im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Medienarbeit. Eine der Hauptschwierigkeiten in Summe liegt sicher darin, dass (an der Krise mitverantwortliche) CEOs kühlen Kopf bewahren und die notwendigen Schritte setzen – ohne Ansehen der Personen, auch der eigenen. Ist dies aufgrund der Persönlichkeitsstruktur nicht gegeben, hilft nur ein sofort wirksamer Austausch handelnder Personen, um noch größeren Schaden abzuwehren – und die zentralen Aufgaben in Krisensituationen durch dazu Fähige professionell orchestrieren zu lassen: Eingeständnis des Fehlers/der Schuld; Aufklärung und Information der Belegschaft und aller wichtigen Stakeholder; weitere Präzisierungen von Ursachen und Informationen; klare Botschaften über das Management der Krisenbewältigung; Planung und Organisation von Folgemaßnahmen zur Reduzierung und Abfederung der entstandenen Probleme (z. B. Entschädigung der Betroffenen; neues Qualitätsmanagement, Lernen aus der Krise; Entlassungen). Alles operative Maßnahmen, die ausschließlich mit bereits bewährten und funktionierenden Instrumenten umzusetzen sind – damit nicht das eintritt, was in Krisensituationen immer wieder der Fall ist, dass das kommunikative Versagen in einer Krise noch gravierendere Folgen haben kann als der eigentliche Krisenfall.²⁷

Prioritätensetzungen in der Kommunikation

Wichtig im Zusammenhang mit (großen) Krisenfällen, die große öffentliche Aufmerksamkeit zur Folge haben, ist es, den geltenden Grundsatz, wonach die externe Reaktion dringlicher ist und zunächst wichtiger als die interne, über Bord zu werfen. Dieser entspricht einem völlig veralteten Denken hinsichtlich Prioritätensetzung und interner Transparenz und ist in den meisten Fällen ausschlaggebend für eine letztendlich missglückte Krisenkommunikation. Einzige Ausnahme bilden lebensbedrohliche Situationen (Giftunfälle) oder Katastrophen, die Menschenleben gefordert haben. Hier erhält die schnellstmögliche Information einer potenziell betroffenen (Teil-)Öffentlichkeit eine hohe Bedeutung. Aber selbst dann ist zumindest eine Gleichschaltung der Informations- und Aufklärungskommunikation zweckmäßig und empfehlenswert.

²⁷ Vgl. Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 53 ff.

Denn Ziel aller Anstrengungen in Krisenfällen und/oder Katastrophenfällen ist es, tiefgreifende Image- und Reputationsschäden zu verhindern – und die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Stakeholder – Mitarbeiter wie Kunden, Investoren, Geschäftspartner – wiederherzustellen²⁸.

Wenn davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiter einer Organisation der entscheidende Faktor sind, der über Erfolg oder Nichterfolg entscheidet – und dass die Kommunikationshaltung diesen forciert oder blockiert –, dann scheint ein Paradigmenwechsel in der Kommunikationsqualität und in der Kommunikationsbereitschaft dringend geboten. Dies geht auch aus verschiedenen Studien über die Motivation der Mitarbeiter, über deren Beurteilung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitgeberqualitäten hervor. Im Folgenden werden einige dieser Studien als Kronzeugen für die Defizite in Führung und Kommunikation angeführt.

Grenzgänger der Disziplinen – Ansätze zu Neuem

Die wissenschaftlichen Fortschritte, die es heute erlauben, manche Paradigmen, die über Jahrzehnte galten, in Zweifel zu ziehen und/oder über Bord zu werfen, ermöglichen eine Annäherung an völlig neue Dimensionen von Wissen, das für eine Weiterentwicklung der Kommunikationsdisziplinen erforderlich ist – das Paradigma, dass jeder Wissenschaftszweig für sich die „Wahrheit“ beansprucht, etwa. Die Tendenz, das eigene Wissensgebiet als überlegenes anzusehen, verhinderte lange Zeit synergetisches multilaterales Kooperieren unterschiedlicher Disziplinen. Die Chancen, über wissenschaftliches Enhancement²⁹ zu einer Superadditivität³⁰ zu gelangen, wurden selten wahrgenommen: ein Hemmnis für den Vorstoß in neue Sphären wissenschaftlicher Erkenntnisse. Welche befruchtende Arbeit ein Sprung über den eigenen wissenschaftlichen Schatten bringen kann, zeigt sich immer dann am deutlichsten, wenn sich interdisziplinäre Teams einer Forschungsfrage widmen. Maja Storch, Benita Cantieni, Gerald Hüther und Wolfgang Tschacher³¹ seien hier stellvertretend für andere genannt, weil ihre Erkenntnisse eine qualitative Erweiterung und wertvolle Einsichten für die Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften bringen, insbesondere im Kontext mit Dialogischem Management und dialogbasierter Kommunikationsstrategie, weil die Grundidee und grundlegende Konzeption eines auf dialogischen Grundsätzen aufbauenden Managementmodells

²⁸ Vgl. Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage, S. 355–396.

²⁹ Vgl. Lindstrom 2014, S. 193. In Anlehnung an die von Lindstrom beschriebene wissenschaftliche Erkenntnis des „Multisensory Enhancement“. Dieses besagt, dass bei einer zeitgleichen Einspeisung von Botschaften in unser Gehirn, über unterschiedliche Zugänge, eine nahezu explosionsartige neuronale Verstärkung eintritt.

³⁰ Erklärung Superadditivität: Darunter versteht man einen potenzierten Nutzen bzw. einen Mehrfachnutzen. In der Kommunikation und im Marketing wird darunter ein durch erhöhte neuronale Aktivitäten verstärkter Erregungszustand verstanden, ausgelöst durch inhaltlich kongruent aufeinander abgestimmte Reize (vgl. Au, Sebastian (2014): Multisensorisches Marketing in der Lebensmittelbranche. Theoretische Grundlagen und Anwendungsbeispiele, Hamburg: Igel Verlag RWS, S. 68 ff.).

³¹ Interdisziplinäre Forschungsteams sind in der Wissenschaft nach Ansicht der Verfasserin ein Segen, weil die Wahrscheinlichkeit als sehr hoch eingestuft werden kann, dass die Synergieeffekte solcher Gruppen immer unerwartbar hohe Ergebnisqualität mit sich bringen. Beispiel: Embodiment-Konzept des Teams rund um Maja Storch (vgl. Storch, Maja/Tschacher, Wolfgang (2016): Embodied communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, 2., erweiterte Auflage, Bern: Hogrefe).

eines Jendrik Petersen³² durch Erkenntnisse aus diesen Forschungsarbeiten in seiner umfassenden Richtigkeit zusätzlich bestätigt wird.

Zu den für Wirtschaftsexperten und Führungskräfte sämtlicher Wirtschaftszweige aufschlussreichen Erkenntnissen, weil sie für Produktentwicklung und die Kommunikation nach innen wie nach außen Schlussfolgerungen zulassen, die für den Erfolg wichtig sein können, gehören Untersuchungen über das Entstehen von Marken, über die Wirkung von Werbung und über den Prozess, der Kaufentscheidungen vorausgeht.

Marken: Hinsichtlich der Frage, wie das Gehirn lernt, gegenüber einer bestimmten Marke loyal zu sein, bildet die lerntheoretische Basishypothese einen wichtigen Ausgangspunkt für die Beantwortung. Menschliches Verhalten ist grundsätzlich darauf aus, belohnt zu werden und Bestrafung zu vermeiden. So kann der Konsum einer Leistung Belohnungsaktivitäten im Gehirn auslösen. Für die Festlegung von Kommunikationsstrategien gilt es daher, Belohnungswerte (oder auch Bestrafungswerte) an einen – zumeist – visuellen Stimulus anzukoppeln. Das heißt, Marken werden somit nicht nur durch den Anbieter eines Produktes gemacht, sondern vielmehr durch den Konsumenten, durch den Kunden gelernt und oft unbewusst im Gehirn gebildet³³.

Für die Wirkung von Werbung sind Emotionen von hoher Bedeutung, ebenso deren ökonomisches Gewicht. Dies ist einer der Gründe, weshalb Studien und Forschungsarbeiten in diesem Bereich seltener am Finanzierungsbedarf scheiterten als in anderen Teildisziplinen der Kommunikation. Wohl aus der Sicht der Finanziere, wonach Werbeeffekte und deren Auswirkungen auf Image oder Umsatz leichter beweisbar seien. Das Journal of Advertising, herausgegeben vom World Advertising Research Center, widmete 2008 eine eigene Sonderausgabe dem Thema „Advertising and the Brain“. In einer fMRI³⁴-Studie beispielsweise konnte aufgezeigt werden, dass attraktiv beurteilte Anzeigen eine belohnende Wirkung im Gehirn auslösen. Dazu wurde die neurale Wirkung von insgesamt 30 unterschiedlich gestalteten Anzeigen verglichen. Das Ergebnis, dass attraktive Anzeigen belohnend wirken, war eindeutig und liefert eine mögliche Begründung dafür, dass attraktive Anzeigen mehr visuelle Aufmerksamkeit auf sich ziehen und besser in Erinnerung bleiben als nichtssagende oder weniger attraktive³⁵ Anzeigen³⁶.

Zur Lösung marketingrelevanter Probleme wie der Entscheidung, welches Produkt gekauft werden soll, verwendet das Gehirn laut aktueller Hirnforschung mehr oder weniger generelle, teils sehr

³² Vgl. Petersen 2003.

³³ Vgl. Kenning 2014, S. 28.

³⁴ Erklärung fMRI: Die Abkürzung für functional magnetic resonance imaging ist fMRI, die sogenannte funktionelle Magnetresonanztomographie, bei der mittels Hirnscanner „Reaktionen“ auch in tief liegenden Gehirnregionen bildgebend aufgezeigt werden können. Was auf den Scan-Bildern farbig aufscheint, sind sichtbar gemachte statistische Kennzahlen, die deshalb notwendig sind, weil die empfangenen Radiosignale im Vergleich zu den gleichzeitig empfangenen Störsignalen extrem schwach sind. Lediglich 1 bis 2 Prozent der Signale entsprechen dem gewünschten Output, während zumeist ca. 99 Prozent der Signale Rauschen und Störungen sind. Wann nun eine Gehirnaktivität mit großer Wahrscheinlichkeit auf einen bestimmten Reiz zurückzuführen ist, muss daher mittels statistischer Methoden sichtbar gemacht werden (vgl. Häusel 2014, S. 235).

³⁵ Hinweis der Verfasserin: Eine weiterführende Präzisierung des Kriteriums „attraktiv“, was genau unter einer attraktiven Anzeige in diesen Fällen verstanden wurde, erfolgt nicht.

³⁶ Vgl. Kenning 2014, S. 29.

alte Entscheidungsstrukturen. Es scheint zudem erwiesen, dass Emotionen als verkörperlichte Erfahrungen einen Einfluss auf Kaufentscheidungen eines Individuums haben. Mit mehreren Studien konnte nachgewiesen werden, dass vier Impulse für eine Kaufentscheidung von Bedeutung sind: der Belohnungswert, der Preisschmerz, die Exekutionskontrolle bzw. Selbstkontrolle und moderierende Faktoren wie Referenzpreise und Rahmenbedingungen (Frames)³⁷.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild: Damit man mithilfe neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und von Erkenntnissen sogenannter Transdisziplinen zu weiteren Ergebnissen kommt, die für die Kommunikationswissenschaft und den Kommunikationsalltag in Unternehmen verwertbar sind, benötigt man für die Beantwortung diesbezüglicher Fragestellungen Teams von Spezialisten und beträchtliche finanzielle Ressourcen aufgrund der nach wie vor teuren technischen Untersuchungserfordernisse von Hirnscannern. Abgesehen davon dürfen ethische Fragen beim Einsatz neurowissenschaftlicher Methoden im medizinischen Umfeld nicht außer Acht gelassen werden – wodurch manch ein mögliches Experiment einfach ausscheidet³⁸. Dennoch ist davon auszugehen, dass aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, die den Erfolg von Unternehmen „garantieren“, grenzüberschreitende Forschungstätigkeiten und neuronale Forschungsmethoden exponentiell wachsen werden – und die Kostspieligkeit solcher Untersuchungen nicht mehr zum Killerargument wird³⁹.

1.2 Theorie- und Praxisdefizit

Die Schwierigkeiten, auf ein breites Theoriefeld zurückgreifen zu können, haben viele Ursachen. Ein Grund, der möglicherweise im wissenschaftlichen Bereich selbst liegt, könnte in der Interpretation von Wissenschaftlichem an sich zu finden sein. In der heutigen Wissenschaft ist laut David Bohm „dialogisches Denken“ nicht vorhanden, weil sie nach „Wahrheiten“ sucht und den „Wahrheitsanspruch“ erhebt. Im Dialog jedoch, wie Bohm ihn versteht und das Wort „Dialog“ deutet, geht es aber darum, Meinungen und Annahmen in der Schwebelage zu halten und eine gemeinsame Sinnsetzung zu erarbeiten und zu erreichen.

Das „Dialogische“ in der Kommunikation als bedeutendes Element zu identifizieren, benötigt aber genau das, was einer Vernetzung von Denken, Wissen und Handeln offenbar bis dato – zumindest über weite Strecken – im Wege stand: Dialogbereitschaft und Dialogfähigkeit unter den Disziplinen und ihren handelnden Personen. Dazu Bohm: „Wenn Naturwissenschaftler einen Dialog führen könnten, würde das zu einer radikalen Revolution in der Naturwissenschaft führen. An sich sind Wissenschaftler sogar dem Prinzip des Dialogs verpflichtet. Sie erklären: ‚Wir müssen zuhören (...)‘. Jedoch stellen sie fest,

³⁷ Vgl. Kenning 2014, S. 31.

³⁸ Ein Beispiel für ein ethisch nicht vertretbares Experiment könnte, wie von Kenning beschrieben, eine Vergleichsstudie über eine längere Zeitspanne sein, bei der die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit durch bestimmte sprachliche Förderung oder Nichtförderung zwischen zwei Probandengruppen untersucht werden möchte – was voraussetzt, dass beide Gruppen über längere Zeit isoliert von allen anderen Einflüssen leben müssten und eine Probandengruppe nicht die entsprechenden Zuwendungen erhalte (vgl. Kenning 2014, S. 32 f.).

³⁹ Vgl. Kenning 2014, S. 33.

dass ihnen das nicht möglich ist (...), weil für die heutige Wissenschaft vor allem anderen der Gedanke charakteristisch ist, dass wir die absolute Wahrheit erkennen können.“⁴⁰

Verhaltensänderungen, die von Führungskräften bei Mitarbeitern und Kollegen, aber auch bei Kunden erreicht werden sollen, verlangen nach einem breit angelegten Verständnis für und Wissen über Verhaltensmuster beziehungsweise Kommunikationsmuster. Es geht in der Praxis darum, Regeln oder Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, die erfolgreiches Kommunizieren bewirken und/oder fördern. Dazu können Erkenntnisse der Hirnforschung und der modernen Psychologie einen wesentlichen Beitrag leisten – und sind daher für die Entwicklung von Kommunikationsmodellen unverzichtbar, mit denen Erfolge generiert werden sollen. Das gilt für alle Teildisziplinen der Kommunikationswissenschaft – für die Werbung ebenso wie für die Interne Kommunikation etc.„Genau hier liegt der Grund für das große Interesse an der Hirnforschung. In der Hoffnung nämlich, die Wirkung von Marken und Markenkommunikation objektiv und unvermittelt zu entschlüsseln“⁴¹.

Dialogische Kommunikationsmodelle

Während die Mehrzahl klassischer Kommunikationsmodelle auf der „Einbahn-Philosophie“ des Sender-Empfänger-Modells von Shannon/Weaver basieren, wächst das Verlangen nach einer Evaluierung des kommunikativen Denkens, Handelns und Agierens. Der Eindruck, mit noch so schnellen und raffinierten Kommunikationstools Mitarbeiter, Kollegen, Kunden oder Lieferanten nicht mehr ausreichend kommunikativ fesseln zu können, verfestigte sich. Wirtschaftswissenschaftler „entdeckten“ Kommunikation als „produktiven“ Faktor. Das Management des Humanpotenzials trat ins Rampenlicht diverser wissenschaftlicher Disziplinen, weil als kritische Variable in der Führung von Menschen offensichtlich die Führungsqualität an sich und die charakterliche Eignung von CEOs ganz generell immer deutlicher sichtbar wurde.

Zunehmende Komplexität der Umwelt und des Umfeldes von Unternehmen und Organisationen verlangen mehr denn je nach innerer Stabilität, Verlässlichkeit, Orientierung und kultureller Einbettung.

All dies sind Faktoren und Rahmenbedingungen, die vertiefende Analysen, vertiefende Betrachtungsweisen und vertiefende Auseinandersetzungen mit den Kommunikationsfähigkeiten und der Kommunikationsbereitschaft von Führungskräften verlangen.

Für eine solche bietet sich der Dekalog von Jendrik Petersen aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes und der Verbindung lernender Organisation mit dem Dialogischen als solches an. Ausgangspunkt dafür ist die rezeptive Darstellung des Dekaloges für Dialogisches Management und Hinweise beziehungsweise Verweise auf sich anbietende und ergänzende wissenschaftliche Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftszweigen, insbesondere der Neurowissenschaft⁴².

⁴⁰ Bohm, David (2014): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, 7. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 86 ff.

⁴¹ Held, Dirk/Scheier, Christian (2014): Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware, S. 79–90, S. 79 ff.

⁴² Erklärung soziale Neurowissenschaft: Die soziale Neurowissenschaft „befasst sich damit, was unser Gehirn tut, wenn wir andere Personen bei Handlungen beobachten“ (Storch 2016, S. 40 ff.).

Neurowissenschaftliche Einblicke in Prozesse im Menschen, die durch kommunikative Aktivitäten ausgelöst werden können, ermöglichen neue Zugänge zur Internen Kommunikation.

Der Mensch „reagiert“ und „agiert“ blitzschnell auf Worte, Handlungen, Beobachtungen. Das zu wissen und zu berücksichtigen, kann bei der Führungsarbeit und in der Kommunikation von CEOs zu erhöhter Achtsamkeit und zu neuen Zugängen zur Kommunikationskultur an sich führen. Das gilt auch für andere Kommunikationssegmente – wie etwa den Bereich der Markenkommunikation und Werbung.

„Ein Blick ins Gehirn zeigt, dass zwei Sekunden völlig ausreichen können – wenn die Botschaften die richtigen Hirnregionen ansprechen. Denn das Gehirn nimmt in einer Sekunde eine gewaltige Menge an Informationen auf. (...) Was in dieser Sekunde in unserem Gehirn alles passiert, ist aber weit mehr als die Verarbeitung dieser einfachen Botschaft (z. B. „Die Sonne scheint“). Genau in dieser Sekunde verarbeitet das Gehirn mit all seinen Sinnen (...) elf Millionen Sinneseindrücke (Bits). Aber nur 40 Bits davon – das entspricht in etwa diesem Satz – finden Eingang ins Arbeitsgedächtnis und werden damit soweit bewusst, dass wir darüber nachdenken können. Der große Rest wird unbewusst verarbeitet. Jede nonverbale Reaktion, die Wärme auf der Haut, blauer Himmel, die fröhliche Stimmung etc. gelangt unbewusst, also implizit in Ihr Gehirn. Genauso verhält es sich mit der Markenkommunikation: Der Großteil wird implizit verarbeitet.“⁴³

Die Entwicklung kommunikativer Konzepte und Modelle durchlief in den letzten Jahrzehnten im deutschsprachigen Raum zahlreiche Phasen der euphorischen Übernahme von – teils adaptierten – Kommunikationsideen aus den Vereinigten Staaten, wie unter anderem an der jahrelangen Konzentration auf die externe Kommunikation, auf Public Relations, Werbung und Marketing ableitbar ist. Als Referenz an einige Vorreiter der „dialogischen Idee“ erfolgen in dieser Arbeit Darlegungen und Reflexionen von Kernelementen der wissenschaftlichen Gedankenwelt von Bohm, Buber, Isaacs, Petersen und Watzlawick.

Der Philosoph und Theologe Martin Buber legt sehr hohe Ansprüche an einen Dialog, wobei er von „Gespräch“ spricht. Das „Gespräch“ im Buberschen Sinn kann als nahezu bedeutungsgleich mit dem Dialogbegriff von David Bohm oder den Intentionen des Dialog-Dekalogs von Jendrik Petersen angesehen werden, sodass in diesem Fall zwischen „Gespräch“ und „Dialog“ keine gesonderte semantische Unterscheidung erforderlich erscheint. Beide Begriffe werden daher in diesem Fall als Begriffe mit einem identen Bedeutungsinhalt geführt, obwohl es grundsätzlich signifikante Unterschiede zwischen beiden gibt⁴⁴.

Die gegenseitige Wertschätzung und der Respekt gegenüber dem Gesprächspartner sind für Buber zentrale Elemente einer gelingenden Kommunikation. „Wo aber das Gespräch sich in seinem

⁴³ Scheier, Christian/Held, Dirk (2014): Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 77–114, S. 83.

⁴⁴ Erklärung Gespräch versus Dialog: Unterscheidungskriterien zwischen „Gespräch“ und „Dialog“ sind unter anderem, dass ein Gespräch auch via Telefon möglich ist; ein Dialog setzt nach Ansicht der Autorin ein Face-to-Face-Setting voraus. Gespräche können auch via Videokonferenz geführt werden oder im Rahmen eines Expertengesprächs zum Beispiel in einem TV-Studio. Ein zweites Charakteristikum ist das Faktum, dass bei Gesprächen Überzeugungsleistungen der Fall sind, während beim Dialog das wertschätzende Respektieren anderer Meinungen und Annahmen im Zentrum der Bemühungen der Dialogpartner steht und als Quelle für eine gemeinsame Weiterentwicklung anzusehen ist (vgl. Petersen 2003, S. 364).

Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinewollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit (...). Das Zwischenmenschliche erschließt das sonst Unerschlossene (...)⁴⁵.

Embodied Communication – Verknüpfung Geist-Körper

„Menschen kommunizieren ununterbrochen. Selbst ihre Abwesenheit sendet Signale aus (der Termin interessiert mich nicht, das Thema ist irrelevant oder ‚Es gibt Wichtigeres‘). Ob anwesend oder abwesend, ob sprechend oder schweigend, ob lachend oder räuspernd, ob aktive Präsenz oder im Hintergrund bleibend – es werden laufend verbale oder Körpersignale ausgesendet, die entsprechend gedeutet werden.“⁴⁶

Hirnforschung und Embodied Communication könnten das Verstehen von menschlicher Kommunikation und das Verständnis für menschliche Kommunikation in bisher ungeahnte Höhen katapultieren, wenn CEOs und Führungskräfte das wirtschaftliche Potenzial einer verbesserten, den Bedürfnissen und Wünschen der „Mitarbeiter-Kollegen“⁴⁷ gerecht werdenden Kommunikationsqualität erkennen. Wie umfassend Kommunikationsvorgänge tatsächlich sind, welche Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Reaktionsprozesse in hochkomplexen körperlichen und geistigen Vorgängen in Sekundenbruchteilen ablaufen und zu einer bestimmten kommunikativen Äußerung führen, unterstreichen u. a. jüngere neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Experimente. Viele dieser Phänomene können für CEOs, Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche aufschlussreiche Erkenntnisse für ein effizientes Agieren und Reagieren im unternehmerischen, organisationalen Alltag liefern.

Hier öffnet sich ein Bereich, der bis vor wenigen Jahren für Führungskräfte, auch für Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftler eher unerschlossen war. Nicht aus Gründen der Unverständlichkeit, sondern weil es einiger Publikationen von Hirnforschern bedurfte, die einem breiteren Publikum zugänglich gemacht wurden, um das Interesse an den Erkenntnissen der Hirnforschung zur Beantwortung ökonomischer Fragen entscheidend zu erhöhen⁴⁸.

Die Erkenntnisse der Hirnforschung sollten in diesem Kontext aber keineswegs nur für die Beantwortung „ökonomischer Fragestellungen“ nutzbar gemacht werden. Dies wäre eine viel zu starke

⁴⁵ Vgl. Buber, Martin (2014): Das dialogische Prinzip, 13. Auflage, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 293 ff.

⁴⁶ Buß 2012, S. 250 f.

⁴⁷ Die Verfasserin möchte die Bezeichnung „Mitarbeiter-Kollegen“ anstelle getrennter Begrifflichkeiten für diese beiden Stakeholder-Gruppen in einem Unternehmen oder einer Organisation nunmehr als Einheitsbegriff einführen und verwenden. Auch aus der Erkenntnis heraus, die sich im Laufe der Arbeit mit Unternehmenskommunikation verfestigte, dass die unterschiedliche Bezeichnung von Stakeholder-Gruppen innerhalb eines Systems die Gefahr einer tendenziell abträglichen Fraktionierung von Grundeinstellungen und Kommunikationshaltungen in sich birgt. Gemeint ist damit nicht die passgenaue Abstimmung von Informationen usw. auf bestimmte Gruppen, sondern eine ethisch-kulturelle Grundhaltung des Respektes, der Wertschätzung und der Zuerkennung von Augenhöhe, die hierarchiestufenunabhängig sein sollte.

⁴⁸ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing betritt die Marketingbühne, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 11–19, S. 13.

Einengung auf ein – wenn auch wirtschaftlich hoch interessantes – Gebiet. Vielmehr scheint die Ebene des alles Vereinenden, nämlich die menschliche Kommunikation an sich, das Brennglas zu sein, durch das die Berücksichtigung u. a. von Erkenntnissen der Hirnforschung den vielfach geforderten Paradigmenwechsel in der persönlichen und der Unternehmenskommunikation herbeiführen und festigen könnte. Das Teilssegment „Kaufentscheidungen“ oder „Marketing“ umfasst Kommunikationsbereiche, die nach außen gerichtet, auf Kunden fokussiert sind. Sie sind Teil des gesamten Spektrums der Unternehmenskommunikation. Aber erst ein Durchdringen des gesamten Kommunikationssystems mit Erkenntnissen der Hirnforschung (und anderer wissenschaftlicher Disziplinen, wie der Psychologie) kann nach Ansicht der Verfasserin einen ganzheitlichen Ansatz – in der Kommunikation, in der Führung, im Management – bewirken, der dem gerecht wird, was als wertschätzendes kommunikatives Erfassen des ganzen Menschen – und nicht nur seiner Geldbörse – gesehen werden kann.

Denn: Ein einziger Reiz kann ein ganzes Netzwerk an Erinnerungen, kann Gefühle positiver und/oder negativer Natur aktivieren. Beispiele dafür gibt es viele. So kann allein der Geruch eines Zimtgebäcks eine umfangreiche Erinnerungskette an das letzte Weihnachtsfest mit allen Einzelheiten und Lust auf Süßigkeiten auslösen.⁴⁹ Oder das Anschlallen von Schiern aktiviert „automatisch“ alle einmal erworbenen Kenntnisse über das Schifahren, schon der erste Schwung gelingt – auch nach Jahrzehnten sportlicher Abstinenz.

„Gedächtnisinhalte sind in Form von Netzwerken gespeichert, die in der Regel multicodiert sind, das heißt, sie sind auf allen Sinneskanälen mit Erinnerungen verknüpft. Es existieren Erinnerungen an Geruchenes, Gehörtes, Geschmecktes, Gesehenes, an Körperempfindungen wie Herzrasen oder Druck auf die Brust. Diese Erinnerungen sind nicht als Einzelteile abgekapselt im psychischen System aufbewahrt, sondern in Form von assoziativen Netzwerken miteinander verbunden ... Durch einen einzigen Reiz kann ein ganzes Netzwerk aktiviert werden.“⁵⁰

Andere Wissenschaftler gehen noch weiter und stellen das „alte“ Ur-Modell „Sender-Botschaft-Empfänger“ grundsätzlich in Frage. „Wir vertreten die Auffassung, dass Kommunikation ‚verkörpert‘ ist, und nennen diesen Vorrang deswegen auch ‚Embodied Communication‘, kurz EC. Kommunikation bezieht den ganzen Körper ein und ist ein umfassender Prozess, der sich verbal-sprachlich wie auch nonverbal vollzieht und der bewusste und unbewusste Ebenen anspricht. Die auf allen Kommunikationsebenen beobachtbare Synchronisation unter kommunizierenden Menschen ist charakteristisch für Kommunikation, die Übertragung von Informationsbits und -bytes ist es hingegen nicht.“⁵¹

Maja Storch bezweifelt, ob es überhaupt so etwas wie eine „Botschaft“ zwischen Sender und Empfänger gibt, „weil Kommunikation eher etwas ist, das sich selbstorganisiert ereignet, wenn sich Sender und Empfänger in einem geeigneten Kontext begegnen“, und spricht von einer „Illusion von der Existenz einer fixen Botschaft“⁵². Ein Kernelement des In-Frage-Stellens einer heute noch akzeptablen

⁴⁹ Vgl. Storch/Tschacher 2016, S. 43 ff.

⁵⁰ Storch/Tschacher 2016, S. 44.

⁵¹ Storch/Tschacher 2016, S. 23.

⁵² Storch/Tschacher 2016, S. 58.

Gültigkeit dieses Kommunikationsmodells ist die in diesem Modell fehlende Berücksichtigung des Unbewussten im Rahmen der Kommunikation.

Begründet wird diese interdisziplinär gestützte, in ihrer Radikalität neue, Annäherung an eine dialogische Kommunikationskultur damit, dass „Botschaften keinen fixen dinghaften Charakter haben, die man auf die Reise schicken kann ... Wenn aber unbewusste psychische Vorgänge sowohl beim Sender als auch beim Empfänger einer Botschaft wirksam sind, dann wird es schwierig bis unmöglich, festzustellen, was denn nun die Botschaft sei: der vom Sender bewusst gewollte Anteil oder der unbewusst mitgeschickte Anteil? ... und ... wenn es keine Richtung und keine fixe Botschaft gibt, sollte man von dem Glauben Abstand nehmen, Kommunikation könne *kontrolliert* werden“⁵³.

Die Bereitschaft, unbewusste Signale und nonverbale Ausdrucksformen in die Konzeption von Kommunikationsaktivitäten einzubeziehen, eröffnet zusätzliche Perspektiven der Analyse und neue Ansätze für eine ganzheitlich ausgerichtete Kommunikation. Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen und deren Berücksichtigung wirken sich vertiefend wie auch erweiternd hinsichtlich des Grundverständnisses von Menschen aus – und somit auf die künftige Modellierung des Kommunikationsmanagements.

Empathie und Einfühlungsvermögen als Charakteristikum einer auf Dialog ausgerichteten Führung und/oder Kommunikation werden unterschätzt. Dieser Thematik wird offensichtlich vielfach zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet – in Chefetagen ebenso wie im Management.

Maßgebliche Kräfte (können) „die mit dem Zeitalter der Aufklärung aufgekommene Überschätzung des rein rationalen Denkens, also des nackten Verstandes, einfach nicht loslassen (...). Sie hat dazu geführt, dass die Mehrzahl der Menschen – und vor allem die seit dieser Zeit maßgeblichen Expertinnen und Experten – der Meinung sind und die Meinung weiter verbreiten, das menschliche Gehirn sei ein ‚Denkorgan‘, das weitgehend losgelöst und unabhängig vom Körper funktioniert“.⁵⁴

„Gehirn und Körper bilden eine untrennbare funktionelle Einheit. Über den Blutkreislauf sowie über afferente⁵⁵ und efferente Nervenbahnen gelangen einerseits Signale, die vom Gehirn erzeugt werden, in den Körper und lösen dort bestimmte Signale aus, andererseits gehen auch von den Prozessen, die im Körper ablaufen, Signale aus, die das Gehirn erreichen und seine Arbeitsweise in einer bestimmten Weise verändern.“⁵⁶

Management, zumal angestrebtes Dialogisches Management, kann durch Erkenntnisse der sozialen Neurowissenschaft (social neuroscience) die Beobachtungsgabe hinsichtlich gesetzter Handlungen von Mitarbeitern und Kollegen schärfen und dadurch eine höhere dialogische Qualität in

⁵³ Storch 2016, S. 60.

⁵⁴ Hüther, Gerald (2015): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt wird, in: Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe, S. 75 ff.

⁵⁵ Erklärung ZNS und PNS: Das Nervensystem ist geteilt in das zentrale und periphere Nervensystem (ZNS und PNS) und in das somatische und vegetative. Das somatische Nervensystem ist für die Kommunikation mit der Umwelt zuständig. Dieser Kontakt läuft über afferente und efferente Nervenbahnen. Die afferenten Nervenbahnen übertragen die Informationen von den Rezeptoren der Haut, der Augen usw. hin zum zentralen Nervensystem. Die efferenten Nervenbahnen transportieren in der Folge entsprechende Informationen wiederum weg vom zentralen Nervensystem.

⁵⁶ Hüther 2015, S. 75.

der Kommunikation erreichen. Bei Mitarbeitern können allein durch die visuelle Wahrnehmung von internen Vorgängen und Handlungen im Unternehmen – teils unbewusste – Reaktionen ausgelöst werden, selbst wenn sie von diesen Handlungen selbst nicht unmittelbar betroffen sind. Die „Insula“, eine Struktur der Hirnrinde im Bereich der Schläfen, „feuert“ z. B. nicht nur, wenn wir selber Schmerzen empfinden, sondern auch, wenn wir jemanden beobachten, der Schmerzen erleidet. „Neurowissenschaftlich gibt es zurzeit⁵⁷ gute Gründe davon auszugehen, dass wir immer, wenn wir Sprache und abstrakte Zeichen benutzen, das ursprüngliche körperliche Erleben zumindest teilweise wiederholen. Diese Vorgänge im Gehirn geschehen weitgehend unbewusst – innerhalb von wenigen Millisekunden. Schon wenn das Gehirn mit einem einzigen Wort gefüttert wird, erzeugt es dazu ein komplettes inneres Theater.

Für die Zielsetzung, als CEO bzw. als Führungskraft die Vorbild-Wirkung im Positiven zu fördern und/oder andererseits ‚Leid‘ von Mitarbeitern zu minimieren, kann das Wissen ob solcher Zusammenhänge unterstützend sein.

Beim Denken, beim Vorstellen, beim Lesen und beim Anschauen von anderen wird stets derselbe Prozess beobachtet: Das Gehirn verarbeitet alle diese Situationen immer so, als ob sie im Hier und Jetzt, eingebettet im eigenen Körper, mit eigener Wahrnehmung und eigener Muskelbewegung ausgestattet, tatsächlich stattfinden würden. In allen neuralen Prozessen, die kognitiven Prozessen zur Seite gestellt sind, steckt eine körperliche, sensomotorische Basis.“⁵⁸

1.3 Zielsetzung

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, ein Axiom von Paul Watzlawick⁵⁹, dessen Gültigkeit durch Erkenntnisse der dialogischen Managementlehre, der Organisationslehre und Neurowissenschaften neue Vernetzungs- und Anknüpfungselemente für das Kommunikationsmanagement induziert, muss sich – wie in dieser Arbeit am Aspekt des Dialogischen festgemacht – noch wesentlich stärker als bis dato in der Kommunikationsarbeit von CEOs wiederfinden.

Eine verbindliche Antwort auf die Frage, welches Kommunikationskonzept in Organisationen⁶⁰ (und Unternehmen) erfolgsgenerierend umgesetzt werden kann, gab und gibt es nicht – schon allein aufgrund der Unterschiedlichkeit von Branchen und Größe der Unternehmen, sozialer, kultureller und politischer Umweltbedingungen, sowie lokaler, nationaler oder internationaler Rahmenbedingungen.

Die Kommunikationswissenschaften allein konnten nicht leisten, was von Organisationen jeglichen Zuschnitts gewünscht und gefordert wird: Modelle für die Interne und externe Kommunikation,

⁵⁷ Die zitierte Publikation wurde 2016 veröffentlicht, Anmerkung der Autorin.

⁵⁸ Storch/Tschacher 2016, S. 44.

⁵⁹ Watzlawick, Paul (1921–2007), österreichisch-amerikanischer Soziologe und Kommunikationswissenschaftler, ist durch seine Sichtweise und Analysen menschlicher Kommunikation und zwischenmenschlichen Verhaltens – und dabei besonders durch die Formulierung von Axiomen – zu einem Klassiker der Kommunikationswissenschaften avanciert (vgl. Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 12., unveränderte Auflage, Bern: Hans Huber, Hogrefe).

⁶⁰ Die Bezeichnungen Unternehmen und Organisationen werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

die ein Erreichen der jeweils gesteckten Ziele grundsätzlich ermöglichen, positiv beeinflussen und unterstützen. Unabhängig von der Organisation – ob Unternehmen, Behörden oder Non-Governmental Organizations (NGOs), Non-Profit-Organisationen (NPOs), Verbände, Gewerkschaften oder Krankenhäuser.

Trotz der Fülle an Modellen und Konzepten mussten Organisationen (und Unternehmen) immer wieder feststellen, dass selten nachhaltige Erfolge – das heißt, über mehrere Jahrzehnte hinausreichend – verzeichnet werden konnten. Die Frage nach dem Warum und Weshalb ist Ausgangspunkt dieser Arbeit. Ebenso die Frage, inwieweit wissenschaftliche Sologänge anstelle interdisziplinärer Vernetzung für dieses Phänomen mit verantwortlich sein könnten. Und daraus abgeleitet die Fragestellung, ob nicht ein neuer Zugang zur Kommunikation als Führungsaufgabe und Führungsverpflichtung den gordischen Knoten (bisher) unerfüllbarer Erwartungen in die Unternehmenskommunikation durchtrennen könnte. Und ob die Antwort auf diese Frage möglicherweise in der Annäherung an eine Neurokommunikation liegt.

Auf dem Weg zur Beantwortung dieser Fragen gibt es verschiedene Etappen mit jeweils klar definierten Zielen.

Ziel Nummer 1 ist es, aufzuzeigen, ob es in Unternehmen und Organisationen überhaupt schon ein Bewusstsein dafür gibt, dass die Interne Kommunikation wichtig ist, und welcher Stellenwert ihr eingeräumt wird.

Theoretisch fundiert und empirisch ausgelotet, sollen erkennbare Potenziale von kommunikativen Prozessen und Erkenntniszugewinne zusätzlich auch aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen identifiziert und in Überlegungen einbezogen werden, wie eine neue Kommunikations-„Haltung“ hin zu einer dem Mitarbeiter zugewandten begründet werden kann.

Ziel Nummer 2 ist es, die Frage zu beantworten, ob es einen Nukleus für das Gelingen der Internen Kommunikation gibt, der unabhängig von der Branche, der Größe eines Unternehmens oder einer Organisation und unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter Gültigkeit hat.

In die Analyse, welche Faktoren gelingende Interne Kommunikation begründen und unterstützen, fließen die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen von Führungskräften ein, die sich für Experteninterviews zur Verfügung stellten. Insgesamt 22 strategisch letztverantwortliche Chief Executive Officers (CEOs), die in verschiedenen Branchen und Institutionen und in sehr unterschiedlichen Betriebsgrößen arbeiten, wurden in leitfadengestützten Interviews zum Stellenwert und zu den praktizierten Kommunikationsformen in ihren Betrieben befragt.

Angestrebtes Ergebnis dieser Forschungsarbeit sind Handlungsempfehlungen für eine Interne Kommunikation, die auf Grundsätzen des Dialogischen basieren und die dialogische Komponente wieder „auf Augenhöhe“ mit den technischen Organisations- und Ablaufkomponenten der Internen Kommunikation bringen bzw. die Schlüsselfunktion der Internen Kommunikation als „Ankerpunkt“ jeglicher Unternehmenskommunikation aufzeigen sollen.

Deklariertes Nicht-Ziel der Arbeit ist es, als Handbuch für Interne Kommunikation zu gelten – und taxativ oder auch nur exemplarisch alle möglichen und erfolgversprechenden Instrumente und

Methoden der Internen Kommunikation aufzulisten. Das ist explizit nicht die Intention dieser Arbeit, zumal diese Themenstellung in zahlreichen anderen Publikationen und Forschungsarbeiten umfassend behandelt wurde und ein Mehr einer diesbezüglichen Betrachtung nicht der Zielsetzung dieser Arbeit dienlich gewesen wäre. Allein Klaus Merten veröffentlichte zuletzt 2016 einen Katalog über 133 Instrumente des Kommunikationsmanagements, die seiner Einschätzung nach als die herausragend wichtigen bezeichnet werden können.⁶¹

Die Klarstellung, dass diese Arbeit nicht als Handbuch für eine erfolgreiche Umsetzung dialogischer Prinzipien in der Internen Kommunikation gedacht ist, erscheint deshalb wichtig, weil damit nicht die Kernproblematik getroffen werden könnte, dass es die Haltung und Einstellung zur Kommunikation als Führungsaufgabe ist, die über Erfolge und Misserfolge entscheidet. Diese Arbeit soll der Klärung dienen, ob und inwieweit ein Kommunikationsverständnis gegeben ist, welches nachhaltige Erfolge in Unternehmen und Organisationen generieren lässt – und ob es Kernelemente an die Ansprüche an ein dialogisches Kommunikationsmanagement durch CEOs gibt.

Im Zuge der Recherchen und der empirischen Arbeit wurde nicht der Mangel an Kommunikationsinstrumenten als die große Problemzone der Internen Kommunikation identifiziert, sondern der Mangel an Erkenntnistiefe, wodurch Kommunikation zu einem gelingenden und alle Beteiligten und Betroffenen belohnenden Akt der Verständigung, der Information, der Übereinstimmung werden kann.

Auf der Suche nach Antworten, weshalb die Kommunikationskultur in vielen Unternehmen offenkundig so viele Defizite und ökonomisch bedenklich sich auswirkende Lücken aufweist, verdeutlichte sich immer mehr die Spur in Richtung Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft von Führungskräften. Für eine Neupositionierung der Unternehmenskommunikation und der Erwartungshaltung gegenüber CEOs soll dabei eine Identifikation von Kernelementen gelingender Kommunikation, von Methoden und Instrumenten angestrebt werden. Nicht die Bewertung und Analyse von Möglichkeiten der formalen, informellen und instrumentellen internen Kommunikation ist das Ziel, sondern eine nähere und vertiefende Betrachtung der persönlichen Kommunikation als Kernzone und entscheidender Erfolgsfaktor für ein wertschätzendes Interagieren mit Mitarbeitern und Kollegen.

Das persönliche Gespräch, der Dialog als Begegnungsebene und als ethische Grundhaltung nimmt hierfür eine zentrale Stelle ein.

Aber weniger die Kommunikationsform eines Dialogs oder die Technik stehen im Vordergrund der Überlegungen, sondern vielmehr der Dialog als eine Einstellung zum Umgang mit sich selbst und zum Umgang mit anderen Menschen. Ein wesentliches Element des Dialogs ist dabei, das eigene Denken zu beobachten, sich ablaufender Prozesse bewusst zu werden und zu sehen, welche inneren Vorgänge, Reflexionen und auch bewusste Handlungen entstehen. Und sich vor allem eines vor (das innere wie auch tatsächlich beobachtende) Augen zu führen, nämlich dass jede Emotion, die wir

⁶¹ Vgl. Merten, Klaus (2016): Die Instrumente des Kommunikationsmanagements, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 f., Art.-Nr. 5.88, Köln, S. 3 ff.

empfinden oder auslösen, jedes Verhalten, das wir zeigen oder initiieren, und jeder Gedanke, der uns bewegt oder den wir anstoßen, in uns und im Gesprächspartner geistige wie auch körperliche Reaktionen auslöst bzw. auslösen kann. Unterschiedlich in der Intensität, aber nichts bleibt ohne Wirkung⁶².

Haltungsfragen und Instrumentarium

Eine taxative oder exemplarische Darstellung der Mittel und Instrumente, ein Aufzeigen des möglichen Instrumentenkastens, der sich heute den Unternehmen und Organisationen für eine bestmögliche Interne Kommunikation anbietet, zählt nicht zu den in dieser Arbeit analysierten und entwickelten Szenarien. Dafür bieten sich andere Publikationen an, deren Fokus auf der Darstellung der Vielfalt und der Neuerungen im Bereich der Instrumente für die Interne Kommunikation liegt.

Hier soll eine nähere Betrachtung und Analyse jener Faktoren erfolgen, die eine neue Konfliktzone in der Internen Kommunikation aufzeigen. Eine Konfliktzone, die für eine angestrebte dialogische Grundhaltung ausgeräumt werden müsste.

Selbst traditionelle Zugänge zu Mitteln der Internen Kommunikation sahen in den letzten Jahren bereits eine Fülle von immer schnelleren und effizienteren Kommunikationsabläufen vor, verbunden mit der Zielsetzung, Mitarbeiter und andere relevante Stakeholder-Gruppen zeitnah zu informieren. Vornehmlich schriftliche Kommunikationsprozesse erfuhren schrittweise einen bemerkenswerten Professionalisierungsschub – auch in Klein- und Mittelbetrieben⁶³, die lange Zeit nicht mit der hochentwickelten Infrastruktur von Großunternehmen im Bereich der Unternehmenskommunikation mithalten konnten. Der Fülle an täglich erzeugten Kommunikationstools war eng verknüpft mit dem allgemein möglichen Zugang zur Digitalisierung. Mit dem Siegeszug dieser Technologie verwischten sich immer mehr die Grenzziehungen zwischen kommunikationstechnisch hochgerüsteten Konzernen und den technisch zunächst weniger aufwendig agierenden Klein- und Mittelbetrieben. Die fortschreitende Digitalisierung bzw. die mit dem Web 2.0 verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten (Mails, Intranet, Skype-Konferenzen, Internet-Foren) ist weniger eine Frage der Betriebsgröße und der finanziellen Ressourcen, denn eine Frage der konsequenten Anwendung und des Einsatzes der unterschiedlichen Tools. Der Prozess der Digitalisierung war vielfach kein evolutionärer, sondern ein revolutionärer.

Mit Folgen für das Management und die Führungskräfte, die in dieser Konsequenz kaum absehbar waren: Die Dynamisierung der täglich erzeugten Informationstools kann zu einer sich immer schneller drehenden Spirale sich ständig neu erzeugender Informationsangebote und –ansprüche führen. CEOs und andere Führungskräfte apostrophieren diese Form eines selbstreferenziellen Systems zunehmend als großes Problem: „Wir haben schon viel darüber nachgedacht, finden aber

⁶² Vgl. Benesch, Michael (2011): Psychologie des Dialogs, Wien: Facultas.wuv, S. 12 ff.

⁶³ Entsprechend der österreichischen Interessensvertretung für Wirtschaftstreibende (Unternehmen, Betriebe), der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), werden in Österreich Betriebe mit 2 bis 250 Mitarbeitern als Klein- und Mittelbetriebe bezeichnet. Die Ein-Personen-Unternehmen werden „EPU“ genannt.

keine Lösung. Die tägliche Mail-Flut ist zu einem massiven Problem geworden ...⁶⁴. Ein anderer CEO (und Eigentümer eines österreichweit agierenden Unternehmens) greift hingegen zu einer etwas unorthodoxen Methode der Mail-Reduktion: „Alle Mails, in denen ich auf cc⁶⁵ gesetzt bin, lösche ich sofort und ungelesen.“

Kommunikationsleistungen in Unternehmen und Organisationen, ob von Mitarbeitern, Führungskräften oder Vorständen, erfuhren durch die Digitalisierungswelle eine Dynamisierung in ungeahntem Ausmaß. Für Unternehmen und Organisationen ist dies eine große Herausforderung an eine auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte, maßgeschneiderte Strukturierung und Ablauforganisation der schriftlichen Kommunikationsprozesse (Informations-, Planungs- und Abstimmungstools etc.).

Zusätzlich zu dieser neuen Tempo-Maschine, was Kommunikationstools anbelangt, waren Führungskräfte mit einem weiteren neuen Phänomen konfrontiert: Die „alte“ Einteilung in Interne und externe Kommunikation wurde in ihren Grundfesten erschüttert. Mit einem Knopfdruck konnte Internes zu Externem werden und umgekehrt. Die Welt der Unternehmenskommunikation in die über Jahrzehnte hinweg erforschte und in den Köpfen der Menschen eingeübte Einteilung „intern/extern“ zu pressen, zählte von einer Minute auf die andere zu einer der vielen Vergangenheiten in der abwechslungsreichen Geschichte der Unternehmenskommunikation.

Die Unternehmenskommunikation, die in Summe das gesamte Management von Kommunikationsprozessen umfasst, die innerhalb eines Unternehmens und seiner internen bzw. externen Umwelten ablaufen⁶⁶, erfuhr durch die Digitalisierung einen mehr oder weniger schwer zu verkraftenden Komplexitätszuwachs. Unabhängig davon, ob es sich um Großbetriebe, Klein- oder Mittelbetriebe handelt, ob Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb.

Die Anforderungen an die Professionalität in der Auswahl und im Umgang mit dem für das jeweilige Unternehmen bestmöglichen Kommunikations-Mix⁶⁷ sind gestiegen. Deutlich größer sind jedoch auch die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit⁶⁸ und Kommunikationsbereitschaft⁶⁹ der CEOs und Führungskräfte. Gleichgültig welcher Betrachtungswinkel der Internen Kommunikation

⁶⁴ Verweis auf Aussagen aus der Empirie: (Anonymisierte) Aussage eines Topmanagers, der in einer kritischen Reflexion des Themas „interne Mail-Flut“ im Rahmen der leitfadengestützten Interviews zugibt, keine brauchbare Lösung für dieses Problem bis dato gefunden zu haben.

⁶⁵ Erklärung cc und bcc: Mit cc oder bcc sind bestimmte Funktionen im Mailverkehr gemeint, durch die zusätzliche Personen zum Beispiel eine Co-Kopie (cc) des an eine bestimmte Person gerichteten Mails erhalten – oder eine Blind-Kopie (bcc), was bedeutet, dass die angeschriebene Person nicht erkennen kann, wer das an sie gerichtete Mail ebenfalls noch erhält bzw. erhalten hat.

⁶⁶ Vgl. Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, S. 11.

⁶⁷ Vgl. Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Vahlen-Verlag, S. 69.

⁶⁸ Vgl. Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 658, S. 770.

⁶⁹ Zwischen Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft wird klar zu unterscheiden sein, weil Führungskräfte zwar die Fähigkeit besitzen können, gute Kommunikatoren zu sein, tatsächlich aber im Unternehmensalltag nicht dazu bereit sind – wie aus der nachfolgenden empirischen Untersuchung ableitbar wurde (siehe Kapitel 5.4 Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen).

gewählt wird – ob vom Mitarbeiter zur Führungskraft, zwischen Führungskräften oder zwischen Führungskräften und anderen, externen Anspruchsgruppen.

Der Internen (Unternehmens-)Kommunikation⁷⁰ – neben der Marktkommunikation und den Public Relations der laut klassischer Einteilung dritte Teilbereich der Unternehmenskommunikation – kommt somit heute eine wesentlich umfassendere Bedeutung zu als noch vor wenigen Jahren.

Die Interne Unternehmenskommunikation als Kernzone⁷¹ der Unternehmenskommunikation muss in Unternehmen, unabhängig von Branchenzugehörigkeit und Größe der Betriebe, neuerlich einen hartnäckigen Etablierungskampf führen. Ein Beleg dafür mag der – allerdings fehlgeschlagene – Versuch der Autorin gewesen sein, von den Interessensverbänden einschlägige Zahlen und Statistiken über Interne Kommunikationsabteilungen in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben zu erhalten. Es war nicht die Unwilligkeit der Interessensvertretungen, die dieses Ansinnen scheitern ließ, sondern die Nichtexistenz solcher Daten. Diese statistische Blackbox als Hinweis zu interpretieren, dass in allen österreichischen Klein- und Mittelbetrieben Strukturen und Ressourcen für die Interne Kommunikation fehlen, wäre spekulativ. Ebenso wäre aber auch die Annahme vermessen, dass es in den österreichischen Klein- und Mittelbetrieben so selbstverständlich ist, über eine entsprechende Kommunikations-Infrastruktur zu verfügen, dass dies keiner gesonderten Aufzeichnungen und statistischen Erhebungen mehr wert wäre.

Die derzeitige Situation dürfte vom Ansatz her wie folgt zusammengefasst werden: In vielen Betrieben findet Interne Kommunikation laut Organigramm überhaupt nicht statt, in manchen mehr oder weniger unwillig – als Zugeständnis an den Betriebsrat – oder so stark fragmentiert und diversifiziert, dass auch da der ganzheitliche Ansatz im Sinne des Dialogischen, der den Menschen in den Mittelpunkt des Kommunikationsfokus stellt, untergraben wird⁷². Dazu kommt ein stark variierendes Bewusstsein, weshalb Interne Kommunikation wichtig ist, und ein diesbezüglich höchst unterschiedliches Know-how von CEOs und Führungskräften.

Selbst wenn das individuelle Know-how unterschiedlich groß sein mag, ist das Bekenntnis von Führungskräften, dass eine funktionierende Interne Kommunikation notwendig ist im Interesse „eines substanziellen Beitrages zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen“⁷³, gleichermaßen durchgängig vorhanden wie auch überzeugend.

⁷⁰ Vgl. Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 23.

⁷¹ Die Festlegung und Neupositionierung, wonach die Interne Unternehmenskommunikation als Kernzone der Unternehmenskommunikation positioniert wird – und nicht die externe Kommunikation (wie dies nach Ansicht der Verfasserin viel zu lange auch der Fall war) –, wird im Laufe dieser Arbeit im Theorieteil wie auch im empirischen Teil begründet aufgezeigt.

⁷² Die Auffassungsunterschiede über die Notwendigkeit und die Anwendungs-Bandbreite einer kontinuierlichen, professionellen Internen Kommunikation variieren zwischen Branchen und Betriebsgrößen, wie dies unter anderem im empirischen Teil dieser Arbeit zum Ausdruck kommt – ab Kapitel 5, Abschnitt 5.4. und folgende.

⁷³ Vgl. Schick 2014, S. 9.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Idee war zunächst, die Bedeutung der Internen Kommunikation am Beispiel einiger österreichischer Unternehmen und Organisationen und deren Wertigkeit im Vergleich zur scheinbar viel populäreren externen Kommunikation zu beleuchten. Im Zuge der Literaturrecherche, aber auch der Experteninterviews stellte sich aber sehr bald heraus, dass eine ganz andere Fragestellung von höchster Relevanz ist – nämlich die der Kommunikationskultur als solche, der Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft der CEOs –, und ob es ein oder mehrere Kernelemente erfolgreicher Kommunikationsarbeit (Haltung, Einstellung, Verständnis) gibt, die als für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und Organisationen ausschlaggebend identifiziert werden können.

- Kapitel 2:

Im [Kapitel 2](#) werden die Ansprüche an die Interne Kommunikation behandelt, die unabhängig von der Branche und der Größenordnung von Unternehmen existieren, sowie deren Veränderungen im Laufe der Zeit wie zum Beispiel die immer stärkere Fragmentierung der Kommunikationsaufgaben und deren verschiedene Funktionen. Weitere Betrachtungsaspekte sind Kommunikationsfaktoren wie Zeitdruck, Beschleunigung, Krisen, Ängste, die Fragestellung vorhandener Nutzenpotenziale in Form der unterschiedlichen Fähigkeiten von Mitarbeitern und Kollegen, die grundlegenden Kommunikationsausrichtungen einer digitalen und analogen Kommunikation. Schließlich spitzt sich die Annäherung an das Erkenntnisobjekt Interne Kommunikation auch immer mehr auf die geforderte Neuausrichtung, auf einen ganzheitlichen Ansatz und auf die Perspektive einer interdisziplinären Betrachtungsebene zu, die einen Gewinn für eine anzustrebende Verbesserung der Kommunikationsqualität insbesondere im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation darstellt.

- Kapitel 3:

Das [Kapitel 3](#) widmet sich der eingehenden Auseinandersetzung mit Formen der Kommunikation – insbesondere mit der persönlichen mündlichen Kommunikationsform des Dialoges. Der Dialog ist eine Kommunikationsmethode und Kommunikationshaltung, in der mehr als in jeder anderen Kommunikationsform soziale, philosophische, psychologische, aber auch theologische und seelisch-geistige Aspekte zum Ausdruck kommen, ebenso die diesbezügliche Prägung der Kommunikationspartner.

Von den zahlreichen Möglichkeiten einer Annäherung an das Phänomen des Dialoges und des Dialogischen schien der Verfasserin daher ein Zugang zu dieser Thematik über die Philosophen und Kommunikationswissenschaftler Platon, Bohm, Isaacs, Buber, Watzlawick und Petersen aufschlussreich. Zum einen, weil diese zwar schwerpunktmäßig jeweils andere Aspekte des Dialoges und des Dialogischen betrachten und analysieren, sie zum anderen aber trotz ihres variantenreichen Verständnisses von Dialog eine wertorientierte und ethische Grundhaltung als Voraussetzung für den Dialog manifestieren.

Der damit gespannte Bogen in der Betrachtung dialogischer Faktoren reicht von der Zielsetzung eines weisen Lehrenden, der zum Wertekanon im Innersten eines Menschen vordringen möchte, wie

dies Platon anstrebte, über die von Bohm proklamierte Tugend, seine eigene und die Meinung anderer in Schweben zu halten und so dem Entstehen neuer (geistiger) Dimensionen Raum zu geben, sowie die Kunst, Zuhören zu können, die Isaacs als eine der anspruchsvollsten Voraussetzungen für einen echten Dialog sieht – etwa auch im Kontext mit Emotionen und Gefühlen, die bei Gesprächen stets vorhanden sind und sein können. Die emotionale Ebene beziehungsweise die dadurch geprägte Beziehungsebene veranlasste unter anderem Watzlawick zur Formulierung des Axioms, wonach die Beziehungsebene die Inhaltsebene von Kommunikation determiniert. Bei der Befassung mit Fragen eines auf Dialogischem aufbauenden Managements wird dessen Implementieren in den unternehmerischen Alltag analysiert und reflektiert.

- Kapitel 4:

Im [Kapitel 4](#) werden die Herausforderungen an die (Interne)Kommunikation im Zusammenhang mit Führungsfragen und der Aktivierung von Know-how-Potenzialen seitens der Mitarbeiter und Kollegen beleuchtet. Das Lukrieren solcher Potenziale steht in einem engen Zusammenhang mit der Einführung und Implementierung dialogischer Grundsätze – ebenfalls wieder unabhängig von der Branche und der Größe von Unternehmen und Organisationen. Entscheidend für die kommunikative Qualität sind weder die technische Hochrüstung von Unternehmen, wenn es um die Perfektionierung interner Informationsströme, das interne Reporting oder die Kommunikationsqualität im Rahmen der Prozess- und Ablauforganisation geht. Sondern – wie theoretisch und empirisch erhoben – die Einstellung und Bereitschaft zur Kommunikationsverantwortung.

Schwerpunkte sind Kommunikationssituationen, die an die fachliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte und CEOs teils extreme Ansprüche stellen – wie Krisen oder Change-Situationen, die neben den hohen Anforderungen an Unternehmen und Organisationen, die sich im täglichen Wettbewerb behaupten müssen, zu bewältigen sind. Führungskräfte und CEOs haben ein Ziel: Erfolg – und wenn sie dieses Ziel erreichen wollen, führt der Weg über ein reformuliertes Kommunikations- und Managementverständnis. In diesem Kapitel wird danach getrachtet, ein Gefühl für die zentralen Elemente des Dialogischen als Handlungs- und Einstellungsmuster zu entwickeln, die dialogisches Führen fördern, die die Umwelteinflüsse und interkulturelle Einwirkungen berücksichtigen. Weiter wird der für die Weiterentwicklung dialogischer Kompetenz wichtige Zugewinn von wissenschaftlichen Erkenntnissen anderer Disziplinen nachdrücklich unterstrichen – unter anderem durch Beispiele interdisziplinären Wissens, welche zum besseren Verständnis des Phänomens Dialog beitragen.

- Kapitel 5:

Das [Kapitel 5](#) ist den dieser Forschungsarbeit zugrundeliegenden Hypothesen, dem Ablaufmodell, der Darstellung der relevanten Forschungselemente, der Kategorisierung der Analyseeinheiten, der Darstellung der Co-Occurrence-Analyse und den daraus gewonnenen Schlussfolgerungen gewidmet. Nach der eingehenden Behandlung der 15 Hauptcodes – Budget, Dialogische Führung, Dialog und Gespräch, Dialogisches Prinzip, Erfolg, Interne Kommunikation und Instrumente der Internen Kommunikation, Kultur, Motivation und Emotionen, Qualität, Sondersituation (Krisen, Change), Strukturen der Kommunikation, Wirkung, Zeitfaktor und Zielgruppen, wird deren begründete Clusterung auf zunächst zehn und dann fünf Schwerpunkte erörtert.

- Kapitel 6:

Im [Kapitel 6](#) erfolgt – basierend auf den empirischen Erkenntnissen der Co-Occurrence-Analyse und der Inhaltsanalyse – eine breit gefächerte Auseinandersetzung mit der offenkundig in der Theorie wie auch Empirie geforderten Notwendigkeit einer Änderung der Kommunikationsperspektiven und der Kommunikationsbereitschaft von Führungskräften.

Der angestrebte und als Erfolgstreiber identifizierte dialogische Ansatz in der CEO-Kommunikationsarbeit ist nicht mit technischen Änderungen abgetan, oder mit einer budgetären Höherdotierung für Bereiche der Internen Kommunikation. Angestrebte Erfolge sind laut vorliegender Analysen an einen ganzheitlichen Kommunikationsansatz gebunden. Das verlangt teils radikales Umdenken in den Chefetagen der Unternehmen und Organisationen, wollen sie das Kapital, das in den Mitarbeitern vorhanden und existent ist, entsprechend nutzen. Dieses Kapital ist mit Begriffen wie Wertschätzung, Respekt, Impulse und Aktivierung von Kreativität und Innovationsfreude, mit Emotionen und Gefühlen verbunden.

Gefühle und geistige Komponenten in der Konzeption der (Internen)Kommunikation auszuklammern, ist auch aufgrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse heute nicht mehr möglich. Zusammenhänge zwischen Gefühlen und Reaktionen, geistigen Einflussmomenten und Verhalten, zwischen körperlichem Ausdruck und gewünschten oder unterdrückten Botschaften zu leugnen, käme einem Plädoyer für eine eindimensionale Kommunikation gleich. Das Gegenteil sollte angesichts der Beweise der Fall sein, die heute großzügigerweise von anderen Wissenschaftszweigen den Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften nutzbringend und erklärend für viele bislang nicht so vertraute Dimensionen der menschlichen Kommunikation zur Verfügung stehen. Diese vertiefenden Einblicke in Mechanismen menschlicher Kommunikation werden im [Kapitel 6](#) eingehend behandelt, wenngleich auch dieser wissenschaftliche Streifzug wiederum nur eine Idee von den vielen Möglichkeiten liefern kann, die in der Realität gegeben wären – und die weiterführend Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein können.

- Kapitel 7:

Im [Kapitel 7](#) wird auf die Kommunikationsbereitschaft und die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften – speziell aber von CEOs – eingegangen, speziell aber auch auf die klare Ansage an Führungskräfte, sich der intrapersonalen Vernetzung von Kommunikationseinflüssen bewusst zu sein und sich das Wissen nutzbar zu machen, dass durch eine adäquate dialogische Kommunikation ein großer zusätzlicher Potenzialzugewinn in jedem Unternehmen möglich und machbar wird. Diese Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiches Wirken und eine annähernd hundertprozentige Nutzung vorhandener Potenziale der Mitarbeiter/Kollegen steht und fällt – wie auch im empirischen Teil dieser Arbeit bestätigt – mit dem Wollen und Können der CEOs, täglich und mindestens 50 Prozent (aber besser mehr) ihrer Arbeitszeit wertschätzend mit den Mitarbeitern/Kollegen zu kommunizieren.

Die Erkenntnisse münden in sieben Leitlinien für eine dialogische (Interne)Kommunikation, die für Menschen und für Unternehmen ein echter Gewinn sind. Diese Leitlinien umfassen den Vorbildcharakter der CEOs, Fragen der Qualität des Führens und einer gegebenen Fehlerkultur, und ebenso die Berücksichtigung einer Kommunikationsperspektive, die besagt, dass nonverbale

Kommunikationselemente (Gestik bis hin zu Artefakten) relevanter in ihrer Auswirkung sein können als die Sprache oder dass positive Energien in einem Unternehmen sichtbar und spürbar sind. Der (vorläufige) Kreis der Leitlinien schließt sich mit den beiden, die den innovativen Mitarbeiter und die zeitliche Verfügbarkeit der CEOs für eine Kommunikation beinhalten, die die Menschen bei Laune halten – wie es ein Topmanager ausdrückte.

- Kapitel 8:

Das achte Kapitel befasst sich mit einigen signifikanten Schlussfolgerungen, die sich aus der Analyse der Experteninterviews ergeben haben, und mit Entwicklungstendenzen, die das Anforderungsprofil an exzellente Führungskräfte präzisieren. Dazu zählen die grundlegende dialogische Haltung von Führungskräften, die darüber entscheidet, ob die Funktion als Führungskraft überhaupt gerechtfertigt ist, die von starken Führungskräften zu erwartende Ambiguitätstoleranz⁷⁴ und ein Know-how über den richtigen Einsatz technischer Instrumente – wobei sich das „richtig“ auf deren Unterstützungsfunktion menschlicher Kommunikation und nicht einer Anstatt-Funktion für zwischenmenschliche Interaktion bezieht. Die Betonung, dass die (Interne)Kommunikation Chefsache ist und dass die interdisziplinäre Vernetzung eine nicht mehr wegzudenkende Chance für die Verbesserung von Kommunikationsprozessen, aber auch für ein verbessertes Verständnis dafür ist, wie Mitarbeiter agieren und reagieren, wird abrundend begründet – und dass wir heute wissen, dass die Sprache und die Wortwahl unser Denken umfassend prägen. Im Sinne von: Man kann nicht nicht kommunizieren – und im Sinne von: Unser Gehirn kann nicht nicht denken. Daher hinterlässt alles, was wir denken und aufnehmen, Spuren in unserem Hirn – im ganzen (auch gefühlsbetonten) Menschen.

2 Das Erkenntnisobjekt (Interne)Kommunikation

Die Ansprüche an die Interne Kommunikation umfassen ein Spektrum, das von der Mitarbeiterinformation über das Begleiten und Kontrollieren von Veränderungsprozessen bis hin zum Anspruch reicht, dass die Interne Kommunikation Drehscheibe für die Wissensvermittlung ist oder Aufgaben des Zielgruppen- und Netzwerkmanagements wahrnimmt. Eine Fülle und Vielfalt an Aufgaben, die in den vergangenen Jahren zur – oftmaligen – Schwachstelle der Internen Kommunikation wurden. Die Gründe dafür: diffuse strukturelle Verankerungen, unklare oder fehlende Leitbilder für die angestrebte Kommunikationskultur⁷⁵ und mangelnde Verantwortlichkeiten. Sie

⁷⁴ Erklärung Ambiguität: Ambiguität tritt regelmäßig in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen auf, da Entscheider oft auf subjektive Einschätzungen anderer und deren Determinanten angewiesen sind. Es bezeichnet eine Situation unter Unsicherheit – eine Mehr- oder Doppeldeutigkeit (vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Ambiguität, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359619/ambiguitaet-v2.html>;

⁷⁵ Beschreibung Unternehmenskultur: Unternehmenskultur im Sinne einer im Unternehmen entwickelten Integritätskultur ist verstärkt in einen ethischen Rahmen eingebettet und verkörpert die nicht-systemischen Elemente im Unternehmen. Sie kommt in den zentralen Werten und Normen eines Unternehmens zum Ausdruck und in den gepflegten Denkmustern, Interaktionsformen und Symbolen (vgl. Maak, Thomas/Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Unter Mitarbeit von Spitzeck, Heiko, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 337 ff.).

begünstigten die Unklarheit über Aufgaben, Ziele und Strategien. Viele Unternehmen wussten nicht so richtig mit den Kommunikationsansprüchen im internen Bereich umzugehen, scheuten aber auch davor zurück, tiefgreifendere Änderungen durchzuführen und beließen es dabei, die Interne Kommunikation – entweder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder manchmal im Personalwesen angesiedelt – dort zu belassen und ihre Hauptaufgabe im Wesentlichen auf die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitung zu beschränken. „Die Mitarbeiter von Interner Kommunikation wiederum, ihrem Selbstverständnis nach Betriebsjournalisten, versuchten sich an dem Spagat zwischen den unterschiedlichen Erwartungen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern: Meinungsbeeinflussung im Sinne des Topmanagements auf der einen, aktuelle und objektive Berichterstattung auf der anderen Seite. Und in der Regel wurden die Erwartungen beider Seiten nicht erfüllt“⁷⁶.

Ganzheitlichkeit anstelle von Fragmentierung

Die Forderung von Führungskräften herkömmlicher Denkschulen und Tradition nach einer umfassenden Messbarkeit des Beitrages der Internen Kommunikation zum Unternehmenserfolg ist in der Einfachheit einer Bilanztechnik nicht lieferbar, wenngleich die Interne Kommunikation als Koordinator und Katalysator innerorganisatorischer Problemstellungen einen größeren Beitrag leistet als jede andere Organisationseinheit (nach Auffassung der Verfasserin). Die Querschnittsmaterien-Problematik fördert derzeit mehr die Verwässerung der Leistungspotenziale Interner Kommunikation, als sie deren Bedeutung hebt. Gründe dafür sind vielfältiger Natur. Mit großer Sicherheit kann aber davon ausgegangen werden, dass das Fehlen eines auf Ganzheitlichkeit ausgerichteten Denken einer der Hauptgründe sein könnte.

Die Bedeutung der Metaebene von Interner Kommunikation zu erkennen, setzt die Fähigkeit voraus, vom fragmentierten Denken zum übergeordneten, umfassenden Denkansatz zu wechseln – ein Denken, das die Auswirkungen extern induzierter Probleme auf das Innere von Unternehmen ebenso erkennen und einordnen kann wie die Auswirkungen eindimensionaler Betrachtung und Behandlung von Mitarbeitern/Kollegen. Sie als Nützlichkeitsinstrument zur Erreichung von Unternehmenszielen zu sehen, und nicht als vielfältig fähige Persönlichkeiten, prägte die Interne Kommunikation und das, was sie in den Augen des Managements zu leisten hat: Informationskaskaden, Fact-Sheets, Newsletter, sogenannte Handbücher für alle Fälle, schriftliches Reporting über alles und von jedem. Eine Sichtweise, die Generationen von Managern vertraut ist, die ihrem zweckdienlichen Handeln und Denken entspricht, der sinnvollen Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen aber kaum gewachsen sein wird⁷⁷.

Für den Wirtschaftswissenschaftler und Mitbegründer der St. Galler Managementsschule, Knut Bleicher, stellt sich generell die Frage, „ob die herkömmlichen Ansätze zur Problemerkennung und

⁷⁶ Schick, Siegfried (2010a): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1.

⁷⁷ Vgl. Bleicher, Knut (2012): Das Konzept Integriertes Management, Visionen – Missionen – Programme, St. Galler Management Konzept, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage des Standardwerks, Frankfurt/New York: Verlag Campus, S. 51.

Problembewältigung ausreichend sind, um mit den neuartigen Herausforderungen fertig zu werden, oder ob ein Wechsel im Paradigma gegenwärtigen Führungsverständnisses erforderlich wird“⁷⁸.

Wenn auch Bleicher damit das Management, die Unternehmensführung generell, anspricht und die weit verbreitete Verunsicherung, wie bestehende und künftige Herausforderungen gemeistert werden können, so gilt seine Annäherung an die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels ganz speziell für die vom Topmanagement und von den Führungskräften zu leistende Kommunikationsarbeit. Führungsarbeit ist nun einmal Kommunikationsarbeit, wie die 22 Interviewpartner, die im Rahmen der Empirie zur Internen Kommunikation befragt wurden, bestätigen.

Interne Kommunikation: Mehr als die halbe Miete

Der Zeitaufwand von CEOs für das Kommunizieren weist zwar eine gewisse Schwankungsbreite auf, wird von diesen aber generell als sehr hoch bezeichnet. Der erforderliche Zeitaufwand für die Kommunikationsarbeit wird von der überwiegenden Zahl der Interviewpartner mit mehr als 50 Prozent der verfügbaren Zeit angegeben. Auf die Frage, welchen Stellenwert man der Internen Kommunikation beimesse, die knappe Antwort eines sehr erfolgreichen österreichischen Konzern-CEOs, die stellvertretend hier angeführt werden soll: „Das ist mehr als die halbe Miete!“ Verbunden mit dem österreichisch-saloppen Nachsatz, dass man zu ihm ja grundsätzlich nur komme, wenn es Probleme gebe. Selbstverständlich mit entsprechenden Lösungsvorschlägen. Aber für das Gespräch selber nehme er sich ebenso selbstverständlich genügend Zeit.⁷⁹

Derselbe CEO bezeichnete es als ebenso bedeutend für den Vertrauensaufbau und als Zeugnis für die Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern/Kollegen, auch außerhalb des üblichen organisationalen Ablaufgeschehens Möglichkeiten für Gespräche ohne Themen- und Zeitvorgabe anzubieten und in das Kommunikationsportfolio einzubauen. Im konkreten Fall wurde – noch in der Zeit als Vorstandsassistent, gemeinsam mit einem anderen Vorstandsassistenten – an Freitagen ab Mittag ein Heurigenbuschen an der Tür zum Vorstandsbüro ausgehängt als Zeichen dafür, dass jeder, der wollte, auf ein Glas Wein, einen G’spritzten und ein Schmalzbrot oder Verhackertes vorbeikommen durfte. Allein schon mit der Wahl des Heurigenbuschen als Zeichen für ein zwangloses Zusammentreffen wurde signalisiert, dass man sich freut, wenn man die Einladung annimmt, dass ein gutes Glas Wein und eine kleine Stärkung vorbereitet sind und dass genügend Zeit für gute Gespräche gegeben ist. Heute würde man dazu Networking und After-Work-Party sagen. Tenor des CEOs, der über Jahrzehnte zu den erfolgreichsten in Österreich zählte: eine der besten Einrichtungen für die Pflege von Kollegialität, Verbundenheit und Vertrautheit – aber auch für den Informationsaustausch und neue Ideen.

⁷⁸ Vgl. Bleicher 2012, S. 51.

⁷⁹ Siehe Kapitel 10, Empirie_Dedoose-Expert, Code 5_Erfolg.

Kommunikationskultur der besonderen Art, maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/Kollegen nach offenen und freien Kommunikationsräumen abgestimmt⁸⁰.

Nur eine kleine Randnotiz im gesamten Spektrum der Internen Kommunikation. Aber dennoch ein Signal für eine bemerkenswert selbstverständliche Souveränität, mit der Methoden und Wege für den internen Informationsaustausch und für ungezwungene Gesprächsrunden gefunden wurden – im Gegensatz zu einer auch von Bleicher in jüngerer Zeit konstatierten Verunsicherung und Verwirrung hinsichtlich der Frage, wie innerbetriebliche Beziehungen zu gestalten sind. Insbesondere auch im Hinblick darauf, dass viele herkömmliche Instrumente und Maßnahmen offenbar nicht mehr greifen und augenscheinlich nicht zu den gewünschten Erfolgen führen – wie zum Beispiel Mercer-Studien über die Zufriedenheit von Mitarbeitern mit ihren Vorgesetzten oder zum Mitarbeiter-Engagement zeigen⁸¹.

Komplexität und Beschleunigung

CEOs stehen nun einmal im Spannungsfeld zwischen Fragen und Problemen von Mitarbeitern/Kollegen, der Mikrowelt des Unternehmens und den Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Spannungsfeld, das aufreißen kann, jedenfalls extrem fordernd und zeitaufwendig ist. Eine Verzettlung oder das Verirren in nebensächliche Nischen, unverträglich mit dem täglichen Druck der Verbesserung oder Optimierung von betrieblichen Kennziffern, wie zum Beispiel des Return on Investment (ROI)⁸². Dennoch sind sie gezwungen, mit Megatrends ebenso umgehen zu können wie mit der Metakommunikation.

Die Verunsicherung in weiten Führungskreisen über den zweckmäßigen Weg der Zukunftsgestaltung verortet Bleicher in der Beschleunigung, mit der sich die Grunddaten verändern. Das werde mehr zu einer kritischen Variablen im Führungsprozess als die gestiegene Komplexität, mit der man sich im ökonomischen, technologischen, politisch-gesetzlichen, ökologischen und

⁸⁰ Exkurs/Erklärung Heuriger: Ein Heuriger in Österreich ist ein Gastlokal eines Weinbauern, das nicht ganzjährig geöffnet sein darf, sondern nur zu bestimmten Zeiten. Ursprünglich wurden vor dem Bauernhof bzw. dem Weinbauern-Haus einige Tische aufgestellt und Wanderer usw. konnten dort den Hauswein bestellen und ihre eigene Jause (die im Rucksack mitgebracht wurde) essen. Heute sind Heurige zum Teil hochprofessionell geführte Gastro-Betriebe, jedoch immer noch geprägt von einer speziellen Gemütlichkeit und der spezifisch freundlichen Atmosphäre eines Familienbetriebes. Kennzeichen dafür, dass ein solches Lokal geöffnet hat, sind die über dem Eingang platzierten Heurigenbuschen, zumeist grüne Zweige, die zu einem Buschen (= Büschel) gebunden an einer längeren Stange über der Tür von Heurigen angebracht werden. Das ist eine alte Tradition in allen Weingegenden Österreichs – auch in jenen der Bundeshauptstadt Wien. Die Heurigen-Kultur stammt aus einer Zeit, als Weinbauern von ihrem kargen Einkommen nicht überleben konnten und ihnen daher ein Zuverdienst ermöglicht wurde, indem ihnen erlaubt wurde, dass sie in der Stube oder vor dem Weinkeller ihren eigenen Wein ausschenken, Brettl-Jausen, kalten Braten, Aufstriche und ähnliches anbieten durften – alles aus dem eigenen Betrieb stammend. Heute sind Heurige in Österreich mehr oder weniger gediegene Gastwirtschaften und Restaurants, die allerdings nur nach einem innerhalb der Winzergemeinschaft vereinbarten und fixierten Zeitplan geöffnet halten dürfen; d. h., nicht ganzjährig geöffnet sein können. Der Tradition und Gemütlichkeit entsprechend, sind die Heurigen aber nach wie vor Orte für zumeist gute (wirtschaftliche, kulturelle, politische usw.) Gespräche, Geschäftsabschlüsse oder Geschäftsanbahnungen.

⁸¹ Siehe Kapitel 6.2 Empirie: Perspektivenwechsel in der Kommunikation und folgende.

⁸² Betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie der Return on Investment (ROI) gelten als Gradmesser bzw. Maßstab für unternehmerischen Erfolg. Der ROI wird berechnet, indem das investierte Kapital durch den Gewinn nach Steuern geteilt wird. Beispiel: 100 Millionen Investition und 10 Millionen Gewinn ergeben einen ROI von 10 Prozent.

gesellschaftlichen Umfeld auseinandersetzen müsse. Die Verunsicherung in den Führungsetagen spüren die Mitarbeiter/Kollegen, selbst wenn dies geleugnet oder so getan wird, als wäre alles in bester Ordnung. Es wirkt sich auf das gesamte Unternehmen aus – und kann so zu einer schleichenden Krisenstimmung führen. Das Management steht immer im internen Scheinwerferlicht – ob es will oder nicht. Umso alternativloser ist ihre Verantwortung und Verpflichtung zu einer Internen Kommunikation neuer Prägung und der Bereitschaft zur Metakommunikation. „Die Perzeption und Präferenzen der Mitarbeiter als Träger der Unternehmenskultur sind geprägt durch die Ereignisse der Vergangenheit, das Vorbild und Vorleben von Führungskräften, die in Unternehmen Managementsysteme geschaffen und in ihnen agiert haben und den Organisationsstrukturen, die ihr Verhalten kanalisieren und gratifizieren“⁸³.

Der Wirtschaftswissenschaftler Knut Bleicher spricht die Möglichkeit direkt an, dass wir auf ein Chaos zusteuern, wenn wir nicht Vorgehensweisen, Sichtweisen und Handlungsweisen ändern – kurzum, zu einem Paradigmenwechsel bereit sind. „Vielleicht induzieren (...) die vielfältig erkennbaren Veränderungen, die Unternehmer und Manager vorgenommen haben, eine den chaotischen Zuständen vorausseilende Betroffenheit, Einsicht in die Tatsache, dass unsere Systeme, nach den herkömmlichen Prinzipien gestaltet und geführt, einen weiteren Anstieg von Komplexität und Dynamik nicht verkraften, ohne in die Gefahr chaotischer Zustände zu geraten“⁸⁴.

Als Ausweg aus den zuvor angeführten Schwierigkeiten sieht der Wirtschaftswissenschaftler Bleicher eine Hinwendung zum ganzheitlichen Denken und eine Bereitschaft zu Veränderungen im Verhalten. Viele Probleme, mit denen Manager heute zu kämpfen hätten, könnten das Ergebnis des linearen, kausal-analytischen Denkens und Handelns sein, die eben nicht mit den Mitteln und Strategien bewältigt werden können, die sie hervorgerufen und letztendlich bewirkt haben⁸⁵.

Für Bleicher liegt in diesem Zusammenhang die Lösung klar auf der Hand, wenn er vom neuen Paradigma spricht, das im notwendigen Wechsel und in der Abkehr von eben diesem linearen, kausal-analytischen hin zu einem auf das Ganze gerichteten vernetzten Denken liegt. Das heißt, zu einer ganzheitlichen Sichtweise, was die Mitarbeiter/Kollegen in ihrer gesamthaft gesehenen Persönlichkeit ausmacht und auf welche Art und Weise man sie respektvoll und wertschätzend behandelt und mit ihnen kooperiert.

CEOs in allen Branchen, Märkten und Kulturkreisen müssten sich mit dem Gedanken anfreunden, dass es zu einer Verlagerung von einem Investment in harte, materiell-physische Ressourcen (Aktiven) zu weichen, immateriellen und humanen Ressourcen kommt, weil Letztere kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind. Das Gewicht hat sich laut Bleicher nämlich deutlich hin zu einer höheren Bedeutung von weichen Faktoren – unter anderem hin zur Problemlösungsqualität humaner Erfolgsfaktoren – verschoben.

Ein Argument Bleichers, das eine Schlüsselstelle für Fehlentwicklungen markieren könnte, weil Know-how und Führungsqualitäten auf rückwärts gerichtetes Wissen spezialisiert wird: „Unsere

⁸³ Bleicher 2012, S. 50.

⁸⁴ Bleicher 2012, S. 49.

⁸⁵ Vgl. Bleicher 2012, S. 66.

Managementinstrumente und hier insbesondere das Rechnungswesen laufen dieser Entwicklung mit immer größerer Distanz hinterher und werden dabei zunehmend obsolet, indem sie eher ein Fehlverhalten als eine Steuerung erleichtern⁸⁶.

Ein Management des Human-Kapitals im ganzheitlichen Sinn, der Gesamtheit des Wissens, Könnens und Verhaltens der Menschen in den Unternehmen, ist nach Ansicht Bleichers eine wichtige Voraussetzung für eine zeitgemäße Auseinandersetzung mit dem Wertewandel.

Das Vertrauen in die Kapazitäten und Potenziale der Mitarbeiter/Kollegen durch das neue Paradigma einer auf Ganzheitlichkeit ausgerichteten Unternehmens- und Kommunikationskultur führt dazu, dass diese ungeahnte – und in ihrer Fülle nicht vorhersehbare – Stärken entfalten. Wenn die Rahmenbedingungen passen, suchen qualifizierte Mitarbeiter/Kollegen selbst Strategien, bauen sich selbst Strukturen und Systeme zur Bewältigung bestimmter Situationen.

Querdenkertum oder technokratische Managementvorstellungen

Wissenschaftler attestieren immer häufiger, dass herkömmliches Führungsdenken und herkömmliche Kommunikationsmethoden in eine Sackgasse führten. Krisenhafte Erscheinungen in den Unternehmen werden darauf zurückgeführt, dass die ausbalancierte Synthese harter und weicher Faktoren fehlt und eine zu starke technokratische Vorstellung des Managements gegeben ist. Es gibt kein Handeln, das nicht beim Mitarbeiter/Kollegen ebenfalls eine Reaktion auslöst. Dieses technokratische, nur einem linearen Verlauf von Prozessen folgende Denken überträgt sich von der Managementspitze auf die gesamte Belegschaft, lähmt und verhindert Experimentierfreude und Virtuosität der Mitarbeiter/Kollegen, aber auch Querdenkertum. Dabei ist gerade Querdenkertum von großer Bedeutung für das konstruktiv-kritische Hinterfragen üblichen organisationalen Denkens und Handelns. Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit bestimmter Prämissen und Verhaltensmuster des organisationalen Alltags zu überprüfen, kann zu überraschenden und ungewöhnlichen Veränderungsvorschlägen führen. Querdenkern ist mit Toleranz und Aufgeschlossenheit zu begegnen, weil deren Denkansätze Erfolgspotenziale für jedes Unternehmen in sich bergen. Querdenkertum wird fälschlicherweise – oft aus Angst vor der durch es hervorgerufenen Phase einer zusätzlichen Verunsicherung über richtigere oder falsche Wege, die es zu beschreiten gilt – mit Querulantentum gleichgesetzt. Eine schwerwiegende Missinterpretation und Fehldeutung, weil Querulantentum mit Fug und Recht unterbunden wird, hingegen Querdenkertum – verbunden mit Loyalität gegenüber dem Unternehmen und seiner Führung – wertvolle neue Ideen induziert⁸⁷.

Öffnung durch Diversity Management

Die unterschiedlichen Fähigkeiten von Mitarbeitern/Kollegen als bereichernd und als strategische Ressource zu sehen und zu nutzen, ist kein Hang zum Zeiträubertum, weil sich Querdenkertum und das Zulassen von Vielfalt zumeist nicht an striktes Zeitmanagement binden lassen. Die wertschätzende

⁸⁶ Bleicher 2012, S. 78.

⁸⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 368 f.

Grundhaltung gegenüber Andersdenkenden und Andersseienden eröffnet neue Perspektiven. Die damit verbundene Beweglichkeit und immanente Neugier auf noch Unentdecktes und Unbekanntes kann sich zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil entwickeln. Diese Art von Diversity Management ist aber noch in einem anderen Zusammenhang von zunehmender Bedeutung. Die Zuwanderung ist in Europa zu einem herausfordernden und prägenden Momentum geworden, mit Auswirkungen bis in nahezu jedes Unternehmen hinein. Ganzheitliche Denkansätze im Sinne des Dialogischen Managements von Petersen und auch die Denkschule eines Diversity Managements führen automatisch zu einer interkulturellen Öffnung, mit der Grundannahme, dass die Zuwanderung (in Europa zum Beispiel) ein prägendes Moment der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Realität ist. Ein Füllhorn an zusätzlichen menschlichen Fähigkeiten und Potenzialen, die dadurch zur Verfügung stehen und in wertschätzender Weise in den Wirtschafts- und Arbeitsweltkreislauf eingebunden werden können⁸⁸.

In der Rigorosität der Wortwahl zunächst irritierend, letztendlich aber eine konstruktive Freigeistigkeit unterstützend, plädiert Petersen dafür, als CEO auch abwegig scheinende Meinungen, Misserfolge und Fehler zuzulassen, weil diese dringend notwendig sind, „um im Sinne eines zukünftigen (noch erfolgreicher) organisationalen Miteinanders querdenkerische Potenziale zu erschließen“⁸⁹.

Meinungsunterschiede und Konflikte zuzulassen und nicht aus Harmoniesucht zu unterdrücken kann befruchtend wirken und unkonventionelle neue Ideen produzieren, die wertvolle Impulse für Optimierungsschritte oder gänzlich neue Geschäftsfelder mit sich bringen können. Das Spannungsfeld, virtuelles Denken und Handeln auch in stark hierarchisch orientierten Unternehmen zu ermöglichen, bedeutet für Führungskräfte eine große Herausforderung an deren behutsames Begleiten von Entwicklungsprozessen, an deren dialogische Fähigkeiten und an deren Bereitschaft zum Risiko. Aber nur mittels Dialog und dialogischer Haltung sind solche Vernetzungsaktivitäten zwischen Etabliertem und dem Kreieren völlig neuer Denk- und Handlungsansätze auf eine alle Beteiligten fördernden Art und Weise möglich. Der Dialog sichert die Vereinbarkeit von Führung und Querdenkertum⁹⁰, sichert die Aufrechterhaltung gemeinsamer Ziele trotz diversifizierter Routenwahl⁹¹.

Managementdenken, das auf reine Produktivitätssteigerung, Strategien, Strukturen und Systeme fokussiert ist und allein die umfassende Messbarkeit des Beitrages der Internen Kommunikation zum Unternehmenserfolg im Visier hat, greift aus heutiger Sicht zu kurz. Demzufolge scheint es unzulässig, die Problematik der immateriellen Güter⁹² auf die Interne Kommunikation überzuwälzen, weil das zu einer gewissen Eindimensionalität des Denkens und in die Management-Sackgasse führt. Gleichzeitig

⁸⁸ Vgl. Orel, Marc (2013): Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa – Strategische Ansätze in Theorie und Praxis, Wien: Österreichischer Integrationsfonds, ÖIF-Dossier Nr. 28, S. 7 f.

⁸⁹ Petersen 2003, S. 370.

⁹⁰ Beschreibung Querdenkertum: Querdenker sind Personen, die konstruktiv-kritisch bestehende Denk- und Handlungsprotokolle hinterfragen, geltende Prämissen und Richtlinien oder auch Verhaltensschemata. Es werden neue, bisher nicht übliche und/oder angesprochene Annäherungen an Handlungsoptionen und/oder Denkstrukturen ventiliert, die wiederum dazu führen können, dass bisher nicht offenkundig gewordene Optimierungspotenziale sichtbar werden (vgl. Petersen 2003, S. 368 ff.).

⁹¹ Vgl. Petersen 2003, S. 371 f.

⁹² Erklärung immaterielle Güter: Als immaterielle Güter werden unter anderem Dienstleistungen und/oder Rechte (Lizenzen usw.) bezeichnet. Es sind nicht stoffliche Güter, die gemeinsam mit den materiellen Gütern als wirtschaftliche Güter, als Vermögensgegenstände eines Unternehmens, bezeichnet werden und in der Bilanz aufscheinen müssen.

resultiert aus der Erkenntnis, dass man das Rad nicht immer neu erfinden kann und muss, eine Evaluierung der Einschätzung, was Interne Kommunikation und Manager können sollten. Welche Qualitäten zur Verbesserung des Miteinanders im Interesse des gemeinsamen Ganzen sie unterstützen und einbringen sollten.

Hier klafft noch eine unübersehbare Kluft zwischen der von Kommunikationswissenschaftlern beanspruchten Rolle, die die Interne Kommunikation ihrer Überzeugung nach innerhalb von Unternehmen und Organisationen spielen sollte, und jener Rolle, die Betriebswirtschaftler und auf Zahlen fokussierte Manager der Kommunikation zubilligen oder von ihr einfordern. Entwicklungen der letzten Jahre zeigen eine erfreuliche Aufweichung bislang verhärteter Positionierungen auf beiden Seiten – und die zunehmende Einsicht, dass ohne gedeihliche Kommunikation prosperierendes Wirtschaften auf Sicht nicht möglich ist. Knut Bleicher, einer der Väter des St. Galler Managementmodells, ist einer der Promotoren für einen „Paradigmenwechsel“.

Vitales Bedürfnis von Führungskräften, die für die Unternehmenskommunikation verantwortlich zeichnen, ist es, analog zu betriebswirtschaftlichen Kennziffern den Anteil der Kommunikation im Rechnungswesen verhältnismäßig einfach und schnell nachweisen und bemessen zu können. Die Aussicht, solche alles erklärenden und für Controlling wie Budgetierung gleichermaßen aufschlussreichen Kennziffern zu entwickeln, wird noch einige Wissenschaftlergenerationen beschäftigen.

Erste Ansätze für Bemessung von Kommunikationsleistungen existieren zwar, sie beziehen sich aber nur auf einzelne Teildisziplinen und Teilaspekte der von der Unternehmenskommunikation versus Internen Kommunikation zu erbringenden Leistungen. Der damit einhergehende Einschätzungswandel hinsichtlich der Bedeutung auch der Internen Kommunikation beweist, wie sehr Betriebswirtschaftler wie auch Kommunikationswissenschaftler immer noch im Zahlendenken verhaftet sind. Während auf einfach zu ermittelnde Kennziffern für den Erfolgsbeitrag der Internen Kommunikation als solche noch gewartet werden muss, existieren bereits einige Berechnungsmodelle für Teilbereiche der Unternehmenskommunikation: Die Ergebnisse von Werbekampagnen sind zum Beispiel durch das Erreichen der gewünschten Zielgruppen und deren Feedback messbar. Ebenso messbar sind Marketingmaßnahmen wie zum Beispiel die Teilnahme an Ausstellungen oder Messen. Erfolge können in Frequenzzahlen ausgewiesen werden – etwa durch medienbezogene Evaluationsmethoden, die zum Ziel haben, die veröffentlichte Meinung (über das Unternehmen, Produkte oder Personen) zu interpretieren, zu werten, um daraus die Güte oder Qualitätsmängel in den Kommunikationsleistungen ableiten zu können⁹³.

⁹³ Vgl. Zerfaß, Ansgar (2008): Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage, S. 435–469, S. 439–457 ff.

Solche Auswertungen erfolgen durch eine Medienresonanzanalyse⁹⁴, eine Anzeigenäquivalent-Berechnung⁹⁵ oder auch die Ausschilderung von Weiterempfehlungsquoten. Diese sind Analyseeinheiten, die an erster Stelle für die Interne Kommunikation von Belang sind, weil sie ein Beleg für die hohe Qualität der durch die Interne Kommunikation initiierten Kommunikationsmaßnahmen sind oder deren Defizite und Lücken aufzeigen, die wiederum zu unternehmensinternen Evaluierungsschritten führen (können). Diese Analyseeinheiten geben aber selbstredend auch Einblick in die Qualität und/oder Defizite der externen Kommunikation und/oder explizit der Marketingstrategie.

Für die Klärung der direkten und indirekten Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen bei bestimmten Stakeholder-Gruppen sind Methoden unterschiedlicher Befragungsmodi dienlich. Sie kommen allerdings aufgrund des damit verbundenen finanziellen und zeitlichen Aufwandes zumeist nur in sehr spezifischen Situationen zur Anwendung.

Eine Ausnahme bildet dabei die doch häufiger zur Anwendung kommende Mitarbeiterbefragung. Ansonsten kann bei den quantitativen Befragungen zwischen persönlichen Leitfaden-Interviews, schriftlichen Befragungen, telefonisch umgesetzten Befragungen⁹⁶ oder Online-Fragebögen gewählt werden. Bei den qualitativen Befragungen geht es um eine vertiefende Erhebung von Emotionen, Einstellungen oder auch Motiven. Hierbei hat sich als besonders effizientes Instrument zur Überprüfung der Wirkung interner Kommunikationsmaßnahmen die Mitarbeiterbefragung erwiesen, die auch in den Unternehmen häufig zur Anwendung kommt.

Dazu kommen noch Evaluationsmethoden, die sich auf das Image – als handlungsleitendes Vorstellungsbild von Unternehmen, Marken, Personen – beziehen oder/und auf die Reputation, die entsteht, wenn Vorstellungsbilder noch durch Unterstützungspotenziale ergänzt werden und somit den Einfluss und die Macht des Unternehmens, der Person vergrößern. Oder es wird durch ein Benchmarking⁹⁷ innerhalb von Abteilungen von externen Units versucht, Auskünfte über den Status oder Entwicklungstrends zu erhalten.

⁹⁴ Erklärung Medienresonanzanalyse: Bei einer Medienresonanzanalyse werden Clippings (gesammelte Presseartikel zum Unternehmen, einem Projekt oder dem CEO – ohne Gewichtung und inhaltliche Bewertung) inhaltlich codiert und ausgewertet im Zusammenhang mit unterschiedlichen Fragestellungen, die das Unternehmen betreffen. Methodisch wird hier der Inhaltsanalysen-Ansatz gewählt.

⁹⁵ Erklärung Äquivalenzanalysen: Bei der Anzeigen-Äquivalenzanalyse beispielsweise werden zur quantitativen Analyse auch qualitative Bewertungen vorgenommen. Man vergleicht unter anderem, welche Kosten durch eine gute Kommunikationsarbeit erspart wurden, weil über ein Projekt, Vorhaben usw. im Wirtschaftsteil einer Zeitung zum Beispiel berichtet wurde und zur Publizierung des Projektes, Vorhabens usw. daher keine eigenen bezahlten Anzeigenschaltungen erforderlich waren. Die Veröffentlichung erfolgte durch (unbezahlte) Berichterstattung in den Medien und nicht durch Inserate. Dieser (teils umstrittene) Bewertungsansatz geht davon aus, dass ein redaktioneller Beitrag mindestens die gleiche Wirkung entfaltet wie eine Anzeige desselben Umfanges (vgl. Zerfuß 2008, S. 458).

⁹⁶ Für telefonisch umgesetzte Befragungen wird heute auch verstärkt auf die Möglichkeit von CATI (Computer Aided Telephone Interviews) zurückgegriffen.

⁹⁷ Erklärung Benchmarking: Unter Benchmarking versteht man ein Instrument der Beobachtung und Kontrolle von Mitbewerbern. Mittels regelmäßiger bzw. kontinuierlicher Vergleiche der Produkte, Dienstleistungen, Methoden usw., die seitens des Mitbewerbers angeboten werden, werden die eigenen Leistungen mit einem oder mehreren anderen Unternehmen verglichen (vgl. (2010): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 48).

Insgesamt gesehen sind dies jedoch allesamt Messverfahren, die Teilbereiche messen und Schlussfolgerungen hinsichtlich des Erreichens von sequenziellen Zielsetzungen zulassen, nicht jedoch als umfassend befriedigende Kennziffer bezüglich der erfolgreichen Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen in Summe gelten können.

Diese Bestandsaufnahme, die laut Siegfried Schick⁹⁸ bis in die späten 1990er Jahre die Interne Kommunikation und deren Stellenwert in den Unternehmen prägte, verdeutlicht den Aufwärtstrend der Bedeutung, den erfolgreiche Führungskräfte in den letzten Jahren der internen Kommunikation beimessen.

Aber noch immer scheint eine dramatische Unterbewertung der Internen Kommunikation in Forschung und Praxis der Fall zu sein.

Weniger vertraut mit der möglichen „Werttreiber“-Funktion der Internen Kommunikation scheinen noch die Klein- und Mittelbetriebe zu sein. Obwohl sie sich ebenfalls in einem unternehmerischen Umfeld bewegen, das durch eine rasante Zunahme der Kommunikationsmöglichkeiten im elektronischen Bereich (E-Mail-Hype, Internet, Intranet) und durch steigenden Wettbewerbsdruck aufgrund der Europäisierung und Internationalisierung gekennzeichnet ist. Aber auch durch einen generellen Know-how-Zuwachs hinsichtlich des positiven Effektes einer Personalisierung, Emotionalisierung und Visualisierung von Kommunikation für ein Unternehmen.

Die heute für Unternehmen und Organisationen zunehmend schwieriger werdende Situation, wonach der Wettbewerb durch Europäisierung und Internationalisierung rasant an Härte zunimmt, die Kommunikationsmöglichkeiten durch elektronische Medien, Intranet, Internet etc. explodieren, kommt in folgendem Kernsatz von Doppler/Lauterburg zum Ausdruck, wonach allgemein feststellbar sei, dass die Ressourcen Zeit und Geld knapper würden, gleichzeitig aber die Komplexität von Einflüssen innerhalb der Unternehmen, aber auch jene aus dem Umfeld und der Umwelt von Unternehmen immer größer werde – aber auch die Komplexität von notwendigerweise zu fällenden Entscheidungen⁹⁹.

Die Ansprüche an Qualität, Professionalität, Aktions- und Reaktionsschnelligkeit der Internen Kommunikation und deren Verantwortungsträger steigen signifikant. Dennoch versäumen laut Mast Führungskräfte weiterhin, Wettbewerbsvorteile mittels einer professionellen Internen Kommunikation zu lukrieren. „Sie vertrauen auf ihre natürliche Kommunikationsfähigkeit, d. h. auf die überschaubaren Strukturen und Mitarbeiterzahlen. Dabei übersehen sie häufig, dass sich die Anforderungen an die interne Kommunikation ebenso dramatisch geändert haben wie die Bedingungen auf dem Markt“¹⁰⁰.

Zu unterschiedlich ausgeprägten Akzeptanzproblemen der Kommunikation und deren Notwendigkeit, sowie zu ihrem wertschöpfenden Beitrag in den Unternehmen, gesellen sich auch noch Schnittstellenprobleme zwischen der internen und externen Kommunikation. Die ernüchternde „Zwischenbilanz“ aufgrund der bisher analysierten Literatur: Die Abteilung „Interne Kommunikation“

⁹⁸ Vgl. Schick 2010a, S. 20 ff.

⁹⁹ Vgl. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2000): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt/Main: Campus-Verlag, S. 24 ff.

¹⁰⁰ Mast, Claudia (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 758.

scheint zu den am meisten vernachlässigten und unterschätzten Erfolgsfaktoren in Unternehmen zu zählen.

Das Sprichwort: „Wo Rauch ist, ist auch Feuer!“, auf die Interne Kommunikation umgemünzt, würde lauten: „Wo Ängste existieren und Gerüchte blühen, gibt es keine funktionierende Interne Kommunikation.“ Es gibt Situationen, in denen die Kommunikationskultur generell und speziell die Interne Kommunikation eines Unternehmens auf eine harte Bewährungsprobe gestellt werden: Krisen, Katastrophen, Unfälle, Change-Prozesse¹⁰¹. Durch die Interne Unternehmenskommunikation können gerade in solchen Fällen Werte erhöhende, aber auch Werte vernichtende Akzente gesetzt werden. Die Fähigkeit zur Reflexion¹⁰², zum offenen Austausch und zu einem Agieren, das dem jeweils anderen in zugewandter Form erfolgt, kann mehr bewirken als jede Check-Liste.

Steuerungsfunktion der Kommunikation: Reflexion, nicht Controlling

Das Aufschlussreiche und gleichzeitig Verräterische sind Begrifflichkeiten, die sich in ihrem Gebrauch wie auch in der dahinter sich verbergenden Haltung über viele Jahre fest verankert haben. Ein solcher Begriff ist Controlling, in der Betriebswirtschaftslehre ein üblicher und bestens gelernter wie auch gelehrter Prozess – in den Kommunikationswissenschaften hingegen für viele ein befremdlich klingender Begriff, der insbesondere im Kontext mit einer angestrebten dialogischen Grundhaltung von Führungskräften und geführten Mitarbeitern den Beigeschmack einer ausschließlich auf Zahlen und Fakten gerichteten nachträglichen Kontrolle von Kommunikationsprozessen hat. Würde man jedoch den Menschen bzw. den Mitarbeiter im Mittelpunkt eines kommunikativen Steuerungsprozesses sehen, wäre anzudenken, den Controlling-Begriff gegen den Begriff der Reflexion auszutauschen.

Wenn heute von strategischem und operativem Kommunikations-Controlling die Rede ist, deckt die Frage, ob man das Richtige tut, die strategische Komponente ab und die Frage, ob man die Dinge auch richtig macht, die operative. Die überwiegend gewählten Methoden dazu sind zum Beispiel adaptierte Formen der Balanced Scorecard oder Prozessanalysen, damit die organisatorische Ausgestaltung der Abteilungen, der interne Arbeitsfluss oder Kompetenzen optimiert werden. Im Vordergrund der Überlegungen stehen laut Zerfaß dabei die Effektivität der Kommunikationspolitik und die optimale Ausschöpfung der möglichen Erfolgspotenziale, die durch das Kommunikationsmanagement und die Kommunikationsstrategie geschaffen wurden.

Wie schwierig es ist, im Kommunikations-Controlling tatsächlich zu aussagekräftigen Ergebnissen durch die herkömmlichen Controlling-Methoden zu kommen, ist z. B. daran ersichtlich, dass viele Versuche, zu normierten Methoden von Ergebniskontrollen zu kommen, bisher mehr oder weniger scheiterten. So wird u. a. seitens der Unternehmen und der Wissenschaft angestrebt, standardisierte

¹⁰¹ Vgl. Herbst, Dieter (2008): Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Interne Kommunikation, in: Dörfel, Lars/Arndt, Susanne (Hrsg.): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit, 1. Aufl., Berlin: scm c/o Prismus, S. 174–200, S. 188 ff.

¹⁰² Vgl. Benesch 2011, S. 118 ff.

Methoden zur Bewertung von Werten – wie sie Marken oder das Reputationskapital darstellen – zu entwickeln. Die Normierung solcher Methoden ist jedoch bis heute nicht wirklich gelungen¹⁰³.

Reflexion statt Controlling

Ein Teil der Schwierigkeiten mag darin zu suchen sein, dass das Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement überaus vielschichtig und organisations- wie auch situationsspezifisch unterschiedlich sind. Wie Zerfaß anmerkt, scheint die erforderliche Verzahnung von Unternehmensstrategie und Kommunikationsstrategie alles andere als selbstverständlich zu sein. Auch der Nachweis des Beitrages der Kommunikation für das Erreichen strategischer Ziele eines Unternehmens bzw. einer Organisation bleibt weiterhin eine große Herausforderung. Gründe dafür gibt es mehrere. Oft werden die Kommunikationsleistungen lediglich an (externen) Teilssegmenten festgezurr – wie etwa an Marketing- und Werbemaßnahmen. Oder sie hängen mit aufwendigen (Mitarbeiter-/Stakeholder-)Befragungen zusammen, die dann zumeist nur im Rahmen großer Veränderungsprozesse (Fusionen, Führungswechsel, Change-Prozesse) durchgeführt werden. Wenngleich vielversprechende Controlling-Schritte zur Verbesserung der Kosteneffizienz, der Qualität, der Performance oder von Kommunikationsprozessen gesetzt worden sind – zumeist in Anlehnung an Konzepte und Erfahrungen aus anderen (betriebswirtschaftlichen) Bereichen –, liegt die kritisch zu beleuchtende Fragestellung weniger am Werkzeugkasten als an der grundsätzlichen Ausrichtung der Controlling-Ausrichtung.

Erst wenn es zu einem Austausch von Worten, gekoppelt mit einem damit verbundenen neuen Denkansatz, kommt, wenn Controlling durch Reflexion ersetzt wird und konsequenterweise ein dialogisches Managementverständnis zur deklarierten Zielsetzung von Kommunikationssteuerungs- und Optimierungsmaßnahmen wird, werden Kommunikationsleistungen in den Unternehmen erfolgreich optimiert werden können.

Prinzip der Kooperation

Einen für schwierige Managementsituationen wertvollen Denk- und Steuerungsansatz liefert laut Helmut Ebert¹⁰⁴ der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Grice¹⁰⁵ mit seinem Verweis auf das Prinzip der Kooperation, demzufolge jeder Gesprächspartner seine Äußerungen derart formulieren und artikulieren sollte, dass der oder die anderen völlige Klarheit darüber haben, dass sie dem gemeinsam definierten Zweck dienlich sind. Das heißt keineswegs, dass es in Gesprächen zu keinen Konflikt- und

¹⁰³ Vgl. Zerfaß, Ansgar (2010): Controlling und Kommunikations-Controlling aus der Sicht der Unternehmensführung, in: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Neuausgabe, völlig überarbeitet, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 28–50, S. 38 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Ebert, Helmut (2014): Unternehmenskommunikation und Vertrauen. Eine Bestandsaufnahme der Glaubwürdigkeitsforschung, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001 ff., Neuwied: Luchterhand, 8.76/1–54.

¹⁰⁵ Vgl. Grice, Paul H. (1967): Logic and Conversation, William James Lectures, in: Cole, Peter/Morgan, Jerry L. (Hrsg.): Speech Acts, Syntax and Semantics., Vol. 12, New York: o. V.

Streitsituationen kommen kann, sondern besagt vielmehr, dass – unabhängig von der Themenwahl und von der Art des Gespräches (Auseinandersetzung, Streitgespräch, Diskussion) – Kooperation stets erforderlich ist, weil man sich im Streit zum Beispiel immer auf das bezieht, von dem man annimmt, dass es dem Gegner wichtig ist.

Von diesem Kooperationsprinzip leitet Grice Maximen ab, von denen er behauptet, dass diese (unbewusst) die Kommunikation steuern. Es sind dies die Maxime der Quantität: Gesprächsbeitrag so informativ wie möglich, aber nicht umfassender als nötig; die Maxime der Qualität: nur sagen, was man für richtig hält, nichts, wofür Gründe fehlen; die Maxime der Relevanz: jeder Gesprächsbeitrag soll für den Gesprächsverlauf relevant sein; und die Maxime der Modalität: keine Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten, Weitschweifigkeiten.

Diese von Grice entdeckten Regeln zählen laut Ebert zu den großen wissenschaftlichen Entdeckungen, weil sie wesentlich dazu beitragen, das Funktionieren menschlicher Kommunikation besser zu verstehen. Die besagten Maximen wenden Menschen demzufolge unbewusst an. Im Bemühen, die Geheimnisse menschlicher Konversation erklärbar zu machen, weist Grice nach, dass das Wahr-Falsch-Schema nicht durchgängig anwendbar ist (Beispiel: ein Gruß ist weder falsch noch richtig, sondern unaufrichtig oder herzlich), und dass Gesagtes und Gemeintes vielfach voneinander abweichen. Letzteres ist dann der Fall, wenn eine Bitte in eine Frage eingehüllt geäußert wird. Beispiel: Können Sie ausnahmsweise die Kaffeemaschine bedienen? Die logisch richtige Antwort wäre: Ja. Gemeint ist aber, ob beispielsweise ein Assistent ausnahmsweise einen Kaffee machen kann – obwohl das nicht zu seinen Aufgaben gehört. Oder die Antwort auf die Frage nach der Uhrzeit – „Können Sie mir sagen, wie spät es ist?“, wäre logisch richtig „Ja“. Aber natürlich wünscht der Fragesteller, dass nicht mit einem einfachen „Ja“ geantwortet wird, sondern mit der Zeitangabe.

Nach Ebert sind diese Maximen auch wichtig für die CEO-Kommunikation, in den sozialen Medien beispielsweise. Eine Untersuchung von Weblog-Beiträgen, durchgeführt von Hajnal¹⁰⁶, zeigte, dass diese Beiträge konsequent darauf verzichten, Nachrichten und Meinung zu trennen, die Themen den individuellen Beobachtungsmustern der Verfasser entsprechen und unter anderem auf journalistische Distanz verzichtet wird. Dadurch wirken die Beiträge authentisch, profiliert und engagiert. Außerdem reagieren die Verfasser gleich auf Postings der Nutzer. Die Schlussfolgerung von Hajnal: „Die Sprache der Unternehmens- und erst recht der CEO-Kommunikation hat sich künftig vermehrt nach den Konversationsmaximen zu richten.“

Der bisherige Erfolg des einfachen Sender-Empfänger-Modells in der Management-Praxis ist – wie unter anderem Ebert vermerkt – offenbar darauf zurückzuführen, dass es einem funktionalistisch-objektivistischen Management-Leitbild sehr nahekommt und am ehesten entspricht¹⁰⁷. Funktionalistisch deshalb, weil viele CEOs davon ausgehen, ein Unternehmen funktioniere mehr oder weniger wie eine Maschine. Man dreht an einigen Schrauben, drückt auf einige Knöpfe, aktiviert einige Sensoren – schon

¹⁰⁶ Vgl. Hajnal, Ivo (2009): Medien und Sprache der Entscheider, in; Oltmanns, Torsten/Kleinaltenkamp, Michael/Ehret, Michael (Hrsg.): Kommunikation und Krise. Wie Entscheider die Wirklichkeit definieren, Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 57–72.

¹⁰⁷ Vgl. Ebert 2015, S. 26.

dreht sich alles in eine bestimmte, gewollte Richtung. Objektivistisch deshalb, weil viele davon ausgehen, dass ihr Zugang zur Welt – innerbetrieblich und die Umwelt betreffend – ein objektiver ist.

Das Sender-Kanal-Empfänger-Modell wird heute in seiner – auf einige Kernelemente – beschränkten Sichtweise aber vor allem von Wissenschaftlern in Frage gestellt, die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und deren Implementierung in Kommunikationskonzepte, -modelle und -leitlinien berücksichtigt wissen wollen. In einer nicht gerade positiv konnotierten semantischen Zuspitzung wird die Theorie, auf der dieses Sender-Empfänger-Modell basiert, als Kanaltheorie bezeichnet. Dieser wird attestiert, dass sie im technischen Bereich ihre Berechtigung hat – zumal sie auch auf zwei Mathematiker, Shannon und Weaver, zurückzuführen ist, die sie für die möglichst störungsfreie technische Übermittlung von Nachrichten im II. Weltkrieg entwickelten –, für die Anwendung im zwischenmenschlichen Bereich heute aber nicht mehr zulässig erscheine bzw. als zu eingrenzend angesehen wird¹⁰⁸.

„Die Welt ist aber eine immer durch Sprache und somit durch Weltdeutung vermittelte Welt. Ein Wort ist kein wahres Abbild der Dinge, sondern ein Konsens hinsichtlich der Interpretation von Dingen.“¹⁰⁹ Zweckgerichtetes Denken im Management und in Unternehmen neigt dazu, Unwägbarkeiten und Unsicherheiten in der Kommunikation durch strikte Vorgaben, Richtlinien und Eingrenzungen nach bestimmten Schemata kontrollierbar und deutbar zu machen. Interpretationen sind einer Linie, die Sicherheit, Klarheit und Kalkulierbarkeit anstrebt, abträglich.

Die Aufgabe einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenskommunikation und Internen Kommunikation ist ohne ausreichendes und angemessenes Wissen über Kommunikation nicht zu schaffen. Dieses Wissen sich anzueignen, ist elementarer Bestandteil des Fähigkeitsprofils erfolgreicher CEOs.

Informationsfunktion der Internen Kommunikation

Kommunikation ist aus technischer Sicht die Übertragung einer Information¹¹⁰ von einem Sender zu einem Empfänger. Aus einer Vielzahl möglicher Nachrichten wird eine bestimmte ausgewählt, kodiert – das heißt, in eine Folge von Symbolen umgewandelt (Sprache, Schrift) –, mittels eines Übertragungskanal gesendet, verhaftet mit dem Risiko von Störungen, sodass unter Umständen das empfangene Signal sich vom gesendeten unterscheidet. Der Empfänger verwandelt seinerseits die empfangenen Signale in eine Nachricht (Botschaft). Dieses von Shannon/Weaver 1979 entdeckte bzw. entwickelte Kommunikationsmodell ist auf deren Tätigkeit als Nachrichtentechniker zurückzuführen. Dabei ging es primär um eine möglichst störungsfreie Übermittlung von elektrischen Signalen. Ein informationstheoretisches Modell, das von einer mehr oder weniger eindeutigen Nachricht ausgeht, die entsprechend kodiert und dekodiert werden muss. Das ursprünglich technische Modell wurde dann auf

¹⁰⁸ Vgl. Storch/Tschacher 2016, S. 14 ff.

¹⁰⁹ Ebert 2015, S. 26.

¹¹⁰ Erklärung Information: Als Informationen können Botschaften, Daten und Fakten bezeichnet werden, für deren Übermittlung und Vermittlung keine zwischenmenschlichen Interaktionen nötig sind. Informationen können aber auch mittels Gesprächen, Besprechungen etc. vermittelt werden.

die menschliche Kommunikation übertragen, worin vielfach das ihm innewohnende Problem gesehen wird.

Menschliche Kommunikation ist nicht nur die möglichst störungsfreie Übermittlung von Nachrichten, sondern ein komplexes Gebilde von mit der Sprache verbundenen Bedeutungsinhalten zum Beispiel, oder verknüpft mit der zusätzlichen Botschaftsebene nonverbal vermittelter Kommunikationsinhalte beziehungsweise unterschiedlicher Codes, die Sender und Empfänger verwenden. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe, Wertesysteme, Prioritätensetzungen, Ausdrucksgewohnheiten, Emotionalisierungsgrade sind wesentliche Elemente von Kommunikation.

Alle Merkmale, die im Shannon-Weaver-Modell aus der Technikerwelt naturgemäß nicht die angemessene Berücksichtigung finden konnten. Dennoch war der kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliche Fußabdruck dieses Modells über Jahrzehnte prägend. Ein Modell, das in seiner offenkundigen Einfachheit eine plausible Annäherung an das Phänomen Kommunikation gestattete und somit ein probates Mittel zur Reduktion der Komplexität von Kommunikation schien.

Dieser Vereinfachung des Kommunikationsprozesses wird heute aufgrund von wissenschaftlich beweisbaren, hochkomplizierten neuronalen Verknüpfungen und Zusammenhängen zwischen Geist und Körper (Embodiment) zunehmend kritisch begegnet. Auf diese Befundung und auf eine diesbezüglich fokussierte Annäherung an das Phänomen der menschlichen Kommunikation, unterfüttert mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, wird in den folgenden Kapiteln noch vertiefend eingegangen.

Übermittlungsfunktion multisensorischer Nachrichten

Mit der Mehrdeutigkeit von Nachrichten zurechtzukommen, ist ein Ziel, dem sich jeder Kommunikator nähern will und das gute Gesprächspartner, unabhängig von deren Funktion und Aufgabenstellungen, von weniger guten unterscheidet.

Zur Veranschaulichung der Schwierigkeit, die Mehrdeutigkeit von Aussagen (Nachrichten, Botschaften) zu entschlüsseln, soll hier stellvertretend für andere Zugänge kurz auf das von Schulz von Thun entwickelte Vier-Ohren-Modell¹¹¹ eingegangen werden, wobei dieses möglicherweise erst eine erste Annäherung an ein Kommunikationsverständnis sein kann, das auch interdisziplinäre Erkenntnisse angemessen zur berücksichtigen weiß.

Das Vier-Ohren-Modell besagt, dass wir mit einem Sach-Ohr kommunikative Inhalte aufnehmen, mit dem Beziehungs-Ohr oft zu viel Bedeutung in einen kommunikativ übermittelten Inhalt hineininterpretieren, mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr Nachrichten unter dem Aspekt analysieren, was sie uns über den anderen aussagen, und mit dem Appell-Ohr – wenn es zu ausgeprägt ist – dazu verführt werden, immer und überall das Gras wachsen zu hören und kleinste Signale auf deren Appellcharakter hin zu untersuchen.

¹¹¹ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (1982): Miteinander reden. Störungen und Klärungen; Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 51 ff.

Kern des Modells sind u. a. die vier Fragestellungen: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen? Was soll ich aufgrund der Mitteilung denken oder tun? Wie spricht der Vis-à-vis-Partner mit mir? Was ist das für ein Mensch? Ein Modell, das den Kommunikationsprozess auf diese Fragestellungen beschränkt, begrenzt den Blick auf dessen Vielschichtigkeit, „... übersieht sowohl den Charakter der Gemeinschaftshandlung als auch den Steuerungscharakter des Sprechens und den Konstruktionscharakter der gemeinsamen Arbeit am Verstehen“¹¹². Kaum eine Äußerung hat aber nur einen Bedeutungskern. Ebenso zu hinterfragen ist die dem Modell verhaftete, falsche Annahme, ein Sender agiere mit Tarnen und Täuschen und versuche, die wahre Bedeutung von Gesagtem hinter der Formulierung zu verstecken.

Trotz dieser Schwächen bietet das Modell laut Ebert durchaus wertvolle Erkenntnisse in Richtung Eigenverantwortung für die Qualität von Kommunikation, für die eigene Reflexionsfähigkeit. Dass man sich darin übt, zu erkennen, wie man wahrgenommen werden möchte und wie man wahrgenommen wird. Und zu lernen, dass das richtige Verstehen eher die Ausnahme denn der Normalfall ist¹¹³.

Die in jüngerer Zeit für die Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften befruchtend wirkenden Erkenntnisse neurowissenschaftlicher Forschungsarbeiten bieten einen beeindruckenden Einblick in das phänomenale Kommunikationsnetzwerk, über das jeder Mensch verfügt – das er aber in unterschiedlicher Intensität nutzt. Es bleibt allerdings abzuwarten, inwieweit diese Erkenntnisse tatsächlich in der Praxis und in den Unternehmen zielgerichtet Berücksichtigung finden.

Dass (zunehmend) die Sichtweise der Sozialwissenschaften um die Biologie erweitert wird, ist ein Verdienst der Neurowissenschaft. Kein ernstzunehmender Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftler wird heute verneinen, dass Emotionen, Erregung, Stress oder vegetative Zustände wie Hunger oder Vigilanz (Wachsamkeit, andauernde Aufmerksamkeit bei eintönigen Reizen) wesentlich dazu beitragen, Entscheidungen des Menschen oder den Verlauf eines Gespräches zu beeinflussen.

Ziel des Bemühens, aber auch der faktisch schon erfolgten Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse in den unterschiedlichen Disziplinen ist es, „ein umfangreicheres Verständnis und bessere Modelle menschlichen Verhaltens zu erhalten. (...) Im Speziellen ermöglicht die Anwendung neurowissenschaftlicher Methoden, dass neben dem beobachtbaren Verhalten auch die diesem Verhalten zugrundeliegenden Prozesse untersucht werden können. (...) Die kognitiven Neurowissenschaften und ihr Instrumentarium machen es uns möglich, einen Blick in die *Black Box* zwischen Informationseingang und gezeigtem Verhalten zu werfen.“¹¹⁴

Bedingung, dass dieser Nutzen greifbarer wird, ist eine weitere Annäherung der Ansprüche und Forderungen interdisziplinär arbeitender Forscher. Das scheint noch ein mühevoller Weg zu sein, wenngleich Ansätze von Veränderung hin zu gegenseitiger Zuwendung der Wissenschaftsdisziplinen als ermutigend bezeichnet werden könnten.

¹¹² Ebert 2015, S. 10.

¹¹³ Vgl. Ebert 2015, S. 11.

¹¹⁴ Weber, Bernd/Bartling, Marcel (2014): Neuroökonomie – Hilft die Hirnforschung, ökonomisches Verhalten besser zu verstehen? in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing, 3. Auflage, Freiburg: Verlag Haufe-Lexware, S. 41.

Die Schwierigkeiten, sich interdisziplinär bei beidseitiger Respektierung des jeweiligen Spezialwissens anzunähern, liegen offenkundig an Forschungstraditionen und an den Personen selbst. So scheuten sich zum einen Kognitionsforscher oder Psychologen, formalisierte Generalisierungen als Erklärung für ihre empirisch gewonnenen Erkenntnisse zu verwenden. Zum anderen fehlte den Ökonomen oft die empirische Untermauerung ihrer Theorien, die allesamt auf stringente Logik und Präzision ausgerichtet waren. Um aus diesem Dilemma einen Ausweg zu finden, bedient sich die Neuroökonomie Theorien, die aus der Ökonomie abgeleitet sind, deren Annahmen als realistisch empfunden werden und durch neurophysiologische Befunde untermauert werden können. Die Beibehaltung traditionellen Denkens und der Verbleib in alten Spuren könnten jedoch wichtige weitere Erkenntniszugewinne behindern.

Für die Interne Kommunikation sind Erkenntnisse über Entscheidungs- und Wahrnehmungsprozesse, über (vorhersagbares) menschliches Verhalten, über Beeinflussungsmöglichkeiten zur gemeinsamen Zielerreichung von großer Bedeutung. Die Einbeziehung von biologischen und neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zur Optimierung von Kommunikationsprozessen jeglicher Art sind aus heutiger Sicht relevant. Die Auffassung, wonach Gefühle wie Stress in den sozialwissenschaftlichen Modellen keine Rolle spielen, hat sich durch den Einfluss der kognitiven Neurowissenschaften grundlegend verändert, was nach Ansicht von Weber und Bartling einen langfristigen Effekt auf die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften haben wird¹¹⁵.

Einer der anspruchsvollsten – weil nur mittels wissenschaftlicher Erkenntnisse anderer Wissenschaftszweige annähernd vollumfänglich begreifbaren – Kommunikationsaspekte ist jener der analogen, d. h. nonverbalen, Kommunikation und der gesamten Wirkungs-Bandbreite, über die ein Mensch verfügen kann. Wir müssen akzeptieren, dass alles, was wir sagen oder nicht sagen, von anderen gedeutet wird. Ebenso, was wir tun oder eben gerade nicht unternehmen. Wenn man dies auf den Unternehmensalltag überstülpt, bedeutet diese grundsätzliche Feststellung – basierend auf dem Axiom von Paul Watzlawick, wonach man nicht nicht kommunizieren kann –, dass CEOs und Führungskräfte einem permanenten Screening unterworfen sind. Geschickte Kommunikanten setzen das Instrument ihrer eigenen Wirkung und Präsenz genauso zielgerichtet ein, wie sie sprachliche Formulierungen, Tonalität oder Schweigen als Verstärker für ihre Aussagen verwenden.

Beziehungsebene bestimmt inhaltliche Bedeutung

Gut nachvollziehbar ist auch das zweite Axiom von Paul Watzlawick, das besagt, dass die Beziehung die inhaltliche Bedeutung menschlicher Kommunikation bestimmt. Bei einer positiven Einstellung zu einem Vorgesetzten werden dessen Wünsche oder auch Anweisungen auf einen fruchtbaren Boden fallen. Bei einer schlechten Beziehung hingegen, sei sie zwischen Mitarbeitern oder vertikal zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, werden keine noch so guten Sachargumente zu gegenseitigem Verständnis führen. Dabei ist es auch nicht relevant, ob die Beziehungsebenen

¹¹⁵ Vgl. Weber/Bartling 2014, S. 40.

symmetrisch – das heißt, es existieren gleichverteilte Handlungsmöglichkeiten – oder ob diese komplementär sind – das heißt, die Handlungsmöglichkeiten der beiden Partner ergänzen sich¹¹⁶.

Als gleichermaßen bedeutungsvoll für das Handling von Kommunikation kann daher das Spezifikum angesehen werden, dass kommunikative Akte – Botschaften, Informationen, Nachrichten – stets einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt inkludieren¹¹⁷. Mit jeder Nachricht sendet der Kommunikationspartner dem Empfänger seine persönliche Haltung ihm gegenüber mit. Bewusst oder unbewusst. Offensichtliche Sympathie zeigend durch ein begleitendes Lächeln, Augenkontakt, verbindliches Schulterklopfen, oder auf Distanz bedacht mittels knapper Formulierung und einer unbeteiligten, neutralen Tonlage. Die Vielfalt der mitgesendeten Begleitbotschaften durch nonverbale und paralinguistische Kommunikationselemente ist so groß wie die Vielfalt der Menschen an sich. Fein zisierte Klassifizierungen und Interpretationen mitgesendeter Botschaften können individuell unterschiedlich ausfallen, da der kulturelle Background, Erinnerungen und Wahrnehmungen jedes Individuums variieren. Größere Zuordnungen und Qualifikationen sind dank psychologischer, neurowissenschaftlicher oder auch soziologischer Bewertungsschemata generalisierend möglich, wenngleich die soziokulturelle Umgebung und der jeweilige Kulturkreis eine nicht unwesentliche Rolle spielen und zu berücksichtigen sind.

Zahlreiche Analysen und Wahrnehmungen verfestigen – auch seitens der Autorin – den Eindruck, dass der Inhalts- und Beziehungsaspekt eines kommunikativen Aktes, einer Interaktion, nicht isomorph¹¹⁸ sind. Der inhaltliche Aspekt einer Botschaft wird vom Rezipienten zumeist mit weniger bedeutungsvollen Gefühlen antizipiert als die zusätzlich mitgesandten Signale, die etwas über die menschliche, persönliche Beziehung zwischen dem Sender und Empfänger einer Nachricht aussagen. Es sei denn, es handelt sich um eine lebensbedrohende Nachricht.

Botschaften sind immer mehrschichtig

Über Sein und Schein, über den als wünschenswert anzusehenden Schein, den jemand erwecken möchte oder mitgesendete Botschaften, wie er als Mensch, als Person ist, wird im Unternehmensalltag nicht immer Gelegenheit für zeitnahe Einschätzungsüberlegungen und/oder Gespräche sein. Dies entbehrt auch so gesehen der Notwendigkeit. Was jedoch CEOs zusätzliche Sicherheit und Bodenhaftung bei der Einschätzung von Gesprächspartnern geben kann, ist das Wissen ob der Mehrschichtigkeit von interaktiv mitvermittelten Bildern. Im Buberschen Sinn heißt das, dass man nicht nur zwei Arten menschlichen Daseins unterscheiden kann, sondern dass eine Vielzahl von Figurationen bei einer Unterredung zwischen zwei Personen im Spiel sein kann: Da ist einmal Hans, wie er dem Dampf erscheinen will – und der Dampf, wie er dem Hans erscheinen möchte. Dann wiederum gibt es einen Hans, wie er dem Dampf wirklich erscheint, und umgekehrt. Schließlich hat Hans eine ganz

¹¹⁶ Vgl. Ebert 2015, S. 16 f.

¹¹⁷ Vgl. Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen. Störungen. Paradoxien, 12., unveränderte Auflage, Bern: Verlag Huber, S. 58 f.

¹¹⁸ Erklärung isomorph: Stammt vom Griechischen isós = gleich; morphé = Form, Gestalt; gleichgestaltig. Gegensatz: heteromorph. Isomorph bedeutet, Strukturen, Modelle, Theorien können gleichgestaltig sein – oder nicht.

bestimmte Vorstellung von sich selbst – ebenso Dampf. Und dann gibt es den leiblichen Hans und den leiblichen Dampf. In Summe mischen also zumindest sechs verschiedene Scheingestalten mit, wenn zwei Personen miteinander reden¹¹⁹ – betrachtet man die in einer Interaktion mitwirkenden Facetten von Sein und Schein.

Paul Watzlawick unterstreicht die höhere Bedeutung des Beziehungsaspektes insofern, als er davon spricht, dass der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt und daher eine Metakommunikation sei¹²⁰ – und davon, dass dies ein etwas arbiträr anmutender Versuch einer Rangordnung sei, weil ebenso logisch und richtig wäre, zu sagen, dass die Beziehung vom Inhaltsaspekt bestimmt wird – also eine Klasse (Menge) von ihren Elementen. Allerdings könnte es nach Ansicht der Autorin auch sein, dass diese Relativierung der Reihenfolge unterblieben wäre – oder auch vertiefender begründet, wenn Watzlawick Kenntnis über den heutigen neurowissenschaftlichen Forschungsstand gehabt hätte.

Emotionen und geistig-seelische Komponenten

Die Beziehungsebene im Rahmen zwischenmenschlicher Interaktion wird vornehmlich geprägt von Emotionen und geistig-seelischen Komponenten. Sie können als bedeutsame Gütekriterien von Gesprächen angesehen werden.

Alle Funktionen, die mit menschlicher Kommunikation verbunden sind – Selektionsfunktion, Informationsfunktion, Übermittlungsfunktion, Steuerungsfunktion oder auch die Beziehungsfunktion –, sind mit ganz bestimmten Absichten seitens der Gesprächspartner verbunden.

Der Schritt hin zu einem absichtslosen, auf ethischen Werten beruhenden Gespräch gelingt mit Sicherheit dann, wenn eine Verknüpfung mit einer grundsätzlichen dialogischen Ausrichtung erfolgt. Wenn dem so ist, kann – in Anlehnung an die Platonsche Dialogauffassung – nicht auf die geistig-seelische Komponente verzichtet werden. Ein solcher Verzicht würde nämlich bedeuten, die Beziehungsebene auf eine rein funktionalistische Ebene zu reduzieren. Ein Dialog kann über persönliche Aspekte hinausgehen, weil er auch Einstellungen und Haltungen im Kontext mit der jeweiligen Zeit, in der Dialoge stattfinden, aufzeigen kann.¹²¹

Das geistig-seelische Element ist jedem dialogisch geführten Gespräch innewohnend. Dieses Phänomen zwischenmenschlicher Beziehungen kann als (positiver oder negativer) Energiefluss zwischen zwei oder mehreren Menschen bezeichnet werden. Oder als ein „Zwischen“, wie es Martin Buber bezeichnet, der so weit geht, zu sagen, dass der Sinn eines Gespräches – eines sinngeladenen phonetischen Ereignisses – in keinem der beiden Gesprächspartner zu finden ist. Auch nicht in beiden zusammen, sondern eben nur in ihrem Zusammenspiel, „diesem ihrem Zwischen“¹²². Was Buber mit dem „Zwischen“ bezeichnet, könnte mit der Zielsetzung von Lehrgesprächen im Platonschen Sinn

¹¹⁹ Vgl. Buber, Martin (2014): Das dialogische Prinzip, 13. Auflage, Gütersloh/München: Verlag Gütersloher Verlagshaus, S. 277 f.

¹²⁰ Vgl. Watzlawick 2011, S. 64 f.

¹²¹ Vgl. Nestle, Wilhelm (1973): Platon Hauptwerke, Stuttgart: Kröner, S. XI.

¹²² Vgl. Buber 2014, S. 276.

verwandt oder ident sein, dem In-Kontakt-Treten mit der Seele eines anderen¹²³. Platon stellte diesbezügliche hohe Ansprüche an die CEOs seiner Akademie, an die Lehrenden, da er in der Absicht, mit der Seele des anderen in Kontakt zu treten, überhaupt die höchste Zielsetzung von Dialogen sah.

Das im Dekalog von Petersen explizit angeführte Fließen von Gedanken und Gefühlen, um der Wahrheit einen Schritt näher zu kommen¹²⁴, könnte als in die gleiche Richtung führend interpretiert werden – wobei der Begriff der Wahrheit im Auge des Betrachters mit unterschiedlichen Konnotationen verbunden sein könnte.

Sympathie und Vertrauen

Viele Kommunikationssituationen sind geprägt von Unsicherheiten, Anonymität, Neuartigkeit, Antipathie oder Sympathie. Im Berufsleben täglich erlebbar. Wie kommuniziert man mit einem Mitarbeiter/Kollegen, der einem aus tiefstem Herzen unsympathisch ist? Wie mit einem Vorgesetzten, der keinen Augenkontakt hält oder sich als personifizierte Ungeduld gebärdet?

Der Sozialpsychologe Reinhold Bergler kommt aus der Beobachtung all solcher Situationen zu der Schlussfolgerung, dass die Basis aller Kommunikation der Faktor Sympathie sei: „Mit Unsympathischen spricht man nur, wenn man muss“¹²⁵. Ob man jemanden sympathisch oder unsympathisch findet, entscheidet sich innerhalb weniger Augenblicke bei der ersten Begegnung. Einem ersten Eindruck kann sich niemand entziehen, weil diese sehr spontan sind und nicht durch bewusste Analysen entstehen. Die ersten Eindrücke entstehen rasch, sind emotional stark verankert und haften als positives oder negatives Urteil/Vorurteil im Gedächtnis. Laut Berger dient der erste Eindruck zur Unsicherheitsvermeidung beziehungsweise soll innerhalb kürzester Zeit „Sicherheit des Umweltverhaltens“ herbeiführen¹²⁶.

Für die Kommunikationskonzepte in Unternehmen und das Kommunikationsverhalten von CEOs und Führungskräften ist das Wissen darüber – basierend auf Theorien der sozialen Wahrnehmung und der Psychologie des ersten Eindrucks, auf deren Grundlage Bergler argumentiert –, von wesentlicher Bedeutung. Führungskräfte, die ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern nicht strengsten Kriterien eines vertrauenerweckenden Auftritts unterwerfen, die durch Körperhaltung, Sprache oder auch Kleidung kontraproduktive Signale senden, können einen so entstandenen Imageschaden nur mit großem Aufwand korrigieren. Der schnelle Beurteilungsmechanismus ist wichtig, um die Vielzahl an Reizen richtig einzuordnen und die Komplexität auf das für ein richtiges Handeln notwendige Maß zu reduzieren – nicht nur bei Gesprächen oder Begegnungen mit anderen¹²⁷. In anderen Situationen des Alltags kann dieser Mechanismus das Überleben sichern; etwa wenn ein Auto mit überhöhter Geschwindigkeit auf der falschen Seite auf einen Autolenker zurast, reagiert dieser instinktiv richtig, bremst, weicht aus und verhindert einen Frontalzusammenstoß.

¹²³ Vgl. Platon 2006, S. 45.

¹²⁴ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

¹²⁵ Vgl. Bergler, Reinhold (2005): Sympathie und Kommunikation, in: Piwinger, Manfred (Hrsg.): Stimmungen, Skandale, Vorurteile, Frankfurt: Verlag IMK, S. 120.

¹²⁶ Vgl. Bergler 2005, S. 134.

¹²⁷ Vgl. Ebert 2015, S. 18 f.

Als anknüpfungsfähig an Berglers Schlussfolgerungen beweist sich der Aspekt, dass für eine besondere Qualität eines Gespräches nicht nur die Sympathie ausschlaggebend ist, sondern das gegenüber dem oder den anderen empfundene Vertrauen Basis aller dialogisch orientierten Kommunikation wäre. Eines der Kernelemente dialogischer Kommunikation – das In-der-Schweben-Halten von Annahmen und Meinungen (der eigenen und jener der anderen), ohne sofort zu urteilen –, scheint an das Vorhandensein eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Gesprächspartnern gebunden zu sein.

Zu einer präziseren Unterscheidung von Vertrauen und Sympathie, die ähnliche, aber nicht idente Reaktionen bei Kommunikanten auslösen, folgen hier zwei mögliche Definitionen, die für eine Differenzierung hilfreich sein könnten und vor Verwechslung der Begrifflichkeiten schützen – zumal Vertrauen eine wesentlich grundsätzlichere Einstellung zu einem Mitarbeiter/Kollegen beinhaltet als Sympathie:

- Sympathie: Positive gefühlsmäßige Einstellung zu jemandem oder zu einer Sache.
- Vertrauen: Sich auf jemanden verlassen können. Jemanden für zuverlässig halten. Tiefergehend die Überlegungen von Martin Buber, was Vertrauen bedeutet: „Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinewollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit“¹²⁸. Ein Anspruch, den Buber als Voraussetzung für eine alle menschlichen Potenziale erschließende Vorgangsweise bezeichnet.

Vertrauen ist darüber hinaus sowohl in Unternehmen als auch im Alltag eine Notwendigkeit, um die Komplexität unzähliger kleiner und größerer Entscheidungsprozesse auf ein für den Menschen in den jeweiligen Situationen verträgliches Maß zu reduzieren. Würde jedes Handeln eines Mitarbeiters/Kollegen jeweils misstrauisch in jedem Detail hinterfragt (werden müssen), wäre Zusammenarbeit und Kooperation nicht möglich. Der Mensch würde wahrscheinlich auch allmählich verrückt¹²⁹. Selbst im Alltag gibt es unzählige Momente, wo Agieren und Entscheidungen von Menschen durch ein explizit ausgesprochenes oder implizit vorhandenes Vertrauen erleichtert werden. Als Beispiel sei hier der im Straßenverkehr geltende Vertrauensgrundsatz angeführt. „Wer am Straßenverkehr teilnimmt, darf sich darauf verlassen, dass andere Verkehrsteilnehmer sich verkehrsgerecht verhalten, und sein eigenes Handeln darauf einrichten“¹³⁰. Auf diesen Vertrauensgrundsatz kann und muss sich jeder verlassen können, alles andere würde Chaos im Verkehrsgeschehen auslösen. Gleiches gilt für den Umgang mit Kollegen/Mitarbeitern im Unternehmen. Auch hier sind Vertrauensgrundsätze und eine

¹²⁸ Vgl. Buber 2011, S. 295.

¹²⁹ Durch das implizite System im Gehirn werden zahlreiche alltägliche Vorgänge de facto automatisch und überwiegend unbewusst geregelt. Dieses System hilft, den Alltag problemfreier zu bewältigen. Das implizite System „regelt“ die Emotionen, intuitive Entscheidungen, spontanes Verhalten etc. Müssten wir jedes Detail zum Beispiel eines lebensrettenden Sprunges vor einem ausscherenden Auto zuerst überlegen, bevor wir intuitiv das Richtige tun, wären wir längst tot oder schwer verletzt, bevor wir zu Ende gedacht hätten (vgl. Scheier/Held 2014, S. 83 ff.).

¹³⁰ www.rechtslexikon.net/d/vertrauensgrundsatz/vertrauensgrundsatz/html;

der jeweiligen Situation angepasste Kommunikation grundlegende Voraussetzungen für ein funktionierendes, zielgerichtetes Agieren.

Veränderungen und Krisen

Vorrangige Zielsetzung für eine situationsadäquate Kommunikation in kritischen Phasen ist eine zeitnahe, offene und alle verunsichernden Eventualitäten ansprechende Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern eines betroffenen Unternehmens/einer Organisation. Ängste und Verunsicherung unter den Mitarbeitern können sehr rasch entstehen. Es genügen wohlplatzierte Fehlinformationen von Mitbewerbern, Mails mit gezielten Fehlinterpretationen, eine Zeitungsmeldung über eine geplante M&A-Transaktion¹³¹, eine angestrebte Übernahme eines Betriebes durch einen Konkurrenten. Dadurch ausgelöste oder verstärkte Ängste der Belegschaft oder Verunsicherungen unter anderen Anspruchsgruppen können nicht ernst genug genommen werden. Die Glaubwürdigkeit der Unternehmensspitze steht sofort auf dem Spiel und kann nachhaltig beschädigt werden, wenn keine vorausschauende, begleitende und auf alle relevanten Fragestellungen eingehende Information und Kommunikation erfolgt. Diese Verpflichtung gegenüber allen wichtigen Stakeholder-Gruppen, allen voran gegenüber den Mitarbeitern, ist Aufgabe des Führungsteams oder des Eigentümers.

Denn „kaum eine Unternehmensaktivität berührt Stakeholder-Interessen so stark wie Unternehmensfusionen und -übernahmen. Sie können zum Erfolg einer Transaktion ebenso beitragen wie zum Scheitern“¹³². Derart tiefgreifende Veränderungssituationen, in denen die Interessen mehrerer Anspruchsgruppen berührt werden, unterliegen einer besonderen Kommunikationsdisziplin – sowohl bei einer freundlichen als auch bei einer feindlichen Übernahme.

„Bei einer freundlichen Übernahme besteht das Hauptziel des Zielunternehmens darin, das operative Geschäft nicht unter der Transaktion leiden zu lassen. Die Kommunikation muss zur Risikovermeidung demnach auf die Stakeholder zugeschnitten werden (...)“¹³³. Besonders anspruchsvoll ist die Kommunikation bei einer feindlichen Übernahme, weil hier zusätzlich in vielen Fällen ein intensiver Kampf um die mediale Meinungshoheit entsteht. Mehrere Kommunikationsziele sollten erreicht werden: entweder das Verhindern der Transaktion oder Zusicherungen wie Standort- oder Arbeitsplatzgarantien, oder auch den Angebotspreis im Sinne der eigenen Aktionäre zu optimieren.

Für die Interne Kommunikation relevant ist in solchen Sondersituationen auch die zu kalkulierende Möglichkeit, dass es ein Leck in der Kommunikation geben kann und sich – anonyme – Experten zu den Transaktionen äußern bzw. von Journalisten interviewt werden, zu berücksichtigen. Die Meinung dieser Insider wird dann unter dem Pseudo-Etikett „aus gut informierten Kreisen“ in den Medien

¹³¹ Erklärung M&A: Mergers & Acquisitions gilt als Sammelbegriff für Aktivitäten im Unternehmensbereich – wie fremdfinanzierte Übernahmen, Fusionen, Spin-offs, Unternehmenskäufe, Outsourcing (vgl. Gabler Verlag 2010, S. 298).

¹³² Cornelißen, Jens (2015): Mediale Einflussnahme von Stakeholdern bei Fusionen und Übernahmen, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien. Wissen. Lösungen. Köln: Wolters Kluwer Deutschland, Luchterhand (Losebl. 2001 ff.), Art.-Nr. 04909112/3.115, S. 4.

¹³³ Cornelißen 2015, S. 10 f.

veröffentlicht und kann so neuerdings zu Unruhe und Unsicherheit unter den Mitarbeitern und anderen Stakeholder-Gruppen führen.

Typischerweise fokussieren sich die anonymen Informationsquellen der Medien laut einer Studie von Jens Cornelißen, in der er u. a. die Medienberichterstattung zu zehn M&A-Transaktionen untersuchte¹³⁴, auf die besonderen Interessensfelder der Stakeholder – allen voran, wie der aktuelle Stand der Transaktion ist oder der Fortgang derselben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Unternehmensführung vielfach genau in jenen Kommunikationsbereichen versagt, die für das Management der Kommunikationshoheit in sensiblen Fällen entscheidend sind. Ein Beispiel dafür: Im Fall Deutsche Bank/Postbank bspw. äußerten sich Insider, also anonyme Informanten, mit 44,1 Prozent auffällig oft zu den Aktivitäten des Bieterunternehmens. Will man den Stakeholder-Gruppen, die für das eigene Unternehmen relevant sind, Sicherheit geben und ihr Informationsbedürfnis ausreichend befriedigen, ist eine transparente und alle Fragen der Positionierung des Unternehmens betreffende Kommunikationsarbeit unerlässlich. Die Stakeholder wollen die strategischen Ziele eines Unternehmens nachvollziehen können. Deshalb ist die Strategiekommunikation von großer Wichtigkeit – und hilft, Spekulationen und Fehlinterpretationen hintan zu halten.¹³⁵

Kommunikation zur Reduktion von Ängsten

Unternehmerisch tätig sein heißt, tägliche Veränderungen zu akzeptieren und zur Verbesserung des unternehmerischen Erfolges zu nutzen. Demgegenüber steht oft das Beharrungsvermögen von Beschäftigten, die aus Angst vor Veränderung unflexibel agieren – oder auch aus Sorge vor negativen Folgen. Hier eröffnet sich ein wichtiges Aufgabenfeld der internen Kommunikation, weil Widerstände in einem Unternehmen nicht nur allein durch Neuerungen, Veränderungen, Leistungskürzungen – also rational erkennbare Begebenheiten – ausgelöst werden können, sondern auch durch emotional bedingte Faktoren. Für manche Unternehmen eine große Herausforderung – speziell für die oft von einer anderen Kultur geprägten Familienunternehmen. In Familienunternehmen scheint das Bedürfnis nach einer internen Kommunikation, in der Offenheit eine große Rolle spielt, einen anderen Stellenwert zu haben als in Nicht-Familien-Unternehmen. Die offene Kommunikation – innerhalb des dafür vorgesehenen Zirkels – wird vor allem in großen Familienunternehmen als strategisch wichtig angesehen.¹³⁶ In kleineren Unternehmen ist diese Haltung weniger ausgeprägt, insbesondere dann, wenn patriarchalische Züge in der Führung zum Ausdruck kommen.

Unabhängig von der Größe eines Unternehmens, ob Familienunternehmen oder nicht, gibt es Situationen, die immer eine Herausforderung für die Gesprächs- und Kommunikationskultur sind. Speziell, wenn Ängste der Mitarbeiter/Kollegen auftreten bzw. aktiviert werden. Solche werden, ob verdeckt oder offen, immer dann ausgelöst, wenn Veränderungen angesagt sind.

¹³⁴ Cornelißen 2015, S. 15 f.

¹³⁵ Vgl. Mast, Claudia (2015): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, München: Vahlen Verlag; Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, S. 125 ff.

¹³⁶ Vgl. Tölle, Eike/Schumann, Karen (2011): Das Verhältnis erfolgreicher deutscher Familienunternehmen zur Presse, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001 ff., Neuwied: Luchterhand, 6.30/1–27.

Die Interne Kommunikation ist in solchen Fällen zusätzlich gefordert, muss sie doch über die üblichen Kommunikationsinhalte, -abläufe und -prozesse Ängste nehmen, die Gründe in einem geplanten Change haben – oft aber auch irrationaler Natur sein können. Das Wichtigste und, wie Deutinger festhält, die „Kernaufgabe ist der geregelte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb.“ Denn Mitarbeiter, Kollegen und andere wesentliche Stakeholder-Gruppen auf einen Change vorzubereiten, auf den neuen Weg mitzunehmen, und eine Gesprächs- und Kommunikationsbasis seien Voraussetzung für das Gelingen von Veränderungsprozessen. Zentral „geht es um den Aufbau und den Erhalt von Dialogfähigkeit. Es geht darum, Menschen einzubinden, ernst zu nehmen, Stimmungen zu erkennen und darauf zu reagieren.“¹³⁷

Die Nagelprobe für die Interne Kommunikation als solche kommt, wenn Sondersituationen, krisenhafte Entwicklungen oder unpopuläre Maßnahmen erforderlich werden. Für CEOs besonders anspruchsvoll, weil sowohl Maßnahmen zur Lösung anstehender Probleme als auch eine angemessene und die Reputation des Unternehmens schützende Kommunikationsstrategie gefordert wird. Wer wird zuerst informiert? In welcher Tiefe und in welchem Umfang? Welche Informationen werden zu welchem Zeitpunkt durch welche Personen oder über welche Medien gegeben? Die richtige Reihenfolge, die richtigen Worte, der richtige Zeitpunkt liegen in der alleinigen Verantwortung des CEOs. Entscheidungen, die nicht wirklich delegierbar sind. Einer der für diese Arbeit befragten CEOs, Vorgesetzter Zehntausender Arbeitnehmer, umschreibt Situationen dieser Art nüchtern als klare Schrittabfolge, mit der Prämisse, interne Informationsabläufe nie an zweite Stelle zu stellen: „Die Botschaften, die wir abgeben, geben wir tunlichst zuerst nach innen und dann nach außen ab. Oder zumindest gleichzeitig. Weil wir nicht wollen, dass unsere Leute das aus der Zeitung erfahren. Ja? Aber es sind immer die gleichen Botschaften. Wenn sie etwas betreffen, das sozusagen besondere Sensibilität erfordert, Personalabbau, Schließung von Filialen, oder was immer – dann würden wir das gleichzeitig mit begleitenden Maßnahmen innen machen.“¹³⁸

Gerüchte als Nutzen und Schaden

Gerüchte zählen zu den Kommunikationsmaßnahmen und Kommunikationsergebnissen, die in beide Richtungen wirken können: demotivierend, aber auch aktivierend. Vielfach wird dem Gerücht zugebilligt, besonders wirkungsvoll und effizient zu sein. Sie können zu Entscheidungen anregen oder diese begünstigen. „Der Vorzug der Gerüchtekommunikation, Beschleunigung mit Vorläufigkeit zu verbinden, wird in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen genutzt – auch in solchen, die auf die Zuverlässigkeit ihrer Informationen angewiesen sind“¹³⁹.

In der Unternehmenskommunikation ist die Einschätzung, dass an Gerüchten „immer auch etwas Wahres dran ist“, ernst zu nehmen, zumal diese auch durch Untersuchungen bisher nicht falsifiziert

¹³⁷ Deutinger, Gerhild (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 10 ff.

¹³⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_(5276–5754).

¹³⁹ Brokoff, Jürgen/Fohrmann, Jürgen/Pompe, Hedwig/Weingart, Brigitte (2008): Die Kommunikation der Gerüchte, Göttingen: Wallstein Verlag, S. 3 ff.

werden konnte. Geplante Veränderungen, die nicht vorausschauend und transparent kommuniziert werden, fördern die sogenannte Gerüchteküche in den Unternehmen. Dabei muss Führungskräften klar sein, dass Gerüchte zumeist nicht die Sicherheit, sondern die Unsicherheit in der Belegschaft vergrößern. „Wo Rauch ist, ist auch Feuer“ – diese Volksweisheit, häufig in Zusammenhang mit Gerüchten zitiert, bestätigt die Dringlichkeit von Transparenz und adäquater Informationsarbeit. Laut Claudia Mast müssen Führungskräfte solche vielleicht auch nur temporär auftretenden Gerüchtewellen sorgfältig managen. Vor allem auch deshalb, weil ein Gerücht als unbestätigte Behauptung eines ungewissen Ereignisses gelten kann, die ohne die genaue Angabe einer Quelle verbreitet wird und zur Überwindung von Unsicherheit, aber auch Ungewissheit beitragen soll¹⁴⁰.

Man unterscheidet generell zwischen Wunschgerüchten, Furchtgerüchten, Aggressionsgerüchten und erklärenden Gerüchten.

Als Hauptursache für Gerüchte gelten Mängel in der formellen internen Kommunikation des Unternehmens und erst recht seitens des Topmanagements. Vielfach fehlen aber auch Rückkoppelungen und Feedbackschleifen innerhalb der Kommunikationsaktivitäten. Dazu stellt der Organisationstheoretiker Cyrill N. Parkinson recht drastisch fest: „Wo immer in der Kommunikation ein Vakuum entsteht, werden Gift, Müll und Unrat hineingeworfen“¹⁴¹.

Die Entwicklung der Kommunikationswissenschaft, deren Anfänge bis in die Antike zu Platon und der von ihm entscheidend beeinflussten Literaturform des Dialoges¹⁴² sowie dessen kritischer Auseinandersetzung mit der Rhetorik zurückreichen, wurde ab dem 20. Jahrhundert von verschiedenen Einflüssen aus dem US-amerikanischen Raum und aus Großbritannien beeinflusst. Das von Shannon und Weaver entwickelte Grundmodell einer technischen Kommunikation ist bis heute Basismodell zahlreicher Kommunikationsmodelle.¹⁴³ Erste Anzeichen eines kritischen Hinterfragens solcher aus dem angelsächsischen oder amerikanischen Raum übernommenen Theorien sind allerdings vorhanden und deuten auf eine Wende in der kommunikationswissenschaftlichen Betrachtungsweise von Elementen und Vernetzungen kommunikativer Prozesse hin. Das betrifft vor allem auch die sogenannte „Kanaltheorie“, die auf die „Sender-Empfänger-Theorie“ der britischen Wissenschaftler Claude E. Shannon und Warren Weaver¹⁴⁴ zurückzuführen ist.

¹⁴⁰ Vgl. Mast 2008, S. 234 ff.

¹⁴¹ FAZ NET, 29.8.2005.

¹⁴² Der griechische Philosoph Platon (4.–3. Jhdt. vor Christus) trachtete mit der von ihm entscheidend geprägten Literaturform des Dialoges, ethisch gefestigte, starke Philosophen heranzubilden, die sich durch moralische und charakterliche Stärke auszeichneten, im Gegensatz zu den Sophisten, die sich ausschließlich den intellektuellen Fähigkeiten und dem Beeinflussungsinstrument der Rhetorik verpflichtet sahen.

¹⁴³ Shannon/Weaver (1949) entwickelten das Grundmodell einer technischen Kommunikation, das die Übermittlung von Botschaften von einem Sender zu einem Empfänger beschreibt (einschließlich der damit verbundenen Funktionen der Kodierung, Dekodierung, Senden und Empfangen) – allgemein bekannt unter der Kurzformel „Sender-Empfänger-Modell“.

¹⁴⁴ Shannon, Elwood Claude (1916–2001) und Weaver, Warren (1894–1978), beide waren Mathematiker und Shannon zusätzlich noch Elektrotechniker. Sie gelten als die Begründer der Informationstheorie, arbeiteten beide für die Telefongesellschaft AT&T Bell Labs und entwickelten das Sender-Empfänger-Kommunikationsmodell, das in den folgenden Jahrzehnten Basis einer Vielzahl von Kommunikationsmodellen und Kommunikationstheorien wurde. Dem Grunde nach zielt dieses Modell auf eine Optimierung von Kommunikation im nachrichtentechnischen Sinn und war ursprünglich auf die Reduktion von Störanfälligkeit ausgerichtet.

Die sogenannte „Kanaltheorie“ (so genannt, weil sie eindimensional jeweils nur in eine Richtung Kommunikation vorsieht) wird heute von einigen Wissenschaftlern als zu eingrenzend und einschränkend empfunden – speziell von Wissenschaftlern, die darauf drängen, neurowissenschaftliche Erkenntnisse in die Analyse von Kommunikationsprozessen einzubeziehen. Zu diesen zählen die interdisziplinär arbeitenden deutschen Wissenschaftler Maja Storch, Gerald Hüther, Benita Cantieni und Wolfgang Tschacher¹⁴⁵, die bei den auf die Kanaltheorie zurückzuführenden Kommunikationsmodellen u. a. das Fehlen vielfältiger Musterbildungen des Geistes und der Kognition als Defizit empfinden. Konsequenzen daraus ergeben sich sowohl für die Identifikation von Inhalten als auch für die vermeintliche Kontrolle kommunikativer Prozesse. Eine Conclusio von Storch lautet „Wenn es keine Richtung und keine fixe Botschaft gibt, sollte man von dem Glauben Abstand nehmen, Kommunikation könne *kontrolliert* werden“¹⁴⁶.

Einflüsse auf Kommunikation

Der Einfluss wissenschaftlicher Arbeiten aus den Vereinigten Staaten auf die Kommunikationsmodelle Anfang des 20. Jahrhunderts bis in die 80er und 90er Jahre ist evident. Die Denksätze und Intentionen von George Herbert Mead¹⁴⁷, Walter Lippmann¹⁴⁸, Harold Dwight Lasswell¹⁴⁹, Paul Felix Lazarsfeld¹⁵⁰ und Paul Watzlawick¹⁵¹ sollen daher hier deshalb auch skizziert werden, weil in ihnen „dialogische Aspekte“ zu finden sind oder – zumindest temporär – angesprochen werden.

- Symbolischer Interaktionismus – Georg Herbert Mead:

Der amerikanische Philosoph, Soziologe und Psychologe entdeckte die Theorie der symbolvermittelten Kommunikation. Sein Hauptwerk „Geist, Identität und Gesellschaft“ befasst sich mit dem symbolischen Interaktionismus, der sich mit Fragen der nonverbalen

¹⁴⁵ Storch, Hüther, Tschacher und Cantieni sehen in ihren interdisziplinär erarbeiteten Forschungsergebnissen eine Bestätigung dafür, dass einseitige Kommunikationsmodelle – wie die Kanaltheorie – den heutigen wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht standhalten und einer Evaluation bedürften.

¹⁴⁶ Storch 2016, S. 60 ff.

¹⁴⁷ Mead, George Herbert (1863–1931), war Professor an der Philosophischen Fakultät der Universität Chicago. „Geist, Identität und Gesellschaft“, herausgegeben von Charles M. Morris, gilt als Klassiker der Sozialpsychologie, das postum aus Vorlesungsnachschriften von George H. Mead herausgegeben wurde. Sozialwissenschaftliche Theorien und Techniken berufen sich immer wieder auf ihn – auch heute noch –, und seinen Einsichten wird unverminderte Aktualität zugesprochen (vgl. Mead/Morris 2013).

¹⁴⁸ Lippmann, Walter (1889–1974), amerikanischer Schriftsteller und Medienkritiker, der den Ausdruck „gatekeeper“ für Journalisten prägte und für seine Publikationen – u. a. die Zeitsungskolumne „Today and tomorrow“ – den Pulitzer-Preis erhielt. Seine Schrift über „Die öffentliche Meinung“ (Verlag Rütten und Loening) aus dem Jahr 1922 gilt heute noch als wegweisend.

¹⁴⁹ Lasswell Dwight, Harold (1902–1978), amerikanischer Politikwissenschaftler und Kommunikationstheoretiker, arbeitete u. a. mit Bernhard Reuben Berelson (1912–1979) im Foreign Broadcast Intelligence Service (FBIS).

¹⁵⁰ Lazarsfeld, Felix Paul (1901–1976), österreichisch-amerikanischer Soziologe, publizierte gemeinsam mit dem Meinungsforscher und Sozialwissenschaftler Bernhard R. Berelson und Hazel Gaudel ein Schlüsselwerk der Politik- und Kommunikationswissenschaft: „The People’s Choice. How the Voter Makes Up his Mind in a Presidential Campaign“.

¹⁵¹ Watzlawick, Paul (1921–2007), Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph, wurde im deutschsprachigen Raum vor allem durch seine Veröffentlichungen zur Kommunikationstheorie bekannt.

Kommunikation (durch Gesten vermittelte Interaktion) und der Sprache als Vermittlerin von Werten und Normen (durch signifikante Symbole) auseinandersetzte¹⁵². Neurowissenschaftliche Erkenntnisse jüngerer Datums beweisen, dass die Wahrnehmung nonverbaler Ausdrucksformen unverzichtbarer Bestandteil einer hohen dialogischen Qualität von Gesprächen ist.

- Lasswell-Formel – Harold Dwight Lasswell:

Sein Kommunikationsmodell der „Fünf Ws“ – who says what to whom in which channel with what effect/wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt – ist als Standardmodell in die Kommunikationswissenschaft eingegangen. In seinen Publikationen befasste er sich eingehend mit dem Phänomen der Propaganda, die er im weitesten Sinn als eine Technik der Beeinflussung von menschlichem Handeln bezeichnet, die durch die Manipulation gesprochener, geschriebener, bildlicher oder musikalischer Darstellungen erfolgt.

- Zwei-Stufen-Fluss Kommunikation: Meinungsführer und Filterung – Felix Lazarsfeld:

Das nach ihm benannte Kommunikationsmodell beschreibt die Informationsverbreitung durch Massenmedien¹⁵³ im Rahmen eines zweistufigen Prozesses zwischen Meinungsführern und den eigentlichen Empfängern einer Botschaft. Laut Lazarsfeld werden Botschaften – etwa bei Wahlkampagnen – vor allem durch persönliche Gespräche weiterverbreitet, gefiltert durch sogenannte „opinion leaders“, die in persönlichen Gesprächen in ihrem Umfeld die Botschaften aus den Medien verändert weitergeben. Die persönlichen Gespräche von Meinungsbildnern im Familienkreis, im Arbeitsumfeld oder in anderen sozialen Gruppen haben somit eine große Bedeutung. Im Fall der Pionierstudie Lazarsfelds, für die er gemeinsam mit Berelson¹⁵⁴ und Gaudel¹⁵⁵ verantwortlich zeichnete, beeinflussten diese persönlichen Gespräche das individuelle Wahlverhalten der befragten und von der Studie begleiteten 600 Wähler. Eine Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse über Meinungsführer und deren Einfluss auf das Verhalten anderer auf Unternehmen oder Organisationen scheint der Autorin möglich. Lazarsfeld schuf mit seiner Forschungstätigkeit

¹⁵² Vgl. Engelhardt, Michael (2011): Symbolischer Interaktionismus, WS 2010/2011, Universität Erlangen, Institut für Soziologie, Erlangen.

¹⁵³ Beschreibung Massenkommunikation: Charakteristikum von Massenmedien ist, dass kein unmittelbarer Austausch zwischen Sender und Empfänger möglich ist. Diesbezüglich zieht Niklas Luhmann klare Grenzen, der als Massenmedien alle Einrichtungen (der Gesellschaft) bezeichnet, die sich technischer Mittel der Vervielfältigung zur Verbreitung kommunikativer Inhalte bedienen. Damit sind Bücher, Zeitschriften oder Zeitungen ebenso gemeint wie die Kommunikation über Funk oder die Kommunikation mittels elektronischer Verfahren. Ausschlaggebendes Merkmal von Massenmedien ist, dass es zu keiner Interaktion unter Anwesenden zwischen Sender und Empfänger kommen kann (vgl. Luhmann, Niklas (2009): Die Realität der Massenmedien, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften., S. 10).

¹⁵⁴ Berelson, R. Bernhard (1912–1979), war amerikanischer Meinungsforscher, Bibliotheks-, Kommunikations- und Sozialwissenschaftler. Auf ihn gehen zahlreiche wissenschaftliche Publikationen zurück. Von 1941 bis 1944 war er Special Analyst beim Foreign Broadcast Intelligence Service (FBIS), wo er mit Harold D. Lasswell zusammenarbeitete.

¹⁵⁵ Gaudel, Hazel. Über diesen amerikanischen Soziologen sind keine über das Schlüsselwerk „The People’s Choice. How the Voter Makes Up his Mind in a Presidential Campaign“, das Lazarsfeld und Berelson mit ihm gemeinsam publizierten, hinausgehenden Veröffentlichungen bekannt.

die Grundlage für mikrosoziologische Ansätze¹⁵⁶ zur Erklärung von Wahlverhalten. Er gilt als Begründer der modernen empirischen Sozialforschung.

- Axiom „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ – Paul Watzlawick:

Der österreichisch-amerikanische Wissenschaftler und Psychotherapeut forschte und arbeitete mit der Psychologin Janet H. Beavin Bavelas und dem Psychiater Don D. Jackson im kalifornischen Palo Alto (dem Sitz des Mental Research Institutes). Von seinen Axiomen zur Kommunikation zählt das 1. Axiom „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ zu den besonders häufig zitierten Grundsätzen. Diese Erkenntnis deckt sich mit neurowissenschaftlichen Forschungsergebnissen und scheint in ihrer rigiden Einfachheit allumfassend.

Kommunikation zur Manipulation von Menschen

Im dunkelsten und grausamsten Kapitel der jüngeren europäischen Geschichte, dem abartig menschenverachtenden Regime der Nationalsozialisten, erreichte die Manipulation von Menschen durch Propaganda und Persuasion eine schier unerträgliche Perfektion.

Trotz der Bedeutung der NS-Kommunikations-„Qualitäten“ für nachfolgende Professionalisierungsschritte in der Kommunikation in Wirtschaft, Kultur, Politik und Gesellschaft wird in der vorliegenden Arbeit dieses Kapitel bewusst ausgeklammert. Zum einen, weil die hierfür erforderliche Vertiefung in den politisch-kulturellen Morast der NS-Zeit den Rahmen einer Arbeit über „dialogische“ Kommunikationsansätze sprengen würde. Zum anderen, weil die ethisch-moralische Auseinandersetzung mit der NS-Vernichtungsmaschinerie zwangsläufig extrem belastend sein würde.

Einzig die nachgelagert verbreitete untersuchte Kommunikationsform der Persuasion, die das Mitdenken und das Weiterdenken von Rezipienten de facto ausschaltet und zu einer bedenkenlosen Übernahme von Botschaftsinhalten verführt, soll an dieser Stelle hinsichtlich eines nach Ansicht der Autorin erwähnenswerten geschichtlichen Kontextes und seiner deutlichen Contra-Position zu einer „dialogischen“ Grundhaltung vermerkt werden.

Die Persuasion (lat. *persuadere* = überreden) als Kommunikationsmethodik strebt das Überreden/Überzeugen und das Beherrschende an, nicht das Gemeinsame. Sie kommt der Rhetorik,

¹⁵⁶ Lazarsfeld führte Befragungen im zeitlichen Verlauf durch – d. h., das von ihm eingeführte Panel-Design sah wiederholte Befragungen derselben Personenstichprobe mit einem weitgehend identen Fragebogen vor. Dadurch wurden Veränderungen im Meinungsbildungsprozess präzise wahrnehmbar und belegbar.

die der griechische Philosoph Platon¹⁵⁷ als moralische Deformation¹⁵⁸ kritisiert, sehr nahe und kann als ein aufschlussreicher Beleg dafür gewertet werden, wie weit das Unbehagen über persuasive Kommunikation in der geschichtlichen Sichtachse zurückreicht.

Beeinflussung und Überzeugung von Kommunikationspartnern steht im Mittelpunkt der Bestrebungen. Ziel ist, Gesprächspartner (Stakeholder, Gruppen) durch Argumente und/oder das Ansprechen von Gefühlen zu bringen, dass diese ihre Einstellung in eine gewünschte Richtung ändern.

Beobachtbar ist persuasive Kommunikation, die weder auf Verständigung zwischen Kommunikationspartnern noch auf Informationsaustausch setzt, überall im täglichen Leben: in der Wirtschaft – in Werbung, Marketing und PR-Kommunikation; in den Massenmedien – im Boulevard, im Fernsehen, im Hörfunk; und in der Politik. „Persuasive Kommunikation beabsichtigt oder bewirkt die Überzeugung des Adressaten der Information. Überzeugungen in diesem Sinne bestehen zum einen in der Gewissheit oder Vermutung, dass bestimmte Sachverhalte gegeben sind, (...) zum anderen im Glauben, dass die Sachverhalte auf eine bestimmte Art bewertet und, falls es sich um Probleme handelt, gelöst werden sollten.“¹⁵⁹

Persuasion und Propaganda als Gegenstück zum Dialog

Zur Präzisierung von Kulturen und deren Verständnis kann es aufschlussreich sein, die Gegenpole zu kennen beziehungsweise die Bipolarität von Eigenschaften, die das menschliche Leben

¹⁵⁷ Exkurs Platon (428/427–348/347, gestorben in Athen): Die große Bedeutung dieses griechischen Philosophen für die Geschichte Europas und die Geschichte des Dialogs soll hier in Form eines Exkurses gewürdigt werden. Platon gilt als Schöpfer der Ideenlehre und als Initiator des abendländischen Philosophierens. Seine Philosophie war eine Reaktion auf die politischen und geistigen Veränderungen im Athen der damaligen Zeit – also zwischen dem 5. und 4. Jahrhundert vor Christus. Platon war der Begründer der ältesten institutionellen Philosophenschule Griechenlands, der Akademie, die 387 v. Chr. auf einem Grundstück, das dem Heros Akademos geweiht war, errichtet wurde. Platons Werke erfuhren über die Jahre eine durchaus wechselhafte Akzeptanz und unterschiedliche Rezeptionen. Dennoch prägte er philosophische, theologische, aber auch religiöse Strömungen, beeinflusste jüdische, christliche und islamische Philosophen. Eine gewisse Zeit war der Platonismus der einzig nennenswerte Gegner, der z. B. dem Christentum die Vorherrschaft in der geistigen Auseinandersetzung streitig machen konnte. Im Mittelalter fiel Aristoteles (384–322 v. Chr. in Chalkis/Euböa), dem Schüler Platons, der diesem in zentralen Fragen wie zum Beispiel der Einschätzung der Rhetorik widersprach, ein weit höheres Gewicht zu als Platon. Im Renaissance-Zeitalter wiederum erfuhr Platon neuerlich eine hohe Wertschätzung. So rief unter anderen Petrarca (1304–1374) dazu auf, Platon zu bevorzugen und ihn zum geistigen Führer zu erheben – nicht Aristoteles. Seit dem 17. Jahrhundert ist zu bemerken, dass sich das neuzeitliche Denken etwas von Platon entfernt, zumal neue Richtungen wie Materialismus, Positivismus oder Relativismus im Gegensatz zu jeder idealistischen Weltauffassung stehen und eine Denkweise weitgehend ablehnen, die hinter nüchternen Fakten eine wie immer geartete höhere Welt vermutet. Dennoch sind immer wieder Rückgriffe auf platonisches Denken zu finden. Goethe etwa äußert immer wieder seine Begeisterung für die Philosophie Platons und sieht in Platon bei der Verteidigung seiner Farbenlehre einen prominenten Fürsprecher. Man darf davon ausgehen, dass Platon überall in der Philosophiegeschichte Spuren hinterlassen hat. Oder wie A. N. Whitehead, der britische Philosoph und Mathematiker (geb. 1861 in Großbritannien, gestorben 1947 in den USA), es ausdrückte: „Die sicherste allgemeine Charakterisierung der philosophischen Tradition Europas lautet, dass sie aus einer Reihe von Fußnoten zu Platon“ besteht (vgl. Neumann 2006, S 132 ff.).

¹⁵⁸ Vgl. Neumann 2006, S. 19.

¹⁵⁹ Kepplinger, Hans Mathias (2002): Politische Kommunikation als Persuasion, in: Jarren, Ottfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hrsg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch mit Lexikonteil, 1. Auflage 1998, Nachdruck 2002, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 362–369, S. 363.

bestimmen, leiten und steuern. Sich dem Verstehen von Kommunikation über Extrempositionen zu nähern, ist eine von vielen Möglichkeiten, ein umfassendes und mit vielen menschlichen Facetten verbundenes Kommunikationsverständnis aufzubauen. Das ist der Grund, warum in einer Arbeit über dialogische Kommunikation auch die persuasive und propagandistische Kommunikation einen angemessenen Raum erhält, zumal sie die komplett konträren Positionen zu einer dialogbasierten Kommunikation vertreten bzw. repräsentieren.

Die persuasive Kommunikation unterscheidet sich klar von der dialogischen Ausrichtung eines Gespräches – und kann de facto als kommunikatives Gegenstück zum Dialog, wie ihn Petersen im Dekalog¹⁶⁰ (zum Dialogischen Management) charakterisiert und definiert, bezeichnet werden. Durch diesen kommunikativen Gegenpol sind die Qualitätskriterien des „Dialogischen“ deutlicher erkennbar.

Auch wenn es über die Abgrenzung des Begriffes „Persuasion“ zu anderen kommunikationswissenschaftlichen Kategorien und hinsichtlich der wissenschaftlichen Definition derzeit noch keine Einigung gibt, ähnelnd sich viele Beschreibungen, was unter Persuasion zu verstehen ist. Aus den verschiedenen diesbezüglichen wissenschaftlichen Konkretisierungen scheint der Autorin die Kurzversion von Klaus Merten¹⁶¹ in ihrer Allgemeinheit, wonach „Persuasion ein Typ von *Einfluss* (ist), der nicht auf Gewalt oder Zwang, sondern nur auf kommunikativem Handeln beruht“, ebenso treffend wie die präzisierende Definition, die dieser Arbeit zugrunde liegen soll: „Persuasion ist eine Form elementaren sozialen Verhaltens, das sich durch drei Eigenheiten auszeichnet: 1. Es erfolgt *rein kommunikativ*. 2. Es erfolgt *vorsätzlich* (bewusst). Wenn es richtig ist, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann (...), dann kann Kommunikation auch nicht *nicht* wirken. Doch nur *die* Wirkungsmodi können als persuasiv gelten, die sich einer vorsätzlich, gezielten Ansprache (Kommunikation) seitens des Kommunikators verdanken. (...). 3. Es ist auf *erwünschte* Wirkung bei einem oder mehreren Kommunikanten ausgerichtet.“¹⁶² Dieser Punkt, dass Persuasion auf eine erwünschte Wirkung abzielt, scheint tatsächlich das Kernelement persuasiver, also beeinflussender und auf ein gewisses Ziel hinarbeitender Kommunikation zu sein. Man will beeinflussen. Man will Meinung in den Köpfen und Herzen der Menschen verankern. Man will eine ganz bestimmte Wirkung erzielen.

Die wissenschaftlich fundierte Abgrenzung zwischen „Propaganda“ und „Persuasion“ ist nicht sehr präzise und scheint noch Handlungsbedarf zu beinhalten. Für den Kommunikationswissenschaftler Bentele wiederum ist Propaganda eine Form systematisch verzerrter Kommunikation.¹⁶³ Diese Beschreibung kann auf Persuasion ebenfalls zutreffen. Wenn mit Kommunikation eine bestimmte Wirkung erzielt werden möchte, kann man auch zum Mittel der Verzerrung von Fakten und Darstellungselementen greifen. Nach dem Motto: Der Zweck heiligt die Mittel.

¹⁶⁰ Vgl. Petersen 2003, S. 365 ff.

¹⁶¹ Merten, Klaus (2015): Kommunikation und Persuasion, in: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Springer VS, S. 385–399, S. 385.

¹⁶² Merten 2015, S. 386.

¹⁶³ Vgl. Bentele, Günter (2013): Propaganda, in: Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Ottfried (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 87 ff.

Die Forschung über Propaganda als Kommunikationsmethode, deren Ziel es war und ist, Menschen manipulativ so zu beeinflussen, dass sie Meinungen vertreten oder zu Handlungen animiert werden, die einer ganz bestimmten Zielsetzung dienen und nicht weiter hinterfragt werden, verlief zeitlich fast parallel mit der Medienwirkungsforschung. In Europa kann und darf dieser zeitliche Aspekt einer Verknüpfung mit den beiden Weltkriegen aus einer vernetzten Betrachtung der Entwicklung der Kommunikationsforschung nicht ausgeklammert werden. Vielmehr scheint es erforderlich, nie zu vergessen und immer wieder zu reflektieren, dass gerade auch im deutschsprachigen Raum das Wort und die dahintersteckende Philosophie der Propaganda mit der grausamsten und abartigsten Epoche der Geschichte, mit dem Nazi-Regime und der Propaganda-Maschinerie und den beiden Namen Hitler und Goebbels untrennbar für immer blutend verbunden sein werden. In diesem Zusammenhang klingt die Definition von Harold Dwight Lasswell (1927) nachgerade harmlos, wenn er in seinem Werk *Propaganda Technique in the World War* die Propaganda im weitesten Sinn als eine Technik der bezeichnet, die durch manipulierte geschriebene, gesprochene, bildliche Darstellungen in eine ganz bestimmte Richtung beeinflusst wird.

Ein anderer, aber ebenfalls durchaus dramatisch anmutender Zugang zur Manipulation von Menschen durch kommunikative Trickserei kann dem griechischen Philosophen Platon¹⁶⁴ zugesprochen werden. Er sieht alles Übel in der von den Sophisten¹⁶⁵ perfektionierten und von ihnen grundlegend geprägten Rhetorik der damaligen Zeit und geißelt diese als eine Verunstaltung der Moral. Platon sieht in dem niedrigen Ziel, „Macht über andere zu gewinnen“, ein mehr als nur verwerfliches und moralisch absolut unververtretbares Tun.¹⁶⁶ Die von ihm als zutiefst in ihrer Moralauffassung und Haltung kritisierten Sophisten waren die Gegenspieler der philosophischen und tugendhaften Ausrichtung Platons. Laut Neumann¹⁶⁷ fühlten sie sich aber keineswegs im Unrecht, sondern vornehmlich intellektuellen Fähigkeiten verpflichtet und übten sich darin bis zu einer absoluten Perfektion, um Einfluss und Macht zu erreichen und zu erhalten. Sie standen somit für ein totales Kontrastprogramm zum Dialogischen,

¹⁶⁴ Der Philosophieansatz eines Platon (oder auch von dessen Lehrer Sokrates ...?) wendet sich gegen Oberflächlichkeit jedweder Art und postuliert, „wer sich aus Büchern mit Wissen versorgt, glaubt fälschlicherweise, sich durch das bloße Lesen Wissen anzueignen, tatsächlich sind diese angelesenen Kenntnisse aber philosophisch irrelevant. Demselben Irrtum sitzt auch der Hörer der Sophisten auf: Er hat zwar die Kenntnisse der Sophisten gelernt, aber er hat nicht die Fähigkeit entwickelt, diese zu überprüfen oder sie aus eigener Einsicht heraus zu verteidigen“ (vgl. Neumann 2006, S. 59).

¹⁶⁵ Sophismus war eine philosophische Strömung im antiken Griechenland. Die Sophisten vermittelten als Lehrer gegen Bezahlung in der zweiten Hälfte des 5. Jahrhunderts v. Chr. Allgemeinbildung und Redekunst. Sophisten waren eine Gruppe von Männern, die über besonderes Wissen auf theoretischen oder praktischen Gebieten verfügten und zumeist vielgebildete Didaktiker und Rhetoriker waren. Ihr wichtigstes Ausbildungsfach war die Rhetorik. Platon kritisierte die Sophisten scharf, indem er darauf verwies, „dass die Sophisten im 5. Jahrhundert v. Chr. zwar den Bildungsbereich an sich gezogen haben, dieser wichtigen Aufgabe jedoch nicht gewachsen gewesen sind“ (vgl. Neumann 2006, S. 60). Der Philosophieansatz eines Platon (oder auch von dessen Lehrer Sokrates ...?) wendet sich gegen Oberflächlichkeit jedweder Art und postuliert, „wer sich aus Büchern mit Wissen versorgt, glaubt fälschlicherweise, sich durch das bloße Lesen Wissen anzueignen, tatsächlich sind diese angelesenen Kenntnisse aber philosophisch irrelevant. Demselben Irrtum sitzt auch der Hörer der Sophisten auf: Er hat zwar die Kenntnisse der Sophisten gelernt, aber er hat nicht die Fähigkeit entwickelt, diese zu überprüfen oder sie aus eigener Einsicht heraus zu verteidigen“ (vgl. Neumann 2006, S. 59).

¹⁶⁶ Neumann 2016, S. 14.

¹⁶⁷ Vgl. Neumann 2006, S. 33 ff.

das charakterliche und moralische Eigenschaften sowie die „Suche nach der Wahrheit und (...) Verbesserungen des Gedankengutes“¹⁶⁸ anstrebt.

Sich die Gegenpole der Persuasion und Propaganda, und in abgewandelter Form die als Instrument zum Machterhalt eingesetzte Rhetorik der Sophisten, vor Augen zu halten, ist hilfreich, deutlich zu erkennen und differenzieren zu können, was Dialog und Dialogisches mit Sicherheit nicht sind: Dialog und Dialogisches haben nichts mit Manipulation, mit Beeinflussung, mit Machtausübung und Machterhalt oder mit der Verzerrung kommunikativer Inhalte zur Erreichung einseitig festgelegter Ziele zu tun.

2.1 Begriffsbestimmungen und Definitionsprobleme

Die theoretische und empirische Vertiefung in den Bereich der Internen Kommunikation und deren Ausprägungen brachte eine Begriffs- und Definitionsvielfalt zu Tage, die als verwirrend bis widersprüchlich bezeichnet werden kann. Dies betraf sowohl die Definitionen, was unter Interner Kommunikation verstanden wird, als auch den Begriff „Dialog“ beziehungsweise Dialogische Prinzipien.

Die Tatsache, dass viele Begriffe und Definitionen in der Kommunikation nach wie vor Anglizismen bzw. Lehnwörter aus dem Amerikanischen sind, trug zur temporären Dominanz amerikanischer und englischer Kommunikationsmodelle und Annäherungen an viele Begriffe in der Kommunikationswissenschaft bei, die zum Teil bis heute kein deutschsprachiges Äquivalent vorweisen können.

Über diesen Weg bürgerte sich der Begriff „Kommunikation“ in Europa ein. Bis heute werden immer wieder neue Definitionsschwerpunkte angeboten und publiziert – mangels einer wissenschaftlichen Einigung darüber, was unter „Kommunikation“ zu verstehen ist. Wie kaum ein anderer widmete sich der deutsche Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten der Analyse des Begriffes und untersuchte bereits im Jahr 1977 über 160 Begriffsbestimmungen von Kommunikation¹⁶⁹. Technische Entwicklungen auf dem Kommunikationssektor – wie die Digitalisierungswelle – führen nach wie vor zu Ergänzungen und Erweiterungen dieser zentralen Begrifflichkeit.

Aus der Vielzahl der in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis verwendeten Begrifflichkeiten finden in dieser Arbeit jene Berücksichtigung, die sich im engeren Sinn mit der „dialogischen“ Komponente von Kommunikation beschäftigen. Die begründete Präzisierung der dieser Arbeit zugrunde gelegten Begrifflichkeiten ist umso zwingender notwendig, als das „Dialogische“ offenkundig zu einer zeitgenössischen Marke für Medienereignisse, Diskussionen, Veranstaltungen, Foren geworden ist und inflationär verwendet wird, in der Wirtschaft ebenso wie bei Medienveranstaltungen oder gesellschaftlichen Events. Dabei werden die Etikette „Dialog“ und „Dialogisch“ für alles verwendet, was den Anspruch insinuiert, qualitativ hochwertig und innovativ zu sein.

¹⁶⁸ Vgl. Neumann 2006, S. 33.

¹⁶⁹ Merten, Klaus (1977): Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 12 ff.

Die Begriffsvielfalt hinsichtlich des Dialoges wird wahrscheinlich noch um einiges übertroffen von der Begriffsvielfalt für Kommunikation. Immer mit neuen Annäherungen an die umfassenden Ansprüche ausgestattet, scheint es unter Kommunikationswissenschaftlern eine relative Einigkeit darüber zu geben, dass Kommunikation als ein interner Prozess der Analyse bis hin zum Controlling verstanden wird. Dieses klassische Verständnis von Kommunikation liest sich dann wie folgt:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“¹⁷⁰

Grenzen des klassischen Kommunikationsverständnisses

Die wissenschaftliche Literatur über Interne Kommunikation weist nach wie vor empfindliche Lücken auf in der umfassenden Herangehensweise an die Kommunikation. Viele entscheidende Elemente der Kommunikation (Emotionen, geistig-seelische Komponenten, nonverbale Kommunikation) haben noch nicht jenen Stellenwert, der ihnen gebührt. Das verdeutlichen neurowissenschaftliche Erkenntnisse jüngerer Datums, die für vertiefende Kommunikationsanalysen aufschlussreich und wertvoll sein können. Veröffentlichungen, die möglicherweise nicht den strengen Maßstäben wissenschaftlicher Publikationsregeln entsprechen, sind ob ihres erfrischenden Zuganges zur interdisziplinären Betrachtung kommunikativer Vorgänge nach Ansicht der Autorin daher durchaus berücksichtigungswürdig – auch im Sinne eines dialogischen Respekts vor Annahmen, die laut Bohm in der Schwebe zu halten sind, um daraus dann möglicherweise weitaus wertvollere und zielführendere Schlussfolgerungen ziehen zu können, als dies anfangs vielleicht denkbar war. Das Wirken des dialogischen Geistes könnte die am Gespräch beteiligten Personen befähigen, auf Kohärenz hinzuarbeiten. Der miteinander geteilte Sinn könnte, um in der Diktion von Bohm zu bleiben, der Zement sein, der das Unternehmen/die Organisationen zusammenhält.¹⁷¹

Das gilt unter anderem für die Themenbereiche Körpersprache, Auswirkungen von Kommunikation auf die Psyche des Menschen oder auch Fragen über die Änderungen von sprachlichen Bedeutungsinhalten und daraus folgende Konsequenzen in der persönlichen und organisationalen Kommunikation. Ähnliche Lücken sind hinsichtlich wissenschaftlicher Publikationen zu Fragen der Notwendigkeit oder Nicht-Notwendigkeit einer immer größeren Diversifikationsvielfalt kommunikativer Aktivitäten und von Qualitäts- und Qualifikationsanforderungen für Kommunikationsverantwortliche feststellbar.

Dies alles hat – im Kontext mit einer Überbetonung und -gewichtung externer Kommunikation, von Werbung, Marketing, Public Affairs – zu einer Bedeutungsverschiebung und zu einem

¹⁷⁰ Ahlers, Grit Mareike (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Herausgeber: Prof. Dr. Manfred Bruhn, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 2.

¹⁷¹ Vgl. Bohm 2014, S. 70 ff.

eingeschränkten Kommunikationsverständnis geführt, zulasten der Internen Kommunikation. Gleichzeitig unterliegt das in Kommunikationskonzepten und -modellen formulierte und modulierte Kommunikationsverständnis ständigen Veränderungen. Immer auch darauf bedacht, in der Praxis – in Unternehmen und Organisationen – nutzbringend umgesetzt werden zu können.

So werden beispielsweise in einem Konzept, das unter dem Terminus „Business Discourse“ publiziert wurde, alle Formen interner Kommunikation betrachtet, die in einer unternehmensbezogenen Zweck-Mittel-Relation stehen und über die bei internen Kommunikationskonzepten in der Vergangenheit übliche Konzentration auf Mitarbeiterzeitung, Intranet und internes Marketing hinausgehen. Es werden die verschiedenen Perspektiven der internen Kommunikation zusammengeführt – und für ein ganzheitliches Vorgehen im Management der unternehmensinternen Kommunikation plädiert.¹⁷² Hinsichtlich der Entwicklungslinien und des Reifegrades eines Kommunikationsmanagements werden mehrere Abstufungen beziehungsweise Aufstufungen vorgenommen. Dieser Bogen spannt sich von einem urwüchsigen Verständnis interner Kommunikation, wo kommunikative Aktivitäten eher reaktiv, spontan und episodisch durch den Chef erfolgen (weil Kommunikation unabhängig von Kompetenz „Chefsache“ ist), über jene Stufe, bei der die Notwendigkeit des Außenauftritts eines Unternehmens erkannt, die interne Kommunikation aber weiterhin überwiegend unproblematisiert bleibt, und jene Stufe, auf der professionell aufgrund des erkannten Wertschöpfungsfaktors externer Kommunikation agiert und die interne Kommunikation – zumindest – in ihren massenmedialen Erscheinungsformen (Intranetplattformen, Mitarbeiterzeitungen, Business-TV, Newsletter, Corporate Radio) von Kommunikationsprofis wahrgenommen wird. Erst die höchste Ausbaustufe sieht eine integrierte Kommunikation vor, bei der externe und interne Kommunikationsaktivitäten koordiniert und elaborierte Management- und Controllingprinzipien zunehmend auf das Kommunikationsmanagement übertragen werden.

Die mangelnde Berücksichtigung der Handlungsfrage jener, die in einem Unternehmen für die Interne Kommunikation Verantwortung tragen – und die damit verbundene Kommunikationskultur direkt und indirekt formen –, kann unabhängig vom Perfektionsgrad eines Konzeptes als empfindliches Defizit angesehen werden.

Für viele – sehr erfolgreiche – CEOs steht und fällt der Wert und der Nutzen der Internen Kommunikation nicht mit der bestmöglichen Infrastruktur und Instrumentenverfügbarkeit für Kommunikation, sondern, wie die Auswertung der Experteninterviews im empirischen Teil dieser Arbeit verdeutlicht, mit dem gegenseitig herrschenden Vertrauen, mit der Fähigkeit und der Bereitschaft, auf den anderen einzugehen, und einem respektvollen Umgang untereinander.

Beeinflussung des Denkens durch Definitionen

Wenn aus der Neurowissenschaft bekannt ist, dass Worte unser Denken beengen oder erweitern können, kommt den Definitionen, was unter interner Kommunikation zu verstehen ist, oder was man

¹⁷² Vgl. Wolf, Guido (2010): Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 28 ff.

darunter verstehen kann, eine wesentlich größere Bedeutung zu als nur das Erforschen zweckmäßiger Definitionen.

Die wissenschaftliche Arbeit an Begriffsdefinitionen zeigt ihre Tücken und Lücken in besonders augenscheinlicher Form hinsichtlich der Definition des Begriffs „interne Kommunikation“. Im Bemühen, alle formellen, informellen und damit verbundenen instrumentellen Prozesse zu inkludieren, bleiben die Definitionen fast gezwungenermaßen an einer eher abstrakten und implizites Denken voraussetzenden Oberfläche verhaftet.

Deshalb würde es der Klarheit von Kommunikationsmodellen und Konzepten – und daraus folgend möglicherweise auch deren Wirksamkeit im Unternehmensalltag – guttun, wenn es durch entsprechende Forschungsarbeiten zu begrifflichen Präzisierungen und zu einer Durchforstung des herrschenden Begriffe-Urwaldes käme. Es ist ein relativ pikantes Paradoxon, dass gerade in der Kommunikationswissenschaft, die sich der Fragen wirksamer, effizienter und dem Menschen dienlicher Kommunikation annehmen sollte, keine definitorische Übereinstimmung bei Schlüsselbegriffen und keine explizite Einigkeit über die Notwendigkeit transdisziplinärer Kooperationen herrscht, weil zur weiteren Optimierung von Kommunikationskonzepten heute die verstärkte Berücksichtigung von Erkenntnissen anderer Disziplinen nützlich erscheint – insbesondere der Neurowissenschaft, Psychologie und Pädagogik, aber auch der Wirtschaftswissenschaften. Letztere vor allem auch zur gemeinsamen Durchdringung organisationaler und prozessualer Abläufe in den Unternehmen auf der Basis kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse.

Die Gefahr, die sich nach Ansicht der Autorin dahinter verbirgt, ist das Verharren auf klassischen und tradierten Kommunikationsmustern sowie deren Instrumenten, und das Ausblenden notwendiger Vertiefungsmaßnahmen. Das Repertoire auf die bekannten Bereiche der formalen, informellen und instrumentellen Kommunikation zu beschränken, wird weder aktuellen noch den unternehmensinternen Anforderungen in Anbetracht sich abzeichnender Entwicklungstrends gerecht werden können¹⁷³. Die Arbeitswelt für Mitarbeiter könnte sich weiterhin stark ändern – durch mehr dezentrale Arbeitsplätze und das Angebot von Home-Office-Arbeit beispielsweise, und ferner, indem unternehmensinternen Strukturen und Prozessabläufe noch komplexer werden, die Beschleunigungs- und Änderungstendenzen zunehmen, die Schlagwörter Lebenslanges Lernen und Wissensmanagement unverzichtbare reale Bedeutung erlangen.

Unternehmen, die strukturell und organisatorisch bereits für eine durchgängig funktionierende interne Kommunikation sorgen, sehen sich daher mit der Frage konfrontiert, wie sich eine Neuausrichtung der gesamten Kommunikationskultur hin zu einer dialogischen auswirkt. Wird deren Verwurzelung nicht durch interdisziplinäre Zusammenarbeit auf eine vertiefende Basis gestellt, werden möglicherweise Inflexibilität der Unternehmen und Verharren der Führungskräfte auf den gelernten Strukturen der vertikalen und horizontalen Kommunikationsschiene zementiert. Nicht Verbreiterung von Kommunikationsaktivitäten, sondern Vertiefung scheint erforderlich. Nicht ein Mehr an Instrumenten und Diversifizierung von unternehmensinternen Kommunikationsaspekten, sondern eine Bündelung

¹⁷³ Vgl. Schick 2010b, S. 223 ff.

von Wissen, das sich der Phänomene zwischenmenschlicher Interaktionen aus verschiedenen Perspektiven annimmt.

Selbst noch so virtuelles Können in der Anwendung der formalen und informellen Kommunikation – inklusive der dafür nützlichen und zweckmäßigen Instrumente – wird einen Turnaround in der Unternehmens- bzw. Führungskommunikation nicht bewerkstelligen können. Die Ursachen von Versagen und Misserfolgen liegen in der Mitarbeiterkommunikation. Mitarbeiter mit Problemlösungsqualitäten, als das von Wissenschaftlern größte und zukunftsentscheidende Kapital bezeichnet¹⁷⁴, weiterhin brachliegen zu lassen oder auch nur teilweise aktivieren zu können, liegt ausschließlich im Zuständigkeitsbereich der strategisch Letztverantwortlichen – in welcher Branche auch immer und in Organisationen welcher Größenordnung auch immer.

Die Mitarbeiterkommunikation als relevanten Bereich der Unternehmenskommunikation gesondert zu sehen und zu managen, trifft nicht den Kern der Problematik, die im Verharren und Beharren auf gelernten Kommunikationsstrukturen liegt. Dieser liegt in der Bereitschaft oder Nicht-Bereitschaft zu einer Unternehmenskommunikation, die zwischenmenschliche Interaktionen als Ausdruck der menschlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kollegen sieht und deren Wohl und persönliche Entwicklung in den Mittelpunkt der Anstrengungen rückt. So gesehen, ist dialogische interne Kommunikation (DIK) als Querschnittsmaterie zu sehen, die prägend für sämtliche Zielsetzungen, Handlungen, Prozesse und Abläufe im Unternehmen ist.

Malczok/Szyszka, die eine umfassendere Definitionsarbeit über den Begriff der internen Kommunikation und daraus resultierende Ableitungen und Ausdifferenzierungen verfassten, bemängeln grundsätzlich die begriffliche Unschärfe einiger Grundbegriffe und subsumieren daher zum Beispiel unter dem Begriff der Internen Kommunikation alle Prozesse formeller, informeller und darauf bezogener instrumenteller Kommunikation, die sich innerhalb der Strukturen eines Organisationssystems vollziehen und die Koppelung von System und Mitgliedern und Beziehung beeinflussen. Als internes Kommunikationsmanagement wiederum wird der auf die Mitarbeiter gerichtete Teil des Kommunikationsmanagements bezeichnet, der die Geltungsansprüche, Probleme und Akzeptanzbedingungen dieser Stakeholder in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt.¹⁷⁵

2.2 Theoretische Aufbereitung der Forschungsarbeit

Der Einstieg in die theoretischen Grundlagen in der Kommunikationswissenschaft verlief zunächst auf traditionellen Schienen. Basierend auf dem Kommunikations-Ur-Modell, dem Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver, das davon ausgeht, dass die Sender-Person A eine Botschaft über

¹⁷⁴ Vgl. Petersen 2003, S. 73; vgl. Bleicher, Knut (2011): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. St. Galler Management-Konzept, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus, S. 78.

¹⁷⁵ Vgl. Malczok, Melanie/Szyszka, Peter (2016): Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 19–38.

ein Medium an eine Empfänger-Person B übermittelt, welche diese be- oder verarbeitet wieder retourniert, wurden über viele Jahrzehnte alle namhaften Kommunikationstheorien von diesem beeinflusst.

Die intensive Beschäftigung mit Kommunikationsmodellen nach Bruhn, Zerfaß, Piwinger etc. führten dazu, dass ein relevanter Faktor immer mehr in den Blickpunkt rückte: Alle diese Modelle gehen weitgehend von einer Kommunikationsmechanik aus, die kommunikative Inhalte ähnlich dem Postverkehr in ein Paket steckt, weiterleitet und dann einen geänderten oder neuen Inhalt zurückerhält. Dieses Paket kann ein schriftliches, digitales oder elektronisches Instrument sein.

Bei der direkten bzw. unmittelbaren Mensch-zu-Mensch-Kommunikation gewinnt Kommunikation aber viele zusätzliche Facetten, die in den traditionellen Kommunikationsmodellen nicht oder ungenügend Berücksichtigung finden. Diese eingeschränkten Wahrnehmungen können aus heutiger Sicht als empfindliche Defizite für den Aufbau von Kommunikationsstrukturen und die Implementierung effizienter Umsetzungsformen interner Kommunikation bezeichnet werden – als Einschränkungen, die zudem auch einem dialogischen Ansatz der Kommunikation zuwiderlaufen.

2.2.1 Ganzheitlicher Kommunikationsansatz

Die holistisch¹⁷⁶ geprägte Annäherung an die Kommunikation erscheint die vielversprechendste zu sein, will man dem komplexen Phänomen der menschlichen Kommunikation überhaupt allumfassend näher kommen. Die holistische Annäherung bezieht sich in diesem Zusammenhang darauf, alle erkennbaren Beeinflussungsfaktoren für menschliche Kommunikation miteinzubeziehen – aber vor allem nichts, was menschliche Kommunikation bewirken kann, auszuschließen. Kommunikation ohne ganzheitlichen Ansatz verliert demnach ebenso Tiefe und Dichte, wie Kommunikation mit einem ganzheitlichen Ansatz durch die Einbeziehung kommunikativer Elemente gewinnt, die über die rein instrumentellen und operativen Kommunikationsabläufe hinausgehen. Dabei geht es nicht darum, alles umfassend zu berücksichtigen und alles zu wissen – sondern für alles offen zu sein.

Ein solcher ganzheitlicher Ansatz inkludiert unter anderem das gesamte Spektrum emotionaler bzw. körperlicher Ausdrucksformen menschlicher Kommunikation. Herkömmliche Sichtweisen basieren auf einer grundsätzlichen Haltung, wonach nur das zählt, was in Zahlen gegossen werden kann: ein

¹⁷⁶ Erklärung Paradigma: In dieser Arbeit wird die Definition von Bleicher präferiert, wonach „unter einem Paradigma (...) in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ein Denkmuster, eine Art ‚Supertheorie‘ verstanden (wird), die grundlegende Probleme und Methoden weiter Bereiche eines Fachs definiert und das Weltbild einer Zeit prägt“ (Bleicher 2011, S. 42). Holistisches Denken wird hier im Zusammenhang mit der Kommunikation als ein ganzheitliches Denken bzw. eine ganzheitliche Betrachtungsweise verstanden, die Erkenntnisse und Einsichten nicht nur anderer wissenschaftlicher Disziplinen miteinbeziehen möchte, sondern auch Denkansätze, die wissenschaftlich im Moment schwer oder nicht beweisbare – aber plausibel erscheinende – Aspekte mitberücksichtigen möchte. Da heute selbst Neurologen immer noch verschiedene Phänomene der Gehirnforschung weiterhin als Rätsel bezeichnen, scheint es der Verfasserin zulässig, für eine ganzheitliche Annäherung an das Thema der dialogischen Kommunikation zu plädieren – auch wenn einzelne Phänomene vorerst noch nicht mit einer wissenschaftlichen Beweisführung im klassischen Sinn aufwarten können. Das Wort holistisch ist auf das Griechische *ólo* (ganz); *ólokliros* (ganzheitlich) zurückzuführen und meint, dass Systeme (gesellschaftliche, wirtschaftliche, geistige, kulturelle usw.) als Ganzes zu betrachten sind und nicht als Zusammenspiel der jeweiligen einzelnen Teile und/oder Segmente.

Denken, das Generationen von Managern und Führungskräften behinderte und Erfolge verhinderte, die möglich gewesen wären.

Lücken und Defizite, die häufig in der Unternehmenskommunikation existieren:

- Interne Kommunikation als die Schaltstelle jeglicher Interaktion und Relaisstation für Kommunikationsprozesse, die nach innen und außen gerichtet sind, rangiert immer noch nicht an erster Stelle.
- Dialogisches wird zugunsten technischer Kommunikations- und Ablaufmodelle weitgehend negiert, existiert als Kultur-Intention vornehmlich in Leitbildern. Dialogbasierte Kommunikationskonzepte analog zu den ethisch-kulturellen Ansprüchen des Dialog-Dekalogs¹⁷⁷ sind Mangelware.
- Gefühle und Emotionen sind im unternehmerischen Alltag nicht Gegenstand von Überlegungen zur Kommunikationskultur, sondern werden zumeist als Störung empfunden. Die Einbeziehung von Körper und Geist bedeutet Glatteisgefahr, weil dies Interdisziplinarität erfordert und diese nicht wirklich ein Lieblingskind der wissenschaftlichen Gemeinschaft zu sein scheint. Oder wie es Storch/Tschacher ausdrücken: „Ein wissenschaftliches und auf Kommunikation angewandtes Projekt Embodiment begibt sich nicht nur in die klippenbewehrten Gewässer der Interdisziplinarität, sondern auch in das philosophische Meer der Leib-Seele-Problematik.“¹⁷⁸
- Während zur Beeinflussung von Kauf- und Konsumententscheidungen Erkenntnisse der Hirnforschung willkommen waren und sehr bald unter neuen Wortschöpfungen wie Neuromarketing¹⁷⁹ publiziert wurden, sind diesbezügliche Ansätze zur Beleuchtung unterschiedlicher Kommunikationsaspekte (noch) Rarität.

Inwieweit eine Verknüpfung von Erkenntnissen, die das Dialogische (Management, Führung), Embodiment und Neuromarketing bieten, eine substanzielle Verbesserung und Optimierung der Internen Kommunikation bedeuten könnte, wird sich im Lauf dieser Arbeit noch herausstellen können.

Die Annäherung an diese Form eines transdisziplinären¹⁸⁰ Blickes auf die Kernzone der Internen Kommunikation, die persönliche bzw. mündliche Face-to-Face-Kommunikation, setzt Definitionsklarheit voraus, zumal „jüngere“ wissenschaftliche Disziplinen wie Embodiment und auch Neuromarketing mit vielen unterschiedlichen Begriffen assoziiert werden:

¹⁷⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

¹⁷⁸ Storch/Tschacher 2016, S. 25.

¹⁷⁹ Erklärung Neuromarketing: „In der engeren Definition wird Neuromarketing mit dem Einsatz von apparativen Verfahren der Hirnforschung zu Marktforschungszwecken gleichgesetzt ... In der erweiterten Definition wird Neuromarketing umfassender gesehen ... als die Nutzung der vielfältigen Erkenntnisse der Hirnforschung für das Marketing verstanden ... Von wesentlich größerer Bedeutung für diesen Blickwinkel ist jedoch, dass er die gesamten Erkenntnisse der aktuellen Hirnforschung in die Marketingtheorie und Marketingpraxis zu integrieren versucht“ (vgl. Häusel 2014, S. 15).

¹⁸⁰ Transdisziplinäres Arbeiten bedeutet, zwei oder mehrere Wissenschaftsgebiete miteinander zu verbinden, deren methodisches Vorgehen ebenso wie deren Wissen – um daraus zu neuen Erkenntnissen und/oder Annäherungen an die Forschungstätigkeit zu gelangen.

- Embodiment: Unter Embodiment (in etwa „Verkörperung“) versteht man, dass der Verstand, das kognitive System, die Psyche und das Denken – zusammen mit dem Gehirn, seinem Organ – stets zum gesamten Körper in Bezug stehen. Geist/Gehirn und Körper wiederum sind in die Umwelt eingebettet und das Konzept Embodiment behauptet nun, dass der Geist/das Gehirn ohne diese Einbettung nicht intelligent arbeiten kann und das Gehirn/der Geist nicht verstanden wird, wenn man sich dieser Annahme verschließt.¹⁸¹
- Neuromarketing: In der engeren Definition wird Neuromarketing „mit dem Einsatz von apparativen Verfahren der Hirnforschung zu Marktforschungszwecken gleichgesetzt“, wobei für die Praxis „der sogenannte ‚Hirnscanner‘ oder – wissenschaftlich exakt – ‚Functional Magnet Resonance Imaging‘ (fMRI)“ bedeutend ist¹⁸². Mit diesem können die beim Denken oder Fühlen aktivierten Strukturen im Gehirn dargestellt werden. In der erweiterten Definition versteht man laut Häusel unter Neuromarketing die Nutzung der vielfältigen Erkenntnisse der Hirnforschung für das Marketing, wobei nicht die neuronalen Aktivitäten selbst, sondern die physiologischen Veränderungen sichtbar gemacht werden, die mit neuronalen Aktivitäten verknüpft sind.¹⁸³

Ein Manko, das bis heute die Effizienz und Effektivität kommunikativer Prozesse erschwert. Das Hinterfragen, warum Interne Kommunikation noch nicht generell als die wichtigste Kernzone der Unternehmenskommunikation gilt, kann damit zusammenhängen, dass sich Forschungsarbeiten auf lukrativere, von der Wirtschaft bevorzugt eingeforderte Kommunikationsthemen mit Außenwirkung wie Öffentlichkeitsarbeit und Medien, Public Relations, Produktwerbung, Marketing oder Krisen- und Change-Kommunikation konzentrier(t)en. Möglicherweise ist aber der entscheidende Grund in der Skepsis gegenüber allem zu suchen, was nicht einfach mit Zahlen schwarz auf weiß belegbar ist, sondern mit einer anspruchsvollen Analyse des Phänomens Mensch zusammenhängt.

Geist- und Körperlosigkeit in der Kommunikation

Während davon auszugehen ist, dass bei den Milestones der Menschheitsgeschichte – ob Landung auf dem Mond oder der Digitalisierung der Arbeitswelt – alle Register der Kooperation unterschiedlichster Experten und der Berücksichtigung aller erforderlichen Kenntnisse über das Individuum als Ansprechpartner der neuen Technologie oder als Piloten und Co-Piloten zum Mond

¹⁸¹ Tschacher, Wolfgang (2015): Wie Embodiment zum Thema wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 15, S. 11–34.

¹⁸² Erklärung fMRI versus MRT: Die fMRI (functional magnetic resonance imaging) oder funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT) (vom griechischen tomós: Schnitt, gráphein: schreiben) ist das klassische Verfahren des Neuromarketings. Während mit der klassischen MRT-Technik anatomische (statische) Strukturen wie etwa ein Tumor oder andere krankhafte Veränderungen im Gehirn sichtbar gemacht werden können, werden durch das fMRT funktionelle (zeitliche) Stoffwechselforgänge erkennbar (vgl. Häusel 2014, S. 233 ff., S. 231–253).

¹⁸³ Mittels fMRI können keine Gedanken gelesen werden, weil man von einer Veränderung der Sauerstoffkonzentration im Blut nicht darauf schließen kann, was der Konsument gerade denkt. Erkennbar sind Gehirnbereiche, die aktiv sind, und nachdem man heute eine ungefähre Vorstellung davon hat, wofür einzelne Gehirnbereiche zuständig sind, kann man z. B. daraus schließen, wenn der Hippocampus „aufleuchtet“, dass etwas aus dem Gedächtnis abgerufen oder in dieses eingespeichert wird (vgl. Häusel 2014, S. 235).

gezogen wurden, um für sämtliche Eventualitäten gewappnet zu sein, kann in jenem Bereich, wo es um das Wohl von Millionen Menschen am Arbeitsplatz und Hunderttausender Unternehmen und Organisationen geht, von einer Ära der Geistlosigkeit und Körperlosigkeit gesprochen werden, die zu Irreführungen in der Handhabung und in den Perspektiven von Kommunikation führte.

Geistlosigkeit und Irreführung ist dabei gemeint im Sinne der Ausblendung von vorhandenem Wissen, das relevant für die Wirksamkeit und die Effizienz Interner Kommunikation ist: die Wirkung von Reizen und deren Wirkung auf das menschliche Verhalten¹⁸⁴, Zusammenhänge zwischen Gedachtem und Gefühltem und was Emotionen bewirken bzw. wie sehr sie unsere Entscheidungen beeinflussen (und nicht Zahlen und Fakten), die Bedeutung von visuell Wahrgenommenem auf unser bewusstes und unbewusstes Denken, Fühlen und Handeln. Körperlosigkeit im Sinne der weitgehenden Verweigerung, den Körper und seine kommunikativen Ausdrucksformen und Ausdrucksmöglichkeiten als Analysetool in die Interne Kommunikation miteinzubeziehen.

Wenn wir Gefühle bewusst wahrnehmen, ist das nur eine Komponente am Ende eines emotionalen Verarbeitungsprozesses. Der weitaus größere Teil der Verarbeitung selbst, die ersten emotionalen Veränderungen als Reaktion auf unsere Umwelt, findet zum größten Teil unbewusst und automatisiert statt. Auch wenn wir oft wünschen, Gefühle nicht so zeigen zu müssen oder sie abstellen zu können, geht das nicht so einfach – weil die kortikalen und subkortikalen Strukturen, die alles emotional verarbeiten, was wir wahrnehmen, seit Jahrtausenden im menschlichen Gehirn sind und jederzeit aktiv sind¹⁸⁵.

"Man kann nicht nicht denken – und man kann Wahrgenommenes nicht nicht emotional verarbeiten wollen"¹⁸⁶. Die Annahme der Autorin, wonach durch diesen Tunnelblick möglicherweise der weitaus entscheidendere Teil der menschlichen Kommunikation aus den Überlegungen und den Konzepten auch der Unternehmenskommunikation unter spezieller Berücksichtigung der internen Kommunikation der Betrachtung entzogen und ausgeklammert wurde, könnte sich schneller bewahrheiten als im Moment vielleicht vermutet.

Vielversprechende Ansätze zur Komplettierung und Vertiefung der Sichtweise auf die (Unternehmens-)Kommunikation erfahren durch die Kreation neuer Disziplinen wie Neuroökonomie oder Neuromarketing synergetische Unterstützung. So bedauerlich ökonomisch krisenhafte Entwicklungen sind, so förderlich können sie für die Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Sichtweisen und Annäherungen sein und Antworten auf die quälende Fragen geben, wie unternehmerische Erfolge auch in Phasen von Rezession, Pleiten und Pannen ermöglicht und in Phasen zarter Aufwärtsentwicklungen stabilisiert und gestärkt werden können.

¹⁸⁴ Vgl. Lindstrom, Martin (2014): Making sense. Die Macht des multisensorischen Brandings, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 183–194, S. 185.

¹⁸⁵ Vgl. Stürmer, Ralf/Schmidt, Jennifer (2014): Wie man den Emotionswert von Produkten messen kann. Emotionen als Entscheider und Werttreiber, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 115–129, S. 117 ff.

¹⁸⁶ Stürmer/Schmidt 2014, S. 120 ff.

Die Beschäftigung mit dem Dialog kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Die wahrscheinlich erste Hochblüte im antiken Griechenland war mit dem Namen Platon verknüpft, dem Gründer der ersten Unterrichtsstätte für eine hochgebildete Elite, der Akademie. Seine Annäherung an den Dialog war mit ethischen Werten und charaktrevollem Tun verbunden. Die vertiefende Auseinandersetzung mit dialogischen Phänomenen war immer mit niveauvoller, wertschätzender und respektvoller menschlicher Einstellung verknüpft. Vielfach zusätzlich im Kontext mit seelisch-geistigen Komponenten – etwa bei Buber¹⁸⁷, der davon spricht, dass jemand, mit dem man dialogisch umgeht, umgekehrt auch partnerschaftlicher handelt. Oder bei Bohm, der davon spricht, dass eine gewisse Sensibilität gefordert ist, darauf zu achten, was in uns selbst oder was in einer Gruppe vorgeht.¹⁸⁸

Oder ein Dialogverständnis, das von einer humanistisch-ethischen Prägung mitgeformt wird und die respektvolle Anerkennung des Gegenübers betont – wie etwa bei Petersen¹⁸⁹, Watzlawick und deren besonderer Betonung des Beziehungsaspektes.¹⁹⁰ Diese Grundhaltung ist auch Orientierungslinie dieser Arbeit, bei der es nicht um die technischen Abwicklungsvarianten eines Dialoges geht oder um die alleinige Kommunikationsform, sondern um die dahinter stehende Haltung. Das Neue an der Auseinandersetzung mit dem Dialog ist die Fokussierung auf eine ethisch fundierte Annäherung, die das Denken und Handeln von CEOs und Führungskräften in eine ganz bestimmte, den Mitarbeiter und Kollegen im Vordergrund sehende Richtung steuert – und betriebswirtschaftliche Kennziffern, Instrumentenoptimierung oder technologische Weiterentwicklungen von Kommunikationsaktivitäten auf der Prioritätenliste nach hinten rücken lässt. Der erste Adressat des Dialogischen ist der Mensch, der Mitarbeiter, der Kollege.

Die elementare Bedeutung der Beziehungsebene zwischen Mitarbeitern und Kollegen für das Gelingen von Kommunikation und das Erreichen gemeinsamer Ziele – vielfach gewusst, aber nicht gelebt. Bestätigt durch Befragungen, in denen Mitarbeiter den fehlenden persönlichen Zugang und die Respektierung als Person und nicht nur als Funktionsträger als größtes Manko der Führungskraft bezeichnen. Bestätigt durch die empirischen Befunde dieser Arbeit, wonach wirklich erfolgreiche CEOs bzw. strategisch Letztverantwortliche den größten Teil ihrer Arbeitszeit als Kommunikationszeit und Zeit der persönlichen Begegnung bezeichnen.

Körperliche Einbettung von Kommunikation

Schwierig scheint heute aber auch der Zugang vieler Führungskräfte zu neuen Konzepten und Modellansätzen für die Unternehmenskommunikation, wenn dabei das Augenmerk auf die körperlichen Reaktionen und daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen für Kommunikationsverantwortliche gelegt wird.

Das Konzept des Embodiments¹⁹¹, das diese körperliche Einbettung von Kommunikation in Körper und Geist und Umwelt zum Gegenstand hat, kann so gesehen als Wagnis von Wissenschaftlern

¹⁸⁷ Vgl. Buber 2014, S. 284.

¹⁸⁸ Vgl. Bohm 2014, S. 88 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Petersen 2003, S. 363 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 61 ff.

¹⁹¹ Vgl. Storch/Cantieni et al. 2015, S. 14 ff.

verschiedener Disziplinen angesehen werden. Auch deshalb, weil die Beschäftigung mit geistigen Prozessen per se und dann in Verbindung mit Körperlichkeit in einer nüchternen, durch Zahlen und Fakten sich definierenden Wirtschaftswelt für den einen oder anderen befremdend klingen mag. Dennoch scheint es für ein grundsätzlich breiteres Verständnis kommunikativer Abläufe und Prozesse hilfreich, das zirkuläre Wechselspiel zwischen Kognition und Körper zu verstehen und den Grundgedanken, wonach geistige Prozesse im Körper eingebettet („embodied“) sind – mit all den daraus folgenden, möglichen Erkenntnissen –, einmal wertfrei als Chance für ein noch besseres Kommunikationsverständnis zu betrachten.

Denn dass es ein solches Wechselspiel zwischen Körper und Geist gibt, konnte durch verschiedene Experimente bestätigt werden – etwa durch das Experiment, bei dem die sogenannte Facial-Feedback-Hypothese überprüft wurde. Kurz umrissen und ohne in Details zu gehen, wurden bei diesem Experiment drei Probandengruppen gebeten, die Witzigkeit von Cartoons zu bewerten – ausgestattet mit einem Bleistift, den die einen zwischen die Lippen pressen mussten, was einen etwas ernsten bzw. konzentrierten Gesichtsausdruck zur Folge hat. Die zweite Gruppe musste den Stift mit den Zähnen halten, wodurch unbewusst und ungewollt gleiche Gesichtsmuskeln aktiviert werden wie bei einem Lächeln. Die dritte Gruppe schließlich sollte, während sie die Cartoons bewertete, den Bleistift einfach nur in einer Hand halten. Ergebnis: Jene Gruppe, die den Stift zwischen den Zähnen platziert halten musste – also ungewollt und unbewusst lächelte –, bewertet die Cartoons signifikant positiver als die anderen. Das heißt, dass durch bestimmte Körperhaltungen und die dadurch aktivierten Muskeln Reize bzw. Impulse unser Denken beeinflussen und auf die Stimmung wirken können.

Weiterentwicklung der Kommunikationskultur

Im Unternehmensalltag unzählige Male beobachtbar, könnte die Kenntnis solcher Zusammenhänge für die Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle von Führungskräften aufschlussreich sein. Jedenfalls nichts, was vorweg abzulehnen ist, falls Interesse an einer Weiterentwicklung der internen Kommunikationskultur besteht¹⁹².

Die Probleme in den Unternehmen hinsichtlich der praktizierten Kommunikationskultur und der Führungskommunikation als solcher sind vielschichtig und reichen von mangelnder fachlicher Kompetenz über mangelnde ethische Werte bis hin zu mangelnder Offenheit gegenüber einem nutzenstiftenden Know-how-Transfer von anderen Fachbereichen. Edgar Schein geht zwar davon aus, dass – wenn der wirtschaftliche Druck einmal groß genug ist –, Menschen für Veränderungen – die immer auch schmerzhaft sein können – bereit sind¹⁹³.

Aber offenkundig gibt es eine nicht unbeträchtliche Anzahl diesbezüglich resistenter Führungskräfte. Faszinierend, wie viel Kapital – finanzielle wie auch menschliche Ressourcen – ohne Wimpernzucken durch solche Borniertheit vernichtet werden, wenn man die Drop-out-Quote von Firmen

¹⁹² Vgl. Benesch 2011, S. 42–43.

¹⁹³ Vgl. Schein, Edgar H./Hölscher, Irmgard (2006): Organisationskultur, 2., korrigierte Auflage, Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage, S. 173 ff.

betrachtet, die durch ignorante oder unfähige Führungskräfte ruiniert wurden, weil sie weder Warnsignale beachteten noch den Druckanstieg für eine Änderung der Kommunikationskultur nutzten.

2.2.2 Interdisziplinärer Kommunikationsansatz

Im Gegensatz zu einem wissenschaftlichen Denkansatz, der sich innerhalb der Grenzziehungen einzelner Disziplinen auf die Suche nach Wahrheiten begibt, scheint der Verfasserin auf der Spurensuche nach dem Geheimnis dialogischer Kommunikationsphänomene die interdisziplinäre Betrachtungsweise die mit Abstand vielversprechendste zu sein. Menschliche Kommunikation hängt von einem solchen Feuerwerk ineinandergreifender körperlicher, geistiger und energetischer Abläufe und Schaltkreise ab, dass die Reduktion auf eine Wissenschaftsdisziplin einer willkürlichen Amputation gleichkäme.

Menschliche Kommunikation kann nicht in ein enges Korsett gepresst werden. Vielmehr verlangen das Verstehen und das Modellieren etwa der sogenannten weichen Faktoren wie Gefühle, Stimmungen, Emotionen, Motivation unmissverständlich interdisziplinäres Denken und Agieren, gefördert und unterstützt durch vermehrt stattfindende transdisziplinäre Projekte. Sie sind Voraussetzung dafür, dass Zusammenhänge besser erkannt und somit zur Verbesserung von Kommunikationsverhalten nutzbar gemacht werden können. Denn das Gehirn ist, wie die Hirnforschung belegt, ein Leben lang eine Baustelle, auf der Veränderungen stattfinden, Neues kreiert wird oder Altes verfestigt werden kann.

Manche Hirnforscher sprechen in diesem Kontext von noch ungeahnten Chancen und Potenzialen, wenn wir uns gestatten würden, anders als bisher zu denken oder die Welt anders als bisher zu betrachten – weil dies unweigerlich entsprechende Auswirkungen auf unsere Schaltzentrale und Baustelle Gehirn hätte. Dann würden nicht nur diejenigen neuronalen Verschaltungsmuster umgebaut, die an dieser neuen Leistung beteiligt sind, sondern ebenso auch alle anderen, die damit auf irgendeine Weise in Verbindung stehen. „Koppelung“ nennt die Neurobiologie dieses Phänomen¹⁹⁴.

Das bedeutet, dass durch bestimmte Erregungsmuster nicht nur Eigenschaften eines Objektes wie Farben und Formen miteinander verbunden werden, sondern ganze Erlebnisbündel mit motorischen, sensorischen, affektiven und kognitiven Anteilen.

Wenn in Unternehmen oder Teams durch entsprechendes Interagieren der Teammitglieder dieser „spirit of xy“, dieser gemeinsame Teamgeist und die Freude an der Sache spürbar sind – was immer das jeweils Charakteristische sein mag, oder wenn in einem Arbeitsprozess von einem „flow“ gesprochen werden kann – von dieser Leichtigkeit des gemeinsamen produktiven Denkens und Handelns –, dann kann dieser „spirit“, dieser „flow“ oder diese empfundene Leichtigkeit das Ergebnis von Veränderungen von Aktivierungsmustern sein. Von Aktivierungsmustern auf der motorischen, sensorischen, affektiven und/oder kognitiven Ebene. Das hat „automatisch entsprechende

¹⁹⁴ Vgl. Hüther, Gerald (2015): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 73–98, S. 91 ff.

Auswirkungen auf die in anderen Bereichen generierten Aktivierungsmuster, auf die sinnliche Wahrnehmung, die Affekte oder die Gedanken. Je vielfältiger die mit Erinnerungen verbundenen Sinneseindrücke zu dem Zeitpunkt waren, als etwas Bestimmtes erlebt oder eine bestimmte Erfahrung gemacht worden ist, desto vielfältiger sind deshalb auch die Möglichkeiten, diese Erinnerungen später wieder wachzurufen.“¹⁹⁵

Diese enge Vernetzung von und wechselseitige Beeinflussung durch Sinneswahrnehmungen und deren Aktivierung von (Verhaltens- und/oder Denk-)Mustern verdeutlicht einmal mehr die Zweckmäßigkeit und Sinnhaftigkeit einer interdisziplinären Annäherung an die Thematik menschlicher Kommunikation.

2.2.3 Bedeutung nonverbaler Kommunikation

Die Respektierung der großen Bedeutung, die der nonverbalen Kommunikation für die empfundene Qualität, Intensität und Interpretation von Gesprächen innewohnt, kann als inhärenter Bestandteil der Akzeptanz und der Einbeziehung interdisziplinärer Erkenntnisse betrachtet werden.

Im Rahmen der 22 leitfadengestützten Experteninterviews konnte die Autorin an sich selbst beobachten, dass nonverbale Elemente wie Mimik, Gestik, Timbre der Stimme, Äußerlichkeiten wie Kleidung oder andere Artefakte¹⁹⁶ wichtige erste Einschätzungen der Personen ermöglichen.

Niemand kann sich den Eindrücken nonverbaler Kommunikationselemente entziehen. Der Mensch registriert weit mehr als lediglich einen korrekt passenden Maßanzug, wenn er das erste Mal auf einen CEO trifft. Wenngleich die visuellen Reize scheinbar überproportional wirken, weil Gesehenes als Wirklichkeit und als wahr empfunden wird. Eine Ansicht, die, unterstützt durch die Hirnforschung, zu einer Berücksichtigung aller fünf Hauptsinne führen sollte, trachtet man nach gelingender und nachhaltig wirksamer Kommunikation. Denn vieles kann Eindrücke verstärken. Gerüche etwa oder der direkt angesprochene Tastsinn durch einen (festen, laschen, feuchten, harten) Händedruck, gekoppelt mit einer wohlklingenden tiefen Stimme, können bei einer ersten Begegnung mit einem CEO unter Umständen mehr bewirken als die gesprochenen Worte.

Eine fünfdimensionale Wahrnehmung durch das Ansprechen aller fünf Hauptsinne führt dazu, dass sich eine Begegnung bis zu zehnmal intensiver in das Bewusstsein einprägt als ein Gespräch anderer Art, ein Telefonat oder eine Begegnung via Video¹⁹⁷.

Für Zweifler an der potenzierenden Wirkung eines Zusammenspieles der fünf Hauptsinne für die Bewertung von Situationen, Personen oder Produkten hält die Hirnforschung zahlreiche Experimente und Anregungen für „Selbstversuche“ parat.

¹⁹⁵ Vgl. Hüther 2015, S. 93.

¹⁹⁶ Erklärung Artefakte: Als Artefakte werden Produkte bezeichnet, die von der jeweiligen Unternehmens- bzw. Organisationskultur geprägt und unmittelbar erfahrbar sind. Sie können sichtbar, fühlbar, hörbar sein. Zu solchen kulturellen Manifestationen zählen zum Beispiel das Verhalten von Führungskräften, emotionale Ausdrucksweise, Kleidung, Art und Weise der Bewegung, Bürodiesign, Kunstwerke, Raumgröße, beobachtbare Rituale und Zeremonien.

¹⁹⁷ Vgl. Lindstrom 2014, S. 192.

Die fünf Hauptsinne¹⁹⁸ können zeitgleich über verschiedene Zugänge bzw. Kanäle die gleiche Botschaft an das Gehirn schicken. Dadurch entsteht ein neuronaler Verstärkermechanismus, der zu einer signifikanten Verstärkung der erlebten Sinneseindrücke führt. Beispiele dafür sind etwa der Unterschied zwischen Live-Konzerten und CD-Aufnahmen oder auch das Erleben von Ritualen im Vergleich zu einer Fotoreportage. Sinneserfahrungen von religiösen Zeremonien beispielsweise bestätigen das Phänomen dieser multisensorischen Verstärkungswirkung – des Multisensory Enhancement¹⁹⁹.

Andrerseits beeinflussen sich die fünf Hauptsinne, die unterschiedliche Eingänge in das Gehirn haben, gegenseitig in unterschiedlicher Intensität und Wirkung. Über viele Jahre wurde die Meinung vertreten, dass die fünf Sinne unabhängig voneinander ihre Eindrücke verarbeiten würden, zumal die primären Verarbeitungszentren an unterschiedlichen Stellen des Gehirns positioniert sind: Das primäre Sehzentrum liegt im hinteren, okzipitalen Lappen, das Zentrum für Hören im Seitenlappen, das Tasten und Fühlen im sogenannten parietalen Großhirn.

Eine Sicht der Dinge, die sich völlig geändert hat, weil heute Übereinstimmung darüber herrscht, dass das Gehirn extrem multisensorisch arbeitet und schon kurz nach der Primärverarbeitung die Sinne zusammengeführt werden – und sich gegenseitig beeinflussen. Als Beispiel kann man sich den Sonntagsbraten vorstellen, der – testhalber – mittels einer Lebensmittelfarbe pink oder hellgrün eingefärbt ist. Wie dieser schmecken würde, bedarf keiner näheren Ausführung, weil es leicht nachvollziehbar ist, dass man ihn vielleicht kosten, aber dann beiseiteschieben würde.²⁰⁰

Die fünf wichtigsten Reize, die mitentscheidend sind, ob Kommunikation gut gelingt, wie wir jemanden einschätzen und bei einem ersten Kontakt beurteilen, ob wir jemanden sympathisch finden oder im sprichwörtlichen Sinn des Wortes nicht riechen können, sollen in der Folge aufgrund ihrer neurowissenschaftlich erwiesenen großen Bedeutung explizit angeführt werden – ohne detailliert auf sie einzugehen, weil das den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Sehen und visuelle Reize

Visuelle Reize spielen für die Kommunikation eine überdurchschnittlich große Rolle, weil der Sehsinn über die höchste Aufnahmekapazität aller Sinne verfügt und rund 80 Prozent aller Informationen, die der Mensch aus der Umwelt wahrnimmt, liefert. Visuelle Reize wie Bilder, Farben, Logos oder Formen sind somit am wichtigsten für die menschliche Wahrnehmung und können als Schlüsselreize eingesetzt werden. Sie unterliegen nur einer schwachen kognitiven Kontrolle, was ihre Bedeutung für die Kommunikation an sich, aber auch für Werbung und Marketing noch mehr unterstreicht. Ein Gesichtsausdruck, der mehr als hundert Worte darüber sagt, wie jemand zu einem

¹⁹⁸ Beschreibung der Sinne: An dieser Stelle ausführlicher auf die Bedeutung und Wirkung der fünf Hauptsinne einzugehen, würde den Rahmen der innerhalb einer kommunikationswissenschaftlichen Forschungsarbeit möglichen Betrachtung sprengen – könnte aber Gegenstand einer weiterführenden Forschungsarbeit sein (Anmerkung der Verasserin).

¹⁹⁹ Beschreibung Multisensory Enhancement: Darunter versteht man eine multisensorische Verstärkung, die im Bewusstsein erlebt wird, sobald Ereignisse, Produkte, Personen durch unterschiedliche Sinnesebenen wahrgenommen werden.

²⁰⁰ Vgl. Lindstrom 2014, S. 191 f.

anderen steht, ist nur ein Aspekt von vielen, die mit visuellen Reizen zusammenhängen. Heute kommunizieren Unternehmen auch schon ihre Strategie nicht mehr in wohlgesetzten geschriebenen Worten, sondern vermitteln über Bilder Visionen, Perspektiven und Zielsetzungen.

Zitat aus der Empirie: „Unternehmen (wie wir) machen keine geschriebenen Strategien mehr (...) das Unternehmen zwischen 2010 und 2020 (...) Die Strategie entsteht im Gehen. Wir haben große Bilder. Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder“²⁰¹.

Hören und akustische Reize

Akustische Reize sind die differenziertesten, leistungsfähiger und genauer als alle anderen Basissinne. Obwohl akustische Reize also von größter Präzision sind, vertraut der Mensch mehr dem, was er sieht, als dem, was er hört. Unter anderem auch deshalb, weil der Mensch davon ausgeht, dass alles, was er sieht, auch der Realität entspricht und wahr ist. Dennoch ist das Hören – speziell das Zuhören, aber auch das akustische Wahrnehmen unterschiedlicher Tonalitäten in der Unternehmenskommunikation – äußerst bedeutsam, weil dadurch in besonderer Weise die bestehende Beziehungsebene zum Ausdruck kommt. Der richtige Tonfall – und alles ist in Ordnung; ein falscher Ton – und jedes Wort verliert sofort an Bedeutung und ist nur noch eine leere Worthülse.

Zitat aus der Empirie: „Da ist halt wichtig – dass man wirklich die feine Klinge, also der Ton macht die Musik. Das ist ein alter Spruch. Aber das ist trotzdem nicht selbstverständlich. Das Gesagte allein ist nichts wert, wenn es in der falschen Tonalität kommt.“²⁰²

Riechen und olfaktorische Reize

Düfte wecken Erinnerungen und lösen Assoziationen aus und sind durch die enge Koppelung an das limbische System – das Zentrum für Emotionen und Gedächtnis – an Entscheidungsprozessen stark beteiligt. Die starke Vermischung von Geruchsinformationen mit Emotionen und Erinnerungen führt dazu, dass Entscheidungen direkt und (häufig) ohne Beteiligung des Bewusstseins beeinflusst werden. Dieses Phänomen machten sich zum Beispiel Supermärkte in Skandinavien zunutze. Sie situieren Bäckereien im Eingangsbereich, verteilen frischen Brotgeruch zusätzlich über die Belüftungsanlage – mit dem Ergebnis, dass die Umsatzzahlen in den dortigen Geschäften signifikant gesteigert werden konnten²⁰³. Es ist somit davon auszugehen, dass sowohl die Geruchs-Architektur in Bürogebäuden als auch die persönliche Geruchs- und Duft-Aura (Parfüm, Rasierwasser, Schweiß) animierend oder verstörend sein kann. Der Geruchssinn spielt zudem eine wesentliche Rolle, wenn es um Geschmack (gustatorische Reize) geht und der Mensch über Mund oder Nase süß, sauer, salzig und bitter wahrnimmt. 80 Prozent des Geschmacks, den man empfindet, sind Aromen zuzuordnen, die durch den Geruchssinn wahrgenommen werden – und nur 20 Prozent kriecht die Zunge.²⁰⁴

²⁰¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_ (35210–35581).

²⁰² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (4338–4578).

²⁰³ Vgl. Lindström 2014, S. 189.

²⁰⁴ Vgl. Lindström 2014, S. 192.

Tasten und haptische Reize

Fühlen und Tasten werden nicht nur aktiviert, wenn man sich zur Begrüßung die Hand reicht oder – je nach Temperament und Unternehmenskultur – burschikos auf die Schulter klopf. Leichtes Berühren von Menschen und/oder Gegenständen ist hundertfache Praxis in jedem Berufsalltag – und zeigt dem geschulten Auge viel über die Beziehungsqualität. Zwischen Kollegen. Zwischen Mitarbeitern. Auch Kaufentscheidungen für ein bestimmtes Produkt können durch dessen Formen, Material und Oberfläche stark beeinflusst werden. Tasten und Fühlen, die Stoffqualität etwa bzw. wie sich der Stoff anfühlt, unterstützt und verstärkt visuelle Reize. Allein in der Handoberfläche befinden sich 10.000 Rezeptoren, die auf Signale warten. Wie relevant das Design oder die Form für den Erfolg eines Produktes am Markt sein können, zeigt eine diesbezügliche Studie, die die Wirkung von Signalen überprüfte. Packungen für eine Diät-Mayonnaise, die eine mit Sanduhr-Form, die andere mit einer Buddha-Form, wurden weiblichen Versuchspersonen gegeben, um zu entscheiden, welche der Formen sie bevorzugen. Das Resultat: 100 Prozent der Frauen entschieden sich für die „weiblichere“ Form – für die einer Sanduhr nachgeahmte Form der Verpackung²⁰⁵.

Propriozeption, Gleichgewichtssinn, viszeraler Sinn

Neurowissenschaftler unterscheiden sechs Hauptsinne, weil sie zu den fünf Basissinnen Sehen, Hören, Fühlen, Tasten und Riechen noch das Gleichgewichtsorgan im Innenohr als einen Hauptsinne bezeichnen. Erst im 19. Jahrhundert von Wissenschaftlern entdeckt, ermöglicht der Gleichgewichtssinn räumliche Orientierung, Körperbalance, kontrollierte Augen- und Kopfbewegungen.

Zu den klassischen fünf Hauptsinnen und dem Gleichgewichtssinn kommen aber noch weitere Sinne hinzu, von denen an dieser Stelle nur noch die Propriozeption²⁰⁶ und der viszerale Sinn erwähnt werden sollen. Die Propriozeption befähigt den Menschen, den eigenen Körper und Körperbewegungen wahrzunehmen. Propriozeptoren spielen für die Wahrnehmung von Signalen aus der Haut, aus den Muskeln und Gelenken eine entscheidende Rolle. Auch für das Gleichgewichtsorgan. Die Propriozeptoren liefern Meldungen über unsere Körperhaltung und unsere Bewegung an Gehirn. Es ist – mit einigen Anstrengungen – möglich, selbst eingefahrene Körperhaltungen und Bewegungen zu ändern, was wiederum für Verbesserungen unserer nonverbalen Kommunikation, der Signale, die durch unsere Körperhaltung und unsere Bewegungen ausgesendet werden, wichtig sein kann.²⁰⁷

Die dafür erforderlichen Rezeptoren sind über den ganzen Körper verteilt – also keinem Organ im engeren Sinn zuordenbar. Beispiel: Die Hand mit geschlossenen Augen auszustrecken oder zum Gesicht zu führen, wäre ohne Propriozeption nicht möglich.

²⁰⁵ Vgl. Lindstrom 2014, S. 186.

²⁰⁶ Propriozeption: von proprius (lat.) „eigen“ und recipere „aufnehmen“ und heißt übersetzt Eigenwahrnehmung, die Wahrnehmung von Körperbewegung und einzelner Körperteile zueinander. Die als Propriozeption bezeichnete Tiefensensibilität ist keinem eindeutig lokalisierbaren Sinnesorgan zugeordnet, vielmehr liegen die Rezeptoren – Propriozeptoren genannt – über den ganzen Körper verteilt.

²⁰⁷ Vgl. Hüther, Gerald (2015): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 73–97.

Der viszerale Sinn wiederum, der zur Wahrnehmung innerer Organe dient, verhindert zum Beispiel, dass man verhungert oder verdurstet – oder Bauchweh nicht spürt und dadurch eventuell durch das Ignorieren von Blinddarmschmerzen und Ähnliches in eine lebensbedrohliche Situation gerät.²⁰⁸ Fühlen wir uns (innerlich) nicht wohl, spüren wir das und können darauf reagieren. Mit einem Hunger- oder Durstgefühl wichtige Termine, Besprechungen oder Gespräche wahrzunehmen, was sich auf die Qualität auswirken kann, wird daher vermeidbar.

Kommunikationsverantwortliche sollten die vielseitigen Ausdrucksformen der fünf (sechs) Hauptsinne interpretieren können, weil sie ihnen wesentliche zusätzliche Informationen über Befindlichkeiten, Beziehungsstärke, Gefühle und Empfindungen liefern. Das scheint – bewusst oder unbewusst – oft das hinter dem augenscheinlich perfekten Umgang mit den Menschen liegende Geheimnis genialer Kommunikatoren zu sein.

Die Interne Kommunikation auf ein perfekt auf das jeweilige Unternehmen abgestimmtes Instrumentarium und entsprechende Methodenexzellenz zu reduzieren, wäre gleichbedeutend mit dem Verzicht darauf, mit beiden Händen Klavier zu spielen. Zur Entfaltung der vollen Virtuosität wird ein Pianist beide Hände, alle zehn Finger einsetzen. Ähnlich die Effekte, wenn CEOs bzw. Führungskräfte nur darauf bauen, die Interne Kommunikation auf ausgefeilte schriftliche und/oder mündliche Informationstools einzugrenzen, die nur auf die inhaltlichen Komponenten der Informationen oder Botschaften abzielen. Das wäre einer (bewussten oder unbewussten) Reduktion der Möglichkeiten um mindestens 50 Prozent gleichzusetzen. Inkludiert man die – zugegebenermaßen schwer mess- und quantifizierbare – emergente Wirkung des Dialogischen (ob in Gesprächsform oder als gelebte Unternehmenskultur), wird die 50-Prozent-Marke weit überschritten.

Zusammenhänge und Mehrwert der Kommunikation

Für die Interne Kommunikation ist daher die Kenntnis der Zusammenhänge zwischen Reizen und Reaktionen, zwischen Emotionen und Motivation, von dialogischen Faktoren, die zur Emergenz²⁰⁹ führen können, sowie das Verständnis über das Entstehen multisensorischer Verstärkung (Multisensory Enhancement)²¹⁰ wichtig. Emergenz kann im Zusammenhang mit menschlicher Kommunikation als das in der dialogischen Begegnung entstehende Neue verstanden werden, das nicht durch logische Ableitungen erklärbar ist, sondern das Entstehen völlig neuer, überraschender Denk- und Gesprächsinhalte betrifft, die weder vorhersehbar noch durch Argumentationsketten ableitbar sind.

²⁰⁸ www.spektrum.de/quiz/wie-viele-Sinne-hat-der-Mensch/867032html.

²⁰⁹ Beschreibung Emergenz: Unter Emergenz versteht man das Auftreten neuer, nicht voraussagbarer Qualitäten beim Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Emergente Eigenschaften können in einem System durch das Zusammenwirken mehrerer Faktoren unerwartet auftreten bzw. entstehen. Mentale Gehirnfunktionen gelten als emergent (vgl. Duden 2017).

²¹⁰ Unter einer multisensorischen Verstärkung (Multisensory Enhancement) versteht man einen neuronalen Verstärkermechanismus, der entsteht, wenn zeitgleich über die unterschiedlichen Wahrnehmungskanäle die gleiche Botschaft in das Gehirn gelangt. Ein Mechanismus, der dazu führt, dass man ein Ereignis, eine Botschaft usw. bis zu zehnmal so stark erlebt, als man es aus der Summe der einzelnen Sinneseindrücke (Hören, Sehen, Tasten, Riechen usw.) erwarten könnte (vgl. Lindstrom 2014, S. 193).

Dieses Wissen gestattet, Situationen, Abläufe, Rituale zu implementieren, die von den Mitarbeiterkollegen als angenehm, motivierend, inspirierend etc. empfunden werden, wodurch sich die Leistungspotenziale, Kreativität, Innovationsfreude u. Ä. steigern können. Unmittelbare Auslöser dafür sind vielfältiger Natur. Das Sprichwort von der „kleinen Ursache mit der großen Wirkung“ könnte in diesem Wissen ob der Kleinheit von Auslösern für eine Aktivitätskaskade begründet sein. „Oft genügt dann ein kleiner Anlass, ein bestimmtes Geräusch, ein spezieller Geruch, eine besondere Körperstellung oder ein eigentlich belangloser Satz, und alles ist plötzlich wieder präsent. Das menschliche Gehirn ist aber nicht nur umbaufähiger als bisher angenommen. Die Wahrnehmung und das Empfinden und das Denken und das Fühlen und die Stimmungen und die Körperhaltung und all das, was im Körper passiert, sind auch viel enger miteinander verbunden und aneinander gekoppelt als bisher gedacht“.²¹¹

Das weitgehende Ausklammern körperlicher Empfindungen und des Managements von Aktionen, die dem körperlichen oder geistigen Wohlbefinden der Mitarbeiterkollegen dienen, könnte daher als die Ursache für die Krise der Internen Kommunikation und deren Schiefelage in Theorie und Praxis identifiziert werden.

Reiz und Reaktion – Emotion und Motivation

Zugespitzt ausgedrückt, führt die Körper- und Stimmungsfeindlichkeit in Unternehmen auch dazu, dass alles, was mit „Bauchgefühlen“ verbunden ist, und gar als solches bezeichnet wird im Zusammenhang mit einer Empfehlung oder einer Anregung, von vornherein suspekt ist und als nicht der Realität entsprechend bzw. harten Fakten gerecht werdend gesehen wird. Welch ein Irrtum, nimmt man die heutigen Möglichkeiten und Ergebnisse der Hirnforschung ernst. Das Bauchgefühl sagt uns etwas – wir erkennen intuitiv, was hinter einer Sache steckt, welche Produktentscheidung die richtige wäre oder warum wir einem Mitarbeiterkollegen tiefe Ablehnung entgegenbringen. „Der Kern von Intuition ist das (implizite) Erkennen von Mustern (...) erkennen (...) intuitiv und in Sekundenbruchteilen, ob ein Produkt oder eine Marke nun die richtige Wahl ist oder was ein Werbemittel kommuniziert. Diese Vorgänge bleiben jedoch implizit und können in der Regel nicht verbalisiert bzw. expliziert werden.“²¹²

Wird nicht versucht, diese zutiefst menschlichen Komponenten in der Internen Kommunikation zu berücksichtigen, sind Störungen in der Kommunikation ‚vorprogrammiert‘. Die Trennung von Körper und Geist (in diesem Bereich, Anm. der Autorin) ... ist nur eine Weiterführung ... der schon seit Jahrhunderten offenbar recht erfolgreich propagierten Trennung von Körper und Geist. Der auf dieser Vorstellung aufbauende und mit der Aufklärung einsetzende Siegeszug des nackten Verstandes (und die damit einhergehende Verleugnung des Körpers und Unterdrückung der Gefühle) war sogar so erfolgreich, dass bis zum Ende des vergangenen Jahrhunderts kaum jemand auf die Idee kam, das Denken als untrennbar mit dem Fühlen oder das Gehirn als untrennbar mit dem Körper verbunden zu betrachten²¹³.

²¹¹ Vgl. Hüther 2015, S. 93.

²¹² Vgl. Scheier/Held 2014.

²¹³ Vgl. Hüther 2015, S. 76.

Jede persönliche Kommunikation wird jedoch entscheidend von Gestik, Mimik, Tonfall, Gerüchen, Optik beeinflusst. Diese zusätzlichen Informationsfaktoren, die bei jedem persönlichen Gespräch automatisch und unaufgefordert mitgeliefert werden, können als Aufwertung und als Zusatzerfahrung gesehen werden. Sie prägen die Beziehungsebene der Gesprächspartner.

Das bei Face-to-Face-Gesprächen Wahrgenommene geht somit weit über jeden Austausch von Informationen hinaus. Für Führungskräfte und CEOs offenbar der wesentlichste Grund, warum diese Kommunikationsmethode klar bevorzugt wird. Ein Interviewpartner brachte diese Grundhaltung auf den Punkt: „In Wahrheit sage ich, sollten die hauptsächlich mündlich miteinander kommunizieren.“²¹⁴

Insbesondere beeinflussen diese Faktoren die Kommunikation, wenn es darum geht, diese nachhaltig, für beteiligte Personen befriedigend und somit erfolgreich in strategischer Hinsicht und die festgelegten Ziele unterstützend zu gestalten.

Deshalb wurde die über eine längere Zeitspanne dauernde Beschäftigung mit klassischen theoretischen Modellen immer unergiebig und unbefriedigender. Die klassischen theoretischen Kommunikationsmodelle begünstigten eine Diversifizierungswelle sondergleichen, die wiederum zu einer immer stärkeren Fragmentierung und Zergliederung der Unternehmenskommunikation in Speziesegmente führte. Vornehmlich zulasten einer ganzheitlichen Sicht und Betrachtungsweise der Kommunikation.

Stets standen Instrumente, Tools, Strukturen, Finanzierungsmöglichkeiten, neue Herausforderungen an die Unternehmenskommunikation aufgrund zunehmender Digitalisierung oder Spezialisierung im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Mensch als solcher, mit seiner weit über Zahlen- und Budgetmuster hinausgehenden Sensitivität, wenn der Faktor „Erfolg“ angestrebt wird, rückt erst in den letzten Jahren in den Fokus der Wissenschaft – ob Kommunikations- oder Wirtschaftswissenschaften –, sieht man von Alibi-Bekundungen und Lippenbekenntnissen ab.

Ein Defizit, das – und das sei nachdrücklich betont –, als Ergebnis der „Alles-ist-machbar“-Philosophie und der allseits verbreiteten Denkschule, wonach „ein Budget die in Zahlen gegossene Strategie“²¹⁵ ist, bezeichnet werden kann.

Möglicherweise sind es die Globalisierung, der stärker werdende internationale Wettbewerb und die zunehmende Ressourcenknappheit, die ein Umdenken und ein In-den-Mittelpunkt-Rücken der Ressource „Mensch“ in der theoretischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung begünstigen. Genau hier ist auch der Ansatzpunkt für eine „dialogbasierte Annäherung an das Thema Unternehmenskommunikation im Spezialbereich der internen Kommunikation“.

Die Beschäftigung mit dem „Dialog“ als besonders wirksames Mittel zur Durchsetzung von Standpunkten, zur Verbesserung des Wissens und zur Wahrheitsfindung (in welchen Bereichen auch immer) geht in ihren Anfängen zwar bis zum griechischen Philosophen Platon²¹⁶ zurück, der mit dem

²¹⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (18937–19027).

²¹⁵ Das Budget ist die in Zahlen gegossene Strategie ist eine allgemein von Betriebswirtschaftlern häufig verwendete Floskel, die die Wertigkeit und Bedeutung von Zahlen und Fakten für das Unternehmen prägnant ausdrücken soll.

²¹⁶ Neumann, Uwe (2006): Platon, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 25 ff.

Mittel des Dialoges an der Platonischen Akademie trachtete, angehende Philosophen moralisch und charakterlich zu stärken – und so von den „Vielschwätzern“, den Sophistern, zu unterscheiden. Die Zahl der Wissenschaftler, die sich mit dem „Dialogischen“ als Kernelement einer auf den Menschen abgestimmten Haltung und Kommunikationsmethode auseinandersetzten, ist im Vergleich zur großen Breite der allgemeinen Kommunikationswissenschaftler überschaubar.

Im Gegenzug dazu kann – im Nachhinein betrachtet – festgestellt werden, dass Kommunikationsmodelle, die sich in den 80er und 90er Jahren, aber auch noch Anfang 2000 stark mit der Außenwirkung der Unternehmenskommunikation beschäftigten, die Qualität der Internen Kommunikation vernachlässigten.

Interne Kommunikation wird heute verstärkt als Erfolgsfaktor wahrgenommen und als entscheidend für die Zusammenarbeit und für das Verhältnis zwischen Management und den Mitarbeitern angesehen. Dabei geht es nicht allein um operativ wichtige Inhalte, sondern um Wertevermittlung, um Unternehmenskultur. Die interne Kommunikation beeinflusst darüber hinaus den Unternehmensruf, das Wissensmanagement, das Teilen von Wissen, stellt außergewöhnliche Geschäftserfolge oder die Wertsteigerung von Marken sicher – oder bei einem Negativ-Szenario verschlechtert sie all` diese Faktoren²¹⁷.

Qualitätskriterien für die Kommunikation „von Mensch zu Mensch“ sind Rarität – im Vordergrund stehen überwiegend strukturelle, methodische, organisationale und instrumentelle Rahmensetzungen. Perfektionierung des Umfelds scheint vielfach immer noch gleichgesetzt zu werden mit einer Art Garantie für Kommunikationsleistungen, die gewünscht ist. Erfolg als Anspruch entzieht sich solcherart der wissenschaftlichen Beweisführung.

Nach einem jahrzehntelangen Hype für externe Kommunikation, Marketing, Werbung, Public Relations drängte sich für Theoretiker und Praktiker immer häufiger die Frage auf, wodurch sich erfolgreiche Unternehmen tatsächlich von weniger erfolgreichen unterscheiden; wo die Drehachse für prosperierende Unternehmen zu suchen ist; welches wirklich entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern sein können; was das Geheimnis großartiger Führungskräfte ist.

Damit legten sie den Finger auf eine offene Wunde: Unternehmenskommunikation war viel zu lange zu einseitig auf extern zu erzielende Erfolge fokussiert – bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Faktors „Mitsch/Mitarbeiter“ und dessen sozialer wie emotionaler Ansprüche. Die wiederum, aktiviert und gepflegt, können für ein Unternehmen große Potenziale an Wissen, Ideen, neuen Perspektiven eröffnen. Organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen für Unternehmenskommunikation vorausgesetzt, liegt in den vielen Anwendungsvarianten der internen Kommunikation, ob laut Kiefer digital oder analog, ein wahrer Fundus an Möglichkeiten²¹⁸.

Die breite, interdisziplinäre Aufarbeitung von Phänomenen, die bei der persönlichen Kommunikation auftreten, aktiviert oder auch unterdrückt werden können, steht erst am Anfang. Die

²¹⁷ Vgl. Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 278 ff.

²¹⁸ Vgl. Kiefer, Markus: Twitter in der Unternehmenskommunikation, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblattsammlung 2001 ff., München, 5.92, 1–92, S. 16 ff.

Gründe dafür sind vielschichtig. Es entspricht nicht einer selbstverständlichen wissenschaftlichen Kultur, dass die Expertise und Erkenntnisse einer wissenschaftlichen Disziplin von einer anderen wissenschaftlichen Disziplin für Andockmanöver und Vernetzungsarbeiten selbstverständlich Anerkennung finden.

Ein neuer Zugang zur Interdisziplinarität kann speziell in der Kommunikationswissenschaft und in der Betriebswirtschaft erhellend sein und völlig neue Einsichten in Zusammenhänge und Aktivierungspotenziale bringen. Das unterstreichen die Arbeiten etwa der Wissenschaftler Maja Storch, Hans-Georg Häusel, Dieter Herbst, Gerald Hüther und Wolfgang Tschacher – um nur einige exemplarisch anzuführen, deren Publikationen in diese Arbeit Eingang finden.

Der entscheidende Turnaround auf der Suche nach dem Kernelement von Kommunikation, im speziellen Fall der internen Kommunikation als Drehscheibe der Unternehmenskommunikation, die ebenso entscheidend für das Gelingen im Sinne der strategischen Ziele eines Unternehmens ist, kann in der Identifikation des Dialogischen als das dem Menschen Zugewandte, als eine auf das Du ausgerichtete Grundhaltung gesehen werden.

Die zunehmende Klarheit darüber, dass die persönliche Kommunikation als eine dem Menschen in seiner ganzen Persönlichkeit zugewandte Begegnungsform im Rahmen der klassischen Kommunikationsmodelle mangelhafte Berücksichtigung und Wertschätzung genießt, ging Hand in Hand mit der Annäherung an dialogische Prinzipien und Haltungen als möglicherweise relevantes Kernelement erfolgreicher Kommunikation. Wobei von „erfolgreicher Kommunikation“ entsprechend einer vorläufigen Definition der Autorin dann gesprochen wird, wenn die von der Unternehmensführung gesetzten strategischen Ziele in einem dafür vorgesehenen Zeitraum erreicht wurden.

Immer häufiger beleuchten Wissenschaftler die Vorteile der direkten persönlichen Gespräche in Unternehmen. Ihre Bedeutung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, zumal die persönliche Kommunikation ein hochrelevanter Faktor für gute Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist – ob in Form von Meetings, Besprechungen, Sitzungen in kleineren Gruppen, Briefings oder Vier-Augen-Gesprächen möglich. Das persönliche Gespräch wird von Mitarbeitern jedenfalls gegenüber allen anderen Kommunikationsformen als angenehmer empfunden und bevorzugt. Insbesondere wenn es um die Vermittlung komplexer und komplizierter Inhalte geht, eignet sich diese Kommunikationsform aufgrund der Chancen für direktes und wertschätzendes Feedback oder Rückfragen besonders gut²¹⁹.

Durch die Fokussierung auf das Dialogische und die Vertiefung in die Fragestellung, wie Dialogisches wirkt und was Dialog bewirken kann, schien sich ein gangbarer Weg für einen Paradigmenwechsel in der internen Kommunikation aufzutun.

Zu den relevanten Vorreitern der dialogischen Denkschule zählen nach Ansicht der Autorin Martin Buber, David Bohm und William Isaacs. Das Vier-Ohren-Modell von Friedrich von Thun betont dialogische Aspekte in Bezug auf die Qualität von Botschaften und deren vielschichtige Bedeutung beim Empfänger der Botschaften. Die von Ditz/Kracht postulierte Dialogische Führung wiederum unterstreicht

²¹⁹ Vgl. Benesch 2011, S. 120 ff.

den motivierenden – und somit für ein Unternehmen gewinnbringenden – Aspekt dialogisch ausgerichteter Führung.

Welche Bedeutung dem „Dialogischen“ zur Optimierung von Unternehmenspotenzialen zukommen müsste, kann mit einem (theoretischen und empirisch fundierten) Brückenschlag zwischen den wissenschaftlichen Erkenntnissen des „Dialogischen Managements“ und des „Dekalogs“ von Jendrik Petersen, den Erkenntnissen von Wissenschaftszweigen, die sich mit psychischen und physischen Phänomenen beschäftigen, sowie den Neurowissenschaften und den empirischen Erkenntnissen aus den Experteninterviews ([Kapitel 5](#) und [6](#)) aufgezeigt werden.

Die intensive Beschäftigung mit der Vielschichtigkeit der persönlichen Kommunikation führte in der Folge dazu, das Wort „dialogisch“ grundsätzlich als Begriff für eine Führungs- und Gesprächskultur zu verwenden, die nicht die Inhaltsebene, sondern die Beziehungsebene als die relevantere für ein gelingendes Kommunikations- und Führungsmanagement betrachtet.

Gestützt kann diese Annäherung an die persönliche Kommunikation durch die Synergetik werden. Diese Lehre befasst sich mit dem Zusammenwirken von Elementen, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten. Das können Moleküle oder Zellen oder eben auch Menschen sein. Diese Methoden konnten im Laufe der Zeit auf viele andere Bereiche ausgeweitet werden – wie beispielsweise auf das Messen von Hirnströmen (EEG). Der Verweis an dieser Stelle auf die Messmöglichkeiten von Hirnströmen erfolgt deshalb, weil diese modernen Messmethoden für die Erforschung der Wirkung von Kommunikationsverhalten neue Einblicke und Erkenntnisse gestatten.

Die Neurowissenschaften bieten heute Erklärungen, die die Bedeutung persönlicher Kommunikation untermauern und neue Erklärungsansätze für die Richtigkeit dialogischer Prinzipien bieten.

Zur weiteren theoretischen Untermauerung von Vorgängen, die von Bedeutung für das erfolgreiche Wirken von Kommunikation sind, könnte auch die Transaktionsanalyse herangezogen werden. Begründet vom amerikanischen Psychiater Eric Berne, beschreibt dieses Modell menschliche Beziehungen und soll Erklärungen dafür anbieten können, mit denen Menschen ihre Erlebnisse reflektieren, analysieren und gegebenenfalls ändern können. Eine „Transaktion“ beschreibt Kommunikation in der Weise, dass unbewusstes ebenso wie bewusstes Austauschgeschehen zwischen Menschen und ihrer Umwelt, nonverbal und verbal, Gegenstand der Betrachtung werden kann. Kommunikationsabläufe werden dadurch für den Betrachter verstehbar und beeinflussbar.

Für gelingende Kommunikation ist es aufschlussreich, zu erkennen, dass die kommunikative Wahrnehmung von Mitarbeitern und Kollegen sehr unterschiedlich sein kann. „Die Transaktionsanalyse kann hilfreich sein bei widerstreitenden Spannungen im Verhältnis von Unternehmensleitung und Mitarbeiter: Einerseits braucht die Firma kritische und kreative Mitarbeiter, die sich an der internen Kommunikation beteiligen (zum Beispiel durch Beiträge im Intranet); andererseits erleben diese

Mitarbeiter die Firmenleitung häufig im kritischen Eltern-Ich, das nicht kritisiert werden will und am liebsten den Beschäftigungstypen des ‚angepassten Kindes‘ hätte²²⁰.

Kommunikationswissenschaftler und Wirtschaftswissenschaftler auf eine gemeinsame interdisziplinäre Metaebene einzuschwören, scheint zwar anspruchsvoll, aber eine mögliche Variante auf der Suche nach neuen Wegen zur Problembewältigung und Erfolgssicherung. Will man aber zusätzlich auch noch Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen in das Projekt zur Optimierung der Ergebnisse innerorganisatorischer Aktivitäten implementieren, müssen die diesbezüglichen Anstrengungen nochmals erhöht werden.

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse können somit in dieser Arbeit nicht unberücksichtigt bleiben, will man sich dem Anspruch nähern, den sich anbietenden Erkenntniszugewinn aus anderen Wissenschaftsdisziplinen im Interessen einer besser gelingenden Internen Kommunikation zu nutzen.

Die Zeit dazu scheint nicht nur aus Gründen möglicher reziproker Defizit-Abdeckung zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen, sondern auch aus einer wissenschaftlichen Haltung heraus angebracht, dass niemand und kein Einzelner im Besitz der einen Wahrheit sein kann. Eine dialogische Haltung hingegen, die Wertschätzung und Respekt gegenüber anderen und das In-Schwebe-Halten von Annahmen und Meinungen zum Grundprinzip erklärt, könnte zum Brückenschlag zwischen den unterschiedlichen Interessensgebieten und Interessen-Repräsentanten mutieren.

Edgar Schein, der mit seinem Buch „Organizational Culture and Leadership“ und den Ausführungen zur Organisationskultur das diesbezügliche Verständnis ganzer Generationen beeinflusste, geht von zwei Problemen aus, mit denen sich jede Gruppe, jede Führungskraft, auseinandersetzen muss: Zum einen sind dies Überleben, Adaption und Wachstum in der Umwelt, um Erfolg zu haben – unabhängig von der Größe der Unternehmen. Als zweites Problem nennt er die Notwendigkeit der internen Integration, des Funktionierens und der Lernfähigkeit, damit zwischenmenschliches Verstehen und ein gutes Miteinander möglich sind²²¹.

Das setzt auch eine Fähigkeit voraus, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur vielfach als Leadership bezeichnet wird. Laut Hans H. Hinterhuber ist Leadership eine Einstellung, die man wollen muss, weil sie eine radikale Änderung der eigenen Lebensweise verlangt, weil es nicht nur darum geht, Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen, sondern als CEO sich selbst zu verwandeln, sich umzuformen. Leadership als gelebte praktische Weisheit im Dienst des Unternehmens beinhaltet eine innere Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern²²².

Diese Vernetzungen zugunsten einer Kommunikationskultur aufzuzeigen, die die Persönlichkeit des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellt und somit eine positive Wirkung auf dessen Innovationsstärke, Motivation, Gefühlslage und Begeisterung ausübt, ist ebenfalls Zielsetzung dieser Arbeit. Erst die Gesamtschau und der Ganzheitlichkeitsfokus ermöglichen es, Energiequellen und Potenziale der

²²⁰ Herbst, Dieter (2014): Rede mit mir. Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren kann, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: SCM c/o prismus communications, S. 100.

²²¹ Vgl. Schein/Hölscher 2006, S. 36 ff.

²²² Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute, 4. Auflage, Frankfurt am Main: Verlag Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, S. 19 f.

Mitarbeiter zu identifizieren, die als werttreibendes Element nachhaltige Erfolgslinien aktivieren könnten. Führungskräfte verkörpern eine bestimmte Gemeinschaft, sodass Leadership auch als Personifizierung eben dieser Gemeinschaft gesehen werden kann.

Erfolgreiche Unternehmer bzw. Führende verstehen zudem die Kunst, bewusst oder unbewusst auch die Werte der Mitarbeiter zu verkörpern und dadurch ihre Herzen zu gewinnen. Ob das bedeutet, dass Mitarbeiter bei der Rekrutierung nach einem gewissen, für das Unternehmen relevanten Werteraster ausgewählt wurden oder diese im Laufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen ihre Werte mit jenen des Unternehmens verschmolzen haben – und umgekehrt die Werte von Mitarbeitern auf jene des Unternehmens, auf dessen Kultur, einwirken und somit eine Art vernetztes selbstreferenzielles Wertesystem entsteht bzw. entstehen kann –, sei dahingestellt. Faktum scheint zu sein, dass gelebte Werte engagierter und akzeptierter CEOs das individuelle Werte-Denken von Mitarbeitern beeinflussen können. Wer beispielsweise den Verlockungen des kurzfristigen Erfolges zulasten tradierter Wertehaltungen widersteht, wird zudem eine weitere Festigung des gegenseitigen Vertrauens erreichen²²³.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des auf diese Weise herbeigeführten Paradigmenwechsels ist die Darstellung des Wertes einer auf die Zufriedenheit und die Entwicklung der Mitarbeiter abgestimmten Kommunikationskultur für die Außenwirkung einer Organisation. Unternehmen scheitern selten an schlechten Produkten. Sie scheitern an unfähigen (oder korrupten) Führungskräften und unzufriedenen Mitarbeitern, die sich längst schon in die innere Kündigung geflüchtet haben, während externe Krisenmanager versuchen, wieder Luft in die plattgefahrenen Reifen zu pumpen. Zumeist nur von kurzfristigen Erfolgen begleitet – weil die Löcher in den Reifen nur verklebt, aber nicht wirklich repariert bzw. ausgewechselt wurden.

Ein teurer Irrtum, dem viele unterliegen. Sanierungsfälle oder Krisen sind nicht mit Klebstoff auf die Reihe zu bringen. Paradigmenwechsel bedeuten grundlegende Änderungen, keine kosmetischen Operationen.

▪ **Interne Kommunikation – Ansprüche und Potenziale**

Ob der Vielfalt an unterschiedlichen Definitionen und der Anspruchsbreite an die Interne Kommunikation scheint es geboten, eine erste Auswahl jener Definition zu treffen, die als eine im Moment zielführende angesehen wird – zumal sich noch lange keine Einigung auf eine allseits akzeptierte Definition abzeichnet, wie verschiedenen Publikationen zu entnehmen ist, wenn davon gesprochen wird, dass die Begrifflichkeit noch ziemlich uneinheitlich ist und sich rasch verändert, so wie sich viele Bereiche der Kommunikation rasch verändern²²⁴.

Aus diesem Grund soll zunächst von zwei Definitionen ausgegangen werden, die verschiedentlich auch synonym zum Begriff der Mitarbeiterkommunikation verwendet werden:

²²³ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 151.

²²⁴ Vgl. Schulz, Winfried (2009): Kommunikationsprozess, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, S. 169–199, S 170.

- Interne Kommunikation umfasst demnach „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“²²⁵.
- Nach Manfred Bruhn ist die Interne Kommunikation eine Bemühung, um Informationen an die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens weiterzuleiten, damit diese die notwendigen Informationen zur Erreichung der Unternehmensziele einsetzen können. Bruhn bezeichnet die Mitarbeiterkommunikation zudem als ein bedeutendes Instrument im Dienstleistungssektor, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter für den Kundenkontakt zu professionalisieren²²⁶.

Dies sind erste Definitionen, denen im Verlauf des Forschungsprozesses noch weitere, inhaltlich präzisierende, ergänzende und/oder vertiefende Aspekte hinzugefügt werden können.

Ansprüche und Anforderungen

Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch, einen vollständigen Überblick über aktuelle Trends in der Internen Kommunikation zu geben, über die durch den technischen Fortschritt sprunghaft angestiegene Instrumentenvielfalt für Kommunikation (Internet, Facebook, WhatsApp, Blogs) oder über Details der Anwendungsbereiche und deren Spezialisierungstools oder als Handbuch für Interne Kommunikation gesehen zu werden.

In dieser Arbeit geht es um die Identifikation erfolgskreierender Elemente in der Internen Kommunikation und um eine Antwortsuche auf die Frage, ob es Kriterien gibt, die unabhängig vom Anwendungsgebiet der Kommunikationsleistung zu einer gelingenden und den jeweiligen Zielen dienenden Kommunikation zwischen den Beteiligten und Betroffenen beizutragen imstande sind.

Zur Verortung der zu identifizierenden Schlüsselemente für gelingende, Erfolge generierende Interne Kommunikation scheint es vorab zweckmäßig, zumindest cursorisch den Verstehensrahmen zu skizzieren, innerhalb dessen sich Kommunikation in Organisationen und Unternehmen bewegen kann. Die so genannte Lasswell-Formel²²⁷ – Wer? Was? Wem? Wo? Wie? Warum? – erleichtert die diesbezügliche Klärung. Mit den sechs Fragestellungen über die Beteiligten am Kommunikationsprozess, das Thema, die Szenarien, die Absichten, den Kommunikationsmodus und

²²⁵ Vgl. Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2006): Mitarbeiterkommunikation, in: Lyczek, Boris/Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, S. 217–256.

²²⁶ Vgl. Bruhn 2005, S. 3 f.

²²⁷ Die Lasswell-Formel ist nach Meinung mancher Kommunikationswissenschaftler verschiedentlich als „lineares“ Kommunikationsmodell falsch verstanden worden. Lasswell habe lediglich versucht, die wichtigsten Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaft – mittels der Elemente eines Kommunikationsprozesses – zu identifizieren: Who (Kommunikator), Says what (Mitteilung), In which Channel (Medium), To whom (Rezipient), With what effect (Wirkung). Das Modell liegt explizit den Überlegungen der mathematischen Informationstheorie zugrunde, wie sie von Shannon formuliert wurde – wobei er auf der Kommunikatorseite zwischen der Informationsquelle und dem Sender, und auf der Rezipientenseite zwischen Adressat und Empfänger differenziert (vgl. Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.) (2009): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, S. 173.)

die eingesetzten Medien können in jedem Bereich, in dem Kommunikation zu einer klar definierten Zielerreichung stattfinden soll, deren Struktur, Strategie, Methode, Instrumente und Verantwortungsträger ausgedehnt werden:

- Beteiligte: Wer kommuniziert? Wie viele sind beteiligt? In welcher Beziehung stehen sie zueinander?
- Thema: Worum geht es? Wird allen das Gleiche gesagt?
- Szenario: Wann wird kommuniziert und wo? Gibt es genügend Zeit? Gestalten die Teilnehmer selbst den Kommunikationsraum?
- Absicht: Was ist das Ziel des Ganzen? Geht es um gemeinsame Ziele oder um die Zielentwicklung?²²⁸
- Modus: Wie wird kommuniziert? Verbal, nonverbal? Direkt oder indirekt?
- Medium: Welches Medium wird verwendet? Verschriftlichung? Gesprochene Sprache? Elektronische Schrift? Körpersprache?

Die Beantwortung dieser Fragestellungen führt zu einer fokussierten Sicht auf Verhaltensweisen, Strukturen, Prozesse, Abläufe und Ressourcen. Zusätzlich können gelebte ethische und kulturelle Werte erheblichen Anteil am Gelingen von Kommunikation haben.

Angesichts neurowissenschaftlicher Erkenntnisse, die in den Momenten und Erfahrungen, die Emotionen auslösen, die Aktivierung nachhaltiger Kommunikationserlebnisse diagnostizieren, ist deren Berücksichtigung für eine umfassende Betrachtung von Kommunikationsprozessen aus heutiger Sicht unverzichtbar geworden. Ebenso eine gelebte und als positiv erlebte Kommunikations- und Unternehmenskultur, die elementare Bedürfnisse der Menschen nach Wertschätzung und Respekt erfüllt. Insbesondere im Kontext mit einer dialogischen Grundhaltung der Verantwortungsträger kann deren Bedeutung nicht hoch genug eingeschätzt werden.

2.2.4 Fragmentierung und Segmentierung

Der Blick für das Ganze ist ein Können, das, verbunden mit entsprechendem Wissen, von CEOs erwartet wird und zu deren Fähigkeiten zählen muss.

Die Tendenz, jede Facette der Unternehmenskommunikation zu einem schwerpunktwürdigen Programm hochzustilisieren, verknüpft mit ständig neuen bedeutungsvollen Anglizismen, führte auch im deutschsprachigen Raum zu einer Segmentierungs- und Fragmentierungssucht von Kommunikationsfachleuten, die mit dem notwendigen Know-how für gesamthafte Ansätze und Strategien immer stärker in Konkurrenz traten. Die Fülle der Einzelteile schafft aber keine Güte des gesamten Ganzen, wenn sie sich nicht zu einem Netzwerk fein abgestimmter Inhalte, Strategien,

²²⁸ Ebert, Helmut (2015): Kommunikationsmodelle. Eine Praxis ist so gut wie ihre Theorie, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 f., Verlag Luchterhand, Art. Nr. 4.45, S. 5 f.

Ressourcenmanagement und Zielgruppenarbeit zusammenfügen – getragen von einer identitätsstiftenden Kommunikationsphilosophie und Dialogkultur –, repräsentiert durch fachlich, menschlich und sozial höchst qualifizierte Persönlichkeiten. Die Fragmentierungs-Euphorie führte zwar zu Expertentum in jedem Einzelsegment von Kommunikation, allerdings zulasten einer ganzheitlichen Sichtweise hinsichtlich einer Grundeinstellung zur Kommunikation und einer Grundhaltung in der Kommunikation.

Diese Segmentierungslust widerspiegelt scheinbar bis zu einem gewissen Grad auch den exzessiven Trend zur Arbeitsteilung und Aufspaltung von Aufgaben, der in Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zu einem immer größeren Spezialistentum aller um sich gegriffen hat. Das allerdings potenziert offenbar die Probleme, die bei Implementierungsversuchen ganzheitlich angelegter Kommunikationskonzepte entstehen, weil die Aufsplitterung von Arbeitsprozessen den kommunikativen Koordinationsbedarf und die Anzahl von möglichen Schnittstellen erhöht – welche wiederum, aufgrund des Spezifikums von Schnittstellen, noch einmal zusätzlichen Koordinationsbedarf erzeugen. Somit scheint eine Fragmentierung auf allen Ebenen zu einem quasi selbstreferenziellen System an Kommunikationsbedarf und Koordinationserfordernissen zu führen. Eine Bestandsaufnahme, die für Kommunikationsverantwortliche, für Führungskräfte wie auch für CEOs, eine große Herausforderung ist. Sobald die organisatorische Umsetzung von Kommunikationskonzepten sich (derzeit fast zwangsläufig) an betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen orientiert, bilden vertikale und horizontale Arbeitsteilungen einen wesentlichen Teil der Organisationsprobleme kommunikativer Aufgabenstellungen. Die vertikale Arbeitsteilung führt zu einer hierarchischen Aufspaltung von Entscheidungen, die horizontale wiederum kann Prozess-, Zielgruppen- und Ressourceninterdependenzen bewirken und dazu führen, dass Zielgruppen- und Ressourcenpotenziale getrennt werden²²⁹.

▪ **Markenstärke durch interne Kommunikation**

Sich mit der internen Kommunikation im Sinne der Optimierung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen wie auch den Produkten auseinanderzusetzen, zählt zu den Kernaufgaben des Managements. Sind darin doch Potenziale enthalten, die den Erfolg jedes Unternehmens – bei marktgerechter strategischer Ausrichtung - garantiert vergrößern und Gewinnmargen erhöhen. Ein hohes Commitment²³⁰ der Mitarbeiter zum Unternehmen, zur Marke als solche, kann seinerseits eine überdurchschnittlich hohe, freiwillige Arbeitsanstrengung (extra role behavior) zur Erreichung der Markenziele bewirken²³¹ und zusätzlich Potenziale, die vorhanden sind, aktivieren. Wobei die von der jeweiligen Unternehmensphilosophie geprägte Unternehmens- und Kommunikationskultur, die beide

²²⁹ Vgl. Ahlers 2006, S. 333 ff.

²³⁰ Markencommitment beschreibt eine langfristige Bindung einer internen Anspruchsgruppe an ein Unternehmen bzw. eine Marke, die durch Einstellung und Verhalten geprägt wurde (vgl. Esch, Franz-Josef (2017): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81060/markencommitment-v7.html>).

²³¹ Burmann, Christoph/Zeplin, Sabrina/Riley, Nicola (2008): Interne identitätsorientierte Markenkommunikation, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation: Grundlagen, Konzepte, Fallbeispiele, München: Vahlen, S. 129–141, S. 107 ff.

den Kern der Corporate Identity²³² bilden, der mehr oder weniger fruchtbare Boden ist, auf dem dieses überdurchschnittliche, durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Mitarbeiter-Engagement wächst – je nach Intention und Kommunikationsstärke des CEOs bzw. der Führungskräfte.

Hinsichtlich der Bereitstellung von Ressourcen (Budget, Personal, Instrumente/Infrastruktur) variieren die Vorstellungen über Notwendigkeit und Größenordnung zum Teil sehr stark und es bestehen diesbezüglich teils große Unterschiede der Dotierung für die einzelnen Segmente der Unternehmenskommunikation.

Für Marketing zeigen Unternehmen wie Organisationen eine hohe Bereitschaft, Ressourcen zu aktivieren, Programme und Projekte zu starten²³³. Ein Umstand, der nicht zuletzt auch auf die starke Beeinflussung durch US-amerikanisches Denken hinsichtlich Marketing und PR zurückzuführen ist. Für Manager und CEOs zählt, was messbar und nachweisbar ist – auch in der Kommunikation. Und Marketingkampagnen sind greif- und sichtbare Kommunikationsaktivitäten und hinsichtlich Kosten und Nutzen verhältnismäßig gut kalkulierbar. Faktoren, die bei der Entscheidung für die eine oder andere Kommunikationsoffensive relevant sein können – wie im empirischen Teil der Arbeit CEOs auf diesbezügliche Fragen klar zum Ausdruck brachten, indem die Kommunikation schlichtweg als Teil der Marketingausgaben budgetär veranschlagt bzw. mitgedacht wird: „Wir haben ein Marketing & Sales-Budget und Kommunikation ist ein nicht explizit ausgewiesener mitverstandener Teil unserer Marketingausgaben“²³⁴, oder aber die Segmentierung und Fragmentierung von kommunikativen Aufgabenstellungen mit hohem professionellem Anspruch und großem Diversifizierungsniveau praktiziert wird: „Budget? Ja, bis ins Detail. Für Kommunikation gibt es ein Budget. Für Presse. Kommunikationsbudget? Ein Prozent? Nein – sicher mehr als ein Prozent des Gesamtbudgets. Sicher. Bei vormaligen Konzernen war das Kommunikationsbudget schon ein Posten (...) Investor Relation, Inserate, Hauptversammlung und der ganze Bereich der internen Kommunikation – zehn Prozent locker – für interne und externe Kommunikation. Es war schon viel Geld.“²³⁵

Eine Bandbreite von Antworten, die auch als Beleg dafür dienen kann, dass der Orientierungslauf, auf dem sich die Unternehmenskommunikation in der Praxis wie auch in der Theorie zurzeit befindet – ob als dialogisches Modell oder als Konzept einer Integrierten Unternehmenskommunikation –, noch längere Zeit nicht zu Ende gehen wird.

²³² Corporate Identity: Die Identität eines Unternehmens wird wesentlich beeinflusst durch die Unternehmenskultur. Der Begriff Identität bezeichnet gemeinhin das Unverwechselbare und Einmalige, das zwar auf Dauer angelegt ist, aber immer wieder neu erarbeitet werden muss (vgl. Gläser, Martin (2008): Medienmanagement, München: Vahlen, S. 723).

²³³ Marketing zielt auf eine optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab und bildet in der Logik des Leistungs- und Wertschöpfungsprozesses den Endpunkt. Marketing hat eine unternehmensexterne und unternehmensinterne Facette. Unternehmensextern sind dies vor allem marktbezogene Aktivitäten, Informationen über Marktgegebenheiten, Gestaltung von Produktangeboten, Kommunikation etc. Unternehmensintern geht es darum, eben diese Voraussetzungen für die marktbezogenen Aktivitäten zu schaffen (vgl. Gläser 2008, S. 504).

²³⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 14_2015_ (24016–24157).

²³⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 17_2015_ (28145–28693).

- **Brand Citizenship Behavior als freiwillige Zusatzleistung**

Mitarbeiter strengen sich mehr an, ohne darum gebeten werden zu müssen; sind innovativer, motivierter, aktiver und zufriedener, wenn ihnen das, wofür sie arbeiten, Freude macht, sie mit Stolz erfüllt und sie an der Markenidentität auch aktiv mitwirken können. Diese als Brand Citizenship Behavior bezeichnete Arbeitsleistung kann laut Burmann/Zeplin zu einer höheren Güte unternehmensinterner Prozesse und zu einem positiven, identitätskonformen Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter führen.

Entscheidend ist, dass Mitarbeiter den Eindruck, aber auch die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung, Mitverantwortung und Mitsteuerung haben – und sie ihren Beitrag zum positiven Markenerlebnis und der Markenwahrnehmung durch den Kunden seitens des Unternehmens wertgeschätzt wissen. Seitens der Vorgesetzten ist auch hinsichtlich des angestrebten Markenbewusstseins wichtig, dass Konzepte für die Markenidentität den Mitarbeitern entsprechend verständlich und diese mit aktivierend kommuniziert werden – vom Vorstandsmitglied angefangen bis zum Pförtner.²³⁶

Es ist aus der Sicht der Autorin zulässig, von der Annahme auszugehen, dass die durch eine auf die Menschen zentrierte Kommunikationskultur erwirkten positiven Effekte, die durch eine identitätsstiftende und verstärkende interne Kommunikation entstehen, als erwiesen zu betrachten sind und eine generelle Gültigkeit haben. Dies gilt auch für deren Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit in allen Branchen und Betriebsgrößen. Dieser im Marketing als Brand Citizenship Behavior bezeichnete Aspekt kann zu einem Verhalten der Mitarbeiter führen, das mit den Zielsetzungen des Unternehmens auf selbstverständliche Weise konform geht. Eng verbunden mit dem Bemühen der Mitarbeiter, sich anzustrengen – ohne darum gebeten zu werden, sich um innovative Leistungen zu bemühen und motiviert und zufrieden mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen zu sein. Dieser Grad einer möglichen Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen, mit dessen Dienstleistungen und/oder Produkten entscheidet dann letztendlich über die externe Wirkung eines Unternehmens, über seine Markenstärke und sein Image.

Im Umkehrschluss können alle demotivierenden Akte gegenüber Mitarbeitern als kurzsichtig, dümmlich und selbstzerstörerisch bezeichnet werden. Hingegen wird eine Kommunikations- und Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter als wertvolles Zukunftskapital betrachtet²³⁷, zielt auf Umgangsformen und Verhaltensnormen, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen täglich neu fördern und stützen.

²³⁶ Vgl. Burmann, Christoph/Zeplin, Sabrina (2013): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Generierung von Markenverständnis durch interne Kommunikation, in: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, S. 115-139, S. 117 ff.

²³⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

Potenziale identifizieren

Die Kraft und Energie, die von solcherart engagierten und motivierten Mitarbeitern ausgehen kann, ist das, was auch Claudia Mast mit der Aktivierung von ungeahnten Mitarbeiterpotenzialen durch eine entsprechende Interne Kommunikationsleistung meint²³⁸.

William Isaacs zitiert in diesem Zusammenhang einen Manager, der ihm sagte, dass er sich zwar immer auf das Reden vorbereitete, aber nie aufs Zuhören²³⁹, die laut Isaacs entscheidende Komponente, die entscheidet, ob in weiterer Folge des Gespräches eine breitere Dimension des Kontaktes und der Verbindung mit den Menschen, mit der gesamten Umwelt, möglich wird. Für ihn ist Zuhören, „wenn es richtig verstanden und entwickelt wird, der kürzeste Weg zu der ebenso abgedroschenen wie missverstandenen Vorstellung, dass wir in einem ‚partizipativen Universum‘ leben“.

Das Prinzip der Partizipation²⁴⁰, das laut Isaacs neben dem Prinzip der Kohärenz²⁴¹, dem Prinzip der Bewusstheit²⁴² und dem Prinzip der Entfaltung²⁴³ zu den vier wichtigsten Prinzipien zählt, auf denen sein dialogischer Ansatz für den Umgang mit Menschen beruht, baut auf der Erkenntnis auf, dass jeder einzelne Mensch sowohl Bestandteil als auch Beobachter der Welt ist, Teil des Ganzen ist und ihm die ganze Fülle innewohnt.

Martin Buber sieht überhaupt erst in der Praxis des dialogischen Prinzips die Chance der gänzlichen Entfaltung als Mensch, wenn er davon spricht, dass im Du-Sagen des Ich der Ursprung des individuellen Menschwerdens liegt.²⁴⁴

Fehlt aber eine gelungene Kommunikation, fehlen Beziehungen unter bzw. zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern, wirkt sich das auf Motivation und in der Folge auf die

²³⁸ Vgl. Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 4., neue und erweiterte Auflage, Stuttgart: UTB, S. 74 ff.

²³⁹ Isaacs, William (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, 2. Auflage, Bergisch Gladbach: EHP, S. 85.

²⁴⁰ Prinzip der Partizipation: Der Einzelne hat aktiv und intensiv Anteil an der Welt, ist sowohl deren Bestandteil als auch deren Beobachter (vgl. Isaacs 2011, S. 88).

²⁴¹ Kohärenz: Der Gedanke der Kohärenz geht davon aus, dass das Universum ein ungeteiltes Ganzes ist, unabhängig davon, ob man es wahrnimmt, registriert oder nicht. Wenn man nach Kohärenz sucht, versucht man darauf zu achten oder im Zusammenhang mit Kommunikation, mit dem Interagieren, zu ergründen, ob es nicht eine gemeinsame Quelle, grundlegende Kräfte gibt, die z. B. beide Gesprächspartner zu einem bestimmten Punkt geführt haben (vgl. Isaacs 2011, S. 110 ff.).

²⁴² Prinzip der Bewusstheit: Die Welt ist bereits in uns, weil über Jahrtausende die Funktion unseres Nervensystems geformt und bestimmt wurde – plus unser Sozialisierungsprozess, der sich auch in uns abgespeichert hat. Bewusst zu sein, bedeutet daher in diesem Sinne, unsere Aufmerksamkeit so zu schulen und zu erweitern, dass wir unmittelbare Erfahrungen immer umfassender aufnehmen können – etwa, wenn wir uns im Suspendieren im Rahmen eines Gespräches üben. Mit Suspendieren ist hier gemeint, eigene Gedanken und Gefühle zuzulassen, zu beobachten – ohne unbedingt danach handeln zu müssen. Die eigene Meinung nicht zu unterdrücken, sondern so zu vertreten, dass andere sie auch wahrnehmen und begreifen können (vgl. Isaacs 2011, S. 123 ff.).

²⁴³ Beschreibung Entfaltung: Das Prinzip der Entfaltung ist für William Isaacs ein weiteres Prinzip des Dialogs. Gemeint ist damit, dass wir das Potenzial, das in uns ist und um uns da ist, ständig entfalten und uns bewusst machen, dass etwas da ist, auf das man hören kann. Der Gedanke der Einfaltung und Entfaltung besagt demnach, dass eine tiefe implizite Ordnung existiert, in die wir eingefaltet sind, und die Realität (die explizite Ordnung), wie wir sie sehen. Aber diese könnte nach einer Interpretation von David Bohm wiederum nur die Oberflächenmanifestation dieses Ganzen sein, in das wir eingefaltet sind (vgl. Isaacs 2011, S. 145 ff.).

²⁴⁴ Vgl. Buber 2014, S. 301 ff.

Unternehmensergebnisse negativ aus. Gute Kommunikation steigert das Wohlbefinden der Mitarbeiter – auch ihr persönliches Wohlbefinden. Durch schlechte erreicht man das Gegenteil. „Mitarbeiter, die mit der Kommunikation unzufrieden sind, sind auch unzufrieden mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen“, fasst Dieter Georg Herbst, Honorarprofessor für Strategisches Kommunikationsmanagement sowie Hauptdozent für Unternehmenskommunikation, die fatale Wirkung schlechter Kommunikationsleistungen zusammen.

2.3 Grundlagen der (Internen)Kommunikation

Was bedeutet eine funktionierende oder gelingende Kommunikation? Was ist darunter zu verstehen – und warum ist möglicherweise ein Paradigmenwechsel in der Ausrichtung interner Kommunikationsabläufe und kommunikativer Grundhaltungen von Führungskräften unumgänglich? Alles Fragen, zu deren Beantwortung diese Arbeit einen Betrag leisten soll.

Der allumfassende Begriff Kommunikation, wonach Kommunikation das bewusste oder unbewusste Übertragen von Informationen, Gefühlen, Gedanken, Bedeutungen, Wertung und Einstellungen – mittels sprachlicher oder nonverbaler Signale wie Symbole, Gestik, Mimik – von einer Person auf eine andere (oder von einer Gruppe auf eine andere) ist und der durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse noch um Aspekte der Neurokommunikation zu erweitern wäre, kann als Teil der Probleme angesehen werden, die heute die Umsetzung von Kommunikationskonzepten und -methoden mit sich bringt. Es kann als zu umfänglich angesehen werden, was alles unter dem Begriff Kommunikation subsummiert wird.

Dazu kommt, dass man sich bis dato auf keine allgemein anerkannte Definition einigen konnte, die auch neurowissenschaftlichen bzw. geistigen Aspekte berücksichtigt. Vielmehr scheint sich ein Richtungsstreit zu entfalten, inwiefern herkömmliche Definitionen und Begrifflichkeiten noch als passend angesehen werden. Dies auch in Anbetracht neuerer Zugänge zur menschlichen Kommunikation, die sich durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse aufklären können.

„Menschen kommunizieren ununterbrochen. Selbst ihre Abwesenheit sendet Signale aus (,der Termin interessiert mich nicht‘, ,das Thema ist irrelevant‘ oder ,es gibt Wichtigeres‘). Ob anwesend oder abwesend, ob sprechend oder schweigend, ob lachend oder räuspernd, ob aktive Präsenz oder im Hintergrund bleibend – es werden laufend verbale oder Körpersignale ausgesendet, die entsprechend gedeutet werden“²⁴⁵.

Heute mangelt es nicht an finanziellen Ressourcen und Möglichkeiten der Betriebe. Die zentrale Frage ist vielmehr, inwieweit die vorhandenen Mittel richtig eingesetzt werden.

In den Experteninterviews, die dem empirischen Teil dieser Arbeit zugrunde liegen, kommt klar zum Ausdruck, dass Budgetfragen von den darauf angesprochenen verantwortlichen CEOs nicht als Angelpunkt für Probleme in der Internen Unternehmenskommunikation angesehen werden.

²⁴⁵ Vgl. Buß 2012, S. 250–251.

Defizite gibt es aufgrund des Trends, immer stärker zu diversifizieren und zu fragmentieren – wodurch das verbindende Ganze oft zugunsten von Partikularinteressen einzelner Abteilungen verloren geht. Außerdem wird die Interne Kommunikation nicht selten als notwendiger, untergeordneter und durchaus lästig empfundener Appendix der anderen Abteilungen gesehen: Marketing, Public Relations, Customer Relations, Investor Relations können sich aufgrund ihrer Außenwirkung und der temporären Messbarkeit von Aktivitäten (Werbekampagnen, Messen, Ausstellungen, Weiterempfehlungsquote) viel mehr im Licht der Öffentlichkeit sonnen und allgemeiner Aufmerksamkeit erfreuen.

Einige Ursachen dafür sollen hier exemplarisch erwähnt werden:

Bis weit in die 1990er Jahre hinein bzw. bis über die Jahrtausendwende hinaus betrachteten Führungskräfte und Firmenchefs die Interne Kommunikation als „Sozialleistung“, die sich – angesiedelt im Personalwesen oder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – im Wesentlichen auf die Herausgabe von Informationsblättern, Newslettern und Ähnlichem seitens der Geschäftsleitung, der Vorstände und Direktoren beschränkte.

Die Interne Kommunikation war weder gleichberechtigt mit anderen Abteilungen noch wertgeschätzt. Zum einen, weil das Lieblingskind von Geschäftsleitungen und Management (ähnlich wie in der Politik) ohnedies die externe Kommunikation war. Zum anderen, weil die Mitarbeiter schnell erkannten, dass nur „geschönte“ Informationen und Artikel erscheinen durften. Das Interesse an den betriebsinternen Publikationen ging entsprechend rasch verloren.

Obwohl die Information der Mitarbeiter mittels Interner Kommunikation und deren kommunikative Einbindung in das Geschehen eines Unternehmens für wirtschaftliche Erfolge ausschlaggebend sind²⁴⁶, sind ganze Managergenerationen zunächst in die „PR-Falle“ mit der Überbetonung der externen Kommunikation getappt, um dann nach der Jahrtausendwende die nächste „Falle“ – jene der Überdiversifizierung und Fragmentierung von Kommunikationsaufgaben – ebenfalls nicht auszulassen. Der Hang zum totalen Spezialistentum war dem notwendigen Blick auf das Ganze abträglich und konnte noch dazu von den meisten Unternehmen intern nicht wahrgenommen werden.

Die verstärkte Beauftragung externer Experten mit Aufgaben der Internen Kommunikation bis hin zum Outsourcen ganzer Teilbereiche der Kommunikation war/ist die Folge. Zweckmäßig dann, wenn innerbetrieblich Expertenwissen und entsprechendes Know-how zur Beurteilung der Leistungen Externer gegeben ist – und mit dem Outsourcing Kapazitätsengpässe überbrückt werden sollen oder Kommunikationsaufgaben, deren Produktion nicht in Eigenregie erledigt wird – wie z. B. Drucksorten jeglicher Art, Eventorganisation, bildliche oder filmische Darstellungstools. Allerdings zu glauben, dass Externe die interne Kommunikation managen und tagtäglich betreuen können, ohne dass Kompetenz, Entscheidungsprozesse, Sprecherfunktionen in internen Händen verbleiben, ist mit den ganz wenigen Ausnahmen eines Krisen- oder Katastrophenfalles ein fataler Irrtum. Die Folge solcher Fehlentscheidungen ist ein nicht wiedergutmachender Vertrauensverlust in die Unternehmensführung und nachhaltige Beschädigung ihrer Reputation.

²⁴⁶ Vgl. Mast 2008, S. 253 ff.

Der verschiedenen Strömungen bei der Implementierung von Kommunikationsprozessen in Betrieben und Organisationen waren „Modeerscheinungen“ ebenso unterworfen wie der Versuchung, alle Trends der Vereinigten Staaten, zeitverzögert, in europäische Unternehmen und Organisationen zu transferieren. Wer mehr „kopiert“ hat – die Wirtschaft oder die Politik –, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Es darf aber davon ausgegangen werden, dass das Kopieren PR-fokussierter Kampagnen- und Managementmethoden auch im Kommunikationsdenken deutliche Spuren persuasiver Kommunikationsmaßstäbe²⁴⁷ hinterlassen hat – und somit eine Nicht-Dialog-Kultur begünstigte.

Parallel dazu bevorzugten Wissenschaftler und Kommunikationstheoretiker über viele Jahre Kommunikationsmodelle, die auf der Kanaltheorie (Sender – Kanal als Vermittlungsinstrument – Empfänger) von Shannon und Weaver aufbauten. Bei diesem Modell liegen die Aspekte technisch bzw. operativ einwandfreier Übermittlung von Botschaften im Vordergrund, nicht das Wahrnehmen aller Ausdrucksformen der jeweiligen Kommunikanten – entwickelt von den beiden Mathematikern Claude Shannon und Warren Weaver²⁴⁸.

Für Führungskräfte sind Verständlichkeit, Präzision und Einheitlichkeit der Kommunikation wichtige Aspekte. Will man Kommunikationsprozesse in diesem Sinne verbessern, muss dies seitens der CEOs als wesentlich erkannt und als wichtig eingestuft werden. Eine Unternehmenskultur, in der verankert ist, dass Interne Kommunikation eine Aufgabe aller Führungskräfte ist – und nicht nur einer dafür zuständigen Abteilung –, ist entscheidend für das Gelingen der angestrebten Verbesserungen. Wichtig ist vor allem, dass Führungsgrundsätze und Kommunikationsgrundsätze auf derselben Basis beruhen.²⁴⁹

2.3.1 Digitale Kommunikation und Digitalisierung der Kommunikation

Die digitale Welt führt die Unternehmenskommunikation auf eine neue Ebene, beeinflusst die schriftliche wie auch mündliche Kommunikation nachhaltig und eröffnet in der internen Aufbereitung von Informationen Möglichkeiten der Darstellung und Aufbereitung, die – je nach Unternehmensgröße und Kommunikationsaufwand – zuvor nur durch externe Experten und Agenturen abgewickelt werden konnten.

Qualitätsvolle Präsentationen, Folder, Jahresberichte, Newsletter und ähnliche, schriftliche und bildliche Darstellungen von Unternehmenszielen sind heute die Regel, nicht mehr die Ausnahme. Anwendungswissen ist selbstverständliches digitales Know-how interner Fachkräfte, von Assistenten und Sekretariaten.

²⁴⁷ Beschreibung Persuasion: Persuasive Kommunikation zielt auf Überredung ab und auf die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen. Persuasion kann auch darauf abgestellt sein, die bei Individuen bereits vorhandenen Ansichten usw. zu verstärken oder überhaupt eine neue Einstellung usw. zu formen (vgl. Noelle-Neumann/Schulz et al. 2009, S. 443 ff.).

²⁴⁸ Vgl. Storch/Tschacher 2016, S. 14 ff.

²⁴⁹ Vgl. Müller, Katja (2007): Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jg. 38, No. 2, S. 149–164.

Viele Vorteile digitaler Kommunikationsmodule liegen auf der Hand: Gestaltungsvielfalt, Erreichbarkeitsbandbreite von einem Mitarbeiter/Kollegen bis zu Tausenden per Knopfdruck, zeitliche Unabhängigkeit des Absetzens von Informationen von der Präsenz der Empfänger. Erleichterungen und Möglichkeiten, die die Versuchung ansteigen lassen, die digitale Kommunikation zur nicht versiegenden Primärquelle für Kommunikation zu machen. Das Intranet²⁵⁰ als Synonym für die totale Durchdringung des beruflichen Alltags mit digitalen Elementen vergrößerte zwar das Spektrum, die Dichte und Schnelligkeit des Informationsflusses. Die Stromschnellen der Missverständnisse und Kommunikationskonflikte wuchsen mit. Die Interne Kommunikation wurde schneller, aber nicht besser: Nahezu 80 Prozent der Befragten in einer Dale-Carnegie-Studie (2014) gaben an, nicht den Eindruck zu haben, dass sie für die Vorgesetzten als ganze Person interessant sind. Sie fühlen sich instrumentalisiert, nicht angenommen als Person und mit ihrer ganzen Persönlichkeit, sondern lediglich als funktionierender Teil eines großen Ganzen. Für die Kommunikationsleistung der Vorgesetzten ein fatales Urteil²⁵¹.

Die digitale interne Kommunikation (von Intranet bis E-Mail) verlangt nach einer partizipativen Grundeinstellung, damit die unterschiedlichen Möglichkeiten und Tools optimal genutzt werden – und damit, was zum Betriebsklima gesamthaft positiv beitragen kann, das interne soziale Networking zur Zufriedenheit der Mitarbeiter erfolgen kann. Gegenseitigen Nutzen zu schaffen und Nutzen etwa aus dem Intranet zu ziehen, setzt ein Klima des Vertrauens und der Verlässlichkeit voraus und ein neues Denken hinsichtlich Interner Kommunikation.²⁵²

Obwohl die Technik erlaubt, Kommunikation schneller, vielfältiger, flexibler zu gestalten, scheint die von den Mitarbeitern/Kollegen empfundene Qualität der Kommunikation zu stagnieren, sich teils sogar zu verschlechtern. Das besagt auch eine Mercer-Studie aus dem Jahr 2016. Ihr zufolge schneiden Führungskräfte sehr schlecht ab. Befragte Arbeitnehmer meinten, dass nur 39 Prozent der Vorgesetzten eine gute Arbeit leisten. Dem überwiegenden Teil der Führungskräfte – 61 Prozent – wurde attestiert, schlecht und unfähig zu agieren. Die Frage, warum das so ist, dass trotz der Fülle des Angebotes an Kommunikationsmitteln und -möglichkeiten die Mitarbeiter/Kollegen kommunikativ verhungern, verlangt nach einer vertiefenden Betrachtung, nach einem Betrachtungsansatz, der den Vertrauensraum in der Kommunikation – und wodurch dieser entstehen kann – gesondert würdigt.

Ein solcher Vertrauensraum kann entstehen, wenn dialogische Grundsätze als kommunikationsethisches Gerüst von Führungskräften fungieren. Gemeinsames Denken durch

²⁵⁰ Beschreibung Intranet: Unter Intranet versteht man ein firmen- oder organisationsinternes Computernetzwerk, das unabhängig vom öffentlichen Netz (Internet) genutzt werden kann, öffentlich nicht zugänglich ist und innerhalb der Firma oder Organisation mit unterschiedlichen Funktionen und Zugriffsmöglichkeiten für die Nutzer ausgestattet werden kann.

²⁵¹ Dale-Carnegie-Studie 2014: Dale Carnegie ist Teil der weltweit ältesten Trainingsorganisation mit Netzwerk von über 2.700 Business-Coaches in 90 Ländern. Untersucht bzw. befragt wurden im Jahr 2014 in Österreich insgesamt 503 Personen. Zwei Monate später folgte die Befragung in Deutschland. Interessantes Detail am Rande: Personen, die im Bereich Finanzen, Wissenschaft und Recht tätig waren, waren überdurchschnittlich motiviert (über 40 %). Hingegen verzeichneten Mitarbeiter des Sportwesens und der öffentlichen Verwaltung den höchsten Motivationsverlust.

²⁵² Vgl. Uysal, Nur (2016): Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication, *International Journal of Business Communication*, Jg. 2016, Vol. 53 (2), S. 181–199, S. 196 ff.

Dialogprozesse, die Königsdisziplin von erfolgsorientierten CEOs, erfordert laut William Isaacs das Erlernen von drei Interaktionsfähigkeiten:

- Dialogische Ansätze setzen voraus, dass man die häufige Diskrepanz zwischen Worten und Taten (auch selbstreflexiv) erkennt und konsequent kohärentes Handeln anstrebt.
- Veränderungsbemühungen in Unternehmen werden oft von anderen wohlmeinenden Beteiligten konterkariert oder neutralisiert. Solche Kräfte zu erkennen und etwaige, festgefahrene Interaktionsstrukturen wieder in Gang zu setzen und zu einer fließenden Form des gemeinsamen Denkens und Arbeitens zu finden, bedeutet, prädiktive Intuition zu entwickeln und somit zu voraussehbaren und prognostizierbaren Einschätzungen fähig zu werden.
- Der Raum, aus dem Mitarbeiter/Kollegen kommen – also deren Denkgewohnheiten und das kulturelle Umfeld –, wirkt sich auf die Qualität des Denkens, der Einsichten und der Gefühle aus. Soll ein Dialog in Gang gesetzt werden, muss man sich dieses Einflusses dieser Architektur des Unbewussten bewusst sein. Je mehr dies der Fall ist, desto tiefer der Einfluss in die jeweiligen Welten²⁵³.

Als ein Schlüsselprinzip für gelingende Kommunikation im dialogischen Sinn könnte das Kohärenzprinzip bezeichnet werden: ein Denken, das das Universum als ungeteiltes Ganzes versteht, ob man es als solches wahrnimmt oder nicht. Angewandt auf Gesprächssituationen, führt das zu einer Haltung, die den Gesprächs- oder Dialogpartner selbstverständlich ebenfalls als Teil dieses gemeinsamen Ganzen sieht und somit mit grundsätzlichem Respekt behandelt, ob dieser die eigene Meinung teilt oder eine andere vertritt. Sobald im Dialogprozess Kohärenz gesucht wird, achtet man auf Umstände, Gründe und Kräfte, die zu einer bestimmten Situation und/oder Ausgangslage geführt haben²⁵⁴.

Die Digitalisierung revolutioniert die Unternehmenskommunikation nicht nur technisch, sondern hebt auch alte Strukturen teilweise oder gänzlich auf. Die beiden korrespondierenden Gefäßhälften Externe und Interne Kommunikation existieren in ihrer jeweiligen Abgegrenztheit nicht mehr. Durchlässigkeit, Transformationsbereiche und Schnittstellen lassen neue Aktivitäts- und Interaktionsräume entstehen. Ein Bereich mit impliziter Inkohärenz, der Führungskräftekommunikation um eine Dimensionsanforderung erweitert. Die Trennung zwischen intern und extern in der klassischen Form gehört der Vergangenheit an. Intern ist extern – Externes erreicht Interne in Jetzt-Zeit. Die Interne Kommunikation bezieht sich zwar grundsätzlich – je nach Definitionsansatz – auf alle Prozesse und Strukturen, die einer bestimmten Einheit, einem Unternehmen, einer Organisationsstruktur und dem mit diesem verbundenen Mitarbeiterfeld zuzurechnen sind²⁵⁵. Die digitale Welt führt von einer ursprünglich klaren Abgrenzung hin zu fluiden Übergängen, die einen anderen Zugang zu den Medienmöglichkeiten und ein professionelles Management derselben im Interesse des Unternehmens verlangen.

²⁵³ Vgl. Isaacs 2011, S. 38 ff.

²⁵⁴ Vgl. Isaacs 2011, S. 110.

²⁵⁵ Vgl. Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS, S. 31 ff.

Jede interne Veranstaltung, jede Rede eines CEO kann via Handy-Aufnahme veröffentlicht werden. Ein TransfERNutzen, der von zahlreichen Unternehmen durch gezielte Maßnahmen der Transparenz oder des Image-Managements verstärkt wird: Die Kantine für die Mitarbeiter wird zum öffentlich zugänglichen Restaurant. Die Räumlichkeiten für interne Konferenzen werden vermietet – nicht aus Gründen der Mieteinnahmen, sondern aus Gründen der indirekten Werbung. Mitarbeiterzeitungen werden bewusst an die Wohnadresse geschickt, mit der Absicht, dass diese dort einem zusätzlichen größeren Familien- und Freundeskreis zugänglich gemacht werden.

Der Verlust gelernter Strukturen, bei gleichzeitiger Durchdringung aller Arbeitsbereiche mit einer Technologie, die Kommunizieren zu jeder Zeit, von jeder Stelle aus und zu jedem einzelnen Mitarbeiter ermöglicht, erhöht den Bedarf nach Verlässlichkeit.

Die Anwendungsvielfalt und die Verfügbarkeit jeglicher technischen Kommunikationsmöglichkeiten birgt auch die Gefahr in sich, dass aus Bequemlichkeit die eine oder andere Kommunikationsvariante ständig bevorzugt wird, statt die Methoden und Instrumente ihren Stärken und Vorteilen gemäß einzusetzen.

Vorteile und Nachteile

Wie groß der Einfluss und die Veränderungen in den Unternehmen durch den Siegeszug des Internets (bzw. auch von Intranet innerhalb der Firmen) waren und sind, sollen einige ausgewählte Statements von CEOs zeigen, die diese im Rahmen der Experteninterviews der vorliegenden Arbeit machten. Dabei ist bemerkenswert, dass die CEOs durchwegs die digitale Durchdringung des unternehmerischen Alltags als nützlich im Sinne der Schnelligkeit und der Zuteilungssicherheit von Informationen ansehen. Die kritische Distanz zur immer wieder dominierenden Rolle digitaler Instrumente, speziell der um sich greifenden Mail-Manie, wird aber gleichzeitig mit großem Nachdruck betont:

Schriftliche Kommunikation, ob via Intranet oder E-Mail, wird insofern als Vorteil angesehen, als man erwartet, dass die Inhalte des Schreibens gut überlegt wurden, klare Standpunkte und Meinungsäußerungen erfolgen und eine zeitlich unabhängige Bearbeitung von schriftlichen Informationen möglich ist. Persönliche Gespräche wiederum hätten ganz andere Vorteile, sodass entscheidend sei, zu erkennen, wofür digitale Medien idealerweise verwendet werden sollten – und wann das Gespräch das wichtigere Kommunikationsinstrument sei²⁵⁶. Dazu komme die Möglichkeit der gleichzeitigen Informationen mehrerer bzw. vieler Personen – wenn man die richtigen Verteiler hat. Andererseits verführe die Hürdenlosigkeit des Mediums auch dazu, Dinge zu kommunizieren, die es nicht wert seien, kommuniziert zu werden²⁵⁷.

Als Fallstrick wird u. a. ein Over-E-Mailing mit zig hin- und hergeschriebenen Mails gesehen, wo der Griff zum Telefonhörer jedenfalls effizienter wäre.²⁵⁸ Oder die Möglichkeit, dass Internes (bewusst)

²⁵⁶ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Excerpt: 1_2015_ (42740–43223).

²⁵⁷ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Excerpt: 19_2015_ (10734–11108).

²⁵⁸ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Excerpt: 6_2015_ (9623–9763).

völlig ungefiltert und aus dem Zusammenhang gerissen quasi per Knopfdruck nach außen getragen werden kann, weil jedes Mail irgendwann einmal Beine bekommen könne²⁵⁹.

Die Digitalisierung stellt für viele CEOs eine besondere Herausforderung an die menschliche Disziplin dar – auch an die Führungskräfte selbst. Weil die vermutete (oder erwartete) Erreichbarkeit rund um die Uhr und ortsunabhängig sehr leicht dazu verführe, tatsächlich rund um die Uhr Mails zu versenden, was sich wiederum zu einem Stressfaktor spezieller Art entwickeln kann.²⁶⁰

Das menschliche Maß, also jenes, das für eine Nutzung der elektronischen Post eine ihr angemessene Rahmensetzung bedeutet – und das Bearbeiten und Beantworten von Mails nicht zu einer Hauptbeschäftigung werden lässt –, scheint oft überschritten bzw. jedenfalls täglich in Gefahr zu sein, ab einer gewissen Position bzw. Funktion im Unternehmen. Falls die Arbeit – wie bei vielen Führungskräften – auch noch mit zahlreichen Auswärtsterminen (inklusive längerer Fahrzeiten) verbunden ist, löst eine tägliche Mailliste zwischen 50 und 100 oder mehr Mails zusätzlichen Druck aus. CEOs und Führungskräfte empfinden das als lästig und als Versklavung durch ein System, das eigentlich Erleichterung bringen sollte – und sind darob doppelt erzürnt. Mit dem Ergebnis, dass sie sich anderen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten – wie z. B. Facebook – in der Folge schon aus Selbstschutz total verweigern²⁶¹.

2.3.1 Analoge Kommunikation und Wahrnehmung

Extreme sind in keiner Lebenssituation und daher auch in keinem Unternehmensalltag vorteilhaft. Die hohe Konzentration auf alle Möglichkeiten, die die Digitalisierung und digitale Kommunikation bieten, führte in Kombination mit dem damit verbundenen Effizienzdenken zu einer einseitigen Bevorzugung dieser Kommunikationsmethoden. Der damit verbundene Mangel an analoger Kommunikation muss eine bestimmte Reizschwelle erreichen, damit er Führungskräften wie auch Mitarbeitern bewusst wird. Im Moment scheint sich das Blatt wieder ein wenig zugunsten analoger Kommunikationsmethoden zu drehen. Alte bzw. scheinbar aus der Mode gekommene Kommunikationswege werden wieder verstärkt betreten, wenn eine überbordende E-Mail-Kultur, Internet und Intranet-Fokussierungen oder die permanente Kommunikation via Facebook und Twitter ein Gefühl der (menschlichen) Leere hinterlassen und nicht zu jenem Wohlgefühl führen, das eigentlich Ziel von Kommunikation sein sollte. Plötzlich finden Kollegen oder Freunde wieder am guten alten Stammtisch Gefallen, den sie einführen, damit sie sich gegenseitig auch „wieder spüren“.²⁶²

Die Hypothese „Je dialogischer die Haltung und Kommunikationskultur von CEOs (bzw. Führungskräften) ist, desto erfolgreicher die Unternehmen, die sie repräsentieren und desto relativ leichter bzw. weniger dramatisch ein etwaig notwendiges Bewältigungsmanagement bei Misserfolgen (die nie gänzlich auszuschließen sind)“ kann durch die Fachliteratur als untermauert und durch die aus

²⁵⁹ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 18_2015_ (6082–6552).

²⁶⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 18_2015_ (13275–13598).

²⁶¹ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 18_2015_ (22424–22846).

²⁶² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (29052–29159).

der Empirie dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse – am Beispiel österreichischer Unternehmen und Organisationen – als belegbar bezeichnet werden.

Das Gespräch – getragen von einer dialogischen Grundhaltung als Ausgangspunkt für kreative Ideen, neue Entwicklungen, innovative Leistungen – stößt an seine Grenzen, wenn bestimmte Gruppengrößen überschritten werden. Dies zu berücksichtigen und Meetings nach diesen Kriterien zusammenzustellen, ist eine wichtige Voraussetzung für Effizienz und positive Gruppendynamik. Zitat aus der Empirie: „Wir haben aber trotzdem aus dem Kreis noch eine Gruppe von zehn geschaffen, wo wir wirklich kreativ Dinge arbeiten. Weil wir auch gemerkt haben, diese 20er-, 30er-Gruppe taugt als Sounding-Board, taugt aber nicht als Ort, wo Neues wirklich entstehen kann – einfach weil kein Gespräch ... Mit zehn Leuten, da können Sie miteinander reden. Bei 30 brauchen Sie schon einen Moderator. Also ich glaube, um es zu unterscheiden, für wirklich etwas Neues entstehen zu lassen, für wirklich Vordenken sind die zehn plus zwei – genau richtig. Für Nachdenken, reflektieren, verbreitern (...)“²⁶³.

Ebenso wichtig wie das Wissen, dass bestimmte Gruppengrößen nicht überschritten werden sollten, damit die Qualität der Gespräche nicht leidet und dialogisches Agieren möglich ist, ist das Wissen, dass die Implementierung dialogischer Haltung und dialogischen Verhaltens nicht in wenigen Seminartagen geübt und dann gekonnt werden kann. Solche Prozesse dauern Jahre. Die nüchtern-realistische Einschätzung eines CEOs: „Das ist ein Prozess von drei bis fünf Jahren, bis diese Basiskommunikation sozusagen den Letzten erreicht hat und auch dieses dialogische Prinzip dann zu wirken beginnt“²⁶⁴.

Wahrnehmung und Sprache

Die analoge (= nonverbale) Kommunikation ist hinsichtlich ihrer Aussagekraft der Sprache überlegen. Trotzdem findet sie in den Management-Lehrbüchern nicht oder nur feigenblattähnlich statt. Kommunikationswissenschaftlich erfährt die analoge Kommunikation zumindest eine versuchte Aufwertung, rangiert aber nach Meinung der Autorin ungerechtfertigt überdeutlich unter „ferner liefern“, jedenfalls weit abgeschlagen hinter der digitalen Kommunikation. Weshalb, ist angesichts ihrer Bedeutung für zwischenmenschliche Interaktionen ebenso rätselhaft wie viele andere Phänomene der nonverbalen Kommunikation.

Am Beispiel der visuellen Wahrnehmung sollen hier exemplarisch die Relevanz unserer sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeit und die damit verbundenen möglichen Kommunikationsleistungen kurz ausgedeutet werden. Wie relevant die visuelle Wahrnehmung für den Menschen ist, kann u. a. nicht nur an der Feststellung verankert werden, dass zum Beispiel eine wahrgenommene Geste oder der Gesichtsausdruck eines Menschen mehr darüber sagt, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte²⁶⁵, sondern ist an der Größe und an der Anzahl der Gehirnareale erkennbar, die an der Analyse von Bildern – die wir sehen bzw. wahrnehmen – beteiligt sind. Insgesamt sollen das mehr als 30

²⁶³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_ (27494–27777; 27778–28007).

²⁶⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 10_2015_ (21157–21367).

²⁶⁵ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 73.

verschiedene visuelle Areale im Gehirn sein und insgesamt ca. 60 Prozent der Großhirnrinde, die an der Interpretation von Wahrnehmungen und an der Reaktion auf visuelle Reize beteiligt sind²⁶⁶. Dank der bildgebenden Analysetechniken und der Fortschritte in der Gehirnforschung insgesamt wissen wir heute, wo im Gehirn die verschiedenen Aspekte visueller Reize verarbeitet werden, dass in einem ersten Stadium z. B. die Orientierung und Farbanalyse erfolgt und auf einer nächsthöheren Verarbeitungsstufe z. B. Neuronen auf Gesichter oder Bewegungsmuster antworten. Aber wie es zu dieser Selektion kommt und wie der Schritt vom Erkennen einzelner Merkmale zum ganzen Objekt erfolgt, ist heute noch unklar. Ein hochkomplexer und komplizierter Ablauf in unserem Gehirn betreffend visuell Wahrgenommenem – und es ist ein völliges Rätsel, wie es dazu kommt. Dass diese Frage (der Selektion einzelner Merkmale bis hin zum Erkennen des ganzen Objektes und dessen Zuordnung) von unserem visuellen System in einer nicht mehr vorstellbaren Geschwindigkeit – nämlich in weniger als 100 Millisekunden – für uns beantwortet wird, ist für den wissbegierigen Menschen auch nicht gerade eine Beruhigung²⁶⁷.

Eine mögliche Erklärung für die offenbare Distanz zur analogen Kommunikation liegt in der Schwierigkeit und in der Bandbreite von Interpretationen und Deutungen. Dies ist Ursache für viele Missverständnisse und daher im Unternehmensalltag, der ob seiner Aufgabenstellungen ohnedies schon hohe bis höchste Ansprüche an das prozessuale und organisationale Ablaufmanagement stellt, nicht unbedingt etwas, was man noch zusätzlich benötigt. So könnten CEOs denken. Aber nicht jene, die nachhaltiges Ressourcenmanagement zum Zentrum ihres Handelns erklären.

Die menschliche Kommunikation bedient sich nun einmal digitaler und (!) analoger Modalitäten, wie Watzlawicks diesbezügliches Axiom lautet²⁶⁸. Während in der digitalen Kommunikation die Informationen in bestimmten Zeichen – etwa bei der Sprache durch Buchstaben und Wörter – verschlüsselt sind und als (ziemlich) eindeutig gelten (so gesehen entspricht die verbale Kommunikation der digitalen Kommunikation), sind bei der analogen Kommunikation die Informationen in indirekten Zeichen verschlüsselt. Sie stehen quasi in einer Ähnlichkeitsbeziehung zum Informationsobjekt und drücken sich beispielsweise in der Körperhaltung aus, mit der ich jemandem signalisiere, dass ich mich für ihn interessiere oder dass ich ihn mehr oder weniger ablehne. Gleiches gilt für die Mimik, für den Gesichtsausdruck an sich oder für den Tonfall, wenn ich mit jemandem spreche oder telefoniere. Der kann verbindlich, freundlich-warmherzig, freundlich-kalt-professionell sein. Eines der Hauptprobleme (auch) der analogen Kommunikation kann die große Bandbreite individueller Interpretationen und Deutungen sein, die je nach kulturellem Hintergrund, nach Wissen oder nach Empathie eines Menschen unterschiedlich sein können.

Emotionen in der Kommunikation

Emotionen spielen in der Kommunikation – wie im Zuge dieser Arbeit auch aufgezeigt – eine derart überragende Rolle, dass diese Thematik im Abschnitt der Leitideen einer Neurokommunikation

²⁶⁶ Vgl. Gegenfurtner, Karl R. (2011): Gehirn und Wahrnehmung. Eine Einführung, Aktualisierte Neuausgabe, Frankfurt, M.: Fischer-Taschenbuch-Verlag, S. 39.

²⁶⁷ Vgl. Gegenfurtner 2011, S. 40 ff.

²⁶⁸ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 71.

eine spezielle Würdigung erfährt. Auch durch Aussagen besonders erfolgreicher österreichischer CEOs, die sich in den Experteninterviews zur Berücksichtigung von Emotionen als elementarer Bestandteil einer gelingenden Internen Kommunikation bekannten – oder auch das diesbezügliche Defizit in der praktizierten Internen Kommunikation.

Ein CEO fasste die Vorteile motivierter Mitarbeiter knapp prägnant zusammen und meinte: „Ich glaube, dass Motivation der Mitarbeiter eine ganz wesentliche Voraussetzung ist für die Qualität ihrer Arbeit. Abgesehen davon, völlig pragmatisch gesehen, wenn man einen Menschen überzeugt, was gut und richtig ist, dann tun sie es a) mit Freude und b) gut. Und ich spar’ mir nachher eine Menge an Kontrolle“²⁶⁹. Ein anderer CEO bekannte offenherzig, dass er sich bei Personalentscheidungen letztendlich nicht von beeindruckenden Lebensläufen und Ausbildungsstationen beeindrucken hat lassen: „Ich habe bei meinen Personalentscheidungen am Ende des Tages immer die Entscheidung im Bauch getroffen“²⁷⁰.

Kommunikation als sozialer Prozess

Grundsätzlich kann Kommunikation und somit auch die Unternehmenskommunikation nicht losgelöst von den vielfältigen Lebenswelten der Menschen betrachtet werden, in denen sie sich bewegen und leben. Menschen und somit auch die Mitarbeiter eines Unternehmens sprechen über Belange ihrer Arbeit in ihren jeweiligen Welten und geben ihnen Wichtigkeit und Sinn. Unabhängig davon, was und wie kommuniziert wird, alles hat Bedeutung. Ob Handeln oder Nichthandeln, Sprechen oder Schweigen, starke Präsenz oder schüchterne Gebeugtheit – innerhalb sozialer Prozesse wird alles zu einer bewussten oder unbewussten Mitteilung an anwesende Kommunikanten²⁷¹.

„Menschen leben als physische Objekte in einer physischen Welt und gleichzeitig als Gesellschaftswesen in sozialen Kontexten ... Die soziale Bedeutung der Dinge steht zwar nicht in Konflikt mit ihrer materiellen Seite, aber sie wird durch diese nicht erfasst. Bedeutung ergibt sich vielmehr aus den Rollen, die diese Dinge in unserem Leben spielen“²⁷².

Die Bedeutung, die laut Meckel/Schmid Dingen zugeordnet wird und in sozial-konstruktivistischer Sicht letztlich in den Köpfen der Menschen liegt bzw. in der Wahrnehmung, spielt daher auch in der Unternehmenskommunikation eine wesentliche Rolle. Entscheidend in diesem Sinne ist, dass diese Bedeutung der Dinge innerhalb der Unternehmen kommunikativ aufgebaut werden muss. Unternehmen und ihre Beschäftigten (Vorgesetzte wie Mitarbeiter) ordnen Dingen oft unterschiedliche Bedeutung zu. Diese aufzuzeigen und Disharmonien zu beseitigen, ist eine kommunikative Aufgabe. Unterschiede gibt es aber auch zwischen den Unternehmen. Ausdruck dafür sind die zahlreichen Varianten von Unternehmenskultur, die in den jeweiligen Unternehmen gepflegt, gelebt und praktiziert werden.

²⁶⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_(15986–16105 ff.).

²⁷⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_(20240–20346).

²⁷¹ Vgl. Watzlawick 2011, S. 59.

²⁷² Vgl. Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (2008): Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 9.

Welche Dinge in welchen Unternehmen welche Bedeutung haben – verbunden mit positiven Anreizen oder Sanktionen – muss kommunikativ ausgedeutet werden. Die Erfordernisse hinsichtlich der diesbezüglichen Professionalität der Führungskräfte in den Unternehmen, wenn sie ihre Managementfunktion und Steuerungsaufgaben wahrnehmen, umfassen ein vielschichtiges Können und verlangen nach Dialog- und Kommunikationsfähigkeit.

„Die Steuerung sozialer Prozesse setzt das Vorhandensein verschiedener sozialer Fähigkeiten voraus, so zum Beispiel die Kontaktfähigkeit. Die erfolgreiche Führungskraft muss auf ihre Mitarbeiter zugehen können, ihnen Ziele und Formen des eigenen Verhaltens offenlegen oder ihnen beispielsweise Beratung anbieten. Ebenso muss sie kooperationsfähig sein und Meinungen respektive Ideen von anderen aufgreifen und weiterführen können ... Als weitere Merkmale gehören die Team- und Kommunikationsfähigkeit oder das Einfühlungsvermögen zu dieser Kategorie, die als Befähigung zur Steuerung sozialer Prozesse zusammengefasst wird“²⁷³. Die Unternehmenskommunikation vermittelt nicht nur Faktenwissen, das die Akteure oder Agenten in die Lage versetzt, gewünschte Handlungen zu setzen, ihr jeweiliges Know-how für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen und innerhalb der sozialen Ordnung des Unternehmens Rechte und Pflichten wahrzunehmen. Durch Kommunikationsprozesse werden auch Werte, Haltungen, Beziehungsmuster vermittelt, die unternehmensintern Bedeutung haben.

Das Wissen um die Dinge, um Werte und Erwartungshaltungen kann ein bestimmtes Bild vermitteln, das eine kognitive Realität darstellt und dessen Basis bestimmte Erregungszustände der neuronalen Netze sind. Solche Bilder haben eine affektive Qualität und lösen Emotionen aus, die wiederum mit der Neigung zu einem bestimmten Verhalten verbunden sind. „Die sozial konstruierte Bedeutung von Dingen ist dagegen Wissen der Gemeinschaft, d. h. gemeinsames Wissen. Dieses geteilte Wissen bestimmt, was die Dinge für uns sind“²⁷⁴.

Die Unternehmen bewegen sich jeweils in unterschiedlichen Umwelten, die ihrerseits wiederum unterschiedliche Interaktionsmöglichkeiten eröffnen und nach differenziertem Vorgehen bzw. Konzepten verlangen. Daran orientieren sich die unterschiedlichen formalen und inhaltlichen Klassifikationskonzepte. Hierin sind die Chancen- und Risikopotenziale der Führungskräfte verortbar. Die Umwelten werden durchwegs nach drei Ebenen differenziert: die Gesamtwelt (z. B. Branche), die Umwelt, mit der die Organisation in Beziehung steht, und die Umwelt der einzelnen Abteilungen eines Unternehmens²⁷⁵.

Schnittstellenprobleme

Die Schnittstellenproblematik im Management, zwischen Abteilungen, zwischen der Internen und externen Kommunikation, aber auch zwischen Zuständigkeitsbereichen auf unterschiedlichen Managementebenen wurde in den Experteninterviews mehrfach explizit angesprochen, soll in dieser Arbeit aber nicht vertiefend betrachtet werden.

²⁷³ Vgl. Thom 2008, S. 51.

²⁷⁴ Vgl. Meckel/Schmid 2008, S. 10 ff.

²⁷⁵ Vgl. Schreyögg 2008, S. 257.

Die häufigsten Schnittstellenprobleme treten nach Ansicht der befragten CEOs nicht im Spitzenmanagement auf, auch nicht zwischen Vorstandskollegen, sondern zumeist auf Bereichsebene – aber dort nahezu täglich und verhältnismäßig intensiv²⁷⁶.

Klar wird seitens der CEOs davor gewarnt, eine Trennlinie zwischen der Internen Kommunikation und der externen Kommunikation zu ziehen – und zu meinen, dass nicht beide äußerst stringent aufeinander bezogen und abgestimmt funktionieren müssten. „Es funktioniert einfach nicht, dass die externe Kommunikation anders funktioniert als die interne Kommunikation. Ich kann nicht ein Unternehmen nach außen als dynamisch hinstellen, wenn es intern total verbürokratisiert ist. Das ist inkonsistent und wird auch irgendwann sichtbar“²⁷⁷.

Der Bereich von Schnittstellen wäre es wert, einer gesonderten Analyse und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen mittels einer Anschlussarbeit zugeführt zu werden.

Kommunikation als Geschäftsprozess im Unternehmen

Die Sichtweise, Unternehmenskommunikation (UK) als „normalen Geschäftsprozess“ zu identifizieren, kann zu einer Versachlichung und Professionalisierung von Kommunikationsprozessen in Organisationen und Unternehmen führen. Daraus resultiert die mit anderen Geschäftszweigen „gleichberechtigte“ Aufgabe der Kommunikation, einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien zu leisten. Das bedeutet, dass sich die Ziele der UK von den obersten Zielen des Unternehmens ableiten müssen, sowie operationalisiert und konkretisiert werden. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für die Messbarkeit der Zielerreichung gegeben.

Der betriebliche Alltag sieht allerdings so aus, dass die Unternehmenskommunikation – ähnlich wie in anderen organisationalen Einrichtungen – statt mit strategischen Aufgaben hauptsächlich mit dem Tagesgeschäft und somit sehr häufig mit Ad-hoc-Aktivitäten beschäftigt ist.²⁷⁸

Aus diesem Dilemma befreit pragmatische Prozesshaftigkeit in Planung, Aufbereitung, Umsetzung und Kontrolle von Kommunikationsaufgaben, gekoppelt mit der Organisation finanzieller, struktureller und personeller Ressourcen.

Die Professionalisierung der internen Unternehmenskommunikation hängt aber eng mit der Bereitschaft zusammen, ihr das nötige finanzielle, strukturelle und personelle Fundament zur Verfügung zu stellen. Ein klarer Stufenaufbau, in Anlehnung an Geschäftsprozessmodelle, fördert die Kommunikation auf den Verknüpfungs- und Kooperationsebenen mit anderen Abteilungen und Personen/Gruppen.

„Die Umweltbeziehungen sind wichtige Eckpfeiler der Unternehmenskommunikation und bestimmen deren Ausformung. Die prozessuale Abwicklung von Kommunikation im Unternehmen kann und muss aber auch analog zu anderen Geschäftsprozessen abgewickelt werden können. Dazu müssen folgende Einflussfaktoren bekannt sein und Berücksichtigung finden:

²⁷⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_(30380–30729).

²⁷⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_(30005–30275; 30276–30478).

²⁷⁸ Vgl. Schick 2010, S. 10.

- die Auftragsituation (Vision, Mission, Ziele und Strategien des Unternehmens),
- die Rahmenbedingungen (Unternehmensstrukturen, Unternehmens-, Führungs- und Kommunikationskultur sowie die gesellschaftlichen Wertvorstellungen),
- die Kommunikationsinfrastruktur (Kommunikationswege bzw. Medien des Unternehmens),
- die Funktion UK (Rolle und Aufgaben, Organisation und Ressourcen)²⁷⁹.

Kommunikationsauftrag ist es, die Unternehmens- bzw. Organisationsvision, die Mission, Ziele und Strategie zu unterstützen. Dabei müssen Struktur und Kultur des Unternehmens sowie der kulturellen, gesellschaftlichen oder auch politischen Wertvorstellungen berücksichtigt werden, in deren Lebensumwelt sich das Unternehmen/die Organisation bewegt. Zentrale Bedeutung hat die Entwicklung von Leitlinien für alle, die im Unternehmen/in der Organisation als Kommunikatoren tätig sind – unabhängig davon, ob es sich um Mitarbeiter, Führungskräfte oder Vorstandsdirektoren handelt.

Ein nicht unwesentlicher Faktor für gelingende Kommunikation ist der Umgang mit der Macht – einer geliehenen Macht, die Führungskräfte und CEOs für eine (zumeist) begrenzte Zeit über eine ebenfalls zumeist begrenzte Anzahl von Mitarbeitern kraft ihrer Funktion ad personam haben. Machtausübung und Augenhöhe als Grundsatz für dialogisches Verhalten sind nicht kompatibel.

Petersen unterscheidet daher auch klar zwischen einer monologischen Führung (in der Machtausübung zentraler Bestandheit des Agierens ist) und einem dialogischen Management. Die unterschiedlichen Ausprägungsformen von Macht determinieren Führungsstile. Führungskräfte, die der Idee des monologischen Managements verhaftet sind, gehen davon aus, dass es bestimmte Wahrheiten bei Planung, Umsetzung und Kontrolle von Prozessen und Personal gibt, die sie kennen – und dass diese Wahrheiten mittels Macht oder/und Taktieren in den Unternehmensalltag zu implementieren sind²⁸⁰. Entscheidungen, die einzig und allein auf den diversen Ausprägungsformen von Macht beruhen, wie Legitimation, Möglichkeiten von Belohnung und Bestrafung, Macht des Wissens oder der persönlichen Wirkung, sind jedoch de facto eine Kontraposition zum Dialogischen, weil sie auf dem alleinigen Anspruch auf einer Entscheidungsbefugnis beruhen, was zielführend ist oder nicht, was richtig ist oder nicht.

Die hochkomplexen Anforderungen und Herausforderungen an Unternehmen und deren Management verlangen ein hohes Maß an Lernbereitschaft und Lernfähigkeit – allesamt basierend auf einer ausgeprägten Kommunikationskompetenz, verbunden mit einem Höchstanspruch an Qualität und vorausschauender Zielorientiertheit. „Vor diesem Hintergrund lässt sich die These vertreten, dass erst die Dialogfähigkeit von Führungskräften zu Lernprozessen derartiger Qualität führen kann“²⁸¹.

Wenn die Aufgabenstellung einer Unternehmenskommunikation betrachtet wird, die einen konkreten Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. zur dessen Steigerung leisten soll, ist dies untrennbar

²⁷⁹ Schick, Siegfried (2010): *Interne Unternehmenskommunikation*, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 9.

²⁸⁰ Vgl. Petersen 2003, S. 66.

²⁸¹ Moring, Elke/Petersen, Jendrik (2010): *Organisationslernen und Dialogische Führung als Gestaltungsfelder betriebspädagogischer Professionalität*, in: *Organisationslernen im 21. Jahrhundert*; Heidsiek Charlotte/Petersen, Jendrik (Hrsg.): Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH, S. 175.

mit der Planung, Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen, Organisation und Umsetzung von Managementprozessen verbunden. Das bedeutet Identifikation, Organisation, Umsetzung und Steuerung von Kommunikationsabläufen, die Ausdruck der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele sind.

„Als Ziel des dialogischen Managements ist es daher anzusehen, der Organisation und ihrer Führung einen ‚Spiegel‘ vorzuhalten, und zwar zu zeigen, wo Änderungen notwendig werden und Entwicklungspotentiale aufgebaut und gefördert werden können und müssen ... Somit gilt es, die in der Organisation gültigen Grundhaltungen und Verhaltensmuster selbst zur Disposition zu stellen (vgl. Petersen/Lehnhoff 2008) und somit auch die Veränderung der Organisationsstrategie, -struktur, -kultur und der bisherigen Personalpolitik einleiten zu können“²⁸².

Interne Kommunikation als Motivationsfaktor

Nähert man sich der Konzeption Interner Kommunikation als Fundus und Rahmensetzung für die Mitarbeitermotivation, scheint es zunächst zweckmäßig zu sein, deren vielschichtige Aufgabenstellung zu sehen und zu unterscheiden, ob sie sich mit ihren Mustern und Methoden auf die Unternehmensstrategie oder eine Change-Situation bezieht. Diese Unterscheidung wird von manchen als entbehrlich angesehen, weil Veränderungen, Wandel und/oder Change wesensimmanente Bestandteile des Unternehmensalltags und des Managementalltags sind²⁸³.

In allen Fällen geht es darum, durch Information und Motivation alle spezifischen Bedürfnisse und Erwartungshaltungen von Mitarbeitern (und Kunden) zu befriedigen, damit diese mit der neuen oder veränderten Situation optimal zurechtkommen und diese gegebenenfalls als substantielle Verbesserung erfahren oder identifizieren. Beim Internal Branding wiederum werden strategische Kommunikationskonzepte um den Faktor Markenbezug (Markenwerte, Markenkern) erweitert und Mitarbeiter entsprechend motiviert und für die Marke begeistert. Wenn Interne Kommunikation die Identität mit dem Unternehmen fördert, ergänzt laut Schmidt/Krobath das Internal Branding diesen Vorgang in der Weise, dass sich Angesprochene mit dem Unternehmen identifizieren – mit dem Ziel, begeisterte Markenbotschafter zu kreieren, worin ein wichtiges Erweiterungspotenzial für die Interne Kommunikation gegeben wäre – im Vergleich zur Internen Kommunikation klassischer Prägung.²⁸⁴

Mitarbeiterzufriedenheit gilt heute vielfach noch als Synonym für motivierte Mitarbeiter und als zentral bedeutsames Ziel für Führungskräfte, die Erfolg anstreben oder verteidigen wollen. Eine Sichtweise, die zulässig scheint, wenn man motivierte Mitarbeiter als Kernelement erfolgreicher Unternehmen und Organisationen betrachtet oder wenn man sich der Frage nähert, welche Maßnahmen ergriffen und welche Instrumente zum Einsatz kommen müssen, damit aus Mitarbeitern,

²⁸² Moning/Petersen 2010, S. 176.

²⁸³ Vgl. Empirie: Ein CEO, der in mehreren internationalen Konzernen höchst erfolgreich tätig war, meinte gar, dass er solche Worte hasse, da sie insinuierten, dass man den Manager-Alltag fragmentieren und dementsprechend diversifizieren könne. Dem sei aber tatsächlich nicht so, sondern Change gehöre zum Alltag wie das Amen im Gebet (vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt_17).

²⁸⁴ Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.) (2010): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation um Internal Branding, Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage, S. 21 ff.

die ihre Arbeit nach Schema F erledigen, motivierte Mitarbeiter werden, die einen hohen Identifikationsgrad mit dem Unternehmen/der Organisation aufweisen und ihre ganze Kreativität und Innovationsstärke zum Einsatz bringen. Berechtigt diese Fragestellung nun zur Hypothese, wonach nur Unternehmen und Organisationen mit einer funktionierenden Internen Kommunikation – und innerhalb dieser, nur wiederum mit einer funktionierenden persönlichen Kommunikation – auf Jahre hin nachhaltig erfolgreich sein können?

Dass Motivation ein erstklassiger Erfolgsträger sein kann, werden Wirtschaftswissenschaftler und Kommunikationswissenschaftler gleichermaßen bestätigen. Die Motivation von Mitarbeitern ist eng verknüpft mit der im Unternehmen herrschenden Kommunikationskultur, mit der Haltung und den Inhalten, die seitens der für die Interne Kommunikation verantwortlichen Personen vermittelt werden. Zahlreiche Studien belegen die Bedeutung von Motivation und Engagement der Mitarbeiter u. a. für die Produktivität in einem Unternehmen. Eine weltweit angelegte Studie von Towers Perrin²⁸⁵ zeigt zum Beispiel auf, dass 80 Prozent der Mitarbeiter „nur leicht oder gar nicht“ engagiert sind. Das bedeutet, dass in den Betrieben ein enormes Produktivitätssteigerungspotenzial brachliegt und gehoben werden könnte, wenn man sich zu einer signifikanten Verbesserung der Internen Kommunikationsprozesse, insbesondere der Gesprächs- und Dialogfähigkeit entschließen würde.

Heute kann mehr denn je von der Prämisse ausgegangen werden: „Alles Leben ist Kommunikation.“ In Anlehnung an den französischen Chemiker Antoine Laurent de Lavoisier²⁸⁶, dem der Ausspruch „Alles Leben ist Chemie“ zugeordnet wird, und in Verknüpfung mit dem Axiom des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick, man kann nicht *nicht* kommunizieren oder dessen Feststellung, „man kann sich nicht nicht verhalten“²⁸⁷, kann man heute durchaus die Festlegung wagen, dass alles Leben Kommunikation ist. Eine Annahme, die angesichts der Vielfalt persönlicher, schriftlicher und elektronischer/digitaler Kommunikation ebenso zulässig erscheint, wie aufgrund des offenkundigen Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Wertschöpfung. Wobei letzteres vor allem durch den Aufbau nachhaltiger Erfolgspotenziale wie Reputation, Glaubwürdigkeit, Vertrauen²⁸⁸ durch eine entsprechende Interne Kommunikation erwirkt und bewirkt werden kann. Dazu wird der empirische Teil dieser Arbeit weitere Aufschlüsse liefern²⁸⁹.

2.4 Kommunikation zwischen Neupositionierung und alten Problemen

Die Interne Kommunikation ist in vielen Köpfen von Firmeneigentümern, Führungskräften und CEOs noch gar nicht als strategisch relevante Schaltuhr für erfolgreiches Unternehmertum

²⁸⁵ Towers Perrin – Global Workforce Study 2007, www.towersperrin.com.

²⁸⁶ Lavoisier, Antoine Laurent de (* 26. August 1743 in Paris; † 8. Mai 1794 in Paris). Französischer Chemiker. Erkannte als Erster, dass Wasser eine chemische Verbindung von Sauerstoff und Wasserstoff ist. In: „Traité élémentaire de chimie“ (1789).

²⁸⁷ Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 58 ff.

²⁸⁸ Vgl. Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 658, S. 28.

²⁸⁹ Siehe Empirie Kapitel 5, Abschnitt 5.4 und Kapitel 6 und folgende.

angekommen und kämpft vielfach immer noch mit dem alten Problem, gegenüber der externen Kommunikation eine Art Stiefkindposition einzunehmen.

Mit dieser Arbeit sollen nicht nur mögliche Erfolgsindikatoren identifiziert werden, sondern auch der Frage nachgegangen werden, ob am Beispiel von 22 österreichischen Unternehmen und Organisationen unterschiedlichster Größenordnung und Branchenzugehörigkeit nachweisbar ist, ob heute Interne Kommunikation als wichtiges Managementinstrument und als wichtige Managementaufgabe akzeptiert ist.

Verstärkung interdisziplinärer Kooperation

Die Beschäftigung mit der Frage, warum Einzeldisziplinen wie zum Beispiel die Kommunikationswissenschaften – und damit verbunden Hundertschaften an Theorien, Studien, Modellen, Konzepten – nach Meinung von Experten nicht zu jenen Ergebnissen geführt haben, die sich Praktiker für den Unternehmensalltag wünschten, kann mit der unsachlichen und unprofessionellen Umsetzung von Erkenntnissen der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin zusammenhängen – mit dem Festhalten an überholten Paradigmen. Für Grit M. Ahlers, die sich vertiefend mit der Organisation von Kommunikation bzw. der Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes beschäftigt, besteht hier großer Forschungsbedarf hinsichtlich der Fragestellungen, welche Faktoren wie auf die Organisation von Kommunikation wirken, welche Motivationsfaktoren und individuellen Verhaltensmerkmale von Mitarbeitern wodurch beeinflusst werden können und vieles mehr²⁹⁰.

Denkbar ist zudem, dass eine Einzeldisziplinen wie die Kommunikationswissenschaft an sich nicht umfassend genug ist und sein kann, damit sie hinsichtlich der menschlichen Kommunikation alle relevanten Bereiche grundlegend betrachten kann und somit eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit ohne Einschränkungen geboten sein könnte.

Mit der Konsequenz, dass Mögliches nicht gesehen und erforscht wird, weil die Wahrheit des eigenen Wissenschaftszweiges an der Grenzziehung zu anderen Wissenschaftszweigen endet – ein wissenschaftlicher Egoismus, den Davis Bohm als Verhinderung von Erkenntniszugewinnen großen Umfangs sieht. Gemeinsame Gedankeninhalte und gemeinsames Zulassen schöpferischen Denkens verlangt nach einem anderen Zugang zur Kommunikation.

Sich die Ansichten anderer anhören, aufmerksam die Argumente zur Kenntnis nehmen, Schlussfolgerungen ohne Wertung, ohne bewusst in Gang gesetzte gedankliche Abwägung, kann Türen in andere Wissenswelten öffnen, die erkenntnisreich für die eigenen Disziplinen, das eigene Wissen sind. Nicht automatisch analysieren, was ein anderer sagt, darstellt und begründet. Nicht darauf aus sein, eine Auseinandersetzung über eine Frage oder einen Sachverhalt zu gewinnen – dies müsste oberste Zielsetzung sein. Eine Gesprächshaltung, die alles offenlässt, Ansichten anderer in Schwebelage hält und trachtet, zu erkennen, welchen Sinn alle Meinungen haben, ermöglicht einen gemeinsamen Gedankeninhalt – wie es David Bohm²⁹¹ formuliert.

²⁹⁰ Vgl. Ahlers 2006, S. 338 ff.

²⁹¹ Vgl. Bohm 2014, S. 66.

Durch Propriozeption, durch aufmerksame Selbstwahrnehmung einen Spiegel zu schaffen, der es ermöglicht, die Folgen des jeweiligen Denkens zu erkennen, kann der Schlüssel für eine neue Art des Denkens sein. Die laut Bohm extrem hohe Energie der Kohärenz, die ein diesbezüglich aufgesetzter Dialog in sich birgt und frei macht, kann zu einem gänzlich neuen Verständnis des einzelnen Mitarbeiters/Kollegen führen und zu einer ungeahnten Beziehungsqualität in den Unternehmen²⁹².

Das – unausgesprochene – Konkurrenzdenken zwischen Wissenschaftszweigen trübte den Blick für größeres Gemeinsames. Viele sind dem Dialog-Gedanken, der umfassende wirtschafts-, kommunikations- und neurowissenschaftliche Forschungsansätze aufweisen würde, abhold. Wenn die Naturwissenschaft davon ausgeht, dass die Wissenschaft zur eindeutigen Wahrheit gelangen wird, dann ist ihr das Dialogische so fremd wie der Religion²⁹³. Auch wenn sie eigentlich dem Prinzip des Dialoges – zuhören und keine Möglichkeit ausschließen – verpflichtet wären.

Die Frustrationen eines Dialoges auszuhalten, bedeutet, Teil von Lösungen zu werden – und nicht mehr Teil eines Problems zu sein, weil das Gehirn/Geist intuitiv Lösungen sucht – so klein der Anteil auch sein mag. Auch ein Mehr an Toleranz gegenüber Andersdenkenden und anderen Disziplinen würde helfen, ein Mehr an Lösungen zu finden. Den von Bohm in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit vermissten dialogischen Geist verknüpft er mit dem Beispiel der Begegnung der beiden bedeutendsten Physiker des Jahrhunderts, Albert Einstein und Niels Bohr. Nach einer Phase der Annäherung ihrer jeweiligen Standpunkte kamen die beiden Wissenschaftler offenbar zu jenem Punkt, der ihre unterschiedlichen Annahmen und Meinungen deutlich zum Ausdruck brachte: Die Quantentheorie²⁹⁴ war Basis für Bohrs Beurteilungen, die Relativitätstheorie²⁹⁵ jene von Einstein.

Keiner von beiden Wissenschaftlern gab während des Jahre dauernden Diskurses nach. Vielmehr wurde die Distanz zwischen beiden immer größer, sodass sie sich jahrelang nicht trafen oder sahen. Schließlich scheiterte auch der Vermittlungsversuch eines Professorenkollegen, der im Rahmen einer Party für die Studenten beider Professoren geplant war, die am „Institute für Advanced Study“ in Princeton lehrten. Sie konnten sich auf keine wie auch immer geartete gemeinsame Bedeutung einigen. Jeder hatte für sich die Wahrheit beansprucht. Bohm stellt die Frage, wie in so einem Fall Partizipation möglich sein soll. Die Antwort lautet: überhaupt nicht. Dass die beiden Physiker durch eine Dialoghaltung möglicherweise gemeinsam zu etwas Neuem, sehr Bedeutendem vorstoßen hätten können, steht bedauernd im Raum. Aber beiden fehlten die Fähigkeit, Geduld und Frustrationstoleranz, die notwendig sind, wenn man richtig zuhören und auf die Meinung anderer achten möchte.²⁹⁶

²⁹² Bohm 2014, S. 100.

²⁹³ Vgl. Bohm 2014, S. 85.

²⁹⁴ Die Quantenphysik beschreibt die Wechselwirkung, das Verhalten kleinster Teilchen – Atome, Atomkerne, Elektronen, Photonen –, sowie die Eigenschaften von Molekülen und Festkörpern. Quantentheorie (laut Görnitz) ist die genaueste naturwissenschaftliche Beschreibung der Wirklichkeit. Die erfasst deren Beziehungscharakter (das Ganze ist mehr als die Summe der Teile) und beschreibt darüber hinaus die Wirkmächtigkeit auch von Möglichkeiten (vgl. Görnitz, Thomas/Görnitz, Brigitte (2016): Von der Quantenphysik zum Bewusstsein. Kosmos, Geist und Materie, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 795.)

²⁹⁵ Die Relativitätstheorie beschreibt u. a. die Elementarkraft der Gravitation bzw. im Großen den Aufbau des Universums.

²⁹⁶ Vgl. Bohm 2014, S. 83 f.

Während man sich heute in der Kommunikation bewusst ist, dass es Zusammenhänge zwischen kommunikativ ausgelösten Emotionen und der Motivation von Mitarbeitern gibt, ist die Frage, was Bewusstsein überhaupt ist, noch nicht eindeutig beantwortet worden. Hier scheint es zwei Lager in der Quantenphysik zu geben: die einen, die meinen, quantenphysikalische Erscheinungen seien nicht auf unsere makroskopische Welt übertragbar. Und die anderen, die meinen, dass sich das Verhalten der Quanten (kleinste Teilchen) durch unser Bewusstsein beeinflussen lässt. Was wiederum interessante Überlegungen anstellen ließe, weil die gesamte physische Welt/Realität aus Materie besteht, deren kleinste Teile wiederum die Quanten sind – d. h., dass manche davon ausgehen, unsere erlebte Realität wäre durch unser Bewusstsein²⁹⁷ beeinflussbar. Eine Fragestellung, die hoch brisante Aspekte für die Unternehmenskommunikation beinhalten könnte, der vertiefend aber in einer weiteren Forschungsarbeit nachzugehen sich lohnen würde.

Grenzüberschreitung fördert neue Erkenntnisse

Peter Kenning, einer der Begründer der neuroökonomischen Forschung, ortet derzeit eine der spannendsten wissenschaftlichen Entwicklungen, weil sich Proponenten einzelner Wissenschaftsdisziplinen zusätzlich mit Fachgebieten beschäftigen, die an die eigene Disziplin angrenzen oder die sich durch Schnittmengen aus mehreren Wissenschaftszweigen ergeben.

Die Grenzlinie zwischen den Natur- und den Geisteswissenschaften zeichnet sich dabei durch Potenziale für Erkenntnisgewinn aus. Nach Einschätzung Kennings befinden sich konkret die Wirtschaftswissenschaften genau in diesem Grenzbereich, weil sie naturwissenschaftlich-mathematische Methoden ebenso nutzen wie Bereiche der Geisteswissenschaft. Die wissenschaftlichen Grenzlinien bzw. entstehenden Schnittmengen führen zu Spannungen, die über den Ausweg der Kreation transdisziplinärer Disziplinen lösbar werden. So entstehen „wissenschaftliche Grenzgänger“, die versuchen, beide Welten miteinander zu verbinden²⁹⁸. Die Neuroökonomie, zu deren Gründerväter Peter Kenning zählt, versucht „die systematische Integration neurowissenschaftlicher Methoden, Theorien und Erkenntnisse in die Wirtschaftswissenschaften“²⁹⁹.

Eine in Summe hochbrisante Entwicklung, könnte sie doch dazu führen, dass in der geltenden Ordnung und Ausprägung wissenschaftlicher Disziplinen vieles in Bewegung gerät. Neue Durchlässigkeit zwischen den Disziplinen und – mit Blickrichtung zum Beispiel auf das Multisensory Enhancement – völlig neue Perspektiven ungeahnter wissenschaftlicher Kooperationsbereitschaft könnten Folgen einer solchen dialogisch basierten Kommunikationskultur sein. Mit Erkenntnissen, die für Einzelkämpfer unter den Wissenschaftsdisziplinen nicht erzielbar sind.

²⁹⁷ Beschreibung Bewusstsein: „Bewusstsein, sprachlich reflexionsfähig – Bewusstseinsform, die erlaubt, wesentliche Anteile des Bewusstseins zu reflektieren; ermöglicht Menschen generationen- und gruppenübergreifende Weitergabe von Erfahrung. Bewusstsein – Quanteninformation, die sich selbst erlebt und kennt und die wesentlichen Aspekte des Erlebens als Information über Information reflektieren kann; auf jeden Fall bei Säugern und Vögeln vorhanden“ (vgl. Görnitz/Görnitz 2016, S. 788).

²⁹⁸ Vgl. Kenning, Peter (2014): Neuroökonomik, Neuromarketing und Consumer Neuroscience: Eine Standortbestimmung aus der Perspektive der Wissenschaft, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware, S. 24 f.

²⁹⁹ Vgl. Kenning 2014, S 24.

Selbst wenn sich manche der Transdisziplinen³⁰⁰ im Entdeckungszusammenhang befinden, oder eine gewisse vorwissenschaftliche Dynamik aufweisen, scheint eine neue Ära anzubrechen.

Für diese Arbeit von großem Interesse ist der Ansatz der Neuroökonomie, weil er aus der Verschmelzung der Wirtschaftswissenschaften mit der Hirnforschung und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen für die Kommunikationswissenschaft neue Türen öffnen kann.

Der Trend zur Fragmentierung und zum Outsourcing von Kommunikationsaufgaben wurde mit Argumenten des notwendigen Spezialwissens durch zahllose kommunikationswissenschaftliche Publikationen „unterstützt“. Wobei nicht das Befolgen entsprechender wissenschaftlich fundierter Empfehlungen das Problem war/ist, sondern die fehlende Reflexion, welcher Diversifizierungsgrad für das jeweilige Unternehmen zielführend ist oder nicht und welche Kommunikationsaufgaben ausgelagert werden können, ohne dass innerbetrieblich ein schleichender Know-how-Verlust geschieht und Vertrauen der Mitarbeiter in die Stärke des Unternehmens verloren geht.

Neue Kommunikationszugänge durch Embodiment

Die Akzeptanz des Wissens, wonach Unternehmenskommunikation per se und Interne Kommunikation im Besonderen nur durch Zusatzwissen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen in ihrer Komplexität und in ihrem Anspruch an die daran geknüpfte Führungsqualität umfassend verstanden werden kann, erleichtert eine Annäherung an neue Zugänge.

Denn zielorientierte Kommunikation basiert auf intelligentem Denken, Kenntnissen über Ursachen, Zusammenhänge und Muster von menschlichem Verhalten. Alles andere wird weder nachhaltig noch erfolgreich sein, wenn es um die Kreation von adäquater situations- und personenbezogener Kommunikation geht.

„Intelligentes Denken findet immer in einem dichten Geflecht von Bezügen statt, ist eingebettet in einen Kontext. (...) Menschen arbeiten ihr ganzes Leben daran, ihre vielfältigen und täglich verfeinerten Erfahrungen mit ihrem Kontext, ihrer ‚Einbettung‘, zu intuitivem Wissen und Handeln zu destillieren.“³⁰¹ Für ein auch in diesem Sinn umfassendes Verständnis von Kommunikationsabläufen ist das „Konzept Embodiment“ hilf- und aufschlussreich. Daher scheint auch eine nähere Befassung unter anderem mit dem Konzept Embodiment sinnvoll und zweckmäßig. Verknöchertes Denken und starre Kommunikationsschemata können dadurch ebenso aufgeweicht werden, wie es durch dieses Konzept möglich erscheint, das Verstehen und Verständnis kommunikativer Abläufe und Reaktionsmuster entscheidend zu verbessern.

Damit diese zurzeit doch noch etwas ungewöhnliche und nicht so häufig gewählte Annäherung an ein neues Kommunikationsverständnis klar umrissen wird, soll hier der vom Forscherteam rund um

³⁰⁰ Beschreibung Transdisziplin: Transdisziplin nennt Kenning eine Verbindungsdisziplin, die Methoden und Wissen aus zwei Wissenschaftsgebieten verknüpft, sodass daraus neue Zugänge und Perspektiven für die Forschungstätigkeit erwachsen.

³⁰¹ Tschacher, Wolfgang (2015): Wie Embodiment zum Thema wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 11–34, S 14.

Maja Storch präzierte Zugang zitiert werden. Die Forschungsgruppe versteht unter Embodiment (in etwa „Verkörperung“), „dass der Geist (also: Verstand, Denken, das kognitive System, die Psyche) mitsamt seinem Organ, dem Gehirn, immer in Bezug zum gesamten Körper steht. Geist/Gehirn und Körper wiederum sind in die restliche Umwelt eingebettet. Das Konzept Embodiment behauptet, dass ohne diese zweifache Einbettung der Geist/das Gehirn nicht intelligent arbeiten kann. Entsprechend kann ohne Würdigung dieser Einbettung der Geist/das Gehirn nicht verstanden werden.“³⁰²

Wandel im Kommunikationszugang

Hinsichtlich der Bewertung kommunikativer Prozesse und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg müssen Kommunikationswissenschaftler nun schon seit vielen Jahren um diesbezügliche Anerkennung kämpfen. Der Damm der Abwehr scheint mit dem Zeitpunkt zu brechen, wenn jährliche Wachstumserwartungen trotz des Einsatzes altbewährter Führungstechniken und Strategien nicht mehr erfüllt werden – und nach anderen Ressourcen Ausschau gehalten werden muss. Sei dies im Bereich des sogenannten Personalmanagements³⁰³ oder in Verbindung mit erweiterten Kommunikations-Denkansätzen. Herkömmliche Denkweisen, wonach das alles Entscheidende Zahlen, Fakten, Berechenbarkeit sind, geraten dennoch nur sehr langsam ins Wanken. Der Gehirnforscher, Mediziner und Psychologe Gerald Hüther konzidiert zum Beispiel ebenfalls ein immer noch stark ausgeprägtes Verharren an der „Überschätzung des rein rationalen Denkens, also des nackten Verstandes“³⁰⁴. Er befasste sich eingehend mit den – gleichfalls viele Jahre geleugneten – engen Verknüpfungen zwischen Gehirn und Körper, den Auswirkungen von Gedanken auf den Körper und den Folgen falscher Einschätzungen. Etwa jener, die von manchen Fachleuten vertreten wird, und die „die Meinung weiter verbreiten, das menschliche Gehirn sei ein ‚Denkorgan‘, das weitgehend losgelöst und unabhängig vom Körper funktioniert.“³⁰⁵

Alles Annahmen und Rahmensetzungen, die der besonderen Bedeutung von Kommunikation für umsichtiges Management und umfassende Führungsqualitäten zuwiderlaufen können, wenn die interdisziplinär agierenden Stimmen nicht vermehrt gehört werden.

So darf es nicht verwundern, dass viele Managementschulen der Unternehmenskommunikation zwar vollständigshalber einen gewissen Stellenwert einräumten, ihr aber den zentralen Status lange Zeit verweigerten, der der Unternehmenskommunikation gebührt. Einige Ausnahmen gibt es aber auch diesbezüglich – wie etwa das St. Galler Management-Modell. Dieses kann als ein Beispiel für das lange Ringen um eine Management-Lehre im deutschsprachigen Raum gelten, die neue Antworten auf Problemstellungen der Wirtschaft und von Führungskräften suchten. Aber selbst in diesem Modell wurde in den anfänglich propagierten Managementtools die Kommunikation als Schlüsselfaktor nicht entsprechend berücksichtigt. Während in den 1960er Jahren noch die Gliederung der Aufgaben der Unternehmensleitung in die drei Ebenen des normativen Managements, des strategischen und des operativen Managements der Lehrmeinung entsprach, wurde nach mehreren Überarbeitungsschritten

³⁰² Tschacher 2015, S. 15.

³⁰³ Vgl. Staehle 1999, S. 786 ff.

³⁰⁴ Hüther 2015, S. 75.

³⁰⁵ Hüther 2015, S. 76.

dieses Management-Bezugsrahmen ab dem Jahr 2003 den sogenannten Interaktionsthemen mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

Mit den als Interaktionsthemen bezeichneten Bereichen wurden all jene Aufgabenstellungen angesprochen, mit denen sich explizit die Kommunikationsverantwortlichen eines Unternehmen zu befassen haben. Entscheidende Weichenstellungen in diese Richtung sind u. a. auf Knut Bleicher zurückzuführen. Er forderte eine grundlegende Änderung von Einstellung, Haltung und Zieldefinition und plädierte für einen Paradigmenwechsel – weg vom Schwergewicht des Bemühens um Ökonomisch-Technisches hin zum Ökonomisch-Sozial-Humanen.

Der Wissenschaftler betont, dass damit „die Humanressourcen als langfristig zu schaffendes und weiterzuentwickelndes Erfolgspotenzial einen zentralen Stellenwert für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung“ gewinnen würden. Die Haltung des Managements und der Unternehmensleitung zu Führungsfragen müsse sich in diesem Zusammenhang wandeln. „Führung sollte weniger das Verhalten unmittelbar und direkt lenken, als vielmehr mittelbar durch ein Organisieren des Dialogs über strategische Diskussions- und Definitionsprozesse“³⁰⁶.

Die Kritik am Management-Instrumentenkasten, in dem die harten Managementfaktoren, Methoden und Techniken seit Jahrzehnten im Vordergrund stehen, wurde von Kommunikationswissenschaftlern immer wieder in deren Publikationen eingeflochten, in der Hoffnung auf entsprechendes Echo aus der Ecke der Wirtschaftswissenschaft. Diese griff nur zögerlich den Erfolgshandschuh „softskills“ und „software“ auf. Der Wirtschaftswissenschaftler Bleicher tat dies in einer überraschenden Deutlichkeit, indem er darauf verweist, dass die Bedeutung sogenannter weicher Faktoren im Management zunehmend kritischer wird und sich das Gewicht deutlich hin zur Bedeutung von weichen Faktoren der „software“ statt der „hardware“ – vor allem hin zur Problemlösungsqualität humaner Erfolgsfaktoren verschiebt. „Unsere Managementinstrumente und hier insbesondere das Rechnungswesen laufen dieser Entwicklung mit immer größer werdender Distanz hinterher und werden dabei zunehmend obsolet, indem sie eher ein Fehlverhalten begünstigen, als eine Steuerung erleichtern.“³⁰⁷.

Der Wandel hin zu einem positiveren Zugang zu Leistungen der Internen Kommunikation kann zusätzlich zu einer weiteren Aufwertung der Führungs- und der Führungskräftekommunikation führen.

Ganzheitliche Sicht verändert Betrachtungswinkel

Unternehmen und Organisationen mit einem ganzheitlichen Kommunikationsansatz investieren direkt und indirekt in Wettbewerbsstärke, Innovationskraft und Stabilität in einer hochflexiblen Unternehmensumwelt. Mit dem Denk- und Handlungsansatz, dass der Mitarbeiter als ganze Persönlichkeit, in seiner menschlichen und sozialen Dimension, und nicht ausschließlich als Mitarbeiter und/oder Experte für bestimmte Arbeitsleistungen gesehen wird.

³⁰⁶ Bleicher 2011, S. 77 ff.

³⁰⁷ Bleicher 2011, S. 78.

Die überstrapazierten Code-Worte „Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit“ sind dann internalisierte Befindlichkeiten, die täglich gefühlt und gelebt werden. Je mehr ein Unternehmen und dessen Marke(n) das tatsächliche Verhalten von Menschen prägen, desto größer ist auch die sogenannte Markenstärke. Darunter ist die Wirkung auf das Verhalten interner Stakeholder-Gruppen und externer Stakeholder-Gruppen (Kunden) zu verstehen. Je geschätzter ein Unternehmen und dessen Marken, desto stärker bemühen sich Mitarbeiter, über das erwartete Maß ihrer Aufgaben hinaus für „ihr“ Unternehmen und „ihre“ Marken zu arbeiten. Das führt dazu, dass auch ihr Verhalten sich dem Marken-Image³⁰⁸ angleicht und ihr Marken-Commitment intensiviert wird.

Markenkonformes Verhalten (Brand Citizenship Behavior) der Mitarbeiter und deren Markenbegeisterung (Brand Commitment) können entscheidend zur indirekten und direkten Verstärkung des Markenwertes und der Markenbindung beitragen. Während noch vor nicht allzu langer Zeit die Zuordnung des Markenmanagements zur Marketingabteilung eine eindeutige war, ändert sich diese Sichtweise stark. Berechtigterweise, wie die Verfasserin meint, sind doch Mitarbeiter eines Unternehmens, einer Firma, einer Organisation immer schon die wichtigsten und besten Markenbotschafter gewesen. Nur eben verkannt, weil es lustiger sein mag, eine spektakuläre Marketingkampagne zu starten, als sich im Innenleben um das Markenbewusstsein der Mitarbeiter zu kümmern, interne Markenkommunikation zu betreiben und/oder durch eine markenorientierte Führung zum besten und überzeugendsten Promotor für die Marke gegenüber den eigenen Mitarbeitern und Kollegen zu werden.

Gelingt es intern, durch ein entsprechendes Markenmanagement und Markenkommunikation ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu initiieren und dieses bei den Mitarbeitern zu internalisieren, kann man davon ausgehen, dass eines der zentralen Ziele des Markenmanagements gelingt: dass an allen Marken-Kontaktpunkten das jeweilige Verhalten von Mitarbeitern dazu beiträgt, dass das Marken-Nutzen-Versprechen gegenüber Kunden (Gesprächspartnern, potenziellen Kunden, Multiplikatoren, Geschäftspartnern) gewährleistet ist. Will man mittels interner Kommunikation bzw. der gelebten Kommunikations- wie auch Führungskultur das Markenmanagement unterstützen, lautet die Zielsetzung, sowohl die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke als auch deren Internalisierung zu stärken.

Für Christoph Burmann ist die außerordentlich große Bedeutung von Mitarbeitern für die Marken-Performance eines Unternehmens daher unumstritten, wenn er meint, dass die Mitarbeiter heute auf Grund der sich immer mehr angleichenden und damit austauschbaren Markenleistungen zunehmend zum eigentlichen Wettbewerbsvorteil geworden sind³⁰⁹.

Wer, wenn nicht die Mitarbeiter, sind für Kunden und Externe die wichtigsten Markenbotschafter? Wer, wenn nicht die Mitarbeiter, sollte daher im Fokus aller internen Anstrengungen und Maßnahmen zur Festigung und Überzeugung der eigenen Markenqualitäten stehen? Und somit auch diesbezüglich

³⁰⁸ Beschreibung Marken-Image: Unter Marken-Image wird das Bild verstanden, das externe Stakeholder – Kunden, Mitbewerber, Investoren usw. – von einer Marke haben.

³⁰⁹ Vgl. Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 97 ff.

für Führungskräfte und CEOs von nicht hoch genug einzuschätzender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein – wie Burmann auch im Bereich von Luxusmarken identifizieren konnte³¹⁰.

Mitarbeiter und die Marke eines Unternehmens

Geänderte wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, Europäisierung und Internationalisierung führen auch in der Unternehmenskommunikation zu einer Änderung der Einstellung gegenüber dem Kapital Mensch als jenes Kapital, das zum großen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern wird und werden kann. Geht es um Markenkommunikation, rücken ebenfalls die internen Stakeholder immer stärker in den Fokus strategischer und wettbewerbstechnischer Überlegungen der Führungskräfte.

Die Marke eines Unternehmens erfuhr diesbezüglich in den letzten Jahren eine Bedeutungserweiterung, indem von einer Produktassoziation zu einer Transformation des Begriffs auf das gesamte Unternehmen im Sinne von „Corporate Brand“ oder „Employer Brand“ übergegangen wurde.

Das führte auch zu einer Änderung des Betrachtungswinkels, da die damit verbundene ganzheitlichere Sicht zur Identifikation neuer, für die Markenassoziation wichtiger Stakeholder-Gruppen führte – den Mitarbeitern als solche und den Führungskräften selbst.

Nicht mehr nur externe Kunden und deren Markenwahrnehmung sollten strategisch und kommunikationstechnisch berücksichtigt werden, sondern aufgrund der neuen „inside-out“-Perspektive auch die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Die Mitarbeiter rückten an prominente Stelle, weil sie durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation über die Marke die Markenwahrnehmung anderer wesentlich beeinflussen (können).

Eine markenorientierte Führung trachtet, gemäß der Unternehmenskultur intendierte Marken innerhalb des Unternehmens möglichst authentisch zu leben. Ist dies nicht der Fall, treten unweigerlich Beeinträchtigungen oder Beschädigungen des Markenimages und der Markenreputation ein. Dies ist einer der Gründe, weshalb es sinnvoll ist, bei der Rekrutierung von Führungskräften darauf Rücksicht zu nehmen, dass sie fähig sind, gewünschte Unternehmenskultur und Markenidentität zu leben. Führungskräfte sind – ob sie wollen oder nicht – Vorbilder für gelebte Unternehmenskultur.³¹¹

Führungs- und Führungskräftekommunikation

Die geänderte Sichtweise des Managements auf Prozesse der Kommunikation verändert auch die Kommunikationsbereitschaft im Change beziehungsweise im Rahmen eines Veränderungsprozesses, einer Zeit mit einem zusätzlich erhöhten Bedarf an Führungskommunikation. Das heißt, Kommunikation und zwischenmenschliche Interaktionen zwischen Mitarbeitern und

³¹⁰ Vgl. Burmann, Christoph/König, Verena/Meurer, Jörg (2012): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling, Wiesbaden: Springer, S. 12 ff.

³¹¹ Vgl. Sackmann, Sonja A. (2010): Markenorientierte Führung und Personalmanagement, in: Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation um Internal Branding, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage, S. 48–59, S. 49 ff.

Führungskräften müssen noch einmal über das gewohnte Maß hinaus intensiviert werden, soll der gewünschte Change-Prozess entsprechend unterstützend begleitet werden. Führungskräfte sind, wie Untersuchungen zeigen, die wichtigsten Akteure in Veränderungsprozessen, aber auch in der Internen Kommunikation selbst.

Naturgemäß gilt dasselbe für den Informationsaustausch und den Besprechungsbedarf auf der Führungskräfteebene. Bei größeren Veränderungen erfährt die Führungskräftekommunikation darüber hinaus einen Bedeutungszuwachs, weil es für den Vorstand beispielsweise von höchster Bedeutung sein kann, die Führungskräfte über Zielsetzung, Chancen und Risiken, Motive und Entwicklungsaussichten für das Unternehmen und seine Mitarbeiter zu informieren und so zu begeistern, dass diese positive Welle auch auf alle Betroffenen überschwappen kann. Inwieweit sich die Führungskräftekommunikation als eigenes Kommunikationsfeld durchsetzen wird, hängt wahrscheinlich zu einem Gutteil davon ab, ob Notwendigkeit und Nutzen (auch seitens der Vorstände und/oder Geschäftsführer) erkannt werden³¹².

Bei Veränderungen jeglicher Art kommt der internen Kommunikation eine Schlüsselrolle zu, weil jeder Wandel und jeder Change-Prozess in einem Unternehmen mit vielen und zum Teil großen Unsicherheiten bei den Mitarbeitern verbunden ist. Von allen Veränderungsvorhaben in Unternehmen und Organisationen gelingen nur 10 Prozent, wenn als Kriterium das Erreichen von 100 Prozent der gesteckten Ziele gilt. Bei den meisten Projekten wird nicht einmal annähernd das erreicht, was man sich vorgenommen hat. Da Change-Projekte, ob Redimensionierung, Fusion, Einstieg in einen neuen Markt, Produktänderungen oder Neupositionierung gegenüber bestimmten Stakeholder-Gruppen, stets auch mit einer darauf abgestimmten Veränderung von Verhalten verbunden sind, sind zahlreiche Fragen offen, Bedürfnisse nach Sicherheit und Orientierung unbefriedigt. Das könnte darauf hindeuten, dass der Erfolg ganz entscheidend davon abhängt, ob die Führung es schafft, die gewünschten und erforderlichen Informationen zu liefern, Dialog- und Diskussionsbereitschaft zeigt und praktiziert, auf die Sorgen und Ängste von Mitarbeitern eingeht³¹³.

3 Das Erkenntnisobjekt „Dialog“

Die (allzu) häufige Verwendung des Wortes „Dialog“ erfordert eine nähere Betrachtung des Begriffes. Zu sehr drängt sich der Verdacht auf, dass besonders in PR-affinen Medien, wie Rundfunk und Fernsehen, aber auch in politischen, kulturellen, gesellschaftlichen und sozialen Bereichen das Wort „Dialog“ eine besondere Personenbezogenheit und Ehrenhaftigkeit von Gesprächen signalisieren

³¹² Vgl. Hauer, Eva-Maria (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 109–124, S. 120 ff.

³¹³ Vgl. Deutinger, Gerhild (2016): Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 93–107, S. 96 ff.

soll– und die sehr positive Konnotation des Begriffes zu nutzen³¹⁴. Der Hang zum Missbrauch und zum Etikettenschwindel ist vielerorts erkennbar:

- Wenn man zum Beispiel versucht, den persuasiven Charakter einer Gesprächsrunde aus kosmetischen Gründen zu übertünchen – in Unternehmen ebenso wie in der Politik, Religion oder Kultur. Dort wird nahezu ausschließlich nur zu Dialogen eingeladen – nicht mehr zu Diskussionen oder Streitgesprächen.
- Wenn die angebliche Unabhängigkeit eines Mediums hervorgehoben wird und Dialogveranstaltungen am Programm sind, ist Vorab-Skepsis angebracht. Ein TV-Sendungs-Setting mit einer Moderatorin und vier bis sechs Gesprächspartnern aus gegnerischen Meinungs- oder Polit-Lagern als Dialog-Forum zu bezeichnen, ist glatter Etikettenschwindel.

So eine TV-Runde ist entweder eine reine PR-Aktion oder ein Diskussionsforum oder Streitgespräch – nicht aber ein Dialog. Auch Wissenschaftstage – ob in den Alpen oder in Kongressstädten – werden oft mit dem schmückenden – und Seriosität suggerierenden – Beiwort Dialog versehen, obwohl die Teilnehmer der Panels lediglich ihre vorgefertigten Statements zum Besten geben – und in der anschließenden Frage-Antwort-Sequenz wieder nur ihre vorgefasste, natürlich wissenschaftlich belegte, Meinung zum Ausdruck bringen.

Die angeführten Veranstaltungstypen sind nicht Dialoge, sondern PR-Veranstaltungen. Ihre Zielorientierung (Einschaltquote, durch Interventionen einzulösende politische Verbindlichkeiten, Überzeugungsarbeit, Diskurse) ist a priori gegeben – und daher sind solche Formate viel näher bei persuasiver Kommunikation³¹⁵ als bei dialogischer Gesprächsführung. Denn Dialog und Intervention – im Sinne von „korrigierend eingreifen, zensurierend agieren, unterbrechen“ – sind eine grundsätzliche Unverträglichkeit. In solchen Fällen von Etikettenschwindel zu sprechen, scheint durchaus angebracht, weil Gesprächsformate, bei denen jeder jeden überzeugen will, die Gesprächsleitung nicht fähig oder willens ist, Annahmen in Schweben zu halten oder unterschiedliche Meinungen respektvoll gelten zu lassen, haben mit einem Dialog beziehungsweise mit einer dialogischen Grundhaltung, wie sie Petersen, Platon, Isaacs, Bohm oder auch Buber und Watzlawick ausleuchten, nichts gemein.

3.1 Begriffsbestimmung

Das Wort Dialog stammt aus dem Griechischen und setzt sich aus diá (durch, fließend) und logos (Wort oder Sinn) zusammen. Demzufolge bedeutet das Wort Dialog somit Wort- und/oder Bedeutungsfluss³¹⁶. Fälschlicherweise wird mancherorts noch an einer Interpretation des Wortes Dialog

³¹⁴ Vgl. Merten, Klaus (2016): Die Instrumente des Kommunikationsmanagements, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 ff., Art.-Nr. 5.88, Köln, S. 16.

³¹⁵ Eine weitere Definition von persuasiver Kommunikation ist, sie als Kommunikation wertender Informationen (Metainformation), mit der Absicht, das Verhalten eines Rezipienten in eine gewünschte Richtung hin kurzfristig zu verändern, zu bezeichnen. Überredung ist nicht nur ein Instrument der Werbung, sondern auch ein Instrument der PR, weil es auch zur Erzielung von Konsens oder Kompromiss eingesetzt werden kann (Merten 2016, Art.-Nr. 5.88, S. 67).

³¹⁶ Vgl. Isaacs 2011, S. 29.

festgehalten, wonach dieser ein Gespräch zwischen zwei Personen sei. Vermutlich entstanden durch einen Übersetzungsfehler, indem die akustisch ähnlich klingenden Worte *diá* (= durch, fließend) und *dió* (= zwei) sinngemäß verwechselt wurden. Dialog kann sehr wohl (auch) ein Gespräch zwischen zwei Personen sein, aber eben auch eine Interaktionsform zwischen mehreren Personen sein. Eine maximal gute oder optimale Anzahl an Personen für gelingende Dialoge festzulegen, ist schwierig, weil individuelle dialogische Fähigkeiten und die Beherrschung der Disziplin für die Qualität eines Dialoges entscheidend sind. Darüber hinaus kann jedoch davon ausgegangen werden kann, dass – wenn überhaupt praktikabel – ein Dialog zwischen 12 und mehr Personen höchst anspruchsvoll wäre.

Die Häufigkeit der Anwendung des Begriffes im sozialen, gesellschaftlichen, politischen Alltag, die in wissenschaftlichen Kreisen teilweise unterschiedlich gesehene Definition, was ein Dialog ist, und die Tatsache, dass ein positiv besetzter Begriff unter einem vielschichtigen Dialogverständnis leiden muss, weil er an Prägnanz verliert und das Alleinstellungsmerkmal diffus ist, bestärken die Verfasserin in der Absicht, durch eine vertiefende Analyse und empirische Befunde einen Beitrag zu mehr Klarheit zu leisten, was Dialog und dialogbasierte Kommunikation bedeuten.

Die oft missbräuchliche Verwendung des Begriffes Dialog macht eine diesbezügliche Annäherung an mehr Transparenz für den Dialogbegriff geradezu zwingend erforderlich, gibt es doch selbst nach eingehender Durchsicht der gängigen Definitionen Unschärfen in wissenschaftlichen Publikationen, die überraschend und auch einigermaßen verwunderlich sind. Das Angebot an Dialog-Definitionen ist vielfältig, sodass eine Selektion unumgänglich geworden ist. Klaus Merten, der auch einen Katalog über 133 PR-Instrumente zusammenstellte und somit das umfangreiche Repertoire unterstrich, das Kommunikationsverantwortlichen als Instrumentarium zur Verfügung steht, sieht im Dialog eine besondere Qualität und Gleichwertigkeit der Gesprächspartner. Der Dialog besitze „wie alle Face-to-Face-Kommunikation, eine symmetrische Prozessstruktur, bei der Kommunikator und Rezipient als prinzipiell gleichberechtigt gelten können“³¹⁷. Jendrik Petersen wiederum spricht von tendenziell gleichberechtigten Partnern und betont, dass der „Dialog von (tendenziell gleichberechtigten) Partnern“ geprägt ist von der „beidseitig empfundenen Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit *einanderseits* und dem Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit *andererseits*“³¹⁸.

Wenn aber die Rahmensetzungen des „Dialogischen“, die dem Dekalog Petersens zugrunde liegen, als Definiens angenommen werden, sind Gesprächssituationen, in denen zwei oder mehrere Partner ohne weitere Regeln und Vorgaben interagieren, weit von einem Dialog entfernt.

Daher bietet sich für eine vertiefende Annäherung an das Verstehen-Wollen von Dialog das Dialogverständnis des griechischen Philosophen Platon³¹⁹, des Theologen und Wissenschaftler Martin Buber, der Kommunikationswissenschaftler David Bohm, William Isaacs und Paul Watzlawick sowie von Jendrik Petersen an, der den Dialog als Entwicklungsfeld betrachtet. Die daraus resultierenden

³¹⁷ Merten 2016, Art.-Nr. 5.88, S. 15.

³¹⁸ Petersen 2003, S. 365.

³¹⁹ Platon: Dieser große Philosoph der griechischen Antike wurde 428/427 v. Chr. geboren (gestorben 348/347 v. Chr. in Athen) und hat überall in der Philosophiegeschichte Spuren hinterlassen – oder wie es der Platon-Experte Whitehead ausdrückte: „Die philosophische Tradition Europa (...) besteht aus einer Folge von Fußnoten zu Platon.“ (vgl. Neumann 2006, S. 140).

Erkenntnisse und Sichtweisen könnten weitere sinnhafte Aussagen über die soziale Realität des Begriffes und eine gemeinsame Verständnisgrundlage über die Begriffsinhalte ermöglichen.³²⁰

Im Gegensatz zu deskriptiven Alltagsbegriffen, über deren Bedeutungskern man nicht lange nachdenken muss (z. B. Stuhl), ist der Begriff „Dialog“ immer wieder mit anderen Inhalten und Merkmalen verbunden worden. Nicht nur in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, auch seitens der Wissenschaftler selbst wurden mit dem Begriff „Dialog“ unterschiedliche Realitäten und unterschiedliche Bedeutungen ausgedrückt.

Als präskriptiver Begriff, der je nach kulturellem, gesellschaftlichem oder politischem Zugang verschieden sozialisiert und interpretiert wird, scheint es unabdingbar, zu klären, welche konkreten Indikatoren die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe „Dialogisch“ und „Dialog“ aufweisen – als eine „Konvention darüber, was unter einem Begriff zu verstehen ist“³²¹.

Grundsätzlich ist für das Verständnis, was „dialogisch denken, handeln und agieren“ heißt, bedeutsam, von einer Grundhaltung auszugehen, dass sich ein dialogisch gebildeter und/oder geschulter Gesprächspartner als Lernender verhält und nicht als einer, der über den Dingen steht. Dialogische Gespräche sind von vertrauensvoller Offenheit, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung geprägt, und dem selbstverständlichen Zugang, dass auch Emotionen und Herzlichkeit gezeigt werden dürfen. Dialog verlangt aber auch die (menschliche) Größe, von der eigenen Meinung abrücken zu können, die Perspektive und Position des anderen einzunehmen und eigene Gedanken suspendieren zu können. Das bedeutet zum Beispiel im Sinne William Isaacs', dass man die eigenen Gedanken zwar erkennt und beobachtet, aber nicht fixiert. Verbunden damit, für das Gesagte von anderen offen und fähig zu sein, eigene Überzeugungen hintanzustellen. Dadurch können völlig neue Sichtweisen gemeinsamer Natur entstehen.

Management und Dialog

Das Kernproblem vieler CEOs und Führungskräfte ist die (erlernte) Kopflastigkeit. Eine Analyse der universitär angebotenen Ausbildungs- und Lerneinheiten wäre eine denkbare (und aus Sicht der Autorin eine wichtige und notwendige) Anschlussarbeit an die vorliegende, weil sie Aufschluss über genutzte und ungenutzte Potenziale im Bildungsangebote für Manager brächte und daraus folgend Aufschluss geben könnte über die notwendigen Verbesserungen von Lehrinhalten. Denn diese determinieren konsequenterweise Verhalten ebenso wie Argumentationsketten von Generationen an Managern – mit der Konzentration auf Methodik, Technik, Zahlen, Fakten, Kennziffern, Systematisierung, Diversifizierung von Aufgabengebieten und Spezialisierungsintentionen auf allen Gebieten.

Gespräche, die für alle einen Fortschritt bedeuten können, verlangen aber auch nach einer Haltung, die für kopflastig ausgebildete Manager ein Problem darstellen könnte: vorbehaltloses und

³²⁰ Vgl. Brosius, Hans-Bernd/Haas, Alexander/Koschel, Friederike (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 22 ff.

³²¹ Vgl. Brosius/Haas/Koschel 2016, S. 21.

nicht sofort bewertetes Zuhören. Darauf achten, was sprichwörtlich zwischen den Zeilen gesagt wird, und auf die Wirkung des Gegenübers – auf Emotionen und Wahrnehmung von Gespürtem oder Gefühltem. Diese Achtsamkeit ist nicht immer nur eine Frage der Zeit. Aber auch eine Frage der Zeit – und daher mangels entsprechenden Zeitmanagements von vornherein ein obsoleter Wunsch.

Keine Zeit für Gespräche, weil alles unter Zeitdruck geschieht und alle unter Zeitdruck stehen, ist für viele eine Realität, die erfolgreiche CEOs als riskant erkennen und daher versuchen, entsprechend gegenzusteuern – wie aus den Interviews mit österreichischen Spitzenmanagern (siehe [Kapital 6](#)) entnommen werden kann. Erfolgsgewohnte CEOs wissen um die Unersetzbarkeit persönlicher Gespräche. Sie stehen im Zentrum dialogischer Unternehmenskommunikation – für jedes Unternehmen und jede Branche. Die Begründung, dass persönliche Gespräche als Kernstück der internen Kommunikation nur bis zu einer (überschaubaren) Größenordnung eines Betriebes tatsächlich praktiziert werden können, ist gleichermaßen ein Irrtum wie eine Ausrede.

Mit dieser Arbeit sollen nicht mehr oder weniger ausgeprägte Kernaufgaben von Führungskräften näher erörtert beziehungsweise in Frage gestellt werden. Führungskräfte sorgen auf breiter Basis, kollegial zustande gekommen oder allein, dafür, dass Zielvorgaben existieren. Ebenfalls zu den traditionellen Aufgaben von Führungskräften zählte der Auf- oder Ausbau der Organisation, von Strukturen, die effektiv und effizient zur Zielerreichung dienlich sind. Dass letztendlich Führungspersonen Prozesse und Ergebnisse kontrollieren (lassen) und Entscheidungen herbeiführen (lassen), kann zu den Kernaufgaben von CEOs gezählt werden, auf die weder näher eingegangen noch bewertet werden soll³²².

Planung, Organisation, Personaleinsatz, Personalführung und Kontrolle und die Wahl der dafür als zweckmäßig erachteten Mittel und Methoden, sowie betriebswirtschaftlich unterlegte Zielvorstellungen, die dieser Segmentierung zugrunde liegen, stehen als Konstrukt im Raum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Frage: Wodurch kann und weshalb muss ein quasi transdisziplinäres Umdenken in den Köpfen der (meisten) CEOs und Topmanager stattfinden? Weshalb sind die darauf aufbauenden, kilometerlang in Bibliotheken aufgereihten Empfehlungs- und Analyseschriften nicht auf fruchtbareren Boden gefallen? Weshalb konnten trotz aller Ressourcenfülle krisenhafte Entwicklungen in Unternehmen nicht frühzeitig erkannt und rechtzeitig gestoppt werden? Weil alle diese Modelle, Abhandlungen und Konzeptideen nur Strukturen und Mechanismen aufzeigen können– und den Faktor Mensch nicht in den Mittelpunkt rücken, wenn überhaupt annähernd berücksichtigen?

Zumindest die Möglichkeit, dass darin eine wesentliche Ursache für die Kurzfristigkeit von Erfolgen und die Unaufhaltsamkeit von Abwärtsspiralen liegen kann, wenn ein Unternehmen einmal durch strategische, investitionsmäßige oder technische Fehlentscheidungen in eine Schiefelage gerät, scheint gegeben. Zwei aufschlussreiche Einblicke im Zuge dieser Arbeit unterstützen diese Annahme:

³²² Vgl. Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main: Campus, S. 198 ff.

Bei der wirtschaftswissenschaftlichen Literaturrecherche konnte keine Gewichtung von Maßnahmen und Konzeptansätzen zugunsten sozialer, zwischenmenschlicher, motivationaler oder auch interkulturell verständnisorientierter Aspekte registriert werden.

Bei der kommunikationswissenschaftlichen Literaturrecherche wurde ebenfalls eine weitaus stärkere Betonung aller anderen Kommunikationsschwerpunkte wie Public Relations, Public Affairs, Lobbying, Finanzkommunikation, Media Relations, Issue Management, Krisenkommunikation, Change Communication und Integrierte Kommunikation festgestellt.

Im Fokus dieser Arbeit steht ausschließlich die Hinterfragung der hinter allem stehenden Grundhaltung eines CEOs bzw. einer Führungskraft, seine soziale Kompetenz im Bereich der Kommunikation und die Steuerungsfunktion einer dialogisch akzentuierten Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Und aus dieser Überlegung rangiert die vielfach als letzter Punkt bei der Auflistung von Führungsaufgaben erwähnte Aufgabe, Mitarbeiter und Kollegen zu fördern und zu entwickeln, in diesem Kontext an unbestritten erster Stelle.

3.2 Dialogverständnis

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung dialogischer Interner Kommunikation ist nicht allein, zu verstehen, was „Dialogisch“ bedeutet. Entscheidend ist vielmehr, das Verständnis dafür aufzubringen, dass sich um das Wort Dialog in den vergangenen Jahren eine diffuse Hülle gelegt hat, in die alles, was gut klingt, verpackt wurde. Gelitten hat darunter allerdings die Klarheit des Verständnisses, was „Dialogisch“ bedeutet.

Für das Verständnis, was die Implementierung einer dialogbasierten Kommunikation in den Unternehmensalltag im Detail heißt, ist es wichtig, zu erkennen, dass die existierenden Begrifflichkeiten rund um den Dialog und die alltägliche Verwendung der Worte zu einem allumfassenden, aber gleichzeitig unklaren Verständnis von Dialog geführt haben. Eine Präzisierung, was Dialog – auch im Kontext mit Erkenntnissen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen – tatsächlich bewirken kann und sollte, ist daher wichtig. Angesichts der Tragweite für Unternehmen würde das einem Schuss in das eigene Knie gleichkommen, den man sich zufügt, obwohl man sich auf eine Überholspur begeben möchte, um alle Ressourcen und alle menschlichen Potenziale optimal auszuschöpfen.

Kommunikationsaufgaben mit dem Anspruch, dialogbasiert zu sein, haben unternehmensintern wahrgenommen zu werden und sind strategisch, inhaltlich und in der operativen Umsetzung nicht nach außen delegierbar.

Damit sind nicht produktionstechnische oder kreative Unterstützungen durch Agenturen u. Ä. gemeint. Betriebe jeglicher Größenordnung sind in bestimmten Bereichen auf externe Spezialisten angewiesen. Ein diesbezügliches Ressourcenleck hinsichtlich strategischer, inhaltlicher oder operativer Umsetzungspower ist hingegen ein Beweis für schwerwiegende Unterschätzung der strategischen Schlussfunktion von Unternehmenskommunikation – und hier insbesondere der internen Kommunikation. Jede Form des Delegierens solcher Aufgaben nach außen kann zumindest als

grenzwertig riskant und in der Regel als nicht nachhaltig bezeichnet werden. Ausnahmen sind Katastrophen- oder Krisenfälle extremer Natur. Für solche Ereignisse intern Infrastruktur und Ressourcen aufzubauen, wäre kostenseitig unververtretbar. Aber die Regie muss selbstverständlich von innen ausgehen – auch wenn mehrere externe Profis angeheuert werden müssen. Ebenso ist es Aufgabe der CEOs, vorbereitet zu sein – auch auf Katastrophen und Krisen, die von Branche zu Branche unterschiedlich, aber dennoch erkennbar sind. Bei einem Flugzeugunternehmen ist davon auszugehen, dass der größtmögliche anzunehmende Katastrophenfall der Absturz eines Flugzeuges mit zahlreichen Passagieren ist. In einem Tourismusbetrieb kann durch Unachtsamkeit von Gästen ein Brand ausgelöst werden. In einem Restaurant kann es eine Lebensmittelvergiftung oder ein diesbezüglicher Sabotageakt sein oder in der Automobilindustrie eine notwendig gewordene Rückholaktion, weil Bremsbeläge nachweislich aufgrund mehrerer schwerer Unfälle nicht funktionieren, wie sie sollten. Ein „Weißbuch“ für den Eventualfall und Klarheit über Zuständigkeiten, Abläufe, Evakuierungsszenarien gehört zur Grundausrüstung und ist selbstredend eine Aufgabe der Verantwortlichen für die interne Kommunikation.

So, wie der Charakter einer Führungskraft am deutlichsten im Umgang mit Schwächeren sichtbar wird³²³, so erkennt man Umsichtigkeit und vorausschauendes Agieren von Führungskräften daran, ob sie auch für Eventualfälle funktionierende Programme für sofortiges richtiges Reagieren parat haben. Selbst wenn für das Katastrophen- oder Krisenmanagement externe Ressourcen in Anspruch genommen werden müssen, bleiben die Entscheidungen darüber, was, wer, wie und wann kommuniziert wird, in den Händen des CEOs und die Regie „indoor“.

Für den Normalfall der Mitarbeiterkommunikation gilt dieselbe Prämisse. Die Mitarbeiterkommunikation als ein Teil der Internen Kommunikation darf nicht durch Externe erfolgen. Ein Delegieren ist ein No-Go. Hingegen ist denkbar, methodische Unterstützung von außen zu lukrieren.

Wenngleich Führungskräfte schon aufgrund ihrer Funktion die Aufgabe haben, ihre Mitarbeiter durch kommunikative Prozesse zu führen und ihnen die erforderlichen Informationen zur Aufgabenerfüllung vollständig und rechtzeitig zukommen zu lassen, so ist damit nur ein relativ überschaubarer Teil ihrer Tätigkeit präzisiert. Was aber unter Umständen eine sehr zeitintensive weitere Aufgabe von Führungskräften ist, sind Hintergrundinformationen und die Möglichkeit für den Gedankenaustausch. Selbst wenn manche Führungskräfte Wissen nur ungern teilen (was einer Disqualifikation als Führungskraft per se gleichkommt, Anm. der Autorin) oder Diskussionen als unnötige Zeitverschwendung empfinden und nur schwer akzeptieren können, dass Mitarbeiter und/oder Jüngere oft exzellente und bessere Ideen haben, müssen Führungskräfte – möglicherweise in einem durchaus mühsamen persönlichen Lernprozess – dafür Sorge tragen, dass ihre kommunikativen Aufgabenstellungen zum Wohle des Unternehmens wahrgenommen werden. Wird Kommunikation als gegenseitiger Beeinflussungsprozess gesehen, können interne Kommunikationsabläufe nicht als Einbahnstraße betrachtet werden. Auch dann nicht, wenn sie mit dem Konzept einer dialogisch ausgerichteten internen Kommunikation noch nicht vertraut sind – oder dieses ablehnen³²⁴.

³²³ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 144.

³²⁴ Vgl. Meckel/Schmid 2008, S. 232–233.

Auch die Mitarbeiterkommunikation im engeren Sinn, als wichtiger Teil der internen Kommunikation, darf nicht durch Externe erfolgen. Ein Delegieren ist ein No-Go. Methodische Unterstützung von externen Agenturen zuzukaufen, ist hingegen legitim.

Wie viele Menschen von einer Führungskraft gut geführt werden können, hängt nicht von deren Fähigkeit ab, vielleicht nur mit fünf Stunden Schlaf das Auslangen zu finden und den Rest in der Firma oder für die Firma unterwegs zu sein. Dem Irrtum der Dauerpräsenz und der signalisierten Unabkömmlichkeit als Ausdruck einer vorbildlich agierenden Führungspersönlichkeit unterliegen erfreulicherweise eher die ohnedies nicht so Talentierten und Begabten.

Angaben über die sogenannte Führungsspanne gehen zwar je nach Manager-Schule auseinander, bewegen sich aber im Großen und Ganzen zwischen 12 und 20 Personen. Für so viele (Vorstands-)Kollegen, Abteilungsleiter, Projektleiter (welche Managementebene auch immer betrachtet wird) kann eine erfolgreiche Führungskraft aktiv zur Verfügung stehen, sie leiten, fördern, Wissen zur Aufgabenbewältigung vermitteln und in der jeweiligen Karriereplanung und -entwicklung unterstützen. Im gehobenen Management bedeutet Führung mehr, als methodisches, technisches, instrumentelles Know-how laufend zu optimieren. Auch die private oder gesundheitliche Situation kann kein Tabuthema sein, wenn sie Befindlichkeiten, Emotionen und Leistung berührt. Hier setzt möglicherweise der wirklich relevante Hebel einer Führungskraft an – ohne ein Psychologe mit Google-Dekret sein zu müssen. Dialogisches Management bedeutet, dass man zu einem offenen und fairen Austausch von Meinungen und Informationen fähig ist, Zuhören können kann und über das Wissen verfügt, dass die jeweilige Umweltsituation bedeutsamen Einfluss auf den Kollegen und Mitarbeiter ausübt. Durch die Qualität des Dialogischen kann es dem Führenden besser gelingen, seine Wahrnehmung hinsichtlich der persönlichen Befindlichkeiten zu schärfen und entsprechend steuern oder gegensteuern zu können.

Führungsarbeit von CEOs bedeutet, dass sie mit ihren Führungskräften in einem Dauer-Dialog stehen, sie entsprechend zu fördern und zu unterstützen. Dialogisch agieren heißt in diesem Zusammenhang vor allem, Zeit für die Mitarbeiter/Kollegen zu haben, wenn Zeit beansprucht wird und notwendig ist, und da zu sein, wenn menschlich und/oder persönlich herausfordernde Situationen gegeben sind.

3.2.1 Platon: Dialog und Seele

Die Geschichte des Dialogs reicht bis in die griechische Antike zurück und ist untrennbar mit dem großen Philosophen Platon, 427 vor Christus geboren, verbunden. Seine Werke in Dialogform haben die charakterlichen und moralischen Ansprüche an Dialogpartner nachhaltig geprägt. Der Transfer dieser Ansprüche an die charakterliche und moralische Eignung von Dialogpartnern von damals in die heutige Zeit bietet sich an. Insbesondere aus dem Grund, als eine „tiefere Einsicht in die Geschichte, sowohl in die politische als in die Geistesgeschichte, uns lehrt, „dass gewisse typische Formen des

menschlichen Lebens und Denkens bestehen bleiben oder unter ähnlichen Voraussetzungen wiederkehren“.³²⁵

Der Mensch bleibt an und für sich gleich – „mit seinem Durst nach Erkenntnis, mit seinen Sehnsüchten und Ängsten, seinen Hoffnungen und Befürchtungen, seinen unausgesetzten Bemühungen, das Leben für sich und seinesgleichen so glücklich als möglich zu gestalten: An ihn wendet sich der Denker in der Überzeugung, dass seine Stimme nicht nur für die Zeitgenossen, sondern (...) auch noch für eine ferne Nachwelt (...) vernehmbar sei. Und zu den Denkern ganz großen Stils, die daran mitgearbeitet haben, die Fundamente der europäischen, ja der Menschheitskultur zu legen, und die auch unserer Zeit noch manches gewichtige Wort zu sagen haben, gehört Platon, der, wenn irgendeiner, zu den großen Erziehern der Menschheit zu rechnen ist.“³²⁶

Der Schwerpunkt des Wirkens von Platon lag in seiner Lehrtätigkeit, dem mündlichen Verkehr mit seinen Schülern, der ihm die Hauptsache war – während er zur Schriftstellerei ein distanzierendes Verhältnis hatte. In ihr sah er „nur ein schönes Spiel, eine edle Unterhaltung“.³²⁷ Seine Werke in Dialogform, seine Vorliebe für die mündliche, wertschätzende Unterredung, für die Disputation mit seinen Schülern, berechtigen nach Ansicht der Verfasserin, Platon als „Urvater“ des Dialoges zu bezeichnen.

Platon nutzt den Dialog als Medium der Philosophie zur charakterlichen und moralischen Formung von Menschen. Intellektuelle Fähigkeiten, auf die die Sophisten³²⁸ so stolz sind, reichen nicht, um Philosophie mittels Dialog im Sinne Platons zu betreiben, vielmehr müssen unabdingbar charakterliche Fähigkeiten hinzukommen

Seine Ansprüche an die Werte, Haltung und Charakter von Dialogpartnern sollen im Rahmen der Annäherungen an eine neue Definition des „DIALOGISCHEN“ implementiert werden.

Einige aus heutiger Sicht herausfordernde Aspekte in den Dialogen Platons sind:

- Die Gesprächspartner müssen über intellektuelle und (!) charakterliche Fähigkeiten verfügen.
- Der Gesprächsführer spricht nacheinander mit jedem; es gibt nur einen, mit dem man eine Unterredung führt –
- und durch das Gespräch in Kontakt mit der Seele des anderen trete.
- Bedingungen werden durch den Gesprächsführer definiert. Er kann Dialogpartner widerlegen; er wird selber aber nie widerlegt.
- Der Dialog ist ein nicht abgeschlossener Prozess des Denkens und regt dadurch zum eigenen Weiterdenken an.

³²⁵ Vgl. Nestle, Wilhelm (1973): Platon. Hauptwerke, Stuttgart: Alfred Kröner, S. 11.

³²⁶ Nestle 1973, S. 11–12.

³²⁷ Vgl. Nestle 1973, S. 20–21.

³²⁸ Beschreibung Sophisten: Die Sophisten können als die ersten Vorläufer der Persuasion bezeichnet werden, d. h. der Manipulation durch Argumente und anderer kommunikativer Methoden. Ihre Auffassung von der Kunst der Rhetorik ist es, sie durch Durchsetzung von Ideen, Meinungen, Auffassungen zu verwenden – als verbales Recht des Stärkeren (vgl. Neumann, S. 29 ff.)

- Gespräche/Dialoge finden nicht immer einen befriedigenden Abschluss – sie enden in Aporie, einer unauflösbaren Problemstellung, weil man u. a. zu widersprüchlichen Ergebnissen kommt.
- Die Suche nach Wahrheit(en) ist Ziel des Dialoges/Gesprächs.

„Durch die dialogische Suche nach Wahrheit unterscheidet sich der Ansatz Platons scharf von der sophistischen Form der Vermittlung von Bildungsinhalten.“³²⁹ Die Sophisten legten großen Wert auf rhetorischen Glanz und bewährten sich in den Redekämpfen, weniger in der Methode der Wahrheitsfindung. Hingegen betont der platonische Dialog „eine enge Verbindung von Person und philosophischer Erkenntnis und zeigt, dass jede Erörterung nur unter ständiger Wiederholung und Verbesserung des vorgetragenen Gedankengangs voranschreiten kann. Angestrebt wird immer die Übereinstimmung zwischen zwei Dialogpartnern, und diese kann nur durch die mitdenkende Kontrolle beider hergestellt werden“³³⁰.

Die vielleicht größte Anforderung an menschliche Interaktion dürfte der Anspruch sein, das Innerste des jeweiligen Gesprächspartners zu berühren, wie Platon dies deklariert und betont, dass es „deshalb (...) es nur eine sinnvolle philosophische Lehrmethode gibt, nämlich durch Gespräch in Kontakt mit der Seele eines anderen zu treten und auf diese Weise eine intuitive Erkenntnis vorzubereiten“³³¹.

Platons Dialogverständnis kann als umfassend ganzheitlicher Ansatz gesehen werden. Dialog dient dazu, in eine enge Verbindung mit dem Gesprächspartner bis hin zum Kontakt mit seinem tiefsten Innersten, mit dessen Seele, zu treten. Ziel ist es, eine Übereinstimmung in den Ansichten zu erreichen. Im Gegensatz zu den Sophisten, die in der Vermittlung von Bildungsinhalten das allem übergeordnete Ziel sahen, geht es Platon um die Suche nach der Wahrheit. Er sieht den Dialog als solches als die Sprache an, die im Dienst der gemeinsamen Suche nach der Wahrheit zu wählen ist, während die Sprache der Rhetorik als Mittel zur Erzeugung blinder Bewunderung angesehen wird³³².

3.2.2 Bohm: Dialog und Meinung

David Bohm stellt an die Dialogpartner hohe Ansprüche, wenn er meint, dass man sich von der Vorstellung der Wahrheit lösen müsse. Zwar könne man möglicherweise durch den Dialog zur Wahrheit gelangen. Im Grund gehe es aber um den gemeinsamen Sinn. Wenn dieser inkohärent³³³ sei, werde man in einem Gespräch nie zur Wahrheit gelangen³³⁴. Für Bohm liegt der Sinn eines Dialoges weder im Meinungs austausch noch im Diskurs beziehungsweise der Auseinandersetzung zwischen Gesprächspartnern.

³²⁹ Neumann, Uwe (2006): Platon, Reinbek bei Hamburg: Verlag Rowohlt Taschenbuch, S. 31.

³³⁰ Vgl. Neumann 2006, S. 32.

³³¹ Vgl. Neumann 2006, S. 42 f.

³³² Vgl. Neumann 2016, S. 56 f.

³³³ Beschreibung Inkohärenz: Unter Inkohärenz versteht man den Mangel an einem inneren Zusammenhang oder zum Beispiel den Verlust einer zusammenhängenden Ordnung von Denkabläufen.

³³⁴ Bohm, David (2014): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, 7. Auflage, Stuttgart: Verlag J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger, S. 84.

Meinung in Schweben halten

Einziges Ziel des Dialoges sei es, die eigene Meinung in Schweben zu halten, zu überprüfen, den anderen zuzuhören, wiederum deren Ansichten in der Schweben zu halten, um zu sehen, welchen Sinn alle Meinungen haben. Selbst wenn diese die Standpunkte nicht teilen, aber erkennen, welchen Sinn sie haben, teilen die Dialogpartner einen gemeinsamen Gedankeninhalt.

Das In-Schweben-Halten ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, sich kreativ in eine neue Richtung zu bewegen und zu einer Wahrheit zu gelangen, die man nicht wirklich suchte. Bohm bezeichnet das als den wahren Dialog – wenn jeder einzelne am Gespräch partizipiert, Anteil hat am gesamten Spektrum von ausgesprochenen und erkannten Bedeutungen und sich daran beteiligt. Gelingt es, Meinungen beziehungsweise Annahmen ohne emotionale Aufgeregtheit auszutauschen, sind die Gesprächspartner fähig, gemeinsam zu denken³³⁵.

Das In-Schweben-Halten von Annahmen zählt bei Bohm zu den elementaren Voraussetzungen für gelingende Dialoge.

Propriozeption als innerer Spiegel

Der Mangel an Propriozeption, einer Art Spiegel für den Menschen, damit Folgen des Denkens erkennbar werden, führt laut Bohm zu zahlreichen Problemen. Der Mensch denke, weil er die Absicht habe, zu denken – weil es ein Problem X gibt. Es existiert die Intention, zu denken. Darauf folgt ein Gedanke, der ein bestimmtes Gefühl auslösen kann. Dieses Gefühl wiederum löst dann vielleicht neuerlich einen Impuls aus, zu denken. Ein ständiger Kreislauf, der den Menschen nicht bewusst ist. Selbst wenn man dann sagt, das ausgelöste Gefühl ist unangenehm, man will es abstellen, arbeitet der Gedanke immer noch im Menschen – besonders wenn man ihn für wichtig hält. Hier setzt nun Bohm mit der Bedeutung des In-der-Schweben-Haltens an. Das In-der-Schweben-Halten habe den Sinn, Propriozeption überhaupt zu ermöglichen und den Menschen einen Spiegel in die Hand zu geben, damit sie erkennen können, welche Folgen das Denken haben kann.

Dieser Spiegel befindet sich laut Bohm im Menschen selbst. Er kann wahrnehmen, wie Muskelanspannungen entstehen, wie Entspannung erreichbar ist. In Kommunikationssituationen sind die Gesprächspartner, sind Gruppen, ebenfalls ein Spiegel. Man kann den Impuls haben, etwas zu sagen, und nahezu gleichzeitig erkennt man das Resultat. Bohm unterstreicht die Wichtigkeit, die ganze Aufmerksamkeit auf diesen Prozess zu richten, weil dadurch eine neue Art des Denkens zwischen den Menschen entstehen könne – ein propriozeptives Denken, das wesentlich weniger Komplikationen auslöst als das andere, eben nicht-propriozeptive Denken. Etwas nicht in der Schweben zu halten, schaffe ständig Probleme. Eine Negativ-Spirale, die sich unermüdlich dreht – wenn nicht ein neues Denken versucht wird. Bohm verweist in diesem Zusammenhang auf das neurophysiologische Phänomen der Eigenwahrnehmung, ebenfalls Propriozeption genannt, und betont, dass der Mensch körperlich ernsthaften Schaden nehmen und nicht lange überleben würde, wenn der eine oder andere

³³⁵ Bohm 2014, S. 66 f.

Sinn für wichtige Wahrnehmungen ausfällt und beispielsweise motorische Nerven arbeiten, aber die sensorischen Nerven aus irgendeinem Grund ausfallen – und die Propriozeption zusammenfällt³³⁶.

Kein Überzeugen – kein Überreden

In einem dialogischen Gesprächsprozess macht es weder Sinn überzeugt noch überredet zu werden, weil das laut Bohm weder kohärent noch rational ist. Liegt jemand mit seiner Meinung und seiner Ansicht im Recht, muss er niemanden überzeugen. Muss jemand überredet werden, kann es begründete Zweifel geben, dass an der Sache etwas nicht stimmt. Partizipation hingegen, Gedanken mit jemandem zu teilen und sich am Gesprächsprozess zu beteiligen, führt zur gemeinsamen Sinnsetzung.

Ob in einem Unternehmen, einer Gruppe oder einer Gesellschaft, ist unerheblich – wenn es gelingt, im Unternehmen einen kohärenten Sinn entstehen zu lassen, wäre das, so Bohm, der Beginn einer neuen Art von Kultur. Er spricht von einer genuinen Kultur, die entstehen könne, in der Meinungen nicht inkohärent verteidigt werden – womit ermöglicht wird, dass sich der dialogische Geist immer mehr ausbreitet³³⁷.

Gemeinsames Bewusstsein wichtiger als Inhalt

Für die Qualität der Kommunikation, des Zusammenlebens oder der Zusammenarbeit ist es nicht notwendig, dass sich die Ansichten total ähnlich sind und jeder zur gleichen Meinung bekehrt wird. „Der gemeinsame Geist, das gemeinsame Bewusstsein, ist wichtiger als der Inhalt der Meinungen“³³⁸.

Bohm kritisiert das Defizit an dialogischem Denken und Handeln in der Wissenschaft, obwohl Wissenschaftler eigentlich dem Prinzip des Dialogs verpflichtet seien. Arbeiten im dialogischen Sinn trachtet, Meinungen und Annahmen in der Schwebe zu halten und eine gemeinsame Sinnsetzung zu erreichen. Würden daher laut Bohm Naturwissenschaftler einen Dialog führen können, würde das zu einer radikalen Revolution in den Naturwissenschaften führen. Würden sie anderen zuhören können und nicht nur den Gedanken verfolgen, dass sie die absolute Wahrheit erkennen können, wären laut Bohm unter Umständen wissenschaftliche Erkenntnisse möglich, die im Einzelkämpfer-Status, mit dem Blick auf eine einzige Disziplin, niemals erreichbar sind.³³⁹

Für die heutige Wissenschaft sei ein Gedanke charakteristisch – eben jener, dass der Mensch die absolute Wahrheit erkennen könne. Nur wenige Wissenschaftler würden die Annahme in Frage stellen, dass der Mensch einmal fähig wird, alles zu begreifen. Nach Bohm höchst unwahrscheinlich, weil das Ganze zu viel ist und das Denken deshalb das Ganze nicht erfassen kann, weil es abstrahiert, begrenzt und definiert. Menschen aber, die glauben, einmal zur absoluten Wahrheit zu gelangen, können per se keinen Dialog führen. Der eine, einzig richtige Weg zur Wahrheit existiert nicht. Im Dialog

³³⁶ Vgl. Bohm 2014, S. 63 f.

³³⁷ Vgl. Bohm 2014, S. 70 f.

³³⁸ Bohm 2014, S. 80.

³³⁹ Vgl. Bohm 2014, S. 85.

gehen Menschen alle Wege gemeinsam und kommen zu der Erkenntnis, dass letztendlich keiner eine Rolle spielt, weil man die Bedeutung aller Wege erkennt³⁴⁰.

Kulturelle Hintergründe macht Bohm dafür verantwortlich, dass die Annahme herrsche, Denken und Fühlen seien getrennt voneinander und das eine kontrolliere das andere. Dem sei nicht so, vielmehr seien Denken und Fühlen ein Prozess, die beide aus dem Gedächtnis kämen und dort wahrscheinlich untrennbar miteinander verknüpft seien. Das Gedächtnis wirke sich auf Körper und Empfindungen aus. Allein die Erinnerung an eine bestimmte Situation, an Stress, Angstzustände, Freude könne wiederum im Körper Stress, Angstzustände, Freude auslösen.

Wörtliches und partizipatives Denken

Alle diese Einflussfaktoren können die Qualität eines Gespräches beeinflussen. Das In-der-Schwebe-halten-Können, Emotionen, das kulturelle Umfeld – und das von Bohm in wörtliches und partizipativ unterteilte Denken. Partizipierendes Denken fügt Eindrücke zusammen. Es ist ein Denken, das davon ausgeht, dass alles in der Welt aneinander Anteil hat und Teil des Ganzen ist. Zwei Beispiele: wenn in den Medien Österreich verunglimpft, angegriffen wird, empfinden das die Menschen als einen Angriff ihrer Person. In einem Gespräch wird die Person gesehen und gehört – zwei unterschiedliche Erfahrungen. Die tatsächliche Erfahrung ist, dass die Person, die man hört, auch die Person ist, die man sieht. Es ist ein und dieselbe Person.

Für Bohm ist es die partizipative Denkweise, die diese beiden Personen, die mit unterschiedlichen Sinnen wahrgenommen werden, zu einer Person zusammenfügt. Das sogenannte wörtliche Denken hingegen trachtet nach Reflexion der Realität, wie diese offenkundig ist. Dieses Denken behauptet, mitzuteilen, wie die Dinge sind. Ein solches Denken will eindeutig sein, wie beispielsweise technisches Denken, und man neigt dazu, anzunehmen, dass es die beste Art des Denkens ist. Laut Bohm wird dem wörtlichen Denken der höchste Wert verliehen, aber in Wahrheit – und stillschweigend – dem partizipativen Denken ein ebenso großer Wert beigemessen. „Das wörtliche Denken hat im Bewusstsein die Vorherrschaft übernommen und die Entwicklung der Technik ermöglicht, (...). Gleichzeitig ist das partizipierende Denken irgendwie ins Verborgene abgewandert (...) blieb aber im Untergrund erhalten“³⁴¹.

Mensch als Abbild des Universums

Das Dialogverständnis von Bohm schließt ebenso wie jenes von Isaacs und Buber mit ein, dass der Mensch eine Art Abbild des Universums ist, dass alles an allem teilhat und dass viele Phänomene, die im Dialog wirksam werden – wie das mögliche Entstehen von bisher nicht Gedachtem und Erkanntem – auf diese Ganzheitlichkeit zurückzuführen sind. Für Platon wiederum dient der Dialog in letzter Konsequenz dazu, mit der Seele des Gesprächspartners in Kontakt zu treten.

³⁴⁰ Vgl. Bohm 2014, S. 86.

³⁴¹ Bohm 2014, S. 160.

Dies sind Sichtweisen und Überzeugungen, die in einer Welt des wörtlichen Denkens, des Zahlen-Fakten-Ergebnis-Denkens, das ein inhärentes Merkmal des Denkens vieler Führungskräfte ist, möglicherweise nicht so einfach positioniert werden können.

Dennoch zeigt sich Bohm zuversichtlich, dass das verborgene Wissen um die Fülle der inneren Ressourcen vermehrt in den Vordergrund rückt. Neben der individuellen und kollektiven Dimension spricht Bohm von einer kosmischen Dimension, von einer Sphäre der Versenkung des Menschen in die Natur, dem Versuch, eine Verbindung zum Kosmos herzustellen – in der Frühzeit getragen durch den Animismus, später gefolgt von Religion und Philosophie³⁴².

Überzeugt, dass der Großteil der Erfahrungen des Menschen in der impliziten, verborgenen Ordnung besteht – die Gesellschaft aber über einen langen Zeitraum lehrte, diesem keinen Wert beizumessen, sondern eben nur dem Faktenwissen –, existiert große Entwicklungsmöglichkeit für das Denken und Handeln, wenn die Menschen die Muße haben, diesem Wissen und diesen inneren Ressourcen auf den Grund zu gehen. Dazu benötigt der Menschen einen leeren Raum, wo ihn nichts anderes beschäftigt – räumlich wie zeitlich. Bohm ist überzeugt, dass ein solcher leerer Raum im Dialog entstehen könnte, „wenn eine Gruppe von Menschen einander wirklich vertraut und den rechten Geist der Gemeinschaft besitzt“³⁴³.

3.2.3 Isaacs: Dialog und Zuhören

Für Isaacs steht im Zentrum des Dialogs die einfache, zugleich aber offenkundig auch sehr schwierige Fähigkeit, zuhören zu können. Dies erfordert nicht nur, den Worten des anderen zu folgen, sondern den Lärm in sich wahrzunehmen, zu akzeptieren und Schritt für Schritt loslassen zu können. Das Schwierige am Zuhören ist, dass sich ständig Gedanken des Checks, Vorurteile, Meinungen über das soeben Gehörte in das Denken einschleichen, wodurch die ungeteilte Aufmerksamkeit gegenüber dem oder den Gesprächspartnern nicht mehr möglich ist – und somit die dialogische Haltung verloren geht³⁴⁴.

Das Ohr ist der einzige Sinn, der die Fähigkeit des Messens mit der Fähigkeit des Urteilens verbindet. Mittels des Ohres ist der Mensch fähig, Abstände unterschiedlicher Geräusche exakt zu messen, und täuscht sich, im Gegensatz zum Auge, nie. So liefern der Ton oder die Melodie einer Stimme, die Art und Weise, wie jemand etwas zu einem anderen sagt, die Lautstärke oder die stimmlich wahrgenommene versteckte Lüge für den Menschen eine klare Erkenntnis über das Gesagte beziehungsweise den Gesprächspartner. Der CEO, der von Veränderungen spricht, aber längst schon weiß, dass ein empfindlicher Abbau von Mitarbeitern mit einer ebenso großen Anzahl von Kündigungen geplant ist, kann sich in seinen Beschwichtigungsreden in den Wochen vor dem Tag X noch so

³⁴² Vgl. Bohm 2014, S. 170 f.

³⁴³ Vgl. Bohm 2014, S. 173.

³⁴⁴ Vgl. Isaacs, William (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, 2. Auflage, Verlag Andreas Kohlhaage, S. 85 f.

anstrengen. Die Mitarbeiter/Kollegen hören – und spüren – längst vor der verkündeten Wahrheit, dass eine Kündigungswelle in Vorbereitung ist³⁴⁵.

Für Isaacs ist der Dialog ein Prozess, der den Menschen befähigt, das Bewusstsein so zu erweitern, dass es die Ganzheit immer besser und vollständiger wahrnimmt. Jedes Individuum ist Teil dieser Welt, ist Teil seiner Umwelt. Isaacs zitiert in diesem Kontext David Bohm mit dessen Sichtweise des Universums, indem jeder Teil in jedem anderen Teil eingefaltet sei – so wie jeder Teil der Musik Informationen über das ganze Stück enthalte. Würde der Mensch jede Note einzeln hören, würden sie in der Regel nicht als Musik wahrgenommen. Auch in den Gesprächen ist es so, dass in jedem Teil der Gespräche stets alle Teile des jeweiligen Menschen eingefaltet sind – ob man das bewusst wahrnimmt oder nicht. Während das Zuhören oft als Einzelaktivität gesehen wird, ermöglicht Dialog die zusätzliche Dimension des gemeinsamen Zuhörens. Dialog evoziert Gemeinschaftserlebnisse und die Erkenntnis, dass man nicht Einzelheiten kennen muss, um sich verbunden zu fühlen³⁴⁶.

Um den Gesprächspartner, den Mitarbeiter/Kollegen, als Ganzheit zu sehen, bedarf es des Respekts ihm gegenüber und der Legitimation. Was immer jemand sagt, kann einem gefallen oder nicht, kann man als richtig ansehen oder nicht – aber man muss ihm zugestehen, als Geschöpf eine Legitimation zu haben, aktiv an der Welt beteiligt zu sein, als Bestandteil und gleichzeitig Beobachter. Das Prinzip der Partizipation besagt, dass der Mensch nicht von der Welt, von seiner Umwelt getrennt zu sehen ist, sondern intensiv daran teilhat³⁴⁷.

Die Kunst, die eigene Meinung zu suspendieren, bedeutet, die eigene Meinung in der Weise vorzutragen, dass andere sie wahrnehmen und begreifen können – ohne dass man darauf besteht. Das heißt, auch Abstand von der eigenen Meinung zu gewinnen und zu anderen, neuen Perspektiven gelangen zu können. Der Dialog braucht und fordert Menschen, die sich auch von dem überraschen lassen können, was sie sagen und sich auch vom Gesprächsverlauf leiten lassen können – und nicht versuchen, die eigene Meinung durchzusetzen und anderen aufzuzwingen. In letzter Konsequenz heißt Suspendieren aber auch, sich von Gewissheiten zu lösen³⁴⁸.

Isaacs' Dialogansatz weitet er selber zu einem philosophischen Grundsatzdenken aus, wonach in jedem Menschen Aspekte anderer Menschen stecken. Dieser Grundgedanke Isaacs', dass der Mensch in der Welt ist und umgekehrt die Welt in jedem Menschen steckt, kann in seiner ganzheitlichen Rigorosität an religiös determinierte Denkrichtungen erinnern, die besagen, dass der Mensch alle Facetten des Universums, das Gute und das Böse in sich trägt und als Person entscheidet, was und wie er lebt. Konflikte welcher Natur auch immer – im Unternehmen, zwischen verschiedenen Staaten, in Familien – werden laut Isaacs vielfach deshalb nicht gelöst, weil die Menschen die Kunst des Suspendierens, des Zulassens neuer Erkenntnisse und Einsichten, nicht beherrscht und beherzigt³⁴⁹.

Der Mut-Faktor, der hier implizit angesprochen wird, ist eine Herausforderung. Menschen benötigen viel Mut, die eigene Meinung zu sagen – unabhängig vom Gewünschten oder indirekt

³⁴⁵ Isaacs 2011, S. 87.

³⁴⁶ Isaacs 2011, S. 99.

³⁴⁷ Isaacs 2011, S. 123.

³⁴⁸ Isaacs 2011, S. 131.

³⁴⁹ Vgl. Isaacs 2011, S. 139.

Geforderten. Denn Gewünschtes zu artikulieren oder von Führungskräften vermeintlich eingeforderte Meinungen zu äußern, ist nicht besonders anspruchsvoll. Hingegen zuzulassen, das zu sagen, was jemand wirklich denkt, ist im Unternehmensalltag eine Herausforderung. Für Isaacs kann erst in so einem offenen Raum für Gespräche der Effekt von Dialog wirksam werden und dialogisch Zugelassenes und Genehmigtes neue weiterführende Perspektiven eröffnen. Die Bereitschaft, zu sprechen, ohne zu wissen, was man sagen will, ist eine herausfordernde dialogische Haltung, die aber gleichzeitig, angewandt, zu Höhenflügen gemeinsamer Denkleistungen führen kann³⁵⁰.

Durch den Dialog kann die Energie von Differenzen in den Meinungen von Gesprächspartnern so kanalisiert werden, dass etwas völlig Neues und noch nie Dagewesenes und Kreiertes entstehen kann. Der Dialog ist mehr als ein besseres Gespräch.

Isaacs definiert Dialog als ein Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien. Es geht um ein neues Verständnis, um die eine neue Basis des Denkens und Handelns. Probleme werden an der Wurzel behandelt, ein gemeinsames Bedeutungsfundament gesucht und versucht, das Handeln mit den Werten in Einklang zu bringen. Die Beteiligten eines Dialoges denken miteinander. Das bedeutet im Endeffekt, dass die jeweils eigene Position nicht mehr endgültig sein kann. Der Ganzheitsbezug ist beim Dialog relevant, ebenso eine neue Qualität des Zuhörens und der Aufmerksamkeit. Das Entscheidende aber dürfte sein, dass Menschen mit einer dialogischen Haltung grundsätzlich bestrebt sind, Probleme nicht auf konventionelle Weise zu lösen, sondern ihren Ursprung zu suchen und durch dementsprechendes Handeln Veränderungen an der Quelle des Denkens und Fühlens zu erreichen.

Wie beim Total Quality Management sollen Mängel und Defizite nicht erst dann bereinigt werden, wenn sie zu Tage gekommen sind. Vielmehr sollen Prozesse so gestaltet und optimiert werden, dass Fehler der Vergangenheit oder solche, die bekanntermaßen immer wieder auftreten, prinzipiell nicht mehr entstehen können. Im Zentrum der Bestrebungen eines Dialoges stehen Anstrengungen, das Problem der Fragmentierung, der Zersplitterung in den Griff zu bekommen.

Die Definition Isaacs von Definition trägt dazu bei, dass sein Dialogverständnis für den Betrachter noch klarer wird. Die meisten Gespräche würden, so der US-amerikanische Soziologe, die Neigung der Teilnehmer, allein zu denken, offenkundig werden lassen. Eigene Standpunkte und Ansichten zu verteidigen, für die eigene Position zu kämpfen und zu argumentieren, bis hin zu Verteidigungsreden, die als Abwehr eines Angriffs zu sehen sind, zeigen Menschen eine generelle Vorliebe für Diskussionen. Diskussion stammt vom Lateinischen *discutere*, was so viel bedeutet wie „in Stücke schlagen“. Argumente des anderen werden zerteilt, auseinandergenommen und man versucht, Recht zu bekommen.³⁵¹ Zum Unterschied dazu werden im Dialog die Argumente des anderen nicht zerteilt, sondern als solche versucht in einen Gesamtkontext zu stellen und als möglicher Baustein für einen völlig neuen Denkansatz im Raum stehen gelassen.

³⁵⁰ Vgl. Isaacs 2011, S. 145.

³⁵¹ Vgl. Isaacs 2011, S. 47.

3.2.4 Buber: Dialog und das Du

Die dialogische Gedankenwelt von Martin Buber und seine Präzisierungen des dialogischen Prinzips führen zu einer sehr strikten und sehr rigorosen Definition: Demnach gibt es nichts Dialogisches ohne das Du. Die Wortpaare Ich-Du oder das Wortpaar Ich-Es (ersetzbar durch Er oder Sie) bezeichnet Buber als Grundwort, wobei das Grundwort Ich-Du die Welt der Beziehungen schaffe. Für Buber gibt es kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundwortes beziehungsweise des Wortpaares Ich-Du. Der an sich – wie er es nennt – zwiefältige Mensch hat, wenn er das Du gesprochen hat, das Ich des Wortpaares Ich-Du mitgesprochen³⁵². Zwischen dem Ich und Du gibt es für Buber keinen Zweck, keine Gier und keine Vorwegnahme³⁵³. Das Du wirke an den Menschen selbst, wie umgekehrt der Mensch am Du wirkt. Buber meint, dass die Schüler die Lehrenden bilden und nicht die Menschen die Werke bauen, sondern die Werke die Menschen aufbauen.

Er vertritt die Ansicht, dass der Mensch in einer strömenden All-Gegenseitigkeit sich befindet, die in Wahrheit unerforschlich bleibe. Jedes Du ist dazu erkoren, Ding zu werden oder doch immer wieder in die Dinghaftigkeit einzugehen, wobei jedes Ding in der Welt einem Ich als Du erscheine. Sein Ganzheitsansatz bezieht sich auf dieses Du-sagen-Können und darauf, stets ein ganzes Wesen zu sehen – nicht nur Teile seiner Fähigkeiten oder Unfähigkeiten. Bildlich gesprochen ist daher das Du, das wir anwenden, der Falter und das Es dessen Vorstadium, die Puppe³⁵⁴.

Bei gelebten Beziehungen schafft es der Mensch, das ihm innewohnende Du am Gegenüber zu realisieren. Das Verlangen nach dem Du ist im Menschen inhärent. Insbesondere die Entwicklung der Seele im Kind ist untrennbar mit diesem Verlangen verbunden, der Erfüllung des Verlangens.

Buber geht davon aus, dass nur jemand, der sich dem Anderen, d. h. dem Du, öffnet und sich ihm vorbehaltlos zuwendet, in den Genuss der Welt kommt, die in diesem Menschen in seiner Ganzheit vorhanden ist. Diese ganzheitliche Sicht setzt sich in Gemeinschaften fort, wo tatsächlich Gemeinsames geschieht. Gemeinschaftlich agieren heißt, die eigene Person und Personenhaftigkeit bewusst und organisiert zurückzunehmen, um dem Gemeinsamen Raum zu geben und das Zugewandtsein zu steigern. Für Buber gibt es im Dialogischen nur sich Gebende und sich Vorenthaltende, nicht Begabtere oder Unbegabte³⁵⁵.

Eine Dialogisierung von Betrieben in Form einer Werkordnung, der Formulierung des sogenannten quantum satis³⁵⁶, damit ein Betrieb von einer vitalen Dialogik durchdrungen wird, hält Buber für möglich, vorausgesetzt, weder wirklichkeitsblinde Fanatiker noch möglichkeitsblinde Verkünder haben das Sagen. Der Vorstand jedes Unternehmens kann eine Dialogisierung des Unternehmens bewirken, wenn er das Unternehmen nicht als eine bestimmte Anzahl von Kraftzentren ansieht, sondern als ein Gefüge und einen Gesamtzusammenhang vieler Personen, von denen jede

³⁵² Vgl. Buber 2011, S. 7.

³⁵³ Vgl. Buber 2011, S. 15.

³⁵⁴ Vgl. Buber 2011, S. 21.

³⁵⁵ Vgl. Buber 2011, S. 191.

³⁵⁶ Erklärung quantum satis: Unter einem quantum satis wird die für eine Aufgabenerfüllung erforderliche Menge oder eben auch die dafür ausreichende Information verstanden. Alles, was nötig ist, um entsprechend handeln zu können.

einen Namen, ein Gesicht, eine eigene Biographie hat. Wenn er, falls aus einem bestimmten Anlass einer der Mitarbeiter/Kollegen auf ihn trifft oder mit ihm zu tun hat, diesen nicht als ein gesichtsloses Etwas, als Nummer oder als Teil einer Maschinerie ansieht, sondern als Person wahrnimmt. Mitarbeiter/Kollegen als Personen zu erfassen und zu behandeln bezeichnet Buber in diesem Zusammenhang als dialogische Verantwortung³⁵⁷.

Das Miteinander-da-Sein, die Verbundenheit zueinander und alles, was sich zwischen den Menschen abspielt, nennt Buber eine Sonderdimension des Daseins. Dieses, dem Gebiet des Sozialen zuzurechnende, Zwischenmenschliche spielt für die Qualität einer Gruppe, eines Teams, einer Organisation eine entscheidende Rolle. Das Umfängen-Sein in der Gruppe ermöglicht es, persönliche Beziehungselemente zugunsten rein kollektiver Element zurück zu drängen. Dadurch gelingt es, Mitarbeiter/Kollegen nicht mehr als Objekt, sondern als Partner im Berufsalltag oder im Rahmen eines Projektes zu sehen.

Derart personenhafte Beziehungen setzen Partizipation der Partner voraus. Die Sphäre des Zwischenmenschlichen bezeichnet Buber als das „einander gegenüber“. Ihre Entfaltung nennt er das Dialogische. Buber ist in seiner Diktion und Einschätzung, was die Qualität von Gesprächen anbelangt, erbarmungsloser Realist. Das meiste, was als Gespräch bezeichnet werde, müsste man korrekterweise als Gerede bezeichnen. Denn in Wahrheit würden die Menschen zumeist nicht miteinander sprechen. Jeder sei zwar dem anderen zugewandt, geredet werde aber zu einer fiktiven Instanz. Die gegenseitige Beziehung, die am Anfang jeder Ich-Du-Beziehung gegeben ist, wird nicht zum gegenseitigen „in die Welt des anderen eintauchen“ verwendet. Man hört jemanden an – man hört aber nicht (im Sinne Isaacs') dem anderen zu. Grundlegende Voraussetzung sei es aber, den Menschen als ganze Person anzunehmen – ihm defacto innezuwerden. Darunter versteht Buber, jemanden als Ganzheit und gleichzeitig ohne verkürzende Abstraktion in aller Konkretheit zu erfahren. Seinen Geist, seine dynamische Mitte, alle seine Äußerungen, Handlungen und seine Haltung.

Zu jemandem im Buberschen Sinn dialogisch in Beziehung zu treten, bedeutet, die Person in ihrer Ganzheit, Einzigartigkeit und Einheit anzunehmen. Ohne diese personale Vergegenwärtigung des anderen bleibt die Begegnung distanziert³⁵⁸.

Der Dialog, das echte Gespräch, verlangt die Hinwendung zu einem Partner in aller Wahrheit. Was immer auch Gegenstand des Gespräches ist, oder wo immer es unterschiedliche Auffassungen über einen Sachverhalt geben kann – wenn jemand als Partner echten Gesprächs angenommen wird, sagt man zur ganzen Person Ja. Bei einem echten Gespräch muss sich jeder selbst einbringen und sagen, was er denkt. Das bedeutet eine völlige Offenheit und dass man jeweils das, was man denkt, was der Geist hergibt, ohne Verkürzung oder Umdeutung kommuniziert. Das dialogische Wort muss rückhaltlos den Weg zum Gesprächspartner finden können.

Buber spricht von einer ontologischen Sphäre des echten Gesprächs, die sich die Authentizität des Seins – und nicht des Scheins – konstituiert. Für Buber ist das Ergebnis solcher echten Gespräche, eines Dialoges, dadurch gekennzeichnet, dass es von einer sich sonst nirgendwo einstellenden

³⁵⁷ Vgl. Buber 2011, S. 195.

³⁵⁸ Vgl. Buber 2011, S. 282 f.

Fruchtbarkeit ist. Vorausgesetzt, die Partner sind einander zugewandt, äußern sich offen und ohne Hinhaltenaktik und sind frei vom Bedürfnis nach dem „mehr scheinen wollen als zu sein“³⁵⁹.

Ein echtes Gespräch kann nicht vorgeplant werden in den Einzelheiten. Der Geist würde ansonsten in ein Korsett gepresst und könnte sich nicht frei entfalten. In der Gruppe müssen nicht alle sich beteiligen – auch schweigende Anwesende können wichtig sein. Aber alle müssen von der Bereitschaft beseelt sein, teilzunehmen und beizutragen, wenn das Wort an sie gerichtet wird.

Buber verwarft sich dagegen, öffentliche Debatten – welcher Art auch immer – als echtes Gespräch zu bezeichnen. Er begründet seine Ablehnung damit, dass eine solche Debatte weder rückhaltlos, noch spontan, noch unmittelbar sei. Kompromisslose Feststellung Bubers: „eine als Hörstück vorgeführte Unterredung ist von dem echten Gespräch brückenlos geschieden“³⁶⁰.

3.2.5 Watzlawick: Dialog und die Beziehungsebene

Das metakommunikative Axiom von Paul Watzlawick, dass man nicht nicht kommunizieren kann, umfasst die gesamte Bandbreite sprachlicher und körperlicher Ausdrucksformen, die dem Menschen für die Kommunikation als solche zur Verfügung stehen. Sich nur auf das Verschriftlichte oder Gesagte zu konzentrieren, würde bedeuten, auf viele zusätzliche Informationen zu verzichten, die zur Entschlüsselung des gesamten Botschaftsinhaltes wichtig sind. Insbesondere auch jene, die etwas über den mit der Botschaft vermittelten Beziehungsstatus zwischen Sender und Empfänger aussagt. Jede Mitteilung enthält so auch Hinweise darauf, wie der Sender gerne die Botschaft seitens des Empfängers verstanden haben möchte.

Die Reduktion von Kommunikation auf Schriftliches ist somit laut Watzlawick ein Reduktion von Information – mit der Gefahr einer Verfälschung oder Verzerrung von Botschaften. In jeder Kommunikation sind Inhalts- und Beziehungsaspekte zu finden, wobei der Inhaltsaspekt die Daten liefert und der Beziehungsaspekt Klarheit darüber verschafft, wie diese Daten aufzufassen sind. Laut Watzlawick bestimmt der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt und ist daher Metakommunikation.

Beziehungen wichtiger als Inhalt

Bei diesem Definitionsversuch wird arbiträr angenommen, dass die Beziehung den Inhalt determiniert, obwohl es – wie Watzlawick vermerkt – logisch ebenso richtig wäre, „dass eine Klasse (Menge) von ihren Elementen – und daher die Beziehung vom Inhaltsaspekt – bestimmt wird“³⁶¹. Eine Trennung dieser beiden Aspekte oder der Verzicht auf einen von beiden ist zwar möglich, macht aber natürlich überhaupt keinen Sinn.

³⁵⁹ Vgl. Buber, S. 292 f.

³⁶⁰ Buber 2014, S. 297.

³⁶¹ Watzlawick 2011, S. 65.

Für Watzlawick ist daher auch ein Kommunikationsverhalten, das in einem zwischenmenschlichen System³⁶² einer Kommunikationssituation die Metakommunikation³⁶³ durch den gezielten Wegfall der Beziehungsebene ausschließt, ein Garant für Kommunikations-Niederlagen. Seiner Ansicht nach ist es geradezu ein Muss, will man erfolgreich kommunizieren, die Metakommunikation zu verwenden.

Denn „die Fähigkeit zur Metakommunikation ist nicht nur eine *Conditio sine qua non* aller erfolgreichen Kommunikation, sie ist überdies für jeden Menschen eng mit dem enormen Problem hinlänglichen Bewusstseins seiner selbst und der anderen verknüpft.“³⁶⁴

Wie der Mensch auf den anderen wirkt, die Wirkung von allem, was Menschen kommunizieren und durch die ihnen zur Verfügung stehenden Ausdrucksmittel zu verstehen geben, sind außerordentlich bedeutsam für die Interpretation von Botschaften. Sie werden zu einem Kriterium erster Wichtigkeit. Man muss erkennen, dass jede Reaktion auf ein Verhalten eines anderen die andere Person genauso beeinflussen wird wie umgekehrt. Kommunikationsabläufe verlaufen in diesem Sinne kreisförmig und entsprechen einem System mit Rückkoppelung³⁶⁵.

Digitale und analoge Kommunikation

Bei der Unterscheidung in einen digitalen und analogen Teil der menschlichen Kommunikation scheint bei Paul Watzlawick durch, dass er jenen Phänomenen, die archaischer Herkunft sind – Gestik, Mimik, aber auch der Interpretation von paralinguistischen Ausdrucksweisen³⁶⁶ wie Lachen, Seufzen, Sprechgeschwindigkeit, Volumen, für die Erfassung des Gesamtkontextes von Gesprächen und Dialogen mehr Bedeutung beizumessen gewillt ist als der digitalen Kommunikation, in der es um eine reine Wissens-, Fakten- und Informationsvermittlung geht.

Sein Axiom, dass man nicht nicht kommunizieren kann, resultierend aus dem Faktum, dass man sich auch nicht nicht verhalten kann, bezieht die Ebene der nonverbalen Kommunikation ebenso konsequent mit ein wie jene Phänomene, die unter der Begrifflichkeit Embodiment subsumiert werden können. Inklusiv der Erkenntnisse von Wissenschaftlern, die sich den Transdisziplinen wie Neuroökonomie widmen. Eine ganzheitlichere Betrachtungsweise der menschlichen Kommunikation

³⁶² Ein zwischenmenschliches System besteht laut Watzlawick aus zwei oder mehreren Kommunikanten, die die Natur ihrer Beziehungen definieren (Watzlawick 2011, S. 168).

³⁶³ Als Metakommunikation wird die Kommunikation über die Kommunikation verstanden; wenn also durch den Beziehungsaspekt in einer Kommunikationssituation klar zum Ausdruck kommt, wie der Sender die Interpretation seiner Botschaft wünscht und er dies u. a. durch nonverbale Signale zum Ausdruck bringt.

³⁶⁴ Watzlawick 2011, S. 64.

³⁶⁵ Vgl. Watzlawick 2011, S. 53.

³⁶⁶ Beschreibung Paralinguistik: Die Paralinguistik bezeichnet die akustischen Kanäle nonverbaler Kommunikation, die parallel zu oder neben der verbalen Kommunikation wahrzunehmen sind: Sprechpausen, Sprachrhythmus, Atmung, Intonation, Tonhöhe, Lautstärke, Akzentuierung und deren Veränderung. So unterstellt man bei Beschleunigung des Sprachrhythmus oder bei Reduktion der Sprechpausen, dass der Sprecher nervös wird. Hörbare Atmung und eine überschlagende Stimme deuten auf große Aufregung etc. Umgekehrt gewinnt die Qualität der Rede bei klugem Gebrauch der paralinguistischen Möglichkeiten: So wird z. B. kurz vor Ende des Satzes die Stimme abgesenkt. Dann wissen die Gesprächspartner oder das Publikum rechtzeitig vorher, dass sie, wenn es denn angebracht ist, gerade jetzt eine Frage, eine Entgegnung anbringen können usw. (Merten, 2016, Art.-Nr. 5.88, S. 72).

wird von ihnen als unabdingbar angesehen, will man dem gesamten Aussagespektrum von Kommunikation, das äußerlich, akustisch, aber auch innerlich gegeben ist, näherkommen. Watzlawicks Hypothese lautet, dass – wenn man akzeptiert, dass alles Verhalten in einer persönlichen Gesprächssituation den Charakter einer Mitteilung hat, das heißt, Kommunikation ist, daraus folgt, dass man auch nicht nicht kommunizieren kann. Alles beeinflusst den anderen, und dieser wiederum könne nicht nicht darauf reagieren³⁶⁷.

Der Mensch neigt in jeder Situation zur Hypostasierung³⁶⁸, als offensichtlich tief dem Menschen innewohnende Gewohnheit. Das bedeutet, dass Gesprächspartner das jeweilige Gegenüber dahingehend überprüfen, ob dieser als Freund oder als Feind betrachtet werden kann oder nicht.

Auch wenn sich Watzlawick nicht explizit mit dem Dialog als spezielle Kommunikationsform beschäftigte, wie etwa David Bohm, William Isaacs oder Martin Buber, weisen seine Analysen und Erkenntnisse über die digitale und analoge Kommunikation präzise ins Zentrum jener Kriterien, die ein gelingendes Gespräch, einen Dialog, auszeichnen. In der menschlichen Kommunikation können Dinge grundsätzlich auf zwei verschiedene Weisen dargestellt werden – durch eine Analogie oder durch einen Namen. Als Namen bezeichnet Watzlawick in diesem Fall Worte, deren Beziehung zu dem damit ausgedrückten Gegenstand rein zufällig ist. „Es gibt letztlich keinen zwingenden Grund, weshalb die fünf Buchstaben k, a, t, z und e in dieser Reihenfolge ein bestimmtes Tier benennen sollen – es besteht lediglich ein semantisches Übereinkommen für diese Beziehung zwischen Wort und Objekt ...“³⁶⁹, während in der analogen Kommunikation etwas besonders Dinghaftes in dem zur Kennzeichnung des Dings verwendeten Ausdruck zu finden sei. Zur Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen einer digitalen und analogen Kommunikation dient das Beispiel Sprache und Zeichensprache oder Ausdrucksgebärden. Das bloße Hören einer fremden Sprache (also Namen im Sinne digitaler Kommunikation) wird nie dazu führen, dass man versteht, was man hört. Sieht man allerdings eine Zeichensprache und allgemeine Ausdrucksgebärden (also Zeichen im Sinne analoger Kommunikation), lassen sich daraus relativ leicht entsprechende Informationen ableiten. Man versteht, auch wenn die Person einer fremden Kultur angehört.

Ohne die Entwicklung digitaler Kommunikation wären die meisten menschlichen Errungenschaften, das Übermitteln von Wissen, undenkbar gewesen. „Andererseits gibt es aber ein weites Gebiet, auf dem wir uns fast ausschließlich nur der analogen Kommunikationsformen bedienen, die wir von unseren tierischen Vorfahren übernommen haben. Das ist das Gebiet der Beziehung“³⁷⁰.

Watzlawick ist in seiner Gewichtung, welcher Kommunikationsstrang für den Menschen von großer Relevanz ist, sehr klar: „Überall, wo die Beziehung zum zentralen Thema der Kommunikation wird, erweist sich die digitale Kommunikation als fast bedeutungslos“. Das gilt für zahllose Situationen –

³⁶⁷ Vgl. Watzlawick 2011, S. 58 f.

³⁶⁸ Beschreibung Hypostasierung: vom Griechischen hypostasis = Grundlage, Seinstufe; Hypostase = Vergegenständlichung. Unter Hypostasierung versteht man die Vergegenständlichung eines bloß in Gedanken befindlichen Begriffs. Oder auch eine Personifizierung von Gedanken – wie dies beispielsweise in der christlichen Theologie durch das Trinitäts-Dogma (Vater, Sohn, Geist) der Fall ist, mit welchem das Wesen Gottes erklärt wird. In der menschlichen Kommunikation tendiert man ebenfalls häufig zur Vergegenständlichung und/oder Personifizierung von Gedanken.

³⁶⁹ Watzlawick 2011, S. 71.

³⁷⁰ Watzlawick 2011, S. 72.

in der Familie, in der Gesellschaft, im Unternehmen. Es ist laut Watzlawick leicht, etwas mit Worten zu beteuern. Aber es ist sehr schwer, die Unwahrheit, Unaufrichtigkeit oder gar eine Lüge analogisch glaubhaft zu kommunizieren. Seine Begründung dafür: „Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte“³⁷¹. In Gesprächssituationen können somit Deutungen analoger Ausdrucksformen mehr Aussagekraft haben als alles andere Gesagte.

„Die pragmatische zwischenmenschliche Bedeutung der digitalen und analogen Kommunikationsmodalitäten liegt nicht nur in ihrer weitgehenden Isomorphie mit dem Inhalts- und Beziehungsaspekt jeder Mitteilung, sondern darüber hinaus in der unvermeidlichen, aber wichtigen Doppeldeutigkeit, mit der sich Sender wie Empfänger beim Übersetzen von der einen in die andere Modalität auseinanderzusetzen haben“³⁷².

Die verschiedenen Wissensstufen helfen, den Dingen auf den Grund zu gehen und sich nicht nur mit dem Wissen von den Dingen begnügen zu müssen, sondern auch zu Wissen über die Dinge gelangen zu können. Der Mensch eignet sich ständig Wissen von Situation und anderen Gesprächspartnern an – laut Watzlawick das Gewahrsein von Dingen, das durch die Sinne übermittelt wird und als Wissen erster Ordnung bezeichnet wird. Das Wissen über das Wahrgenommene, Wissen über ein Objekt – oder eben Wissen über einen Gesprächspartner – befähigt zur Beziehungsebene. Vergleichbar in der unterschiedlichen Ausprägung des Wissens, was man hat, wenn man eine Sprache kennt oder etwas über die Sprache weiß. Dieses Wissen zweiter Ordnung ermöglicht Einschätzungen über bestimmte Dinge und/oder Menschen. Schlussfolgerungen daraus, wenn man erkennt, dass ein bestimmtes Verhalten (Wissen zweiter Ordnung) ein Wohlbefinden oder auch nicht auslöst, ist aber nicht mehr Wissen zweiter Ordnung, sondern Wissen dritter Ordnung³⁷³.

3.2.6 Petersen: Dialog und Management

Aus betriebswirtschaftlicher und betriebspädagogischer Sicht eröffnen sich allein schon durch die Priorisierung interner Managementaufgaben und Zielsetzungen neue Annäherungsperspektiven. Im Kontext mit kommunikationswissenschaftlichen und neurowissenschaftlichen Darstellungen ergeben sich Spannungsfelder, die eine vertiefende Betrachtung der Kernelemente dialogischen Managements und dialogischer Kommunikation provozieren. Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Mitgestalten in Organisationen und Unternehmen soll helfen, die zentrale Zielsetzung zu erreichen, schneller (und erfolgreicher, Anm. der Autorin) als die Konkurrenten zu sein. Für Jendrik Petersen, Betriebspädagoge und Professor an der Universität Landau, stellt sich dabei vor allem die Frage, warum die Implementierung eines dialogischen Managements offenkundig als so schwierig und mühsam empfunden wird, wenn doch weitgehende Einigung darüber herrscht, dass das zukunftsentscheidende Kapital in den Organisationen die Qualität des Humankapitals ist. Offene Meinungsbildungsprozesse der Betroffenen und der Beteiligten auf allen Organisationsebenen sind deshalb zu fördern³⁷⁴.

³⁷¹ Watzlawick 2011, S. 73.

³⁷² Watzlawick 2011, S. 81 und S. 82.

³⁷³ Vgl. Watzlawick 2011, S. 286 ff.

³⁷⁴ Vgl. Petersen 2003, S. 65 f.

Dialogisches Management geht grundsätzlich von ähnlichen Managementprinzipien aus, wie zum Beispiel das Führungsmodell „Management by Objectives“ (MbO) von Peter F. Drucker. Dieses Managementprinzip lässt der individuellen Tüchtigkeit und Verantwortung der Organisationsmitglieder einen großen Spielraum, gibt aber gleichzeitig den Anstrengungen der gesamten Organisation eine gemeinsame Richtung. Diese, von den CEOs vorgegebenen, Ziele gelten in der Folge für alle innerorganisationalen hierarchischen Stufen und sind von jedem Mitarbeiter/Kollegen zu erfüllen.

Zielvereinbarung, Zielabstimmung, Zieloperationalität³⁷⁵ und Zielüberprüfung ist beim MbO von prioritärer Bedeutung. Die Mitarbeiter schlüpfen in die Rolle der Nützlichkeit für diesen Zweck, wenn davon gesprochen wird, dass die jeweils wirksamste Zielerfüllung dadurch erreicht werden kann, dass Fertigkeiten, Wissen und mentale Fähigkeiten eine volle Entfaltung und Nutzung für die Organisation erfahren. Das dialogische Managementmodell von Petersen hingegen verbindet operationale Rahmensetzungen, Zielvorgaben, Planung und Kontrolle mit ethischen Eigenschaften und sozialen bzw. zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Ein CEO soll Vorbild sein, integer und Mitarbeiter/Kollegen so behandeln, dass sie als das zukunftsentscheidende Kapital entsprechend gefördert und in ihrer ganzen Persönlichkeit wichtig genommen werden. Basis jeden Handelns ist ein ausgeprägtes Wertesystem. Der Nutzen aller und nicht nur einiger weniger ist im Fokus. Da Führung de facto bei allen zwischenmenschlichen Interaktionen stattfindet, völlig unabhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe, ist das dialogische Führungsmodell von Petersen dem Grunde nach ein Brückenkopf für dialogbasierte Interne Kommunikation.

In letzter Konsequenz müsste ein solcher dialogischer Ansatz in Verbindung mit dialogischer Kommunikation das tradierte Zielvorgaben-Denken in Frage stellen und zur kritischen Reflexion beitragen, die eine Reformulierung von Management- und Kommunikationsmodellen auslösen könnte. Nicht mehr die Vorgabe bis ins kleinste Detail steht im Vordergrund, sondern die individuelle Bereitschaft, Verantwortung für die gemeinsam formulierten Zielsetzungen zu übernehmen. Die formulierten Kernzielsetzungen und Kernvorgaben, als Rahmensetzungen gedacht, würden in der Folge durch einen offenen Dialogprozess in allen hierarchischen Ebenen des Unternehmens ergänzt, erweitert, adaptiert oder reduziert³⁷⁶.

Petersen entwickelte sieben Anregungen für ein reformuliertes funktionales Managementverständnis, die als dialogisch-orientierte Unternehmens- bzw. Managementgrundsätze für ausreichend Stabilität der Unternehmen bei gleichzeitig größtmöglicher Offenheit sorgen: die Verpflichtung gegenüber der Organisationsverfassung, Gemeinwohlsuche zur Sicherung des gesellschaftlichen Friedens, die Weiterentwicklung der managementspezifischen Professionalität zum Nutzen aller, eine ethische Grundhaltung für das Handeln, Kongruenz von Anspruch und Lebensstil, Optimierung von betrieblichen Abläufen und Prozessen, offene Meinungsbildungsprozesse zur Festlegung von Unternehmensentscheidungen.

³⁷⁵ Beschreibung Zieloperationalität: Zieloperationalität bedeutet hier, dass Ziele die Leitmaxime und den Kontrollmaßstab für den Mitarbeiter bilden – und dementsprechend klar und verständlich formuliert sein müssen.

³⁷⁶ Vgl. Petersen 2003, S. 75 f.

Aus der Empfehlung, der Prozessgestaltung höchste Priorität zu geben, der Verpflichtung der Führungskräfte zu einer ethischen Grundhaltung sowie der Kongruenz von gelebten Persönlichkeitswerten und Lebenskultur lässt sich erkennen, dass Petersen an die Führungsqualität und den Charakter von CEOs hohe, wertfokussierte Ansprüche stellt. Die damit angesprochene Übereinstimmung von Sein und Schein entspricht in etwa einer Haltung, die an Buber erinnert, der in diesem Zusammenhang vom Begriff der Aufrichtigkeit spricht³⁷⁷.

Eine Haltung, die sich in anderen, die notwendigen menschlichen und charakterlichen Stärken von Führungspersönlichkeiten betonenden Managementperspektiven in ähnlicher Form wiederfinden. Für Hinterhuber³⁷⁸ etwa sind Integrität, Empowerment³⁷⁹, Mut, das Denken in Netzwerken, soziale Kompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit – zusätzlich zur Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln –, Führungswerte, die einen CEO auszeichnen sollten.

Die Haupt-Zielsetzung des Ansatzes von Petersen besteht darin, ein dialogisches Management zu ermöglichen und zu fördern, gleichzeitig aber auch die Fähigkeit zur kritischen Reflexion weiter auszubauen und bisherige Orientierungsgrundlagen des Denkens, Entscheidens und Handelns zu hinterfragen³⁸⁰. Die Pflege des Dialoges an sich und des Dialogischen als Managementprinzip sind für Petersen eng damit verknüpft, aus einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber Mitarbeiter/Kollegen heraus die volle Entfaltung und Nutzung für das jeweilige Unternehmen zu lukrieren.

Für Petersen sind kritische Mündigkeit, reflexive Eigenständigkeit und Mitverantwortung Grundpfeiler einer Dialogkultur. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse betroffener Mitarbeiter/Kollegen, wenn es um organisationale Entscheidungen geht, auf die Menschen zuzugehen und ihnen gebührende Aufmerksamkeit zu schenken, ist eine Grundvoraussetzung für dialogisches Management, ebenso dialogisch ermöglichte und entfaltete Lernprozesse³⁸¹.

Wesentlich für einen Dialog ist, dass sich die Dialogpartner öffnen. Von vielen als Risiko empfunden, ist es aber dieses Öffnen, der freie Fluss des (gemeinsamen) Denkens, der Unerwartetes im Interesse von Unternehmen entstehen lassen kann. Ohne das Wagnis einzugehen, sich zu öffnen und davon auszugehen, dass man als Gegenüber verlässliche Partner vorfindet, kann das Phänomen des Dialogs – dieser Mehrwert für die gemeinsame Steigerung der Problemlösungskapazität oder innovativer Leistung – beispielsweise nicht wirksam werden. Petersen sieht im Wissen von der Abhängigkeit der Dialogpartner einen wesentlichen Aspekt, weil das für den Dialog unverzichtbare Vertrauen und die wechselseitige Verlässlichkeit darauf aufbauen.

Dialogisches Handeln bringt für beide Seiten – für die Führenden und die Geführten – Vorteile. Mitarbeiter/Kollegen lernen immer besser damit umzugehen, dass sie Vorschläge jeglicher Art wagen

³⁷⁷ Vgl. Buber 2014, S. 280 f.

³⁷⁸ Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute, 4. Auflage, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, S. 142.

³⁷⁹ Empowerment ist in diesem Zusammenhang laut Hinterhuber die Gabe einer Führungskraft, Mitarbeiter so anzuregen und zu fördern, dass sie ihren Handlungsspielraum für die Zielerreichung im Interesse des Unternehmens innovativ und kreativ nutzen (vgl. Hinterhuber 2007, S. 142).

³⁸⁰ Vgl. Petersen 2003, S. 72 f.

³⁸¹ Vgl. Petersen 2003, S. 220 f.

können. Führungskräfte wiederum erkennen, dass die Mitarbeiter/Kollegen in einem solchen dialogischen Prozess zu einem wahren Fundus für gute Ideen und für eine gemeinsame positive Weiterentwicklung der Organisation bzw. des Unternehmens werden³⁸².

Wird Führung als gemeinsame Wahrheitssuche gesehen, ergeben sich daraus mehrere Ansprüche an die Führungskräfte, die Petersen teils sehr bewusst pointiert und teils zuspitzend formuliert: Er sieht Führung als gemeinsamen Versuchs- und Irrtumsprozess. Eine Annäherung an die Führungsentention, die dem Grunde nach den dialogischen Anspruch nahezu provokant zum Ausdruck bringt, Hierarchien in Schweben hält, Experimente intendiert und Fehlerkultur einfordert. Daraus abgeleitet, sind für ihn Führungskräfte und Mitarbeiter/Kollegen gleichberechtigte Wahrheitsquellen. Die gegenseitige Verlässlichkeit entwickelt sich unter anderem aus der gegenseitigen Abhängigkeit. Die Bereitschaft zum offenen Gespräch und zur offenen Argumentation entspricht ebenso dem Grundverständnis beider Seiten wie das Miteinander-Lernen-Wollen. Bottom-up-Beurteilungen, Kritik und Feedback werden gefördert. Querdenkertum ist gewünscht. Kritisches Hinterfragen von Bestehendem, beidseitiges Vertrauen und ein moralischer Vertrag als Grundlage einer Vertrauensbeziehung zählen zu weiteren Bedingungen, unter denen laut Petersen Dialog stattfinden kann und dialogisches Führen möglich ist. Sanktionen in Form von Vertrauensverlust und Vertrauensentzug werden verhängt, sobald es zu Verstößen gegen die grundlegenden Prinzipien Vertrauen, Loyalität, Gemeinsinn und Solidarität kommt³⁸³.

4 Dialogische (Interne)Kommunikation als Gelingensfaktor

Für das Gelingen der Implementierung einer dialogbasierten Internen Kommunikation scheint es – auch angesichts interdisziplinärer und transdisziplinärer Forschungsergebnisse – nicht mehr verzichtbar zu sein, Qualitätsaspekte der Kommunikation näher zu betrachten und zu berücksichtigen, die sich auf den Menschen, dessen Bedürfnisse, Gefühle, Emotionen und Motive beziehen – auch aus der Erkenntnis heraus, dass alle technisch noch so perfekten Kommunikationsmodelle die Fragen nach dem „Wie“ (wie gute Kommunikation abgesehen von strukturellen, organisatorischen, resourcentechnischen und räumlichen Fragestellungen funktioniert) und „Was“ (was Führungskräfte tun sollten, damit sie den Kollegen/Mitarbeiter als Persönlichkeit erreichen und ansprechen) bis dato nicht beantworteten. Wie muss Unternehmenskommunikation beschaffen sein, dass daraus eine im Sinne der strategischen Ziele erfolgreiche wird? Was sollten CEOs, Führungskräfte, Kommunikationsverantwortliche zwingend berücksichtigen im Rahmen der innerbetrieblichen Kommunikation?

³⁸² Vgl. Petersen 2003, S. 364.

³⁸³ Vgl. Petersen 2003, S. 374 f.

Die von Jendrik Petersen in seinem „Dialogischen Management“³⁸⁴ und dem „Dekalog“ postulierten Rahmensetzungen können als Wegweiser für das Bestreben angesehen werden, „Dialogisches“ in der Unternehmenskommunikation zu identifizieren und den erforderlichen Paradigmenwechsel zu begründen. Petersen unterstreicht diese Notwendigkeit mit dem Hinweis, „dass die organisationale Leistungserstellung zunehmend auf die *selbstorganisierte* und *eigenverantwortliche* Mitgestaltung *aller* Organisationsmitglieder angewiesen ist“.³⁸⁵ Was gleichbedeutend ist mit der Absicht, durch das Aktivieren der Potenziale aller in einer Organisation agierenden Personen (Mitarbeiter/Kollegen) zu einer optimalen Wertschöpfungskette zu gelangen.

Mit ein Ziel könnte sein, die offenkundig vorhandene gläserne Decke der Unternehmenskommunikation traditioneller Gangart zu durchbrechen, damit der Kommunikationshöhenflug hin zu neuen dialogischen Dimensionen der Interaktion nicht länger behindert wird. Die dieser Absicht zugrunde gelegte Frage lautete, ob verifizierbar ist, dass ein dialogbasierter Zugang zur Unternehmenskommunikation und eine darauf abgestimmte Haltung bzw. Kommunikationskultur der CEOs zu diesem angestrebten Mehrwert der Internen Kommunikation führt und zu einem Erfolgsträger werden kann.

Auffallend bei der Literaturanalyse war, dass das Bekenntnis zu einer den Menschen in den Mittelpunkt stellenden Kommunikation mehr oder weniger immer existiert, nicht jedoch die konsequente Umsetzung in den Alltag und deren Berücksichtigung in der Kommunikationsstrategie und der Unternehmensführung.

„Keine Frage ist es, dass die Bedeutung der Mitarbeiterauswahl in Unternehmen, die sich einer Sache verpflichtet fühlen und sich immer in der Gefolgschaft ihres Auftrages sehen, überhaupt nicht mehr überschätzt werden kann“³⁸⁶. Und jeder Führende, unabhängig von der Branche und der Größe eines Betriebes, muss sich selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht ausreichend Zeit und Energie in die Auswahl von Mitarbeitern steckt – in deren Weiterentwicklung und Förderung. Eine zentrale Ursache dafür, dass Unternehmen nicht im gewünschten Maße prosperieren oder wachsen.

Eine Problemzone, die allen, die auf bestmögliches Ressourcenmanagement in allen Bereichen achten, teils schmerzhaft bewusst ist. Zitat aus der Empirie: „Werden Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft bei der Einstellung von Führungskräften berücksichtigt? ... Können wir es unter dem Titel „soziale Kompetenz“ zusammenfassen? Ja? (...) wobei ich zugebe, wir sind weit noch nicht dort, wo ich gerne wäre. Weil auch wir das Problem haben – und das ist in (...) auch in meinem Unternehmen der Fall, dass wir aus meiner Sicht aus guten Experten schlechte Führungskräfte gemacht haben. Da habe ich eine Heerschar von Menschen. Wir haben auch viel zu viele Führungskräfte ... Wir haben ganz bestimmte Kriterien festgelegt – wie Integrität, Menschlichkeit, Transparenz, Benehmen – weil ich auch ein Problem mit Sprache habe zum Beispiel. Also, manche Menschen drücken sich so rüde aus. Das ist furcht-, das ist wirklich furchtbar. Und vor allem vor Frauen (...)“³⁸⁷.

³⁸⁴ Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management, Bildung und Organisation, Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 35–36.

³⁸⁵ Petersen 2003, S. 72.

³⁸⁶ Rohrhirsch, Ferdinand (2011): Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 173.

³⁸⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_(9061–9220; 9350–9429; 9794–10146).

Denn je mehr diesbezüglich investiert wird, je mehr individuelle Unterstützung die Mitarbeiter erfahren, desto mehr fördert man indirekt die Unternehmensentwicklung³⁸⁸.

Die gesamthafte Vernetzung der „Denkschule des Dialogischen“ bei der jeweiligen Ausrichtung von Kommunikation und in deren Anwendungsfeldern fehlt vielfach. Eine tatsächliche Konzentration auf das „Dialogische“ ist unter Führungskräften noch ausbaubar, wie dies von CEOs (siehe Empirie) verschiedentlich zum Ausdruck kam.³⁸⁹ Zumeist wird das Dialogische als Kommunikations-Incentive³⁹⁰ gesehen, mit wenigen Ausnahmen. In Leitbildern und Mission-Statements, also in den zentralen, festgeschriebenen strategischen und inhaltlichen Ausrichtungen eines Unternehmens, ist häufiger von Dialog zwischen Mitarbeitern und der Unternehmensführung, zwischen Unternehmen und Kunden oder anderen wichtigen Anspruchsgruppen die Rede.

Viele Management-Entwicklungen der letzten Jahre gingen aber genau in die gegensätzliche Richtung, mit Ausnahme einer Phase der „Menschen- und Baum-Umarmungs-Strategien“³⁹¹, die dazu dienen sollte, Gefühle zum Nutzen des Unternehmens zuzulassen. Geschäftstüchtigen Gurus gelang es, auf Unsicherheiten des Managements hinsichtlich von Führungsfragen und Mitarbeiter-Entwicklungsperspektiven mit Beratungs- und Seminarangeboten zu antworten. Mit Outdoor-Seminaren und Selbstverwirklichungs-Inszenierungen und ähnlichen vertrauens- und bindungsfördernden Trainings-Tools wurden vermeintliche Sicherheiten suggeriert, wie man Mitarbeiter stärker an das Unternehmen bindet und wie man Vertrauen auf- und ausbaut. Wie eine Nominaldefinition war dies weder ganz richtig noch ganz falsch – aber selten langfristig wirksam. Denn das Fatale an diesen Denkschemata war zumeist deren Kurzfristigkeit. Vom Hoch des erlebten Gemeinschaftsgefühls außerhalb der Unternehmen ging es für die Teilnehmer solcher Seminare schon bald in die Mühen der Tiefebene der Alltagsroutine. Ohne dass sich die Denk- und Kommunikationskultur nachhaltig geändert hatte.

Wenn allerdings der „Dialog“ als Kommunikationshaltung annähernd an die von Platon in seinem Werk „Politeia“ formulierten Ansprüche herankommen soll und Gespräche so zu führen bereit ist, dass die Kommunikanten durch Zuwendung und verständnisorientiertes Handeln zu Neuem, Wertvollerem und nicht unbedingt von vornherein Erkennbarem gelangen können, wird die grundsätzliche Neupositionierung von Kommunikationseinstellungen in den Unternehmen und Organisationen nicht ausbleiben können.

³⁸⁸ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 153.

³⁸⁹ Vgl. Kapitel 5: Forschungsansatz und empirisches Modell der Arbeit, 5.4. Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen.

³⁹⁰ Beschreibung „Dialog-Incentive“: Mit Dialog-Incentive bezeichnet die Autorin eine Haltung, die den „Dialog“ mit einem Mitarbeiter oder die Einladung zu einer „Dialog-Runde“ unter Vorständen usw. als eine Art Belohnung für erbrachte Leistungen behandelt und zu einem besonderen Ereignis hochstilisiert – ohne nachhaltige Wirkung und dauerhafte Implementierung in den innerbetrieblichen Alltag. Es ist dies ein Kunstwort, das in dieser Form (noch) nicht als eingeführter Begriff existiert.

³⁹¹ Erklärung Coaching: Coaching kann als Beratung und Betreuung eines einzelnen Mitgliedes eines Unternehmens oder einer Organisation mit einer bestimmten Problemstellung bezeichnet werden. Stahle versteht darunter einen Interaktionsprozess zwischen einem (zumeist) externen oder auch internen Berater, der psychologisch geschult ist, und einem Mitglied eines Unternehmens/einer Organisation, zum Erhalt oder der Erhöhung der Leistungskapazität oder Zufriedenheit dieser Person (vgl. Stahle 1999, S. 949 f.).

Eine Neupositionierung, die in den täglich auftretenden Konfliktsituationen entkrampfend und lösungsorientiert wirken kann. Unter der Voraussetzung, dass – wie es Petersen beschreibt, alle Beteiligten die jeweils anderen Kollegen/Mitarbeiter als Person und Persönlichkeit ernst nehmen und sich auf deren Bedürfnisse und Interessen einlassen. Nicht die Nützlichkeit des anderen entscheidet. Vielmehr die Anerkennung des anderen als gleichwertig und die Bereitschaft, eigene Standpunkte, Argumente oder Zielsetzungen gegebenenfalls nach entsprechender Prüfung auch zu revidieren³⁹².

Als eines der zentralen Elemente für einen dialogischen Kommunikationsansatzes kann das Vertrauen als Humus für gedeihliches Zusammenwirken betrachtet werden. Ohne Vertrauen gegenüber Vorgesetzten, gegenüber Kollegen und Mitarbeitern oder in das Unternehmen selbst, können Unternehmen nicht langfristig funktionieren und sich entwickeln. Integrität, Wohlwollen, Verlässlichkeit, aber auch Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit bezüglich der Einstellung, der Kompetenz und Haltung spielen hierfür eine Rolle. Daher soll aufgrund der Bedeutung, die dem Faktor Vertrauen in einem Unternehmen oder einem Team zuzusprechen ist, auf diese für dialogisches Agieren so wichtige Element im folgenden Kapitel gesondert eingegangen werden.

4.1 Herausforderungen aus Change und Krise

Die in der Praxis und in der Theorie identifizierten Mängel in der Internen Kommunikation – festgemacht an den Defiziten im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen – können als behebbar angesehen werden, wenn dialogische Prinzipien und dem Dialogischen zugrunde liegende Werte und ethische Grundhaltung Berücksichtigung finden – und im Unternehmensalltag gelebt werden.

Als Steuerungselement weder in der einen noch in der anderen extremen Ausprägung zielführend, bilden solche Machtmodulationen für einen CEO dennoch wichtige Abgrenzungslinien hin zu einem dialogischen Managementverständnis, auch als wertvolle Indikatoren für selbstreflexive Machtkontrolle. Jede Führungsposition ist per Definition mit Macht verbunden und die diesbezügliche Selbstkontrolle, Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft der erste Schritt hin zu einer die Macht nicht in dieser Form benötigenden, dialogbezogenen Führungsarbeit. Dies ist eine notwendige Selbstbeschränkung von Führungskräften, damit sie nicht in eine Situation geraten, in der sie zur Änderung ihres Verhaltens und der Art und Weise ihrer Führungsarbeit gezwungen werden.

Lernen kann für Führungskräfte ebenso angstbehaftet wie anspruchsvoll sein. Sich als CEO oder Führungskraft ein neues oder adaptiertes Führungsverhalten anzueignen und/oder zu festigen, ist harte Arbeit an sich und innerhalb der Führungsebene. Solche Lernprozesse können durchaus einen vorübergehenden Kompetenzverlust bedeuten. Sie unterliegen ähnlichen Irritationsprozessen seitens der Beteiligten und Betroffenen wie Änderungen einer Unternehmenskultur. Oft sind die Befürchtungen, durch den Umstellungsprozess in eine Art Machtvakuum zu geraten, Anerkennung oder gar Vertrauen anderer – oder auch in sich selbst – zu verlieren, die größeren Hürden als die Schwierigkeit, eine dialogische Haltung zu verinnerlichen. Wahrscheinlich gilt selbst für lernbereite CEOs und

³⁹² Vgl. Petersen, 2003, S. 51 ff.

Führungskräfte die Annahme, dass Veränderung nur dann möglich wird, wenn sich dramatische Entwicklungen ergeben.

Organisationen und Unternehmen sind täglich mit Wandel und neuen Ansprüchen konfrontiert. Viele CEOs lehnen spezifische Benennungen – wie Change-Management – ab, weil sie die Ansicht vertreten, dass es im Unternehmen keinen einzigen Tag gibt bzw. geben kann, an dem nicht in irgendeiner Form Change-Prozesse stattfinden und geänderte Situationen permanent hohe Flexibilität, aber auch Resilienz (Widerstandsfähigkeit) verlangen, damit nicht jeder kleine Windstoß zu einem Schnupfen führt und auch stürmischere Zeiten (durch einen neuen Konkurrenten bzw. Mitbewerber oder durch den Wegfall wichtiger Kunden oder durch eine großangelegte Manipulation von Abgaswerten) überstanden werden können.

Für manche CEOs bedürfen solche Sondersituationen keiner eigenen Begrifflichkeiten und neuer Konzeptansätze – wie z. B. Change-Management und alle damit verbundenen Modelle, oder eine Modellierung von Unternehmen mit entsprechender Resilienz. „Ich hasse all diese Worte“³⁹³, brach es aus einem CEO im Zuge des Experteninterviews hervor, als die Kommunikationsanforderung im Zusammenhang mit Change-Management und Situationen angesprochen wurde, die nur von resilienten Unternehmen schadlos überstanden werden können. Warum diese Emotion? Weil, so wurde erläutert, man immer stärker den Eindruck bekommt, dass ganz normale alltägliche Managementaufgaben durch Anglizismen und Kunstworte zu eigenen Phänomenen hochstilisiert werden – mit der nicht generell zu begrüßenden Konsequenz, dass es zu einer immer stärkeren Fragmentierung von Aufgabenstellungen und Aufgabengebieten zulasten einer gesamthaften Sicht und Überlegung von Lösungen komme.

Jede Kulturveränderung, auch die Veränderung einer Führungskultur, ist laut Edgar Schein eine Transformation. Man muss zuerst Altes verlernen, um Neues lernen zu können. Zudem löst so ein Prozess immer auch Widerstand aus – in der Person selbst und sehr oft in deren Umgebung. Erst wenn man klar erkennt, dass man mit einer bestimmten Arbeitsweise, mit einem Führungsstil am Ende ist und nicht mehr weiterkommt, wächst die Bereitschaft zu einer Veränderung. Sie ist immer angstbehaftet und nur dann möglich, wenn existenzielle Ängste auftreten und die Überlebensangst – im Unternehmen, in der Abteilung – größer ist als die Angst vor dem Erlernen neuer Techniken oder eines neuen Führungsverständnisses³⁹⁴.

Zitat aus der Empirie zum Thema Veränderungsprozesse und Kommunikation: „Aber du kannst versuchen, gerade bei Veränderungsprozessen wie bei uns, möglichst lange möglichst viele mitzunehmen. Das ist mein Ansatz, um nicht zu sagen, ich möchte nicht hier entscheiden. Wir sitzen jede Woche, sechs Kollegen und ich. Drei und drei und ich könnte immer sehr früh schon sagen, es ist mir wurscht, ihr seid’s nicht dabei – aber ich entscheide. Das könnte ich tun. Dann gehen drei angefressen hinaus. Die habe ich nicht abgeholt. Wenn ich das drei, vier Mal mache, verliere ich die drei. Ich versuche sie einzubinden, zu erklären – aber bis zu einem bestimmten Punkt“³⁹⁵.

³⁹³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 17_2015_(32063–32199; 31847–32012).

³⁹⁴ Vgl. Schein/Hölscher 2006, S. 176.

³⁹⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_(20562–21149).

Erkenntnisse aus der empirischen Analyse könnten in diesem Zusammenhang bedeutsam sein für die Festigung, Evaluierung und Weiterentwicklung dialogischer interner Kommunikation.

Auch die Erkenntnisse aus den theoriegeleiteten Annäherungen an ein neues Kommunikationsverständnis sind ermunternd, wenngleich eine innerwissenschaftliche Hürde – nämlich die gegenseitige strikte Abgrenzungs- und Wahrheitsbeanspruchungsmentalität – Neues und durch interdisziplinären Mehrwert Entstandenes bedauerlicherweise oft noch verhindert. Unabhängig davon ist ein gewisses Defizit an empirischer Forschung über Phänomene der Internen Kommunikation gegeben, das eine vernetzte Einbettung der vorliegenden empirischen Befunde in andere Forschungsergebnisse erschwert.

Vertrauen und Krisen

Ebenso, wie die Sprache im Zusammenhang mit der Kommunikation – wahrscheinlich – heute noch zu hoch in ihrer Bedeutung eingestuft wird und nonverbale bzw. paralinguistische Kommunikationselemente in ihrer Bedeutung unterschätzt werden³⁹⁶, vergleichbar groß ist nach Einschätzung der Autorin aufgrund bisheriger Erfahrungen und Literaturrecherche die Hemmung, im Managementalltag den vielzitierten weichen Faktoren jene Aufmerksamkeit und jene Relevanz zukommen zu lassen, die ihrer tatsächlichen Bedeutung für das Wohlergehen der handelnden Personen und für eine Atmosphäre des freien Geistes entsprechen – als bestes Fundament für Höhenflüge in Kreativität, Produktivität und Innovationskraft.

Ein großes Problem, das diesem längst schon überfälligen Bedeutungszuwachs für respektvolle Umgangsformen, die den Mitarbeiter und Kollegen in den Mittelpunkt jeder Anstrengung stellen – und nicht dessen Funktion innerhalb des Netzwerkes – im Wege steht, liegt offenbar in der wissenschaftlich höchst bedenklichen Beibehaltung von Disziplinen-Treue und Disziplinen-Überheblichkeit. Sie verhindern den Blick über den eigenen Disziplinen-Zaun, lassen transdisziplinäre Kooperationen zu Ausnahmen verkommen statt zur Selbstverständlichkeit. Wobei immer die Frage unbeantwortet bleibt, scheint, wovor die handelnden Personen eigentlich Angst haben: wissenschaftliche Egozentrik? Egoismus und Futterneid? Warum also nicht automatische Kooperation mit angrenzenden (und nicht angrenzenden) Wissenschaftsdisziplinen zur Potenzierung möglicher Erkenntniszugewinne? Geteiltes Scheinwerfer-Licht könnte um vieles heller strahlen, würde der Schritt zu interdisziplinärem Handeln häufiger gelingen.

Gerade wenn vom Vertrauensraum in der Kommunikation die Rede ist, kann diese Widersprüchlichkeit große Nachdenklichkeit hervorrufen.

Gleiches gilt für Einschränkungen hinsichtlich des Vertrauens an sich – und möglicher Abstufungen von Vertrauen.

Führungsqualität und Führungsfähigkeiten sehen manche Wirtschaftswissenschaftler – wenn es um die Bildung von Vertrauen geht – in einem engen Zusammenhang mit der charakterlichen Integrität

³⁹⁶ Vgl. Argyle, Michael (2013): Körpersprache & Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion, 10., überarbeitete Neuauflage, Paderborn: Verlag Junfermann, S. 12 f.

eines CEOs. Manche nennen es Geradlinigkeit und Korrektheit. Mitarbeiter und Kollegen sollten immer wissen, woran sie sind. Das setzt eine Haltung voraus, bei der man sagt, was man meint und handelt, wie man auf Basis des Gesagten erwarten kann. Vertrauen kann nur entstehen und bestehen bleiben, wenn Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit in relevanten Fragen des zwischenmenschlichen Miteinanders gegeben sind. Dabei ist die Unterscheidung zwischen gerechtfertigtem bzw. begründetem Vertrauen und generellem Vertrauen eine zu vernachlässigende Einschränkung, weil sie in sich ein Widerspruch ist. Man vertraut. Oder vertraut eben nicht. Begrenztes Vertrauen ist ähnlich wie ein Versprechen, sich satt essen zu dürfen, aber man bekommt nicht genug zu essen serviert. Jede Unterteilung von Vertrauen in unterschiedliche Klassifizierungsstufen – gerechtfertigtes Vertrauen, begründetes Vertrauen³⁹⁷ – könnte bei kritischer Replik auch als Vertrauens-Willkür interpretiert werden.

Vertrauen ist ein großes Wort im Zusammenhang mit einem Unternehmen und möglicherweise fragwürdig in der diesbezüglichen Anwendung. Image und Reputation ja – aber Vertrauen? Dennoch werden Vertrauens-Befragungen weltweit promotet und als Wirtschaftsbarometer interpretiert. Der Edelman Trust Barometer 2017, unter anderem vorgestellt beim Weltwirtschaftsforum Davos zu Beginn des Jahres 2017, bezeichnet ihre Erhebung (33.000 Online-Befragte) als die größte globale Studie zum Vertrauen. Die Frage, ob Unternehmen überhaupt Vertrauen aufbauen können (oder ob es nicht vielmehr ein an CEOs gebundenes Vertrauen sein könnte), wird in dieser Studie durch den klaren Gegenschluss beantwortet, indem die Vertrauensverluste in Institutionen dargestellt werden³⁹⁸.

Eine der wohl eindrücklichsten Vertrauenskrisen in jüngerer Zeit im deutschsprachigen Raum löste im Jahr 2016 die Affäre um manipulierte Abgaswerte von Dieselfahrzeugen aus dem VW-Konzern aus – mit Auswirkungen auf den globalen Vertrauensindex und negative Auswirkungen auf das Label „made in germany“. Laut der Edelman-Studie sackte der Vertrauenswert in Deutschland gar von 61 auf 41 Prozentpunkte. Offenkundig waren Krisen- und Kommunikationsmanagement nach anfänglicher Schockstarre doch irgendwie in der Lage, den Reputationsschaden einigermaßen zu managen. Was Unternehmer im Rahmen von Risikomanagement können müssen, nämlich mit dem Worst Case zu rechnen, der eintreten könnte, und entsprechende Vorkehrungen zu treffen, um solche Situationen kommunikations- und führungs-mäßig zu bewältigen³⁹⁹, schien bei einigen der Wissenden und Verantwortlichen zumindest ansatzweise gegeben – auch wenn deren soziale Kompetenz und charakterliche Integrität ob der betrügerischen Manipulationen in Schieflage geraten waren.

Möglicherweise gab die Befragung aber auch nur eine kurzzeitig existierende Irritation wieder, die aufgrund einer über viele Jahre aufgebauten positiven Reputation, dem über Jahre erarbeiteten Ruf nach Verlässlichkeit und technischer Verlässlichkeit deutscher Produkte, binnen weniger Monate wenigstens in den katastrophalsten Auswirkungen gebremst werden konnte. Dies ist eine mögliche

³⁹⁷ Vgl. Malik 2006, S. 151 ff.

³⁹⁸ Vgl. Sievers, Björn (2017), Managing Director Technology & Media: Die Autoindustrie gewinnt Vertrauen und steht vor immensen Herausforderungen, in: <https://www.edelmanergo.com/newsroom/studien-insight/www.autoindustrie-gewint-vertrauen-alles-gut-also>;
<https://www.respect.at/site/themen/trendsundentwicklungen/article/7136.html>.

³⁹⁹ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 72.

Erklärung dafür, dass 2017 die Automobilindustrie schon wieder sieben Prozentpunkte zulegen konnte und somit von 41 auf 48 Prozentpunkte emporklettern konnte. Die eine Sicht der Dinge.

Unabhängig davon geben weitere Befragungsdaten allerdings ein wesentlich schlechteres Bild ab. Im Vergleich zu den 27 anderen Ländern, die in der Online-Befragung berücksichtigt wurden, ist Deutschland das Schlusslicht. Deutschland liegt gleichauf mit Schweden und Irland an letzter Stelle hinsichtlich der Einschätzung der Befragten. In keinem anderen Markt der Welt vertrauen so wenig Menschen der Automobilbranche. Ähnlich ernüchternd sind die Daten zur Positionierung neuer Technologien – wie etwa der Elektroantrieb oder das autonom fahrende Auto. Hierfür ist das Vertrauen aber auch in anderen Ländern enden wollend. Unter den 28 befragten Märkten sind nur sieben, in denen die Menschen Vertrauen in die neuen Technologien haben. Auch da liegt Deutschland laut Studie besonders schlecht, weil nur 29 Prozent der Befragten meinen, dass die Hersteller im Bereich des autonomen Fahrens auf dem richtigen Weg seien.

Wenn auch Befragungen nur eine Augenblicksaufnahme von Einstellungen und Haltungen von Kunden sein können, so kann der Edelman Trust Barometer 2017 doch als Bestätigung für die Notwendigkeit größter Integrität und Korrektheit von CEOs herangezogen werden.

Andernfalls können Milliardenverluste und/oder Vertrauensverluste binnen weniger Monate eintreten, die über Jahre wieder mühsam wettgemacht werden müssen. Alles Folgen korrupter und schamloser Führungskliquen – ohne Verantwortungsgefühl und Führungsethik. Zum Schaden einer ganzen Volkswirtschaft, wenn man davon ausgeht, dass in Deutschland die Automobilindustrie neben dem Maschinenbau und der Chemie zu den Säulen der Wirtschaft zählt. Vertrauen in der Außenbeziehung eines Unternehmens ist ein fragiles Gut, krisenhaften Entwicklungen, denen Unternehmen aufgrund der Globalisierung von Wirtschafts- und Finanzmärkten ausgesetzt sind, ebenso ausgesetzt wie den hausgemachten Krisen durch Fehlentscheidungen oder Fehlgriffe in der Auswahl von Führungskräften.

Vertrauen ist im Innenbereich von Unternehmen nicht weniger fragil, jedoch um vieles stärker und konkreter beeinflussbar.

Auf das Vertrauen im Unternehmen angesprochen, reagieren erfolgsgewohnte CEOs⁴⁰⁰ mit der Gelassenheit solcher, die wissen, welche Bedeutung Vertrauen für das Betriebsklima und die Zusammenarbeit in einem Unternehmen hat. Ihre diesbezügliche Einschätzung klingt in den meisten Fällen weit entfernt von der Luhmannschen Annäherung, wonach Vertrauen immer eine riskante Vorleistung sein soll und – ebenso wie Misstrauen – als Folge einer doppelten Kontingenz entsteht. Das wiederum kann interpretativ so gesehen werden, dass sich Kommunikationspartner gegenseitig wahrnehmen und sowohl das Notwendige wie auch das Unmögliche ausgeschlossen wird. Einer kann anders handeln als vom anderen erwartet, oder umgekehrt dies auch tun, weil er weiß, was der andere erwartet. Soziale Beziehungen wären im täglichen Leben jedoch nicht möglich, wenn die hier durchklingende ewige Angst, von jemandem anderen ausgetrickst oder übervorteilt zu werden, nicht überwunden würde. Ebenso wie eine Haltung, wonach das Vertrauen und sich auf

⁴⁰⁰ Vgl. Empirie: Kapitel 5: Forschungsansatz und empirisches Modell, 5.4. Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen, 5.4.3. Dialog & Gespräch.

zwischenmenschliches Interagieren entsprechend einzulassen, ein riskanter Akt ist. Oder sein kann.⁴⁰¹ Nach Meinung der Verfasserin würde eine solche scheinbar inhärente Skepsis und Misstrauensansätze allerdings jeder dialogischen Grundhaltung widersprechen.

Ein vertrauenswürdigen Unternehmen hat dabei die Gratwanderung zwischen Manipulation und Verständnis, zwischen Dialog und Monolog zu bewältigen. Die Ziele einer Unternehmenskommunikation, die sich als Baumeister von Vertrauen in Personen und in die Institution selbst sieht, umfassen die Vermittlung von Informationen an die verschiedenen Bezugsgruppen (Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder), Reaktionen auf interne und öffentliche Kritik, auf berechnete und unberechnete Ängste. Ziele sind aber auch z. B., Verhandlungs-, Konsens- und Kompromissbereitschaft zu zeigen. Das heißt, den anderen in seiner ganzen Persönlichkeit wahrzunehmen, seine Ansprüche und Wünsche, und nach Möglichkeit auf ihn einzugehen.⁴⁰²

Wie wichtig das Vertrauen in die gelebten Prinzipien und Grundsätze in einem Unternehmen ist, zeigen zahlreiche Untersuchungen – über Situationen, in denen Mitarbeiter sehr sensibel zum Beispiel auf eine ungerechte Behandlung reagieren, auch wenn sie persönlich gar nicht davon betroffen sind. Wird bei anderen ein unfaires Verhalten registriert, gehen Mitarbeiter und Kollegen in eine Art innere Solidaritätshaltung über und handeln entsprechend. So wurde beispielsweise aufgezeigt, dass unfaire (Arbeits-)Bedingungen zu erhöhten Fehlzeiten, vermehrtem Diebstahl oder einer stärkeren Fluktuation beitragen können und dass Fairness ein außerordentlich wichtiger Einflussfaktor für den Aufbau von interpersonalem Vertrauen ist. Von den Mitarbeitern als fair eingestufte Bedingungen erhöhen ihren Willen, im Sinne des Unternehmens zu handeln, und beeinflussen ihre freiwillige intrinsische Leistungsbereitschaft auf positive Art und Weise. Auch das Vertrauen in die Vorgesetzten wird dadurch erhöht.⁴⁰³

Vertrauen ist von besonderer Relevanz, wenn es um hochwertige Leistungen und das Erzeugen hochwertiger Produkte insgesamt geht. Vertrauen basiert dabei auf verschiedenen Erfahrungen, die jemand gemacht hat, sodass man zwischen prozessbasiertem Vertrauen, eigenschaftsbasiertem Vertrauen oder institutionenbasiertem Vertrauen unterscheiden kann. Sowohl die Kommunikation als auch die Führung selbst fördern oder zertrümmern eine Vertrauensbasis. Das persönliche Vertrauen ist der Grundstoff, aus dem alles aufgebaut wird – und der Unternehmensalltag entsprechend gut (oder schlecht) funktioniert. Dass auch Systeme Vertrauen aufbauen können, sei zwar hier vermerkt – das Entscheidende ist und bleibt allerdings das interpersonale Vertrauen, weil sowohl System-Vertrauen als auch jede andere Form von Vertrauen (prozessbasiertes, eigenschaftsbasiertes oder institutionenbasiertes) auf personalem Handeln beruht – durch das Agieren, Handeln und Verhalten von

⁴⁰¹ Vgl. Luhmann, Niklas (2015): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 16. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 179 ff.

⁴⁰² Vgl. Hubig, Christoph/Siemoneit, Oliver (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 171–188, S. 178.

⁴⁰³ Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2007): Vertrauensmanagement in Unternehmen: Grundlagen und Fallbeispiele, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 189–203, S. 193.

Personen, von CEOs und Führungskräften, entsteht⁴⁰⁴. Unverzichtbare Bedingung von CEOs und Führungskräfte ist es, Gebildete im Sinne von Selbsterkenntnis und Selbstannahme zu sein und als Führungspersönlichkeiten selber immer Lernende zu bleiben. Das unterstützt ein Arbeits- und Gemeinschaftsklima, das zu höchsten Leistungen anspornt und effizienter wirkt, als noch so raffinierte Motivationstechniken.⁴⁰⁵

4.2 Kommunikationskultur und Unternehmenskultur

In dieser Arbeit werden die beiden Begriffe Unternehmenskultur und Kommunikationskultur synonym verwendet. Die Begründung dafür liegt in der Ähnlichkeit relevanter Inhalte in gängigen Definitionen, der Bereiche, für die eine entsprechende Unternehmenskultur und die Kommunikationskultur verantwortlich zeichnen, und der Annahme, dass Menschen wie auch Unternehmen nicht nicht kommunizieren können.

Der Transfer des Watzlawickschen Axioms auch auf Unternehmen und Organisationen unterstützt in diesem Fall den Versuch, im weiteren Verlauf auf Differenzierung (zwischen den beiden Begriffen) zugunsten der Klärung von Kernelementen der Unternehmenskultur und der Kommunikationskultur zu verzichten.

Unter Unternehmenskultur versteht man die Gesamtsumme der Verhaltensmuster in einem Unternehmen. Das heißt die Gesamtheit der Handlungs-, Gefühls- und Denknormen, einschließlich der Artefakte. Die jeweils herrschende Unternehmenskultur zeigt sowohl die wahrnehmbare Arbeitsweise eines Unternehmens auf, die Art und Weise, wie Probleme gelöst werden – aber auch die für das Unternehmen typischen Muster, Praktiken, Rituale oder Symbole der Kommunikation. Ebenso deren Werte, Ideale, Sinngewandungen und Art der gegenseitigen Verpflichtungen in einer Organisation. Schließlich sind die wahrnehmbaren Ablaufprozesse – Zuständigkeiten, Statussymbole – ebenfalls Ausdruck der Unternehmenskultur.

Alle diese Faktoren werden von der internen (und externen) Unternehmenskommunikation entscheidend geprägt und geformt.

Für Buß kommt die Unternehmenskultur außerdem nicht nur in den technischen Artefakten zum Ausdruck, sondern auch – wie er es nennt – in den strukturellen Artefakten wie zum Beispiel dem Informationssystem, dem Kommunikationsstil, dem Stil der Kontaktaufnahme, dem Wir-Gefühl in einem Unternehmen oder auch der Vertrautheit, Stimmungslage und Atmosphäre.

Die Schnittmenge zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation fällt bei manchen Wissenschaftlern großflächiger aus. Bei anderen etwas weniger. Dennoch scheint die synonyme Verwendung beider Begriffe in dieser Arbeit denkbar. Weil Aufgaben, Werte, Ambitionen und Zielsetzungen, die einerseits von der Unternehmenskultur definiert werden, nahezu bedingungslos von der Unternehmenskommunikation, den Kommunikatoren auf CEO-, Führungs- und Mitarbeitererebene

⁴⁰⁴ Vgl. Staehle 1999, S. 410 ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Rohrhirsch 2011, S. 198–201.

täglich praktisch gelebt werden müssen. Kommunikation prägt die Kultur in einem Unternehmen. Sie ist die faktisch umgesetzte Kultur eines Unternehmens. Diese Erkenntnisse sind nicht unbedingt neu, wenn auch deren Anwendung und Umsetzung offenbar für ganze Managergenerationen – der jüngeren Vergangenheit wie auch heute – eine unverändert große Herausforderung darstellen. Manche meinen: nicht eine, sondern die größte überhaupt. Warum eine glaubhafte und authentische Kommunikation(-skultur) selbst für fachlich exzellente Führungskräfte zu einer beachtlichen Hürde werden kann, soll an dieser Stelle ob seiner Bedeutung für unternehmerischen Erfolg nachdrücklich vermerkt werden – wenngleich eine soziokulturelle Analyse über mögliche Gründe wie zum Beispiel den Mangel an Orientierung, Vorbildern und ethischer Grundhaltung, an Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen ausbleiben muss.

Eine in diese Richtung vertiefende Analyse könnte durch eine empirisch fundierte Anschlussarbeit weitere wertvolle Einblicke in die Motivationsstrukturen von Führungskräften bringen. Berater von Arthur D. Little⁴⁰⁶, einer der weltweit größten und erfolgreichsten Unternehmensberatungen, hielt schon vor zwanzig Jahren in Publikationen fest, dass Werte, Ambitionen und Ziele die wesentlichen Inhalte sind, die Führungskräfte in Zukunft **vermitteln müssen**⁴⁰⁷. Diese Feststellung büßte bis heute nichts an Aktualität und Richtigkeit ein.

Die Ausbalanciertheit der beiden korrespondierenden Gefäße Kultur und Kommunikation kann selbst anhand von Kommunikationsdefinitionen, die sich intensiv auf Kommunikationsprozesse konzentrieren, veranschaulicht werden.

Laut Ansgar Zerfaß⁴⁰⁸ der sehr auf Prozesse fokussierten Definition von Unternehmenskommunikation, wie sie der Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfaß vorschlägt, zusätzlich veranschaulicht werden. „Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“

Die zugrunde liegenden Kommunikationsaktivitäten sind symbolische Handlungen, die von Organisationsmitgliedern (Führungskräften, Kommunikationsverantwortlichen) oder ihren Beauftragten (Agenturen) initiiert werden und eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben. Damit werden sowohl die laufende Leistungserstellung unterstützt (Erfolg) als auch immaterielle Werte (Erfolgspotenziale) geschaffen.

Systematisch unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind Interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations.

⁴⁰⁶ Arthur D. Little zählt zu den weltweit größten Unternehmensberatungsfirmen ...

⁴⁰⁷ Vgl. Bock, Friedrich/Zillesen, Wolfgang (1996): Unternehmen müssen Informationstechnologie radikal anders einsetzen, in: Management im vernetzten Unternehmen, Arthur D. Little (Hrsg.): Wiesbaden: Gabler, S. 299 ff.

⁴⁰⁸ Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 23.

Das Leitbild der Integrierten Kommunikation verweist darauf, dass diese Teilbereiche der Unternehmenskommunikation ebenso wie konkrete Vorgehensweisen stets gesamthaft betrachtet sowie inhaltlich, formal, zeitlich und dramaturgisch abgestimmt werden müssen. Zugleich gilt die soziale Integration, d. h. die Schaffung gemeinsamer Handlungszusammenhänge angesichts knapper Ressourcen und Arbeitsteiligkeit, als zentrale Aufgabe der Kommunikation. Schließlich ist Grundlage des Leitbilds ein Verständnis der Unternehmensführung, das die Integration des Unternehmens in Markt *und* Gesellschaft – im Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität – als konstitutives Element moderner Gesellschaften betrachtet.⁴⁰⁹

Dass die Unternehmenskultur für das Management von herausragender Bedeutung ist, macht Buß an den daraus resultierenden Möglichkeiten gemeinsam geteilter Wahrnehmungen, Erlebnisse, Handlungen und Gefühle fest und nennt die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur (culture management) einen kontinuierlichen Prozess, der nie aufhört und nicht rationalisiert werden kann.

Festgemacht werden kann die Unternehmenskultur an technischen Artefakten (im Wortsinn: künstliches Erzeugnis) wie Maschinen und Gebäuden, an strukturellen Artefakten wie Hierarchien, Informations- und Kontrollsystemen. Aber letztendlich vor allem auch am Führungsstil, am Verhalten der Mitarbeiter – speziell der verantwortlichen Manager. Buß verweist darauf, dass die Symbole bzw. die symbolische Kommunikation als kulturstiftend wahrgenommen werden und den Handlungsrahmen in einer Organisation definieren.⁴¹⁰

Kommunikationsverständnis und Kommunikationskultur

Verhalten und Agieren von Führungskräften, wie auch von Mitarbeiter/Kollegen, kann ohne das Wissen über deren Einbettung im organisationalen Umfeld und ohne Kenntnis ihres sozialen, gesellschaftlichen, kulturellen Hintergrunds nicht umfassend treffsicher interpretiert werden. Kulturelle Prädispositionen beeinflussen das Verhalten jedes Menschen. Die erlernten Wahrnehmungsmuster, Gefühls- und Denkmuster wirken sich in jeder Situation auf Verhalten und Handlungspräferenzen aus. Das Verständnis für diese Mechanismen, die lenkend das Verhalten von Mitarbeitern/Kollegen beeinflussen, erhöht demgemäß die Kommunikationskompetenz von Führungskräften.

Die vertiefende Auseinandersetzung mit der Organisationskultur eines Unternehmens führt alternativlos zur vertiefenden Auseinandersetzung mit der Kommunikationskultur eines Unternehmens.

Zur begrifflichen Präzisierung und Klarheit soll ein Blick auf das Kulturkonzept von Edgar Schein dienen. Das Konzept der Organisationskultur von Edgar Schein eingehend zu analysieren und zu werten, würde (trotz seines unbestritten überragenden Beitrages zur Weiterentwicklung der Organisationskultur-Ansätze) die mit dieser Arbeit angestrebte Konzentration auf eine dialogische Kommunikationskultur unter neurowissenschaftlichen Aspekten sprengen. Da die Grenzen zwischen Organisations- und Kommunikationskultur in manchen Bereichen fließend sind und deren Zielsetzungen nicht einer gewissen Ähnlichkeit entbehren, kann eine Annäherung an die Sichtweisen von Schein

⁴⁰⁹ Zerfaß 2007, S. 23.

⁴¹⁰ Vgl. Buß 2012, S. 183 ff.

aufschlussreich sein. Ausdrückliches Ziel seines Kulturkonzepts ist es, menschliches Verhalten zunächst einmal zu verstehen, sodann menschliches Verhalten zu prognostizieren und schließlich menschliches Verhalten – falls gewünscht, gefordert oder notwendig – auch zu beeinflussen⁴¹¹.

Klassische Kommunikationskonzepte sehen das gleichfalls als Hauptzielsetzung, wobei bei der Persuasion die Beeinflussung von Menschen so weit geht, dass alle manipulativen – und nicht mehr der Wahrheit verpflichteten – Methoden zulässig sind zur Erreichung des Zieles, dass Meinungen übernommen werden.

Beide Ansätze sind von einer dialogischen Ausrichtung etwas entfernt.

Die eigentliche Essenz der Kultur nach Schein sind sogenannte Basisannahmen. Das bedeutet, dass, wenn ein Lösungsansatz mehrmals funktioniert, dieser mit einer so hohen Erfolgsquote verbunden ist, dass ihn niemand mehr in Frage stellt. Im Gegensatz zu dominanten Wertorientierungen, die als eine von mehreren sichtbaren Alternativen bezeichnet werden, sind Basisannahmen implizite Annahmen, die Mitglieder einer Gruppe lenken und ihnen suggerieren, wie wahrzunehmen, zu fühlen und zu denken ist. So interpretiert Reisman das Kulturkonzept von Edgar Schein⁴¹².

Lenkungselemente, die dem Dialogischen fremd sind. Bei einer dialogischen Annäherung an das Thema Kommunikation und Kultur herrschen Basisannahmen vor, wonach alles, was der andere sagt und tut, in Schwebelage zu halten ist, nicht bewertend beurteilt wird und keiner zu einem bestimmten Verhalten gedrängt wird. Ziel ist es, darauf zu setzen, dass Gespräche, bei denen Vertrauen und der vorbehaltlose beidseitige Nutzen im Vordergrund stehen, zu einem Mehrwert führen, ob in der Lösung von Problemen, bei der Optimierung von Projekten und Prozessen, oder hinsichtlich gemeinsam gewonnener Erkenntnisse.

Vertrauensverlust: Der Weg in die Krise

Die Frage nach einer Kommunikationshaltung, die auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut ist und im jeweiligen Gesprächs- oder Dialogpartner alle positiven Seiten seines Könnens, Wollens, Wissens und seiner Gefühlswelt zum Schwingen bringt, ist wahrscheinlich ähnlich schwer zu beantworten wie die Frage, was Bewusstsein ist – oder die Frage, wann der Mensch fähig sein wird, eine einzige menschliche Zelle nachzubauen.

Die Annäherung an diese Frage setzt die Vernetzung von Fähigkeiten voraus, die über das technische Know-how von Kommunikationsinstrumenten, über das Beherrschen einer auf Anlass und Zielsetzung maßgeschneiderten Strategie, über das virtuose Handling aller für den angestrebten Erfolg erforderlichen medialen Kanäle und über die Bereitschaft einer gewissen Selbstinszenierung als Führungskraft hinausgehen.

Wissenschaftliche Analysen, Modelle und konzeptionelle Annäherungen an das Thema Mitarbeiter und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg füllen weiterhin Hörsäle und Bibliotheken. Die Zahl der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler, die einen Paradigmenwechsel für die

⁴¹¹ Vgl. Schein 2006, S. 150 ff.

⁴¹² Vgl. Reisman 2013, S. 81 f.

Schwerpunktsetzungen im unternehmerischen Alltag fordern, erhöht sich ständig. Nur die Vertreter einer bedingungslosen Bejahung interdisziplinärer Kooperationen zur Potenzierung von Erkenntniszugewinnen im Bereich von Wirtschaft und Kommunikation vermehren sich eher zögerlich.

Jede Krise in einem Unternehmen ist mit einem massiven Vertrauensverlust bei den Stakeholdern verbunden – und geht einer Krise voraus.

Vertrauen bzw. Misstrauen und Vertrauensverlust können Unternehmen aber noch in ganz andere Problemzonen hineinkatapultieren, wenn etwa Mitarbeiter ihr firmeninternes Wissen dazu benutzen, dieses nach außen zu tragen und dem Unternehmen damit schaden, indem Unregelmäßigkeiten oder Verletzungen ethischer, moralischer oder humanitärer Grundregeln publik gemacht werden. Von kleineren Irritationen bis hin zu einem Super-GAU, von dem sich das Unternehmen lange nicht erholen kann, reicht dabei das Spektrum. Wie immer man dazu stehen mag und welche (Wettbewerbs-)Motive auch internationaler Prägung dabei eine Rolle gespielt haben könnten – der Skandal rund um die Manipulation von Abgaswerten bei Dieselmotoren, für den einige Topmanager des VW-Konzerns wohl die Verantwortung tragen, kann als Prototyp für eine Krise angesehen werden, die durch publik gemachtes Insiderwissen entstanden ist. Ohne hier werten zu wollen, muss davon ausgegangen werden, dass die betrügerischen Machenschaften einiger weniger im Konzern von anderen als unerträglich und nicht tolerierbar angesehen wurden, die in der Veröffentlichung von internen Daten und Fakten eine letzte Möglichkeit sahen, diesem betrügerischen Agieren einen Riegel vorzuschieben. Potenzial einer Bedrohung oder internes Potenzial mit einer kathartischen Wirkung?

Jedenfalls zeigen solche Skandale bzw. Sondersituationen, in die auch hochrenommierte Unternehmen über Nacht hineinschlittern können, dass die ethische Haltung der Mitarbeiter und deren Wertvorstellungen gleichermaßen ein großes Kapital wie auch – bei Verletzungen – ein beträchtliches Risiko für CEOs sein können, die entweder mit diesem Kapital arbeiten oder es ignorieren wollen – bis zum Tag X, was aufgrund der Kommunikationskanäle, die heute jedem zur Verfügung stehen, allerdings ein höchst kurzsichtiges Unterfangen wäre. „Ein Phänomen ist zum Beispiel, dass wir sogenannte Whistleblower bekommen – also wir kriegen dann wirklich zum Teil aus den Unternehmen Informationen. Das sind Leute, die kommen zu uns und sagen, passt auf, ihr sagt meinen Namen nicht, ich weiß, dass ich trotzdem ein gewisses Risiko eingehe, ich muss euch ja vertrauen, dass ihr das nicht tut, da geht es ja um meinen Arbeitsplatz.“⁴¹³

Das Ansehen der Wirtschaft leidet unter Krisen und Skandalen – und diese führen zu einem massiven Verlust von Vertrauen unter den Stakeholdern. Sie distanzieren sich zunehmend von marktwirtschaftlichem Handeln, weil diverse Skandale immer wieder zeigen, wie einzelne CEOs den Integritätsansprüchen und ihrer Verantwortung für Mitarbeiter und Unternehmen überhaupt nicht gerecht wurden. Zu dieser Einschätzung trägt auch bei, dass bei Mitarbeitern und bei anderen Stakeholdern verstärkt der Eindruck entsteht, dass die international bzw. global agierenden Unternehmen immer egoistischer und unkontrollierter agieren können⁴¹⁴.

⁴¹³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 4_2015_(26480–26864).

⁴¹⁴ Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2010): Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation. Welche Herausforderungen Führungskräfte annehmen müssen, Bern: Haupt, S. 22 ff.

Frustrierte Mitarbeiter bringen keine Leistung. Diese Ansicht findet zahlreiche Unterstützer – ebenso wie die Überzeugung, dass glückliche Führungskräfte bessere Entscheidungen treffen und Mitarbeiter, die mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, tatsächlich mehr leisten. Unternehmen, die sich aktiv und soweit es im Firmenumfeld möglich ist, um das Glück ihrer Mitarbeiter kümmern, sind innovativer als Unternehmen, die den Mitarbeitern keine Arbeitsbedingungen bieten, in denen sie Zeit für Experimente haben oder ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Letztendlich scheint erwiesen, dass glückliche Mitarbeiter weniger häufig ihren Arbeitsplatz wechseln. Sie freuen sich ganz einfach (mehr oder weniger) täglich auf ihre Arbeit und die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen.⁴¹⁵

Vertrauen im Unternehmen

Die Vertrauensfrage in Unternehmen zu stellen, ähnelt dem Versuch, die Treue eines Partners in Frage zu stellen – auch wenn es hier klar um das existierende Vertrauen unter den Mitarbeitern, zwischen CEOs und/oder zu den Zielen und Perspektiven des Unternehmens geht.

Befleißigen sich Führungskräfte einer Gesprächskultur, die von gegenseitigem Respekt, Anerkennung und Offenheit gekennzeichnet ist, beflügelt das nicht nur Engagement und Einsatzfreude aller. Eine von der Vielschichtigkeit und Fragmentierung der Gesprächspartner einerseits und dem Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit andererseits durchdrungene Gesprächs- und Dialogkultur⁴¹⁶ kann des Weiteren als tragfähiges Fundament auch für alle im Unternehmensalltag auftretenden Probleme und Konflikte angesehen werden. Befragungen zeigen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) eine nicht untypische Richtung von Antworten, wenn das persönliche Vertrauensverständnis und Verhalten angesprochen ist. Sie bewegen sich zwischen ehrlicher bis scheinheiliger Empörung über die scheinbar implizit enthaltene Unterstellung der Illoyalität, da Vertrauen und Loyalität für viele untrennbare siamesische Zwillinge sind. Diesem Denkansatz zufolge müsste jede Vertrauenskrise automatisch in Loyalitätskonflikten münden – in der Folge verbunden mit Illoyalität gegenüber dem Unternehmen. Ähnlich vehement in Aussagestärke und Deutlichkeit ist das Hinterfragen der Vertrauenssituation gegenüber Kollegen und Mitarbeitern. Es scheint einen ganz besonderen Nerv zu treffen, wenn nach der Existenz, der Qualität und dem möglichen Verlust von Vertrauen gefragt wird.

- Führung im herkömmlichen Sinn mag mit Wissen, Macht und Verfügungsgewalt über finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen assoziiert werden. Im Sinne einer neuen Unternehmens- und Kommunikationskultur ist Führung aber vor allem auch mit Wertschätzung, Integrität und Vertrauen eng verknüpft. Jenen zu vertrauen, die geführt werden, ist wesentliche Voraussetzung für deren Motivation und Einsatzfreude. Vertrauen bestimmt den Grad der gewährten Freiheit und der übertragenen Verantwortung, und

⁴¹⁵ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 192.

⁴¹⁶ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

ebenso die Atmosphäre und das Klima, das am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen letztendlich herrscht⁴¹⁷.

- Geführte, ob Mitarbeiter oder Stakeholder anderer Art, sind in ihrem Glauben an Personen, eine Organisation, ein Produkt oder eine Dienstleistung in exzeptioneller Weise vom Vertrauen in ihrer Haltung zu Personen, zu einer Organisation oder einem Produkt abhängig. Beeinträchtigungen oder ein getrübtetes Vertrauensverhältnis können besonders schnell in ein Misstrauensverhältnis umschlagen. Personales Vertrauen ist in besonderem Maße das Ergebnis gelungener Interaktionsgeschichten. Gelingt es, dieses Vertrauen zu gewinnen, ist das die Basis für weitere, erfolgreiche Interaktionen. Das Vertrauen in die Beziehung wächst, wird stärker und wird Grundlage für weitere Vertrauenshandlungen – aber auch für die Gewährung von Vertrauensvorschuss⁴¹⁸.
- Vertrauen in die Sache, in Fortschritte, die gemeinsam erzielt werden können, scheint Folge eines Führungsverständnisses zu sein, das sich nicht scheut, mit Herz und Vernunft zu führen⁴¹⁹. Nichtsdestotrotz ist der Weg zu gegenseitigem Vertrauen jedenfalls mit (viel) Arbeit verbunden, weil Vertrauen zumeist nicht per se automatisch gegeben ist, mühsam erarbeitet, aber sehr schnell verspielt sein kann⁴²⁰.
- Eine Skalierung von Vertrauensstufen scheint zwar problematisch, weil von individuellem Beziehungsstatus, Wissen über menschliche und/oder fachliche Qualitäten oder Informationen aus zweiter Hand abhängig. Dennoch ist auffallend, dass man bei Befragungen immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen kommt, wenn es um Wirtschafts- und/oder Finanzkrisen geht – nämlich, dass die Integrität von Topmanagern überwiegend angezweifelt wird und der Vertrauensverlust in global agierende Wirtschaftsunternehmen generell – in die Finanzbranche ganz speziell – noch nie gekannte, dramatische Ausmaße angenommen hat. Nicht zuletzt auch deshalb, weil in den Augen von Verbrauchern und Mitarbeitern die in Skandale verwickelten Organisationen die einst deklarierten oder kommunizierten Werte mit Füßen getreten haben⁴²¹.

Praktizieren CEOs nicht die Werte, die ihrem Unternehmen zugeschrieben werden (sollten), verlieren sie mit Sicherheit. In letzter Konsequenz – zu Recht – Kopf und Kragen. Denn Führungskräfte verraten durch ihren Verstoß gegen die Werte ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter, aber auch die Kunden, sodass sie zu Recht von ihnen u. a. durch Vertrauensentzug abgestraft werden.

⁴¹⁷ Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute, 4. Auflage, Frankfurt: Verlag F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 154.

⁴¹⁸ Vgl. Hubig/Siemoneit 2007, S. 178.

⁴¹⁹ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 151.

⁴²⁰ Vgl. Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2010): Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation. Welche Herausforderungen Führungskräfte annehmen müssen, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Haupt, S. 40 ff.

⁴²¹ Vgl. Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiawan, Iwan (2010): Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen, Frankfurt am Main: Verlag Campus, S. 87.

Wertschätzung und Vertrauenswürdigkeit sind offenkundig für Mitarbeiter (und Kunden) ebenso nahtlos verbunden wie Achtung und Integrität⁴²².

Vertrauen als wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Interagierens in Unternehmen und zwischen Kollegen wie Mitarbeitern ist in den letzten Jahren auch von den Wirtschaftswissenschaften als erfolgsrelevanter Faktor verstärkt entdeckt worden. Im Zuge der Beschäftigung mit den sogenannten weichen Faktoren (soft factors, intangibles, goodwill) nimmt die Konzentration zu, mit der sich Experten dieses Themas annehmen. Es geht vermehrt um Beziehungsqualität, um die Beschaffenheit der diversen Beziehungsgeflechte, die es in einer Organisation gibt – und deren Haltbarkeit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit entscheidenden Anteil an der erfolgreichen Bewältigung von Hürden auf dem Weg zur Erreichung von definierten Unternehmenszielen haben⁴²³.

Führungspersönlichkeiten, die das in sie gesetzte Vertrauen missbrauchen, verraten sich über kurz oder lang selbst. Zumeist ist es dann nur eine Frage der Zeit, wenn sich Topmanager oder Spitzenpolitiker aus einer ihnen übertragenen Funktion wieder verabschieden müssen. Nicht weil Führungsfehler passiert sind, sondern weil sie ihre (allmählich gewachsene) Unehrllichkeit, ihr Werteverlust, ihre Gier zu Fall gebracht haben und die Diskrepanz zwischen Gelebtem und Gedachtem, Gemachtem und Gefordertem, auch ohne es ausgesprochen zu haben, für alle spürbar, fühlbar und sichtbar wurde. Stellen sich Führungspersönlichkeiten nicht auf Dauer unter die Ansprüche der Sache, sind Person und Inhalt nicht langfristig in hohem Maße kongruent, bezeugt das eigene Tun nicht immer wieder, dass es um die Sache und nicht um Macht und Einfluss geht, ist es auch gar nicht möglich, dass zum Beispiel Mitarbeiter sich erfolgsversprechend führen lassen, ohne den Eindruck zu haben, dass sie sich am Rande der Selbstaufgabe befinden und das solcherart Geführt-Werden mit Autonomieverlust assoziieren.⁴²⁴

Führungspersönlichkeiten der Zukunft sind Gebildete – hinsichtlich Selbsterkenntnis und Selbstannahme. Beides sind Voraussetzungen für eine Haltung gegenüber Kollegen und Mitarbeitern, auf deren Mittun und Mitgestalten die Führungskraft angewiesen ist. Persönliche Begegnungen können sich dann am besten entfalten, wenn Gesprächspartner die Achtung des anderen spüren, frei ihr Denken und ihre Überlegungen artikulieren können, verantwortungsvoll miteinander umgehen und die Interaktion unter der Prämisse von Wahrhaftigkeit stattfindet.

Für diejenigen aber, die (...) glauben, dass geglücktes Leben etwas mit der freien und nicht manipulierbaren oder technologisch herstellbaren Anerkennung meiner selbst *durch andere Personen* zu tun hat“, für diejenigen wird personale Begegnung immer in den Kategorien der Achtung, der Freiheit, der Verantwortung und Wahrhaftigkeit stattfinden. In einer solchen Atmosphäre kann sich dann genau jene Einstellung und Haltung entwickeln, die Führungskräfte in allen Unternehmen anstreben (müssen): das Bedürfnis und den Willen in den Mitarbeitern zu wecken, unbedingt und aktiv zum Gelingen von Projekten oder zur Erreichung definierter Ziele beitragen zu wollen. Eine Gesprächskultur, bei der Würde, Achtung und Vertrauen Basiselemente sind, kann in diesem Sinne mehr bewirken als viele Führungs- und Motivationstechniken. „Keine Frage ist es, dass die Bedeutung der Mitarbeiterauswahl

⁴²² Kotler/Kartajaya/Setiawan 2010, S. 88.

⁴²³ Vgl. Hubig/Siemoneit 2007, S. 172.

⁴²⁴ Vgl. Rohrhirsch 2011b, S. 198–201.

in Unternehmen, die sich einer Sache verpflichtet fühlen und sich immer in der Gefolgschaft ihres Auftrages sehen, überhaupt nicht mehr überschätzt werden kann.“⁴²⁵

Vertrauensraum für Kommunikation

Hinter der Luhmannschen Annäherung an Vertrauen, wonach Vertrauen immer als eine riskante Vorleistung⁴²⁶ eines Menschen gegenüber einem anderen Menschen (Kollegen, Mitarbeiter, CEO – oder einer Organisation, Abteilung, einem Produkt oder Objekt) anzusehen ist bzw. eine solche bedeutet, steckt ein zutiefst bedauerliches Misstrauen gegenüber jedem und allem. In den Köpfen von CEOs verankert, widerspricht es einer wertschätzenden, auf Achtung und Respekt basierenden Führung und erfordert grundlegend und täglich einen nicht unbedeutenden Mehraufwand für das notwendige Abgleichen von Informationen zur Bewältigung des unternehmerischen Alltages.

In der empirischen Arbeit wurde klar, dass Vertrauen tatsächlich als eine tragende Säule für Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb der jeweiligen Managementebenen zu sehen ist und auch gesehen wird. „Das Team muss auf einer bestimmten Vertrauensebene funktionieren. Ich würde sagen: Charisma, Vertrauen und Regelmäßigkeit. Das würde ich als wichtige Stützen sehen. Wenn die drei nicht gegeben sind, dann tust du dir schwer.“⁴²⁷ Diese Aussage eines CEOs eines österreichischen Unternehmens, das auch mit internationalen Projektpartnern kooperiert, steht stellvertretend für die anderen Interviewpartner, die dem Vertrauen zu Kollegen und Mitarbeitern ebenfalls zentrale Bedeutung beimessen.

Gänzlich negativ wirkt sich diese Misstrauenshaltung auf eine interne Kommunikation aus, deren Ziel es sein sollte, vorhandene Potenziale der Mitarbeiter und Kollegen entfalten zu helfen, deren Kreativität, Innovationsfreude, Engagement und deren ganze Begeisterungsfähigkeit. Ähnlich wie das Prinzip der unüberschreitbaren Grenzen besagt, dass ethische Werte jedem unternehmerischen Handeln klare und nicht verschiebbare Schranken setzen sollen⁴²⁸, genauso müssten Besetzungskommissionen oder Aufsichtsräte Wertekriterien als ununterschreitbare Linie bei der Auswahl von CEOs und Führungskräften deklarieren, selbst wenn die fachliche Qualifikation einen Begriff wie „Outstanding“ verdienen würde. Dazu zählen unabdingbar Charakterstärke, Wertebewusstsein, Seriosität, Kommunikationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Menschenliebe – selbst wenn Letzteres weder mit betriebswirtschaftlicher noch kommunikationswissenschaftlicher Literatur belegbar scheint und wie überhaupt vor allem die Wirtschaftswissenschaften lange Zeit ihre belegbare Not mit Begrifflichkeiten zu haben schienen (und teilweise wohl noch immer darunter leiden), die weder eine Maßeinheit noch in Zahlen gegossene Analyse- oder Ergebniseinheit darstellten. Denn was nicht gewogen, gemessen, gezählt werden kann, ist bilanziell nicht erfassbar und daher für Bewertung, Analyse und Strategie nicht brauchbar. So eindeutig. So falsch.

⁴²⁵ Rohrhirsch, Ferdinand (2011): Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 173 ff.

⁴²⁶ Vgl. Luhmann 1989, S. 23 f.

⁴²⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 12_2015_(16669–16896).

⁴²⁸ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 152.

Vertrauen – Kernelement von Dialog

Krisenhafte Entwicklungen, Absatz- und Umsatzprobleme, der Verlust von Vertrauen in die Technik, politische und gesellschaftliche Umwälzungen mit unmittelbaren, kaum mehr steuerbaren Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen und Arbeitsmarkt tragen zu einer schleichenden Reduktion des Machbarkeitsdenkens bei. Vertrauen in Rezepte, Methoden und Kraft zur Bewältigung derartiger Problemstellungen schwinden. Dies führt dazu, dass die Wirtschaftswissenschaften vermehrt das Thema Vertrauen für sich entdecken. Weichen Faktoren, immateriellen Gütern oder „goodwill“ wird zwar mehr Raum gegeben⁴²⁹. Emotionen erfahren als Mittel zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements eine größere Aufmerksamkeit⁴³⁰. Der Vertrauensansatz wird diversifiziert und unterteilt in das auf den Einzelnen ausgerichtete Vertrauen und jenes, das innerhalb von Beziehungsstrukturen zum Ausdruck kommt. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene wird sogar gefordert, „Vertrauen als Organisationsprinzip“ zu verankern und zu verwirklichen⁴³¹.

Die Vernetzungsarbeit auf der Metaebene der innerorganisatorischen bzw. unternehmerischen Ebene jedoch bedarf nicht einer weiteren Fragmentierung von Erklärungsansätzen, wie und wodurch in Unternehmen Vertrauen aufgebaut und Vertrauensverluste vermieden werden können.

Zielführender erscheint der Autorin die Besinnung auf das Einende und das Verbindende – mit einer damit verbundenen Implementierungs- und Anwendungsstrategie innerhalb der Unternehmen. Denn auch das Vertrauen in eine weitere Ausdehnung von immer mehr fachlichen Expertisen, einer noch größeren Aufsplitterung von Management- und Kommunikationsfragmenten scheint von Zweifeln über den richtigeren Weg verdrängt zu werden.

Die Interne Kommunikation ist die Grundlage für alle Managementprozesse in einem Unternehmen, unabhängig von ihrer Qualität. Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit von CEOs wird zum klaren Wettbewerbsvorteil, zumal sich laut Buß der Wettbewerb von der Produkt- auf die Kommunikationsebene verlagert und somit der Bedeutungsrahmen auch der Internen Kommunikation neu abgesteckt werden muss⁴³².

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens spielt Vertrauen schon deshalb eine entscheidende Rolle, weil das Vertrauen die Mitarbeiter unmittelbarst betrifft, Basis und Voraussetzung für eine gedeihliche Zusammenarbeit ist und Grundstock für alles, was im Arbeitsalltag Freude bereiten kann. Etwa das Zugeständnis, mit einer völlig neuen Aufgabe betraut zu werden, für die man sich schon lange interessiert zeigte. Oder das Einräumen von Möglichkeiten, Versuche zur Optimierung von Prozessen starten zu dürfen – auch mit der Gewissheit, dass bei einem Fehler Ermunterung, nicht vernichtende Kritik, der Fall sein wird. Vertrauensbildende Maßnahmen können daher als Kittmasse für Innovationsfreude oder Mitarbeiterzufriedenheit angesehen werden.

⁴²⁹ Vgl. Ebert, Helmut (2014): Unternehmenskommunikation und Vertrauen. Eine Bestandsaufnahme der Glaubwürdigkeitsforschung, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 ff., Art. Nr. 8.76, S. 1–53 (S. 15).

⁴³⁰ Vgl. Schick, Siegfried (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 5., aktualisierte Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 114 f.

⁴³¹ Vgl. Schweer, Martin/Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern, S. 15 ff.

⁴³² Vgl. Buß, Eugen/Fink-Heuberger, Ulrike (2000): Image Management, Frankfurt am Main, S. 78 ff.

Eine funktionierende Unternehmensethik, die erkennbar gelebt wird (zum Beispiel keine Geschäfte mit Räuberstaaten), eine Unternehmenskultur, die für alle ein akzeptiertes und geschätztes Wertegerüst darstellt, oder auch ein Corporate-Governance-Ordnungsrahmen, der Verlässlichkeit und Transparenz garantiert, sind einige der vertrauensbildenden Maßnahmen, die ihrerseits unabdingbar für den Aufbau von Reputation sind⁴³³.

In zunehmendem Maße ist in den Wirtschaftswissenschaften ein sogenannter „linguistic turn“, das heißt eine erhöhte Aufmerksamkeit für die verwendete Sprache, für die diesbezügliche Ausdrucksstärke im Bereich der Internen Kommunikation, als eine entscheidende Ressource in den Unternehmen zu beobachten⁴³⁴. Noch vorhandener Nachteil: Die Berechnung und Auslotung des Anteils der Sprache für das Erreichen von Unternehmenszielen wird als höchst anspruchsvoll angesehen.

Gelingende Interne Kommunikation ganz generell, speziell aber jene mit einem dialogischen Kommunikationszugang, steht und fällt mit dem herrschenden Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern, im vertikalen wie auch im horizontalen Bereich. Ob zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder innerhalb von Abteilungen – Vertrauen ist das wichtigste Bindeglied zwischen Beteiligten und Betroffenen eines Kommunikationsprozesses. Kommunikation dient in diesem Kontext dem wechselseitigen Beobachten und Erkunden von Menschen. Dies ist Voraussetzung für eine reziproke Handlungsorientierung, damit eine gemeinsame Basis für eine Vertrauensbeziehung aufgebaut und eine Beziehungskultur geschaffen werden kann – bestehend aus Ritualen, Gewohnheiten, Routinen, gemeinsamen Symbolen⁴³⁵. Diese gegenseitige Handlungsorientierung und (in gewisser Weise auch) Abhängigkeit begründet ein Gefühl, dass man sich auf den anderen verlassen kann, dass man nicht ständig in einem Status des Kontrollierens sämtlicher Handlungen und Verhaltensweisen des anderen sich befindet.

Vertrauen kann nicht durch ein besseres Gehalt erkaufte werden, nicht durch Benefits anderer Art, sondern beruht auf einem sehr komplexen Zusammenspiel persönlicher Einschätzungen, Emotionen, Bestätigungen erwarteten positiven Verhaltens und dem Wegfall von Angst.

Rahmenbedingungen für eine dialogische Kultur

Die alleinige Betrachtung und Analyse der Vorteile einer dialogbasierten Internen Kommunikation ist für deren gelingende erfolgreiche Implementierung längst nicht ausreichend. Zu den großen Herausforderungen für eine Umsetzungsstrategie dialogischer Kommunikation zählen Rahmenbedingungen für dialogisches Verhalten, ohne die es nicht möglich ist, eine dialogische Kultur für die Unternehmenskommunikation aufzubauen. Soziale Kompetenz von Führungskräften ist eine

⁴³³ Vgl. Bentele, Günter/Andres, Susanne (2005): Ethische Herausforderung an die Unternehmensführung, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.), Köln: Art. Nr. 1.26.

⁴³⁴ Vgl. Stahl, Heinz K./Menz, Florian (2014): Handbuch Stakeholdermanagement. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Berlin.

⁴³⁵ Vgl. Hubig, Christoph (2014): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 351–369.

wesentliche Voraussetzung dafür. Vertrauen, Loyalität, Solidarität werden dadurch zu Grundpfeilern der innerorganisatorischen Kooperation.

Sie aufzubauen bzw. einzufordern kann viel Zeit in Anspruch nehmen – wobei der Faktor Vertrauen ein kompliziertes und sensibles Gefüge an Zuwendung, Offenheit, Reflexionsfähigkeit, Ehrlichkeit und Fehlerkultur voraussetzt.

Führungskräfte müssen diese Disziplinen beherrschen, weil sie sich auf Aussagen von Mitarbeitern/Kollegen verlassen können müssen. Andernfalls gerieten sie in die Negativ-Spirale der permanenten Kontrolle und des destruktiven Hinterfragens jeder Aktivität. Offenkundig vertrauen gute Manager bzw. Führungskräfte mehr als schlechte. Auch in der Public Relation (PR) „gilt Vertrauen als zentrale Zielgröße neben Akzeptanz, Commitment, Reputation, Image und Identität“⁴³⁶. Henry Mintzberg, amerikanischer Professor für Managementlehre, stieß bei einer Untersuchung des Tagesablaufs von Managern auf das für ihn überraschende Ergebnis, dass diese sich kaum länger als eine Stunde einer bestimmten Sache widmen und dass über 50 % ihrer Tätigkeiten weniger als neun Minuten in Anspruch nehmen. Nur 10 Prozent der Aktivitäten dauern laut dieser Studie länger als eine Stunde. In Summe stellt sich der Manager-Alltag stark fragmentiert dar, abwechslungsreich und mit zeitlich eher kurz andauernden Managementaktivitäten⁴³⁷. Ein Zeitmanagement, das ohne eine vertrauensvolle Grundhaltung in ihre Mitarbeiter/Kollegen nicht funktionierte.

Vertrauen bedeutet, sich auf jemanden verlassen zu können, jemanden für zuverlässig zu halten. Dem Vertrauen in Unternehmen und Organisationen als ein grundlegendes Element erfolgreichen Agierens soll aufgrund seiner elementaren Bedeutung für gute Führung und ein gutes Arbeitsklima zusätzlich Raum gewidmet werden – zur vertiefenden Betrachtung des Stellenwerts, den Vertrauen in Unternehmen einnimmt.

Bei einer dialogischen Haltung nach Petersen⁴³⁸, die durch Offenheit dem Partner gegenüber und durch die gemeinsame – nicht eigennützige und den eigenen Vorteil im Auge habende – Suche nach Lösungen gekennzeichnet ist, kommt dem gegenseitigen Vertrauen hohe Bedeutung zu. Nur wer vertrauensbildende Maßnahmen setzt, kann umgekehrt bei den Mitarbeitern/Kollegen dieselbe Haltung und dasselbe Maß an Vertrauen bewirken.

Basiselement für eine Vertrauensbeziehung in den Unternehmen ist, wie Petersen meint, eine Art „moralischer Vertrag“. Dieser regelt, welche Prinzipien im Umgang miteinander gelten.

Die Grundlage von Zusammenarbeit und Kooperation in einem Unternehmen ist Vertrauen. Dies ist deshalb von großer Bedeutung, weil keine Führungskraft einen vollständigen Überblick über das

⁴³⁶ Vgl. Röttger, Ulrike/Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (2011): Grundlagen der PR. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, Wiesbaden.

⁴³⁷ In dieser Studie beobachtete Henry Mintzberg fünf Topmanager in fünf amerikanischen Unternehmen und konnte dabei zehn beobachtbare Rollen (Repräsentant, Führer, Koordinator – Beziehungspflege; Informationssammler, Informationsverteiler, Informant für externe Gruppen – Information; Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler, Verhandlungsführer – Entscheidung) feststellen. Daraus ist abzuleiten, dass der Alltag von CEOs in der Realität stärker durch kommunikative, interpersonale Aktivitäten geprägt ist, als vielfach vermutet wird (vgl. Staehle 1999, S. 84).

⁴³⁸ Vgl. Petersen 2003, S. 374.

Geschehen in der Organisation haben kann. Außerdem würden Menschen verrückt werden, wenn sie alles hinterfragen müssten, allem mit Misstrauen begegnen.

Die gefühlsmäßige Bindung an ein Unternehmen und das Ausmaß der Identifikation mit einer Arbeitsorganisation, das in der kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fachterminologie gerne als Commitment bezeichnet wird, beeinflusst die Arbeitsleistung an jedem einzelnen Tag. Grundlage für die positive Bindung ist in den meisten Fällen eine auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Arbeitsübereinkunft. Ohne Vertrauen können Unternehmen langfristig nicht funktionieren. Der Faktor Vertrauen steht für viele im Widerspruch mit dem in Organisationen und Unternehmen herrschenden Konkurrenzdenken. Vertrauen ist aber Grundvoraussetzung für ein partnerschaftliches Miteinander, für ein rückhaltloses und offenes Suchen nach gemeinsamen Lösungen und Antworten auf Fragen, die sich aus dem Unternehmensalltag ergeben.

Dialogisches Führen und Kommunizieren kann ohne Vertrauen nicht funktionieren. Diese Kultur des Dialogischen, als ein unbestrittener und geteilter gemeinsamer Sinn, lebt von der Übereinstimmung von gemeinsam festgelegten Regeln. Wie David Bohm in seiner Analyse über Kultur und Gesellschaft betont, ist eine kohärente, geteilte Sinnebene unerlässlich, weil es sonst schlecht um eine organisatorische Einheit steht. Es mag für tradiertes Denken mühevoll sein, eine uneingeschränkt dialogische Haltung – im Führungsalltag – einzunehmen, weil dies unter anderem bedeutet, dass Gesagtes und Gedachtes in Schwebelage gehalten werden muss. Zumindest für kurze Zeit. Meinungen und Annahmen nicht inkohärent zu verteidigen, wäre nach Bohm bitter notwendig für das Funktionieren einer Gesellschaft. Diese Annahme kann ebenso auf Unternehmen und Organisationen überstülpt werden, sind sie doch in ihrer multifunktionalen Vernetzung und Schichtung mit gesellschaftlichen Strukturen vergleichbar, teils ident. Das Wirken des dialogischen Geistes ist in kleineren Gruppen ebenso möglich wie bei einem Gespräch zu zweit. Der gemeinsame Sinn in einem Unternehmen hält alles und alle zusammen. Er ist, um den Vergleich zu bemühen, den Bohm gebraucht, wie Zement für ein Gebäude. Wenn man ein Haus mit minderwertigem Zement baut, wenn ein Unternehmen durch minderwertigen (Kommunikations-)Zement die Mitarbeiter/Kollegen zu managen versucht, bekommt es über kurz oder lang Risse, wird zum Sanierungsfall, muss verkauft werden oder geht bankrott⁴³⁹. Ist hingegen dieser gemeinsame, geteilte Sinn gegeben, sind allgemeine und spezifische Solidarität innerhalb des Unternehmens und eine grundsätzliche Loyalität zu Führungskräften wie Schmiere für das Getriebe.

Vernetzung: Die Perspektive für Erfolge

Auch wenn sich noch nicht alle Fakten wissenschaftlich nachweisen lassen, ist deren Existenz schwer zu leugnen: dass Kommunikation über das rein Körperliche – Menschen, die kommunikativ funktionieren, Technik, die angreifbar ist, Kommunikationsprodukte, die in die Hand genommen werden können –, hinausgeht. Der Diskussion über Fragen, welche Rolle Geist, Seele und Ethik spielen, wird in Zukunft viel mehr Raum gewidmet werden müssen. Jedenfalls aber wird sie zu führen sein, weil die

⁴³⁹ Vgl. Bohm, David (2014): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, 7. Auflage, Verlag Klett-Cotta, S. 69 f.

Antworten, die bisher eine technikverliebte Kommunikationswissenschaft bot, nicht ausreichend Basis für langanhaltende und nachhaltig wirksame Kommunikationserfolge in den Unternehmen zu liefern schienen und die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse jüngerer Datums partiell eine erfreuliche und zuversichtlich stimmende Erweiterung für Kommunikationsmodelle offenkundig zu machen scheinen.

Das Phänomen des menschlichen Gehirns kann in dieser Arbeit nur sehr sequenziell im Zusammenhang mit dem Erklärungsversuch, warum dialogisch basierte Kommunikation erfolgreicher ist (sein muss) als jede andere Form der Kommunikation, erörtert werden. Aufgrund der in der Empirie gewonnenen Einblicke in das Kommunikationsverhalten erfolgreicher österreichischer CEOs und Letztverantwortlicher für die Unternehmenskommunikation ist das Ausklammern und/oder Ignorieren der Bedeutung von Geist und Ethik für eine menschliche Kommunikation, die Potenziale von Kollegen und Mitarbeitern optimal zu erschließen hilft, nicht mehr möglich.

Wenn vernetzte Kommunikation in Unternehmen und Organisationen als zielführend angesehen wird, sollte auch der vernetzte Blick von Wissenschaftsdisziplinen auf die Kommunikation heute zur Selbstverständlichkeit werden. Das dialogische Prinzip führt nicht nur in der Kommunikation zu einem Mehrwert. Konsequenterweise weiter gedacht, eröffnet das zwischen Wissenschaftsdisziplinen angewandte dialogische Prinzip durch eine dem Dialogischen entsprechende wertschätzende und zugewandte Kooperation auf Augenhöhe mögliche Erkenntniszugewinne, die Einzelkämpfer nicht erreichen (können).

Im Zuge des Forschungsprozesses für die vorliegende empirische und theoretische Analyse von internen Kommunikationsabläufen und Zielsetzungen wuchs die Überzeugung, dass eine Einzeldisziplin heute keine befriedigenden Antworten auf so komplexe Vorgänge, wie sie bei menschlicher Kommunikation der Fall sind, wird geben können. Schon allein deshalb nicht, weil die Fortschritte in der Hirn- und Emotionsforschung eine zusätzliche Erklärungs- und Begründungsplattform für Phänomene der nonverbalen Kommunikation anbieten, die weder mit üblichen Kommunikationsmodellen noch mit betriebswirtschaftlichen Methoden ermöglicht werden könnten. Die Interdependenzen zwischen Kommunikation, Emotion, Gehirn und Psyche liegen quasi auf der Hand – deren Erforschung allerdings am Anfang. Noch dazu, wo selbst Hirnforscher in bemerkenswerter Bescheidenheit und Demut davon sprechen, dass die Komplexität der Aufgaben, die der Mensch mithilfe des Gehirns bewältigt, so groß ist, dass sie mit Worten kaum zu beschreiben sei⁴⁴⁰, geschweige denn – derzeit – in allen Facetten wissenschaftlich erforscht.

Die Hirnforschung spricht sehr offen über das, was sie kann und was nicht. Dass etwa – auch dank bildgebender Methoden – ziemlich präzise gesagt werden kann, wo im Gehirn Reize gespeichert oder verarbeitet werden (was Rückschlüsse auf z. B. eine Emotionalisierung zulässt). Aber nach wie vor ist nicht annähernd klar, was solche Vorgänge anregt oder steuert. Gleichfalls unklar ist, wer oder was das Zusammenwirken und das Zusammenspiel der verschiedenen Gehirnareale konzertiert⁴⁴¹.

Wenngleich es scheint, dass damit die für Kommunikationsforscher so wichtige Frage (noch) nicht beantwortet werden kann, weshalb manche Kommunikationsformen Freude, andere wiederum totalen

⁴⁴⁰ Vgl. Reisman 2013, S. 127 f.

⁴⁴¹ Vgl. Reisman 2013, S. 145 f.

Stress auslösen, ist es lohnend, sich mit der körperlichen und geistigen Zentrale für Kommunikationsleistungen auseinanderzusetzen. Der Blick auf diesen wissenschaftlichen Fleckerlteppich ist reizvoll und animiert, weil gerade Unfertiges anregt und neuen Vernetzungsmöglichkeiten neuen Raum lässt.

Zum besseren Verständnis der komplexen Abläufe – und somit zur Erhöhung der Achtsamkeit, mit der CEOs und andere Führungskräfte ihre zentrale Managementaufgabe Kommunikation betrachten und betreiben – sollen in diesem Kapitel exemplarisch einige neurowissenschaftliche Aspekte herausgearbeitet werden – im Wissen, dass dies höchst fragmentarisch bleiben muss, aber mit der Überzeugung, dass jeder CEO zumindest ansatzweise eine Ahnung über Zusammenhänge, Ausdrucksformen und Wirkungen seiner Kommunikation auf das jeweilige Gegenüber haben sollte.

Dabei geht es nicht darum, die neuronalen Vorgänge von komplexen Verhaltensweisen im Rahmen kommunikativer Prozesse verständlich und nachvollziehbar zu beschreiben. Es geht vielmehr darum, durch das Beleuchten von Teilbereichen und grob skizzierten Ablaufdarlegungen ein besseres Verständnis für das Phänomen Kommunikation und die damit verbundenen Großleistungen des Gehirns zu wecken.

4.3 Reformuliertes Managementverständnis

Bei der hier vorgenommenen Präzisierung eines reformulierten Managementverständnisses liegt das Hauptaugenmerk auf der Positionierung und Implementierung einer dialogischen Haltung. Dabei ist das Definieren und Begründen des Dialogischen über allen Einzelfacetten der Managementaufgaben stehend – als Metadialog. Für diesen Metadialog im Management von Kommunikation sind Erkenntnisse der Neurowissenschaften hilfreich – nach Ansicht der Autorin in einer derzeit noch gar nicht umfassend einschätzbaren Weise. Zum einen wird die Skepsis über die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen, pädagogischen, kommunikationswissenschaftlichen und neurowissenschaftlichen Erkenntnissen von Vertretern der Disziplinentreue nicht so schnell der Einsicht weichen, dass der Mehrwert gegenseitigen Nutzen bedeutet. Zum anderen muss – basierend auf diesbezügliche Aussagen von Experten – festgehalten werden, dass sich die Gehirnforschung, gemessen an den im menschlichen Gehirn vorhandenen und vermuteten Potenzialen, in einem Anfangsstadium befindet: Das Gehirn baut sich ständig um, und man weiß nicht, wer oder was diese Selbstorganisation macht – wie das Zusammenspiel verschiedener Gehirnareale zustande kommt. Oder es ist Neurowissenschaftlern unklar, was unsere Aufmerksamkeit lenkt oder was das Bewusstsein letztendlich ist.⁴⁴²

Dennoch unterstützt der vorliegende Stand der Gehirnforschung eine neue Annäherung an zahlreiche Fragestellungen, die sich in der Kommunikation ergeben. Zusammenhänge, die kommunikationswissenschaftlich zwar durch Befragungen teilweise empirisch nachweisbar waren, können nun dank der bildgebenden Diagnostik verdeutlicht werden. Etwa jene, dass Emotionen und

⁴⁴² Vgl. Reisman 2013, S. 145 ff.

Gefühle in der Kommunikation eine durchaus bedeutende Rolle spielen und dass diese (mehr oder weniger starke) Emotionen und Gefühle (hervorgerufen durch verminderte oder verstärkte Hormone bzw. Transmitteraktivitäten) durch entsprechendes Verhalten der Führungskräfte im Unternehmensalltag beeinflussbar sind.

Die Schwierigkeit, diese Zusammenhänge schwarz auf weiß nachzuweisen, verhinderte offenbar auch über viele Jahre ein engeres Zusammenrücken zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen. Sich eingehend mit Emotionen und Gefühlen auseinanderzusetzen, scheint aber ein Schlüssel für Erfolge zu sein – und Wirtschafts- wie auch Kommunikationswissenschaftler könnten gemeinsam mit Neurowissenschaftlern und anderen in eine neue Dimension der Qualität von und der Einflussnahme in die Kommunikation vorstoßen. Emotionen und Gefühle sind daher auch relevante Parameter für den Versuch, ein neues Kommunikations- und Managementverständnis auf der dialogischen Metaebene zu formulieren.

Heute müssen Fragen nach dem Wie und Wodurch (... beispielsweise die Kommunikationsqualität verbessert werden kann, oder wie und wodurch das Betriebsklima optimiert werden kann) nicht mehr nur rein technisch abgehandelt werden – und sich in Konzepten und Modellen zum Ressourcenmanagement, dessen Aufbau, Organisation und Abwicklung erschöpfen.

CEOs und Führungsvisionen

Heute scheint ein Paradigmenbruch in der Kommunikation und im Management von zwischenmenschlichen Interaktionen naheliegend. Nicht Strategien, großartiger Erfindungsgeist, genügend Geld und einsatzbereite Mitarbeiter sind das Geheimnis erfolgreicher Unternehmungen, sondern – erforderliches Fachwissen vorausgesetzt – die zentrale Besinnung auf das, was das Wohlergehen des Einzelnen, das gegenseitige Vertrauen und Freude an der Sache beeinflusst und stärkt⁴⁴³. CEOs haben ein Ziel: Erfolg. Führungsvisionen, die – auf alten Rezepten beruhend – keinen Erfolg versprechen, werden neu geschrieben. Und diese Neupositionierung scheint ohne grundlegende Änderung des Zuganges zur Kommunikation als Motor, der die Innovationskraft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter beschleunigen kann, wenn ein umfassenderes Kommunikationsverständnis praktiziert wird.

Dass bei Lernprozessen das dafür zuständige Areal im Gehirn wächst, ist vielfach belegt. Experimente bestätigen dies eindrucksvoll. Perfektioniert beispielsweise jemand seine Künste im Jonglieren, wird jener Bereich im Gehirn voluminöser, der für die Verarbeitung visueller Reize zuständig ist. Bei Musikern, die Linkshänder sind, wiederum wurde festgestellt, dass sich – wenn sie Geige oder Gitarre spielen – das Areal im Gehirn vergrößert, das für die Finger der linken Hand verantwortlich zeichnet.

Die Ermutigung, das Wagnis einer Reformulierung des Kommunikations- und Managementverständnisses auf der Metaebene einzugehen, basiert nicht allein auf den überzeugenden Wirkketten, die neuronale Prozesse nachweislich in unseren Köpfen in Bewegung setzen lassen. Oder

⁴⁴³ Vgl. Spitzer 2014, S. 30.

auf den Impulsen, die von dem „Hochleistungslabor Gehirn“ und der an Komplexität kaum überbietbaren „Schaltzentrale Gehirn“ ausgehen können, die zu einem schwer fassbaren Aktivitäten-Stakkato der Beurteilung, Einschätzung und Bewertung von Aktionsalternativen fähig ist. Der Mut, diese Reformulierung zu wagen, basiert auch auf den im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit transkribierten und analysierten Interviews mit österreichischen CEOs, die der Kommunikation tendenziell einen anderen Stellenwert einräumen, als dies ursprünglichen Annahmen – basierend auf der Fachliteratur – entsprochen hätte.

Eine hinsichtlich Gewichtung und Bedeutungsabwägung sozialer und fachlicher Kompetenzen durchaus bemerkenswerte Erkenntnis war beispielsweise, dass die Konzentration auf fachliche Qualifikationen bei der Rekrutierung von Führungskräften oder CEOs absolut zu kurz greift und nachträglich als schwerer bis unverzeihlicher Fehler bezeichnet wird. Das geht so weit, dass in Organisationen mit einer Besetzungskultur, die traditionellerweise vielfach auch intern bestückt wird, sich jetzt die Fehlbesetzungen vor zwanzig Jahren rächen, weil diese nachrückenden Führungskräfte nach völlig anderen Kriterien bei deren Einstellung vor vielen Jahren beurteilt wurden, als dies heute aus einem geänderten Selbstverständnis der Organisation heraus der Fall wäre.

Unabhängig von der Unternehmensgröße, liegt in der Bestellung von Vorständen, Geschäftsführern oder anderen Spitzenfunktionen der Hase im Pfeffer, wenn nicht konsequent auf deren soziale, kommunikative und empathische Fähigkeiten geachtet wird. Der CEO eines großen österreichischen Dienstleistungskonzerns meinte dazu, dass das ein richtiger und kritischer Punkt sei, der angesprochen werde – und es komme häufig vor, dass man im Unternehmen – im Vorstand – nicht die Fähigkeiten vorfinde, die man brauchen würde, speziell auch in technischen Bereichen, Produktion, Finanzen oder Accounting. Man könne den Hund nicht zum Jagen tragen – was so viel bedeutet wie, dass man oft sehr gute Fachleute dort habe, die aber im Bereich der Kommunikation im Laufe der letzten zehn Jahre nichts gelernt hätten⁴⁴⁴. Eine Problematik, die sich unerwünscht zwangsläufig auf das interne Klima und somit auf die Leistungsfreude der Mitarbeiter auswirkt.

Defizite in der sozialen und menschlichen Einstellung und Grundhaltung, die selbstverständlich davon ausgeht, dass Mitarbeiter auf Augenhöhe und nicht als Untergebene zu betrachten sind, Kunden bzw. Bürger nicht als Bittsteller, sondern als Stakeholder einer auf Service und Dienstleistung ausgerichteten Organisation, solche menschlichen und sozialen Defizite auszugleichen und nachträglich Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit in – möglicherweise fachlich mit außergewöhnlichem Expertenwissen ausgestattete – Führungskräfte zu implantieren, wurde von den CEOs aus ihrer jeweiligen Erfahrung heraus als schwieriges, wenn nicht hoffnungsloses Unterfangen bezeichnet.

Visuelles stärker als Gesagtes

Im Folgenden soll der Versuch einer Annäherung an das Thema Führungspersönlichkeit mit implizit oder explizit enthaltenen höchsten Ansprüchen an CEOs unternommen werden.

⁴⁴⁴ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_(8682–9187).

Wesentlicher Bestandteil eines reformulierten Verständnisses für Kommunikation und Management ist, zu erkennen und dementsprechend das Handlungsrepertoire darauf abzustellen, dass das Visuelle – auch im stinknormalen Arbeitsalltag – eine viel größere Rolle spielt, als man sich möglicherweise lange Zeit eingestanden hat. Und dass die Sinneswahrnehmung ganz allgemein in Wirkung und Auswirkung so etwas wie die Blackbox in herkömmlichen Management- und Kommunikationskonzeptionen ist. Wenn beispielsweise in Abhandlungen über Management, die tausend Seiten und mehr umfassen, dieser Bereich fast ausschließlich nur der Zuordnung zu den Kapiteln „Verhalten in Organisationen“ unterliegt, ist das ein klares Bekenntnis zu dessen Gewichtung im Vergleich zu allen anderen technischen Managementtools.

In Ermangelung (noch) eines Ausdruckes, soll hier – der besseren Verständlichkeit zuliebe – in diesem Zusammenhang von Querschnittsmaterie gesprochen werden. Das Wort Querschnittsmaterie ist deshalb semi-ideal, weil es um mehr geht als um temporäre Einflussnahme. Es geht um Determinierung von Denken, Handeln und Fühlen, um Transformation der Dialoggesinnung in jede Zelle, in jede Artefakte. Ein solcher Determinierungscharakter beeinflusst einen CEO 24 Stunden am Tag und bietet Schutz vor Rückfall in tradierte technische, ausschließlich den Zahlen und Fakten verpflichtete Vorgangsweisen, wie der Neoprenanzug den Taucher vor Kälte und kleineren Verletzungen zu schützen mag.

Botschaften sehend erkennen

In einer Arbeit über Unternehmenskommunikation darf bzw. muss man sich auch dieser Methode verstärkt bedienen, weil die tägliche Kommunikation in den Betrieben zum größten Teil auf der Vermittlung und der Interpretation von Bildern beruht – nicht von Worten. Wir sehen – zumeist – zuerst und hören dann Inhalte, Informationen, empfangen Botschaften. Zu den ohnedies komplizierten Erfordernissen für den Empfänger einer Botschaft, dass er zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt⁴⁴⁵ zu unterscheiden hat bzw. hätte, um eine präzise Zuordnung und Einordnung des Gehörten oder Gelesenen vornehmen zu können, kommt durch die Bedeutung des Visuellen für alle Sehenden hinzu, dass eine Art vorgeschalteter Bewertungsimpuls zusätzliche Komplexität für den Empfänger der Botschaft bedeutet. Viele Missverständnisse haben ihre Ursache in der Unkenntnis des Faktums, dass bei Gesprächen mehrere Ebenen zu beachten – und bei Störungen differenziert zu betrachten – sind.

Wahrnehmung. Unsere Hirnregionen arbeiten nicht isoliert, sondern auf fantastische Weise vernetzt und implizit. Daher wirkt auch ein Mitarbeiter oder Vorgesetzter auf uns, ohne dass wir ihm unsere bewusste Aufmerksamkeit widmen⁴⁴⁶. Werbung und Marketing bedienen sich dieser Erkenntnisse sehr bewusst und mehr oder weniger gekonnt. Genau dieselben Mechanismen laufen ab, wenn im Unternehmensalltag Menschen aufeinandertreffen, visuell Wahrnehmbares registriert wird, Blickkontakt mit einem Kollegen aufgenommen wird. Auch hier gilt: Bewusst oder unbewusst ist unser Scanner im Gehirn hochaktiv, nimmt auf, verarbeitet und speichert ab.

⁴⁴⁵ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 93 ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Scheier/Held 2014, S. 89 ff.

Wissenschaftspartnerschaften

Die Hirnforschung konnte in den letzten Jahren vermehrt hilfreiche Forschungsergebnisse über die Bedeutung des Visuellen liefern. Das erhöht zum aktuellen Zeitpunkt die Chancen, solche Erkenntnisse verstärkt zu berücksichtigen, während diese vor noch nicht allzu langer Zeit, als angesehene und renommierte Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler jeweilige Klassiker mit Modellen und Konzepten kreierten, möglicherweise noch nicht in der Form und Klarheit für Nicht-Neurologen zugänglich waren. Die Betonung dieses Umstandes bzw. des Geschenkes von Forschungserkenntnissen, die für die Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften erheblichen Nutzen haben, an dieser Stelle scheint deshalb wichtig und angebracht, damit nicht der Eindruck entsteht, dass mit dem Aufzeigen dieses Defizits auch nur im Entferntesten eine Kritik an eben diesen Klassikern, an verdienten Wissenschaftlern geübt werden würde. Vielmehr geht es darum, aufzuzeigen, dass jetzt – wo viele dieser Zusammenhänge und neurologischen Abläufe helfen, Verhalten und Auswirkungen kommunikativer Aktivitäten, auch im nonverbalen Bereich, besser zu verstehen, zu interpretieren und Beeinflussungsmechanismen zu erkennen – ein guter Zeitpunkt zu sein scheint, empirische Forschungsergebnisse der einen oder anderen Disziplin mit jenen der Neurowissenschaft zu verstricken. Eine Wissenschaftspartnerschaft, die ein exponentielles Wachstum bezüglich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit und der Weiterentwicklung von Unternehmenskommunikation in qualitativer Hinsicht initiieren könnte.

Verständnis für Verhaltensmuster und Abläufe in der Kommunikation

Für CEOs kann es aufschlussreich und für eventuell erforderliche Deeskalationsstrategien bedeutsam sein, zu wissen, dass sehr grob umrissen zum Beispiel individuelle Bewertungsprozesse zuerst über Areale im Gehirn laufen, die für die emotionale Beladung von Botschaften verantwortlich sind, und dann zu jenen Gehirnregionen wandern, in denen die sachliche Analyse folgt. Dass diese Prozesse in Bruchteilen von Sekunden ablaufen, macht solche Abläufe für den neurowissenschaftlich nicht so Versierten schwer fassbar. Auch deshalb, weil sie sich durch die enorme Ablaufgeschwindigkeit der Eigenwahrnehmung (fast) entziehen und bewusste Perzeption schwierig wird. Selbst das Suspendieren von Gedanken im Rahmen dialogischer Prozesse scheint bereits etwas für Fortgeschrittene, nicht jedoch für Anfänger bewusst Wahrnehmbares zu sein.

Aber dass wahrgenommene Botschaften bereits emotional aufgeladen zu jenen Hirnarealen gelangen, in denen die kognitive Verarbeitung erfolgt, entzieht sich weitgehend der bewussten Wahrnehmung des Einzelnen. Die Erkenntnis, dass dem so ist, ist jedoch für den CEO von Relevanz, kann er doch – je nach Situation – persönlich mit Gelassenheit eine aufgeheizte Stimmungslage managen, wissend, dass keine bewusste Provokation oder beleidigende Aggression dahintersteckt, sondern eine Spontanreaktion eines Kollegen, der Gedachtes oder Gefühltes zu schnell in seinem Debattenbeitrag zum Ausdruck brachte. Für die Souveränität eines CEOs ist dies kein unwesentliches Managementtool, wenn er es versteht, mit der Eskalation von Kommunikationssituationen entsprechend umzugehen bzw. geeignete deeskalierende Schritte zu setzen.

Normalerweise vermutet man, dass man zuerst etwas bewusst wahrnimmt oder sieht und sich dann quasi entscheidet, ob man sich darüber ärgert oder nicht. Dass der Ärger zum Beispiel schon im (ob visuell oder akustisch) Wahrgenommenen enthalten ist und seine Wirkung zeigt, noch bevor das bewusste Denken und die diesbezügliche kognitive Verarbeitung begonnen hat – d. h., dass ich nicht zuerst etwas sehe oder höre und mir dann überlege und entscheide, ob ich mich über das Gesehene oder Gehörte ärgere –, ist eine durchaus spannende Wirkkette, mit der jede Führungskraft tagtäglich unzählige Male konfrontiert ist. Das Management von Ärger und möglicher Wut erhält eine andere Dimension, eine andere Leichtigkeit, wenn man über Kenntnisse neuronaler Abläufe verfügt. Dieses Wissen kann die Ambiguitätstoleranz von CEOs ganz wesentlich erhöhen.

Ob nun jene neurowissenschaftlichen Nachweise präziser und glaubhafter sind, meist durch bildgebende Diagnostik wie funktionelle Magnetresonanz (fMRT).

Ziel ist es, die klassischen Managementaufgaben Planen, Organisation, Finanzen, Personalressourcen und Personalführen als gegeben anzunehmen. Von einem soliden Können, einer entsprechend fundierten Ausbildung und Beherrschung der Materie seitens der CEOs und Führungskräfte wird hier einfach ausgegangen, da es in dieser Arbeit auch nicht um die Spezifizierung von Manageraufgaben im Zeitalter der weltumspannenden Digitalisierung, neuer Migrationsströme und deren Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung u. a. in Europa geht, sondern um die Frage, wodurch die menschliche Qualität im Unternehmensalltag beeinflusst werden kann – wodurch sich die zwischenmenschliche Interaktion von dialogisch fokussierten CEOs von anderen unterscheidet.

Die klassischen Managementtools werden nicht in Frage, möglicherweise aber auf den Kopf gestellt. In mehrfacher Hinsicht: zum einen, weil sich ein dialogisches Führungsverständnis unmittelbar auf die Herangehensweise an die mit den Schlüsselaufgaben verbundenen Tätigkeiten eines CEOs auswirkt (und auswirken muss). Zum anderen, weil ein Nichtberücksichtigen von Erkenntnissen der Hirnforschung wertvolle Adaptierungs- und Verbesserungspotenziale im Management verhindern würde.

Kommunikationssouveränität und Führung

Was nicht in unseren Kompetenzbereich fällt, soll uns nicht ärgern. Im Unternehmensalltag eine Haltung, die nicht immer leichtfällt, bedeutet doch ein nicht funktionierendes Glied in der Kette, das die Stärke aller gefährdet ist. CEOs, die von sich aus ständig glauben, Feuerwehr sein zu müssen, verlieren Souveränität. Diese und Ausgeglichenheit sind aber das Rüstzeug für erfolgreiches Management. Nichts ist demotivierender und frustrierender als Führungskräfte, die glauben, die Errungenschaften der digitalen Welt für die permanente Kontrolle, permanentes Einmischen, permanente Kommentierung missbrauchen zu müssen. Fehler, die vermeidbar sind, weil diese Art der Kontrolle der Motivation schadet und CEOs mit diesem Zugang zu Kontrolle es mit großer Sicherheit schaffen, zuerst das Betriebsklima, dann die Firma zu ruinieren. Andererseits ist Kontrolle schwer verzichtbar – und wenn sie in der Weise erfolgt, dass die zu Kontrollierenden zur Selbstkontrolle angehalten und darin geschult werden, ist eine konstruktive Weiterentwicklung in der Sache, aber auch menschlich möglich. Das gilt auch für Freiräume, die für innovatives und kreatives Agieren gegeben sein müssen. Bei

entsprechender Führung (und Kontrolle) wird weitgehend vermeidbar sein, dass sie falsch genutzt werden. Das Credo für Kontrolle in diesem Sinn wird vom Wirtschaftswissenschaftler Malik mit der Vermutung verknüpft, dass viele Wirtschaftsskandale nicht möglich und Unfälle im Flug- und im Bahnverkehr vermeidbar gewesen wären, wenn man sorgfältiger kontrolliert hätte⁴⁴⁷.

Führungskräfte jedoch, die sich aus einer positiven und wertorientierten inneren Haltung heraus das kostbare Gut des inneren Friedens und der inneren Harmonie bewahren (können), werden aus allem, was passieren kann, das Beste machen. Weil Führung vor allem dann gewünscht und gefordert ist, wenn Schwierigkeiten auftauchen, Probleme, mit denen man nicht gerechnet hat – Unvorhergesehenes und Ungeplantes. Diese grundsätzliche Position zählt zugleich auch zu den größten Herausforderungen für CEOs, wie dies in manchen Interviews von den Befragten angesprochen wurde. Nicht wenn alles wie am Schnürchen planmäßig und in den erwartbaren Bahnen verläuft, sind CEOs gefordert, sondern wenn es unrund läuft.

Vorbildfunktion und Kommunikation

Wer die Disziplin der Beurteilung von Werten, der Umsetzung von Zielen und der Auswahl von Handlungsoptionen unter diese Prämisse stellt, wird zum Vorbild⁴⁴⁸.

Eine solche Vorbildfunktion von Führungskräften wird in der Fachliteratur durchgängig betont. Mit unterschiedlichen Zugängen und Schwerpunktsetzungen – aber doch zumeist in Verbindung mit den Stichworten u. a. von Integrität, Charakterstärke, Werte vorleben, Prinzipien, Disziplin, beruflicher und Alltagsethik, Responsible Leadership, moralischer Sensibilität oder Ethics Officers⁴⁴⁹.

Was vorbildliche Führungskräfte zusätzlich auszeichnet, ist ihre Bodenhaftung auf soliden Prinzipien und deren disziplinierte Berücksichtigung.

Beide stellen für Mitarbeiter und Kollegen gleichermaßen einen Handlauf im Mikrokosmos alltäglicher Komplexität dar, an dem man sich gegebenenfalls orientieren und festhalten kann. Die praktizierte berufliche Ethik kann branchendivers sein, die allgemeine und/oder Alltagsethik nicht. Entweder man hat sie – oder nicht, diese Haltung der Anständigkeit, Generosität, Seriosität und Werteorientiertheit. Große Führungspersönlichkeiten erkennt man u. a. an ihrer nach innen und nach außen gerichteten philanthropischen Gesinnung und weniger an einer spektakulären Entwicklung eines Elektromotors – trotz der damit verbundenen wirtschaftlichen Bedeutung.

Bedauerlicherweise handelt es sich um eines der meistdiskutierten, aber am wenigsten verstandenen Phänomene, wenn Führung und Management auf einer Ebene gesehen werden. Noch immer wird „gute“ Führung vielfach mit „gutem“ Management gleichgesetzt, d. h., es wird nicht zwischen guter Unternehmensführung als Gesamtaufgabe, managementbezogenen Teilprozessen und verantwortlicher Beziehungsgestaltung innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterschieden. Man spricht heute gerne von Responsible Leadership, womit die Kunst des Aufbaus, der Gestaltung

⁴⁴⁷ Vgl. Malik 2006, S. 228 ff.

⁴⁴⁸ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 27 f.

⁴⁴⁹ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 369 ff.; vgl. Hinterhuber 2007, S. 150 ff.; vgl. Malik 2006, S. 70 ff.

und der Pflege von integren und nachhaltigen Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern eines Unternehmens⁴⁵⁰ gemeint ist. Einsichten über verantwortliche und verantwortungsbewusste Führung oder Responsible Leadership kann man nur gewinnen, wenn Wertefragen nicht ausgeklammert werden.

Ethische Grundsätze und moralische Maßstäbe der Führung können als unverzichtbare Basiselemente für eine neue (dialogisch ausgerichtete) Kommunikationskultur in den Unternehmen gelten. Die Menschenwürde von Personen ist unantastbar – und ebenso deren wechselseitige Anerkennung seitens der Führungskräfte und seitens der Mitarbeiter. Dabei kann mit Fug und Recht davon gesprochen werden, dass die wohl fundamentalste Art der Anerkennung die emotionale Art ist, wie man die Beziehungsebene lebt, welche Zuwendung man Mitarbeitern zukommen lässt und welche Gefühlsebene man bereit ist, zu zeigen. Menschen bzw. Mitarbeiter sind hochverletzliche Wesen, die im Unternehmensalltag den Anspruch auf uneingeschränkte Achtung haben, sodass zum Beispiel auch bestimmte Formen eines sozialen Ausschlusses – wie etwa Mobbing – seitens einer verantwortungsvollen Führungskraft in keinsten Weise toleriert werden können. Soziale Wertschätzung zählt zu den zentralen Werten einer Gemeinschaft, die sich dialogischen Grundwerten verpflichtet fühlt.⁴⁵¹

In Anbetracht der Wandlungsprozesse, denen das Managementverständnis in den vergangenen Jahren unterlag, führt die damit verbundene Phase von Neuorientierung nicht nur weg von der Top-down-Kommunikation als primärem Steuerungsinstrument, sondern laut Petersen auch weg vom Planungsprimat und der „plandeterminierten Unternehmensführung“. Man entfernte sich von Einstellungen, die davon ausgehen, dass es im Unternehmen Personen gibt, die alles im Griff haben und mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung alle Prozesse und Entscheidungen antizipieren, sie vorwegnehmen bzw. ihnen zuvorkommen und entsprechende Lösungsangebote unterbreiten können, die der Zielerreichung dienen. „Dies würde bedeuten, dass *alle* Handlungen im Unternehmen *nach einem* – durch diesen Personenkreis bestimmbar – Plan ausgerichtet werden können.“⁴⁵²

„Verknüpfungsarbeiten“, die das Dialogische als innovations- und motivationsfördernde Grundlage für eine Verbindung der unternehmerischen Ansprüche und der kommunikativen Potenziale sehen, sind derzeit – nach heutigem Wissensstand – gleichermaßen selten wie Verknüpfungsarbeiten neurowissenschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse.

Der dialogischen Denkschule inhärent verhaftet ist es, menschliche Qualitäten von Mitarbeitern und Kollegen, ihre persönlichen Stärken und ihr individuelles Know-how verschmelzen zu lassen. Die Suche nach diesen dialogspezifischen Aspekten für die Kommunikation von Führungskräften bewirkt in den Unternehmen und Organisationen ein selbstreferenzielles System der Diskursaktivierung über die gelebte und praktizierte Wertordnung und Werteorientiertheit und/oder deren In-Frage-Stellen. All dies sind Bereiche und Annäherungen an die kommunikative Unternehmensführung, die Gefahr laufen, ob der schwierigen Fassbarkeit in Zahlen tendenziell skeptisch und abwartend behandelt zu werden.

⁴⁵⁰ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 367–368.

⁴⁵¹ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 379–380.

⁴⁵² Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management, Bildung und Organisation, Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 35–36.

Mindestanforderung an ein reformuliertes Management- und Kommunikationsverständnis ist es, sich in der dialogischen Haltung konsequent und in jeder Situation zwischenmenschlicher Begegnungen auf das Du⁴⁵³ im anderen zuzugehen, selbst bei alltäglichen Routinebegegnungen, bei denen sich zwischenmenschliche Kommunikation subtil oder nuanciert abspielt. Erst dann können sich Kreativität und gemeinsames Denken und akzeptiertes, über den eigenen Horizont hinausgehendes, Entwickeln von Beziehung, Produkten und Prozessen entfalten. Dass dies auch zur Eigenpositionierung dient, fasst Buber in den Merksatz „Der Mensch wird am Du zum Ich“⁴⁵⁴. Eine Vorgabe, die im Management zu einer möglicherweise schwer umsetzbaren Maxime werden kann, aber dennoch häufiger passiert, als auf einen ersten Blick vielleicht angenommen wird. Sobald in einer Begegnung etwas auf die gegenseitige Haltung einwirkt, auch wenn sie sich noch so unmerklich zwischen den Gesprächspartnern vollzieht, entsteht eine besondere Sphäre des Einander-gegenüber. Ihre Entfaltung schließlich nennt Buber das Dialogische.

4.4 Reformulierte Kommunikationskultur

Kommunikationskonzepte und -modelle basierten in der Vergangenheit auf dem Sender-Empfänger-Modell von Shannon & Weaver, das in seiner Plausibilität und relativen Einfachheit über viele Jahre das kommunikative Denken und Handeln bestimmte. Von einem Sender werden Botschaften über unterschiedliche Instrumente (mündlich, schriftlich, digital, über Funk, Telefon oder Bildschirm) an einen Empfänger gerichtet, der diese Botschaften mit eigenen Bedeutungsinhalten versieht und diese dann in Form einer Antwort zurücksendet. Der ursprüngliche Empfänger wird zum Sender.

An diesem Basismodell änderte sich in den letzten Jahren mehr oder weniger nichts. Daraus abgeleitet entwickelte sich für die Interne Kommunikation eine im weitesten Sinn von oben dekretierte Steuerungsmentalität. Die verwendeten Begrifflichkeiten sind verräterisch und deuten ebenso auf das Aussparen und Nichtberücksichtigen von Emotionen, Körpersprache und den Erkenntnissen der Neurowissenschaften.

⁴⁵³ Vgl. Bube.

⁴⁵⁴ Buber 2014, S 32.

Ein weiteres Beispiel für tradierte Bedeutungsinhalte für Kommunikationsbegriffe und -kanäle sind die Top-down-⁴⁵⁵, Bottom-up-⁴⁵⁶ und die horizontale Kommunikation⁴⁵⁷, als jene Parameter gesehen, innerhalb derer sich das Kommunikationsgeschehen in den Unternehmen abspielt. Dies ist ein Gültigkeitsanspruch, der über lange Zeit gegeben war, in dieser Ausprägung heute aber nicht mehr zulässig erscheint. Zu eindeutig sind die Defizite hinsichtlich des fehlenden ganzheitlichen Ansatzes, weil Strategien und Forecast-Zahlen als definierte Zielsetzung unzureichend sind. Zwar können laut Petersen „auch unter primär erfolgsorientierten Prämissen durchaus Lösungen gewählt werden, die dem Dialog sehr nahe kommen können. Entscheidend ist jedoch die Grundeinstellung zum Dialogpartner, die unter rein erfolgsorientierten Prämissen nicht a priori gegeben zu sein scheint“.⁴⁵⁸

Daraus folgt ein beachtlich großer Reformulierungsbedarf für Kommunikation. An einigen Rahmensetzungen, die überholt sind, und anderen, die sich für eine Weiterentwicklung von Kommunikationskonzepten und -modellen anbieten, soll dies exemplarisch ausgedeutet werden. Die bedeutendste neue Prämisse lautet: Nicht die Technik, sondern der Mensch und seine Bedürfnisse müssen in den Mittelpunkt aller Methoden und Maßnahmen gestellt werden. Eine Forderung, die zunächst banal klingen mag, sich bei näherer Betrachtung aber als die größte Herausforderung für Führungskräfte und CEOs entpuppt. Diese Einschätzung kann an einem einzigen Faktum festgezurrt werden: Ein wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern/Kollegen, der die mündliche Kommunikation und das persönliche Gespräch zum Drehpunkt der Internen Kommunikation macht, muss sich dem damit verbundenen Zeitfaktor stellen. Für viele CEOs ist aber gerade der höhere Zeitaufwand, der mit persönlicher Kommunikation im Vergleich zur schriftlichen verbunden ist, ein als schwierig und unbefriedigend bezeichnetes Managementtool, wie aus dem empirischen Teil dieser Arbeit ersichtlich gemacht werden kann. Stellvertretend für andere werden zwei Aussagen von Interviewpartnern zum Thema „Zeitfaktor“ angeführt:

Neue Wege einzuschlagen, verlangen nicht allein Betriebspädagogen, Kommunikationswissenschaftler und Repräsentanten einer transdisziplinären Annäherung an die Phänomene gelingender Kommunikation. Immer häufiger äußern auch Wirtschaftswissenschaftler das Verlangen nach einer Trendwende in der Führungsdiskussion – weg von einem technokratischen

⁴⁵⁵ Beschreibung Top-down-Kommunikation: Darunter versteht man vertikale Kommunikationsabläufe – häufig in Form von Informationskaskaden. Eine traditionelle Top-down-Kommunikation sieht vor, dass alle kommunikativen Aktivitäten, Informationsstränge und Prozesse von der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern verlaufen und diese die Kommunikationslinie, die Inhalte und die zeitlichen Abfolgen vorgibt (vgl. Mast 2008, S. 256 ff.).

⁴⁵⁶ Beschreibung Bottom-up-Kommunikation: Vorteile einer entsprechend entwickelten Aufwärtskommunikation von den Mitarbeitern zu den Vorgesetzten sind, dass Ideen und Meinungen seitens der Mitarbeiter frank und frei geäußert und Erfahrungen und Anregungen unmittelbar ausgetauscht werden können. Seitens der Vorgesetzten bzw. Führungskräfte wiederum wird durch die Bottom-up-Kommunikationsstrategie signalisiert, jederzeit ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben usw. (vgl. Mast 2008, S. 193).

⁴⁵⁷ Beschreibung horizontale Kommunikation: Bei der horizontalen Kommunikation steht der gegenseitige Austausch von Informationen im Mittelpunkt. Dabei verläuft die Kommunikation zwischen den Individuen und Gruppen einer Hierarchieebene – und dient häufig der Koordination, Abstimmung und Problemlösung auf Abteilungsebene usw. Dieser Begriff entwickelte sich zu einer Art Mischkategorie für jene Kommunikationsabläufe, die nicht eindeutig dem Schema „oben-unten“ entsprechen (vgl. Mast 2008, S. 267).

⁴⁵⁸ Vgl. Petersen 2003, S. 367.

Führungsverständnis hin zu einem mehr evolutischen Führungsverständnis⁴⁵⁹ und einem Überdenken der Führungsgrundsätze. Dabei scheint eine zumindest tendenziell feststellbare Verschiebung der Gewichtung von fachlicher Kompetenz und Expertenwissen hin zu verstärkter sozialer Kompetenz verstärkt befürwortet zu werden – allen voran charakterliche Integrität und vertrauensbildendes Verhalten. Als entscheidend wird Konsistenz, Prognostizierbarkeit und Verlässlichkeit als Führungskraft angesehen⁴⁶⁰.

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse jüngerer Datums haben die Begründbarkeit der notwendigen Reformulierung grundlegender Annäherungen an das Phänomen menschlicher Kommunikation und dessen Verständnis zusätzlich unterfüttert.

So können Empfindungen und Gefühle jede Kommunikation positiv oder negativ beeinflussen. Pragmatisch denkende Zahlenmenschen widmen solchen „softskills“ erfahrungsgemäß wenig Beachtung, zumal diese zahlenmäßig schwer bewertbar sind und in keiner Gewinn- und Verlustrechnung oder Bilanz ihren Niederschlag finden. Dennoch sind jüngere neurowissenschaftliche Erkenntnisse wesentlich für das Aufsetzen oder das Entwickeln einer Kommunikationskultur, die zum Erfolg des Unternehmens/der Organisation beitragen soll.

Speziell der Verlauf von Gesprächen und von kommunikativen Abläufe ganz generell sind wesentlicher Bestandteil einer erfolgskurierenden Kommunikationskultur und somit „indirekt“ bilanzrelevant. Selbst unter der Annahme, dass CEOs und Führungskräfte eines bestimmten Zuschnitts, mit einer patriarchalisch geprägten Führungsphilosophie, einen sperrigen Zugang zu dialogischem Handeln haben könnten, wird der Druck zum Erfolg eine Neuausrichtung forcieren. Zumal die Bedeutung weicher Faktoren – der „software“ – zulasten der „hardware“ gestiegen ist und humane Erfolgsfaktoren eindeutig die höhere Problemlösungsqualität aufweisen⁴⁶¹. Da aber jedes Handeln Auswirkungen auf andere hat, kann jeder Anstoß Entwicklungen im Unternehmen in eine positiv gewollte oder ungewollt negative Richtung nach sich ziehen. Denn keine Variable, so die konsequente Schlussfolgerung, beeinflusst andere, ohne von ihnen selbst beeinflusst zu werden.

„Keine Frage ist es, dass die Bedeutung der Mitarbeiterauswahl in Unternehmen, die sich einer Sache verpflichtet fühlen und sich immer in der Gefolgschaft ihres Auftrages sehen, überhaupt nicht mehr überschätzt werden kann.“⁴⁶²

Beim Wissensmanagement ist der Zugriff auf relevante Daten, oder was dafür gehalten wird, nicht das eigentliche Problem. Das Problem ist, dass die *negativen Erfahrungen* der Mitarbeiter nirgendwo fixiert, abgelegt und für andere abfragbar sind. Und diese sehr persönlichen Erfahrungen, wie es *nicht* gegangen ist, wo die Probleme nicht mehr beherrschbar waren, werden bestenfalls zwischen Freunden ausgetauscht, selten in Gruppen und schon gar nicht mehr zwischen einzelnen Abteilungen bzw. Geschäftsbereichen.“ (Rohrhirsch 2011, S. 170)

⁴⁵⁹ Vgl. Bleicher 2011, S. 77.

⁴⁶⁰ Vgl. Malik, Fredmund (2006): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/New York: Verlag Campus, S. 149 f.

⁴⁶¹ Vgl. Bleicher 2012, S. 78 f.

⁴⁶² Vgl. Rohrhirsch 2011, S. 173.

Dass daher ein verstärktes Umdenken der Managementeliten unabdingbar ist, veranlasst nicht allein Kommunikationswissenschaftler, sondern auch Wirtschaftswissenschaftler immer häufiger zu offener Kritik am Verharren in falschen Mustern und zu schonungslosen Analysen von Managementverhalten.

Bleicher etwa kritisiert, dass gängige Managementinstrumente – und hier im Speziellen das Rechnungswesen – dieser Entwicklung mit einer immer größeren Distanz hinterherlaufen. Mehr noch, sie würden dabei zunehmend obsolet, „indem sie eher ein Fehlverhalten begünstigen, als eine Steuerung erleichtern“⁴⁶³. Petersen ortet in einem monologisch ausgerichteten Führungsverhalten die Gefahr der Eindimensionalität des Agierens, anstatt durch komplexere Denk- und Handlungsmuster Neuem Raum zu geben – verstärkt durch strenge Kontrollen von jedem und allem, einseitige Kommunikation und das Nicht-Hinterfragen von Wahrheitsmonopolen der Führungskräfte beziehungsweise CEOs. Mit den Folgen, dass durch die einseitige Festlegung von Wahrheiten unter anderem Abhängigkeiten, vorauseilender Gehorsam und bedingungslose Loyalitäten entstehen, die ihrerseits wieder die Entfaltung innovativer Lösungsprozesse behindern⁴⁶⁴.

Neurowissenschaften und das Verstehen von Dialog

Durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse erweitern sich Einblicke in die Qualität und die Wirkungsintensität kommunikativer Prozesse. Diese in alle Überlegungen und Planungen des internen Kommunikationsgeschehens einzubeziehen, kann die Kommunikationsfähigkeit und Qualität jeglicher Kommunikation entscheidend erhöhen. Am Beispiel der Affekte soll an dieser Stelle nur ein kleiner Scheinwerfer auf Kommunikationselemente gerichtet werden, die tagtäglich in jeder Unternehmenskommunikation erkenn- und sichtbar werden können.

Ein „ungutes Gefühl“ oder ein Unbehagen kann eine Gesprächssituation augenblicklich belasten, ohne dass die Kommunikationspartner sofort ausdrücken können, woher dieses – negative – Gefühl kommt. Ebenso kann man Wohlbehagen empfinden, ohne spontan sagen zu können, weshalb.

„Gut synchronisiert zu sein ist oft so selbstverständlich, dass uns gar nicht auffällt, wie gut eine Interaktion gerade läuft. Was jedoch sofort auffällt, sind die Situationen, in denen eine Interaktion nicht klappt.“⁴⁶⁵ In solchen Situationen „spürt“ man umgehend, dass etwas nicht passt. Bei negativen Affekten sind im ersten Moment keine Worte wie Ärger, Wut oder Enttäuschung erforderlich, weil negative Affekte zunächst rein „embodied“ sind. Man „spürt“ und „empfindet“ körperlich, oft lange bevor man passende sprachliche Nennungen dafür parat hat, dass etwas nicht stimmt, dass eine Person – wodurch auch immer – belastende Emotionen auslöst. Während bei starken negativen Affekten das Beschreiten der „Metakommunikation“ als zielführend bezeichnet wird, bezweifeln Storch/Tschacher, dass das „Darüber-sprechen-Wollen“ in allen Fällen richtig ist.

⁴⁶³ Bleicher 2012, S. 78.

⁴⁶⁴ Vgl. Petersen 2003, S. 66.

⁴⁶⁵ Storch/Tschacher (2016): Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, 2., erweiterte Auflage, Bern: Hans Huber, Hogrefe, S. 71.

Sie widersprechen der in der Psychotherapie vielfach vertretenen Meinung, dass das „Darüber-Sprechen“ ein Allheilmittel für alle problematischen Situationen darstellt – auch wenn es zum Beispiel nur um schwach negative Affekte geht. Diese sollen einfach ignoriert werden. Hingegen raten sie in Fällen mittlerer negativer Affekte, „nach Lösungen zu suchen, die mit eigenem Selbstmanagement zu bewerkstelligen sind“.⁴⁶⁶

Für Führungskräfte ist dies ein zweckdienliches Know-how zur Entwicklung einer empathischen und respektvollen Kommunikationskultur gegenüber Kollegen und Mitarbeitern. Der Umgang mit bestimmten Gesprächssituationen wird aufgrund solcher Erkenntnisse ein anderer als ohne dieses Wissen.

Wenn diese Reformulierung zu einem dialogischen Kommunikationsverständnis führt, kann der Paradigmenwechsel nur in einer Richtung gehen: Dann muss das Kernobjekt „Mitarbeiter/Kollege/Kunde/Lieferant“ als Mensch – und nicht als Objekt am Ende einer technischen Abwicklungskette – in den Mittelpunkt der Kommunikation rücken. Denn es geht darum, „mit Hilfe eines dialogischen Vorgehens *individuelle* Erwartungen, Wünsche und Ängste *einerseits* und *gemeinsame* Erfolgserwartungen *andererseits* herauszuarbeiten und weitgehend zu berücksichtigen“.⁴⁶⁷

Bottom-up- und Top-down-Kommunikation

Kommunikative Begrifflichkeiten erhalten durch Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen andere Bedeutungen und Inhalte, sodass sich das Spektrum von Definitionen erweitert, die zu ergänzen sind oder neu hinzukommen. Ein Beispiel dafür sind die Begriffe „bottom-up“ und „top-down“, die kommunikations- und neurowissenschaftlich ähnlich konnotiert sind, aber dennoch Unterschiedliches aussagen: Mit „bottom-up“ und „top-down“ werden Kommunikationsrichtungen beschrieben, die von der Spitze zur Basis, vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter (top-down) oder umgekehrt vom Mitarbeiter zur Führungsebene (bottom-up) verlaufen. Neurowissenschaftlich werden zwar mit diesen beiden Begrifflichkeiten auch „Richtungen“ für Denkvorgänge beschrieben, aber in einem anderen Kontext. „Wenn eine Situation als problematisch bewertet wird, und negativer Affekt bestimmend wird, stellt sich ein systematischer, bottom-up Denkstil ein, der großen Wert auf Details und Präzision legt und auf der Grundlage von vielen Einzelergebnissen (bottom) dann einen großen Zusammenhang generiert (up) ... (...) ... wenn eine Situation als günstig beurteilt wird, was durch positiven Affekt angezeigt wird, begünstigt dies einen top-down Denkstil, der eher die großen Zusammenhänge in einer Art Weitwinkelsicht bearbeitet, sich mit Gesamtgestalten und allgemeiner Mustererkennung befasst (top) und sich nur, wenn die Situation es erfordert, von diesen höheren Verarbeitungsstufen löst und auf niedrigeren Verarbeitungsstufen die erforderlichen Einzelheiten ableitet und ergänzt (down).“⁴⁶⁸

⁴⁶⁶ Storch, Maja/Tschacher, Wolfgang (2016): Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, 2., erweiterte Auflage, Bern: Hans Huber, Hogrefe, , S. 71 ff.

⁴⁶⁷ Petersen 2003, S. 367.

⁴⁶⁸ Storch, Maja (2015): Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde, in: Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Hans Huber, Hogrefe, S. 60.

Die Neuausrichtung des Verständnisses für kommunikative Abläufe und Besonderheiten, die in Summe gelesen erst eine richtige Einschätzung von Personen und Situationen ermöglichen, muss daher ohne Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse als unvollständig und mangelhaft gelten. Dass es einige Schwierigkeiten bereiten kann, im unternehmerischen Alltag die Spezifika von Embodiment oder Embodied Communication zu erklären und zu implementieren, liegt in der Natur der Sache. Die Beweisführung der Zusammenhänge zwischen körperlichen und geistigen Reaktionen und Aktionen sind stets an umfassende Studien gebunden und nicht mit einer flotten Berechnungsformel am Flipchart oder mittels Beamer darstellbar.

Erklärungen und empirisch belegbare Fallstudien aus den Neurowissenschaften unterpolstern heute aber schon zahlreiche Erkenntnisse früherer Forschungsarbeiten – so auch einige Inhalte des „Dialog-Dekalogs“ von Petersen, wie etwa jener, wonach ein Dialog zu einem interaktiven Miteinander durch den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen führen kann und die Dialogpartner auf diese Weise zu einer schrittweisen Annäherung an mögliche Wahrheiten gelangen können.

Aber Dialogisches Management ist nicht nur darauf angewiesen, dass die Führungskräfte in den Unternehmen und Organisationen zum Dialog und zu dialogischer Kommunikation bereit und fähig sind, sondern auch die Mitarbeiter. Wird dies berücksichtigt und möglich, kann laut Petersen dialogisches Vorgehen als „zukunftsweisender Erfolgsfaktor“ angesehen werden.

Dialog und Sprache als Förderer oder Verhinderer

Eine umfassende Reformulierung dialogischer Kommunikation geht aber noch einen entscheidenden Schritt weiter und analysiert auch die Sprach- und Sprechgewohnheiten und die Wortwahl.

Eine sprachwissenschaftliche Analyse der Interviews im empirischen Teil dieser Arbeit, von Definitionsansätzen, die in der Kommunikationswissenschaft als zurzeit gültig angesehen werden, oder von Texten über die Interne Kommunikation könnte weitere wichtige Aufschlüsse darüber bringen, inwieweit die verwendete Sprache das jeweilige Denken prägt, determiniert und beeinflusst. Hochrelevant für die Qualität der Internen Kommunikation, müsste eine derartige Analyse aber Gegenstand einer weiteren Forschungsarbeit sein. Dennoch soll auf die Frage, warum die verwendete Sprache und die Wortwahl möglicherweise großen Einfluss auf die hervorgerufene Resonanz bei den Mitarbeitern ausüben, an dieser Stelle ein erster Versuch einer Antwort gegeben werden.

Wenn die vom Griechischen entlehnte Bedeutung des Wortes Dialog, nämlich das Fließen von Worten (dia = durch; logos = das Wort; dialogos = das Gespräch, die Unterredung), den weiteren Betrachtungen zugrunde gelegt wird, dann ist das Bild zulässig, dass es Worte und Sprachelemente gibt, die diesen Fluss gemeinsamen Denkens stören, einen Strudel hervorrufen, Sog-Löcher entstehen lassen, zu einem Stau führen.

Die verwendeten Worte können positive oder negative Reaktionen auslösen – je nach Diktion und mitschwingender Tonlage. Ob weibliche CEOs grundsätzlich eine andere Sprache benutzen als ihre männlichen Kollegen, darf zu Recht bezweifelt werden. Zu ähnlich sind die durch Ausbildung und

Fachausdrücke geschliffenen Sprachgewohnheiten. Wenn auch die grundsätzliche Sprachanwendung keine großen Unterschiede aufweist, ist es naheliegend, dass graduelle Unterschiede sehr wohl gegeben sind. Weibliche Führungskräfte drücken sich – ausgenommen die branchenspezifischen Fachbegriffe und Wordings – weniger aggressiv aus, verwenden weniger Worte aus der Kriegsterminologie und sprechen vielfach nuancierter.

Daraus könnte abgeleitet werden, dass weibliche CEOs prinzipiell eine höhere Sensitivität für die Befindlichkeit von Gesprächspartnern aufweisen und somit ein größeres Geschick im Umgang mit Mitarbeitern/Kollegen haben⁴⁶⁹. Die Identifikation möglicher geschlechtsspezifischer Unterschiede ist nicht unheikel, weil die Gefahr von Vorurteilen evident ist, auch dann, wenn man davon ausgehen kann, dass „Vorurteile“ so etwas wie im Gehirn abgespeicherte Eindrücke und Erfahrungen sind – zunächst unbewusst vorrätig und verschiedentlich dann bewusst als Gedächtnisinhalt aus- oder angesprochen, genährt aus einem schwer abschätzbar umfangreichen Fundus der im Unbewussten verborgenen Inputs unserer Sinnesorgane. Untersuchungen zufolge sind die Einflussfaktoren von außen, also bewusst über Sinnesorgane Wahrgenommenes, unter einem Prozentpunkt dessen, was wir insgesamt aufnehmen – und dennoch so viel, dass selbst diese Menge gebündelt und priorisiert werden muss⁴⁷⁰. Diesbezüglich scheint es unterschiedliche Stärken zwischen Frauen und Männern zu geben. Es mag vielleicht ungewöhnlich sein, in einer kommunikationswissenschaftlichen Arbeit unter anderem auch Aspekte des menschlichen Hormonsystems zu berücksichtigen.

Erkenntnisse über Wirkung und Auswirkung der Sinneswahrnehmung auf das Kommunikationsverhalten der Menschen macht es nach Ansicht der Autorin unumgänglich, jüngere neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse bei der Betrachtung kommunikativer Ausdruckformen miteinzubeziehen, ohne den Anspruch zu erheben, über neurowissenschaftliche Detailkenntnisse zu verfügen – aber im Interesse eines Brückenschlages zwischen wissenschaftlichen Disziplinen ein Verständnis für diesen Andockversuch aufbereiten zu wollen.

Dass es unter den Führungsstilen weichere und härtere, konsens- und konfliktorientierte, patriarchalisch ausgerichtete oder teamfokussierte gibt, scheint demzufolge nicht allein eine Frage der Unternehmens- und Kommunikationskultur zu sein. So könnte u. a. auch der Hormonhaushalt einen Antwortansatz auf die Frage beinhalten, ob und weshalb es offensichtlich tatsächlich gegebene, differente Sensibilitäten zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften im Umgang mit Mitarbeitern/Kollegen gibt. Dies könnte mit einer unterschiedlichen Endorphin- und Testosteron-Ausschüttung zu tun haben. Erhöhte Endorphinwerte vermitteln Wohlgefühl und wirken sich generell positiv auf Motivation und Antrieb eines Menschen aus. Anregende Tätigkeiten (wie z. B. eben Führungsarbeit) begünstigen nachweislich eine erhöhte Endorphinproduktion. Folgt nun, euphoriebedingt, eine höhere Konzentration von Endorphinen, verleitet das (auch) zu unüberlegten, impulsiven und weniger behutsamen Aktionen, etwa im Umgang mit Mitarbeitern/Kollegen, was eine mögliche Begründung für den manchmal impulsiveren und weniger feinfühlenden Umgang mit ihnen ist.

⁴⁶⁹ Vgl. Empirie: Allein durch die Wortwahl „wir werden sehen“, durch dieses In-der-Schwebe-Halten bei schwierigen Fragen, konnte ein weiblicher CEO viele Situationen nach eigenen Aussagen viel entkrampfter regeln als andere Vorstandskollegen mit dem üblichen „... so wird's gemacht werden müssen ...“ (Aussage eines interviewten CEO, siehe Dedoose: Empirie_Text-Exzerpt_22).

⁴⁷⁰ Vgl. Reisman 2016, S. 172.

Auch das Hormon Testosteron, wovon Männer etwa zehnmal mehr produzieren als Frauen, spielt hierfür eine möglicherweise nicht unwesentliche Rolle⁴⁷¹. Wie u. a. auch in Studien über den Zusammenhang zwischen Hormonen und Börsengeschäften festgestellt wurde, kommt es durch einen Anstieg des Testosteronspiegels zu euphorischen Zuständen, die Männer sind angriffslustiger und risikofreudiger bzw. unterschätzen Risiken.

Ein Blick in Führungsetagen österreichischer Unternehmen und Organisationen zeugt von einer Besetzungs- und Ernennungskultur, die die Bedeutung von Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft für CEOs noch ausbaufähig erscheinen lässt. Ebenso das Wissen darüber, dass die Kommunikationsleistungen von Frauen in Führungspositionen den Vorstellungen von Mitarbeitern/Kollegen oft näher sind als jene ihrer männlichen Kollegen. Wie sehr solche Qualitäten noch unterschätzt sein dürften, zeigt u. a. eine Studie über den Frauenanteil in Führungsfunktionen in österreichischen Unternehmen. Demnach liegt der Frauenanteil unter den Aufsichtsratsmitgliedern der Top-200-Unternehmen laut einer 2017 veröffentlichten Publikation des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen bei lediglich 18,1 Prozent. Noch stärker unterrepräsentiert sind Frauen in den Geschäftsführungsetagen der Top-200-Unternehmen. Ihr Anteil liegt dort bei lediglich 7,2 Prozent, womit Österreich in dieser Frage im EU-Ranking zu den Schlusslichtkandidaten zählt und den viertletzten Rang unter den 28 EU-Mitgliedsstaaten einnimmt.⁴⁷²

Das Wissen über den potenziellen Erfolgsbeitrag gelingender Unternehmenskommunikation scheint ebenfalls ausbaubar – wie aus einer Studie von Mercer über vorhandene bzw. fehlende Führungsqualifikationen zu entnehmen ist, wird die Bedeutung unterschätzt, die qualitativ hochstehende Standards kommunikativer Fähigkeiten von Führungskräften anbelangt. In dieser Studie kommt zum Beispiel klar zum Ausdruck, dass Mitarbeiter/Kollegen eine wertschätzende Gesprächskultur am meisten vermissen und dies als wichtigste Führungsqualität ansehen. Wie steil die Motivationskurve nach oben zeigen könnte, wenn an den kommunikativen Qualitäten von CEOs wenig oder keine Zweifel bestünden, zeigen folgende Daten:

- Motivation,
- Freude an der Arbeit,
- Engagement der Mitarbeiter.

Kommunikation erfolgt aber nicht nur mittels Worten, sondern durch alle paralinguistischen Phänomene wie Lachen, Seufzen, Tonalität, Langsamkeit oder Schnelligkeit des Sprechens, sowie durch Körperhaltung und Ausdrucksbewegungen wie Gestik und Mimik. Verhalten jeglicher Art und Ausdrucksstärke fließt somit in die wahrgenommenen und gesendeten Botschaften ein und beeinflusst das kommunikative Empfinden beim Empfänger einer Botschaft. Nähert man sich dem Axiom von Paul Watzlawick, wonach man nicht nicht kommunizieren kann und alle Ausdruckformen des Menschen, wie

⁴⁷¹ Vgl. Reisman 2016, S. 158.

⁴⁷² Vgl. o. V. (2017): „Frauen in Führungspositionen. Women are top!“, Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Wien.

er sich in einer Gesprächssituation verhält, Mitteilungscharakter haben⁴⁷³, dann ist eine Verbindung und eine Annäherung an die Annahmen jener Wissenschaftler plausibel, die von einer durch Körperreaktionen beeinflussten Kommunikation sprechen – und diese als Embodiment bezeichnen.

Zwischen den Erkenntnissen von Paul Watzlawick und jenen des Embodiment-Teams Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher liegen rund 50 Jahre – und dennoch kommen sie zu ähnlichen Schlussfolgerungen, was die Bedeutung der körperlichen Ausdrucksmöglichkeiten für die menschliche beziehungsweise die zwischenpersönliche⁴⁷⁴ Kommunikation angeht.

Alles hat Bedeutung in der Internen Kommunikation. Alles hat Mitteilungscharakter. So schlicht das klingt, so kompliziert sind die damit verbundenen Phänomene zu beschreiben.

Kommunikative Abläufe und Prozesse bedürfen der Kooperation mit angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen – etwa der Philosophie, Psychologie, Verhaltensforschung, Medizin, der Neurowissenschaften. Dies in Anerkennung des Wissens und der Forschungsstände dieser Disziplinen festzuhalten, erscheint der Autorin bedeutend – insbesondere auch deshalb, weil relevante Erkenntniszugewinne auf dem kommunikationswissenschaftlichen Sektor durch grenzüberschreitende Forschungsprojekte eher gegeben zu sein scheinen als durch das Verharren im eigenen Wissensgebiet. Vor allem aus dieser Überzeugung heraus werden in der vorliegenden Arbeit neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Forschungsergebnisse einen breiteren Raum einnehmen müssen, erfüllen sie doch den Tatbestand einer plausibleren Erklärung für kommunikative Prozesse, für zwischenmenschliches Interagieren, und sind möglicherweise ein wichtiger Teil der jahrzehntelang gesuchten Nachweise und Beweisführungen, wie menschliche Kommunikation funktioniert und warum manche Kommunikationsformen erfolgreicher sind und andere weniger zielführend.

Die Unterstützung der empirischen Ergebnisse (Erörterung im zweiten Teil dieser Arbeit) durch verschiedene neurowissenschaftliche Erkenntnisse scheint unumgänglich, will man ein neues Verständnis für die Ganzheitlichkeit von Kommunikationsprozessen initiieren, verstärken und Möglichkeiten der Einflussnahme für erfolgreiches Kommunizieren aufzeigen.

In diesem Zusammenhang sind Erkenntnisse der Neurowissenschaften fallen sie doch allesamt in sich dessen bewusst zu sein und darauf zu achten, vornehmste Aufgabe von Führungskräften, weil sie dadurch ein wesentlich verlässlicheres und kompakteres Wissen über das, was im Unternehmen vorgeht, erhalten können. Schweigen oder wortreiches Argumentieren, Agieren oder Nicht-Agieren – alles beeinflusst den innerorganisationalen Lauf der Dinge. Nonverbale Signale und paralinguistische Phänomene können aus der Sicht Watzlawicks, Bohms, aber auch Isaacs' und selbstredend der Embodiment-Forscher nicht hoch genug eingeschätzt werden in ihrer Aussagekraft und kommunikativen Ausdrucksform. Kommunikation findet nicht nur im gegenseitigen Verständnis statt, absichtlich und bewusst. Auch wenn jemand schweigt oder vor sich hinstarrt, kommuniziert er, dass er sich nicht äußern möchte beziehungsweise im Moment nicht an einem Gespräch interessiert ist.

⁴⁷³ Vgl. Watzlawick, Paul (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (Hrsg.), 12., unveränderte Auflage (1967), Verlag Hans Huber, S. 58 f.

⁴⁷⁴ Watzlawick trennt zwischenpersönliche Situation und innere Kommunikationssituationen (wie zum Beispiel Dialoge mit Fantasien, Halluzinationen oder der eigenen Existenz).

Wenn man im Bohmschen Sinn beobachtet, trägt man mit den Augen Informatives zusammen, um dieses dann im Kontext mit Gesagtem oder Geschriebenem zu einem kommunikativen Gesamtbild zusammenzufügen.

Beim Zuhören vollzieht sich ein identer kommunikativer Prozess, nur dass mit den Ohren relevante Kommunikationsinhalte zusammengefügt werden.

Auf diese Weise gewichten und (be-)werten Kommunikationspartner bei anderen Mitarbeitern/Kollegen zum Beispiel entspanntes, interessiertes Zuhören, freundliche oder kalt abweisende Blicke, unruhiges und Unbehagen ausdrückendes herumschweifendes Schauen, einen klaren und wohlwollenden Augenkontakt, lebendiges Mienenspiel oder versteinerte Mienen. Kommunikationssituationen richtig einzuordnen, bedarf einer entsprechenden Sensibilität, nach Bohm die Fähigkeit, zu spüren, dass und in welcher Weise etwas vorgeht und wie man selbst und wie andere reagieren⁴⁷⁵.

Aufrichtigkeit oder Falschheit wahrzunehmen, hat möglicherweise viel mit Intuition zu tun. Noch so geschickt und wortreich vorgebrachte Inhalte oder Argumente, die einer unaufrichtigen Grundhaltung entspringen, können zwar kurzfristig täuschen, niemals aber analog glaubhaft kommuniziert⁴⁷⁶ werden. Es tritt das ein, was jeder aus dem Unternehmensalltag kennt: Die Ausführungen lösen nicht Gewissheit, dass etwas richtig ist, aus, sondern Skepsis und ein vorerst nicht klar zuordenbares oder identifizierbares Unbehagen.

Dieses Unbehagen wird dadurch ausgelöst, dass man weiß, dass das Gesagte nicht der Wahrheit entspricht, die Inhalte manipulativen Charakter haben oder dass schlichtweg gelogen wird und ganz eine andere Absicht dahintersteckt, als das soeben Gesagte beziehungsweise Gehörte zum Ausdruck bringen. Paul Ekman ging den Wechselwirkungen zwischen Lügen und Emotionen nach. Untersuchungen belegten, dass Menschen, die unaufrichtig sind und/oder lügen, mit sehr schnellen Gesichtsbewegungen auf diesen inneren Zwiespalt reagieren. Der Gesichtsausdruck ist verräterisch, weil die Diskrepanz zwischen Gesagtem und dem tatsächlich Gemeinten ihre Spuren im Gesichtsausdruck hinterlässt. Ekman nannte diese schnellen Gesichtsbewegungen Mikroausdrücke, die nur ein Zwölftel bis ein Fünftel einer Sekunde dauern. Sie führen dazu, dass die wahren Gefühle der betreffenden Person nonverbal durchsickern und dadurch wahrnehmbar werden⁴⁷⁷.

Die Dialogfähigkeit baut laut William Isaacs auf den vier Fähigkeiten des Zuhörens⁴⁷⁸ (Gesagtes bzw. Gehörtes auf sich wirken lassen), des Respektierens⁴⁷⁹ (Verzicht auf Ablehnung und Abwehr von Meinungen), des Suspendierens⁴⁸⁰ (eigene Gedanken erkennen und beobachten) und des Artikulierens (Finden eigener Sprache und eigener Wahrheiten) auf.

⁴⁷⁵ Vgl. Bohm 2014, S. 88.

⁴⁷⁶ Vgl. Watzlawick 2011, S. 72 f.

⁴⁷⁷ Vgl. Ekman 2014, S. 296 f.

⁴⁷⁸ Vgl. Isaacs 2011, S. 85 f.

⁴⁷⁹ Vgl. Isaacs 2011, S. 105 f.

⁴⁸⁰ Vgl. Isaacs 2011, S. 123 f.

4.5 Petersen: Dialog im Kontext mit Interner Kommunikation

Das Dialogverständnis von Petersen zeigt eine nahezu bedingungslose Hinwendung zu einer Kommunikations- und Managementhaltung der praktizierten Augenhöhe. Im Kontext mit Interner Kommunikation scheint eine Grundvoraussetzung, dass diese anspruchsvolle Dialoghaltung eingeführt werden kann, ein ebenso klares wie verbindliches Wertegerüst seitens der Führungskräfte. Führungskommunikation und Management in diesem Sinn bedeutet vor allem auch eine Abkehr von Praktiken, deren Lenkungs- und Steuerungsinstrumente vornehmlich hierarchisch strukturiert und autoritär determiniert sind.

Viele Schwierigkeiten, mit denen CEOs heute kämpfen, könnten in der fehlenden Vernetztheit und im mangelnden oder unterentwickelten Ganzheitlichkeitsansatz begründet liegen. Die Änderung eines linearen, kausal-analytischen Denkens und Handelns für Top-down-Aktionäre ist aber Voraussetzung für die Problembewältigung, weil nur dadurch die Vielfältigkeit von Beziehungen im sozialen System angemessen berücksichtigt werden kann. Der Komplexität und Kompliziertheit von Mitarbeitern/Kollegen kann nicht mit einfachen (Befehls-)Antworten begegnet werden. Ein Handlungsdenken hingegen, welches Mitarbeiter/Kollegen zu Selbstständigkeit, kreativer Kooperation, offener und vertrauensvoller Begegnung ermutigt, führt zu einer sich evolutiv vollziehenden Unternehmensentwicklung – im Sinne selbstorganisatorischer Anpassung aus dem System selbst heraus⁴⁸¹.

Management = Kommunikation. Kommunikation = Management – eine Gleichung und Koppelung, die auf den ersten Blick einfach wirken kann, bei näherer Betrachtung allerdings einen radikalen Paradigmenwechsel voraussetzt. Bei konsequenter Umsetzung des Dialogverständnisses führt an der Änderung tradierter Haltungen kein Weg vorbei. Zieht man den von Petersen explizit angesprochenen sanktionsfreien Raum, in dem Dialog stattfinden sollte, in die Managementüberlegungen mit ein, werden tradierte Management-Portfolios auf den Kopf gestellt.

Mögliche Handlungsperspektiven, die sich für eine schrittweise Implementierung dialogischer Handlungsansätze – ohne budgetäre Mehrbelastung – anbieten könnten, sind:

- Abkehr von einer tiefgreifenden Arbeitsteilung und Spezialisierung, bis hin zur De-facto-Automatisierung von Handeln (und Denken) hin zu einer Generalisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die das jeweilige Denken in Bewegung halten.
- Abkehr vom Investment in harte, materiell-physische Aktiven zugunsten einer zunehmenden Fokussierung auf weiche, immaterielle und humane Aktiven. Die Hinwendung zu einer dialogisch basierten Grundhaltung kann in diesem Sinn und in diesem Kontext zu einem kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen werden und als solcher bezeichnet werden⁴⁸². Die Frage, wie dialogisch orientierte Unternehmens- und Managementgrundsätze aussehen könnten, beantwortete Petersen mit sieben Thesen, die an alle Mitglieder einer Organisationseinheit adressiert werden:

⁴⁸¹ Vgl. Bleicher 2012, S. 65 f.

⁴⁸² Vgl. Bleicher 2012, S. 78.

Neben der Verpflichtung hinsichtlich des „organisationalen Grundauftrages und dem darauf basierenden Wertesystem“ wird auf ein organisationales Miteinander und ein ständiges Hinterfragen von Situation und Personen Wert gelegt. Der Prozessgestaltung bzw. der Optimierung und/oder Neugestaltung betrieblicher Abläufe wird höchste Priorität zuerkannt. Die managementspezifische Professionalität wird im Kontext des jeweiligen Marktes begriffen und zum Nutzen aller weiterentwickelt. Petersen sieht im Bemühen um eine ethische Grundlegung des Managementhandelns – trotz des notwendigen Umganges mit knappen Ressourcen – eine wichtige Rahmensetzung.

Die wertorientierte und wertschätzende Grundhaltung spiegelt sich vor allem in drei Anregung Petersens für dialogisches Management wider: „Das Management erkennt, dass das zukunftsentscheidende Kapital die Qualität des Humankapitals ist, woraus sich ergibt, dass sich Unternehmensentscheidungen als das Resultat von offenen Meinungsbildungsprozessen der Betroffenen und Beteiligten ergeben, was durch *alle* Organisationsmitglieder, da sie zunehmend Managementfunktionen wahrnehmen, zu fördern ist.“ Gefolgt wird dies von einem Appell an die charaktervolle Verhalten seitens der Führungsebene:

„Da Management nach wie vor durch Vorbild und Überzeugung geschieht, gehört zur Wahrnehmung von Managementfunktionen immer noch die Kongruenz von Anspruch und Lebensstil, die sich in gelebten Persönlichkeitswerten und in Lebenskultur widerspiegelt.“ Schließlich führe eine dialogische Grundhaltung auch dazu, dass das Management seine Aufgaben als Pflicht und Ausdruck einer Gemeinwohlsuche sieht, indem ein Beitrag zum Gemeinwohl beispielsweise in Form von ökologischen oder sozialen Leistungen erwartet werden darf – und letztendlich auch ein Beitrag zur Sicherung des gesellschaftlichen Friedens⁴⁸³.

Das sind Ansprüche an die Fähigkeiten von CEOs und an das Management, die zwangsläufig zu einer wertschätzenden und respektvollen Kommunikationskultur und einer darauf aufbauenden Kommunikationshaltung führen, zumal das „zukunftsentscheidende Kapital die Qualität des Humankapitals“ ist⁴⁸⁴.

Wird von Führungsethik gesprochen, ohne die eine Interne Kommunikation nicht möglich ist, die auf Wertschätzung und Respekt aufbaut, dann müssen normative Voraussetzungen und Orientierungslinien begründet werden und auf Reflexion ausgerichtet sein. Die komplexe Realität von Führung verlangt danach. Denn es ist weder der Charakter der Führungskraft allein für eine gelebte Führungsverantwortung ausschlaggebend noch allein die Beziehungsebene zwischen Führenden und Geführten – sondern es ist eine ganzheitliche Sichtweise und reflektierende Betrachtung von Person und Charakter, auf deren Rollen, Funktionen, Aufgaben erforderlich.⁴⁸⁵

⁴⁸³ Petersen 2003, S. 73.

⁴⁸⁴ Vgl. Petersen et al., 2003.

⁴⁸⁵ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 371.

4.5.1 Dialogisches Führen und organisationales Lernen

Zunehmende Spezialisierung und damit verbundene Fragmentierung von Wissen, Können und Perspektiven stellen große Kommunikations- und Koordinationsansprüche an Führungskräfte und CEOs. Ohne Arbeitsteilung und Prozesse der Untergliederung von Aufgaben können die umfangreichen Zielsetzungen und Aufgaben von Unternehmen nicht erfüllt werden. Genau hier liegen Ausgangspunkt und Kern häufiger Kommunikations- und Koordinationsprobleme. Zwar ist ein zentraler Fokus von Führungskräften die Koordination der zu bewältigenden Aufgaben einzelner Mitarbeiter (Abteilungen, Projektgruppen, betrieblicher Einheiten) im Hinblick auf das Gesamtziel.⁴⁸⁶ Die Suche nach Methoden und Ansätzen zur Vermeidung von Konflikten und negativen Interaktionsprozessen bleibt aber ebenso vorrangiges Anliegen.

Die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft von Führungskräften sind gestiegen, nicht immer im Gleichschritt mit ihrem tatsächlichen Können und Wollen. Zitat aus der Empirie: „Das ist oft mein persönliches Dilemma. Dass du Top-Leute hast, die fachlich auch im Vorstand super sind, aber in der Kommunikation verheerend. Oder nicht aktiv sind. Ja? Was wir tun? Beispiel geben. Vorleben. Es einfordern, unterstützen. Durch Training. Durch Ausbildung. Durch Support von der Kommunikationsabteilung. Aber letztlich, die letzten 10 % muss jeder selber machen“⁴⁸⁷.

Ein partizipativer Führungsstil wird von Mitarbeitern gewünscht. Selbst dann, wenn eine hierarchisch festgezurrte Anordnungsstrukturen existieren. Zitat aus der Empirie: „Ist Dialog auch möglich top-down? Ja. Kann sein. Kann stattfinden. Also, wir haben eine sehr klare Hierarchie bei uns. Eine bestimmte Größe braucht Funktionalität. Braucht Verantwortung. Es sind zwar viel weniger als früher, aber trotzdem. Wir haben versucht, dass wir sehr viele Barrieren abschaffen“⁴⁸⁸.

Die gelebte Kommunikationskultur in einem Unternehmen wirkt sich auf die individuellen Verhaltensweisen aus, fördert gewünschte oder unerwünschte emotionale Ausdrucksformen und determiniert die Art und Weise, wie sich Mitarbeiter und Kollegen in Routine- oder Ausnahmesituationen begegnen. Möglicherweise scheint es ungewöhnlich, wenn in einer Arbeit über Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur Erkenntnisse über das endokrine System (Hormonsystem) zur Begründung der Notwendigkeit eines diesbezüglichen – zumindest peripheren – Grundwissens von Führungskräften Erwähnung finden. Umgangsformen und Interaktionsmodalitäten, Ereignisse wie Personalabbau, Führungswechsel, Gerüchte lösen Stress oder Euphorie aus. Eine detaillierte Darstellung der kausalen Zusammenhänge zwischen Nervensystem und Hormonsystem wird nicht als Gegenstand dieser Arbeit betrachtet⁴⁸⁹. Einige exemplarische Beispiele jedoch seien hier als Einstiegsanimation in eine vertiefende Beschäftigung von Führungskräften mit Erkenntnissen der Hirn- und Emotionsforschung angeführt – uch zur Dokumentation der Notwendigkeit, dass sich heute

⁴⁸⁶ Vgl. Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation, Stuttgart: Verlag Schaeffer-Poeschel, 6., überarbeitete Auflage, S. 71.

⁴⁸⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_(9230–9608).

⁴⁸⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_(18725–19026).

⁴⁸⁹ Reisman 2013, S. 154.

CEOs auf der Jagd nach Erfolgen durch die Optimierung von Unternehmenskommunikation großzügig aus verschiedenen Wissenstöpfen bedienen dürfen.

Insbesondere Stresssituationen können zu erfolgskritischen Ereignissen mutieren, wenn CEOs und Führungskräfte vorhersehbare Reaktionsketten nicht in ihr Managementrepertoire einbeziehen (können). Zusammenhänge zwischen emotionalen Ausnahmezuständen (Stress, Angst, Furcht, Druck, Aufregung, Panik) und dadurch ausgelöste Hormonausschüttungen und Folgeverhalten sollten keine Überraschung sein. Vielmehr darf von CEOs und Führungskräften – wenn man sich einmal eine starke Vereinfachung gestattet – verlangt werden, dass sie wissen, was zu tun ist, um in solchen Situationen Beruhigung und klares Denken wiederherzustellen. Das bedeutet, dass sie über Handlungsvarietäten verfügen, die verhindern, dass es zu einer Kette destruktiven Verhaltens kommt. Da hormonelle Vorgänge einen großen Einfluss auf das Verhalten von Menschen haben, ist es wichtig, zu verstehen, welche Wirkungsweisen und Zusammenhänge zwischen positivem und negativem Stress, aber auch Euphorie und hormonellen Vorgängen existieren. Beides Phänomene, die im organisationalen Alltag an der Tagesordnung und somit auf der Tagesagenda jedes CEOs sind. Im Führungskontext ist wichtig, zu wissen, welche Möglichkeiten bestehen, solche Situationen geregelt und kontrolliert zu entschärfen, aufzulösen und somit den organisationalen Alltag positiv zu beeinflussen.

Krisen und Gerüchte, Personalabbauerfordernisse, Fusionen oder Neubesetzungen von Schlüsselpositionen können bei Mitarbeitern/Kollegen Ängste, Stress und Befürchtungen hinsichtlich ihres eigenen Werdegangs oder Verbleibs in der Organisation auslösen.

Verknüpft mit einer dialogischen Haltung kann das gemeinsamen Handeln und Agieren – in jeder Situation, die organisational zu bewältigen ist – sogar zu einer Verbesserung und Steigerung der sozialen Kompetenz führen. Das dafür verantwortliche Phänomen ist die Tatsache, dass jene Gehirnregionen, die – in so einem Fall – eine soziale Funktion leisten und dafür verantwortlich sind, bei (häufigerem) Gebrauch wachsen⁴⁹⁰. „Use it or lose it“ könnte in diese Richtung zu einer Manager-Doktrin werden. Zweckdienlich wären Methoden und Ansätze, die eine negative Wirkung durch unkonventionelle Interaktionsregeln vermeiden, sowie solche, die positive Auswirkungen etwa über Storytelling unterstützen helfen⁴⁹¹.

Kommunikationsbedingungen und die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte bestimmen Kreativität, Resilienz und Arbeitsfreude in den Unternehmen. Zählen diese Indikatoren zum erwarteten Verhalten, dann ist es die zentrale Funktion der Internen Kommunikation, dieses tatsächlich und möglichst friktionsfrei zu ermöglichen⁴⁹². Als eigentliche Metastrategie von Unternehmern und Managern wird daher das umfassende strategische Management der Humanpotenziale bezeichnet. Ein Anspruch, der tief in Organisationslernen hinein wurzelt und letztendlich darin mündet, dass handlungskompetente Mitarbeiter/Kollegen gemeinsam trachten und dazu in die Lage versetzt werden, in konkreten Situationen die richtigen Dinge zu tun. Eine Zielsetzung jeglichen Managements –

⁴⁹⁰ Spitzer 2014, S. 123.

⁴⁹¹ Vgl. Reisman 2013, S. 169.

⁴⁹² Vgl. Szyszka, Peter/Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited, in: Interne Kommunikation im Wandel, Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.), Wiesbaden: Verlag Springer, S. 23 f.

unabhängig von Größe, Branche und dem verschieden ausgeprägten USP von Unternehmen und Dienstleistern⁴⁹³. Soll dies ermöglicht werden, müssen sich Mitarbeiter/Kollegen aufeinander verlassen können, sich gegenseitig vertrauen und auf die Ehrhaftigkeit des jeweils anderen setzen können. Nur wenn das gemeinsame Wohl außer Frage steht, sind in Unternehmen partnerschaftlich-dialogische Beziehungen erlebbar⁴⁹⁴.

Das Praxisfeld des Managements scheint sich – ob gewünscht oder nicht – zu verlagern: Gefragt sind neue interdisziplinäre Zugänge, die richtigere Antworten auf Fragen nach dem Wie und Wodurch geben können:

- Wie ist Führungsverhalten zu gestalten, damit Mitarbeiter/Kollegen ihre persönlichen Potenziale und Ressourcen zur Erreichung gemeinsamer und/oder gemeinsam definierter Ziele erreichen?
- Wodurch – mit welchen Methoden und Annäherungen – können Mitarbeiter/Kollegen in der Weise motiviert und aktiviert werden, dass es (besser) gelingt, die Probleme der Marktsättigung und der Wettbewerbs-Verdrängungsmechanismen zu meistern?
- Was ermöglicht Organisationen und Unternehmen, zu tiefgreifenden Veränderungen und Verbesserungen zu gelangen und nicht nur oberflächliche „Peace-Making-Prozesse“ durch herkömmliche Motivationsveranstaltungen zu suggerieren?

Die Relevanz von Modellen der lernenden Organisation für die Qualität der Unternehmenskommunikation, rechtfertigt nach Ansicht der Verfasserin einen zusätzlichen Blick auf die drei Grundformen des Single-Loop-Learning, Double-Loop-Learning und Deutero-Learning. Diese drei Basiselemente wurden von den US-amerikanischen Wissenschaftler Argyris/Schön⁴⁹⁵ publiziert und von der deutschen Betriebspädagogin und Erziehungswissenschaftlerin Elke Moning wie folgt präzisiert⁴⁹⁶.

1. Single-Loop-Learning basiert auf dem Organisationsparadigma, wonach Entscheidungen und Willensbekundungen der Unternehmensführung nicht in Frage gestellt werden und Anpassungslernen an die gegebenen Modalitäten und Normen in Vordergrund steht. Laut Elke Moning können Führungskräfte diesen Organisationslernmodus dergestalt anwenden,

⁴⁹³ Erklärung USP: Mit Unique Selling Proposition (USP) wird ein Alleinstellungsmerkmal bezeichnet, das ein Produkt, eine Dienstleistung usw. von anderen unterscheidet und den einzigartigen Nutzens desjenigen unterstreicht. Der USP soll das eigene Produkt von den Konkurrenzprodukten abheben und den Konsumenten zum Kauf anregen. Durch Marktsättigung und objektive Austauschbarkeit der Produkte erlangt der USP zunehmend an Bedeutung (Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Unique Selling Proposition (USP), online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81361/unique-selling-proposition-usp-v/7.html>.)

⁴⁹⁴ Vgl. Moning, Elke/Petersen, Jendrik (2010): Organisationslernen und Dialogische Führung als Gestaltungsfelder betriebspädagogischer Professionalität, in: Heidsiek, Charlotte/Petersen, Jendrik (Hrsg.): Organisationslernen im 21. Jahrhundert, Festschrift für Harald Geißler, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, S. 177 f.

⁴⁹⁵ Die beiden US-amerikanischen Wissenschaftler, Chris Argyris (Verwaltungswissenschaft, Pädagogik, Organisationsentwicklung) und Donald A. Schön (Philosophie, Stadtplanung) veröffentlichten 1978 ein umfassendes Werk zum Organisationalen Lernen – Organizational Learning: a theory of action. Argyris gilt neben Edgar Schein als einer der bedeutenden Mitbegründer der Organisationsentwicklung.

⁴⁹⁶ Vgl. Moning/Petersen 2010, S. 172 ff.

dass die Ebene des Wissens und Könnens geschult wird, damit die von der Organisation vorgegebenen Arbeits- und Lernziele erreicht werden. Beim Single-Loop-Learning geht es um einfache Regelkreise zur Fehlerkorrektur. Es wird versucht, Zielabweichungen zu korrigieren, ohne die Zielsetzung selbst in Frage zu stellen⁴⁹⁷.

2. Double-Loop-Learning ist erforderlich, wenn Unternehmen und Organisationen mit so tiefgreifenden Veränderungen ihrer (unternehmerischen, organisationalen) Umwelt konfrontiert sind, dass ihre Existenz gefährdet erscheint. Double-Loop-Learning-Prozesse beruhen im Wesentlichen darauf, dass die Verpflichtung zu gemeinsamem Lernen einer Betrachtungsweise unter verschiedensten Gesichtspunkten erforderlich ist, da ein Einzelner dazu allein nicht mehr in der Lage ist. Die Übertragung dieser Lernoption auf den organisationalen Alltag bedeutet, dass sich die Organisation selbst in die Lage versetzen sollte, richtige Arbeits- und Lernziele festzulegen. Das bedeutet, dass es beim Double-Loop-Learning darum geht, auch Zielsetzungen zu hinterfragen und in der Fehleranalyse in die Tiefe zu gehen.
3. Deutero-Learning stellt sicher, dass Lernen überhaupt gelernt wird und ergänzt die Selbstreflexion bereits vollzogener Lernprozesse. Dieser Vorgang dient dazu, Muster für künftige Lernprozesse zu identifizieren. Deutero-Learning bedeutet eine wesentliche Steigerung des Anspruches an die Führungskräfte, weil diese Stufe des Organisationslernens letztendlich auch die Fähigkeit beinhaltet, zu überprüfen, ob und inwieweit Single-Loop- und Double-Loop-Learning zur Steigerung der organisationalen Problemlösungskompetenz tatsächlich beitragen konnten. Die diesbezüglichen Handlungsmuster im Dialog mit anderen kritisch zu reflektieren, ist das Ziel. Für Moning und Petersen ein Anspruch, der die These zulässt, dass erst Dialogfähigkeit von Führungskräften zu derart qualitätsvollen Lernprozessen führen kann – und Dialogfähigkeit überhaupt die Voraussetzung für organisationale Lernprozesse ist⁴⁹⁸.

Durch Double-Loop-Learning-Prozesse und Deutero-Learning-Prozesse können tiefgreifende Veränderungen in Gang gesetzt werden, allesamt dazu angetan, Fähigkeiten in der Organisation und den Mitarbeitern/Kollegen zu aktivieren, die den Blick für die verschiedensten Gesichtspunkte von Problemen schärfen, interne Fehlentwicklungen vermeiden helfen, Wissensdefizite aufzeigen und gemeinsame Lösungskompetenz initiieren.

4.5.2 Dialog und interkulturelles Verständnis

Der Zusammenschluss von 28 europäischen Nationen zur Europäischen Union schuf einen der weltweit stärksten und erfolgreichsten Wirtschaftsräume – mit einer gemeinsamen Währung als monetäres Zeichen für die Zusammengehörigkeit und der Notwendigkeit, dass sich 28 zum Teil sehr

⁴⁹⁷ Vgl. Reisman, Garo D. (2013): Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Berlin, Heidelberg: Verlag Springer, S. 45 f.

⁴⁹⁸ Vgl. Moning/Petersen 2010, S. 169.

unterschiedlich geprägte Kulturen zur Manifestation des gemeinsamen Ganzen zusammenfinden. Eine ehrgeizige und anspruchsvolle Zielsetzung, sind divergierende kulturelle Dispositionen – eingebettet in die Geschichte der Vergangenheit – für gegenwärtiges Handeln und Agieren nicht immer förderlich. Zumindest auf den ersten Blick. Bei einer dialogisch ausgerichteten Sichtweise wird sich in solchen Fällen der Blick hin zur Möglichkeit der Schaffung einer neuen Kultur schärfen – ob in der Politik oder in Unternehmen, die multinational aufgestellt sind oder durch Übernahmen, Fusionen u. Ä. plötzlich mit anderen Kulturen als der eigenen Unternehmenskultur konfrontiert sind. Voraussetzung dafür ist aber nicht allein ein von Respekt getragenes Management bei der Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen mit dem Hauptfokus der Achtung vor Haltung, Gefühlen und Gewohnheiten des jeweils anderen. Zentrale Voraussetzung für ein Gelingen eines Mehrwertes durch das Zusammenführen verschiedener Kulturkreise ist der Dialog⁴⁹⁹.

Die interkulturelle Komponente muss nicht nur von international tätigen CEOs in allen Facetten berücksichtigt und beachtet werden. Die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede zwischen Österreich und Deutschland brachte ein CEO auf den burschikos anmutenden Nenner: „Die Kommunikation in Österreich ist schon darauf bedacht, manchmal auch zum Negativen ... niemanden das Gesicht verlieren zu lassen. Das ist in der Kommunikation in Deutschland mehr oder weniger wurscht.“⁵⁰⁰ Die Berücksichtigung interkultureller Komponenten gehört aber auch in Unternehmen, die vornehmlich national tätig sind und den österreichischen Markt beliefern, heute zum selbstverständlichen Tagesgeschäft eines CEO – schon allein aufgrund der zumeist multikulturell zusammengesetzten Mitarbeiterstruktur.

Dialog als geeignetes Instrument für einen Brückenschlag zwischen unterschiedlichen Kulturen zu sehen, hängt mit dessen Langsamkeit und seinen in sich ruhenden Elementen des Einfühlens und der Nachdenklichkeit zusammen. Dialog nimmt Angst, Angst vor dem Anderen – und ermöglicht es den Teilnehmern, ihrer Sicht der Dinge auf den Grund zu gehen. Interkulturelle Verknüpfungen zu lösen, nicht sie zu zerschneiden, um sie neu zusammenfügen zu können – in einer für alle Beteiligten positiven und mehrwertigen Form, kann Ergebnis solcher Gespräche sein. Ein Ergebnis, das vor allem auch mit einem verbunden sein muss: mit so viel Zeit, dass sich jeder angenommen fühlt und Denkprozesse in Ruhe und Gelassenheit zu neuen Einsichten und Ansichten führen können. Selbst wenn Kultur als ein Set verhaltensleitender und verhaltensbeschränkender Strukturen, Regeln, Normen und Routinen gesehen wird – so ist doch entscheidend, dass Kultur und insbesondere der interkulturelle Diskurs und Dialog primär durch zwischenmenschliche Interaktionen und Kommunikation geformt, gedeutet und gegebenenfalls geändert werden. Für diese Form der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen ist der von Petersen in seinem Dialog-Dekalog angeführte sanktionsfreie-offene Kommunikationsraum grundlegend. Ein angstfreies Hinterfragen, ein Überdenken des künftig geforderten, neuen organisationalen Miteinanders (bei Fusionen oder Übernahmen) und das konsensuale Festlegen geänderter Standards für gemeinsames Entscheiden und Handeln als neues Unternehmenskonstrukt scheinen andernfalls nur schwer möglich – ist doch gerade bei tiefgreifenden

⁴⁹⁹ Vgl. Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, 2. korrigierte Auflage, Bergisch Gladbach: Verlag EHP – Edition Humanistische Psychologie, S. 169.

⁵⁰⁰ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_(12250–12449).

Wandlungsprozessen die gegenseitige Anerkennung von Leistung und Expertise wesentlicher Baustein dafür, dass trotz aller Ungewissheit und Unsicherheit ein neues Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann⁵⁰¹.

Das Zusammenführen verschiedener Kulturen erfordert mehr als eine Analyse und Auswertung unterschiedlicher Artefakte und Werte und ist vor allem nicht nur dann erforderlich, wenn eher spektakuläre Firmenzusammenlegungen oder große Übernahmen am internationalen Wirtschaftsmarkt der Fall sind. Die interkulturelle Komponente spielt heute alltäglich eine für das jeweilige Betriebsklima nicht zu unterschätzende Rolle. Auch in kleineren und mittleren Unternehmen, welchen Standort auch immer diese haben mögen. Aufgrund international zusammengesetzter Belegschaften, forciert durch (Arbeits-)Migrationsströme und zunehmende Europäisierung/Globalisierung von Unternehmen sind interkulturell bedingte Anpassungserfordernisse in bisher noch nicht dagewesenem Ausmaß existent. Das gegenseitige Verständnis und Wissen über kulturelle Unterschiede und Werte kann nicht dekretiert werden, ohne Gefahr zu laufen, latent vorhandenes Konfliktpotenzial zu unterschätzen. Unterdrückung kultureller Eigenheiten wäre Nährboden für jede Form von Eskalation und ein völlig untaugliches Mittel, eine multikulturelle Belegschaft auf Unternehmensziele einzustimmen. Gegenseitiges Verstehen und Wertschätzung setzt Zuhören, Suspendieren eigener Annahmen, Respektieren divergenter Überlegungen und die Bereitschaft voraus, spezifisches Können des anderen, seine Annäherungen an Lösungen und seine personale Einmaligkeit im Dialog kennenzulernen.

Wenn Kultur das Produkt sozialen Lernens ist⁵⁰², ist das gemeinsame Erarbeiten einer neuen, gemeinsam getragenen Unternehmens- und Kommunikationskultur das Produkt dialogischen Miteinanders.

Für den Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, Edgar Schein, liegt der Schlüssel für eine reflektierende Annäherung an unterschiedliche Kulturen in der Bereitschaft, zunächst einmal die eigenen Annahmen zu untersuchen, zu versuchen, diese zu verstehen und sich erst dann den anderen Annahmen zu nähern und diese zu würdigen. Die eigene Kultur zu erfahren, die damit verbundenen – auch erlernten – Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, ist seiner Auffassung nach nur möglich, wenn es zu einer entsprechenden Verlangsamung des Gespräches kommt, die es den Teilnehmern an einem solchen Gespräch ermöglicht, in die Tiefe zu gehen, innerste Beweggründe und Annahmen zu erkunden und diese zu akzeptieren oder in einem neuen Kontext zu überdenken. Alles Möglichkeiten, die sich den einzelnen Beteiligten an einem Dialog jedoch nur erschließen, wenn die Bereitschaft gegeben ist, die Neigung zum Widerspruch zu unterdrücken bzw. zu suspendieren. Ebenso die vielen wesensimmanente Neigung, auch in einem Dialog eine intellektuelle Herausforderung zur Diskussion und zur vertiefenden Klärung grundlegender Aspekte zu sehen⁵⁰³.

⁵⁰¹ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

⁵⁰² Vgl. Schein 2003, S. 174.

⁵⁰³ Vgl. Schein 2003, S. 170.

4.5.3 Dialog-Dekalog – Potenziale

Dialoge und Dialogisches Management erfordern nicht nur einen auf Vertrauen aufbauenden Zugang zu Mitarbeitern und Kollegen. Sie verlangen auch Mut seitens der Kommunikationspartner. „Jede Öffnung zu einem Dialog ist nämlich zweifellos sowohl seitens der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter immer mit einem Risiko verbunden, das Wagnis bezüglich der *Verlässlichkeit* des Partners eingehen zu müssen. Diese *Verlässlichkeit* lässt sich oftmals gar nicht anders als durch *Vertrauen* auf die *Ehrenhaftigkeit* und den *guten Willen* zur Sicherstellung des *gemeinsamen Wohles* absichern.“⁵⁰⁴

Für die praktische Umsetzung dialogischer Prinzipien in den Unternehmensalltag ist Mut zur Offenheit gegenüber Kollegen und Mitarbeitern nötig und gegenseitigen Vertrauens. Das stellt an die Mitarbeiter, aber auch an die Führungskräfte besondere Ansprüche. Während Mitarbeiter lernen müssen, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, müssen laut Petersen Führungskräfte ihrerseits lernen, zu akzeptieren, dass Mitarbeiter keine Bedrohung, sondern eine Bereicherung für Ideen und unternehmensinterne Weiterentwicklungen sind.

Petersen bezeichnete den „Dialog-Dekalog“, der teilweise auf Anregungen aus verschiedener Wissenschaftsdisziplinen und Wissenschaftstraditionen basiert, als Grundlage für weiterführende Diskussionen. Mit dem klaren Plädoyer, diesen als Entwicklungsfeld zu betrachten und durch mögliche Anschlussarbeiten weiter zu entwickeln – und in ihm „mehr als eine „bloße Methode der Kommunikation““ zu sehen⁵⁰⁵.

Dieser Intention folgend, werden zunächst die „10 Gebote“ des Dialog-Schemas angeführt, weil ein gemeinsames Grundverständnis notwendig ist, was Petersen unter „Dialog“ versteht, um damit dann die Voraussetzung für die Möglichkeit und/oder Plausibilität etwaiger Erweiterungen bzw. Adaptionen zu schaffen:

1. „Der Dialog ist eine **lernbare Disziplin** und wird nicht als bloßes ‚Miteinander reden‘ bzw. als *beliebige* Diskussion oder Meinungs austausch angesehen. Die Absicht des Dialoges ist es, mit dem oder den Partner(n) ein *gemeinsames Verständnis* zu erreichen und über die Grundlagen des Denkens zu reflektieren. Der Dialog ist kein Selbstzweck, sondern hat die Steigerung der Problemlösungsfähigkeit und die Zukunftssicherung von Menschen, Organisationen und ihrer mit handlungslogischem Eigensinn versehenen Umwelt als Ziel. Der Dialog stellt *generell* ein die Beteiligten mit gegenseitig befruchtenden neuen Erkenntnissen und Erfahrungen *belohnendes Gespräch* dar.
2. Durch einen sanktionsfreien-offenen Dialog gilt es dabei, *das bisherige organisationale Miteinander und den Umgang der Organisation mit der Außenwelt zu hinterfragen und zu verbessern*, um auf diese Weise ein *vernünftige(re)s Entscheiden und Handeln* zu ermöglichen und auszugestalten.

⁵⁰⁴ Petersen 2003, S. 364.

⁵⁰⁵ Petersen 2003, S. 364 und S. 365 ff.

3. Der Dialog von (tendenziell gleichberechtigten) Partnern ist geprägt von der beiderseits empfundenen Vielschichtigkeit, Fragmentierung, Zerstrittenheit *einerseits* und dem Bemühen um Vertrauen und Verlässlichkeit *andererseits*.
4. Hierbei kann der Dialog dazu führen, dass *im interaktiven Miteinander durch den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen der (möglichen) Wahrheit schrittweise entgegengekommen wird*.
5. Wahrheit(sfindung) ist aber nicht als *Endziel des Dialoges* anzusehen, sondern es gilt vielmehr anzuerkennen, dass der Dialog einen *bewusst temporären und prozesshaften Charakter* aufweist.
6. Dialoge im Zeichen tiefgreifender Wandlungsprozesse können nur durch aktives Zuhören und die gegenseitige Anerkennung ausgelöst werden, wobei *erst ein gemeinsames Handeln und Reflektieren eine beidseitig empfundene Wahrhaftigkeit ermöglicht* (vgl. dazu auch Roszak 1979, S. 28).
7. Dialog bedeutet nicht, über die Probleme in der Welt ‚da draußen‘ zu lamentieren, sondern *zu erkennen, dass die Welt ständiger Bestandteil des Dialoges ist* (vgl. Lenssen 1995, S. 349).
8. An einem Dialog mitzuwirken, bedeutet zu erkennen, dass Wahrhaftigkeit und Vertrauen nur im *gemeinsamen Handeln, Reflektieren und Bemühen um das gemeinsame Wohl* entstehen kann.
9. Dialog bedeutet auch, *die eigene Unvollkommenheit und die des Partners akzeptieren zu lernen und als ständige Lernaufgabe anzusehen*. Die ‚Fehler von einst‘ ständig vorzuhalten, dürfte die Dialogbereitschaft zum Erliegen bringen.
10. Die Teilnahme am Dialog erfordert von jedem Partner *Authentizität und Selbstakzeptanz bzw. Selbstliebe und ‚kritische Bescheidenheit‘* (s. Geißler 1996, 1997). Nur auf diese Weise kann auch dem Partner begegnet werden.“

Der in jedwedem organisationalen Kontext umsetzbare „Dialog-Dekalog“ hat „sowohl für die *Ausgestaltung des organisationalen Miteinanders als auch für die Beziehungen zur Außenwelt den gleichen kontra-faktisch-normativ-regulativen Charakter*“⁵⁰⁶. In diesem Sinn präzisiert Petersen entscheidende Unterschiede in der Herangehensweise an organisationale Probleme zwischen traditionellen Managementtools und dem dialogischen Ansatz. Bei einem Absatzrückgang würde, entsprechend einem traditionellen Vorgehen hinterfragt, welche zusätzlichen oder neuen Werbemittel beispielsweise zur Verbesserung der Absatzlage beitragen könnten. Dialogisches Management indes würde sich darauf konzentrieren, zu eruieren, weshalb das Unternehmen oder dessen Produkte an Anziehungskraft verlieren. Oder bei einer schwindenden, ob nicht die handelnden Personen im Unternehmen Teil des Problems sind und Verhaltensänderung erforderlich ist.

⁵⁰⁶ Petersen 2003, S. 366.

4.6 Dialogverständnis in Theorie und Praxis

Herkömmliche Sicht- und Verhaltensweisen in Unternehmen und Organisationen sind in Frage zu stellen, vor dem Hintergrund der Bedeutung von Mitarbeitern für die Entwicklung eines Unternehmens einer kritischen Analyse zu unterziehen und alte Muster gegen neues (dialogisches) Denken und Handeln einzutauschen.

Interessant war die Fragestellung, ob die Schere zwischen theoretischen Konzepten und Modellen, die den Dialog als Grundvoraussetzung für gelingende Interne Kommunikation ansehen, und den Erfahrungen von Führungskräften, die sich als strategische Chefkommunikatoren sehen, soweit auseinanderklafft wie die Schere zwischen Kommunikationsmodellen, die vor dem Jahr 2000 – basierend auf der Kanaltheorie – konzipiert wurden und deren erfolgreiche oder weniger erfolgversprechende Umsetzung.

Viele Fragen, die aus der (theoretischen) Analyse des Dialogverständnisses heraus für die empirische Arbeit von Bedeutung waren, mussten einer Gewichtung, Reihung und Selektion unterzogen werden, mit dem Ansinnen, die in den Interviews durch die CEOs an- und ausgesprochene Komplexität einer erfolgsorientierten Internen Kommunikation in der Praxis in Verbindung mit dem Dialog-Verständnis von Wissenschaftlern zu beleuchten.

1. Unternehmenserfolge: Unternehmensstrategien und Managementmethoden, die dem Controlling einen höheren Stellenwert einräumen als einem mitarbeiterfokussierten Führungsstil, sind kontraproduktiv. Nicht, was messbar ist, hat den höchsten Anteil am unternehmerischen Erfolg, sondern Mitarbeiter/Kollegen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, mit den Kollegen solidarisieren, gegenüber der Organisation loyal sind und ihr Engagement-Potenzial ausschöpfen.
2. Führung: Top-down-Haltungen stehen im krassen Widerspruch zu einer dialogischen Führung, die der Wertschätzung und dem Respekt gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter/Kollegen höchste Priorität einräumt. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/Kollegen mit den Führungskräften ist eine enden wollende. Studien von Beratungs- und/oder Meinungsforschungsinstituten wie Mercer, Gallup, IGA und Dale Carnegie besagen, dass zwei Drittel der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind und glauben, dass sie keine gute Arbeit leisten. Nimmt man diese Studien als Seismographen für die Einstellung, Stimmung und die Ansprüche von Mitarbeitern, kann man dies als Bestätigung für den Erneuerungs- und Evaluierungsbedarf in den Führungsetagen der Unternehmen ansehen.
3. Interne Kommunikation: Lange wurde an der Eindimensionalität der sogenannten Kanal-Theorie (Sender-Empfänger-Modell) zur alleinigen Grundlage für kommunikationswissenschaftliche Forschungstätigkeit und daraus abgeleitete Erkenntnisse festgehalten, wobei diese auf Shannon und Weaver zurückzuführenden Theorie- und Modellansätze die Kommunikationsarbeit über Jahrzehnte beeinflussten. Seit dialogische Kommunikationsmodelle und neurowissenschaftliche Erkenntnisse den wissenschaftlichen

Diskurs bereichern, können Kommunikationsmethoden und -management gänzlich neu aufgesetzt werden⁵⁰⁷.

Für die Kommunikation in den Unternehmen und Organisationen bedeutet ein derartiger Paradigmenwechsel eine nicht unerhebliche Herausforderung hinsichtlich der Rekrutierung von Führungskräften, zumal dialogaffine Führungskräfte nicht vom Himmel fallen, Kommunikationsfähigkeit und dialogisches Denken soziale Kompetenz voraussetzen, alles Fähigkeiten, die in Verbindung mit fachlicher Kompetenz höchste Ansprüche an die Führungselite stellen – auch an deren Bereitschaft, neues Wissen und Erkenntnisse völlig anderer Wissenschaftsdisziplinen zu nutzen.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Hirnforschung liefert nunmehr zahlreiche Erklärungen für den notwendigen Paradigmenwechsel in der Kommunikation, wobei die Autorin für einen Paradigmenbruch plädiert, damit altes Denken und alte Mechanismen tatsächlich auf dem Altar der Geschichte landen können – für neue Einsichten, die dazu angetan sein können, Kommunikationstätigkeiten in ihren Ausformungen wesentlich weiterzuentwickeln und aus Effektivitäts- und Effizienzgründen vermehrt multisensorische Sinneserfahrungen im Design von Kommunikationstools zu berücksichtigen – wenngleich das Auge, als das Sehen, unter den fünf Hauptsinnen als wichtigste Verbindung zur Außenwelt angesehen wird⁵⁰⁸.

Die Annahme, dass die Hauptsinne mehr oder weniger getrennt und unabhängig voneinander Wahrgenommenes verarbeiten würden, führte über viele Jahre (in Wirtschaft und Kommunikation) zu einer Überbetonung visueller Reize bei gleichzeitiger Vernachlässigung der anderen Hauptsinne. Ergebnis dieser Haltung war die durchwegs überwiegende Konzentration auf Visuelles – in der Kommunikationsarbeit, bei der Erstellung von Werbekampagnen oder bei der Festsetzung von Marketingmaßnahmen⁵⁰⁹.

Die Feststellung, wonach der erste Eindruck einer Person entscheidend ist (sein kann), hängt unter anderem damit zusammen, dass das Gehirn als multisensorisches Gebilde alles, was der Mensch mit seinen fünf Sinnen – Sehen, Riechen, Hören, Tasten und Fühlen – wahrnimmt, zu einer Gesamtheit verknüpft, vernetzt und verarbeitet.⁵¹⁰ Das bedeutet, dass alle denkbaren Wahrnehmungen und Einschätzungen über einen anderen Menschen, einen Mitarbeiter/Kollegen, im ersten Augenblick einer Begegnung vorhanden sind. Zwar werden nur wenige der zahlreichen Eindrücke in den ersten Sekunden bewusst wahrgenommen, sie sind aber auf der Festplatte unseres Gehirns gespeichert. In Schlüsselsituationen können manche dieser Eindrücke an die Oberfläche des Bewusstseins treten. Eine Beobachtung, die jeder schon so manches Mal gemacht haben wird. Ein bestimmter Auslöser, ein Reiz, ein Impuls – plötzlich wird klar, dass das anfängliche (unbestimmte) Gefühl nicht täuschte, sondern jetzt, oft Wochen später, durch eine positive oder negative Handlung des Mitarbeiters/Kollegen bestätigt wird.

⁵⁰⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 162 ff.

⁵⁰⁸ Vgl. Lindstrom 2014, S. 183.

⁵⁰⁹ Vgl. Lindstrom 2014, S. 191.

⁵¹⁰ Vgl. Lindstrom, Martin (2014): Making Sense: Die Macht des multisensorischen Brandings, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, Freiburg: Verlag Haufe, S. 184 f.

Dies sind Erkenntnisse, die sich Experten für Kommunikation und Marketing zunutze machen, um nachhaltige Erfolge zu erzielen. Ein durch alle fünf Sinne gespeister Gesamteindruck wird dann quasi zeitverzögert, Zug um Zug, als menschliches Erkennen freigegeben, für die Komplettierung eines persönlichen Eindrucks, den ein Mensch – in diesem Fall ein CEO – gemacht und hinterlassen hat.

Die Fülle der Eindrücke, die über alle unsere Sinne auf uns einwirken, auf einmal präsent zu haben, würde der Mensch „technisch“ nicht schaffen. Erkenntnisse, die für nachhaltig erfolgreiches Kommunizieren bedeutsam sind.

Das System Gehirn und sein Nutzen

Die Entwicklungsabteilungen in Unternehmen können sich über manche Aussagen von Wirtschaftsexperten nicht besonders freuen, wenn diese die Behauptung aufstellen, dass die Kunden eine Marke machen – und nicht die noch so gefinkelte Marketing- und Werbestrategie eines Unternehmens.

Das Axiom Paul Watzlawicks, dass wir nicht nicht kommunizieren können, kann heute durch Erkenntnisse der Hirnforschung bestätigt und erweitert werden. Wir können nicht nicht Eindrücke durch unsere stets aktiven und wachen fünf Hauptsinne – Sehen, Riechen, Hören, Tasten, Fühlen – aufnehmen. In jeder Sekunde nehmen wir wahr, tragen die Wahrnehmungen durch die Sinne dazu bei, dass wir leben – und auch überleben können. Damit der Mensch nicht überfordert wird, scheint das „System Gehirn“ darauf spezialisiert zu sein, immer so viel der Erkenntnis freizugeben, dass der Mensch diese Erkenntnis zuordnen und entsprechend gewichten kann.

Heute gehen Wissenschaftler davon aus, dass unser Körper zuerst agiert und reagiert – und wir dann, also anschließend, zu denken beginnen. Fühlen oder riechen – und erst dann denken wir der Situation angemessen. Studien und Tests veranschaulichen die Nachvollziehbarkeit dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse. So prüfte eine französische Studie die Wirkung von Signalen, indem zwei unterschiedlich geformte Verpackungen gleichen Inhalts und mit identem Etikett weiblichen Testpersonen gegeben wurden, um zu erkunden, welche Form (sanduhr- oder buddhamäßige Rundung) bevorzugt würde. Der Tastsinn gab den Ausschlag. 100 Prozent der Testpersonen, die auch mit den Fingern die Verpackung erfühlen konnten, präferierten die – an weibliche Formen erinnernde – Sanduhrform.⁵¹¹

Auch der Geruchssinn kann menschliches Handeln determinieren. Skandinavische Supermärkte haben sich diesen Effekt zunutze gemacht und Bäckereien am Eingang ihrer Läden positioniert. Obwohl dort kein Brot gebacken wurde, roch es nach frisch gebackenem Brot. Dieser frische Brotgeruch wurde jedoch künstlich erzeugt und in die Luft geblasen. Die „Klimaanlage“ mit Brotgeruch führte zu signifikanten Absatzsteigerungen, weil frischer Brotgeruch die meisten Menschen animiert, frisches Gebäck zu kaufen. Der Geruchssinn kann vielerlei Aktivitäten – oder auch Erinnerungen – auslösen.

Der bekannte Geruch eines Rasierwassers kann nach vielen Jahren intensive Erinnerungen auslösen, auch wenn es an einem völlig fremden Mann wahrgenommen wird. Dasselbe gilt für

⁵¹¹ Vgl. Lindstrom 2015, S. 186.

Weihnachtsbäckerei, deren Duft urplötzlich Erinnerungen an eine bestimmte Person oder Situation auslösen kann. Von einer Sekunde auf die andere zieht vor unserem inneren Auge eine ganze Filmsequenz vorbei. Wir sehen, spüren und riechen förmlich, was möglicherweise sehr viele Jahre zurückliegt. Unser multisensorisches Gehirn kann mehr Daten speichern und abrufbar bereithalten, als wir uns vorstellen können. Durch Reize oder Impulse verknüpft das Gehirn blitzartig Wahrgenommenes und aktiviert unser Handlungs- oder Erinnerungssystem⁵¹².

Interdisziplinäre Forschungsteams wie etwa Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher gehen den Fragestellungen rund um die Phänomene der Vielschichtigkeit von Aktion und Reaktion zwischen unserem Körper und unserem Denken nach. Sie sollen dazu führen, die Wechselwirkung von Körper und Psyche zu verstehen und somit auch besser nutzbar zu machen – für das bessere Verständnis von menschlichen Reaktionen, Ursachen und Zusammenhängen. Kann man auf diese Weise noch mehr Wissen erreichen, wie zwischenmenschliche Beziehungen in bestimmten Situationen funktionieren, wie ein gewünschtes (Kauf-)Verhalten unterstützt wird oder wodurch Mitarbeiter und Kollegen für eine Idee gewonnen, von einer Strategie überzeugt werden können, wäre ein Quantensprung in der Kommunikationsqualität möglich⁵¹³:

Wir sind es gewohnt, mimische Äußerungen entsprechend zu interpretieren: Stirnrunzeln, zusammengekniffene Augenbrauen, die steile Zornesfalte zwischen den Augenbrauen, zu schmalen Schlitzen verengte Augen und vieles mehr werden in unserem Kulturkreis zumeist als Ausdruck negativer innerer Gefühle wie Ärger, Empörung, Skepsis, Wut eingeordnet. Gleiches gilt umgekehrt für einen positiv konnotierten Gesichtsausdruck – für Lächeln, strahlende Augen, schmunzelnde Lippen, freudig hochgezogene Augenbrauen. Das gilt hinlänglich als Zeichen für Sympathie und Freude. Die Schlussfolgerung, wonach körperliches Verhalten umgekehrt ebenfalls zu entsprechenden (negativen oder positiven) Gefühlen führt, eröffnet neue wissenschaftliche Sichtweisen. Wolfgang Tschachner übersetzt das dieser Sichtweise zugrunde liegende Konzept „Embodiment“ mit „Verkörperung“. Darunter würde man verstehen, „dass der Geist (also: Verstand, Denken, das kognitive System, die Psyche) mitsamt seinem Organ, dem Gehirn, immer in Bezug zum gesamten Körper steht. Geist/Gehirn und Körper wiederum sind in die restliche Umwelt eingebettet (...). Das Konzept Embodiment behauptet, dass ohne diese zweifache Einbettung der Geist/das Gehirn nicht intelligent arbeiten kann“⁵¹⁴:

Der Pfad eindimensionaler Betrachtungsweisen wird dabei bewusst zugunsten einer Betonung einer Wechselwirkung zwischen unserem Körpergeschehen (motorische Abläufe, Verhalten) und dem psychischen System verlassen und die neue Position der zirkulären Kausalität⁵¹⁵ eingenommen. Zur Verdeutlichung dieses neuen Ansatzes ist es zielführend, sich die klassische Gegenposition dazu vor Augen zu halten, welche besagt, dass Reize und Ereignisse der Umwelt auf einen Organismus –

⁵¹² Vgl. Lindstrom 2015, S. 189.

⁵¹³ Vgl. Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (2015): Embodiment, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe, S. 40.

⁵¹⁴ Tschachner, Wolfgang (2015): Wie Embodiment zum Thema wurde, in: Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche, 2. Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, S. 15.

⁵¹⁵ Unter zirkulärer Kausalität versteht man allgemein die wechselseitige Beeinflussung zwischen zwei oder mehreren Größen und Variablen (Synonyme – Rückkoppelung, Feedback). Die betroffenen Variablen sind laut Tschachner zugleich Ursachen und Wirkungen.

Gehirn/Geist – einwirken und dadurch Reaktionen und/oder ein bestimmtes Verhalten ausgelöst werden⁵¹⁶:

Multisensorische Wahrnehmung

Die Wissenschaft wird sich noch lange Zeit mit diesem Phänomen zu beschäftigen haben, bis die Erkenntnisse über die Hirnforschung und die „Körperlichkeit der Kommunikation“ auf breitere Akzeptanz stößt – und in den Alltag von Führungskräften Einzug halten kann.

Dies deshalb, weil selbst einfache Regeln gelingender Kommunikation⁵¹⁷ – das persönliche Gespräch mit der damit verbundenen Möglichkeit multisensorischer Wahrnehmung, inklusive der dadurch möglichen größeren Treffsicherheit der Einschätzung von Personen und Situation – nach wie vor zu den schwierigeren Managementtools zu zählen scheint. Hoher Zeitaufwand und grundsätzlicher Zeitmangel werden als Begründung angeführt, dass diese Kommunikationsart seltener als wünschenswert angewandt werden kann. Die empirischen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit bestätigen die Zeitnot als größtes Handicap, obwohl klar zu sein scheint, dass die Wirkung von Aktivitäten wie auch von Produkten um ein Vielfaches größer ist, wenn alle fünf Sinne angesprochen werden, als es bei der Summe von Einzelsinnen der Fall wäre⁵¹⁸.

In der Zielsetzung, Kommunikationsabläufe und -ergebnisse zu optimieren, brachten die technischen Errungenschaften, insbesondere auch die sämtliche Bereiche des unternehmerischen und organisationalen Alltages durchdringende Digitalisierung, nicht wirklich jene Fortschritte, die sich Führungskräfte erhofft haben. Manche sehen in der Hilflosigkeit einer angemessenen Nutzung digitaler Kommunikation, eine zunehmende Gefahr für qualitativ hochwertiges Kommunizieren⁵¹⁹. Erklärungen dafür gibt es viele: eine zu ausgeprägte Technikgläubigkeit, Zurückdrängen der persönlichen Kommunikation durch Intranet, Smartphone, Mail-Lawinen.

Trotz eines erdumspannenden Kommunikations- und Informationsnetzes wachsen die Probleme, statt dass sie sich verringern. Gerald Hüther vermutet, dass die Menschen deshalb auf der Suche nach dem immer Besseren, Höheren, Schnelleren in einer Sackgasse geraten sind, weil es zu einer völligen Überschätzung rationalen Handelns gekommen ist – entstanden mit dem Zeitalter der Aufklärung⁵²⁰. Denken allein ist seiner Ansicht nach kein geeignetes Instrument zur Lösung der Probleme. Ganz im Gegenteil: „Je komplexer die mit Hilfe dieser Ratio gestaltete Lebenswelt wird, je stärker sich das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten des Menschen erweitert, desto mehr versagt das rationale Denken, wenn es darum geht, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.“ Zur Auflösung dieses Dilemmas müsse versucht werden, „die verlorengegangene Einheit

⁵¹⁶ Vgl. Tschacher 2015, S. 15 f.

⁵¹⁷ Gelingende Kommunikation ist nach Petersen eine auf Dialog ausgerichtete Gesprächs- und Führungskultur.

⁵¹⁸ Vgl. Lindstrom 2015, S. 187.

⁵¹⁹ Siehe empirischer Teil, Kapitel 5.4 Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen.

⁵²⁰ Vgl. Hüther, Gerald (2015): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment, 2. Auflage, Verlag Hans Huber.

von Denken, Fühlen und Handeln, von Rationalität und Emotionalität, von Geist, Seele und Körper wiederzufinden“⁵²¹.

Gefühle und Emotionen kommunikativ

Auf der Suche nach Erklärungen für kommunikatives Verhalten, für mehr oder weniger bevorzugte Kommunikationsmethoden, stößt man bei einer vertiefenden Betrachtung von Auslösern für erfolgreiches Kommunizieren heute fast unwillkürlich auf neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse. Sie geben wichtige Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Gesagtem und Gefühltem, zwischen Gesehenem und Gefühltem, zwischen Geschriebenem und Gefühltem.

Grund dafür könnte nicht nur die fehlende Einsicht, sondern auch das fehlende Gespür für die Mehrdimensionalität und Komplexität von Kommunikation sein. Für Kommunikationsverantwortliche ist es relevant, zu wissen, wie Gehirn und Körper – im Wechselspiel – funktionieren.

Nimmt man das Dialogische ernst als Grundprinzip von Führungs- und Kommunikationsarbeit, sind konsequenterweise Grundkenntnisse über das Zusammenspiel von Gehirn und Körper gleichermaßen Voraussetzung für nachhaltige Erfolge wie die Implementierung von Maßnahmen und Wissen, die aus dem Dialogischen Weltbild abgeleitet werden können, oder aus Erkenntnissen der Embodiment-Forschung⁵²². Gefühle und Kognition zeigen sich körperlich. Emotionen bestimmen die Körperhaltung oder den Ausdruck im Gesicht. Der amerikanische Psychologe Ekman konnte im Rahmen einer Studie rund 10.000 verschiedene Gesichtsausdrücke definieren. Eingebettet in eine bestimmte Umwelt wirkt sich auch diese auf den Geist des Menschen und dessen Körper aus. Ein durch und durch komplexes System, dessen Zusammenwirken durch Embodiment-Studien erklärbar wird – mit Chancen zur Verbesserung der Kommunikationssensitivität und der kommunikativen Qualität, die neue Dimensionen für eine menschenfokussierte Kommunikationshaltung eröffnen.

Aus dieser Haltung und Annäherung heraus resultiert nach Ansicht der Autorin mehr als die Berechtigung, ja die Verpflichtung, im Rahmen dieser Forschungsarbeit eine partiell vertiefende Betrachtung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und deren möglicher Nutzen für die Kommunikationsleistungen von CEOs vorzunehmen.

Ebenso scheint der Autorin unverzichtbar, in diesem Zusammenhang ein grundlegendes Verständnis für die Bedeutung nonverbaler Kommunikation zu wecken, insbesondere angesichts einiger neurowissenschaftlicher Studien, die bestätigen, wie wichtig Sehen, Riechen, Tasten, Hören und Gefühle für dadurch ausgelöstes Verhalten sind.

Auf diesem Weg müssen auch ungewöhnliche Schritte gesetzt werden. Etwa jener, dass ein Blick auf embryonale Entwicklungsstufen interessante Aufschlüsse über Mechanismen und Einflüsse auf das Konstrukt Kommunikation geben kann.

Ein auf den ersten Blick überraschender Gedankeneinschub kann dazu beitragen, das Denken von Kommunikationsverantwortlichen weiter in Richtung Komplexität zu lenken. Etwa, wenn sie mit der

⁵²¹ Hüther 2015, S. 77.

⁵²² Die Beziehung zwischen Denken und dem Körper und der Umwelt wird Embodiment genannt.

Frage konfrontiert werden, wie wichtig beispielsweise Einblicke in die Entwicklungsstadien eines Embryos und daraus sich ableitende Erkenntnisse für die Kommunikation sein könnten.

Abgesehen von dem Faktum, dass schon von Anfang an innerhalb des (embryonalen) Zellverbandes eine fortwährende wechselseitige Abstimmung der Zellen erfolgt und diese ständig voneinander durch Interaktion und Kommunikation lernen, scheint die Annahme schlüssig, dass solche wechselseitigen Lernimpulse das ganze Leben bestimmen und dann im Erwachsenenleben gleichfalls die dann elementaren Abläufe aktiviert und koordiniert werden. Wie im embryonalen Stadium entsprechende neuronale und synaptische Verschaltungsmuster im Gehirn entstehen, scheint für spätere Lebensabschnitte gleichfalls die Schlussfolgerung zulässig, dass durch bewusste oder unbewusst wahrgenommene Reize und Impulse ständig neue neuronale Netzwerke und Verschaltungen entstehen können⁵²³. Eine Annahme, die mit folgender Aussage begründet werden kann: „Die allererste und wichtigste Aufgabe des Gehirns ist (und bleibt es zeitlebens) nicht das Denken, sondern das Herstellen, Aufrechterhalten und Gestalten von Beziehungen.“⁵²⁴

Gehirn als eines der komplexesten Kommunikationssysteme

Das menschliche Gehirn besteht aus drei übereinander gelagerten Schichten – dem Hirnstamm (Reptiliengehirn), dem limbischen System (Vogel- und Säugetiergehirn) und der Hirnrinde (Primatengehirn). In ihnen reifen die neuronalen Verschaltungen, die in Form von Regelkreisen das innere Körpermilieu kontrollieren und aufrechterhalten. Ein nie versiegender Informationsfluss über alle im Körper sich abspielenden Prozesse entsteht, dessen Ergebnis als „Protoselbst“ bezeichnet wird⁵²⁵. Das Gehirn ist mit Milliarden von Neuronen und Abermilliarden von Verknüpfungen zwischen den Neuronen ausgestattet und gehört zu den komplexesten Systemen im Kosmos. Jedoch kann der Mensch die Fülle aller Eindrücke und Reize, die das kognitive System wahrnimmt und verarbeitet, nicht bewusst registrieren. Das würde Menschen überfordern, weil vieles geschieht, ohne dass der Mensch lange darüber nachdenkt oder nachdenken muss. Beispiel: Wir fahren Auto, ohne dass wir die Hebelwirkung unserer Arme berechnen, die notwendig ist, um die Gangschaltung zu betätigen, oder den Kraftaufwand, der erforderlich ist, damit wir vor einem Fußgänger, der ohne zu schauen die Straße überquert, noch rechtzeitig abbremsen können. Wir überlegen auch nicht, welche Muskelgruppen wir für den Balanceakt des Radfahrens in Anspruch nehmen müssen, oder für eine Schnellbremsung vor einem Zebrastreifen. Der heutige Stand der Hirnforschung erlaubt es jedoch, einige wenige Einblicke in das Funktionieren von Gehirn und Körper als mehr oder weniger korrespondierende Gefäße und somit in die Ursachen und Mechanismen kommunikativer Ausdrucksformen des Menschen zu gewinnen – unabhängig davon, ob als Individuum und in einer Gemeinschaft agierend. Diese wiederum könnten speziell für CEOs aufschlussreich sein und für deren Kommunikationsverpflichtung relevante Inputs liefern.

⁵²³ Vgl. Hüther 2015, S. 82 f.

⁵²⁴ Hüther 2015, S. 84.

⁵²⁵ Vgl. Hüther 2015), S. 86.

Basierend auf den Erkenntnissen der Neurowissenschaft und der Kommunikationswissenschaft könnte davon ausgegangen werden, dass so manche Fehleinschätzung und Fehlentscheidung – selbst gewiefter und herausragender Manager – vermeidbar wäre, würde die Kommunikationsfähigkeit der Manager in der Aus- und Weiterbildung einen ähnlich hohen Stellenwert haben wie die zahlenfokussierten Disziplinen, angefangen von der Fähigkeit, zu bilanzieren, bis zum Controlling. Denn wie Studien heute belegen, entscheiden Sinneswahrnehmungen der Konsumenten über deren Kaufbedürfnis (Beispiel Mayonnaise-Flasche in Sanduhrform). Das heißt, Sinneswahrnehmungen können auch innerhalb des Unternehmens ausschlaggebend dafür sein, dass die bessere Strategie zum Tragen kommt, die bessere Produktentscheidung getroffen wird, die bessere Mitarbeiterförderung umgesetzt wird, eine höhere Zufriedenheit aller erzielt wird.

Kenntnisse über die fünf Hauptsinne und deren Auswirkungen auf das Zusammenleben in einer Organisation sollten zu den Schlüsselqualifikationen von Führungskräften zählen, weil dieses Know-how unter Umständen von größerer Tragweite für den Erfolg des Unternehmens ist als das sachkundige Handling von Investitionen, Abschreibungen und EBIT.

Zumal kein Zweifel darüber herrscht, dass visuell Beobachtetes und Registriertes nicht um Vieles mehr aussagen oder auch beeindrucken können als Gesagtes oder Geschriebenes. Das als grundlegende Parameter für die eigene Kommunikationskultur zu verinnerlichen, dürfte ebenso bedeutsam sein wie die Wahrnehmung und/oder Beobachtung eigener Körpererfahrung, eigener Sinneserfahrung, eigener Emotionen.

Beobachtung und Bewertungsmechanismus

Beobachtet man einen Gesprächspartner, dessen Gesichtsausdruck und seine Körperhaltung, läuft im Beobachter selbst ein automatischer Bewertungsmechanismus ab, gespeist aus Wissen, das generationenübergreifend vermittelt wurde und aus eigenen Erfahrungen. Eine sich nie erschöpfende Datenbank im Gehirn, die keine Minute ruht. Diese emotionale Alarmdatenbank⁵²⁶ bewahrt vor Fehleinschätzungen. Voraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte sich der Potenziale dieser Datenbank annähernd bewusst sind und den Mut haben, solche wissenschaftlichen Erkenntnisse – abseits ihres zumeist sehr ausgeprägten zahlendeterminierten Wissens – in Entscheidungsfindungen einzubeziehen.

Bewertende Prozesse, die ablaufen, wenn man von einem Mitarbeiter/Kollegen unerwartet angesprochen wird, werden in einer bestimmten Sequenz des Gespräches gar nicht bewusst wahrgenommen – bis zum Zeitpunkt, an dem einsichtig wird, warum das (ungeplante) Gespräch zustande gekommen ist, welche Absicht und welcher Grund dahinterstecken.

Die ständig stattfindenden automatischen Bewertungsmechanismen geben Zeugnis von der nahezu unfassbaren Fülle und Komplexität von Daten, die im Gehirn vorhanden und gespeichert sind. Diese für das Überleben bedeutsamen Bewertungsmechanismen checken – jenseits der bewussten Wahrnehmung – unablässig, was rund um uns geschieht, welche Situationen und Themen von welcher

⁵²⁶ Vgl. Ekman 2014, S. 44.

Relevanz für die betreffende Person sind. Bewertungsmechanismen, die im beruflichen Alltag selbstredend ständig aktiv sind, um auch dort das Überleben zu sichern⁵²⁷.

Nicht selten entsteht laut Ekman ein Gefühl im Zuge eines sogenannten reflektierten Bewertungsvorganges, bei dem ein Ereignis, ein Geschehen, bewusst betrachtet wird, aber noch nicht klar ist, was es letztendlich bedeutet – bis eine Art Klick erfolgt und irgendetwas ein Gegenstück in der emotionalen Alarmdatenbank findet, sodass der automatische Bewertungsvorgang den Rest der Recherche und Analyse übernimmt. Diese reflektierten Bewertungsvorgänge finden dann statt, wenn der Turbo der automatischen Bewertungsprozesse noch nicht gezündet ist. Beispiel: Ein Vorgesetzter wird am Gang von einem Mitarbeiter angesprochen. Dieser beginnt eine Story aus seinem Leben zu erzählen – niemand weiß, warum und worauf er hinauswill. Man überlegt, was das zu bedeuten hat. An irgendeinem Punkt wird dem Vorgesetzten klar, dass der Mitarbeiter offensichtlich auf Umwegen den Boden für ein Versagen seinerseits vorzubereiten wünscht, weil zum Beispiel ein Projekt, für das er verantwortlich war, gescheitert ist. In diesem Moment übernimmt das automatische Bewertungssystem die Regie – und der Vorgesetzte kann entweder Mitgefühl und Verständnis oder Ärger und Wut über die Art des Mitarbeiters, mit verdecktem Visier zu agieren, empfinden.

Automatismus und heikle Situationen

Automatische Bewertungsmechanismen retten normalerweise vor Unbill und Schaden. Ekman⁵²⁸ führt als Beweis das Beispiel mit dem Autofahren an. Einmal gelernt, kann man während des Autofahrens Radio hören, mit dem Beifahrer Konversation betreiben, die richtige Autobahnausfahrt wählen. Dennoch wird man, wenn völlig unerwartet ein Geisterfahrer entgegenkommt, das Richtige in so einem Gefahrenmoment tun – eine der ganz großen Stärken des automatischen Bewertungsmechanismus. Die Angst vor einem möglichen Zusammenstoß hält nicht lange an. Man realisiert sehr rasch, dass die Gefahr vorüber ist, wenn das Ausweichmanöver gelang oder man auf der Innenspur am Geisterfahrer vorbeifahren konnte. Atmung und Herzschlag normalisieren sich innerhalb von fünf bis fünfzehn Sekunden.

Wie faszinierend solche Erkenntnisse sein können, zeigt Paul Ekman⁵²⁹ mit einer für ihn völlig unerwarteten Entdeckung im Zuge seiner Forschungstätigkeit über Gesichtsmuskeln und deren Beeinflussung des Gesichtsausdruckes. Die beiden Forscher entdeckten bei dieser Arbeit mehr als 10.000 verschiedene Gesichtsausdrücke.

Ekman war derart perfektionistisch, dass er sich selbst mit Nadeln in die untere Hautschicht stach, um gewisse Muskeln zum Kontrahieren zu bringen und dadurch einen bestimmten Gesichtsausdruck zu erzielen. Ein Kernergebnis der Arbeit war die Erkenntnis, dass immer dann, wenn es gelang, einen speziellen Gesichtsausdruck zu simulieren, gleichzeitig überaus starke Emotionen auftreten. Das bedeutet, dass Emotionen willentlich und gezielt erzeugt werden können – weil durch Rückmeldungen

⁵²⁷ Vgl. Ekman, Paul (2014): Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren, 2. Auflage, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, S. 41 f.

⁵²⁸ Vgl. Ekman 2014, S. 43.

⁵²⁹ Paul Ekman entwickelte mit seinem Kollegen Wally Friesen die Technik für das Facial Action Coding System (FACS) – eine Methode, um Gesichtsbewegungen zu vermessen.

über die Gesichtsmuskulatur im Gehirn entsprechende Veränderungen hervorgerufen werden. Es entstehen Emotionen, die dann zur Mimik passen⁵³⁰. Die Hypothese, wonach es einen Zusammenhang gibt zwischen den Rückmeldungen der Gesichtsmuskulatur an das Gehirn und den erlebten Emotionen, wurde unter anderem durch Versuchspersonen belegt, die gebeten wurden, zu lächeln bzw. die Stirn zu runzeln. Jene, die ersucht wurden, zu lächeln, konnten über positivere Gefühle berichten als die anderen.

Alle Emotionen senden ihre individuellen Signale, die sich für jeden erkennbar im Gesichtsausdruck widerspiegeln⁵³¹. Es sei denn, jemand versteckt es vortrefflich, seine Gefühle zu verstecken und setzt das vielzitierte Pokergesicht auf. Aber selbst dann könnten präzise Beobachter und Experten der Analyse von Gesichtsausdrücken die eine oder andere Gefühlsregung aus dem Gesicht ablesen.

Gesichtsmuskeln/Mimik und Beeinflussung

Aufschlussreich ist ebenso das Ergebnis eines anderen Tests. Versuchspersonen sollten jeweils einen Stift mit den Zähnen bzw. dem Mund festhalten – mittels einer ablenkenden cover-story⁵³², wonach in drei Varianten verschiedene Ausprägungen psychomotorischer Koordination bzw. Ersatzmöglichkeiten für die Fähigkeit, einen Stift mit der dominanten Hand (Unterschiede zwischen Rechts- und Linkshänder) zu halten, untersucht werden sollten. Eine Gruppe wurde gebeten, den Stift mit der nichtdominanten Hand zu halten. Eine Gruppe sollte den Stift mit den Zähnen, die dritte mit den Lippen halten, wobei Letztere explizit gebeten wurde, darauf zu achten, dass sie den Stift nicht mit den Zähnen in Berührung brachten. Für das Experiment wurden die Versuchspersonen randomisiert⁵³³. Teil der cover-story war es zudem, dass die Gruppen mit der jeweiligen Haltetechnik versuchten, Punkte mit Linien zu versehen. Die Versuchspersonen mussten schließlich vier Cartoons anschauen und auf einer Skala von 0 bis 9 ankreuzen, welchen Lustigkeitsfaktor sie den jeweiligen Cartoons zuschrieben. Die Skala musste in der jeweils vorgesehenen Stifthaltechnik angekreuzt werden.

Die Forschungsgruppe war nur an einem interessiert: ob es einen Zusammenhang gibt zwischen den Gesichtsmuskeln und dem empfundenen Lustigkeitsfaktor der Cartoons. Da jene Gruppe, die den Stift mit den Zähnen halten musste, automatisch einen Gesichtsausdruck hatte, der eine gewisse Lachbereitschaft signalisierte, war die große Frage, ob diese die Cartoons in Summe lustiger fänden als die beiden anderen Vergleichsgruppen, deren Gesichtsausdruck konzentriert ernsthaft war.

Das Ergebnis war eindeutig: Jene Gruppe, die ihre Lachmuskeln (unbewusst) durch die Stifthalte mit den Zähnen aktivierte, wertete die Cartoons mit 5,14 Lustigkeitspunkten wesentlich

⁵³⁰ Vgl. Storch, Maja (2015): Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment, 2., erweiterte Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, S. 41 f.

⁵³¹ Vgl. Ekman 2014, S. XVI.

⁵³² In der Psychologie nennt man es eine cover-story, wenn eine bestimmte Geschichte zur Begründung für einen Test usw. vorgetäuscht wird – damit die betreffenden Personen nicht manipulierend eingreifen können.

⁵³³ Randomisieren heißt bei psychologischen Experimenten, dass der Zufall bestimmt, in welcher Gruppe und damit zu welchen experimentellen Bedingungen Versuchspersonen den jeweiligen Gruppen zugewiesen werden.

höher und besser als die andere, am Lachen gehinderte Versuchsgruppe (Stift mit den Lippen haltend). Sie gab lediglich 4,32 Lustigkeitspunkte. Die Gruppe schließlich, die den Stift mit der nichtdominanten Hand hielt, billigte den Cartoons im Mittel 4,77 Lustigkeitspunkte zu.

Experimente, die den Zusammenhang zwischen der (Körper-)Muskulatur und durch die Muskulatur ausgelösten Emotionen belegen, gibt es eine Vielzahl. Sabine Stepper fand unter dem Vorwand, dass die Ergometrie von Arbeitsstühlen in Kombination mit Schreibtischen untersucht werden soll, ein diesbezüglich frappierendes Experiment. Eine Gruppe musste in der Folge in gebückter, eine in aufrechter Körperhaltung arbeiten. Während dieser Arbeit erhielten beide Gruppen ein spezielles Lob hinsichtlich eines Intelligenztests, den sie beide früher durchgeführt hatten. Anschließend wurden sie gebeten, auf einer Skala von 0 bis 10 einzutragen, wie stolz sie auf das Lob seien. Ergebnis des Experiments: Jene, die mit aufrechter Haltung das Lob erhalten hatten, waren signifikant stolzer darauf als diejenigen, die eine gebückte Haltung eingenommen hatten, als sie das Lob empfangen⁵³⁴.

Emotionen senden Signale, die der Körper zum Ausdruck bringt – wie es etwa bei den unterschiedlichsten Gesichtsausdrücken der Fall ist oder wenn jemand, der gedemütigt wurde, in einer gebückten Körperhaltung verharrt. Ebenso beeinflusst aber auch die Körperhaltung die Gefühlslage eines Menschen. Dies zu wissen und darauf zu achten, kann im Führungsprozess wertvolle Zusatzinformationen über die Befindlichkeit von Mitarbeitern/Kollegen liefern – und ermöglicht empathisches Kommunizieren und Führen.

Automatische Bewertungsmechanismen und Refraktärphase

Die Schnelligkeit, mit der wir fähig sind, Situationen zu bewerten, ist für die alltägliche Bewältigung des Lebens von entscheidender Bedeutung. Zu Beginn einer emotionalen Episode gibt es die sogenannte Refraktärphase, die das im Gedächtnis gespeicherte Wissen und die auf dieser individuellen Datenbank vorhandenen Informationen so filtert, dass der Mensch lediglich auf das zugreifen kann, was die jeweils empfundene Emotion unterstützt und nährt. Die Dauer dieser Refraktärphase kann einige wenige Sekunden bis wesentlich länger sein. In dieser Zeit ist das Denken quasi ausgeschaltet. Es werden nur jene Informationen herangezogen, die für die spezielle Situation von spezieller Bedeutung sind, für ein erstes, richtiges Handeln und für die weiteren Schritte dann den Grundstein legen. Beispiel: Wir geraten auf nasser Fahrbahn ins Schleudern. Gegenlenken, den Impuls zu bremsen unterdrücken, kontrollierende Blicke in die Seitenspiegel, dies alles geschieht in Bruchteilen von Sekunden automatisch, ohne nachzudenken. Danach erst setzt das bewusste Denken ein, dass bei nasser Fahrbahn und einer Geschwindigkeit von 180 Stundenkilometern die Wahrscheinlichkeit von Aquaplaning zu groß ist und daher dringend das Tempo für die weitere Fahrt zu reduzieren ist.

Die jeweiligen Denkstile eines Menschen hängen mit der ihn umgebenden Umwelt zusammen. Um optimal auf verschiedene Situationen reagieren zu können, ist eine starke Verbindung zwischen Umwelt und Denkprozessen wichtig. Diesbezügliche Untersuchungen basieren unter anderem auf der „Cognitive-tuning-Theorie“ von Schwarz⁵³⁵ (1990), die die Forschungsergebnisse, zu denen sowohl

⁵³⁴ Vgl. Storch 2015, S. 47 f.

⁵³⁵ Schwarz, ... Cognitive-tuning-Theorie.

Ekman wie auch das Team Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher gelangten, stützen. Die Theorie von Schwarz besagt, dass die affektiven Zustände notwendig sind zur Einschätzung aktueller Umweltsituationen. Das ermöglicht die Abstimmung der kognitiven Bewertungen auf die jeweilige Situation. Der Mensch kann situationsgerecht handeln und damit sind optimales Wissen und Informationsmanagement zur Bewältigung der jeweiligen Situation möglich, ohne lange zu überlegen. Die affektive Bewertung – zur Aktivierung des Prozesses, der das erforderliche Wissen abrufbar macht – erfolgt innerhalb von 200 Millisekunden⁵³⁶. Positive affektive Bewertungen haben Einfluss auf den Denkstil. Ist eine Situation kritisch und wird ein negativer Affekt bestimmend, denkt der Mensch völlig anders als in einer Situation mit positivem Affekt.

Bei negativen Affekten tritt ein Denken ein, das kleinste Elemente beinhaltet, die wichtig sind, und dann allmählich zum übergeordneten Zusammenhang kommt (bottom-up). Bei positiven Affekten ist es umgekehrt. Der Mensch denkt überblicksmäßig und geht von der allgemeinen Mustererkennung zu den Einzelmaßnahmen (top-down). Beispiele dafür gibt es unzählige. Fährt jemand regelmäßig mit dem Auto von Wien nach Vorarlberg, genügt es, die Rast- und Tankmöglichkeiten rund um Salzburg zu kennen und die Staumeldungen beim Grenzübergang Walserberg und Kufstein aufgrund der verstärkten Grenzkontrollen auf deutscher Seite zu beobachten. Fährt man dieselbe Strecke erstmals mit einem Hund im Fond, wird man jede Raststätte, beginnend von Alland über St. Pölten, Ybbs, Linz, Mondsee genau unter die Lupe nehmen, ob Hunde zugelassen sind und ob es Versorgungsmöglichkeiten für sie gibt.

Die Skepsis über die Einbeziehung des Körpers in das Kommunikationsgeschehen⁵³⁷, des Wissens über die Zusammenhänge zwischen Körper und Emotionen sowie deren Wechselwirkung, scheint bei erfolgreichen österreichischen Unternehmern und CEOs weniger vorhanden als möglicherweise bei Managern, die aus anderen Kulturkreisen stammen. Die österreichische Mentalität des „Setzen wir uns doch zusammen“, „Gehen wir auf einen Kaffee“, „Treffen wir uns beim Heurigen“ kommt dem persönlichen Kontakt als Bedingung für das Wahrnehmenkönnen körperlicher Reaktion mehr entgegen. Legendar die Geschichte, wonach der österreichische Bundeskanzler Leopold Figl die Zugeständnisse zum Staatsvertrag, der die Unabhängigkeit Österreichs und seine Neutralität zu einem Zeitpunkt brachte, an dem niemand außerhalb des Landes ernsthaft daran glaubte, bei einem Heurigen den Spitzenrepräsentanten der Besatzungsmächte entlockte⁵³⁸.

Zahlenfokussierte Manager können aus den bereits recht zahlreichen Studien der Hirnforschung Argumente für die künftige Berücksichtigung von Körper und Geist in der Unternehmenskommunikation ableiten, denn die Hirnforschung zeigt deutlich und mit Studien belegt neue mögliche Wege auf. Eine durchaus Sinn machende Umkehr zu neuen Mustern, eine Rückkehr zu einer verloren geglaubten Einheit von Körper und Geist. Alte motorische, sensorische oder affektive Muster zu verlassen und somit anders, gesamthafter, zu sehen, zu fühlen oder zu handeln könnte bereichernde Folgen für das

⁵³⁶ Vgl. Storch 2016, S. 59.

⁵³⁷ Empirie – Zitate zum hohen Stellenwert der persönlichen Kommunikation, die automatisch ein Beobachten von Reaktionen, Gesichtsausdrücken usw. zulässt ...

⁵³⁸ Zumindest in Österreich wird diese geschichtsträchtige Episode gerne als Beleg für die Effizienz von Gesprächssituationen, die nicht strengen protokollarischen Vorgaben entsprechen und dennoch äußerst erfolgreich im Interesse einer Zielsetzung sein können, angeführt und zitiert.

Kommunikationsverhalten in Summe haben. Veränderungen von Aktivierungsmustern – im Falle des Embodiments⁵³⁹ wäre es die Veränderung auf der Ebene der motorischen Muster – haben automatisch Auswirkungen auf alle anderen Bereiche, auf die sinnliche Wahrnehmung ebenso wie auf das Denken bzw. die Gedanken. Storch verweist in ihren Publikationen immer wieder auf Situationen, die für jeden gut nachvollziehbar sind. Da das Wahrnehmen, Empfinden, Denken, Fühlen, Stimmungen und die Körperhaltung viel enger miteinander verbunden seien als bisher angenommen, regt Storch an, sich Momente oder Personen zu vergegenwärtigen, die auf einen persönlich nachhaltig gewirkt haben. Dann zu beobachten, wie in Sekundenschnelle damals gefühlte und/oder empfundene Eindrücke wieder präsent sind, kann aufschlussreich sein.

Gerade weil die Wahrnehmung, das Empfinden, das Denken, das Fühlen, die Stimmungen und die Körperhaltung so eng miteinander verknüpft sind, sind tatsächliche Veränderungen, die man bewirken möchte und anstrebt, auch so außerordentlich schwierig und schwer implementierbar⁵⁴⁰.

Gewohnheiten im Kommunikationsverhalten und in der Kommunikationskultur sind hartnäckig. Sie kleben wie Kaugummi an den Schuhsohlen von CEOs, lasten wie ein schwerer Rucksack auf deren Schultern, übersetzt man neurowissenschaftliche Erkenntnisse in den Managementalltag. Etwaige Zweifel an der Sinnhaftigkeit, Embodiment praktisch anzuwenden und einzusetzen, könnten derzeit noch damit zusammen hängen, dass das Wissen über diese Disziplin und deren Anwendungsspektrum noch zu gering ist. Aber mutige Schritte sind stets Voraussetzung für Fortschritte. Neues Denken und neues kommunikatives Handeln sind imstande, Dinge, die längst in eine Schiefelage geraten sind, wieder aufzurichten.

Soll der Mensch zum zentralen Kommunikationsfokus werden, sind dialogisches Agieren und Embodiment die wesentlichen Stützen der Kommunikation. Geeignet, die Bedürfnisse nach Klarheit über die Ziele, die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens, über persönliche Karrierechancen, die Wünsche nach direktem Kontakt, Wertschätzung und Respekt zu erfüllen – im Gegensatz zu der auf Schnelligkeit getrimmten Digitalphilosophie.

Kommunikationsqualität entscheidet über Zufriedenheit

Das höchste Gut für Mitarbeiter und Kollegen ist – wie Studien belegen – nicht eine regelmäßige Gehaltserhöhung oder eine zusätzliche Urlaubswoche. Eine Mercer-Studie zum Thema „What’s Working“ (2011)⁵⁴¹ identifizierte als weltweit wichtigsten Motivationsfaktor, dass die Mitarbeiter/Kollegen sich respektiert fühlen – dass sie mit Respekt behandelt werden. Als erwünschter Führungsstil wird in einer anderen Mercer-Studie (2016)⁵⁴² partizipativ-kooperatives Verhalten – also eine dialogbasierte Grundhaltung – von Vorgesetzten angeführt. Das wünschen sich 36 % der Befragten.

⁵³⁹ Erklärung Embodiment: Derzeit wird unter Embodiment die Verkörperung der Kommunikation verstanden. Da dies eine noch relativ junge Disziplin ist, könnte es mit zunehmender Befassung durch weitere Wissenschaftler mit den Phänomenen von Embodiment, zu Erweiterungen und/oder Ergänzungen dieser vorläufigen Definition kommen (Anmerkung der Verfasserin).

⁵⁴⁰ Vgl. Storch 2015, S. 93.

⁵⁴¹ Mercer-Studie (2011):....

⁵⁴² Mercer-Studie (2016):....

Das Kommunikationsverhalten von Führungskräften entscheidet mehr über die Zufriedenheit mit Vorgesetzten als jeder andere Faktor (Gehalt, Karriere, Arbeitsbedingungen). So sind laut einer Dale-Carnegie-Studie (2014)⁵⁴³ über das Mitarbeiter-Engagement (Employee Engagement) nur 16 % der in Deutschland befragten Arbeitnehmer mit den Leistungen des Topmanagements zufrieden. In Österreich – zum selben Zeitpunkt befragt – attestierten die Mitarbeiter eine 23-prozentige Zufriedenheit mit der Arbeit ihrer Vorgesetzten und in einer Mercer-Studie (2016) meinten 39 % der Befragten, dass die Vorgesetzten gute Arbeit leisten.

Emotionale Bindung

Kommunikationsqualität und Kommunikationsfähigkeit der CEOs sind nicht nur für die Zufriedenheit des eigenen Teams, der Mitarbeiter und Kollegen ausschlaggebend. Sie entscheiden über einen für die innovative Stärke, für die Arbeitsatmosphäre, für die Bereitschaft sich zu engagieren zentralen Wert – die emotionale Bindung an ein Unternehmen, an eine Organisation. Schaffen es die CEOs, durch ihr Können und ihre kommunikative Hingabe die Mitarbeiter dialogisch anzusprechen, ihnen auf Augenhöhe zu begegnen und für beide Seiten eine konstruktive und wertschätzende Gesprächshaltung einzunehmen, wird die Emotionslage der Mitarbeiter eine andere sein, als dies offenbar in den meisten Unternehmen der Fall ist. Eine Gallup-Studie (2010)⁵⁴⁴ ergab, dass 87 % aller Mitarbeiter keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an das jeweilige Unternehmen haben. Lediglich 13 % der Mitarbeiter fühlen eine emotional hohe Bindung.

Einer Beantwortung der Frage „Was wäre, wenn?“ ist individuell unterschiedlich. Entziehen können sich CEOs dieser Fragestellung nicht, wollen sie nachhaltig erfolgreich sein. Dialogisches Management und dialogisch basierte Kommunikationsarbeit scheinen aufgrund der zitierten Studien, insbesondere aber auch der Erkenntnis aus der Empirie dieser Forschungsarbeit die derzeit überzeugendsten Möglichkeiten einer Gegensteuerung gegen Ignoranz, Frust am Arbeitsplatz und Unzufriedenheit zu sein.

Führungsarbeit kann von Kommunikationsarbeit nicht getrennt werden. Das führt dazu, dass heute Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit für langfristig erfolgreich sein wollende CEOs eine *Conditio sine qua non* ist. Die Ansprüche an die kommunikationstechnischen, aber speziell an die charakterlichen Fähigkeiten von Führungspersönlichkeiten sind hoch. Insbesondere dann, wenn – wie Petersen dies proklamiert – Führung als gemeinsamer Versuchs- und Irrtumsprozess verstanden wird und Führungskraft wie auch Mitarbeiter/Kollegen als gleichberechtigte Wahrheitsquellen angesehen werden. Ein Führungsstil, der das gemeinsame, partnerschaftliche Suchen nach Lösungen bei der Problembewältigung in den Mittelpunkt rückt, das – wie es Petersen nennt – „rationale und unabhängige Miteinander-Suchen“ als wichtigste Zielsetzung ansieht, stellt hohe Anforderungen an die menschlichen und sozialen Fähigkeiten aller Beteiligten. Sich dessen bewusst zu

⁵⁴³ Dale-Carnegie-Studie (2014):.....

⁵⁴⁴ Gallup-Studie (2010):....

sein, dass man voneinander abhängig ist, bedingt und setzt voraus, dass man sich hundertprozentig aufeinander verlassen und sich gegenseitig voll vertrauen kann⁵⁴⁵.

Dialogisches Management setzt dialogisch aufgesetzte Kommunikation voraus. Sie ist für Führungskräfte gleichermaßen erlernbar wie für Mitarbeiter. Eine Zielsetzung, zu der es viele Wege, aber keine Alternative gibt, soll das Unternehmen langfristig reüssieren.

Unterzieht man sich nicht dieser Aufgabe und damit verbundenen Lernprozessen, die das Planen und Umsetzen eines dialogbasierten Kommunikationsmanagements mit sich bringt, ist das schiefe Fundament innerhalb des Betriebes nicht mehr zu korrigieren. Alles, was nachträglich folgt – strategische Ausrichtung, Produktfestlegung, Forschung und Entwicklung, Distribution, Versand und Marketing –, kann den Ansprüchen der Mitarbeiter/Kollegen, deren Innovationskraft und Energie für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist, nicht mehr entsprechen. Mit dem Ergebnis, dass allmählich die Blickrichtung aller sich dieser Schiefelage anpasst – und keinen gemeinsamen, vorwärts gerichteten Zielpunkt mehr vor sich hat.

Die Folgen solcher Herangehensweise zeigen internationale Studien über Mitarbeiterzufriedenheit, Engagements, Beurteilung von Vorgesetzten, Arbeitsplatzzufriedenheit auf. Die Dramatik mancher Studienergebnisse kann gar nicht deutlich genug gemacht werden. Sie sind ein Alarmzeichen und ein Aufschrei von Belegschaften. Stellvertretend für viele dieser Studien seien hier Mercer-Studien, eine Gallup-Studie, eine Dale-Carnegie-Studie, eine IGA-Studie (Interessensgemeinschaft Gesundheit und Arbeit) und Great Place to Work^{®546} angeführt. Alarmzeichen und Aufschrei deshalb, weil ein Umkehrschluss mancher Studienergebnisse den Alltag in den Unternehmen revolutionieren müsste. Ein Beispiel dafür, welche Dramatik in manchen Studien verborgen ist, ist die Studie der Interessensgemeinschaft Gesundheit und Arbeit (IGA), die 2016 in Deutschland und Österreich durchgeführt wurde, mit dem Ergebnis, dass sich jeder fünfte Arbeitnehmer nicht für seinen Job interessiert, das heißt, innerlich gekündigt hat und es ihm völlig egal ist, was tagtäglich geschieht, er seine Arbeit unmotiviert herunterspult und froh ist, wenn er das Unternehmen wieder verlassen kann. Als Ursache dafür wird in der Studie die mangelnde Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern angeführt, gefolgt von ungelösten Konflikten, schwacher Führungsleistung und fehlender Mitbestimmung.

Der Umkehrschluss lässt die Vermutung zu, dass vier Fünftel der Mitarbeiter/Kollegen hochmotiviert und engagiert jeden Tag in das Unternehmen gingen. Vorausgesetzt, sie fühlten sich wertgeschätzt, Konflikte würden offen und fair behandelt, die Führungskräfte würden leisten, wofür sie bezahlt werden und die Mitarbeiter/Kollegen würden selbstverständlich im dialogischen Sinn zu gemeinsamer Suche nach Lösungen eingeladen sein. Welcher Schub ginge da durch jedes Unternehmen, wenn 20 Prozent der Mitarbeiter/Kollegen diesen Gesinnungs- und Verhaltenswandel vollziehen würden?

⁵⁴⁵ Vgl. Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management, Verlag Peter Lang, S. 374 f.

⁵⁴⁶ Great Place to Work[®]

5 Forschungsansatz und empirisches Modell der Arbeit

Auf der Suche nach Beweisbarem und Belegbarem war eine der entscheidenden Wegkreuzungen die Begegnung mit neurowissenschaftlichem Gedankengut und Erkenntnissen, basierend auf Experimenten und Studien, die allesamt Teilprobleme und Teilaspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation betrafen – wie das Auslösen von Frust oder Freude.

Spannt man allerdings den Schirm darüber, wo das gemeinsam Verbindende ist, wo das gemeinsame Gen der positiven und/oder negativen Konnotationen ist, gelangt man zu Schlüsselkriterien und Kommunikationsverhaltensweisen, die – angewandt und praktiziert – erfolgreiches Managen und Unternehmenserfolge be-greifbar machen.

Um die Spurensuche zu verdeutlichen, sind einige neuroökonomische Erkenntnisse hilfreich – wie zum Beispiel die hohe Bedeutung der Emotionalisierung für den Markenerfolg, aber auch für die Wirksamkeit von Werbung oder die Bedeutung von Emotionen für die Kaufentscheidung.

Im Anfangsstadium dieser Forschungsarbeit zog die Autorin zunächst die Möglichkeit in Betracht, dass die positiven Auswirkungen einer belohnenden Kommunikation eigentlich durch das Messen von Hautreizen beweisbar sein müssten, ausgehend von der Eigenbeobachtung, dass es Situationen gibt, wo sich die sprichwörtliche Gänsehaut einstellt oder vor lauter Aufregung die Handinnenflächen feucht werden – ausgelöst durch Emotionen unterschiedlichster Art. Die gesamte Palette von animierend bis ablehnend, weil auch Ärger und Wut bestimmte körperliche Reaktionen auslösen und die damit einhergehende – oder auch folgende – Denkleistung durch die Aktivierung bestimmter Regionen im Gehirn nachweisbar sein müsste.

Naheliegend, so die anfängliche Schlussfolgerung, dass eine wertschätzende und/oder belohnende Kommunikation bei den Empfängern positive Reaktionen auslöst, die durch das Messen oder Aufzeigen der jeweils ausgelösten Aktivierungsimpulse im Gehirn sichtbar und beweisbar werden – oder eben durch das Identifizieren von Hautreaktionen. Durch diese Beweisführung wäre somit die Schlussfolgerung zulässig, dass eine positiv konnotierte Kommunikation zu einer positiven Haltung der Mitarbeiter beiträgt, und beweisbar, dass dadurch Motivation und Engagement für das Unternehmen beeinflusst werden – und somit wesentliche Erfolgsverstärker sind.

Beweise für Reiz-Reaktions-Abläufe durch Kommunikation

Eine Befragung von Medizinern – sowohl in Österreich als auch in Kroatien⁵⁴⁷ – ließ jedoch von der Idee Abstand nehmen. Der ursprünglich angedachte empirische Ansatz, durch Haut-Reiz-Reaktions-Tests und das Messen von Gehirnströmen die positiven Auswirkungen von Lob, Anerkennung, Wertschätzung auf Probanden zu messen, wäre mit einem schwer kalkulierbaren

⁵⁴⁷ Die Konsultation der Ärzte erfolgte vor der Entscheidung, durch leitfadengestützte Interviews erfolggenerierenden Kriterien der Internen Kommunikation auf die Spur zu kommen. Die Auskünfte, wonach diese Untersuchungen höchst aufwendig und kostenintensiv und daher für eine Dissertationsschrift außergewöhnlich wären, ließen die Autorin dann von diesem Vorhaben abkommen. Konkret gesprochen wurde mit Sportmedizinern (Österreich) und mit Onkologen (Kroatien).

Aufwand und hohen finanziellen Kosten verbunden gewesen. Hirnscanner-Untersuchungen sind äußerst aufwendig, verlangen nach kostspieligen Apparaturen und Experimenten unter Laborbedingungen. Mittels funktioneller Magnetresonanztomografie (fMRT) oder dem sogenannten funktional magnetic resonance imaging (fMRI)⁵⁴⁸ können so physiologische Veränderungen sichtbar gemacht werden, die mit neuronalen Aktivitäten verknüpft sind.

Kosten für Experimente als Hürde

Man kann zwar nicht erkennen, was die Person denkt, sehr wohl aber, welche Gehirnbereiche aktiv sind. Aufgrund vieler anderer Studien weiß man heute ungefähr, wofür einzelne Gehirnareale zuständig sind. So wird zum Beispiel etwas ins Gehirn gespeichert oder vom Gedächtnis abgerufen, wenn der Hippocampus bei einer Untersuchung aufleuchtet. Die hohe Komplexität solcher Untersuchungen besteht unter anderem darin, dass ein einfacher Versuchsdurchgang mit einer Person sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, gleiche Reizdarbietungen oft bis zu 30- und 60-mal wiederholt werden müssen.

Der Vorteil einer fMRI-Untersuchung ist allerdings, dass auch tiefer liegende Gehirnbereiche erfasst werden können – wie Aktivitäten des limbischen Systems, das wesentlich mit der Verarbeitung von Emotionen beschäftigt ist. Insbesondere auch die Amygdala, die maßgeblich an der emotionalen Bewertung von Objekten beteiligt und Teil aller großen Emotionssysteme (Dominanz, Stimulanz, Balance und Sexualität) ist⁵⁴⁹. Alles Möglichkeiten, die für den Einsatz eines Hirnscanners sprechen würden – wenn die finanziellen Voraussetzungen gegeben sind.

Für eine Beweisführung von Zusammenhängen zwischen Kommunikation und der dadurch ausgelösten Resonanz bei einem Mitarbeiter, der sich beispielsweise eine Rede des Vorstandsvorsitzenden anhört, wären mittels eines Scanners mehrere Versuchsdurchgänge nötig – mit einem Kostenaufwand von 30.000 Euro und mehr –, wenn man von 20 Probanden ausgeht, die zweckmäßigerweise für ein solches Experiment zur Verfügung stehen sollten⁵⁵⁰.

Für eine Dissertationsschrift sind solche Kosten eine Hürde, die bedauerlicherweise solche Experimente nahezu verunmöglicht, gibt es nicht ein diesbezüglich einschlägiges Interesse seitens finanzkräftiger Unternehmen und Organisationen oder förderungsfreudige Mäzene. Dazu kommt laut der befragten Mediziner noch ein außerordentlich hoher Anspruch an ein Untersuchungsdesign, das von sehr vielen Rahmenbedingungen abhängt, die schwer beeinflussbar sind.

Das Dilemma, zwar eindrucksvolle, aber zu teure Verfahren für das allseits eingeforderte Messen einer erfolggenerierenden Internen Kommunikation vor Augen zu haben, aber diese nicht durchführen zu können, zählt zu den unerfreulichen Erfahrungen im Zuge dieser Forschungsarbeit.

⁵⁴⁸ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing, 3. Auflage, Freiburg: Verlag Haufe-Lexware, S. 233.

⁵⁴⁹ Vgl. Häusel 2014, S. 251.

⁵⁵⁰ Vgl. Häusel 2014, S. 237 f.

In einer Welt, in der alles, was zählt, Zahlen sind, schlüssige Erklärungen – außerhalb von fMRT-Bildern – für die Feststellung zu finden, dass die Interne Kommunikation der wichtigste Schlüssel für unternehmerischen und organisationalen Erfolg ist, ist ein steiniger Weg.

Online-Befragungen eingeschränkt verlässlich

Die nächste angedachte Variante einer Befragung von CEOs mittels elektronischem Fragebogen musste ebenfalls ad acta gelegt werden. Zu unsicher war die Verbindlichkeit der schriftlichen Aussagen. Zu ungewiss, ob sich CEOs die Zeit zur Beantwortung der Fragen nehmen würden, und zu hoch die Wahrscheinlichkeit, dass die Beantwortung intern an Assistenten delegiert werden könnte.

Für das Lukrieren eines validen⁵⁵¹ und reliablen⁵⁵² Datenmaterials, verwertbar für eine empirische Analyse, bot sich als weitere Variante das persönlich geführte, leitfadengestützte Interview mit erfolgreichen österreichischen Spitzenmanagern an. Persönliche, mit Datenträgern aufgenommene Interviews sollten nun unverfälschte Antworten von strategisch Letztverantwortlichen für die anschließende empirische Analyse sicherstellen.

- Zeitliche Verfügbarkeit

Terminzusagen für Interviews mit den Spitzen (Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer, Eigentümer) von Unternehmen und Organisationen zu erhalten, kann als kalkulierbare Herausforderung betrachtet werden – wenn auch nicht als Selbstverständlichkeit. Zumal für die Befragten selbst kein unmittelbarer Nutzen erkennbar sein muss, wenn sie Stunden ihrer wertvollen CEO-Zeit einer Interviewerin zum Thema Interne Kommunikation widmen. Zeitressourcen, die üblicherweise von der Dauer her tendenziell nur wichtigen Geschäftspartnern, Präsidenten oder anderen Entscheidungsträgern zugestanden werden.

Wenn man davon ausgeht, dass sich ein Spitzenmanager in den seltensten Fällen einer Sache eine Stunde und mehr widmet, die meisten Tätigkeiten weniger als neun Minuten seiner Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen, wie aus einer Mintzberg-Studie⁵⁵³ hervorgeht, war klar, dass die Bereitschaft der CEOs, sich für ein wissenschaftlich ausgerichtetes leitfadengestütztes Interview entsprechend Zeit zu nehmen, die größte Hürde auf dem Weg zu einem validen und reliablen Datenmaterial war – getragen und geleitet von der Zielsetzung, über die empirische Analyse zu Kriterien für Interne Kommunikation zu kommen, die den Unternehmenserfolg zu sichern und/oder auszubauen helfen.

⁵⁵¹ Validität gibt die Eignung eines Messverfahrens oder einer Frage bezüglich ihrer Zielsetzung an. Eine Messung oder Befragung ist valide, wenn die erhobenen Werte geeignete Kennzahlen für die zu untersuchende Fragestellung liefern (www.bb-sbl.de/tutorial/stichproben/reliabilitaetvaliditaetobjektivitaet.html).

⁵⁵² Reliabilität ist die Zuverlässigkeit einer Messung, d. h. die Angabe, ob ein Messergebnis bei einem erneuten Versuch bzw. einer erneuten Befragung unter den gleichen Umständen stabil ist (www.bb-sbl.de/tutorial/stichproben/reliabilitaetvaliditaetobjektivitaet.html).

⁵⁵³ Eine Mintzberg-Studie, bei der Tagesabläufe von Managern analysiert wurden, ergab, dass nur wenige Tätigkeiten länger als zehn Minuten dauern (können), ohne dass es zu einer Unterbrechung kommt.

Wer als CEO erfolgreich ist und/oder über eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit verfügt, sollte in seiner Annäherung an Kommunikationsmethoden und -verhalten verwertbare Rückschlüsse auf die angewandten Erfolgsfaktoren ermöglichen. Das ist eine Hypothese⁵⁵⁴, die sich im Laufe der weiteren inhaltsanalytischen Arbeit als richtig herausstellte.

5.1 Hypothesen und Ablaufmodell

Zum Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Organisationen können externe Rahmenbedingungen einen durchaus signifikanten Beitrag liefern (Konjunkturschwankungen, Börsencrash, Finanzkrisen, Migrations- und Wanderbewegungen, Naturkatastrophen). Ganz entscheidend für unternehmerische bzw. organisationale Erfolge oder auch Misserfolge sind hingegen die Wertigkeit der Internen Kommunikation, die Rahmensetzungen für diese und die Haltung der CEOs zur Internen Kommunikation und deren gelebte Kommunikationskultur.

Daher ist es von vitalem Interesse für die Qualität der Arbeitswelt in Unternehmen und Organisationen, ob folgende Hypothesen zutreffen:

- Je höher der Stellenwert der Internen Kommunikation, desto reibungsloser funktionieren interne Abläufe.
- Je größer der Anteil persönlicher Kommunikation, desto zufriedener und motivierter agieren Kollegen und Mitarbeiter.
- Je größer das zur Verfügung gestellte Ressourcenpotenzial (finanziell, personell, instrumentell), desto effizienter und effektiver die Interne Kommunikation.
- Je konsequenter dialogische Elemente in den verschiedenen Segmenten der Internen Kommunikation berücksichtigt werden, desto eindeutiger ist ihr Beitrag zum Erfolg und zur Wertschöpfung.
- Je verantwortungsbewusster CEOs agieren, desto größer ist ihr interner Kommunikationseinsatz.
- Je erfolgreicher CEOs sind, desto größer ist der Anteil persönlicher dialogbasierter Kommunikation an ihrer gesamten Kommunikationsleistung.

Ablaufmodell und das Ausgangsmaterial

Für eine Bestätigung oder Falsifizierung der Annahme, dass die Interne Kommunikation als wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens angesehen wird und erfolgreiches Wirtschaften von der

⁵⁵⁴ Eine Hypothese wird hier im erfahrungswissenschaftlichen Sinn verstanden als eine Vermutung über strukturelle Eigenschaften der Realität, die in Form einer Wenn-dann-Aussage formuliert wird. Wird von der grundsätzlichen Fehlbarkeit des menschlichen Problemlösungsverhaltens (Fallibilismus) ausgegangen, dann sind alle wissenschaftlichen Erkenntnisse als hypothetisch zu bezeichnen (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8391/hypothese-v8.html>).

inhaltlichen und auch menschlichen Qualität der für die Interne Kommunikation Verantwortlichen abhängt, sollten zusätzlich zu den theoretischen auch empirisch gewonnene Daten herangezogen werden.

Die Entscheidung, welcher Art diese gewünschten empirischen Daten sein sollten, fiel klar zugunsten von Experten in den Führungsetagen bzw. strategisch Letztverantwortlichen aus. Von ihnen erwartete die Autorin Professionalität in Fragen der Unternehmenskommunikation, Offenheit, Reflexionsfähigkeit, Transparenz und Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen.

Durch die Festlegung auf persönliche Interviews als Instrument, um zu einem verwertbaren Datenmaterial zu kommen, bot sich eine Inhaltsanalyse der transkribierten Interviews als nächster Schritt an. Die Methodik der Inhaltsanalyse selbst orientiert sich an Mayring⁵⁵⁵ und der von ihm empfohlenen Vorgehensweise.

Zur Bewältigung der Textmengen, die sich durch 22 Experteninterviews ergaben, wurde dann aus den diversen Möglichkeiten die Quantitative Data Analysis Software (QDA) von Dedoose gewählt.

Dieses Programm wurde von der University of California für die Analyse größerer Textmengen entwickelt, ist via Internetverbindung jederzeit abrufbar und somit mit einer für wissenschaftliches Arbeiten besonders wichtigen hohen Zugriffssicherheit verbunden.

Die mittels Dedoose unterstützte Analysearbeit zur Auswertung des Datenmaterials gliedert sich in mehrere Abschnitte:

- a) Transkription der 22 Experteninterviews.
- b) Übertragung der Transkripte in Dedoose.
- c) Übertragung und Einfügen personenbezogener Daten über Interviewpartner.
- d) Definieren von Codes – Hauptcodes und Assistenzcodes.
- e) Zuordnen von Textstellen, die für den Fokus der Untersuchung wichtig erscheinen, zu den zuvor definierten Codes.
- f) Mehrfaches Wiederholung der Auswertungsdurchgänge – vier- bis fünfmal.
- g) Identifikation erkennbarer Muster.
- h) Interpretation der erkennbar gewordenen Kommunikationsmuster.

Nach Auswertung des Datenmaterials und der Identifizierung von Mustern folgten die entsprechenden Interpretationen und Schlussfolgerungen der Analyse-Ergebnisse. Mit dem Ziel, anschließend Leitsätze oder Leitlinien zu entwickeln, die als Basiselemente für eine dialogisch orientierte Internen Kommunikation gelten können, deren Umsetzung in die Praxis mit höchstmöglicher Wahrscheinlichkeit ein erfolgreiches Agieren von Unternehmen und Organisationen garantieren könnten.

⁵⁵⁵ Vgl. Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz, S. 32 ff.

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde als die aussagekräftigste Form einer empirischen Untersuchung auf der Basis von 22 Experteninterviews angesehen. Die Festlegung des Materials unterlag mehreren Evaluierungsschleifen, da sichergestellt werden sollte, dass unmittelbare und ungeschönte Antworten von Führungskräften zum Thema Qualität der Internen Kommunikation rekrutiert werden können.

Eine ursprünglich angestrebte Befragung von Unternehmern und Eigentümervertretern mittels elektronischem Fragebogen stellte sich in diesem Zusammenhang als nicht zielführend heraus. Grund dafür war, dass es keine Möglichkeit gab, sicherzustellen, dass die Unternehmensinhaber oder CEOs persönlich die Fragebogen beantworten – und nicht die Kommunikationsabteilung oder Assistenten antworten oder Antwortentwürfe ausarbeiten. Dieses nicht kalkulierbare Risiko schien der Autorin angesichts der Wichtigkeit authentischer Aussagen zum Stellenwert der Internen Kommunikation seitens der strategisch dafür Verantwortlichen zu groß. Für eine wissenschaftliche Auswertung der Ergebnisse wären durch die fehlende Gewissheit der Authentizität der schriftlich übermittelten Antworten problematische Verzerrungen der Untersuchungsergebnisse die Folge gewesen.

Deshalb fiel die Entscheidung auf persönlich geführte, leitfadengestützte Experteninterviews mit den jeweils Letztverantwortlichen für die strategische Ausrichtung der Unternehmen und Organisationen.

Die (zusammenfassende) Inhaltsanalyse bietet sich für den konkreten Untersuchungsgegenstand an, weil sie eine individuelle Codierung und Adaptierung von Codes auch während der Analyse vorsieht – und somit die Treffsicherheit des Analysevorganges erhöht –, und wurde daher auf die konkrete Studie hin entsprechend adaptiert und modifiziert⁵⁵⁶.

Grundsätzlich steht bei der Annäherung an die Erforschung der Interview-Inhalte die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring⁵⁵⁷ im Vordergrund – verwoben mit einer hermeneutischen Textinterpretation. Der Sinngehalt der transkribierten Texte sollte im besten Sinn des Wortes hermeneutisch die Intention der Interviewpartner erklären, auslegen und übersetzen. Wenngleich eine gesonderte Analyse der manchmal erkennbaren verborgenen Bedeutung des Gesagten reizvoll gewesen wäre, unterlässt die Autorin in dieser Arbeit auf eine – auf der Mantik⁵⁵⁸ bzw. der Interpretationslehre aufbauenden Vertiefung. Die allegorisierende Interpretation⁵⁵⁹ der Texte könnte durchaus zusätzliche Erkenntnisse in Bezug auf CEO-Interviews zur Internen Kommunikation bringen, wäre aber Gegenstand einer weiteren Forschungsarbeit.

⁵⁵⁶ Larcher, Manuela (2010): Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring – Überlegungen zu einer QDA-Software unterstützten Anwendung, Wien: Institut für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Universität für Bodenkultur, Wien; <http://wpr.boku.ac.at/wpr/dp/dp-46-2010.pdf>.

⁵⁵⁷ Vgl. Mayring 2015, S. 12 ff.

⁵⁵⁸ Mantik – vom griechischen manteia (= verborgene Bedeutung): Diese Interpretationslehre beschäftigt sich mit der Bedeutung hinter der offensichtlichen Bedeutung.

⁵⁵⁹ Allegorese: zeigt eine verborgene Bedeutung hinter dem Wortsinn auf und kann als Versuch bezeichnet werden, hinter einem Wortlaut eines Textes einen verborgenen Sinn zu suchen. Die Allegorese ist die Interpretationsform – die Allegorie die Textform. Allegorie kommt vom griechischen allegoria = das Anderssagen; eine andere verschleierte Sprache.

Ausgangssituation und Entstehungsbedingungen

Die Zielsetzung, die jeweiligen Chefs der Unternehmen bzw. die Entscheidungsträger hinsichtlich der Internen Kommunikation als Interviewpartner gewinnen zu wollen, erwies sich als nicht gerade kurzfristig umsetzbares Unterfangen. Der Abwicklungsprozess, angefangen von der ursprünglichen Idee einer elektronischen Befragung über die schriftliche und mündliche Kontaktaufnahme mit den CEOs, Abstimmung und Koordination der Interviewtermine, deren Umsetzung und die anschließende Transkription der 22 Interviews nahm knapp über zwei Jahre⁵⁶⁰ in Anspruch.

In der Phase der Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnern, der Überprüfung von Zugängen zu verwertbaren Daten, Checks und Analyseschritten wurden mehrere Empirie-Ansätze⁵⁶¹ näher betrachtet.

Die Methode einer Inhaltsanalyse nach Mayring, basierend auf leitfadengestützten Experteninterviews, stellte sich dann letztendlich nach mehreren Versuchen, zu verwertbaren Datenmaterialien zu kommen, als die praktikabelste heraus.

Die ebenfalls vorgenommene Festlegung, ausschließlich CEOs unterschiedlich großer Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu befragen, erfolgte aus dem Wissen und der Erfahrung heraus, dass die erwünschte Offenheit der Antworten bei Fragen, bei denen es um Interna von Unternehmen geht, von CEOs noch am ehesten erwartet werden kann. Interne Kommunikation zählt zu den Tabuthemen gegenüber Externen.

Bei den von der Autorin angestrebten Gütekriterien an das Datenmaterial bzw. verwertbare Inhalte in den Interviews sollte durch diese Auswahl auch die Relevanz der Aussagen in die Richtung optimiert werden, als die Ergebnisse keine branchenspezifischen Merkmale aufweisen, sondern allgemeingültige Erkenntnisse über Kernelemente einer Internen Kommunikation sind. Dieses Ziel sollte durch den Branchenmix erreicht werden, der bewusst Grundlage der ausgewählten Interviewpartner war und einen für österreichische Betriebsgrößen typischen Querschnitt zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben.

Die völlig unterschiedlichen Organisationsformen und Größenordnungen der befragten Repräsentanten sollten somit der Klarheit der Erkenntnis von Kernelementen der Kommunikation dienlich sein. Getrachtet wurde deshalb, nicht der Größe, Struktur, Organisationsform oder Branche zugeordnete Kommunikationselemente zu identifizieren, sondern jene relevanten Kommunikationsfaktoren zu präzisieren, die als unverzichtbare Bestandteile von Communications Excellence gelten können.

Objektivität, Reliabilität und Validität der Fragen und der Antworten schienen dann am ehesten gewährleistet, wenn strategisch Letztverantwortliche interviewt werden können – und nicht „Weisungsgebundene“, zumal das Thema „Interne Kommunikation“ unter den als sensibel empfundenen Themen rangiert, die nicht mit Externen und Betriebsfremden besprochen werden.

⁵⁶⁰ Die ersten Interviews fanden im Sommer 2015, die letzten im späten Frühjahr 2016 statt.

⁵⁶¹ Vgl. Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag, S. 24 ff.

Daraus folgt, dass alle anderen Mitarbeiter möglicherweise zu übervorsichtigen Aussagen tendieren und somit die Aussagekraft der Antworten eventuell gelitten hätte.

Bestimmung des Ausgangsmaterials

Für den empirischen Teil dieser Forschungsarbeit wurden 22 strategisch letztverantwortliche Spitzenmanager (CEOs, Vorstände, Firmeninhaber, Geschäftsführer) österreichischer Schlüsselbetriebe⁵⁶² interviewt.

Wie sehr der Bereich der Internen Kommunikation in oder am Rande einer Tabuzone angesiedelt ist, war erkennbar, nachdem die Autorin über die Interessensvertretung für Klein- und Mittelbetriebe versuchte, zu Datenmaterial via Fragebogen zu kommen. Sowohl die Bereitstellung der Adressen als auch der als wichtig empfundene „Unterstützungsbrief“ an die Mitgliederbetriebe zwecks Verbesserung der Rücklaufquote wurde mit zahlreichen, aus Sicht der Interessensvertretung stichhaltigen Gründen als kaum durchführbar bezeichnet – zumal Befragungen üblicherweise zu Inhalten mit unmittelbarem Nutzen (Informationsnutzen u. Ä.) durch eingeführte Institute und Agenturen erfolgen würden.

Formale Charakteristika des Materials

Direkte Gespräche und schriftliche Ersuchen um Termine mit den CEOs und die vereinzelte Koordination mit Terminsekretariaten führten zu den gewünschten Interviews mit den strategisch Letztverantwortlichen für die Inhalte und Intentionen der Internen Kommunikation. Das Untersuchungsmaterial umfasst einen mehrfach überarbeiteten Fragebogen, die Durchführung der Interviews und die Registrierung der Interviewsituation, die Transkription der Expertengespräche und ein Forschungstagebuch.

Interviewpartner und Fragestellungen

Die CEOs und Eigentümer, die sich für die leitfadengestützten Experteninterviews zur Verfügung stellten, repräsentieren mehrere Schlüsselbranchen der österreichischen Wirtschaft: Banken- und Versicherungswesen, Produktionsbetriebe/Landwirtschaft, Transport- und Verkehrsbranche, Tourismus/Gastronomie und Hotellerie, Dienstleistungsbetriebe/Handel, kirchliche und soziale Institutionen, Vertreter der Industrie, der Politik und von NGOs.

Der Branchen- und Größenmix der Betriebe, Unternehmen und Organisationen, deren strategisch letztverantwortliche Führungskräfte ausgewählt wurden und sich zur Verfügung stellen, wurde deshalb in dieser Vielfalt gewählt, damit kein branchenspezifisches Kommunikationsmuster identifiziert werden kann, sondern folgende Kernfragen beantwortet werden können: ob Interne Kommunikation und die persönliche Kommunikation im Speziellen eine Bedeutung für erfolgreiche Führungsarbeit, für erfolgreiche Unternehmen haben – und wenn ja, welche.

⁵⁶² Als „Schlüsselbetriebe“ werden Unternehmen mit speziellen Alleinstellungsmerkmalen (USP – Unique Selling Propositions) bezeichnet, die innerhalb der jeweiligen Branche besonders bekannt, erfolgreich, angesehen, innovativ sind und für andere eine Art „Benchmark“ darstellen.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Relevanz persönlicher Kommunikation, des Dialogischen und der Dialog- und Gesprächskultur können als aufschlussreich angesehen werden, da CEOs mit gut organisierten Kommunikationsabteilungen ebenso berücksichtigt wurden, wie Geschäftsführer und Manager, die nicht auf eigene organisatorische Strukturen für die Interne Kommunikation zurückgreifen (können).

Der Anteil ausgewählter männlicher Führungskräfte scheint zwar auffällig hoch, entspricht aber weitgehend der Quote bzw. Verteilung männlicher und weiblicher Führungskräfte in österreichischen Unternehmen. Für die Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung spielt die Frauenquote in den Führungsetagen österreichischer Unternehmen – vorläufig⁵⁶³ – keine Rolle.

Die angeführten Funktionen der in alphabetischer Reihenfolge angeführten Interviewpartner und die Mitarbeiterzahlen beziehen sich auf die Jahre 2015/2016, in denen die jeweiligen Interviews geführt wurden konnten:

- **BERGER**, Alfred, Mag.; Niederösterreichische Molkerei, Mitarbeiter: ca. 478, CEO und Vorstand Finanzen und Marketing, Branche: Nahrungsmittelproduktion/Molkerei. Baden-Niederösterreich.
- **BRANDSTETTER**, Andreas, Dr.; Uniqa Insurance Group AG, Mitarbeiter: ca. 5.000; Vorsitzender des Vorstandes und CEO, Branche: Versicherungswesen. Wien.
- **EDERER**, Brigitte, Mag.; EU-Staatssekretärin a. D., Siemens AG Österreich und Deutschland, Mitarbeiter: ca. 300.000, CEO Corporate Human Resources, Branche: Politik, Industrie. Wien. Brüssel. München.
- **EGIT**, Alexander, Mag.; Greenpeace Austria, Mitarbeiter: keine näheren Angaben, CEO Austria und Eastern Europe, Branche: NGO⁵⁶⁴ (non-governmental organization), Umweltschutz. Wien.
- **FISCHLER**, Franz, Dr., Bundesminister a.D., EU-Kommissar a.D., Consultant; Europäisches Forum Alpbach; MA: keine Angaben
- **HARTLAUER**, Robert; Hartlauer GmbH, Mitarbeiter: ca. 3.000, CEO/Geschäftsführer – Eigentümervertreter, Branche: Foto, Optik, Hör- und Elektrogeräte. Steyr/Oberösterreich.
- **HASELSTEINER**, Hans-Peter, Dr.; STRABAG, Mitarbeiter: ca. 72.900; Vorstandsvorsitzender, Aktionär, Eigentümervertreter, Branche: Bauwirtschaft. Wien.
- **HÄUPL**, Michael, Dr.; Landesregierung und Stadtregierung, Mitarbeiter: ca. 81.100, Bürgermeister und Landeshauptmann, Branche: Politik. Wien.

⁵⁶³ Das „vorläufig“ bezieht sich hier auf das Faktum, dass die derzeit vorliegenden Untersuchungsergebnisse nicht einer geschlechtsspezifischen Zuordnung – und somit entsprechenden Interpretation – unterzogen werden sollen.

⁵⁶⁴ Non-Profit-Organisationen (NPO) bzw. Non-Governmental Organizations (NGO) sind Nichtregierungsorganisationen im Sinne von der Regierung/Politik unabhängiger Interessensverbände, die aus der Zivilgesellschaft entstanden sind. Die Bezeichnungen NPO und NGO werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

- **HEILINGBRUNNER**, Gerhard, Dr.; Umweltdachverband/Kuratorium „Rettet den Wald“, Mitarbeiter: keine näheren Angaben, Präsident, Geschäftsführer, Branche: NPO (non-profit organization), Umweltschutz. Wien.
- **KAPSCH**, Georg, Mag.; Kapsch AG und Industriellenvereinigung (IV), Mitarbeiter: Kapsch AG ca. 4.800 (Wirtschaftsjahr 2016/2017), Präsident der IV und Eigentümerversorger der Kapsch AG, Branche: Industrie, Telekommunikations- und Verkehr-Telematik-Konzern. Wien.
- **KONRAD**, Christian, Dr.; Raiffeisenverband/Holding Niederösterreich-Wien, Mitarbeiter: ca. 58.500, Generalanwalt des Österreichischen Raiffeisenverbandes; Branche: Mischkonzern – Landwirtschaft, Bankenwesen, Nahrungsmittel. Wien-Niederösterreich.
- **KRASA**, Nikolaus, Dr.; Erzdiözese Wien, österreichischer römisch-katholischer Priester, Mitarbeiter: ca. 930, Generalvikar⁵⁶⁵ der Erzdiözese Wien, Branche: NPO – Katholische Kirche Österreich. Wien.
- **MAHRER**, Karl, BA; Landespolizeidirektion Wien, Mitarbeiter: ca. 8.000, Landespolizeipräsident-Stellvertreter und General, Branche: Sicherheitsorganisationen/Landespolizeidirektion Wien. Wien.
- **MENZ, Siegfried, Mag., Ottakringer Brauerei AG, Holding Miteigentümer, MA: ca. 870.**
- **OFNER**, Günther, Dr.; Flughafen Wien, Mitarbeiter: ca. 5.000, CEO und Chief Finance Officer, Branche: Verkehr – Transport – Luftlinie. Wien-Niederösterreich.
- **PLACHUTTA**, Mario; Plachutta GmbH, Mitarbeiter: ca. 300, Geschäftsführer, Eigentümerversorger, Branche: Gastronomie. Wien.
- **RAIDL**, Claus, Dkfm., Dr.; Österreichische Notenbank/Nationalbank, Mitarbeiter: ca. 1.000, Präsident, Vorstandsvorsitzender, Branche: Finanzwirtschaft. Wien.
- **RÖDLER**, Suzanne, Dr.; CliniClowns, Mitarbeiter: ca. 70, Präsidentin-Stellvertreterin und Gründerin der CliniClowns Österreich, Branche: NPO, Gesundheitswesen. Wien.
- **SENKER**, Ilse, Kommerzialrat⁵⁶⁶; Autohaus Senker, Mitarbeiter: ca. 282, Geschäftsführerin – Eigentümerin, Branche: Automobil, Autohandel. Amstetten/Niederösterreich.
- **STOSS**, Karl, Dr., Casinos Austria AG, CEO und Vorstandsvorsitzender, MA: ca. 3.470.
- **UHER**, Thomas, Dr.; Erste Bank der österreichischen Sparkassen, Mitarbeiter: ca. 3.000, Vorstand und Vorstandssprecher, Branche: Bankenwesen/Geldinstitut. Wien.
- **WINKLER**, Matthias, Mag.; Sacher GmbH, Mitarbeiter: ca. 700, Geschäftsführer und Eigentümerversorger, Branche: Gastronomie und Hotellerie. Wien.

⁵⁶⁵ Generalvikar (lat. Vicarius generalis): Ein Generalvikar ist der Stellvertreter des amtierenden Bischofs der Erzdiözese Wien und für die Verwaltung der Diözese verantwortlich.

⁵⁶⁶ Kommerzialrat ist ein österreichischer Titel, der sehr erfolgreichen Wirtschaftstreibenden seitens der Interessensvertretung „Kammer der Wirtschaft“ verliehen wird.

Vereinbarungsgemäß wurden die Interviews anonymisiert, weil durch die Zuordnung von Aussagen zu Personen und/oder Unternehmen keine höhere Qualität der Arbeit erzielbar gewesen wäre, sehr wohl aber möglicherweise u. U. eine geringere Offenheit der Interviewpartner.

Die Möglichkeit, Experteninterviews mit CEOs zu führen, die bis dato noch nicht gegebene Einblicke in die Einstellung, Haltung und Zielsetzung von strategisch für die Interne Kommunikation Letztverantwortlichen eröffnen, erforderte eine mehrfache Überarbeitung des Fragenkatalogs.

Themenstellungen, die das Innenleben von Unternehmen betreffen, sind für eine wissenschaftliche Forschungsarbeit anspruchsvoll. Die Gefahr von ausweichenden oder schönfärbenden Antworten auf entsprechende Fragen ist evident, ebenso die grundsätzliche Ablehnung von Interviews. Diese Parameter dürfen aber gleichzeitig die Fragestellungen nicht auf die Weise eingrenzen, als sie an der Oberfläche bleiben und aus der oben angeführten Rücksicht nicht zu den Kernelementen vorstoßen.

Bei den Interviews wurden dem festgelegten Leitfaden gefolgt, die Interview-Führung selbst wurde teils sehr flexibel und je nach dem variantenreich geführt. Der Grund dafür waren die durchwegs sehr starken und dominanten Führungspersönlichkeiten, die sich für die Interviews zur Verfügung stellen, wodurch kein stereotypes Festhalten an Frage-Abfolgen sinnvoll erschien. Ebenso galt es, anfängliche Skepsis zu überwinden. Noch anspruchsvoller war schließlich in manchen Fällen das Themenmanagement, zumal es einzelnen Interviewpartnern nicht allzu leicht fiel, über Vorgänge der Internen Kommunikation offen und vorbehaltlos zu sprechen oder über etwaige Hürden und Defizite. Die Methode, ausweichende Antworten auf die Fragen zu geben oder eigene Schwerpunktsetzungen vorzunehmen, erforderte in einzelnen Fällen eine gewisse Beharrlichkeit.

Leitlinien für die Interviewfragen

Für den Interviewleitfaden wurden erste Begriffskategorien (Codes) gebildet, die in insgesamt 15 bis 20 Fragen eingebettet durch die iterativ angelegte Analyse in Folge der softwaregestützten Analyseschritte Erweiterungen erfuhren.

- Existiert eine explizite Zuständigkeit für die Interne Kommunikation? Gibt es in der Unternehmenskommunikation dafür Verantwortliche?
- Welche Ressourcen stehen für die Interne Kommunikation zur Verfügung?
- Welche Bedeutung wird der Internen Kommunikation beigemessen? Wie kommt diese zum Ausdruck?
- In welcher Form (schriftlich, mündlich, digital) wird intern kommuniziert?
- Sind firmenspezifische Qualitätsstandards für die einzelnen Bereiche der Internen Kommunikation gegeben?
- Welche Unterstützung erhalten Führungskräfte zur Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeit?

- Inwiefern werden Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit bei der Rekrutierung von Führungskräften berücksichtigt?
- Welches sind erfahrungsgemäß erfolgreiche Kommunikationstools?
- Wie hoch ist der zeitliche Aufwand für die Interne Kommunikation?
- Beeinflusst die Digitalisierung die Interne Kommunikation? Wenn ja, in welcher Art und Weise?
- Beeinflusst die Interne Kommunikation die Abläufe innerhalb der Organisation? Wenn ja, wie?
- Gibt es eine unterschiedliche Wertigkeit und Anlassbezogenheit der Kommunikationsformen schriftlich, mündlich, digital?
- Welche Kommunikationsform wird im Bereich der Führungsarbeit bevorzugt und weshalb?

Obwohl die instrumentellen, finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten für die Interne Kommunikation zwischen den Unternehmen und Organisationen aufgrund der Mitarbeiteranzahl stark unterschiedlich sein können (aufgrund divergierender technischer Ansprüche), ging es in der Empirie darum, Gemeinsamkeiten in der Ausrichtung, Qualität und den Anforderungen an die Verantwortlichen für die Interne Kommunikation – falls vorhanden – zu identifizieren und zu klären, ob deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg seitens der CEOs erkannt wird und anerkannt ist.

Empirie: Visuelles und dessen Bedeutung

In einer Forschungsarbeit über Kommunikation sollte nach Ansicht der Verfasserin die Wirksamkeit von Visuellem nicht nur erwähnt werden, sondern auch durch einige grafische und optische Darstellungen Anwendung finden – als Beispiele dafür, dass ein Betrachter mit einem Blick vieles oder oft auch mehr erkennen kann als im Fall einer kurzen verbalen oder schriftlichen Beschreibung. Im Folgenden zwei Abbildungen, die die Verarbeitungseinheiten der für diese Arbeit verwendeten Datensoftware Dedoose zeigen. Die grafische Darstellung von Kommunikationsprozessen und relevanten Elementen menschlicher Kommunikation sind ab [Kapitel 6](#) (Diskussion von Empirie und Schlussfolgerungen) und im [Kapitel 7](#) (Dialogisch zum Erfolg) zu finden.

Vielsagende Interviewsituationen

Die Feststellung, wonach ein Bild mehr als tausend Worte sagt, kann heute als wissenschaftlich fundiertes Wissen gelten. In der kognitiven Hirnforschung wird dem visuellen Sinn oberste Priorität eingeräumt – und die Augen als wichtigste Verbindung des Menschen zur Außenwelt gesehen⁵⁶⁷. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse war es im Rahmen dieser Forschungsarbeit aufschlussreich, den Rahmenbedingungen, unter denen die Interviews stattfanden, eine ergänzende Aufmerksamkeit zu widmen.

⁵⁶⁷ Vgl. Lindstrom 2015, S. 183.

Einige Übereinstimmungen und Abweichungen von vergleichbaren Normen und Handlungsabläufen sollen daher an dieser Stelle dargestellt und erwähnt werden, weil diese auch das Kommunikationsverständnis der CEOs ergänzen könnten:

Örtlichkeit: Von den 22 CEOs wählten 14 die eigenen Büroräumlichkeiten als gewünschten Ort für das Interview, zwei wählten Besprechungszimmer angrenzend an das eigene Büro, ein CEO bot an, ins Büro der Autorin zu kommen, eine Interviewpartnerin wünschte sich aus Zeitgründen, dass das Interview an einem Samstagvormittag bei ihr zu Hause stattfinden solle, und vier CEOs wählten für das Gespräch ein Wiener Caféhaus aus.

So unterschiedlich die Persönlichkeiten, so unterschiedlich die Ausstattung der Büros: von repräsentativ mit wuchtigem Mobiliar, Vertäfelung und großzügigen Fensterfronten bis hin zu klinisch sauber wirkenden Räumen rund um Laptop und Computer – ohne jede persönliche Note oder Schreibtische, auf denen sich Aktentürme, Bilderberge und Unterlagen stapelten, sodass kaum Platz für Unterschriftenmappen war.

Dass Material, Größe und gewählter Standort von Schreibtischen unter Umständen beachtlich viel über Führungskräfte aussagen können, wäre einer weiterführenden wissenschaftlichen Betrachtung wert. Selbst bei einer – explizit nicht auf die Symbolik von Ausstattung und Artefakten fokussierten – wissenschaftlichen Analyse von Kommunikationsmodalitäten und -methoden drängten sich aufschlussreiche Zusammenhänge und Erkenntnisse zum Beispiel zwischen der Nüchternheit oder „Härte“ des gewählten Materials eines Schreibtisches und der Rigorosität (aber auch Erfolgsverwöhntheit) von Topmanagern oder Eigentümervertretern auf.

Als Beispiel sei ein Glasschreibtisch angeführt, den mehrere CEOs hatten, diesen aber differenziert benutzten – als unbewusstes oder bewusstes Statement für Klarheit, Transparenz, Stärke. Oder als klingende Unterlage zur Untermauerung von Argumenten. Mit Klopffzeichen, die folterähnliche Auswirkungen haben können – ob auf Besucher, Mitarbeiter oder Kollegen. Denn wer kann sich schon entspannt einem Gespräch zuwenden, wenn sein Gegenüber „gefühlte“ 50-mal auf einen Glastisch klopft?

Artefakte: Wohlplatzierte Artefakte unterschiedlichster Art – wie Hirschgeweih, Kerzenleuchter, die Verbundenheit zu verschiedenen Weltreligionen oder Vereinigungen dokumentieren, und andere religiöse Symbole, Fahnen, Fotos von sportlichen Höchstleistungen, von Extrem-Bergsteigertouren, von Festakten mit anderen Mitgliedern der Elite, gerahmte Zertifikate, Urkunden, Hochglanzfotos von Jubiläen – sie alle ermöglichen angenehmen Small Talk zum Einstieg und zur abschließenden Abrundung eines Gespräches, eines guten Dialoges.

Wenn dann aus Zeitgründen, wie in einem Fall, der letzte Teil des Gespräches in einer leise dahingleitenden Dienstlimousine auf der Fahrt in die Wiener Innenstadt geführt werden darf, schließt sich der Kreis symbol- und prestigeträchtiger Artefakte, die in der obersten Führungsebene zum Alltag gehören.

Empfang: Professionalität, Kompetenz und Wertschätzungspotenziale von CEOs können durch das jeweilige Sekretariat verstärkt und zusätzlich betont werden. Diese „erste Visitenkarte“ – ob im persönlichen Auftritt oder bei einem telefonischen Erstkontakt – beeinflusst wesentlich die erste

Einschätzung der Führungspersönlichkeit selbst, aber auch des Unternehmens. Es ist ein Unterschied, ob ein Security-Mann Besucher zum Büro führt oder die persönliche Sekretärin den Besucher bei der Sicherheitsschleuse in Empfang nimmt und zum CEO begleitet – oder der CEO selber bei der Lifttüre auf den Gast wartet. Alles Zeichen und Signale für Respekt und Wertschätzung, die individuell eine unterschiedliche, aber grundsätzlich durchwegs positive Resonanz auslösen dürften.

Kleidung: Der offene Hemdkragen ist in österreichischen Vorstandsetagen immer noch eine Rarität. Die überwiegende Anzahl der befragten CEOs fühlen sich offensichtlich einer Bekleidungsetikette verpflichtet, die Anzug (mit Gilet⁵⁶⁸), Langarmhemd⁵⁶⁹ mit Manschetten(-knöpfen) und Krawatten(-nadel) als Basics ansieht – hochwertig im Material, zumeist maßgeschneidert und mit Initialen versehen. Sehr oft inklusive handgefertigter Maßschuhe.

Lediglich zwei CEOs leisteten sich eine Ausnahme mit lose um die Schulter gelegten Kaschmirpullovern, wovon einer ganz offensichtlich für diesen eine exakt auf die Augen abgestimmte Farbe gewählt hatte.

Bei den weiblichen CEOs dürfte – ähnlich wie bei den Männern – zeitlose Eleganz vor gewagten Kreationen stehen. Keine Ablenkung durch modischen Firlefanz. Businesskostüme, Deux-Pièce (zweiteiliges Damenkleid; auch Kostüm; auch Hosenanzug) oder Etuikleider mit Jacke – alles in höchster Stoffqualität. Wenn Schmuck, dann hochwertig dezent. Wenn Make-up, dann zurückhaltend fein. Elegante Pumps zur Abrundung des weiblichen Erscheinungsbildes. Kein Blümchen-Birkenstock-, aber auch kein strenger Emanzenlook⁵⁷⁰.

Bewirtung: Perfekt inszenierte österreichische Kaffeehauskultur zählt in den Chefetagen offenkundig zu den Standards. Keine „Coffee to go“-Mentalität, sondern perfekter Service bis ins kleinste Detail – etwa von feinsten Schokolade-Pralinés, gustiös⁵⁷¹ auf Papierspitze drapiert. Auffallendes Selbstverständnis: Verwendung österreichischer Qualitätsprodukte – vom Meini-Kaffee bis zum Sacher-Würfel.

Eine Tradition, die auch bei den angebotenen kühlen Getränken ihre Fortsetzung findet. Ob Fruchtsäfte (Rauch), Mineralwasser (Vöslauer, Römerquelle) oder – als Zugeständnis an die brütende Sommerhitze – ein Gespritzter (Veltliner), der Reputations-Transfer durch die demonstrative Auswahl bester österreichischer Produkte funktioniert nicht nur subtil sympathisch, sondern entwaffnend direkt.

Interview-Wiederholung: Die mit Abstand unangenehmste Situation entstand durch ein technisches Gebrechen bei einem Aufnahmegerät. Dieses zeigte bei einem Interview zwar an, dass das Gespräch aufgenommen wird. Bei der Kontrolle – nach Verabschiedung des Interviewpartners –

⁵⁶⁸ Gilet – in Österreich üblicher Ausdruck für eine ärmellose Anzugweste. Weitverbreitet – mit trendbedingten Schwankungen – im Businessbereich und als Herrenoberbekleidung bei den diversen Trachten.

⁵⁶⁹ Das Langarmhemd, im Sommer hochgekrempelt, scheint der Autorin deshalb erwähnenswert, weil Klasse, Seriosität und Eleganz bei der Bekleidung von CEOs bzw. im Topmanagement in Österreich heute eine wichtige Rolle zu spielen scheinen und „Casual-Trends“ aus den USA mit Jeans, Kurzarmhemd und Ähnlichem nicht kopiert werden.

⁵⁷⁰ Als Emanzenlook gilt in Österreich die nahezu ausschließlich auf schmucklose Hosenanzüge reduzierte Bekleidung, männlich wirkende flache Schuhe, Verzicht auf Make-up und Nagellack, Haarschnitte, die in Männersalons kreiert sein könnten. Ein in bestimmten Szenen bevorzugter Stil als (modisches) Statement gegenüber „Weibchenkult“ und Männerdominanz.

⁵⁷¹ Gustiös – im österreichischen Sprachgebrauch gerne verwendet für appetitlich (Essen und Trinken).

blieb das Gerät allerdings stumm. Ein Adrenalinschub der unerwünschtesten Art war die Folge. Ausgerechnet bei einem Interviewpartner, der viele Wochen davor nicht greifbar war, weil ständig im Ausland.

Noch am selben Abend erfolgte dann das telefonische Eingeständnis gegenüber dem Interviewpartner, dass vom gesamten Interview rein gar nichts aufgezeichnet worden war, verbunden mit der Frage, ob eine Wiederholung des Interviews denkbar wäre. Trotz größter Termin-Engpässe zeigte der Interviewpartner menschliche Größe und vereinbarte – zwar für Wochen später, aber doch – einen Termin für eine Wiederholung des Interviews. Nach diesem Erlebnis wurden künftig immer zwei Aufnahmegeräte zu den noch ausstehenden Interviews mitgenommen und die Interviews doppelt aufgezeichnet.

5.2 Festlegung von Kategorien und Analyseinhalten

Zur Präzisierung der Kommunikationsqualität und der jeweils damit verbundenen Intentionen der Interviewpartner wurden Hauptcodes (Kriterien) definiert und zu deren zusätzlicher inhaltlicher Präzisierung unterstützende Assistenzcodes angeführt.

Folgende Hauptcodes (HC) und Assistenzcodes (AC) wurden – basierend auf Kommunikationskriterien aus Fachliteratur und auf den Expertenaussagen – festgelegt:

- **Budget (HC).** Assistenzcodes: finanzielle Ressourcen, Geld, Aufwand.
- **Dialog/Dialogische Führung (HC).** Assistenzcodes: gegenseitige Unterstützung, Förderung.
- **Dialog/Gespräch (HC).** Assistenzcodes: Kommunizieren, Führungsspanne, Geruch, Aura, Gespräch, Gestik, Mimik, Grenzen des Dialogischen, Lösungsorientierung, Offenheit, Vertrauen, Optik, Ton, Stimmlage, Wirkung, Face-to-Face-Gespräche, Dialog (digital).
- **Dialogische Prinzipien.** Assistenzcodes: Energie, Gefühl, Innovation, Kreativität, Selbstreflexion, nonverbale Kommunikation, sanktionsfreier Raum, schriftliche/digitale Kommunikation, zeitaufwendig.
- **Erfolg.** Assistenzcodes: Verbesserungen, Optimierungen, Anerkennung, Erfolgsdruck, Karriereentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Nachhaltigkeit, Reputation, Resilienz – Stärke im Wandel, Verständnis, Vertrauen, Wertschöpfung, Zielerreichung, Ad-hoc-Erfolge, innovativ, kreativ.
- **Interne Kommunikation/Regelkommunikation.** Assistenzcodes: Aus- und Weiterbildung, Schulung, Training, Kontrolle, horizontale Information, Top-down- und Bottom-up-Information, Kommunikationsstärken, Kommunikationsschwächen, Netzwerkkommunikation, Prioritäten, Anweisungen, Gerüchte, Kontrolle.
- **Interne Kommunikation/Instrumente.** Assistenzcodes: Digitalisierung, Mail-Mania, Verantwortung delegieren, formale Kommunikation, Krisenkommunikation,

Besprechungen/Meetings, Sonderformen, informelle Kommunikation, schriftliche Fact-Sheets, Argumentarien, Newsletter, Unterstützung, Unternehmenskommunikation generell, Verortung im Unternehmen/Organisation.

- **Kultur (HC).** Assistenzcodes: Kommunikationskultur, Unternehmenskultur, Feedback, Fehlerkultur, Information versus Kommunikation, Kommunikationsnetzwerk, Kommunikationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Rituale.
- **Motivation (HC).** Assistenzcodes: Emotionen, Gefühle, Stimmungen, Gespür.
- **Qualität (HC).** Optimierung, Leistung, fachliche Fähigkeiten/Kompetenz, soziale Fähigkeiten/Kompetenz, Umsetzungskraft, Konsequenz, Messung, Kontrolle, Führungsfähigkeit.
- **Sondersituationen (HC).** Assistenzcodes: Krise, Change, Fusion, Globalisierung, Übernahme, Konflikte, interkulturelle Hürden, Kommunikationsschwächen, Schutz für Mitarbeiter, Jahresplan-Vision-Ziele-Strategien, Tabubrüche, Indiskretionen.
- **Struktur (HC).** Assistenzcodes: Ordnung, Hierarchie, geregelte Abläufe, Entscheidungsabläufe, Führungsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Kommunikationsstruktur außen, Kommunikationsstruktur innen – Kerngruppe, Umsetzungsstärke.
- **Wirkung (HC).** Wechselwirkungen, Schnittstellen, Beeinflussung, Angst, Außenwirkung, externe Einflüsse, Macht, Mehrwert, Orientierung, Reizüberflutung, Schnittstelle, Schutz der Mitarbeiter, Schutz des Unternehmens, Störungen, Synergien.
- **Zeit (HC).** Assistenzcodes: Zeitdruck, Dynamisierung, Schnelligkeit, Kapazitätsgrenzen, Prioritätensetzung, Zeitplanabfolge.
- **Zielgruppen (HC).** Assistenzcodes: Stakeholder, Anspruchsgruppen, neue Ansprüche.

Nachdem dieses Kategorienraster angelegt worden war, wurden die aus den Fragebögen herausgefilterten Codes in das Computerprogramm übertragen und mit einer ersten Textanalyse getestet, ob eine valide, reliable und objektive Auswertung möglich ist.

Dieser Versuch verlief vielversprechend, sodass anschließend mit der konkreten, iterativ durchgeführten Auswertung begonnen werden konnte.

Die mögliche Erweiterung der Hauptcodes, falls dies aufgrund der Textauswertung erforderlich erscheint, wurde nicht in Anspruch genommen, sehr wohl aber die Möglichkeit, aufgrund der Textanalyse zusätzliche Begrifflichkeiten als Assistenzcodes zu den jeweiligen Hauptcodes (siehe oben – Auflistung Hauptcodes und Assistenzcodes) festzulegen.

Grundsätzlich basiert die zusammenfassende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring auf der „Idee, qualitative Methoden zur Verfügung zu stellen, die auf Charakteristika quantitativer inhaltsanalytischer Methoden aufbauen: systematisierbares und nachvollziehbares Vorgehen anhand

klar definierter Analyseschritte und Analyseregeln. Andererseits sollen sie flexibel genug sein, um den für die qualitativen Analysen geforderten Gegenstandsbezug zuzulassen“.⁵⁷²

Die mit dieser Arbeit konsequent vorgenommene Navigationsänderung zur Erforschung von Kommunikationskonzepten für ein erfolgreiches Agieren in Unternehmen und Organisationen weg von der anfänglichen Konzentration auf das klassische Sender-Empfänger-Modell bzw. Reiz-Reaktions-Modell hin zu einer ganzheitlichen Annäherung an das Thema analoger Kommunikation führte notwendigerweise zu einer komplexeren Sichtweise – auch in der empirischen Analyse.

Diese umfassendere Betrachtung von Kommunikationsprozessen drückt sich daher auch im Analysevorgang selbst, insbesondere jedoch in der Festlegung der Codekategorien aus. Im Gegensatz zur anfänglich eher instrumentell und rein strukturell angelegten Betrachtungsweise interner Kommunikationsvorgänge rückte sowohl im Verlauf der Literaturrecherche als auch einer ersten Auswertung der 22 Experteninterviews immer mehr die Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern in den Mittelpunkt und führte zu einer diesbezüglichen Änderung der Betrachtungsperspektiven kommunikativer Prozesse und Abläufe, sodass übermittelte Wissensinhalte in Form von Daten, Fakten, Informationen nicht mehr im Vordergrund der Fragestellung stehen.⁵⁷³

Für die grundlegende Annäherung an die Auswertung der empirischen Daten war dies von entscheidender Bedeutung: ein Perspektivenwechsel und eine besondere Gewichtung der Beziehungsebene, die in Experteninterviews ebenfalls deutlich erkennbar wurden.

Wenn eine Geste oder das Mienenspiel eines Gesprächspartners mehr sagen kann als tausend Worte, bedeutet dies, dass analoge Kommunikation offenbar in viel archaischeren Entwicklungsphasen wurzelt und mehr Gültigkeit hat als die jüngere und abstraktere digitale Kommunikationsweise, die Wissensübermittlung beinhaltet. Das Gebiet von Beziehungen ist in der Unternehmenskommunikation das diffizilste und fragilste System. Im digitalen Bereich der reinen Wissens- und Informationsübermittlung fühlen sich Führungskräfte alter Prägung (mit überwiegender Top-down-Kommunikation in klar hierarchisch ausgerichteten Betriebsstrukturen) sicherer, weil das Zahlen-Fakten-Ergebnisdenken einer gelernten Führungsphilosophie entspricht, während allem, was mit Beziehungsebenen, mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen über paralinguistische Phänomene und deren Deutung verbunden ist, mit großer Skepsis begegnet wird. Die Lernfähigkeit von Führungskräften per se, bis hin zu Umstellungen ganzer Rekrutierungssysteme, deutet auf Adaptierungs- und Optimierungsbereitschaft.

Die Bedeutung der analogen Kommunikation für die Qualität einer Unternehmenskommunikation kann nicht hoch genug eingeschätzt werden – von allen Interviewpartnern in unterschiedlicher Intensität und Diktion betont.

Diese Bewertungs-Schwankungsbreite war in den Interviews selbst gegeben – und auch durch die Form der schriftlichen Protokolle. Die Transkriptionen können schon allein kraft der Verschriftlichung nicht die unterschiedliche Tonalität, die Pausen, schnelles oder eindringlich langsames Sprechen,

⁵⁷² Vgl. Mayring 2015, S. 33 ff.

⁵⁷³ Vgl. Watzlawick, Paul (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (Hrsg.): 12., unveränderte Auflage 1967, Verlag Hans Huber, S. 72 f.

Lachen, akustisch zum Ausdruck gebrachte Betonungen wiedergeben. Sie können nur die sprachlichen Inhalte vermitteln⁵⁷⁴.

Bei der Interpretation der Analyseergebnisse ist zu berücksichtigen, dass sich aus der Theorie und aus der Empirie dieser hohe Bedeutungsinhalt ableiten lässt – sodass die Schlussfolgerung zulässig erscheint, wonach eine Interne Kommunikation ohne bewusste und selbstbewusste Einbeziehung analoger Elemente in die Kommunikationsleistung durch die CEOs weniger erfolgreich sein wird als eine Kommunikationshaltung, die Wert auf den Beziehungsaspekt legt.

5.3 Inhaltsanalyse und Clusterbildung

Nach der Transkription der 22 elektronisch aufgenommenen Interviews folgte die qualitative Auswertung der Texte, angelehnt an die Inhaltsanalyse von Mayring, unterstützt durch das von der University of California stammende Computerprogramm Dedoose, das zur inhaltlichen Analyse großer Textmengen entwickelt wurde.

Phase 1: Markierung der Textstellen in den Interviews, die charakteristisch und spezifisch für jene Kommunikationsmaßnahmen und -handlungen sind, die die befragten CEOs bevorzugen bzw. als richtig in ihrem Unternehmen bezeichnen.

Phase 2: Zuordnung der markierten Textstellen zu den insgesamt 15 Hauptcodes und Verlinkung der Textstellen mit den jeweiligen Codes. Diese Form der Analyse erfolgte verdichtend in mehreren Durchgängen.

Phase 3: Begründete Bündelung der Kategorien und auf diese Weise eine Reduzierung der Kriterientools durch Verdichtung – auf insgesamt 10 Schwerpunkte.

Phase 4: Nochmalige begründete Bündelung der Kategorien auf jene 5 Schwerpunkte in der Internen Kommunikation, die bei Berücksichtigung eine Kommunikationsqualität und -kultur sicherstellen, die seitens der CEOs als erfolgsgenerierend angesehen wird.

Phase 5: Verknüpfung der empirisch gewonnenen Analyseerkenntnisse mit exemplarischen Erkenntnissen anderer Wissenschaftszweige – insbesondere der Neurowissenschaften – zur Unterfütterung des empirischen Analyseergebnisses.

Phase 6: Gegenüberstellung der Eingangshypothesen mit den Erkenntnissen aus der Empirie und ausgewählten Erkenntnissen anderer Wissenschaftsdisziplinen.

Analyseweg zur Identifikation von Kommunikationsclustern

Die Bildung der Codekategorien für die inhaltsanalytische Arbeit basierte im ersten Analyseschritt auf Begrifflichkeiten und Intentionen, die aus den Kommunikationstheorien herausgefiltert wurden. In einem zweiten Schritt wurden Begrifflichkeiten und Intentionen sowie Assistenzcodes definiert, die aus

⁵⁷⁴ Vgl. Watzlawick 2011, S. 83 f.

der empirischen Arbeit bzw. aus der Analyse der Experteninterviews entstanden sind. In Summe waren es 15 Hauptcodes und Assistenzcodes, die in unterschiedlicher Intensität für die Bearbeitung der Interviews herangezogen wurden.

Codierungsanalyse Phase 1: 15 Hauptcodes

Festlegung von 15 Hauptcodes (Begriffen), die sich als relevante Rahmensetzungen für die Interne Kommunikation aus der Literaturrecherche und aus der Konzipierung des Leitfadens für die Experteninterviews ergaben. Sie sollten zur Eingrenzung jenes Feldes dienen, in dem nach den relevanten Kernen für ein erfolgreiches internes Kommunikationsmanagement geforscht bzw. gegraben werden würde.

Codierungsanalyse Phase 2: Vertiefung durch Assistenzcodes

Erweiterung der 15 Hauptcodes durch zusätzliche Assistenzcodes. Im Zuge der Transkription der 22 Experteninterviews und eines ersten Analysedurchganges der Interviews wurden Assistenzcodes kreiert, die der Präzisierung und Vertiefung der jeweiligen Begrifflichkeit (Hauptcode) dienen und die unterschiedlichen Nuancierungen der Probanden zum Ausdruck bringen sollten. Die Assistenzcodes erhöhten das Verständnis dafür, welche Inhalte und Bedeutungsmuster die Interviewpartner an die jeweiligen Begriffe knüpfen.

Codierungsanalyse Phase 3: Bündelung auf 10 Hauptcodes

Nach der verfeinerten Codierung mittels Assistenzcodes und deren Auswertung ergaben sich erste Musterbildungen hinsichtlich der Schwerpunktsetzungen, der Potenziale, aber auch der Probleme, die strategisch Letztverantwortliche für die Interne Kommunikation in ihrem Unternehmensalltag erleben können. Nunmehr bot sich an, die inhaltlich sich kohärent zusammenfügenden Cluster an Hauptcodes neuerlich zu bündeln, damit die schrittweise Reduzierung auf die Kernzone(n) erfolgreicher Interner Kommunikation möglich werden. Die 15 Hauptcodes wurden in diesem Analyseschritt zu 10 Hauptcodes verdichtet.

Codierungsanalyse Phase 4: Verdichtung auf 5 Hauptcodes

In einem letzten und abschließenden Analysedurchgang wurden jene Begriffsbündelungen durchgeführt, die als eindeutige Kernzonen für erfolgreiches kommunikatives Wirken von CEOs identifiziert werden konnten. Daraus abgeleitet ergaben sich durch die Interpretation der von den CEOs selbst formulierten Zielsetzungen neue Perspektiven einer Internen Kommunikation, die außerhalb von Strukturen und materiellen Werten im Mitarbeiter – samt seinen Potenzialen und Emotionen – den größten Wert für die Interne Kommunikation sehen.

Transdisziplinäre Verknüpfungen und Leitideen

Die neue Sichtweise und die Einbeziehung transdisziplinärer Erkenntnisse lässt eine Kommunikationskultur wachsen, die durch die Priorisierung immaterieller Güter und Werte materielle Erfolge potenzieren wird. Die andere Herangehensweise an die Managementaufgabe Interne Kommunikation kann in Leitlinien für einen neuen Denk- und Handlungsansatz für die Interne Kommunikation gegossen werden – völlig unabhängig von der Branche oder der Größe eines Betriebes, eines Unternehmens, eines Konzerns oder einer Organisation. Diese Leitlinien und Leitideen⁵⁷⁵ sind gedacht als Kernkonstrukt für die Neukonzeption der Internen Kommunikation. Individuelle Adaptierungen und Anpassungen an die jeweiligen unternehmerischen bzw. organisationalen Erfordernisse ermöglichen in der Folge, dass sich eine völlig neue Kommunikationskultur manifestiert.

5.4 Co-Occurrence-Analyse und Schlussfolgerungen

Die empirisch gewonnenen Daten aus den 22 Experteninterviews wurden nach den Vorgaben und der Methodik von Inhaltsanalysen – in diesem Fall der von Mayring empfohlenen Vorgehensweise – und unterstützt durch das Softwareprogramm Dedoose in mehreren Analysedurchgängen auf mögliche Auffälligkeiten und erkennbare Muster hin untersucht. Insbesondere waren Antworten auf die Fragen von Interesse, wie die CEOs Interne Kommunikation bewerten und gewichten, welche bevorzugten Methoden angewandt und Instrumente eingesetzt werden.

Die durchgeführte Co-Occurrence-Analyse (Co-Auftritts-Analyse) der Ergebnisse verdeutlicht bevorzugte Kommunikationsmaßnahmen der befragten Führungskräfte.

Zusätzlich zu den 15 Hauptcodes wurden – basierend auf den zugrunde gelegten Kommunikationstheorien und den empirischen Analyseeinheiten – sogenannte Assistenzcodes gebildet. Diese dienen der Präzisierung bzw. Vertiefung von Codebegriffen, „assistieren“ auf diese Weise den Hauptcodes und bringen Bedeutungsinhalte besser zum Ausdruck, die Bestandteil des jeweiligen Hauptcodes sind.

Von den Zitaten der Interviewpartner werden in der Folge nur einige ausgewählte und für die weiteren Analyseschritte wichtige Beispiele angeführt⁵⁷⁶.

⁵⁷⁵ Siehe Kapitel 7. Dialogisch zum Erfolg, Abschnitt 7.3. Leitideen für eine dialogische (Interne)Kommunikation und folgende.

⁵⁷⁶ Zitatensammlung: Die aus den Interviews herausgefilterten Zitate der Interviewpartner sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

5.4.1 Budget (Hauptcode 1)

BUDGET: finanzielle Ressourcen, Geld, Aufwand.			98 x
			98 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Wir haben ein Marketing & Sales-Budget und Kommunikation ist ein nicht explizit ausgewiesener mitverstandener Teil unserer Marketingausgaben.“ (24016–24157)

„Budget? Na ja, ich kann es Ihnen ehrlich gestanden nicht sagen ... Ich bin kein Markenartikler. Ich würde sagen, ich habe vielleicht 0,5 Prozent insgesamt. Weltweit.“ (33162–33451)

Schlussfolgerung:

Interne Kommunikation als nicht explizit ausgewiesenen Budgetposten implizit im Marketing⁵⁷⁷ & Sales-Budget enthalten zu sehen, kann bedeuten, dass die dominante Position von Marketing & Sales in der Kommunikationsphilosophie anhält und die Interne Kommunikation als bereits selbstverständliche Querschnittsmaterie im Unternehmensalltag gesehen wird.

Für CEOs mit strategischer Letztverantwortung (und/oder Eigentümer von Unternehmen) sind Budgetfragen im Zusammenhang mit der Internen Kommunikation von geringer Relevanz, weil sie jederzeit eine Entscheidung für zusätzliche Budgetmittel treffen können, falls diese erforderlich wäre.

Finanzielle Ressourcen für die Kommunikation stehen somit offenkundig außer Streit – für jene, die Kommunikation als wichtigste Führungsaufgabe und ihren Wert für das Unternehmen erkannt haben.

Erweiterte Schlussfolgerung (optional):

Fast ist man versucht eine Analogie zu einem angeblich populären Motto wirklich wohlhabender Menschen herzustellen, wonach man über Geld nicht spricht – man hat es ganz einfach. Ähnlich war der Eindruck bei manchen Interviews, wenn die Budgetfrage gestellt wurde. Andererseits ist die Möglichkeit nicht auszuschließen, dass Budgetfragen deshalb mit einer gewissen Distanziertheit behandelt wurden, weil im Zuge des Interviews die vielsagende und vielwirkende Bedeutung eines nicht

⁵⁷⁷ Definitions-Exkurs zu Marketing: Grundsätzlich heißt Marketing, das gesamte Unternehmen konsequent auf die Bedürfnisse des Marktes auszurichten. Insbesondere auf wettbewerbsstarken Märkten ist es erforderlich, dass die Unternehmensführung erkennt, welche Ansprüche und Wünsche die Nachfrage bestimmen. Wichtigste Aufgabe für Unternehmen ist es daher, Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen so rechtzeitig zu identifizieren, dass rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können. Eine weitere zentrale Aufgabe von Marketing ist es, Möglichkeiten der Nutzensteigerung wahrzunehmen und auch den Nutzen für Kunden nachhaltig zu erhöhen (vgl. Kirchgeorg, Manfred (2017): Marketing, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1286/marketing-v9.html>).

explizit ausgewiesenen Budgets für Interne Kommunikation dem einen oder anderen CEO deutlich bewusst wurde.

Fakt ist, dass Budgets bzw. finanzielle Ressourcen von keinem CEO oder Firmeneigentümer als relevant und/oder ausschlaggebend für eine qualitätsvolle interne Kommunikation bezeichnet wurden.

Nicht, weil ein großzügig dotiertes Kommunikationsbudget jedes Jahr veranschlagt wird, sondern weil sie kraft ihrer Funktion und Entscheidungskompetenz jederzeit dafür sorgen können, dass der finanzielle Bedarf von Kommunikationsmaßnahmen gedeckt ist oder gedeckt wird, auch wenn es um kaum oder nicht vorhersehbare Ausgaben für Kommunikationsaktivitäten geht. Dabei kann es beispielsweise um eine Welle medialer Kritik für Projekte oder Investitionen in Ländern gehen, die aus humanitärer, sozialer oder politischer Sicht hinterfragt werden – und somit um den Schutz und die Verteidigung der Firmenreputation nach außen, wie auch nach innen intensive zusätzliche Aufklärungs- und Informationsarbeit betrieben werden muss und das Verständnis stärkende und die Reputation schützende Kommunikationsmaßnahmen erforderlich sind. Vorausgesetzt, der CEO stuft diese Kommunikationsmaßnahmen als notwendig, sinnvoll oder nützlich ein. Generell wird alles, was in diesem Sinn an finanziellen Aufwendungen für Kommunikationsleistungen erforderlich erscheint, von den CEOs genehmigt. Ein explizit im Gesamtbudget ausgewiesenes Budget für Interne Kommunikation gibt es jedoch nur in Einzelfällen.

Es ist gut für die Reaktionsschnelligkeit, wenn die CEOs jederzeit über die Freigabe finanzieller Ressourcen für Kommunikationsaktivitäten entscheiden können – schlecht allerdings dann, wenn sie nicht über eine diesbezügliche hohe Professionalität verfügen und über die für eine hohe Kommunikationsqualität erforderliche Sichtweise verfügen, immer alles in allem und als ganzheitliches Projekt zu sehen.

5.4.2 Dialogische Führung (Hauptcode 2)

DIALOGISCHE FÜHRUNG.			490 x
	Assistenzcode 2:		
	Unterstützung, Förderung	67	
		67	67 x
			Gesamt 557 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ich glaube, die Kunst ist es, und die ist manchmal irrsinnig schwierig, zu schaffen, dass niemand etwas von einem anderen, von außen, oder von den Medien erfährt, wenn er von innen informiert werden sollte. Ich glaube, es geht gar nicht so um die Frage des Inhalts. Es geht mehr um den Zeitpunkt.“ (319–618)

„Das Wichtigste ist, dass es die gleiche Augenhöhe gibt.“ (19121–19177)

„Dann brauchst du natürlich eine Stimmung im Haus, wo die Leute keine Angst haben, zu sagen, ich glaub', das ist eine schlechte G'schicht, was ihr da macht's – meine Herren im Vorstand.“ (7115–7298)

„Dialog – da hat die Nummer 1 die Aufgabe, es zu leben. Zu zeigen, wie das ist. Ganz eindeutig.“ (14418–14507)

„Sicher ist der Dialog ein wichtiger Baustein. Sicher nicht der einzige – aber wahrscheinlich ein unerlässlicher. Also wenn ich mit meinen unmittelbaren Berichtspflichtigen nicht im Dialog bin, dann werde ich sie wahrscheinlich nicht entsprechend führen können.“ (9486–9905)

„Ich sag', es wird zwei Generationen dauern, bis aus allen Kollegen mit Führungsfunktionen Menschen werden, die auch allgemein – und nicht nur auf Einzelfälle beschränkt – gerne kommunizieren.“ (15629–15822)

„Dialog – ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog.“ (21266–21874)

„Es ist immer wichtig, zu wissen, auch den Schlüsselpersonen, wie es ihnen geht. Und was man zum Teil total vernachlässigt, wie es einem privat geht.“ (6762–7080)

Schlussfolgerung:

Dialogische Führung setzt hohe Ansprüche an die Fähigkeit und Bereitschaft von CEOs zu Gesprächen und zu unterstützenden Maßnahmen. Wichtigster Grundgedanke dialogischer Führung ist, die Person mit all ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen zu sehen, nicht allein deren Funktion im Unternehmen. Das bedeutet, konsequent umgesetzt und praktiziert, dass (etwaige) Probleme schon im Vorfeld identifiziert, in ihren möglichen Folgen erkannt und durch die Intensivierung von Gesprächen und Dialogen gelöst werden können.

Von manchen als Führungsspanne bezeichnet, als Kreis der Berichtspflichtigen oder als Führungskreis – unabhängig von der Wortwahl, sind strategisch Letztverantwortliche überzeugt, dass bei fehlender Dialogebene auch Führungsqualität nicht möglich erscheint. Die Nummer 1 ist in jedem Fall Vorbild und muss das Dialogische (vor-)leben. Dadurch entsteht eine Zusammenarbeits-Atmosphäre, die freudvolle und nicht angstvolle Kooperation ermöglicht – und dadurch wiederum eine kreative Stimmung, in der eine positive Fehlerkultur herrscht, fördert.

Respektvoller Umgang mit jedem Gegenüber und eine Grundhaltung, die den Gesprächspartner auf Augenhöhe sieht, sowie die Kunst, den jeweils richtigen Zeitpunkt zu erkennen, wann was und in welcher Form kommuniziert werden muss, sind weitere tragende Säulen dialogischer Führung.

Erweiterte Schlussfolgerung (optional):

Dialogische Führung bedeutet einen grundsätzlich auf Augenhöhe mit den geführten Mitarbeitern und Kollegen verankerten Führungsstil. Es bedeutet außerdem, jene, für die man verantwortlich ist, zu fördern und zu unterstützen – etwa dadurch, dass ein Vorstandsvorsitzender dem individuellen Hinführen jedes Einzelnen zu dessen möglicher Höchstleistung bei einer gleichzeitig sichergestellten höchstmöglichen persönlichen Zufriedenheit Priorität einräumt.

Konkret kann das bedeuten, den überwiegenden Teil des Arbeitstages mit gewünschten oder notwendigen Gesprächen mit Kollegen und Mitarbeitern zu verbringen, zu deren Unterstützung hinsichtlich persönlicher oder fachlicher Fragestellungen. Ebenso scheint es selbstverständlich, deren Argumente und Begründungen für ein Handeln oder Nicht-Agieren auf eine gleichberechtigte Ebene zu stellen und ernst zu nehmen. Dialogisches Führen heißt zudem, Vorbild zu sein und ethisch gewünschte oder erstrebenswerte Werte täglich zu leben und einen offenen, auf Vertrauen basierenden Austausch von Meinungen zu praktizieren.

Die Verankerung eines dialogischen Führungsstils kann bei einer nicht angemessenen Führungs- oder Kontrollspanne⁵⁷⁸ sehr schnell die Kapazitäts- und Bereitschaftsgrenze von CEOs für überdurchschnittlichen Einsatz und permanente Verfügbarkeit überschreiten und zu einem Bumerang werden.

5.4.3 Dialog & Gespräch (Hauptcode 3)

DIALOG & GESPRÄCH. Anordnung – Kommunikation. I			1.120 x
	Assistenzcodes 3:		
	Führungsspanne/Kontrollspanne	292	
	Geruch, Aura	4	
1.	Gespräch	583	
	Gestik, Mimik	25	
	Grenzen des Dialogischen	204	
3.	Lösungsorientierung	377	
	Offenheit, Vertrauen	280	
	Optik, Aussehen	-	
	Ton, Stimmlage	12	
	Wirkung	128	
	Dialog – digital	123	
2.	Face-to-Face, Gesicht	408	
		2.436	2.436 x
			Gesamt 3.556 x

⁵⁷⁸ Beschreibung Kontrollspanne: Die Kontrollspanne oder Leitungsspanne gibt an, wie viele Mitarbeiter einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind. Während die Vorschläge mancher Organisationsberater zwischen 3 und 30 schwanken (vgl. Staehle 1999, S. 702), wurde von den in dieser Arbeit befragten CEOs die höhere Zahl deutlich reduziert – idealerweise auf rund ein Dutzend beziehungsweise je nach Führungsauffassung (dialogisch ja-nein) auf ca. 20 Personen. Die Größe der Kontroll- bzw. Leitungsspanne ist darüber hinaus noch von Faktoren wie Qualifikation der Vorgesetzten, der Mitarbeiter, der Komplexität der Aufgaben, der Kommunikationssysteme abhängig.

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ein Gespräch, wo man sich wirklich hinsetzt und gebiert, da rechne ich mindestens eine Stunde.“
(6014–6115)

„Trotzdem gibt es einen nicht unerheblichen Teil, die noch von der alten Kultur der Obrigkeitsgläubigkeit geprägt sind. Die werden nie offen mit mir kommunizieren. Die werden das schon – in der Latrinenkommunikation oder in der Gangkommunikation, mit ihren Kollegen. Aber nicht Richtung Vorgesetzter.“ (15821–16127)

„Also, klar sagen, jetzt diskutieren wir. Und dann klar sagen, jetzt entscheiden wir.“ (29881–30020)

Schlussfolgerung:

Die Charaktereigenschaften von Menschen entscheiden über deren Bereitschaft zur offenen, konstruktiven Kommunikation. Zu Gesprächen, in denen auch Schwierigkeiten und Probleme vorbehaltlos an- und ausgesprochen werden.

Es ist zudem eine Haltungsfrage, ob diese Offenheit gegenüber Kollegen, speziell aber auch gegenüber Vorgesetzten praktiziert wird oder ob altes Denken wie Obrigkeitsgläubigkeit Gespräche und Diskurs verhindert. Eine Offenheit, die grundsätzlich immer ein Gewinn wäre, weil durch die Entfaltung des freien Geistes und von Problembewusstheit Schlussfolgerungen und Maßnahmen möglich sind, die für das Unternehmen wertvoll sind. Duckmäsertum und Konsensdenken, um allen etwaigen Problemen auszuweichen, schaden.

Diskussionsfreude hingegen und Gespräche, die in die Tiefe gehen und zeitlich großzügig bemessen werden, schlagen immer positiv zu Buche – wenn sie mit zufriedenstellenden Entscheidungen (für alle) enden. Face-to-Face-Gespräche und Dialoge bilden von der Häufigkeit und Intensität her das Herzstück guter CEO-Kommunikation.

5.4.4 Dialogisches Prinzip (Hauptcode 4)

DIALOGISCHES PRINZIP.			276 x
	Assistenzcodes 4:		
	Energie, Aura	29	
3.	Kreativität, Energie	42	
	Konsens	34	
	Selbstreflexion	33	
	Nonverbale Kommunikation	23	
1.	Sanktionsfreier Raum	82	
	Kommunikation – schriftl.-digital	5	
2.	Zeitfaktor – aufwendig	80	
		328	328 x
			Gesamt 604 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Wir haben so lange geredet, bis wir einen Konsens gehabt haben.“ (17180–17244)

„Was das dialogische Prinzip gefährdet, ist der Druck der Zeit.“ (21369–21612)

„Ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog. Ich hab' hier sehr viel zu tun mit ... ein Gutteil dessen, was ich hier tu', ist das Lösen von Problemen, bzw. vorbeugen, dass Probleme nicht entstehen.“ (21558–22024)

„Ich hab' immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das sage ich auch jedem: Wenn es etwas gibt, bitte, sagen Sie es. Denn nur wenn man es weiß, kann man es besser machen. Nur nicht hinunterschlucken und mit sich herumtragen.“ (9416–9687)

Schlussfolgerung:

Zeit darf keine Rolle spielen, wenn für Gespräche dialogische Prinzipien gelten. Im Unternehmensalltag eine außergewöhnliche Herausforderung, die nach Planungsdisziplin verlangt. Sollen Gespräche und/oder Besprechungen die wertvollen Möglichkeiten nutzen, die das Befolgen dialogischer Prinzipien in sich birgt, dürfen sie keiner engen zeitlichen Begrenzung unterliegen und sind zeitoffen zu planen.

Gespräche, die auf dialogische Prinzipien bauen, sind der ideale Nährboden für ein funktionierendes internes Früh- und Vorwarnsystem, weil sie Raum für Gespräche bieten, die alles an- und aussprechen, was möglicherweise nur eine Ahnung oder Vermutung oder auch schon ein Hinweis auf ein kommendes Problem sein könnte.

Dialogische Prinzipien, konsequent angewandt, bedeuten zuhören zu können, Aussagen und Ansichten anderer zu respektieren – ob sie uns gefallen oder nicht, die eigene Meinung vorzutragen, aber nicht darauf zu bestehen (Isaacs bezeichnet diesen Vorgang als Suspendieren⁵⁷⁹), den Mut zu haben, die eigene Stimme zu finden – ohne dass sie von anderen Einflüssen determiniert wird.

Eine Gesprächshaltung, die es erlaubt, Bedürfnisse und Befindlichkeiten auszusprechen, Vermutungen und Vorschläge darzulegen, erfordert Zeit und eine grundsätzlich positive Einstellung zu den Gesprächspartnern. Führungskräfte, die bereit sind und den überwiegenden Teil ihrer Zeit dafür aufbringen, anderen zuzuhören, und über die Sensitivität verfügen, zu spüren, dass – wo auch immer – Handlungsbedarf besteht, ein Schuh drückt oder ein möglicherweise privates Problem niederschmetternde Wirkung auf einen Kollegen oder Mitarbeiter zeigt, sind für eine positive Grundstimmung in einem Unternehmen elementar wichtig.

Das Umsetzen dialogischer Prinzipien setzt voraus, dass das individuelle Zeitmanagement diese als Priorität sieht.

5.4.5 Erfolge (Hauptcode 5)

ERFOLG: Verbesserungen – Optimierungen.			486 x
	Assistenzcodes 5:		
	Anerkennung	151	
	Erfolg/Druck	20	
	Innovation, Kreativität	203	
	Karriereentwicklung	127	
2.	Mitarbeiterzufriedenheit	381	
	Nachhaltigkeit, langlebig	187	
	Reputation	81	
	Wandel, Stärke, Resilienz	75	
3.	Verständnis	254	
	Vertrauen	126	
	Wertschöpfung	201	
1.	Zielerreichung	508	
	Sofort-Erfolge, Ad-hoc-Erfolge	118	
		2.432	2.432 x
			Gesamt 2.918 x

⁵⁷⁹ Vgl. Isaacs 2011, S. 123 ff.

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

Anerkennung wichtig: „Prozess gestartet, zentralen Dienststellen die Frage zu stellen: Wozu gibt es euch? Wozu seid ihr da? Da kam man in manchen Bereichen drauf, dass Mitarbeiter nicht gewusst haben, wozu es sie gibt.“ (13013–13328)

Mitarbeiterzufriedenheit: „7.000 Euro für deine Weiterbildung. Was möchtest du machen? Diskutieren wir das. Da sind wir sehr frei. Das können wir uns auch leisten, weil es uns gut geht und weil wir erfolgreich sind.“ (40883–41294)

„Also interne Kommunikation ist sicher einer der wichtigsten Bereiche, oder die Basis für ein gutes Unternehmen, weil heutzutage ohne Team in keinem Bereich etwas Positives produziert werden kann.“ (65–259)

„Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges? Absolut. Absolut. Das würde ich ziemlich uneingeschränkt so sagen.“ (17044–17227)

„Jedes erfolgreiche Unternehmen muss intern erfolgreich kommunizieren ... Sonst geht es nicht!“ (50084–50175)

„Kann man den Wert der Internen Kommunikation messen? Mein erster Satz war: Das ist mehr als die halbe Miete!“ (9757–9845)

„Bei der Kaffeeküche war es dann so, dass die Entscheidung dafür ausgefallen ist, überall Espressomaschinen aufzustellen – und es hat sich bewährt. Natürlich bewährt sich das. Das ist ein Ort der Kommunikation. Der informellen Kommunikation.“ (19453–19696)

Schlussfolgerung:

Unternehmenserfolge stehen und fallen mit einer auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmten, vom gegenseitigen Vertrauen getragenen Internen Kommunikation. Für wirklich erfolgsgewohnte CEOs besteht daher kein Zweifel, dass ihr Anteil an einem guten Lauf des Unternehmens bei über 50 Prozent anzusiedeln ist. Ohne das Mitwirken aller und das Zusammenwirken von Teams kann keine Organisation, kein Unternehmen reüssieren. Das wiederum setzt eine entsprechend hohe, dem jeweiligen Unternehmen angepasste Kommunikationsqualität auf allen Management- bzw. Führungsebenen voraus.

Die Kommunikationsbereitschaft und die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte können als absolut entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens angesehen werden.

Ein zentraler Ansatzpunkt für erfolgreiches Unternehmertum ist dabei vor allem auch Mitarbeiterzufriedenheit und das Wissen der Mitarbeiter, dass sie Bedeutung für das und im Unternehmen haben. Wohl informierte und in Entscheidungsprozesse miteinbezogene Mitarbeiter sind durchwegs zufriedene Mitarbeiter. Dies zu berücksichtigen und ihnen in allem,

was sie tun, klarzumachen, wie wichtig sie – wo immer sie stehen – für das Gelingen des Gesamtprojektes sind, ist von hoher identitätsstiftender Relevanz.

Erfolge hängen eng mit einer anerkennenden Führung zusammen, bei der Mitarbeiter in ihren Interessen unterstützt werden und die von gegenseitigem Verständnis getragen ist.

5.4.6 Interne Kommunikation (Hauptcode 6)

INTERNE KOMMUNIKATION: Regel-Kommunikation.			1.554 x
Assistenzcodes 6:			
	Aus- und Weiterbildung, Training	123	
	Kontrolle	191	
	Gerüchte	53	
	Information horizontal & vertikal	124	
	Kommunikation	141	
3.	Schwächen/Kommunikation	210	
1.	Stärken/Kommunikation	251	
	Netzwerkkommunikation	75	
2.	Prioritäten	242	
	Top-down-Kommunikation	110	
	Anweisungen, Befehle	6	
		1.526	1.526 x
			Gesamt 3.080 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

Information: „... die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass wir verstehen, wenn wir etwas ändern. Warum tun wir das? Und wie zählt das auf die gesamte 10-Jahres-Strategie ein? Und, was tun wir jetzt gerade?“ (1541–1833)

Schwächen: „Enttäuschungen dadurch zu kreieren, dass du nicht konsequent bist in der Informationspolitik – oder etwas geht dann doch nicht hinaus ... doppelt kaputt!“

„Du bist in der Kommunikation, ja, das heißt, Dinge zu implementieren ... würdest du ein Mitarbeiterportal implementieren, das nicht gewartet würde, wäre das das Schlimmste. Mach keinen Newsletter, den du nicht regelmäßig betreuen kannst ...“ (6605–6901)

„Noch einmal, du wirst nicht danach beurteilt, was du sagst, sondern du wirst danach beurteilt, was du schaffst, dass der andere versteht! Die Botschaft wird beim Empfänger beurteilt. Also verstanden oder nicht verstanden. Es ist wurscht, was du gesagt hast. Ich meine, es fängt ja damit an, die Menschen verwenden manchmal Worte mit einem anderen Kontext. Das heißt, wir sagen ein und dasselbe Wort und der eine meint das und der Nächste meint das. Das ist nicht bei wenigen Worten der Fall, sondern bei vielen.“ (44721–45233)

Schlussfolgerung:

Klare und aufschlussreiche Informationen entsprechen der Erwartung von Mitarbeitern. Unabhängig davon, ob es sich um eine strategische Entscheidung handelt, die kommuniziert werden soll, um einen Veränderungsprozess, um eine Fusion oder um einen Redimensionierungsprozess – mit Personalabbau. Es gibt keine Nachricht, die nicht von Seiten der Mitarbeiter verstanden wird, wenn sie klar, begründend und in einem Gesamtzusammenhang mit der Entwicklung des Unternehmens gebracht wird. Sie wollen wissen, weshalb bestimmte Maßnahmen ergriffen werden und wie sich das auf ihren Arbeitsbereich auswirkt.

Viele Enttäuschungen werden kreiert, weil man in der Informationspolitik sprunghaft, lückenhaft oder inkonsequent ist. Instrumente der Internen Kommunikation in Gang zu setzen und aus irgendwelchen Gründen wieder ruhend zu stellen, ist kontraproduktiv. Wenn Informationstools – wie zum Beispiel Newsletter oder Ähnliches – zum Einsatz kommen, dann wird Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit erwartet.

Das Wichtigste ist grundsätzlich, dass in der Wahl der Instrumente, Methoden und der Sprache alles darangesetzt wird, dass die Botschaften so ankommen, wie man dies als Führungskraft gerne möchte. Sie werden danach beurteilt, was beim Empfänger ankommt. Die gleiche inhaltliche Botschaft kann bei einer Personengruppe positiv, bei der anderen kritisch aufgenommen werden. Sprache und Tonalität, abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe und Authentizität, sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Regelkommunikation.

Erweiterte Schlussfolgerung (optional):

Die Stärken einer funktionierenden Internen Kommunikation liegen darin, Mitarbeiter positiv zu stimmen, zu motivieren – aber auch Widerstände (im Change, bei Veränderungen) zu reduzieren. Bei emotional aufgeladenen Situationen (Personalabbau, Kündigung) darf die persönliche Kommunikation durch keine andere Kommunikationsart ersetzt werden.

Die herrschenden Controllingmethoden orientieren sich – aus dem Wunsch der Anschlussfähigkeit an die Betriebswirtschaftslehre – sehr stark an dieser. In Analogie zum dort existierenden Verhältnis zwischen Managementprozess, Leistungserstellungsprozess und Controlling ist demzufolge laut Ansgar Zerfaß auch das Zusammenspiel von Kommunikationsmanagement, Unternehmenskommunikation und Kommunikations-Controlling zu sehen⁵⁸⁰.

⁵⁸⁰ Vgl. Zerfaß 2008, S. 441 ff.

5.4.7 Instrumente der Internen Kommunikation (Hauptcode 7)

IK-INSTRUMENTE: Tools.			362 x
	Assistenzcodes 7:		
1.	Digitale Kommunikation	447	
	Mail-Mania	85	
	Delegieren von Verantwortung – digital	20	
	Regelkommunikation, formal	99	
	Informelle Kommunikation	45	
	Krisenkommunikation	-	
3.	Mündliche Kommunikation, Meetings	218	
2.	Sonderformen	219	
	Fact-Sheets, Argumentarien	148	
	Unterstützungsleistungen	24	
	Unternehmenskommunikation generell	80	
	Verortung Unternehmen/Organisation	76	
		1.081	1.081 x
			Gesamt 1.443 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Das Beste ist, wenn man über die grundsätzlichen Ziele einer Meinung ist. Da braucht es, glaube ich, längere Diskussionen. Da muss man sich viel Zeit nehmen, um jedem das Gefühl zu vermitteln, ich bin da dabei. Ich trag' das mit.“ (17616–17917)

Schlussfolgerung:

Die Instrumente der Internen Kommunikation und die Bandbreite des Einsatzes – inklusive der mit der Digitalisierung zusammenhängenden Möglichkeiten wie 24-Stunden-Verfügbarkeit, Schnelligkeit und Treffsicherheit der Empfänger – decken alle diesbezüglichen Bedürfnisse ab.

Entscheidend für die Effizienz und den Zufriedenheitsgrad sind der Einklang und der Gleichschritt hinsichtlich der gemeinsamen Zielsetzungen. Herrscht darüber Einigkeit, sind die Instrumente, derer man sich bedient, sekundär – weil in jedem Unternehmen und in jeder Organisation ohne wesentliche Einschränkungen vorhanden und aktivierbar.

Erweiterte Schlussfolgerung:

Die eingesetzten Instrumente der Internen Kommunikation – schriftliche, digitale und Veranstaltungen diverser Art – variieren je nach Betriebsgröße und Branche. Dialogisches und Digitales unterliegen keiner spezifischen Eingrenzung, kommen generell zum Einsatz, aber mit unterschiedlicher Intensität und Dichte. Entscheidend für eine konsequente Anwendung des Dialogischen und Nutzungsdichte des Digitalen sind Verständnis und positiver Zugang der CEOs zu diesen beiden Tools, weil es zu Dauerschleifen von Antworten und Rückantworten und neuerlichen Antworten kommen kann.

Die Bezeichnung Mail-Mania⁵⁸¹ drückt die Gefahr eines manischen Verhaltens mit hohem Frustrationspotenzial aus. Interpersonale Kommunikation zielt auf ein wechselseitiges kommunikatives Handeln der Gesprächspartner, das bei der Wahrung bestimmter Kommunikationsinteressen jedenfalls auf gegenseitiges Verständnis ausgerichtet ist. Darunter versteht man nicht nur Face-to-Face-Kommunikation. Interpersonale Kommunikation findet auch mit Unterstützung geeigneter Medien statt, wie dies das Telefon oder das Internet sind. Diese Kommunikationsform wird als technisch vermittelte interpersonale Kommunikation bezeichnet – und ist gekennzeichnet durch eine geringere soziale Präsenz der Kommunikationspartner. Die soziale Präsenz ist naturgemäß beim Face-to-Face-Gespräch am stärksten.⁵⁸²

Die digitale Kommunikation mit ihren Instrumenten und ihrer 24-Stunden-Verfügbarkeit ist aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken, hat aber mit der Qualität von Kommunikation, wie sie von Mitarbeitern/Führungskräften gewünscht wird, wenig zu tun, sondern wird als Kommunikationsform gesehen, die schnell, unabhängig von der Tageszeit und – je nach Auswahlkriterium – an eine kleinere oder größere Zielgruppe ohne Zwischenschritte und problemlos wichtige Informationen weitergeben kann. Gleichzeitig übt die permanente Erreichbarkeit bewusst und unbewusst Druck auf Sender wie Empfänger von Mails aus und kann zu einer großen Belastung werden.

Von den unterschiedlichen Instrumenten der Internen Kommunikation wird den elektronischen Medien – E-Mail, Intranet – überdurchschnittliche Bedeutung beigemessen. Sie nehmen für viele eine zu dominante Stellung ein.

5.4.8 Kultur (Hauptcode 8)

KULTUR: Werte.		1.019 x	
Assistenzcodes 8:			
2.exequo	Feedback	520	
	Fehlerkultur	186	
	Information versus Kommunikation	3	
	Netzwerk top-down	68	
1.	Kommunikationsbereitschaft	535	
2.exequo	Kommunikationsfähigkeit	520	
	Rituale	271	
		2.103	2.103 x
			Gesamt 3.122 x

⁵⁸¹ In den Experteninterviews nahmen die CEOs – mit wenigen Ausnahmen – eine durchwegs ambivalent-kritische Haltung zu der täglich über sie hinwegschwappenden Welle von E-Mails ein (siehe wörtliche Zitate).

⁵⁸² Vgl. Schenk, Michael (2009): Interpersonale Kommunikation, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, S. 65–80, 66.

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Mitarbeiter mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute auch einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie sie als Mitglieder der Generaldirektion mit meinen Leuten umzugehen haben.“ (3069–3445)

„Und du brauchst auch eine Streitkultur. Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten und Themen und Abwägen, welche Argumente wiegen nun mehr und für welches muss ich mich entscheiden, das gibt es kaum.“ (16991–17200)

Schlussfolgerung:

Führungskräfte stellen sich hinter ihre Mitarbeiter und sorgen dafür, dass es ihnen gut geht, dass sie respektvoll behandelt werden und dass Regeln der Höflichkeit und des Anstandes nicht verletzt werden. Regeln können zwischen Unternehmen und Organisationen unterschiedlich sein. Die sprachliche oder nationale Herkunft, die Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe und vieles mehr können zu einer herausfordernden Aufgabe für harmonisches Zusammenarbeiten werden. Interkulturelle Unterschiede sind nichts Negatives, sondern eine Bereicherung – vorausgesetzt, man verständigt sich auf gemeinsame Regeln hinsichtlich des Umganges miteinander, von Abläufen und Prozessen, die für gemeinsames Arbeiten wichtig sind.

Zu regeln, wie man sich begegnet, kann in einem Code of Contact festgeschrieben werden.

Ebenso wichtig für die Bereitschaft, innovativ und kreativ an die Lösung von Problemen oder Herausforderungen im Unternehmensalltag heranzugehen, ist die herrschende Kultur, mit Fehlern oder Irrtümern umzugehen.

Verschiedene Ansichten in einer respektvollen Art und Weise anzunehmen, sie nicht von vornherein abzublocken, sondern die Diskussion und den Diskurs zuzulassen, nach Möglichkeit in einen dialogischen Modus zu kommen, der von den Prinzipien des Zuhörens, Suspendierens, Respektierens, Artikulierens und der gemeinsamen Suche nach dem Bestmöglichen getragen ist, wird die Ergebnisse von inhaltlichen Auseinandersetzungen positiv beeinflussen.

Erweiterte Schlussfolgerung:

Die Kultur in einem Unternehmen/einer Organisation korreliert im positiven Fall mit der Kommunikationsqualität, die gegenüber Mitarbeitern und Kollegen praktiziert wird. Führungspersönlichkeiten, die auf wertschätzenden kultivierten Umgang achten, legen die Basis für eine auch nach außen wirkende und somit auf die Reputation des gesamten Systems einzahlende Unternehmenskultur.

Gibt es Unterschiede in der Auffassung, wie das tägliche Miteinander zu gestalten ist, aufgrund unterschiedlicher Werte oder interkulturell bedingter Verschiedenheiten, können/sollen Gespräche über

die unterschiedlichen Annäherungen an die Umgangsformen geführt werden, bis eine Einigung darüber erzielt wird, welche Rahmensetzungen, Bedingungen, Verhaltensweisen oder auch Erwartungen erfüllt werden müssen, die allgemein akzeptiert und als einhaltbar angesehen werden. Ergebnis kann ein in allen relevanten Belangen definierter Code of Contact sein.

In diesem kann die Dauer der unterschiedlichen Besprechungen (tägliches Update, wöchentlicher Jour fixe) festgelegt werden, die Form des Gedankenaustausches (keine Unterbrechungen), strikte Verschwiegenheit gegenüber Dritten, Kurzprotokoll oder keine Verschriftlichung, bei Abwesenheit des CEO gilt das Wort des Assistenten, als wäre der CEO anwesend.

Vereinbarungen über das gewünschte Verhalten und entsprechende Umgangsformen benötigen respektierte Persönlichkeiten, die deren Einhaltung kontrollieren.

Durch einen explizit formulierten Code of Contact werden die äußerlich sichtbaren Umgangsformen und Verhaltensregeln definiert und beobachtbar. Einstellungen, Emotionen, Motivation oder die Achtung gegenüber Kollegen/Vorgesetzten fallen aus diesem Scanning hinaus, wenn die Führungskräfte nonverbale und energetische Elemente der Kommunikation nicht zu interpretieren wissen. Dadurch stehen die naturgemäß auf Äußerlichkeiten des Umganges und des Verhaltens fokussierten Codes of Contact unter Umständen nur auf einem Bein – und es könnte auf Dauer dennoch eine schiefe Kommunikationsebene – sprich eine konfliktbeladene – entstehen.

5.4.9 Motivation – Emotionen – Gefühle (Hauptcode 9)

MOTIVATION: Emotionen – Gefühle.			944 x
			Gesamt 944 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Das Einzige, was man sagen kann, informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“ (8727–8874)

„Es gibt die berühmten ‚Zuckerbrot und Peitsche‘, finanzielle Belohnungen und sofort. Die greifen im Normalfall sofort. Kommunikation und Motivation ist etwas, was immer nur mittelfristig bis langfristig Erfolg hat, und ich glaube immer, deshalb unter dem aktuellen Erfolgsdruck immer hintenangestellt wird.“ (12611–12923)

„Dann brauchst du natürlich eine Stimmung im Haus, wo die Leute keine Angst haben, zu sagen, ich glaub‘, das ist eine schlechte G’schicht, was ihr da macht’s – meine Herren im Vorstand.“ (7115–7298)

Schlussfolgerung:

Je motivierter die Mitarbeiter, desto engagierter setzen sie sich für ein Projekt, für die Firma selbst oder einen Kollegen ein. Eine Annahme, die als richtig angesehen werden kann – und selbst von CEOs, deren Zugang zu Erfolg, Gewinn- und Umsatzzuwächsen auf Zahlenkonstrukten basiert, bestätigt wird. Bestätigt wird ferner, dass wiederum informierte Mitarbeiter zufriedener sind, weniger Fehler machen und motivierter sind. Von welcher Seite immer die Sache betrachtet wird, die vielversprechendste Annäherung an das Thema Erfolg führt über den Weg der Kommunikation und Information.

Die Methoden, die zum Erfolg beitragen, können unterschiedlich sein. Sie sind abhängig von Kultur und Tradition - ob Zuckerbrot und Peitsche oder finanzielle Belohnungen, Benefits diverser Art (wie zusätzliche Urlaubstage). Als Motivationsfaktor heben sie kurzfristig die Stimmung und sind somit für Unternehmen, die täglich unter Erfolgsdruck stehen, attraktiv.

Die Implementierung einer Unternehmens- und Kommunikationskultur, die die Motivation der Mitarbeiter als zentrales Führungsziel im Fokus hat, kann hingegen nur mittel- und langfristig ihre volle Wirkung zeigen und zum nachhaltigen Motor für Unternehmenserfolge werden. Dies tritt dann ein, wenn die Mitarbeiter mit all ihren Bedürfnissen zum Gegenstand der Überlegungen werden. Die gleichberechtigte Pflege der Beziehungsebene, auf der Gefühle und Emotionen und deren Berücksichtigung entscheidend sind, kann nicht per Weisung dekretiert werden. Beispielgebendes Agieren und Handeln über längere Zeit garantiert mittel- bis langfristig den Erfolg.

Erweiterte Schlussfolgerung:

Zufriedene, motivierte, engagierte Mitarbeiter werden von Experten als das Kapital der Zukunft bezeichnet⁵⁸³. Im Umkehrschluss ist die Einschätzung angebracht, dass frustrierte Mitarbeiter keine wie immer gearteten guten und für das Unternehmen wie auch zur Zielerreichung dienlichen Leistungen erbringen⁵⁸⁴. Die emotionale Bindung an das Unternehmen und die Qualität der Beziehungsebenen fördern oder hemmen Engagement, Zufriedenheit und Motivation. In einer Gallup-Studie (2010)⁵⁸⁵ wurde ausgewiesen, dass 87 Prozent der Mitarbeiter nur eine geringe (66 Prozent) oder gar keine (21 Prozent) emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben und lediglich 13 Prozent von einer hohen emotionalen Bindung sprechen. Momentaufnahmen möglicherweise, aber aufschlussreiche hinsichtlich nicht oder zu wenig genutzter Potenziale.

⁵⁸³ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

⁵⁸⁴ Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2010): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, S. 192 ff.

⁵⁸⁵ Die Gallup-Studie entspricht zwar nicht allen Kriterien wissenschaftlicher Standards, gilt jedoch als anerkannt seriöses Umfrageinstitut, das für Unternehmen nützliche Orientierungshilfen in unternehmensrelevanten Fragestellungen anbietet. Daher scheint es der Verfasserin auch gerechtfertigt, Gallup-Erhebungen in einer wissenschaftlichen Arbeit als Indiz für Trends und Tendenzen anzuführen.

Vervollständigt wird das Dilemma, dass die weichen Faktoren zu den härtesten Nüssen zählen, die Führungskräfte und CEOs knacken müssen und diese weichen Faktoren gleichzeitig nur sehr kompliziert und aufwendig zu bewertende Faktoren sind, vom Umstand, dass auch noch die Semantik erschwerend wirkt. In einer Welt, in der weitgehend nur das zählt, was gezählt und in Zahlen gegossen werden kann, ist ein ideeller, philosophisch anmutender Odem einer Bezeichnung für belegbare Erfolgsfaktoren unpassend. Die Bezeichnung „immaterieller Wert“ bremst bewusst (oder unbewusst) die Eindeutigkeit der hohen Bedeutung, die sie für den Erfolg eines Unternehmens haben. So genannte materielle Werte hören sich automatisch kraftvoller an.

Der legendäre Microsoft-Chef Bill Gates, Vorgesetzter von ca. 71.000 Mitarbeitern, soll gesagt haben, wenn zwanzig seiner besten Leute auf einen Schlag kündigten, würde seine Firma über Nacht bedeutungslos. Auch in den europäischen Chefetagen ist man sich längst schon im Klaren darüber, dass der Erfolg eines Unternehmens weniger von Großaufträgen, der Qualität des Warenlagers oder den finanziellen Ressourcen als vielmehr von motivierten, engagierten Mitarbeitern abhängt – deren Potenzialen und Talenten, von Beziehungen zu den Kollegen, Kunden, Kooperationspartnern. Die sogenannten immateriellen Werte (ein Unwort für betriebliche Werte, weil es die Assoziation geringerer Wertigkeit fördert und deshalb dringend einer Neuformulierung bedarf, Anm. d. Verfasserin) sorgen laut Expertenschätzungen für mehr als 80 Prozent der Wertschöpfung⁵⁸⁶. Ihrer Bedeutung entsprechend, die Kommunikationskultur zu konzipieren und zu pflegen, ist dies eine logisch klingende Konsequenz.

Die Verbesserung der sogenannten Hygienefaktoren – wie zum Beispiel leistungsgerechte Gehälter, eine gute Kommunikationskultur und Arbeitsatmosphäre – sehen Mitarbeiter als selbstverständlich an. Diese Rahmenbedingungen bedeuten, dass der Mitarbeiter einerseits nicht mehr unzufrieden ist, von einer motivierten Arbeitseinstellung ist er andererseits aber noch weit entfernt. Zufrieden und motiviert sind Mitarbeiter erst, wenn sie Anerkennung, Lob und Wertschätzung für ihre Leistung erfahren, Verantwortung oder Aufgaben übertragen bekommen, die sie persönlich und in ihrer Expertise fordern. Man könnte sagen, die Hygienefaktoren sind Standards, die als Selbstverständlichkeit gesehen werden. Das, was den Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornt, ihn überdurchschnittlich motiviert und zu einem hochengagierten Arbeitnehmer werden lässt, sind jene Rahmensetzungen, die seine Zufriedenheit erhöhen – insbesondere authentische Anerkennung und ein wertschätzender und respektvoller Umgang⁵⁸⁷.

⁵⁸⁶ Vgl. Reinisch, Franz (2007): Die Köpfe sind das Kapital. Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen, Heidelberg: Redline Wirtschaft, S. 17 ff.

⁵⁸⁷ Vgl. Boris von der Linde/Anke von der Heyde (2010): Psychologie für Führungskräfte. Matthias T. Meffert (Hrsg.): 3. Auflage, Freiburg/Breisgau, Berlin, München: Haufe-Mediengruppe, S. 125 ff.

5.4.10 Qualität (Hauptcode 10)

QUALITÄT: Leistungen – Ansprüche.			530 x
	Assistenzcode 10:		
1.	Führungsfähigkeit	416	
	Umsetzungskraft, Konsequenz	130	
3.	Kontrolle	152	
	Messungen	146	
	Fachliche Fähigkeiten	89	
2.	Soziale Fähigkeiten	335	
		1.268	1.268 x
			Gesamt 1.798 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Und die Kommunikation muss wirklich sehr klar sein, dass sie unheimlich wenig Interpretationsspielraum zulässt.“ (31032–31144)

„Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder. Wir zeigen Veränderungsdynamiken auf und gehen einfach los. Und dann – sozusagen ... der Rest entsteht im Gehen. Wir kommunizieren daher gar nicht so sehr Strategien. Sondern wir kommunizieren eher verändertes Grundverhalten. Veränderte Technologien.“ (35529–35830)

Schlussfolgerungen:

Klar und zweifelsfrei. Mit möglichst wenig Interpretationsspielraum versehen – diesen Anspruch stellen CEOs an die Qualität ihrer eigenen Kommunikationsleistung. Eine Forderung, die in ihren Ohren zwar leicht klingen mag, aber oft schwer umzusetzen ist. Das gleiche Wort kann von verschiedenen Empfängern unterschiedlich verstanden werden. Ebenso können die damit verbundenen individuellen Assoziationsketten eine jeweils andere Ausprägung haben. Klarheit der Sprache, präzise und treffende Wortwahl und eine gemeinsame Verständnisebene sind wichtige Merkmale einer Kommunikation, die sicherstellt, dass der Empfänger die Botschaften so verstehen kann, wie sie der Sender meint.

Schriftliches – ob Beschreibung einer Vision oder eines strategischen Schwerpunktes – benötigt viele Worte, um diese darzustellen. Sich in der Internen Kommunikation die vielfach belegte Tatsache zunutze zu machen, dass ein Bild mehr sagt als tausend Worte, kann die Verständnislage entscheidend verbessern, zumal Millionen von Nervenfasern die eingehenden visuellen Informationen im Gehirn vielschichtig kodieren und dann dem Gehirn als Rohdaten zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung stellen.⁵⁸⁸ Wenngleich die visuelle Wahrnehmung als subjektiv bezeichnet werden kann, weil der Mensch Bilder mit seinen Augen und seinem

⁵⁸⁸ Vgl. Reisman 2013, S. 176 ff.

individuell im Gehirn gespeicherten Erfahrungshintergrund sieht, benötigt man keine beschreibenden Worte, wenn ein Bild entsprechend ausdrucksstark ist – und versteht durch die vielschichtige und komplexe neuronale Verarbeitung mit einem Blick mehr als durch eine Beschreibung.

Strategien vermehrt in Bilder zu verpacken, die sich im zeitlichen Verlauf ihrer Umsetzung verändern und die Wahrnehmung auf Wesentliches hinzulenken, kann eine stark unterstützende Kommunikationsmethode sein – auch unter dem Aspekt etwaiger Sprachbarrieren aufgrund immer internationaler zusammengesetzter Belegschaften.

Erweiterte Schlussfolgerung:

Kommunikativ unfähige Führungskräfte sind für jedes Unternehmen eine Katastrophe und daher ist bei der externen Rekrutierung von potenziellen Führungskräften die Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft in das Anforderungs-Portfolio vorrangig aufzunehmen. In vielen Unternehmen firmieren Führungskräfte, die weder kommunizieren können noch wollen, unter der Bezeichnung Altlasten – verschuldet durch interne Nachrück- oder Beststellungsrituale und Traditionen, wodurch Fachleute in Führungspositionen kommen, die weder die kommunikative noch die charakterliche Fähigkeit dazu aufweisen. In solchen Fällen ist eine konsequente Exit-Strategie bis hin zum „Golden Handshake“ die einzige Möglichkeit, Schaden auf Dauer zu vermeiden. Denn kaum ein „Golden Handshake“ kann das Unternehmen so teuer kommen wie eine Führungskraft, die Mitarbeiter und Kollegen dauerhaft demotiviert, Kreativität und Innovationskraft erstickt. Wie dringend der Handlungsbedarf diesbezüglich ist, kann u. a. anhand einer Dale-Carnegie-Studie zum Thema Employee Engagement (2014)⁵⁸⁹ belegt werden. Ihr zufolge waren in Österreich 77 Prozent aller Befragten überzeugt, dass ihr Vorgesetzter keinen guten Job macht. In Deutschland waren sogar 84 Prozent mit dem Topmanagement nicht zufrieden. Gleichzeitig meinten nur 21 Prozent der Befragten, dass sich ihr Vorgesetzter für sie als ganze Person interessiert (und nicht nur die Funktion sieht), was als großer Mangel an Wertschätzung angesehen wird. Hierin brachliegende Erfolgspotenziale für Unternehmen und Organisationen zu sehen ist eine Interpretation, die sich aufdrängt.

Dass ein qualifiziertes Problembewusstsein vorhanden ist, beweist die hohe Relevanz, die den sozialen Fähigkeiten von Führungskräften beigemessen wird. In der empirischen Analyse rangieren die sozialen Fähigkeiten, die von Führungskräften gewünscht werden, mit relativ kleinem Abstand unmittelbar nach den Führungsqualitäten, die erwartet werden. Als Schlusslicht wird unter den sechs angeführten Kriterien die fachliche Qualifikation als bedeutend in der Skala der Aufgaben bzw. Fähigkeiten von Führungskräften genannt. Eine Ansicht, die auch unter Wirtschaftswissenschaftlern anzutreffen ist.⁵⁹⁰

⁵⁸⁹ Mercer-Studien entsprechen in manchen Aspekten nicht den Anforderungen an eine wissenschaftliche Studie, zeigen aber Trends und Entwicklungen auf, die als unterstützende Argumentation für die Dringlichkeit kommunikativer Expertise und der Kommunikationsfähigkeit von CEOs nach Ansicht der Verfasserin eine gewisse Berechtigung haben.

⁵⁹⁰ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 44 ff.

5.4.11 Sondersituationen – Konflikte (Hauptcode 11)

SONDERSITUATIONEN: Krise – Change.			185 x
	Assistenzcodes 11:		
2.	Change-Kommunikation	109	
	Mitarbeiterkommunikation verstärkt	66	
3.	Interkulturelle Aspekte – Übernahmen	101	
	Fusion	-	
	Globalisierung	56	
1.	Konflikte	146	
	Kommunikationsschwächen	72	
	Krisenkommunikation	35	
	Regelkommunikation	13	
	Schutz für Mitarbeiter	36	
	Strategien, Ziele, Jahresplan	89	
	Tabubrüche, Indiskretionen	60	
		783	783 x
			Gesamt 968 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Manchmal passt es nicht zusammen. Also, es wird sehr rasch in Kommunikation – intern, extern, in Marketing, auch Ausbildung – wird in der Krise gespart, weil's rasch geht. Weil's scheinbar schmerzlos geht.“ (45753–45988)

„Das ist vielleicht schon ein interessanter Punkt. Nämlich dass, wenn ein Unternehmen so ein Problem bekommt, ja, möglicherweise viel zu stark an die externe Kommunikation denkt und weniger an die interne. Ich persönlich glaube, dass die Bedrohung durch die internen Kommunikationsmängel größer ist.“ (24755–25054)

„Gibt es interkulturelle Unterschiede in der internen Kommunikation ...? Absolut. Uns trennt die gemeinsame Sprache. Und nicht nur die gemeinsame Sprache.“ (10821–11153)

„Ich habe bei meinen Umfragen immer das Thema, dass die Menschen Fehler verstecken. Das kommt aus den Untersuchungen heraus. Fehler anderen zuschieben. Beim Fehlerzuschieben geht's nicht so sehr um Person A und Person B, sondern Abteilung A und Abteilung B. Was mir völlig schleierhaft ist, weil bei uns ist aufgrund eines Fehlers, selbst wenn's ein schwerer Fehler war, die letzten 25 Jahre kein Mensch gekündigt worden. Aber keiner. Daher verstehe ich nicht, woher die Angst kommt, sich hinzustellen und zu sagen, sorry, da ist mir was danebengegangen.“ (25387–25473; 25475–25582; 25583–25760 ff.)

Schlussfolgerungen:

Sondersituation, Krisen, Tabubrüche, Change-Prozesse, Indiskretionen verlangen nach zusätzlichen Anstrengungen und Kommunikationseinheiten. Tritt eine Katastrophe welcher Art auch immer ein, die Menschenleben gefährdet oder forderte, ist jener Ausnahmezustand in der Kommunikation erreicht, der alle anderen Aspekte in den Hintergrund rücken lässt, die nicht dem unmittelbaren Schutz möglicher Betroffener, der Aufklärung des Unfallherganges und der gesamten damit verbundenen Informationskaskade dienen. Eine tadellose Krisenkommunikation ist ein anspruchsvolles Verlangen an das betroffene Management.⁵⁹¹

Auch Change-Projekte können sehr herausfordernd sein, weil solche Phasen von einer oft schwer bestimmbar langen Dauer und von Unsicherheiten geprägt sind. Dazu kommt, dass das Erreichte oft nur vorübergehend Geltung hat (Volatilität) und das Unternehmen einer Vielzahl von teilweise gegenläufigen Einflüssen ausgesetzt ist (Diversität).

Der Verlust relevanter Kunden, Umsatzeinbrüche, Change-Prozesse, Tabubrüche oder auch Indiskretionen können zu großer Verunsicherung und Unruhe führen. In der Krise, bei drohenden Verlusten größeren Ausmaßes, erhält die Interne Kommunikation zusätzliche Bedeutung.

Reflexartig in Sondersituationen zuerst an die externe Kommunikation zu denken, an externe Stakeholder und/oder Medienvertreter, ist wenig dienlich. Ebenso die Überlegung, bei absehbaren finanziellen Engpässen zuerst bei der Kommunikation den Spargriff anzusetzen.

Die Handhabung und Praxis, wie mit Fehlern, die tagtäglich gemacht werden, umgegangen wird, ist von nicht minder großer Bedeutung. Gelebte Fehlerkultur belebt oder würgt die Lust ab, neue Ideen zu entwickeln, neue Praktiken anzuwenden, neue Versuche für optimalere Problemlösungen oder Prozessabläufe zu wagen. Die Angst vor Fehlern behindert Kreativität und Innovationsfreude und setzt eine Negativ-Spirale nach unten in Bewegung.

Starke interkulturelle Unterschiede, die durch unterschiedliche Herkunftsländer der Mitarbeiter entstehen, stellen eine besondere Herausforderung an gemeinsames Verstehen und Verständnis. Aber auch dieselbe Sprache bedeutet nicht immer nur Verbindendes. Sie kann auch das Trennende sein, wenn Arbeitsstil, Verhalten, Umgangsformen oder Einstellungen grundlegend unterschiedlich sind.

Die meisten Erfolgskrisen, Umsatz- und Gewinnprobleme, Liquiditätskrisen oder Krisen durch den Ausfall von Großprojekten und/oder Großkunden sind Ergebnis falscher Strategien, für die wiederum die CEOs verantwortlich zeichnen.

Für den dafür verwendeten Begriff der Change Communications existiert nach Ansicht der Autorin verständlicherweise und/oder berechtigterweise keine anerkannte Definition, weil Veränderung und Wandel – je nach Sichtweise des Managers – ihr Tagesgeschäft ist. Dazu zählen Neuausrichtungen der Unternehmensstrategie (z. B. auf bestimmte Werte), die Festlegung neuer Qualitätsstandards oder

⁵⁹¹ Vgl. Töpfer 2008, S. 355–402, S. 360 ff.

die Integration von Qualitätsprüfungen in Produktionsprozesse, Reorganisationsmaßnahmen. Ein dialogisches Kommunikationsmanagement und eine dialogische Kommunikationshaltung gehen per se davon aus, den Zielsetzungen gemäß, durch eine offene, transparente und Stakeholder-Interessen respektierende Haltung deren Verständnis für die geänderte Situation zu gewinnen⁵⁹².

5.4.12 Struktur (Hauptcode 12)

STRUKTUR: Hierarchie – geregelte Abläufe.			383 x
Assistenzcodes 12:			
1.	Entscheidungsabläufe		491
	Umsetzungsstärke, Konsequenz		19
2.	Führungsstruktur		351
	Führungsfähigkeit		75
	Kommunikationsstruktur extern/außen		108
3.	Kommunikationsstruktur innen/Kern		340
	Kerngruppe formal/informell		188
	Mitarbeiterstruktur		61
	Stark im Wandel/Resilienz		13
		1.644	1.644 x
			Gesamt 2.027 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Wenn er in eine bestimmte Managementstufe kommt, dann muss er das sowieso können. Sonst wäre er aufgefallen durch die verschiedenen Qualitätskriterien. Bei der Managementpotenzialanalyse, Thompson und was der Teufel, oder wie das alles heißt, das sind ja Dinge, wo kommuniziert wird, bzw. wie kommuniziert wird – da wird alles beurteilt. Und ab einer gewissen Ding' kommt er gar nicht dran, wenn er das nicht kann.“ (6807–7299)

„Sehr komplexe Organisationsstruktur – Erleichterung oder Erschwernis? Es erleichtert's und erschwert's. Es erleichtert, weil wir doch eben alle denselben Stallmief haben und dieselbe Sprache sprechen. Und es erschwert's, weil wir deshalb über manche Dinge nicht so reden, glauben, meinen – über die man eigentlich reden sollte.“ (9357–9758)

„Bei uns sind es im Unternehmen ungefähr vier (im obersten Führungskreis, Anm. d. Verfasserin) pro Unternehmen. Wobei – gewisse Funktionen sind für alle Unternehmen. IT oder Einkauf. Für den Konzern – die sind nur einmal. Marketing bei jedem Unternehmen, sowieso. Also es gibt Dinge, die sind pro Unternehmen und es gibt Dinge, die sind gesamt.“ (2375–2671)

⁵⁹² Vgl. Mast, Claudia (2008): Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage, S. 403–434, S. 406 ff.

„Wir haben dann sozusagen zwei Leiter externe Kommunikation. Zwei Leiter interne Kommunikation. Darunter gibt's dann unterschiedliche Zielgruppen. Das liegt dann auch an den verschiedenen Sprachen.“ (32248–32481)

„Es werden Klausurtagungen auch auf Bereichsebene durchgeführt. Es ist halt ‚work in progress‘. Da ist man nie fertig damit. Aber es gibt alle diese Formen und Möglichkeiten.“ (9633–9815)

Schlussfolgerung:

Strukturen, Organigramme, Hierarchien vermitteln Sicherheit und sind als Ordnungsrahmen für geregelte Abläufe und Arbeitsprozesse unverzichtbar. Sie stehen aber nicht für sich und haben nicht für sich Bedeutung, sondern sind Gerüst, innerhalb dessen sich – kommunikativ unterstützt und geleitet – die Führungskräfte (und Mitarbeiter) bewegen. Eine hochentwickelte Führungsfähigkeit von CEOs, die in deren Kommunikationsfähigkeit zum Ausdruck kommt, ist eine für unternehmerische Erfolge entscheidende Maßgabe. Bei der Rekrutierung von CEOs daher ein unverzichtbarer Bestandteil des individuellen Fähigkeitsportfolios, sind regelmäßig abrufbare Evaluationsangebote dennoch nötig. Für alle Führungsebenen gilt das Motto: work in progress.

Die Besetzungsphilosophie für Managementfunktionen ist größenabhängig, aber auch abhängig vom Grad der Diversifizierung der erzeugten Produkte oder Dienstleistungen – manchmal auch sprachenabhängig.

Sehr komplexe Organisationsstrukturen können gleichzeitig als erleichternd und als erschwerend empfunden werden. Erleichternd, weil alle im besten Fall gleiche Zielsetzungen, die gleiche Ideologie, haben. Erschwerend, weil bei sehr komplexen Strukturen das Miteinander-Reden – bewusst, aus falsch verstandener Rücksichtnahme oder obrigkeitstgläubiger Zurückhaltung – nicht stattfindet.

5.4.13 sWirkung (Hauptcode 13)

WIRKUNG: Wechselwirkung – Schnittstellen.			234 x
	Assistenzcodes 13:		
	Angst	39	
	Außenwirkung	98	
	Externe Einflüsse	31	
	Macht	107	
3.	Mehrwert	184	
	Negative Wirkungen	28	
	Orientierung	109	
	Reizüberflutung	51	
	Schnittstellen	166	
	Schutz für Mitarbeiter	41	
	Schutz für Unternehmen	82	
1.	Störungen	305	
	Synergien	48	
2.	Wechselwirkung innen versus außen	280	
		1.569	1.569 x
			Gesamt 1.803 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Und ich würde gerne noch eines adressieren: Die interne Kommunikation, die Kommunikationskultur, ist ganz wesentlich für die externe Kommunikation. Weil – es funktioniert einfach nicht, dass die externe Kommunikation anders funktioniert als die interne Kommunikation. Ich kann nicht ein Unternehmen nach außen als dynamisch hinstellen, wenn es intern total verbürokratisiert ist. Das funktioniert irgendwann nicht. Das ist inkonsistent und wird auch irgendwann sichtbar.“ (29602–29869; 30005–30275; 30276–30478)

Schlussfolgerung:

Die Interne Kommunikation entscheidet über Motiv und Farbgebung des Bildes, das das Unternehmen nach außen abgibt. Eine Trennung der beiden Kommunikationsstränge hinsichtlich der strategischen und inhaltlichen Ausrichtung führt unweigerlich – spätestens mittelfristig – zu Glaubwürdigkeitskrisen, Image- und Reputationsproblemen. Inhalt und Haltung nach innen und nach außen dürfen nicht inkonsistent sein, weil das unweigerlich in Richtung Täuschung und Etikettenschwindel geht und Stakeholder verstört – innen wie außen.

Kommunikationskultur heißt verlässliches, berechenbares, korrektes und ethischen Werten verpflichtetes Agieren nach innen wie nach außen, nach unten wie nach oben. Jede Trennlinie in der einen oder anderen Form wirkt unredlich und kann von strategischen Verantwortungsträgern nicht gutgeheißen werden.

Die Qualitätskriterien, die in der Internen Kommunikation gelten, haben auch für die externe Kommunikation Gültigkeit. Nicht alles, was innen kommuniziert wird, muss nach außen kommuniziert werden – und umgekehrt. Aber die strategische Ausrichtung, die Ansprüche an die Qualität von Botschaften und die Redlichkeit der Aussagen müssen dieselbe DNA aufweisen, authentisch sein und der Unternehmensidentität entsprechen.

5.4.14 Zeitfaktor (Hauptcode 14)

ZEITFAKTOR: Druck – Dynamisierung.			654 x
	Assistenzcodes 14:		
1.	Prioritätensetzung	181	
2.	Zeitdruck	140	
3.	Zeitplanabfolge	89	
		410	410 x
			Gesamt 1.064 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ich glaube, die Kunst ist es – und die ist manchmal irrsinnig schwierig – zu schaffen, dass niemand etwas von einem anderen, von außen oder von den Medien erfährt, wenn er von innen informiert werden sollte. Ich glaube, es geht gar nicht so um die Frage des Inhalts. Es geht mehr um den Zeitpunkt.“ (319–618)

„Erstens: zeitlich beschränkt. Die Qualität eines Gesprächs drückt sich auch darin aus, dass es eine Stunde dauert und nicht fünf. Zweitens: Aus meiner Perspektive – und ich würd’s in dieser Reihenfolge setzen, lösungsorientiert. Und drittens: personenzentriert. Ich glaub’s so – das ist vielleicht angriffig, es so zu sagen, die technischen Sachen vorne stehen, aber, nachdem wir hier nicht beim Psychotherapeuten sitzen, sondern es ums gemeinsame Arbeiten geht, meine ich, dass es so richtig ist.“ (24516–25017)

„Wie viel Zeit bringen Sie täglich für den Bereich Interne Kommunikation auf? Wie hoch ist der Anteil? Also nach meiner Definition, wie wir das jetzt die ganze Zeit diskutiert haben, würd’ ich sagen: 50 Prozent. Minimum. In einer Krisenzeit haben’s noch wesentlich mehr.“ (28888–29158)

Schlussfolgerung:

Wie empfindlich Mitarbeiter und Kollegen auf mangelnde Offenheit, erforderliche Direktheit und grundlegendes Vertrauen reagieren, ist meistens dann erkennbar, wenn ein Fehler in der Kommunikation passiert. Wenn Informationen nicht zeitnah erfolgen, sondern verspätet. Wenn Gespräche, die für das Entwickeln eines Produktes oder dessen frühzeitiges Ende erforderlich sind, nicht zur richtigen Zeit geführt werden. Wobei die richtige Zeit immer bedeutet, so

frühzeitig wie möglich – und nicht im letzten Moment. Bevor möglicherweise die Abendausgabe der Zeitung erscheint, in der über eine Fusion oder den Verkauf von Firmenanteilen oder Geschäftsfeldern berichtet wird.

Berechenbarkeit und Verlässlichkeit sowie zeitliche Kalkulierbarkeit spielen eine wichtige Rolle – auch wenn es um Gespräche geht, die vertiefend und in ihrer Qualität dialogischen Kriterien entsprechen.

Nichts kann das Arbeitsverhältnis nachhaltig mehr stören und ist verletzender für Kollegen wie für Mitarbeiter als eine verspätete Information über relevante Entscheidungen. Einmal auf diese Weise zerstörtes Vertrauen braucht, wenn es überhaupt möglich ist, oft Monate und Jahre, bis es wiederhergestellt werden kann. Der Zeitpunkt, wann und wie informiert wird, ist entscheidend für die Beziehungsebene in einem Unternehmen.

Für CEOs ist nicht allein die Wahl des richtigen Zeitpunktes entscheidend, sondern vor allem auch der Umfang an Zeit, den sie überhaupt bereit sind, in die Kommunikation zu investieren. Erfolgsgewohnte CEOs sprechen von 50 Prozent bis 80 Prozent ihrer Zeit, die sie mit Kommunikation verbringen und mit der Aufgabe, Stakeholder – welcher Provenienz auch immer – bei Laune zu halten.

5.4.15 Zielgruppen (Hauptcode 15)

ZIELGRUPPEN: Stakeholder.			595 x
	Assistenzcode:		
	Ansprüche neu	150	
		150	150 x
			Gesamt 745 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Also, die, die unmittelbar an einen selber berichten und alles einfordern an Information, sind dann oft nicht bereit, die Information, wie sie sie bei einem selber einfordern, dann auch weiterzugeben. Das hat mich oft wirklich geärgert.“ (28645–28883)

„Beim Entscheiden, am Anfang, wenn sie mir etwas nahegebracht haben in München, habe ich oft gesagt ..., ja, schauen wir einmal. Wenn sie gesagt haben, sollen wir das so oder so machen, habe ich gesagt, ja, schauen wir einmal. Sie wissen, was ich meine. Das ist nicht ein Nein. Das ist aber auch kein Ja. Auch kein Entscheidungsunwille. Ich glaube nicht, dass ich da entscheidungsunwillig war. Sondern ... da schauen wir jetzt einmal ... heißt, machen wir jetzt einmal weiter, fährt's alle Antennen aus, und schaut's einmal. Und die sind am Anfang oft da gesessen und haben gesagt, na ja, was heißt das jetzt: Machen wir weiter oder machen wir nicht weiter? Die waren irritiert und ich war irritiert. Ja,

schauen wir einmal ... Sie wissen, was ich meine. Schauen wir einmal. Das ist weitermachen, aber eben vorsichtig ... (lacht)“ (14869–15439; 15440–15618)

„Es dreht sich eigentlich alles um den Kunden. Er muss zufriedengestellt werden ... Sagen Sie es weiter. Sind Sie nicht zufrieden, sagen Sie es mir. Dann können wir gut arbeiten.“ (13669–13851)

„Ich glaube, dass die Männer einen etwas raueren Umgangston haben als die Frauen untereinander. Dafür sind sie etwas zickiger.“ (12373–12504)

„Das fachliche Know-how mit der Kommunikation, im Umgang mit Kunden, Mitarbeiter – das ist wichtig. In den meisten Fällen kommen die Betriebsleiter aus den eigenen Reihen. Das heißt, man hat sie schon aufgebaut. ... Ganz selten, dass man einen Fremden ... und das ist nicht so günstig ... Es ist besser, sie kommen aus den eigenen Reihen.“ (2266–2664)

„... sondern für die betreffende Person relevante Informationen. Wenn er in der Buchhaltung ist, sollte er schon wissen, wann wir neue Finanzierungen überlegen, weil das bei ihm einmal eine Auswirkung hat. Aber er muss nicht unbedingt wissen, ob wir den Stahl so legieren oder so. Die bereichsbezogene Kommunikation – die sollte sehr gut sein.“ (34793–35118)

„... eine unabsichtliche interne Kommunikation kann eine externe sein. Kann aber auch ein dummes Mail sein. Eine falsche Werbebotschaft, wenn man Kunden etwas präsentiert ... Wir haben zum Beispiel stark bemerkt, dass Veränderungsbotschaften – also, wenn wir sagen, wir wollen uns jetzt verändern, bei den Mitarbeitern als persönliche Kritik missverstanden werden.“ (1636–2054)

Schlussfolgerung:

Stakeholdergerechte Kommunikationsarbeit erfordert systematische Analyse ihrer Bedürfnisse und Erwartungen. Das trifft auf die Interne wie auf die externe Kommunikation gleichermaßen zu. Mit dem Unterschied, dass eine fehlgeleitete und nicht aufgabenbezogene Interne Kommunikation fatale Auswirkungen haben kann, während eine extern platzierte Fehlinformation die Gelassenheit gut informierter Mitarbeiter und Kollegen nicht stören kann.

Bereichsbezogene Interne Kommunikation, die treffsicher und genau ist in jeweils vertiefenden Inhalten für bestimmte Abteilungen und Geschäftsbereiche, erhöht die Kompetenz und das Engagement der jeweils Betroffenen. Ein neues Finanzierungsmodell muss den Mitarbeitern in der Buchhaltung detailliert kommuniziert werden – nicht unbedingt aber die neue Legierung einer Stahlkomponente. Oder in einer Blaulicht-Organisation müssen bei einem Einsatz vor Ort die Informationsmodule differenziert präzise sein – für jene vor Ort und jene in der Einsatzzentrale. Diese Differenzierungserfordernisse sind zweckmäßig und notwendig und stellen die Topics zu den Basisinformationen dar, für die es keine zielgruppenorientierte Unterschiedlichkeit geben darf.

Phänomene, wonach Führungskräfte ihrerseits intensivste Information von höchster Qualität einfordern, andererseits aber nicht im selben Maße bereit sind, diese weiterzugeben, erfordern Geduld und Konsequenz. Der Aufmerksamkeit eines CEOs darf dies nicht entgehen.

Ebenso unnachgiebig muss auf die Informationspflicht der Führungskraft gepocht, Vorsicht in der Vorgangsweise angemahnt oder gendergerechtes Verhalten eingefordert werden – um einige Situationen anzuführen, die Fingerspitzengefühl erfordern.

Zielgruppengerechte und bereichsbezogene Kommunikation bedarf eines einschlägigen Know-hows seitens der Führungskräfte – unabhängig davon, ob sie in einem Autohaus arbeiten oder in einem Baukonzern. Es dreht sich alles um die Achse Mitarbeiter und Kunden. Deren Zufriedenheit garantiert den Erfolg, den jedes Unternehmen anstrebt.

5.5 Zusammenfassung der lukrierten Daten/Inhalte

Die für die Inhalts- und Co-Occurrence-Analyse gesammelten Daten ergeben sich aus der Interviewlänge und den transkribierten Texten, sowie den in mehreren Analysedurchgängen gewonnenen Zitaten der CEOs.

Zur Nachvollziehbarkeit der inhaltlichen Vertiefung in das Thema Interne Kommunikation im Zuge der durchgeführten Interviews folgt daher eine zusammenfassende Tabelle über die Herkunft der Daten.

Interviews

Für die Interviews über die Bedeutung der Internen Kommunikation stellten sich 22 CEOs österreichischer Unternehmen und Organisationen zur Verfügung. Die Bandbreite der Branchen bewegte sich zwischen lokal agierenden gastronomischen Betrieben mit 300 Mitarbeitern bis zu international erfolgreichen Konzernen mit bis zu 77.000 Mitarbeitern.

Transkribierte Texte

Die Länge der Interviews bzw. der transkribierten Texte umfasste durchschnittlich ca. 55.000 Zeichen/Anschläge. Das kürzeste Interview hatte in der transkribierten Fassung 30.043 Anschläge – das längste schlug mit 102.002 Anschlägen zu Buche. Die zeitliche bzw. textliche Länge der Interviews sagt jedoch nichts über die Argumentationsstärke und/oder -schwäche aus.

Codes/Kategorien

Zur vertiefenden Analyse der Interview-Inhalte wurden insgesamt 15 Hauptcodes/Kategorien gebildet. Diese zugeordneten Assistenzcodes waren in der Anfangsphase zur Präzisierung der begrifflichen Inhalte, die durch die Codebegriffe zum Ausdruck gebracht werden sollten, zweckmäßig – in der Folge aber dann obsolet.

Zitate/Exzerpte

Aus den Interviews wurden insgesamt 2.285 Textstellen ausgewählt, die Methoden, Meinungen und Schwerpunktsetzungen der CEOs in ihrer internen Kommunikationstätigkeit zum Ausdruck brachten. Danach erfolgte eine Verknüpfung der Exzerpte mit den zuvor definierten Codes als Voraussetzung für das Generieren von Code-Applikationen, die wiederum das Ausgangsmaterial für abschließende Interpretationen und Schlussfolgerungen bildeten.

6 Diskussion von Empirie und Schlussfolgerungen

Die Krise in der Internen Kommunikation führt zur Krise im Unternehmen. Diese Schlussfolgerung drängt sich auf, wenn man die Fülle an vorhandenen materiellen, fachlichen, menschlichen, technischen und intellektuellen Ressourcen den herrschenden wirtschaftlichen Problemen gegenüberstellt. So ist zu hinterfragen, ob mit den alten Ansätzen zur Analyse und alten Bewältigungsstrategien innerorganisationale Schwierigkeiten, Absatzeinbrüche oder Wettbewerbsnachteile überwunden werden können. Das Mantra des plandeterminierten Handelns, des ausschließlich zweckgerichteten Denkens, basierend auf betrieblichen Kennziffern⁵⁹³, ist möglicherweise durch ein Handlungsdogma zu ersetzen, das mehr den Mitarbeiter/Kollegen und dessen Bedürfnisse als reine Zahlen und Ziffern in den Mittelpunkt aller Überlegungen und allen Handelns stellt. Andernfalls könnten die vermuteten chaotischen Zustände eintreten, weil die gängigen Systeme und Führungsprinzipien keinen weiteren Anstieg von Komplexität und Dynamik verkraften⁵⁹⁴. Die Gefahr des Schmetterlingseffekts, wonach die kleinste Luftbewegung zu Turbulenzen führen kann, die kleinste Krise wegen einer notwendig gewordenen Rückholaktion, steigt überproportional, wird seitens des Managements die Forderung nach neuen Wegen und neuen Denkweisen außer Acht gelassen.

Zwar scheint eine gewisse Übereinstimmung in der Fachliteratur darüber zu herrschen, was eine interne Unternehmens- und Organisationskommunikation können muss, welche Beiträge sie zu leisten hat und wer dafür in erster Linie verantwortlich zeichnet. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass darunter alle kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen, fallen. Präzisiert man unter der Unternehmenskommunikation „sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder Empfänger (Rezipient)

⁵⁹³ Vgl. Buchholz, Ulrike (2016): Auf dem Weg vom Mauerblümchen zum integralen Bestandteil des General Managements: Eine Standortbestimmung der internen Kommunikation, in: Simone Huck-Sandhu (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Verlag Springer Fachmedien, 3, S. 41–52, S. 44.

⁵⁹⁴ Vgl. Bleicher 2014, S. 49 f.

beteiligt sind und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten“ verstehen.⁵⁹⁵

Sehr allgemein und interpretationsoffen formuliert, umfasst die Interne Kommunikation „alle kommunikativen Prozesse, die sich zwischen Mitgliedern in einem Unternehmen abspielen. (...) Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Informationsfunktion. Dies bedeutet eine schnelle, umfassende und effiziente Information aller Mitarbeiter. Die zweite Aufgabe ist die Dialogfunktion. Dabei geht es um die Förderung des Dialogs zwischen den Mitarbeitern. (...) Weitere Ziele der internen Kommunikation sind die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowie die Identifikation mit diesem“⁵⁹⁶. Damit werden der Internen Kommunikation mehrere Aufgaben zugeschrieben, allen voran die Informationsfunktion – schnell, umfassend und effizient – und die Dialogfunktion, die den Dialog zwischen den Mitarbeitern fördern soll. Als weitere Ziele der Internen Kommunikation werden durchwegs immer wiederkehrende Schlüsselfaktoren genannt: Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Vertrauens, der Glaubwürdigkeit des Unternehmens selbst beziehungsweise der Unternehmensführung und die Identifikation mit dem Unternehmen und/oder der Organisation.

Die theoretische Vielfalt und Wechselhaftigkeit von Kommunikationsmodellen, die in den 60er, 70er und 80er Jahren als jeweils das Nonplusultra im wissenschaftlichen Diskurs ins Scheinwerferlicht gerückt wurden, die große Bandbreite an Definitionen, was unter Interner Kommunikation verstanden werden kann, scheinen mit einer Erklärung dafür zu sein, warum nach wie vor eine gewisse Ratlosigkeit zu erkennen ist, welcher Definition und welchem Kommunikationsmodell Vorrang eingeräumt werden soll. Die Wissenschaftler zu einer einheitlichen und allseits akzeptierten – zunächst einmal nur – Definition zu gewinnen, was unter Interner Kommunikation subsumiert wird, dürfte noch nicht in greifbarer Nähe sein. Eine Diversität, die nicht zu mehr Sicherheit und Klarheit führt, sondern tendenziell Ratlosigkeit auch in den Organisationen und Unternehmen über die zukünftige Ausrichtung der Internen Kommunikation und deren aktueller Fragestellungen auslöst.

Die Wirkung von Kommunikation zu erklären und zu messen, ist das Metaanliegen – in der Forschung ebenso wie im Kommunikationsalltag in den Unternehmen. In der Praxis überwiegen Wirkungsmessungen durch eine entsprechende Analyse von Kommunikationsprozessen, basierend auf dem Stimulus-Response-Modell, dessen Validität allerdings als eher gering eingestuft wird. Noch immer wird an der falschen Vorstellung festgehalten, dass Wirkung als eine – von einem Kommunikator – an einen Empfänger gesandte Botschaft verstanden wird, die beim Empfänger eine Veränderung seiner mentalen und verhaltensbezogenen Größen bewirke. An dieser Vorstellung ist laut Klaus Merten nur eines richtig, dass sie einfach, aber einfach auch falsch sei, „denn die reziproke Beobachtung eines Kommunikanten R., dass ihn ein anderer Kommunikant K. beobachtet (et vice versa), erzeugt

⁵⁹⁵ Schneider, F.M./Retzbach, A./Barkela, B./Maier, M. (2014): Psychologie der internen Organisationskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, Wiesbaden: Verlag Springer, S. 449–469.

⁵⁹⁶ Bihler, Ulrich (2014): Mitarbeiterkommunikation als Chance in der Krise. Interne Krisenprävention und -kommunikation als gleichberechtigter Partner der externen Krisen-PR in Unternehmen, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 f., Artikelnummer 3.102, S. 5.

unvermeidlich einen Prozess, den wir Kommunikation nennen. Er bewirkt bei R., dass dieser ggf. die Selektivität (den Filter) seiner Wahrnehmung verändert, so dass sich auch die einkommende Wahrnehmung ändert⁵⁹⁷.

Der Filter der Wahrnehmung kann sich durch verschiedene Größen verändern: durch die Einstellung des Rezipienten, situationsbedingte Variablen oder durch personale Variablen für R., was andererseits gegebenenfalls auch bei K. eine Änderung der Wahrnehmung bewirkt⁵⁹⁸. Ganz anders hingegen die Erzeugung von Wirkung durch Medien. Dies gilt auch für Medien, die in der Internen Kommunikation ihre Verbreitung und Anwendung finden. In diesem Fall ist der Kommunikator nicht oder nur virtuell anwesend. Und nochmals anders die Wirkung in der parasozialen Kommunikation, wo der Rezipient weder den Kommunikator noch mögliche andere Rezipienten sieht.

Warum dennoch die Diskussion über die Wirkung – angesichts der bekannten Unzulänglichkeiten – geführt wird, speziell vom Kommunikationsmanagement und von Public Relations, ist nach Ansicht Mertens klar. Alle Public Relations beruhen darauf, spezifische Kommunikationsprozesse anzuwenden, um bestimmte Wirkungen bei den Rezipienten zu erzeugen.

Die Grenze der in der Public Relations eingesetzten Instrumente und jener bei gelingender Interner Kommunikation dürften fließend sein beziehungsweise nicht tatsächlich unterschiedlich, wenn die Kernelemente betrachtet werden. Sobald der Fokus auf den Menschen als Ansprechpartner, als Empfänger der Botschaften gerichtet ist, kann es keine Unterschiede in der Annäherung an eine den Bedürfnissen und Wünschen entsprechende Vorgehensweise geben. Embodiment und neurowissenschaftliche Erkenntnisse gelten ungeteilt.

Dilemma von Abgrenzungen

Das Dilemma ist der Wunsch nach Unterscheidung und Abgrenzung. Sie bergen die Gefahr von Partikularinteressen und wissenschaftlichen Eitelkeiten in sich, die Synergien behindern – teils verhindern. Wenn die Public-Relations-Forschung davon spricht, 100 und mehr Instrumente einzusetzen, vom Lächeln bis zur europaweiten Wahlkampfkampagne⁵⁹⁹, dann ist eine Einschränkung der Anwendung auf die Public Relations weder sinnspendend noch seriöserweise auf diesen Kommunikationspart einschränkbar.

Wer ist nun Zielgruppe der Internen Kommunikation? Haben hier tradierte Grenzziehungen weiterhin Gültigkeit?

Die Änderungen in der Arbeitswelt verlangen nach Überlegungen, inwiefern nicht eine neue Definition von intern und extern erforderlich ist, weil die Grenzen zwischen Mitarbeitern/Kollegen, die über einen Arbeitsvertrag klassischer Art verfügen, und Mitarbeitern/Kollegen, die zum Beispiel im

⁵⁹⁷ Merten, Klaus (2015): Wirkungen von Kommunikation, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung, Verlag Luchterhand, Art. Nr. 8.80, S. 1–66, S. 54.

⁵⁹⁸ Vgl. Merten 2015, S. 54.

⁵⁹⁹ Vgl. Merten 2015, S. 55 f.

Rahmen eines Joint Ventures⁶⁰⁰ kooperieren, schwimmend sind. Sollen Mitarbeiter/Kollegen von Zeitarbeitsfirmen, freie Mitarbeiter⁶⁰¹ oder Mitarbeiter von Fremdfirmen, die als Zulieferanten, als IT-Servicefirmen oder in anderen Kooperationsformen mit dem Unternehmen arbeitsteilig verbunden sind, von der internen Kommunikationsleistung ausgeschlossen oder durch sie beziehungsstärkend einbezogen werden? Wird der dialogisch ganzheitliche Ansatz in der Internen Kommunikation als der zielführendste angesehen, fällt die Antwort auf diese Fragestellung leicht: „Die *gezielte* Integration dieser Mitarbeitergruppe in die interne Kommunikation ist wichtig, da das Unternehmen an die ‚fremden‘ Mitarbeiter grundsätzlich die gleichen Erwartungen hat wie an die eigenen: motivierte Aufgabenerfüllung und imagegerechtes Vertreten des Unternehmens nach außen“⁶⁰².

Das Netzwerk, in das jede Unternehmenskommunikation eingebunden ist, ist vielschichtiger und verzweigter, als die klassischen Strukturen und Diversifizierungsschwerpunkte vermuten lassen. Diese Einteilungen suggerieren, dass sich innerhalb der Unternehmenskommunikation nur die Interne Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften auseinandersetzt und diese als Zielgruppe bedient, betreut, fördert und unterstützt. Oder dass ausschließlich die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR) für die Medien und die Welt außerhalb des Unternehmens bestimmt sind. Oder dass Marketing ausschließlich auf Kunden ausgerichtet ist und zum Beispiel Investor Relations auf die Finanzwelt.

Diese Trennlinien gelten nicht und funktionieren auch nicht in der möglicherweise ursprünglich einmal mit guten Gründen gedachten Weise: Mitarbeiter lesen mit größtem Interesse Artikel über das eigene Unternehmen, beurteilen Werbekampagnen, sind mehr oder weniger stolz auf ausgestrahlte Interviews des Vorstandsvorsitzenden. Kunden wiederum blättern gerne in Mitarbeiterzeitschriften und finden diese mitunter spannender als die Kundenbroschüre. Journalisten stillen ihre Neugierde unter Umständen lieber mit einem als intern deklarierten Newsletter als mit der für sie vorbereiteten Pressemitteilung. Die kommunikativen und medialen Kreuz-und-quer-Verbindungen, denen Führungskräfte und Mitarbeiter ausgesetzt sind, werden gerne unter Begriffen wie Cross Communications und crossmediales Vorgehen⁶⁰³ subsumiert. Der Mitarbeiter hat nicht wirklich eine geteilte Persönlichkeit, je nach Zielgruppe – und bildet sich daher auch nicht je nach Zugehörigkeit zu einer Zielgruppe seine Meinung aus allen Kommunikationskanälen, die ihm mittelbar oder unmittelbar zugänglich sind. Überzeugte und von ihrem Arbeitgeber begeisterte Mitarbeiter werden sich kaum durch

⁶⁰⁰ Beschreibung Joint Venture: Ein Joint Venture ist ein rechtlich selbstständiges gemeinsames Unternehmen zweier oder mehrerer Partner, die jeweils mit Kapital am Joint Venture beteiligt sind, gemeinsam das Investitionsrisiko tragen und gemeinsam die Führungsaufgaben im Unternehmen wahrnehmen (vgl. Gabler Verlag 2010, S. 228).

⁶⁰¹ Beschreibung freie Mitarbeiter: Dies sind Personen, die ohne ein festes Beschäftigungsverhältnis aufgrund einzelner aufeinanderfolgender Aufträge für ein Unternehmen tätig sind und je nach Grad der Abhängigkeit vom Unternehmen als Arbeitnehmer oder arbeitnehmerähnliche Personen eingestuft werden (vgl. Gabler Verlag 2010, S. 159 ff.). Im Journalismus bzw. in manchen Redaktionen war und ist diese arbeitsrechtlich nicht unbedenkliche Positionierung von Mitarbeitern – zumindest in Österreich – häufig der Fall.

⁶⁰² Schick, Siegfried (2014): Interne Kommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 5. aktualisierte Auflage, Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel, S. 59.

⁶⁰³ Beschreibung crossmediales Vorgehen: In der Kommunikationspraxis geht es heute immer mehr um ein Miteinander, um das Verbindende und Verknüpfende und um die Integration inhaltlicher und formaler Abstimmungen und Vernetzungen. Crossmediales Vorgehen ist in diesem Zusammenhang mehr als nur die integrierte Kommunikation unter einem neuen Etikett. Als crossmedial kann eine Kommunikation dann bezeichnet werden, wenn Inhalte konsequent über mehrere Kanäle vermittelt werden, die Inhalte aber jeweils – unterschiedlich – je nach Publikum und Medienkanal aufbereitet werden (vgl. Mast 2008, S. 319).

einen schlechten Artikel in einer Tageszeitung in ihrer guten Meinung beirren lassen. Umgekehrt wird jedoch ein Mitarbeiter, der von seinem Arbeitgeber enttäuscht ist, unmotiviert Dienst nach Vorschrift macht oder nur deshalb noch nicht gekündigt hat, weil er noch keinen passenden anderen Job gefunden hat, kaum Aktien dieser Firma kaufen – auch wenn er dazu die Möglichkeit hätte⁶⁰⁴.

Das bedeutet, dass ein Ausstanzen des Mitarbeiters/Kollegen aus dem gesamten sozioökonomischen, gesellschaftlichen, politischen oder finanztechnischen Umfeld, das die erweiterte Welt des Unternehmens bildet, nicht möglich ist – eine Überfrachtung mit allem aber ebenso wenig zielführend. Vorrangige Aufgabe der Führungskräfte, der CEOs ist es daher, auf die Chancen, aber auch Gefahren von Cross Communications hinzuweisen und zur zielgerichteten Reduktion von Komplexität beizutragen – nicht in der Absicht, die Wahrnehmungsfelder zu manipulieren, sondern um innerhalb der herrschenden Komplexität und Dynamik stabilisierende Wirkung zu erzeugen, Verlässlichkeit zu geben und vertrauensbildende Maßnahmen zu setzen.

Wenn man davon ausgeht, dass Kommunikationsmodelle konkrete Ereignisabläufe verallgemeinern und die wesentlichen Faktoren von bestimmten Kommunikationsprozessen hervorheben, dann besteht die wichtigste Leistung eines Modells darin, die Einzelaspekte in einen Gesamtzusammenhang zu integrieren (Organisationsfunktion) und dadurch zu neuen Einsichten und neuen Perspektiven für kommunikatives Handeln und Agieren zu verhelfen (heuristische Funktion)⁶⁰⁵.

Digitalisierung lässt Grenzen verschwinden

Die kommunikationstechnischen Entwicklungen beeinflussen das Kommunikationsgeschehen in den Unternehmen in einer nicht nur durch die Technik selbst hervorgerufenen Bestimmtheit. Auch das Verhalten der Mitarbeiter/Kollegen selbst wird durch diese Technologie zunehmend geformt und geprägt. Die Vielfalt der möglichen medialen Produkte und Dienstleistungen werden laut Burkart/Hömborg im Wesentlichen durch drei gemeinsame Merkmale ausgedeutet:

- Die Nutzer/Mitarbeiter/Kollegen rücken durch die Möglichkeit, interaktiv agieren zu können, weg von der Rolle des reinen Rezipienten, weil er selbstbestimmt Inhalte verändern und Aktionen auslösen kann.
- Eine Kombination von statischen Text- und Grafikbausteinen zum Beispiel mit dynamischen Medien – wie etwa Audio- und Videosequenzen – kann miteinander verknüpft werden.
- Die digitale Technik ermöglicht Speicherung und ein Bearbeiten der Daten zu jedem Zeitpunkt, den der Nutzer für wünschenswert ansieht. Der Druck einer unmittelbaren Reaktion entfällt.

⁶⁰⁴ Vgl. Schick 2014, S 60 f.

⁶⁰⁵ Vgl. Burkart, Roland/Hömborg, Walter (2015): Neue Kommunikationsräume. Elektronisch mediatisierte Gemeinschaftskommunikation, in: Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung, 8., aktualisierte Auflage, Wien: Verlag new academic press, S. 258 f.

Diese neuen Systeme erlauben jede Art von Kommunikation: klassische Individual- oder Gruppenkommunikation ebenso wie Massenkommunikation⁶⁰⁶. „Deshalb kann auch das Geschehen im ‚elektronisch mediatisierten Kommunikationsraum‘ nicht mehr allein als Massenkommunikation beschrieben werden. (...) Dadurch verliert die Dichotomie⁶⁰⁷ von Individual- und Massenmedien an analytischem Wert.“⁶⁰⁸ Sowohl die Unterteilung in private und öffentliche Kommunikation verliert an Schärfe und Klarheit als auch die Unterschiede zwischen Kommunikator- und Rezipientenrolle. Diese ebnen sich zwar ein, lösen sich aber nicht vollständig auf.

Dialog und interdisziplinäre Kooperation

Die konsequente Umsetzung dialogischen Denkens bedeutet in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit einen Bruch mit der tradierten Disziplinentreue.

Wer als Wissenschaftlicher dialogisch denkt und handelt, kann Anschlussdisziplinen und die Erweiterung des Kooperationsradius nicht nur begrüßen, sondern muss diese forcieren – zum Nutzen der eigenen Wissenschaftsdisziplin und zur Gewinnung neuer Wissenszugänge. Auch die Zusammenarbeit mit sogenannten Transdisziplinen sollte dialogisch gesehen intensiviert und angestrebt werden. Als Beispiel für eine Transdisziplin seien hier die Neuroökonomie oder auch das Neuromarketing angeführt.

Das Dialogische als Grundhaltung stellt eine signifikante Erweiterung und Bereicherung der Unternehmenskommunikation dar. Unterstützt durch wissenschaftliche Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen kann das Dialogische jenen ganzheitlichen Zugang zur Kommunikationskultur bedeuten, der Basis für erfolgreiches Führen und Managen ist. Insbesondere hinsichtlich der strategischen Komponente wächst die Bedeutung einer Internen Kommunikation in den Augen erfolgreicher CEOs. Zitat aus der Empirie: „Aber dort sehe ich die interne Kommunikation in einer sehr strategischen Rolle, weil sie in Wahrheit helfen muss, die Unternehmensstrategie umzusetzen und zu verwirklichen.“⁶⁰⁹

Der Begriff Kommunikationskultur wird synonym mit dem Begriff Unternehmenskultur verwendet, weil die Kommunikationskultur – repräsentiert und vorgelebt durch die CEOs und Führungskräfte – ein Unternehmen erfolgreich(er) machen kann. Und nicht umgekehrt. Nach allen vorliegenden theoretischen und empirischen Analysen wird daher aufgrund der vorrangigen Bedeutung der

⁶⁰⁶ Erklärung Massenkommunikation: Unter Massenkommunikation versteht man die Verständigung mithilfe sogenannter Massenmedien. Aussagen, Informationen, Botschaften werden nicht zwischen zwei oder einer kleinen Gruppe von Kommunikanden ausgetauscht und vermittelt, sondern an eine große – nicht klar begrenzbare – Anzahl von Rezipienten. Gleiche Aussagen, Botschaften, Inhalte werden an ein großes disperses Publikum – öffentlich – vermittelt und an dieses mittels entsprechender Massenmedien weitergeleitet (vgl. Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.) (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 161).

⁶⁰⁷ Erklärung Dichotomie: Unter Dichotomie versteht man eine Struktur, die aus zwei Teilen besteht. Dichótomos (griechisch) bedeutet in etwa „in zwei Teile geteilt“. In der Kommunikation wurden lange die Individualkommunikation und die „Massenkommunikation“ als dichotom – als zwei Teile, die sich ergänzen und gegenüberstehen – angesehen.

⁶⁰⁸ Vgl. Burkart/Hömborg 2015, S. 265 f.

⁶⁰⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_ (8682–8835).

kommunikativen Kultur in einem System (Unternehmen, Organisation, Interessensverband) die Unternehmenskultur nachgereiht. Mit dieser Priorisierung soll bewusst der Diskurs über die zentrale Bedeutung gelebter Werte und Kommunikationsqualitäten angeregt werden. Denn die reine Zahleneuphorie, der ganze Managergenerationen frönten, führt letztendlich in eine wirtschaftliche Sackgasse. Paradigmenwechsel lautet die Forderung. Eine Abkehr von der alles dominierenden Zahlengläubigkeit hin zu einer neuen Zusammenarbeitsqualität, in der Mitarbeiter/Kollegen und deren Potenzialentwicklung im Mittelpunkt stehen.

Studien belegen immer wieder, wie sehr sich die Ignoranz von Führungskräften gegenüber dem notwendigen Primat der Internen Kommunikation rächt.

Eine kürzlich publizierte Studie der „Initiative Gesundheit und Arbeit“ (IGA)⁶¹⁰ ergab, dass 20 Prozent der deutschen Arbeitnehmer „innerlich gekündigt“ haben. Innere Kündigung kann zu Depressionen, Sucht- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen. Die „innere Kündigung“ wirkt sich negativ auf die gesamte Belegschaft aus, weil sich soziale Beziehungen verschlechtern, Kollegen Mehrarbeit auf sich nehmen müssen und die Unzufriedenheit daher auch bei den anderen Mitarbeitern steigt. Was besonders aufschlussreich ist: Als wichtigster Auslöser für das verloren gegangene Engagement der Mitarbeiter gilt „mangelnde Wertschätzung“. Weitere Gründe sind fehlende Mitbestimmung und ungelöste Konflikte. Alles Faktoren, die – wie in der folgenden Auswertung der empirischen Arbeit ausführlich zum Ausdruck kommen wird – durch eine funktionierende, dialogische Interne Kommunikation nicht eintreten würden.

Diese Notwendigkeit einer neuen Denk- und Handlungskultur in den Unternehmen wird von Kommunikations-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern gleichermaßen und immer nachdrücklicher aufgezeigt.

Eine Neukonzeption des Zugangs zur Kommunikation verlangt nach mutigen Neupositionierungen – auch mit dem Ziel, dialogisches Denken und Agieren zu einem durchgängig begründeten Managementansatz zu formen. Unter der Dachmarke „Dialog“ ist ein Paradigmenwechsel auch in der wissenschaftlichen Kooperation wünschenswert. Das Hüten, Bewahren und strikte Abgrenzen des jeweiligen wissenschaftlichen Hoheitsgebietes verhindert möglicherweise fruchtbare Vernetzung und Verknüpfung von Disziplin-Know-how.

Die Vernetzung und Verknüpfung mit anderen wissenschaftlichen Disziplinen ist aber für große Schritte von Erkenntniszugewinnen erforderlich. Das beweisen Kooperationen unter benachbarten Wissenschaftsdisziplinen, die unter anderem Zusammenhänge und das Zusammenspiel von Geist und Körper aufzeigen und diese Erkenntnisse für das Verstehen und das Verständnis von Kommunikation nutzen. Beide Aspekte sind für das umfassende Verständnis von Wahrnehmung und Kommunikation unverzichtbar.

Dieser neue Weg, mit Phänomenen der Kommunikation umzugehen, wird daher in dieser Arbeit ebenfalls begründet und bewusst beschränkt.

⁶¹⁰ Die Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) ist eine Kooperation von Kassen und Unfallversicherern. Für die Studie wurden 381 Personalverantwortliche von großen, mittelständischen und kleinen Unternehmen befragt.

Das wissenschaftliche Interesse gilt heute u. a. dem multisensorischen Gehirn, weil dieses Wissen für Begründung und Interpretation kommunikativer Prozesse und Abläufe wichtig erscheint. Höhere Achtsamkeit im Kommunikationsalltag kann die Folge sein, was insbesondere die Qualität der interpersonalen Kommunikation entscheidend erhöhen kann.

Beispiele aus der Forschung zeigen frappierende Zusammenhänge, die verdeutlichen, wie sehr sich Sinne – ohne unser Zutun – gegenseitig beeinflussen können. Man weiß zum Beispiel, „dass unser Gehirn extrem multisensorisch arbeitet. Schon kurz nach der primären Verarbeitung werden unsere Sinne zusammengeführt und beeinflussen sich gegenseitig, ohne dass wir das merken. (...) Hören, Sehen und Tasten (bilden z. B.) einen untereinander enger verbundenen Sinnes-Kreis. Trotzdem kann aber auch das Sehen den Geschmack beeinflussen“.⁶¹¹ Mit einem simplen Versuch kann das jeder selbst ausprobieren. Die eigene Lieblings Speise, mit einer Lebensmittelfarbe völlig anders eingefärbt, wird dazu führen, dass man den Eindruck hat, dass die Speise auch völlig anders schmeckt.

Was für den Verkauf, für Werbung und Marketing relevant ist als Forschungserkenntnis, gilt für alle Kommunikationsprozesse und daher auch für die Unternehmenskommunikation per se und die Interne Kommunikation im Speziellen, wenn sie sich auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter und Kollegen in ihrem ganzen Bemühen um Verständigung konzentriert.

Deshalb soll an dieser Stelle – im Kontext mit den folgenden Erläuterungen ausgewählter Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung – zur Darlegung der „Richtschnur“, die eine Verknüpfung von Dialogischem mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zweckmäßig erscheinen lässt bzw. deren implizit gegebene Verbundenheit, dieser neue Zugang kurz skizziert werden:

6.1 Kommunikation und Beziehungsarbeit

Die wichtigste Aufgabe des Gehirns ist laut Storch nicht das Denken, sondern bleibt zeitlebens das Herstellen, Aufrechterhalten und Gestalten von Beziehungen⁶¹².

⁶¹¹ Lindstrom, Martin (2014): Making Sense: Die Macht des multisensorischen Brandings; in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, Freiburg: Verlag Haufe-Lexware, S.192 (S.183–194).

⁶¹² Vgl. Storch/Cantieni et al., S. 84.

6.2 Kommunikation – ganzheitlich und interdisziplinär

Mit dieser Annäherung an die Aufgabe, was das Denken bewirken kann und soll, wird eine Brücke zu dem von Paul Watzlawick postulierten Axiom gebildet, wonach jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, und zwar in dieser Ausprägung, dass der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt und daher die Beziehungsebene als Metakommunikation bezeichnet werden kann.⁶¹³ Damit könnte sich eine Argumentationskette schließen, die vom Menschen als sozialem Wesen, das Beziehungen und menschliche Interaktion sucht und benötigt, ausgeht, über die wesentlichste Ausdruckform der zwischenmenschlichen Verständigung – der Kommunikation, in der ebenfalls die Beziehungsaspekte alle anderen Kommunikationsaspekte dominieren bis hin zur Erkenntnis, dass alles Denken – bewusstes wie unbewusstes – darauf aus ist, Beziehungen herzustellen, aufrechtzuerhalten und zu gestalten. Eine Argumentationskette, die die bisherige weitgehende Negierung solcher Aspekte in der Unternehmenskommunikation besonders problematisch erscheinen lässt, andererseits aber auch bestätigt wird durch die fehlende Zufriedenheit von Mitarbeitern mit ihren Führungskräften, mit der fehlenden Motivation und emotionalen Bindung an Unternehmen – unter anderem dokumentiert in zahlreichen Studien von Mercer, Dale Carnegie, IGA oder auch Gallup.⁶¹⁴

Wenn unser Gehirn in vielen Millionen Jahren gelernt hat, dass es von hoher Relevanz für unser Leben (und Überleben) sein kann, zu erkennen, was zeitgleich eintretende Sinneseinwirkungen bedeuten – z. B. das Wahrnehmen eines gefährlichen Tieres; die Farbe unterscheidet sich von jener des Gebüschs; gleichzeitig hört man ein Knacksen von Ästen; ein bedrohliches Schnauben, dann kann die Berücksichtigung eines solchen Verstärkermechanismus im Unternehmensalltag ebenfalls nützlich sein – in Verbindung mit einer Positiv-Aktivierung von Gefühlen und Aufmerksamkeit.

Es wäre allerdings falsch, unser Denkorgan – das Hirn – mit einem Computer zu vergleichen, wenngleich es mit seinen über 100 Milliarden Nervenzellen und den unzähligen Verknüpfungen ein gewaltiges Datenverarbeitungssystem ist. Dass unser Gehirn viel mehr kann als jeder Computer der Welt, ist an einfachen Beispielen dokumentierbar. Kein Computer kann den Satz „Das hast du aber gut gemacht“ als ironische Aussage entschlüsseln, wir hingegen verstehen den Satz sofort. Die Aufgabe des Gehirns ist es also, Informationen so zu verarbeiten, dass man mit einiger Sicherheit das Richtige tut, um – im evolutionären Sinn – die Reproduktion, Anpassung und das Überleben zu ermöglichen. Ziele, die den Zielen in Unternehmen nicht unähnlich sind. Wer dies so sieht, wird beispielsweise auch dem Storytelling einiges abgewinnen können, das dazu dienen kann, in der Unternehmenskommunikation jene Geschichten zu liefern, die ein gewünschtes bzw. angestrebtes Verhalten bei den Kollegen und Mitarbeitern auslösen. Wenn Storytelling im Marketing erfolgreich eingesetzt wird, ist das – als Ergänzungselement – in der Internen Kommunikation ebenso möglich.⁶¹⁵

⁶¹³ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 64 ff.

⁶¹⁴ Siehe Kapitel 6.2 Empirie: Perspektivenwechsel in der Kommunikation bzw. ab S. 275 ff.

⁶¹⁵ Vgl. Fuchs, Werner T. (2014): Storytelling: Wie hirngerechte Marketing-Geschichten aussehen, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 167–182, S. 169.

Innensicht und Außenfokussierung

Die in der Vergangenheit eher geringe Effizienz bei der Suche nach erfolggenerierenden Kommunikationsmethoden und Kommunikationsmodellen könnte damit zusammenhängen, dass sowohl der Blick auf die Interne Kommunikation als Schlüsselfaktor als auch der Blick in das Innere des Menschen als entscheidendes Aktivierungspotenzial vernachlässigt wurde. Bestimmen Äußerlichkeiten Inhalt, Methode und Instrumentarium, besteht die Gefahr, dass der darauf ruhende grelle Lichtschein alles andere im Halbdunkeln oder in gänzlicher Dunkelheit belässt. Der laute Ruf nach einem Paradigmenwechsel in der Management- und Kommunikationshaltung – u. a. vom Wirtschaftswissenschaftler Bleicher – kann nicht als verfrüht angesehen werden.

Wenn an die Interne Kommunikation und an die inneren Vorgänge im Menschen bei der Kommunikation nicht gedacht wird, kann es nicht zu einem – dem Menschen gerecht werdenden – umfassenden Kommunikationsverständnis kommen.

Bereinigung und Präzisierung von Begriffen und Wortbedeutungen

Die Rückbesinnung auf dialogische Management- und Kommunikationsansätze eines Jendrik Petersen oder David Bohm sowie deren Verknüpfung mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Hirnforschung können den dringend erforderlichen Wandel unterstützen und verstärken.

Daher können nicht nur die Begriffe Neuroökonomie, Neuromarketing oder Embodiment als Synonyme für diesen Wandel gelten.

Auch eine Bereinigung und Präzisierung des Begriffes Dialog und dessen Herauslösung aus der Beliebigkeit der allüberall praktizierten alltagssprachlichen Vergewaltigung ist Voraussetzung für einen solchen Wandel. Dialog und Dialogisches sind ethisch, sozial, kulturell und moralisch mit einem Wertecode verknüpft, der jenseits aller Beliebigkeit steht – und mit einem Verhalten gegenüber Kollegen, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern, dem Aufrichtigkeit und nicht Taktieren inhärent ist, Offenheit und nicht verdecktes Kalkül, Respekt und nicht intellektuelle Arroganz, würdevoller Umgang mit dem anderen und nicht demütigende Überheblichkeit, Klarheit und nicht Vieldeutigkeit. Über dem Begriff Dialog liegen viele Schichten von Bedeutungen und Bedeutungsinhalten, die mit dem Dialogischen im Platonschen Sinn oder in der Annäherung eines Jendrik Petersen an das Dialogische im Management wenig bis nichts gemeinsam haben. Eine Gesprächsrunde – ob in den Medien oder in politischen Zirkeln oder auf Vorstandsebene – als Dialog zu bezeichnen, nur weil man damit den Anspruch auf ein gehobenes Gesprächsniveau zum Ausdruck bringen möchte, ist Irreführung.

Dialog als propagandistisches Schwindeletikett für manipulativ indoktrinierende Beeinflussungsrunden zu verwenden, hat eine lange Tradition. Diese aufzubrechen und dem Dialog und dem Dialogischen jene klare Begrifflichkeit wieder zu schenken, wird voraussichtlich noch mit zahlreichen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten – theoretisch wie auch empirisch – verbunden sein.

Denn dass die Neukreation von Begriffen durch neue Wortkombinationen oder die Bereinigung missverständlich verwendeter Begriffe, aber auch eine etwaige Übernahme von Begriffen aus anderen Sprachkulturen wichtig für Fortschritte im Denken der Menschen sind, belegen neurowissenschaftliche

Experimente. Wenn die Sprache ein Wort nicht vorsieht oder das Wort mit bestimmten, dem Wortsinn nicht entsprechenden Worten verbunden wird, lernt unser Gehirn nicht, im (richtigen) Wortsinn zu denken. Und wenn keine passende Wortschöpfung da ist, wird gerne u. a. zu Anglizismen gegriffen.

Zur Überbrückung der begrifflosen Zeit im deutschsprachigen Raum⁶¹⁶ plädieren daher Wissenschaftler für die Übernahme der diesbezüglichen Anglizismen – wie zum Beispiel „Embodiment“ und „embodied communications“. Für „verkörperte“ Kommunikation, für die kommunikative Verbindung von „Körper und Geist“, deren Ausdrucksformen und gegenseitige Beeinflussungsszenarien, gibt es trotz intensiver wissenschaftlicher Forschungstätigkeit im deutschen Sprachgebrauch keine akzeptierten und entsprechend aussagekräftigen Begriffe und Worte – was nach Ansicht der Autorin nicht nur ein semantisches Defizit zum Ausdruck bringt, sondern einer möglicherweise historisch bedingten und erklärbaren Distanz zum Körperlichen in unserem Kulturkreis entspringt.

Zusätzlich kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass – gespiegelt durch die wissenschaftliche Managementliteratur – ganze Managergenerationen so beschäftigt waren mit der Erhöhung der Produktionsziffern, der Erhöhung finanzieller und personeller Ressourcen, dem Vordringen in neue Märkte, dass für Fragen des engen Zusammenhanges der Vorgänge im psychischen System mit den Vorgängen im Körper und für daraus resultierende Erkenntnisse für Management und Führung von Mitarbeitern/Kollegen weder Zeit noch Interesse bestand. Diese Mauer gegenüber neuen Perspektiven der (Körper-)Kommunikation mit Blickrichtung Psychologie beginnt zu bröckeln. Die Vorgänge im psychischen System stehen nun einmal vielfach belegt in einem engen Zusammenhang mit dem Körper, ob man es bewusst wahrnimmt und/oder auch bewusst unterdrücken will. Der Körper reagiert auf psychisches Erleben und spielt immer eine bedeutende Rolle – ob wir denken, etwas tun oder Emotionen verspüren. Zusammenhänge, die nicht zu leugnen sind, höchstens zu ignorieren. Aber es würde nicht gerade von Weitblick als Führungskraft zeugen, wenn man sich selbst der Chancen beraubt, Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen besser zu verstehen und besser zu interpretieren. Die Vorgänge im psychischen System stehen, ob man es bewusst wahrnimmt und/oder auch bewusst unterdrücken will, in einem engen Zusammenhang mit den Vorgängen im Körper – und der Körper reagiert auch auf psychisches Erleben. Unser Körper spielt immer eine bedeutende Rolle – ob wir denken, etwas tun oder Emotionen spüren.⁶¹⁷

⁶¹⁶ „Deutscher“ Sprachgebrauch wird hier in dem Sinn verwendet, dass dies für den deutschsprachigen Raum Deutschland-Österreich-Schweiz Gültigkeit hat.

⁶¹⁷ Vgl. Storch, Maja: Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 35–72, S. 37.

6.3 Abbildung 1: Kommunikation – ganzheitlich und interdisziplinär

Die Darstellung der komplexen körperlichen, geistigen und energetischen Prozesse und Abläufe, die für menschliche Kommunikation – bewusst und unbewusst – erforderlich sind, erfolgt an dieser Stelle in Form einer losen assoziativ-prozessualen Wort-Kette. Sie dient einer komprimierten (Wort) Illustration jener relevanten Beeinflussungsmechanismen, die der Verfasserin dieser Arbeit im Moment zugänglich sind und durch weitere Anschluss-Arbeiten erscheinen.

Diese inhaltliche Richt-Schnur ist als überblicksmäßiger Wegweiser gedacht, die Komplexheit kommunikativer Abläufe und Prozesse auf Eck-Elemente reduzierend aufzuzeigen, angefangen von der (einfachen) Gesprächssituation zwischen zwei Kommunikationspartnern bis hin zum Phänomen der Emergenz. Diese kann als Mehrwert dialogischer Kommunikation entstehen, wenn dialogische Bedingungen und Voraussetzungen idealtypisch erfüllt werden:

SYSTEM: Durch Gespräche, durch Interaktion und Kommunikation wird ein **SYSTEM** gebildet. Zwei oder mehrere Personen bilden dieses...energiegeladene... System.

... das System wird quasi unter Strom gesetzt; z.B. durch Gespräche ... Randbedingung ist, dass die Umwelt bzw. die sich ergebenden Umwelteinflüsse, in der sich das System (die Gesprächspartner z.B.) befindet, mitberücksichtigt werden...

... Systembildung führt zu neuerlichen (z.B. sozialen) **MUSTERBILDUNGEN**¹ ...

... Musterbildungen wiederum kreieren durch Selbstorganisation des Systems neue Inhalte, die im Gedächtnis in Form von **MULTICODIERTE NETZWERKE**² abgespeichert werden ...

... Multicodiert bedeutet, dass diese Netzwerke auf allen **SINNESKANÄLEN** mit Erinnerungen verknüpft sind ...

... **SYNCHRONISATION**³ entsteht (Musterbildung im sozialen Zusammenspiel von Individuen) ...
1 plus 1 = 3; weil Synchronisation durch Dialog begünstigt wird ... Synchronie vom Griechischen:
syn = zusammen; chronos = Zeit; ... ständiger Prozess ... unbewusste Synchronisation im Alltag ...

1 Musterbildung: In der Alltagssprache bezeichnet man eine regelmäßige, geordnete und vorhersehbare Anordnung von Einzelelementen als Muster. In einem geschlossenen System kann nach grundlegenden physikalischen Gesetzen immer nur die Unordnung – also die Entropie – wachsen, aber nicht die Ordnung – also die Muster. Eine spontane Musterbildung ist das Kennzeichen von Selbstorganisation (vgl. Storch/Cantieni et al. S. 151).

2 Multicodierte Netzwerke: Die Multisensorik-Forschung ist zu einem wichtigen Faktor in der Hirnforschung geworden, weil man heute weiß, dass die Umwelt, Produkte, Menschen über verschiedenste Wahrnehmungskanäle und Signale auf das Gehirn einwirken. Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Tasten sind ein Teil der Wahrnehmung – und, was als relevante Entdeckung angesehen wird, ist, dass bei einer zeitgleichen Wahrnehmung über verschiedenen Sinneskanälen, das menschliche Hirn dies verstärkt wahrnimmt – positiv, wie negativ. Gesagtes, verbunden mit entsprechender Gestik und Mimik und Tonalität, wirkt um Vieles mehr als nur der Inhalt an sich (vgl. Häusel 2014b, S. 16).

3 Synchronisation/synchrone Erregungsmuster: Darunter versteht man die Verbindung von Eigenschaften eines Objektes, sowie von Erlebnissen – im Zuge neuronaler Prozesse. Bei entsprechenden Erlebnissen können durch so genannte synchrone Erregungsmuster die gegebenen sensorischen, affektiven, motorischen und kognitiven Anteile miteinander verbunden werden. Daher hat die Veränderung auf einer dieser Ebenen stets Auswirkungen auf alle anderen. Das heißt, oft genügt ein Geräusch, ein Duft oder ein Tonfall oder eine Bemerkung – und für den Gesprächspartner sind plötzlich Situation, Stimmung, Empfindung präsent, die er in einem anderen Zusammenhang erlebte und die zu diesem Zeitpunkt entsprechende Gefühle, Stimmung oder Empfindungen ausgelöst haben. Diese enge Verknüpfung und Verbindung zwischen Wahrnehmung, Empfinden, Denken, Fühlen, Stimmungen ist für eine gelingende Unternehmenskommunikation eine besondere Hausforderung (vgl. Hüther, 2015, S. 92 ff.).

...das **IMPLIZITE SYSTEM**⁴ im Gehirn arbeitet hocheffizient und weitgehend unbewußt... - regelt unter anderem die gesamte non-verbale Kommunikation, Sinneswahrnehmung und Emotionen...

ZUSAMMENHANG zwischen Synchronie und Qualität der Beziehung... bei Sympathie etwa ist der Effekt ausgeprägter!

... Effekt bei Synchronie – es erfolgt eine so genannte soziale Ansteckung. Zum Beispiel bei Flirts ist oft Synchronie im Spiel. Sie sagt Erfolg bei „Anbahnungs“-Kommunikation voraus...

... **EMOTIONEN** ...

...“Emotionen anderer können ansteckend sein“ sein – wir „leiden“ mit...wir „freuen“ uns mit... Grund dafür ist die ...**INSULA**⁵ zuständig (Struktur der Hirnrinde im Bereich der Schläfen)... sie feuert nicht nur, wenn wir z.B. selbst Schmerz empfinden, sondern selbst wenn wir Schmerz nur beobachten!...

... Emotionen werden an verschiedenen Stellen im Gehirn abgespeichert ... Spuren/Impulse aus den verschiedenen **SINNSYSTEMEN** werden durch das Gehirn zusammengeführt und verknüpft ...

... werden alle fünf Sinnesysteme gleichermaßen angesprochen, ist die Wirkung (der Botschaft, des Eindrucks) um ein Vielfaches größer (als die Summe der einzelnen Wahrnehmungen). Die fünf (Haupt-) Sehen, Hören, Schmecken, Riechen, Tasten haben unterschiedliche Eingänge im Gehirn; sind in unterschiedlichen Bereichen des Gehirns lokalisiert. Kurz nach der primären Verarbeitung werden die Sinneseindrücke zusammen geführt; sie beeinflussen sich gegenseitig.

Das bedeutet: unser Gehirn arbeitet **MULTISENSORISCH**⁶ ...

... **DIALOGISCHE GESPRÄCHE** führen durch die Aktivierung aller Sinne zu einem multisensorischen Effekt ... und somit zum so genannten ... **MULTISENSORY ENHANCEMENT**⁷ = Wirkungsexplosion im Kopf!

-
- 4 Implizites Gedächtnis: Alles, was wir einmal erfahren haben, auch sämtliche Eindrücke (sensorisch, affektiv, motorisch), werden im Gehirn abgespeichert. Das implizite Gedächtnis wird als grundlegendes Substrat des so genannten Unbewussten bezeichnet und enthält Eindrücke unter anderem auch von den empfundenen Gefühlen und Beziehungen (vgl. Hüther, 2015, S. 89 ff.).
 - 5 Emotionen und Motive sind für das Verhalten der Menschen wichtige Treiber. So ist zum Beispiel eine Marken-Positionierung oder ein Anreizsystem für Mitarbeiter nur dann nachhaltig relevant, wenn sie die grundlegenden, impliziten Motive der Menschen ansprechen. Das ist auch der Grund, warum die Belohnungszentren im Gehirn aufleuchten (feuern), wenn jemand starke Marken sieht. Dabei gibt es – wie die neuroökonomische Forschung belegt – einen Widerstreit zwischen dem Haben-wollen (Motive, Limbisches System) und z.B. einer kritischen Preis-Prüfung (Insula). Ist der Impuls des Haben-wollens stark genug, wird ein höherer Preis akzeptiert. Grundsätzlich hat jedes Emotionssystem eine Seite, die positiv lustvolle Gefühle auslöst und/oder negativ schmerzliche (vgl. Scheier/Held 2014, S. 102).
 - 6 Multisensorisch: Gehirn arbeitet multisensorisch, ohne dass wir das merken. Kognitive Sinnsysteme wie Hören, Sehen, Tasten, Riechen usw., sind kurz nach ihrem Eintritt ins Gehirn sehr eng verknüpft... Ziemlich schnell erreichen die multisensual verknüpften Sinnesdaten das Limbische System, das für die emotionale Bewertung zuständig ist. Von besonderer Bedeutung für die multisensorische Zusammenführung von Emotion und Kognition sind der orbitofrontale Kortex und die Amygdala (Lindstrom, 2015, S. 192).
 - 7 Multisensory Enhancement ist, wenn zeitgleich über unsere unterschiedlichen Wahrnehmungskanäle Botschaften in unser Gehirn dringen und durch die dort stattfindende gegenseitige Beeinflussung durch das Gehirn ein neuronaler Verstärkermechanismus in Gang gesetzt wird. Denn Botschaften, die zeitgleich über verschiedene Wahrnehmungskanäle eingespielt werden, verstärkt das Gehirn in der Folge um ein Mehrfaches. Die Multisensorik-Forschung spielt inzwischen in der Hirnforschung eine wichtige Rolle. (vgl. Lindstrom, 2014, S. 193 und vgl. Häusel 2014, S. 16).

... Dialoge und Gespräche zählen zu jenen Führungsinstrumenten, die von den meisten CEO's als besonders entscheidend bezeichnet werden - als Voraussetzung für erfolgreiches Management ...

... Das **KOGNITIVE SYSTEM** verknüpft die Sinneseinwirkungen kurz nach Eintritt ins Gehirn ...

... das **LIMBISCHE SYSTEM** - zuständig für Emotionen und emotionale Bewertungen - wird schnell erreicht s.

... **EMOTIONEN UND KOGNITION** – es kommt zu einer multisensorischen Zusammenführung. Verantwortlich dafür sind der orbitofrontaler Kortex⁸ und Amygdala⁹ ...

... Sie beeinflussen sich gegenseitig; zum Beispiel: schwerer Gegenstand wird als wertvoller erlebt als ein leichter; leichte Gegenstände werden als billig empfunden ...

... **MULTISENSORISCHE VERSTÄRKUNG** bzw. multisensory enhancement bedeutet ...
... zeitgleich strömen gleiche Botschaften ins Gehirn – ein neuronaler Verstärkermechanismus entsteht ...

... Der Effekt von Multisensory Enhancement kann bis zu **10 x SO STARK** sein, als man aus der Summe der einzelnen Sinneseindrücke erwarten könnte! Das bedeutet ...

= **SUPERADDITIVITÄT**¹⁰ entsteht – das Verstärkerzentren in unserem Gehirn addiert die Sinneseindrücke nicht nur, sondern verstärkt sie um ein Vielfaches ...
... auch Dialogisches kann eine solche Verstärkerfunktion auslösen, da mehrere Sinne gleichzeitig angesprochen werden ...
... ein fünfdimensionales Erleben dadurch möglich ...
... Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken, Tasten ...
... Es kommt zum **MULTISENSORY ENHANCEMENT** –

... Die multisensorische Verstärkung ...
... kann für die Verstärkung kommunikativer Effekte ebenso genutzt werden, wie für eine Markenbildung – damit eine Marke zu einer Sinnes-Marke wird.

... Der Übergang von der zweidimensionalen Existenz der Kommunikation – mit Sehen und Hören – zu einer vitalen, fünfdimensional erlebten Kommunikation oder Marke ist möglich

8 Orbitofrontaler Kortex: Das Limbische System, das mit der Verarbeitung von Emotionen beschäftigt ist, ist in den letzten Jahrzehnten insofern größer geworden, als Hirnforscher immer mehr Hirnbereiche als emotional ansehen, als dies noch vor einigen Jahren angenommen wurde. Auch der orbitofrontale Kortex wird heute dem Limbischen System zugeordnet (vgl. Häusel 2014a, S. 251). Die multisensorische Verstärkung findet prinzipiell in Millionen Nervenzellen statt, die im ganzen Gehirn verteilt sind. Diese Multisensorik-Nervenzellen nennt man Interneurone, weil sie den Input aus verschiedenen Sinneskanälen gleichzeitig verarbeiten. Auch im Limbischen System gibt es eine Reihe solcher Verstärkerzentren. Sie beruhen vor allem auf dem Zusammenspiel zwischen der Amygdala und dem orbitofrontalen Kortex.

9 Amygdala: Wird als die graue Eminenz in unserem Gehirn angesehen. An der emotionalen Bewertung von Objekten ist die Amygdala maßgeblich beteiligt. Sie ist Teil aller großen Emotionssysteme – der Dominanz, Stimulanz, Balance und Sexualität.

10 Superadditivität: Wenn gleichzeitig über verschiedene Kanäle eine Botschaft wahrgenommen wird, können wir ein Ereignis bis zu zehnmal so stark erleben, als dies aus der summierten Stärke der einzelnen Sinneseindrücke zu erwarten wäre – ausgelöst durch den neuronalen Verstärkermechanismus. Die Verstärkerzentren im Gehirn addieren nicht lediglich die Sinnesstärken, sondern verstärken sie – ein Phänomen, das man Superadditivität nennt (vgl. Lindstrom 2014, S. 193).

Eine Brücke dorthin wäre ...dass man die Kommunikationserlebnisse gezielt erweitert, indem mehrdimensionales Erleben durch die Einbeziehung alle Hauptsinne ermöglicht wird...

... durch eine ganzheitliche Sicht und Haltung - multisensorische Verstärkung entsteht...
begünstigt neue Wege, die zu einer erhöhten Wirtschaftlichkeit, Effizienz, zu größeren Erfolg
führen können ...

... Dialogische Kommunikation - bedeutet Mehrwert, bedeutet Neues ...

durch Dialog kann sich emergente Wirkung der Internen Kommunikation entfalten

... Voraussetzungen dazu:

- ... dialogische Begegnung zwischen Gesprächs- und/oder Kooperationspartnern, die Begegnung auf Augenhöhe... zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten -
- ... Aspekte dialogischer „Bedingungen“ identifizieren ...
- ... **DIALOGISCHE RAHMENSETZUNGEN/BEDINGUNG** ...
- ... Dialogische Kommunikationskultur ...
- ... plus interdisziplinäre Erkenntnisse ...
- ... plus multisensorische Kommunikation ...
- ... führt zur Erweiterung des Dialog-Dekalogs ...
 - ... in Richtung Emergenz ...
 - ... mit dem Ergebnis erhöhter innovativer und kreativer Leistungen; völlig Neues und Unerwartetes kann entstehen; Erfolge erhöhen Zufriedenheit und Motivation;

Schlussfolgerungen und Diskussion ...

Leitideen für eine dialogische, multisensorische Kommunikation mit erhöhtem Erfolgspotenzial.

(siehe: Leitlinien für eine dialogische – multisensorische – Kommunikation in Unternehmen und Organisationen).

Abbildung 1: Kommunikationsprozess - ganzheitlich;
Grafik: Eigenproduktion

6.4 Empirie: Perspektivenwechsel in der Kommunikation

Man kann nicht neue Wege gehen, ohne die Spur zu wechseln. Das gilt für CEOs ebenso wie für Einsichten in aktive und passive Kommunikation und für deren wissenschaftliche Fundierung. Das eingangs dialogisch modulierte Zitat von Konfuzius, das im Original lautet: „Wenn du die Spur nicht wechselst, hast du keine Chance zu überholen“, spricht jenen Paradigmenwechsel an, zu welchem offenkundig über längere Zeit die Überzeugung und die Zivilcourage, es anzugehen, fehlte. In der Theorie wie auch in der Praxis.

Die Ergebnisse der empirischen Arbeit deuten jedoch auf einen ermutigenden Perspektivenwechsel hin. Festgefahren scheinende Wege werden verlassen und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem scheint zum Leben zu erwachen:

- Interne Kommunikation wird nicht mehr nur als Appendix der Unternehmenskommunikation gesehen und behandelt. Die Interne Kommunikation wird als zentrales Steuerungselement betrachtet und als strategisch relevant eingestuft.
- Als wichtigste Methode der Internen Kommunikation wird das persönliche Gespräch – der Dialog – bezeichnet, mit allen damit verbundenen Vorteilen.

In der Unternehmenspraxis scheint das Nützlichkeitsdenken verhältnismäßig zügig zu Änderungen im Verhalten zu führen. Intuitiv oder aus einem – wie es ein CEO nannte – bestimmten Bauchgefühl heraus.⁶¹⁸

Dass die Dialogfähigkeit in manchen Bereichen der Wissenschaft offenbar noch nicht so weit entwickelt ist, veranlasste schon Bohm dazu, die unglückselige Eitelkeit und Ignoranz, zu der auch Wissenschaftler offenbar neigen können, an der Verweigerung von Dialog zwischen den zwei höchst renommierten Physikern und Nobelpreisträgern, dem Deutschen Albert Einstein, der 1921 den Nobelpreis für Physik erhielt, und dem Dänen Niels Bohr, der ein Jahr danach ebenfalls mit dem Nobelpreis für Physik ausgezeichnet wurde, aufzuzeigen. Großes Neues wäre nach Ansicht Bohms möglicherweise entstanden, wenn die beiden zu einer dialogischen Haltung gegenüber dem Wissen und Können des jeweils anderen fähig gewesen wären, und zu einem aktiven In-der-Schwebe-Halten der eigenen Ansichten.

Ein Vorstoßen über die Relativitätstheorie und die Quantentheorie hinaus hätte die Tür zu etwas völlig Neuem öffnen können, das eventuell zu einer Verbindung beider Standpunkte geführt hätte⁶¹⁹. Bedauerliches Beharren auf dem jeweils eigenen Standpunkt bis hin zur Gesprächsverweigerung verhinderte den möglichen Sprung in eine neue Dimension.

Wahrheiten zu suchen und das Erheben eines Wahrheitsanspruches widerspricht dialogischem Denken. Dies stellt eine große Schwierigkeit für die Wissenschaft an sich dar, weil wissenschaftliches Arbeiten per definitionem und explizit darauf ausgerichtet ist, die Wahrheiten zu erforschen. Die Wissenschaft lässt nur das gelten, was insofern als wahr angesehen werden kann, weil es durch eine

⁶¹⁸ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_CEO-Zitat.

⁶¹⁹ Vgl. Bohm 2014, S. 85.

Reihe von Experimenten und Schlussfolgerungen plausibel erklärbar, durch empirische Befunde, mittels bildgebender Diagnostik oder hermeneutische⁶²⁰ Auslegung belegbar ist. Eine Einstellung, die – der Definition, was wissenschaftliches Arbeiten ist, verpflichtet – auch als problematisch und in manchen Belangen unnötig begrenzend angesehen werden könnte. Denn keine Beweise zu haben für die Existenz einer Sache, ist noch nicht ein Beweis für deren Nichtexistenz⁶²¹. So ist z. B. das, was wir Bewusstsein nennen, wie und wodurch es entsteht, immer noch ein Rätsel, dennoch existent.

Diese Grundhaltung der Offenheit für anderes, für Dinge, die vielleicht noch nicht erklärbar sind, aber schon in Bälde erklärbar sein können – zumal sich die Forschung Jahr für Jahr durch neue Erkenntnisse immer wieder selbst übertrifft –, ist eine lohnende und zutiefst dialogische. Durch das In-Schwebe-Halten und nicht bewerten Phasen einer neuen Zuordnung, einer anderen Ordnung oder Überordnung ermöglichen. Für die Kommunikationshaltung einer Führungskraft, die Ergebnissen verpflichtet ist und sich im Zeitkorsett eines gedachten 8-Stunden-Tages befindet, aber in der Realität eines 18-Stunden-Tages zwischen Stakeholder- und Shareholder-Interessen abwägend agieren sollte, ist dies herausfordernd.

Für ein besseres Verständnis von Kommunikation sind psychologische Kenntnisse wertvoll und helfen, Erleben und menschliches Verhalten in deren komplexer Vernetzung und Verbundenheit klarer zu sehen. Eine spannende Fragestellung ist letztendlich auch die, ob wir die Realität so wahrnehmen, wie sie ist, oder ob wir uns unsere eigene Wirklichkeit schaffen. Ebenso spannend ist die Frage, ob wir einen Gesprächspartner (positiv oder negativ) objektiv beurteilen, wenn wir das Wurzelwerk der Gründe und Hintergründe für sein Verhalten freigelegt haben und erkennen, oder ob unser Bauchgefühl, unsere Intuition unser Denken determiniert. Fragen, deren Beantwortung weitere wichtige Aspekte zwischenmenschlicher Interaktion beleuchten würde, die aber nicht substanzieller Gegenstand dieser Arbeit sein können – wenngleich psychologische Erkenntnisse verschiedentlich einfließen in die Gesamtbewertung kommunikativer Vorgänge und Prozesse.

Denkbar ist, dass Einzeldisziplinen und deren Betrachtungswinkel die Gefahr eines Tunnelblicks in sich bergen, dass sich viele Lösungsansätze nicht erschließen können, wenn die strenge Rahmensetzung einer einzelnen Wissenschaftsdisziplin bestehen bleibt. Hinsichtlich der Wirkung wichtiger Faktoren auf die Organisation und Umsetzung von Unternehmenskommunikation besteht noch ausreichend theoretischer und praktischer Forschungsbedarf. Insbesondere auch gilt es die theoretische Fundierung der Motivationsdimension von Mitarbeitern (und anderen Stakeholdern) zu beleuchten, aber auch die Aspekte einer möglichen Beeinflussung der Motivation durch entsprechende innerorganisatorische Maßnahmen und/oder Verhaltensweisen⁶²². In diesem Zusammenhang kann das Konzept eines Dialogischen (Kommunikations-)Managements, wie es Petersen in seiner Habilitationsschrift u. a. als Dekalog formulierte und präziserte, als wichtige Anschlussarbeit betrachtet werden – und als Brückenkopf zu einer verstärkten Öffnung und Erweiterung des wissenschaftlichen

⁶²⁰ Hermeneutik, vom griechischen *herméneuein* = erklären, auslegen, übersetzen; eine Methode, die zur Interpretation von Texten und des Verstehens angewandt wird.

⁶²¹ Vgl. Huber, Johannes/Fehringer, Andrea/Köpf, Thomas (2016): *Es existiert. Die Wissenschaft entdeckt das Unsichtbare*, Wien: edition a, S. 98.

⁶²² Vgl. Ahlers 2006, 339 ff.

Kooperationsrepertoires⁶²³. Wenn Petersen die Veränderungsbereitschaft und die Notwendigkeit zu veränderten Wahrnehmungs-, Denk-, Organisations- und Handlungsformen im Kontext mit Lernprozessen von Organisationen bzw. Unternehmen anspricht, deutet das auf eine wissenschaftliche Freigeistigkeit hin, die zur bestmöglichen Zielerreichung Expertentum unterschiedlicher Disziplinen ansprechen und bündeln möchte⁶²⁴.

In Verbindung mit angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen kann als hochrelevant für die Qualität der in einem Unternehmen angewandten Gesprächskultur bezeichnet werden, dass auf den Fundus psychologischer Erkenntnisse verstärkt zugegriffen und auf diesen reichen Wissenspool nicht verzichtet werden sollte. Kommunikation ist nicht aufgrund der Vielfalt an technischen Möglichkeiten oder Settings ein diffiziles und anspruchsvolles Unterfangen, sondern deshalb, weil der Hauptgegenstand „Mensch“ ohne das Zusammenführen von Erkenntnissen diverser Wissenschaftsdisziplinen (speziell der Neurowissenschaften, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften) nicht in der Tiefe und vollumfänglich verstanden werden kann. Zentraler Punkt dabei ist, dass auch diese Zusammenführung unterschiedlicher Erkenntnisse und eine darauf basierende Kooperation einer dialogischen Grundhaltung entsprechen muss – und nicht eitles Expertentum als Feind des Dialogs zum Tragen kommt⁶²⁵.

Dialogisches und Erfolg

Die Bedeutung der Internen Kommunikation für die CEOs kann an deren Haltung zur Internen Kommunikation und deren Zeitaufwand für die Interne Kommunikation abgelesen werden.

Auch wenn Dialog als lernbare Disziplin bezeichnet wird⁶²⁶, ist es denkbar, dass diese – mit dem Änderungsprozess verwobenen – Ängste von Führungskräften und deren Bewältigung die größte Herausforderung, aber unter Umständen größte Hürde für die Durchdringung von Managementetagen mit dialogischem Denken sind. Nur zu überwinden durch noch stärkere Motive – den Wunsch nach Erfolg und die Zielsetzung, besser zu werden als andere.

Allein die gedankliche Antizipation eines theoretisch möglichen Erfolges kann euphorische Gefühle auslösen – wie umgekehrt auch Stress (mit messbaren körperlichen Auswirkungen auf die Hormonausschüttung) allein dadurch entstehen kann, dass man sich gedanklich mit einer unangenehmen Situation oder Person auseinandersetzt. Bei Wohlgefühlen, verursacht durch eine erhöhte Endorphinproduktion, können bei Führungskräften mehrere Gefühlsregungen entstehen: das wohlige Glücksgefühl, aber auch eine Leichtigkeit, die zu leichtsinnigen Impulshandlungen führen könnte⁶²⁷.

⁶²³ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

⁶²⁴ Vgl. Petersen 2003, S. 338 ff.

⁶²⁵ Vgl. Benesch 2011, S. 90 ff.

⁶²⁶ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

⁶²⁷ Vgl. Reisman 2013, S. 158 f.

Mit der Grundhaltung des Dialogischen ändert sich nicht nur das Verhalten des CEOs. Angewandt im Unternehmen, verändert das Dialogische die gesamte Unternehmenskultur und das Unternehmen selbst. Ausschließlich in eine positive Richtung, wie belegt und bewiesen.

Dialogische Führung will durch das Vertrauen in und das Bauen auf die Fähigkeiten und die Kraft jedes Einzelnen die unterschiedlichen Interessen in Einklang bringen – zum Wohle des Einzelnen, aber auch zum Wohle aller bzw. des Unternehmens. Das bedeutet im Kern, dass die Persönlichkeit jedes Mitarbeiters und dessen Entwicklung gleichrangig behandelt wird mit der gemeinsamen Entwicklung von Unternehmenszielen. Das bedeutet, die individuellen Fähigkeiten und das Wohl des Ganzen sind auf einer Ebene und sollen zur Zufriedenheit beider gestaltet werden⁶²⁸.

Vertrauen und Eigenverantwortung

Wie nachhaltig wirksam die Vorteile einer dialogischen Führung sein können, wurde in einem entsprechenden Projekt in einem Unternehmen belegt, das heute nach wie vor zu den erfolgreichen Handelsketten zählt.

Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht unterstützten als Berater die Implementierung dialogischer Führungskultur in einer bundesweiten Drogeriemarktkette. Der Erfolg dieser Maßnahme, geprägt durch hochmotivierte Mitarbeiter, ausgeprägtes Service- und Dienstleistungsdenken, eigenverantwortliche Selbstführung und -kontrolle hält bis heute an. Meilensteine auf dem Weg dorthin waren, gemeinsam Zusammenhänge des Dialogischen zur betriebsinternen Wirklichkeit herzustellen, alle Schritte zu prüfen und zu setzen, die eine Eindeutigkeit in der Begegnung der jeweiligen Absichten erreichen lassen, ein Verständnis für Gefühle und Emotionen zu entwickeln, die gemeinsame Sache vorwärtszubringen und Fähigkeiten zu pflegen, die es ermöglichen, für Unerwartetes offen zu sein. In Summe ein Fundament für Vertrauensbildung ganz allgemein, speziell aber in das Vertrauen in andere Menschen, in Kollegen, aber auch Vertrauen in (festgelegte und gemeinsam erarbeitete) Abläufe und in die gemeinsamen Ziele, sowie in die Verantwortungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters und Kollegen⁶²⁹.

In der Empirie wird dem Vertrauen als Grundelement eines auf Erfolg ausgerichteten Managements seitens der CEOs ein prioritärer Stellenwert eingeräumt:

„... das Team muss auf einer bestimmten Vertrauensebene funktionieren. Ich würde sagen: Charisma, Vertrauen und Regelmäßigkeit. Das würde ich als wichtige Stützen sehen. Wenn die drei nicht gegeben sind, dann tust du dir schwer.“⁶³⁰

„Wie viel Zeit des Tages ist der internen Kommunikation gewidmet? Über das ganze Jahr gesprochen, über das ganze Jahr, würde ich meinen, dass interne Kommunikation, im weitesten Sinn, sicherlich 50 Prozent meiner Zeit ist.“⁶³¹ (22922–23143)

⁶²⁸ Vgl. Dietz, Karl-Martin/Kracht, Thomas (2011): Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel: dm-drogerie markt, 3., aktualisierte Neuauflage, Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 20 ff.

⁶²⁹ Vgl. Dietz/Kracht 2011, S. 117 ff.

⁶³⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 12_2015_ (16669–16896).

⁶³¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_ (22922–23143).

„Sicherlich das Wesentlichste ist der menschliche Kontakt“⁶³². Selbst wenn der mit persönlichen Gesprächen verbundene Zeitfaktor als eine der wirklich herausfordernden Managementaufgaben bezeichnet wurde, das persönliche Gespräch als Quelle für Problemlösungen, für Kreativität und innovative Ideen wird als das mit Abstand wichtigste Kommunikationstool gesehen – bestätigt in der Empirie dieser Arbeit in allen Experteninterviews.

„Das dialogische Element – nicht zu ersetzen. Nicht zu toppen.“ (17724–17789)

„Das heißt, dieser persönliche Kontakt kann durch nichts ersetzt werden – durch keine Technologie? Ja. Der Auffassung bin ich zutiefst. Das sagen übrigens auch Wissenschaftler.“⁶³³ (2882–3057)

„Für mich ist es nach wie vor das persönliche Gespräch. Das steht an erster Stelle.“⁶³⁴

„Also das ist überhaupt keine Frage, weil viele Leute glauben, sie kommunizieren eh so viel, indem sie im Internet sind. Das ist natürlich ein Unfug.“⁶³⁵

„Ja. Normalerweise ist das face-to-face. Das ist besser. Weil – jeder Mensch hat eine Aura. Und das hat nichts mit Esoterik zu tun.“⁶³⁶

„Wir leben davon, dass wir miteinander reden.“ (460–504)

„Arbeiten kann a jeder! Kommunizieren ist ganz entscheidend.“ (217–276)

- „Wir reden über Strategien, über Rahmenbedingungen – wie kann man die verändern, oder wie kann man mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen? Was muss man tun? Damit wir für den Sektor, für den wir Führungsverantwortung haben ... was machen wir ... wie können wir die überzeugen? Das wird gemeinschaftlich erarbeitet. Aber es ist natürlich schon so – so habe ich meine Aufgabe verstanden, dass ich nicht dasitze und sage, was tun wir jetzt? Ja? Also, Ratlosigkeit war nie meine Stärke. Was aber nicht heißt, dass ich nicht sag, so machen wir jetzt das.“⁶³⁷
- „Dass ich aber ab einem gewissen Moment den jeweiligen Kollegen hundertprozentige Rückendeckung gebe und mich darauf verlasse, dass, wenn sie in irgendeine Situation kommen, wo sie das Gefühl haben, dass sie ‚I weiß jetzt nicht, wie ich das jetzt machen soll‘, dann kommen sie zu mir. Ansonsten haben sie hundertprozentige Rückendeckung von mir.“⁶³⁸
- „Und wenn es irgendetwas gibt, dann kommt man und spricht darüber.“⁶³⁹

⁶³² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (7398–7455).

⁶³³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (2882–3057).

⁶³⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (17924–18007).

⁶³⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (3317–3466).

⁶³⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (3039–3168).

⁶³⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (14743–15295).

⁶³⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 21_2015_ (5758–6103).

⁶³⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 20_2015_ (8375–8440).

- „Es ist eher ein hohes Maß an persönlicher Kommunikation. Egal, wo ich durch die Gänge gehe – ich rede mit den Leuten. Egal, in welcher Hierarchiestufe. Das ist mir ziemlich wurscht.“⁶⁴⁰
- „Budget? Neun Millionen. Alles zusammen. Logischerweise ein sehr hohes Kampagnenbudget. Zwischen Kampagnenbudget und Kommunikationsbudget ist es sehr schwer, die Trennung zu machen.“⁶⁴¹
- „Weil das gesprochene Wort immer besser ist als das geschriebene.“⁶⁴²
- „Ich in meiner Funktion, was den Vorstand, Vorstandsvorsitzenden und die anderen Vorstände betrifft, brauche des nicht zu institutionalisieren, weil ich im regelmäßigen Kontakt ihm sage, des gefällt mir und des mach nimmer.“⁶⁴³
- „... für mich ist es so, dass – die absolute Top-Priorität für die Leistungsfähigkeit einer Organisation definiert sich über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das heißt, für mich ist alles, was mit Human Resources zusammenhängt, das Wichtigste. Es gibt nichts Wichtigeres. Man glaubt immer, andere Dinge sind wichtiger in einer Organisation. Stimmt aber nicht. Das Wichtigste sind die Menschen.“⁶⁴⁴
- „Ich in meiner Funktion, was den Vorstand, Vorstandsvorsitzenden und die anderen Vorstände betrifft, brauche des nicht zu institutionalisieren, weil ich im regelmäßigen Kontakt ihm sage, des gefällt mir und des mach nimmer.“⁶⁴⁵
- „Gibt es zwischen der Qualität der Kommunikation und der Wertschöpfung Ihrer Meinung nach einen Zusammenhang? Ja, sicher. Wenn die interne Kommunikation gut ist, dann steigt mit Sicherheit die Produktivität. Weil sich die Menschen viel mehr engagieren. Weil sie viel motivierter sind.“⁶⁴⁶

Wirkung von Kultur, Werten und Qualität

Eine Differenzierung und Trennung von Unternehmenskultur und Kommunikationskultur ist abteilungstechnisch ein Relikt einer Ära, in der Wirtschaftsexperten – unterstützt durch wissenschaftliche Sparringpartner – überzeugt waren, dass Unternehmen ihre Kultur allein aus den unternehmerischen Tätigkeiten heraus zu bilden imstande sind. Der Kommunikation wurde gnadenhalber eine Assistenzrolle zgedacht – im Alleinanspruchsansatz für das Wohlergehen aller Stakeholder eines Unternehmens möglicherweise einer der gravierendsten Irrtümer. Denn Unternehmenskultur ohne Kommunikationskultur ist ein Hohlkörper und muss ein solcher bleiben. Weil das wichtigste Element, die Belegung mit und durch Menschen, deren geistreiches Handeln, Inspiration

⁶⁴⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 18_2015_ (2949–3131).

⁶⁴¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 4_2015_ (242–421).

⁶⁴² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (2619–2683).

⁶⁴³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (14283–14506).

⁶⁴⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 4_2015_ (1257–1646).

⁶⁴⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (1821–1901).

⁶⁴⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (23676–23960).

und zwischenmenschliche Beziehungsstärke, sowie deren Gefühls- und Emotionsbandbreite – kurz gesagt: die menschliche Größe – fehlt. Auf technische und organisatorische Konstrukte, auf die Perfektionierung von Artefakten und Unternehmensleitbildern kann man Unternehmenskultur zwar aufsetzen. Gelebte Unternehmenskultur ist aber untrennbar mit der gelebten Kommunikationskultur verwebt und durch sie bedingt – sie sind ein Paar Schuhe, nicht zwei.

Das kulturelle Profil einer Organisation entscheidet, welche Interaktionsformen und welches Verhalten von den Kollegen und Mitarbeitern gewünscht werden. Die herrschende Kommunikationskultur entspricht einer Rahmensetzung, die auch aufzeigt, welche emotionalen Ausdruckformen akzeptiert oder als störend empfunden werden. Dementsprechend setzt das kulturelle Profil den Rahmen für erwünschte, akzeptierte, tolerierte oder „unmögliche“ Verhaltensweisen. Ein Faktum mit weitreichenden Folgen, weil u. a. solche Rahmensetzungen bzw. deren Verletzungen einen Einfluss auch auf die Hormonausschüttung bzw. Hormonproduktion der Mitarbeiter und Kollegen haben können. Das heißt nichts anderes, als dass kulturelle Dispositionen dazu führen, dass bei zwischenmenschlichen Interaktionen unser Hormonsystem auf eine bestimmte Art und Weise aktiviert wird – und so Einfluss auf den organisationalen Erfolg ausübt⁶⁴⁷.

Dialogisches Agieren und Handeln als identifikatorischer Grundsatz für CEOs determiniert Dialog als Metaebene für die Unternehmens- und Kommunikationskultur und ist prägendes Werteelement für den Charakter der in diesem Unternehmen tätigen Führungskräfte, aber auch des Unternehmens selbst. Maak/Ulrich sehen in einer Wertegemeinschaft und als solche in einer Sprach- und Moralgesellschaft das Lebensweltliche im Unternehmen. Ihr jeweils spezifischer Charakter entscheidet dann, inwieweit ein Unternehmen integer und erfolgreich ist. Die Bedeutung von moralisch-charakterlichen Leadership-Qualitäten für die Prosperität einer Organisation kann nicht hoch genug eingestuft werden. Das Unternehmen steht oder fällt mit ihnen⁶⁴⁸.

So gesehen begründen sich daher der Charakter und die Vernunft eines Unternehmens, einer Organisation, auf dem Charakter und der Vernunft der dort handelnden Personen⁶⁴⁹. Dieser Zusammenhang ist evident – auch wenn es um die Negativ-Spirale einer Entwicklung in einem Unternehmen geht. Die These mag gewagt klingen, trifft aber nach Ansicht der Autorin – nach Auswertung der empirischen Daten und der Analyse entsprechender Fachliteratur – zu: Wenn CEOs dialogbasiert handeln und ein Unternehmen bzw. eine Organisation den Dialog als Werte- und Orientierungsgerüst zur Dachmarke ihrer kulturellen Ausrichtung, ihrer Kommunikations- und Unternehmenskultur erhebt, tendiert die Wahrscheinlichkeit von Misswirtschaft und Skandalen gegen Null.

Die Sackgassen, in die sich kleine wie große Unternehmen bewegen – bzw. ins Erfolgs-Out –, sind immer mit denselben Steinen gepflastert. Auf ihnen stehen Begriffe wie menschliche Defizite, fehlende Empathie und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Kollegen, Respektlosigkeit, Arroganz gegenüber dem Wissen anderer, Ignorieren von Erkenntnissen, die das Verstehen von und das Verständnis für Menschen verbessern helfen oder die Unfähigkeit, zuhören zu können.

⁶⁴⁷ Vgl. Reisman 2013, S. 167.

⁶⁴⁸ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 360 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. Petersen 2003, S. 74.

Der tiefe Fall von Organisationen ist selten auf falsche Produktentscheidungen, technische Mängel oder eigenwillige Artefakte zurückzuführen. Vielmehr liegen die Gründe für den Bankrott einer Firma oder Skandale immer in menschlichen Fehlentwicklungen bei führenden Köpfen, der Anfälligkeit von CEOs und Führungskräften für persönliche Eitelkeiten, Gier oder Korruptierbarkeit. Charakterlichen und/oder dialogischen Aspekten künftiger bzw. potenzieller Führungskräfte nicht vorrangige Aufmerksamkeit zu schenken, ist angesichts der bekannt negativen Auswirkungen kommunikationsunfähiger Führungskräfte auf den Elan von Mitarbeitern eine dramatische Fehlentscheidung von Rekrutierungsgremien. Denn ein Management ohne ein dialogisches Profil wird weder erkennen können noch sein Verhalten danach ausrichten, dass das zukunftsentscheidende Kapital die Qualität des Humankapitals⁶⁵⁰ ist. Dies ist der größtmögliche Fehler, weil durch ethisches Handeln und respektvolles Verhalten effiziente Planung, Gestaltung und Steuerung von Unternehmensprozessen erst möglich – zumindest aber wesentlich erleichtert – wird. Vertrauensvolle Beziehungen, die dadurch entstehen, sind krisenfest und halten auch etwaigen Turbulenzen, die in jedem Unternehmen auftreten können, stabil stand.

Die Überbetonung harter Faktoren – zulasten weicher Faktoren – ist Hauptursache für Forderung nach einem Paradigmenwechsel.

Dialogische Führungsqualität bedeutet, über Antennen und ein Sensorium für behutsame und unterstützende Führung, Steuerung und Motivation zu verfügen. Unternehmensentwicklung und Weiterentwicklung ist ohne Mitarbeiterschaft, die sich ebenfalls täglich weiterentwickelt, undenkbar. Der ständige Bedarf, Wissen und Können an neue Situationen anzupassen, Mitarbeiter so zu fördern, dass diese Evaluation nahezu automatisiert und problemlos verläuft, heißt tägliches Lernen – in jeder Abteilung, auf jedem Arbeitsplatz. Führungskräfte, die sich zusätzlich zu ihrem tradierten Managementwissen neurowissenschaftlicher Erkenntnisse bewusst sind und wissen, wie fantastisch beispielsweise das Gehirn durch das Bilden zusätzlicher Dendriten und Dornen das menschliche Wissensreservoir bzw. die Leistungskapazität ständig erhöht, wenn dies erforderlich ist bzw. trainiert wird, werden der proaktiven Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitern einen anderen Stellenwert geben als solche, die auf Know-how aus eben diesem Wissensgebiet verzichten.

Kommunikationskultur und Gehirngröße

Heute weiß man – basierend auf zahlreichen Experimenten bzw. neurowissenschaftlichen Forschungsergebnissen –, dass wir – wenn wir uns in einem bestimmten Fachgebiet spezialisieren und durch ständiges Üben und Lernen weiterentwickeln –, durch die zusätzliche Bildung von Dendriten und Dornen in jenen Hirnregionen, die genau für dieses Spezialkönnen wichtig sind, in diesem Fachgebiet auch immer besser werden. Durch die Bildung weiterer Dendriten steigt die Zahl der Synapsen, was wiederum dazu führt, dass unser Aktionspotenzial erweitert wird, die neuronale Sensibilität auf diesbezügliche Reize, die wir empfangen, steigt und wir beispielsweise dann schneller und intensiver auf solche Reize reagieren⁶⁵¹.

⁶⁵⁰ Vgl. Petersen 2003, S. 72 ff.

⁶⁵¹ Vgl. Reisman 2013, S. 142.

Das Gehirn wächst demzufolge durch eine Kommunikationskultur, die Mitarbeiter fördert und für ihre persönliche Weiterentwicklung jene Rahmensetzungen kultiviert, die Eigeninitiative und Spezialisierung zum Ziel haben. Zumindest wächst das Gehirn durch die Bildung zusätzlicher Dendriten in jenen Arealen, bei denen für die Spezialisierung bzw. die gewählten Tätigkeiten ein erhöhtes Aktivierungsmuster erkennbar wird.

In den organisationalen Alltag übersetzt, heißt das nichts anderes, als dass ein CEO, der diese Zusammenhänge kennt, sich diese Phänomene insofern zunutze machen kann, als er durch konsequente Kultur- und Beziehungsimpulse die Haltung seiner Kollegen und Mitarbeiter nicht nur langfristig positiv zu beeinflussen imstande ist, sondern nicht auszuschließen ist, dass sich – verkürzt und vereinfacht dargestellt – das Gehirn bei einem konsequenten Training einer bestimmten Kommunikationskultur anpasst, weil es im Laufe der Zeit dann zu den besagten schnelleren und intensiveren synaptischen Reaktionen kommt. Das neuronale Synapsennetzwerk erfährt eine Erweiterung – und damit verbunden, die Verankerung gewünschter kultureller Dispositionen.

Die Fähigkeit der Spezialisierung von Nervenzellen führt dazu, dass bei ganz bestimmten Vorfällen ganz bestimmte Neuronen durch vermehrtes Feuern reagieren. Diese Neuronen repräsentieren de facto diesen Vorfall bzw. diese betreffende Funktion, wobei sich die Repräsentationen an ganz bestimmten Stellen des Gehirns bilden. Nähere Details scheinen für die Veranschaulichung von Zusammenhängen zwischen kommunikativen und neuronalen Prozessen nicht unbedingt erforderlich. Für die Zuordnung der Bedeutung von Kommunikation für die Gehirnentwicklung und vice versa aber durchaus aufschlussreich ist der Hinweis, dass Neuronen grundsätzlich spezialisiert werden können: auf Formen, Farben, Geschmäcker oder auch Tonfrequenzen. So wurde beispielsweise bei Musikern festgestellt, dass sie bezüglich Tonfrequenzen vergleichsweise stärkere Repräsentationen haben.

Zitate aus der Empirie:

„Soziale Intelligenz kann man nicht screenen.“⁶⁵² (20437–20507)

„Das hängt mit der Vorbildfunktion zusammen. Und das hängt auch damit zusammen, dass man so Tools wie zum Beispiel die Exploration hat. Das hat es in den 90er Jahren noch nicht gegeben. Da ist auch ein reiner Aufnahmetest gemacht worden. Und wer da dahintergestanden hat, welcher Mensch, das war nicht entscheidend.“⁶⁵³ (25267–25585)

„Interkulturelle Probleme gibt es dann – ein Jena-Absolvent denkt anders als einer, der die London School of Economics gemacht hat. Ja. Und wir haben von beiden Leute dabeigehabt. Solche kulturellen Unterschiede gibt es schon. Aber da muss man sich die Zeit nehmen und diese Verständnisunterschiede – die muss man aufgreifen und ausdiskutieren.“⁶⁵⁴

⁶⁵² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ (20437–20507).

⁶⁵³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 15_2015_ (25267–25585).

⁶⁵⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 16_2015_ (12067–12412).

- Fehlerkultur: „Die Möglichkeit, Fehler zu machen. Das ist wichtig. Denn wenn man keine Fehler machen kann – wie gesagt –, das schlägt sich halt massiv auf Innovationsbereitschaft nieder. Das ist klar. Ich werde dann kein Interesse haben als Mitarbeiter, die Nase rauszuhängen, wenn ich sofort eine drauf krieg. Und das ist halt eine kulturelle Frage.“⁶⁵⁵
- „Ich habe bei meinen Umfragen immer das Thema, dass die Menschen Fehler verstecken. Das kommt aus den Untersuchungen heraus. Fehler anderen zuschieben. Beim Fehlerzuschieben geht’s nicht so sehr um Person A und Person B, sondern Abteilung A und Abteilung B. Was mir völlig schleierhaft ist, weil bei uns ist aufgrund eines Fehlers, selbst wenn’s ein schwerer Fehler war, die letzten 25 Jahre kein Mensch gekündigt worden. Aber keiner. Daher verstehe ich nicht, woher die Angst kommt, sich hinzustellen und zu sagen, sorry, da ist mir was danebengegangen.“⁶⁵⁶
- „... ganz einen tollen Verantwortlichen, der extrem ... mit mir gemeinsam an der Kommunikationskultur arbeitet im Unternehmen. Weil der täglich die Mannschaft herinnen hat. Das ist ja nix, wo du einmal sagst, und dann ist es so. Das sind Dinge, die musst du pflegen. Das musst du leben. Ich mache letztendlich die ganze Führungscrew von mir mitverantwortlich für das Thema der richtigen internen Kommunikation. Also, wir müssen es alle gern machen.“⁶⁵⁷
- „Ich war derjenige, der damals die Entscheidung getroffen hat – obwohl andere gesagt haben, das ist nicht klug. Jetzt stelle ich selbst fest, ich habe einen Fehler gemacht. Es ist wirklich nicht klug gewesen. Also, bitte, wieder zurück. Hab’ dann auch noch erklärt, wieso und warum. Es hilft nix. Selbst, wenn ich mich hinstelle und sag’: Ich habe diesen Fehler gemacht. Trotzdem. Und das ist ja nicht nur in meinem Unternehmen so. Die Fehlerkultur fehlt? Die Fehlerkultur ist aber auch ein Österreich-Problem. Es ist auch die Konfliktkultur ein Österreich-Problem. Das hat natürlich auch was mit Kommunikation zu tun. Bei uns wird ja immer der Kompromiss gleich angedacht – bevor man noch in den Konflikt geht. Ein Konflikt ist ja nichts Schlechtes. Es ist ja nur die Frage, wird er respektvoll oder respektlos ausgetragen. Und so lange er respektvoll ausgetragen wird, ist das ja in Ordnung.“⁶⁵⁸
- „Sagen wir mal so: Das, was er erwartet, ist eine gewisse Sensibilität. Eine Kultursensibilität. Es gibt Kulturverfehlungen zum Beispiel. Oder, wo gibt es jemand, der sich eine vollkommen eigene Welt aufbaut. Der vollkommen jenseits der Kultur agiert.“⁶⁵⁹
- „...sie wissen, gewisse Dinge müssen sie einhalten, und wenn nicht, dann kriegen sie eine am Deckel, aber der Deckel ist so, dass sie auch jederzeit bereit sind herzuhalten.“⁶⁶⁰

⁶⁵⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 4_2015_ (13022–13357).

⁶⁵⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (25387–25473; 25475–25582; 25583–25760 ff.).

⁶⁵⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (42393–42856).

⁶⁵⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (26575–26856; 27033–27292; 27293–27474).

⁶⁵⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 12_2015_ (14373–14626).

⁶⁶⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 21_2015_ (25450–25618).

- „Ich in meiner Funktion, was den Vorstand, Vorstandsvorsitzenden und die anderen Vorstände betrifft, brauche des nicht zu institutionalisieren, weil ich im regelmäßigen Kontakt ihm sage, des gefällt mir und des mach nimmer.“⁶⁶¹
- Interkulturelle Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland: „Das bedeutet, dass auch die Unternehmenskultur anders ist? Anders ist. Absolut. Absolut. In Österreich, die Dokumentation von Prozessen, regt vielleicht Mitarbeiter in Österreich auf. In Deutschland ist das eine Selbstverständlichkeit.“ (14071–14307)
- „In der Realität schauen nur Dinge anders aus ... Beispiel ... Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert über bestimmte Dinge, die wir jetzt tun müssen. Weil wir da oder dort einfach Probleme haben. Da sind viele Dinge danebengegangen. Lässt sich lösen und so weiter ... ich hab' dort wirklich versucht, die Leute zu motivieren. Zu sagen: Passt auf, da ist was passiert. Okay. Jetzt arbeiten wir gemeinsam dran. Wir suchen jetzt keinen Schuldigen. Ja. Das ist vollkommen egal. Wir brauchen keinen Schuldigen finden. Wir müssen schauen, die Themen zu bereinigen. Das können wir nur gemeinsam ... Dann kommt Fragerunde und ... einer bekommt eine Frage gestellt, nämlich der, der verantwortlich ist, für den Großteil der Dinge, die passiert sind. Und sagt: Na ja, jetzt muss man aufräumen. Das ist ein einziger Saustall. Und ein Misthaufen ... Ich bin versunken dort. Ich hab' ihm nachher gesagt: Jetzt, sagen Sie einmal. Jetzt sag' ich in meiner Einleitung, wir müssen auch auf unsere Sprache achten. Wie wir uns artikulieren. Und Sie zerstören mir das mit drei Sätzen total!“⁶⁶²

Krisen und Tabubrüche

- „Daher, das muss ich sagen, die Botschaften, die wir abgeben, geben wir tunlichst zuerst nach innen und dann nach außen ab. Oder zumindest gleichzeitig. Weil wir nicht wollen, dass unsere Leute das aus der Zeitung erfahren. Ja? Aber es sind immer die gleichen Botschaften. Wenn sie etwas betreffen, das sozusagen besondere Sensibilität erfordert, Personalabbau, Schließung von Filialen, oder was immer – dann würden wir das gleichzeitig mit begleitenden Maßnahmen innen machen.“⁶⁶³
- „Also, wir haben einmal ein schweres Unglück in einem unserer Werke gehabt. Also, das zu kommunizieren und zu beherrschen – nach außen zu wie nach innen – was wird gemacht, das ist eine eigene Welt. Gott sei Dank, wir waren nicht richtig vorbereitet, aber wir haben, glaube ich, sehr rasch die richtigen Schritte gesetzt. Wie kommuniziert wird. Nach innen. Nach außen.“⁶⁶⁴

⁶⁶¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (14283–14506).

⁶⁶² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (13509–13782; 14265–14498).

⁶⁶³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (5276–5754).

⁶⁶⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 17_2015_ (32307–32728).

- „... ich halte mich an Ordnung. Ich geh’ nicht über Ebenen drüber. Weil, wenn ich das mache, dann passiert das bei anderen auch. Und wenn ich keine Ordnung halt’ ... wenn ich vorne stehe, muss ich mit dem Beispiel vorangehen.“⁶⁶⁵
- „Ich glaube, Personalentscheidungen sind in der Kommunikation das Schwierigste. Mit Ausnahme, dass es tatsächlich schwere Verfehlungen gibt.“⁶⁶⁶
- „Manchmal passt es nicht zusammen. Also, es wird sehr rasch in Kommunikation – intern, extern, in Marketing, auch Ausbildung – wird in der Krise gespart, weil’s rasch geht. Weil’s scheinbar schmerzlos geht.“⁶⁶⁷
- „Gerüchte, die sich dann nicht bewahrheiten, sind wurscht. Am Ende des Tages. Da bleibt dann nichts über. Aber Gerüchte, die dann doch einen wahren Kern haben, sind so zu behandeln wie Strategien.“⁶⁶⁸
- „Trotzdem gibt es einen nicht unerheblichen Teil, die noch von der alten Kultur der Obrigkeitstgläubigkeit geprägt sind. Die werden nie offen mit mir kommunizieren. Die werden das schon – in der Latrinenkommunikation, oder in der Gangkommunikation. Mit ihren Kollegen. Aber nicht in Richtung Vorgesetzter.“⁶⁶⁹
- „Wird da zuerst der interne Apparat informiert oder ... dass man manchmal zuerst außen informieren möchte oder muss ... Das hängt von der Situation ab. Manchmal beides gleichzeitig. Haarige Dinge, wenn ich gleich was ganz Haariges aufgreife, wie ist das, wenn ich eine Pfarre auflöse und der Nachbarpfarre zuteile, und der Vorprozess, ich umschreibe das jetzt sehr nett, etwas bewegt war und nicht ganz gradlinig und auch nicht von bester Kommunikationskultur geprägt, ist extrem schwierig. Und im letzten fühlen sich dann alle uninformiert. Egal wie gut man informiert.“
- „Daher, das muss ich sagen, die Botschaften, die wir abgeben, geben wir tunlichst zuerst nach innen und dann nach außen ab. Oder zumindest gleichzeitig. Weil wir nicht wollen, dass unsere Leute das aus der Zeitung erfahren. Ja? Aber es sind immer die gleichen Botschaften. Wenn sie etwas betreffen, das sozusagen besondere Sensibilität erfordert, Personalabbau, Schließung von Filialen, oder was immer – dann würden wir das gleichzeitig mit begleitenden Maßnahmen innen machen.“⁶⁷⁰

Finanzielle Ressourcen und ihre Bedeutung

- „Ich glaub’, man muss so viel ausgeben, dass die Aufgaben erfüllt sind. Es kann sich auch durch irgendwelche Ereignisse ändern. Wenn wir angepinkelt werden von irgendjemand, wenn wir in XXY einen Auftrag haben, dann müssen wir mehr ausgeben für Kommunikation

⁶⁶⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (5001–5218).

⁶⁶⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ (6784–6923).

⁶⁶⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_ (45753–45988).

⁶⁶⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ 1413–1608).

⁶⁶⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 18_2015_ (15821–16127).

⁶⁷⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (5276–5754).

und mehr aufwenden, aufklären und so. Wenn ein Betrugsfall auftritt und wir kommen in die Medien, müssen wir aufklären ...“⁶⁷¹

- „Relation Interne Kommunikation – externe Kommunikation. Budgetär? Witzigerweise das doppelte wie für externe.“⁶⁷²
- „Wir haben ein Marketing & Sales-Budget und Kommunikation ist ein nicht explizit ausgewiesener mitverstandener Teil unserer Marketingausgaben.“⁶⁷³
- „Gibt es ein Budget? Ja, bis ins Detail. Für Kommunikation ein Budget. Für Presse. Kommunikationsbudget? Ein Prozent? Nein. Sicher mehr als ein Prozent. Sicher. Bei vormaligen Konzernen, was das Kommunikationsbudget schon ein Posten ... Investor Relation, Insetrate, Hauptversammlung und der ganze Bereich der internen Kommunikation – zehn Prozent locker – für interne und externe Kommunikation. Es war schon viel Geld.“⁶⁷⁴
- „Dass es bei 35 Grad nicht lustig ist und der Mitarbeiter gern eine Klimaanlage hat, ja. Der sieht aber dann auch ein, wenn man ihm sagt: ‚Schau, wir haben fünf bis sieben Tage diese Temperatur, von mir aus auch 20 Tage diese Temperatur, wir verstehen es, wir geben dir in diesen Tagen mehr Pausen, kürzere Arbeitszeiten, schauen, dass es keine Überstunden gibt.‘ Tun da was, aber bitte verstehen, dass wir nicht 20.000 Euro in eine Klimaanlage investieren und solange wir auf der Ebene unterwegs sind ...“⁶⁷⁵
- „In so einer Funktion muss man immer rechnen, dass man abgelöst wird. Das ist, glaube ich, Teil dessen, warum man das Geld verdient. Und – das muss man auch akzeptieren. Das ist so. Das weiß man auch, dass man morgen draußen sein kann.“⁶⁷⁶
- „Na ja. Ich kann es Ihnen, ehrlich gestanden, gar nicht sagen. Ich hab’ mein Budget in Wien. Es ist immer eine Frage, wie Sie es definieren. Ich bin kein Markenartikler. Intern und extern? Ich würde sagen, ich hab’ vielleicht 0,5 Prozent. Insgesamt. Weltweit. In Österreich haben wir mehr.“⁶⁷⁷

Wertschöpfung und Controlling

In einer Welt, in der Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen und Shareholder-Value oder Wählerstimmen Gradmesser für erfolgreiches Agieren sind, muss sich auch die Interne Kommunikation bzw. die Unternehmenskommunikation als solche herrschenden Controlling-Wünschen und Budgetregeln annähern, wenn schon nicht sie eins zu eins übernehmen.

⁶⁷¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (15062–15454).

⁶⁷² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (41519–41630).

⁶⁷³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 14_2015_ (24016–24157).

⁶⁷⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 17_2015_ (28145–28693).

⁶⁷⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 14_2015_ (16093–16585).

⁶⁷⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ (7408–7694).

⁶⁷⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (33162–33451).

Die semantischen Unterschiede – je nach Sprachgebrauch und Kulturkreis – verlangen zunächst die Präzisierung der beiden Begriffe:

- Im deutschen Sprachraum scheint die von Ansgar Zerfaß vorgenommene Differenzierung derzeit weit verbreitet, wonach Controlling den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements steuert und unterstützt.
- Mit der Kontrolle hingegen sind jene Maßnahmen gemeint, die begleitend bei jedem Kommunikationsprozess stattfinden sollen, damit auch zwischendurch Evaluierungen oder Korrekturen von Kommunikationsaktivitäten erfolgen können.

Aus der Sicht der Unternehmensführung ist verständlich, dass die Kommunikationsverantwortlichen so wie andere Funktionsträger im Unternehmen den durch sie geleisteten Beitrag zum ökonomischen Erfolg nachweisen müssen. Hierfür ist klarzustellen, dass ein Controlling grundsätzlich zu befürworten ist, welches alle durch die Unternehmenskommunikation wahrgenommenen Maßnahmen und initiierten Prozesse zur Koordination interner und externer kommunikativer Handlungen und der Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugs- und Anspruchsgruppen⁶⁷⁸ transparent aufzeigt und durch spezifisch auf den Unternehmenszweck abgestimmte Kontrollmethoden und Strukturen steuerbar macht.

Zitat aus der Empirie: „... Ich glaube, dass Motivation der Mitarbeiter eine ganz wesentliche Voraussetzung ist für die Qualität ihrer Arbeit. Abgesehen davon, völlig pragmatisch gesehen, wenn man einen Menschen überzeugt, was gut und richtig ist, dann tun sie es a) mit Freude und b) gut. Und ich spar’ mir nachher eine Menge an Kontrolle.“⁶⁷⁹

Wenn erfolgreiche Manager – wie dieses Zitat eines österreichischen Top-CEOs belegt –, in der Motivation der Mitarbeiter einen Schlüssel zur Verringerung des Kontrollaufwandes sehen, lässt das ein bemerkenswertes Licht auf unterschiedliche Führungsstile und deren Folgen fallen. Ein Faktum mit Potenzial für eine Anschlussarbeit, in der Controllingansätze untersucht und ein Methodenvergleich angestellt werden könnte. Mit dem möglichen Ergebnis eines weiteren Beweises für Einsparungspotenziale durch weniger Kontrollaufwand – als Ergebnis einer auf Wertschätzung und Respekt aufgebauten Internen Kommunikation und Kommunikationskultur im Unternehmen.

Evaluierung von Messmethoden

Die Erwartung, den Beitrag der Kommunikation zur ökonomischen Effizienz und Effektivität – über z. B. Marketingaktivitäten hinaus – nachzuweisen, ist von den Kommunikationsverantwortlichen mit herkömmlichen Methoden nicht ohne Weiteres zu erfüllen.

Versuche, mit weitgehend quantitativen Messverfahren anhand von Kennziffern die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen darzustellen, sind zu hinterfragen – weil sie als nicht umfassend genug angesehen werden können. Die Weiterentwicklung und Evaluation der Messverfahren wird daher weiterhin auf der Agenda der Kommunikationswissenschaften bleiben müssen, da immer im Raum

⁶⁷⁸ Vgl. Zerfaß 2008, S. 442 ff.

⁶⁷⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (15986–16105 ff.).

steht, wie die vielschichtige Wirkung (quantitativ wie qualitativ) von Kommunikation – angemessen aufwendig – erfassbar gemacht werden kann.

Die Interne Kommunikation muss als ein strategischer und für das Unternehmen lebens- und überlebenswichtiger Faktor begriffen werden, der nicht einer Abteilung oder einem Kommunikationsmanager zugewiesen werden darf, sondern von der Unternehmensführung, vom CEO und/oder Unternehmenseigentümer gesteuert, geplant und täglich (vor-)gelebt werden muss.

Kommunikation als strategisch relevanter Faktor sollte laut Bentele/Northhaft anhand anerkannter Parameter, die mit anderen Kennzahlen kompatibel sind, kontrollierbar sein bzw. einem Controlling unterworfen werden können.

Genannt werden in diesem Zusammenhang unter anderem verschiedene Kennziffersysteme und Scorecards (Corporate Communications Scorecards bzw. Balanced Scorecard)⁶⁸⁰. Mit solchen Konzepten könne Kommunikation zwar gesteuert werden, nicht jedoch operationalisiert oder in den Unternehmensalltag implementiert. Professionelle Kommunikationsmanager nutzen daher diese Konzepte lediglich als Bezugsrahmen und adaptieren bzw. füllen diese mit den eigenen Vorstellungen und Implementierungsmaßnahmen⁶⁸¹.

Das herkömmliche Verständnis über die Mitarbeiterkommunikation zielt demzufolge nach wie vor primär auf eine Leistungspartnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ab. Im Vordergrund stehen Kennziffern, die ermitteln, ob die Voraussetzungen für gewünschte Leistungen gegeben sind. Kennzahlen hinsichtlich von Mitarbeiterzufriedenheit, der Fairnessbeurteilung der Bezahlung, Fluktuationsrate, der Fehlzeitenquote (im Branchenvergleich) und der Leistungsbereitschaft insgesamt (Überstunden/Flexibilität) können diesbezüglich Hinweise geben. Über die Qualität der Internen Kommunikation kann ein Vergleich mit der externen Kommunikation Aufschluss geben – ermittelt über die Kommunikationskonsistenzquote (= externe Kampagnenqualität, z. B. nach Schulnoten, mal 100 geteilt durch interne Kampagnenqualität, z. B. nach Schulnoten).⁶⁸²

Die meisten der zumeist angewandten Messmethoden deuten nach Ansicht der Autorin auf die grundsätzlich in vielen Unternehmen nach wie vor bestehende Fokussierung aller unternehmerischen Aktivitäten auf externe Zielgruppen hin und dokumentieren die unterschiedliche Gewichtung zwischen Interner und externer Kommunikation. Die zur Verfügung stehenden Messmethoden für die

⁶⁸⁰ Beschreibung Balanced Scorecard: Fragen, ob Botschaften bei den jeweiligen Bezugsgruppen angekommen sind und diese entsprechend wahrgenommen wurden, können u. a. zumindest teilweise mit der von Kaplan/Norton entwickelten Balanced Scorecard (bzw. Communications Scorecard) beantwortet werden. Sie bildet vorwiegend kurz- und mittelfristige Ziele ab und ermöglicht eine strategische und operative Kontrolle der wesentlichen Prozesse – aus einer einheitlichen Unternehmensstrategie heraus. Die Ziele werden untergliedert in vier Dimensionen: Finanz-, Kunden-, Markt- und interne Prozessperspektive und Potenzialperspektive (vgl. Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 × 1 für Profis, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 130 ff.).

⁶⁸¹ Vgl. Bentele, Günther/Nothhaft, Howard (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 357–380, S. 358.

⁶⁸² Vgl. Rolke, Lothar (2007): Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 575–585, S. 579 ff.

Kundenkommunikation (z. B. die KommunikationsErfolgsElastizität (KEE)⁶⁸³ oder die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien (z. B. Medienresonanzanalyse)⁶⁸⁴) zeigen auf, wie sehr man sich in der Praxis, aber auch in der Forschungstätigkeit auf die damit verbundenen Forschungsfelder konzentrierte. Schon allein durch die Identifizierung der Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor standen vielfach die externen Zielgruppen im Vordergrund und nicht die internen Zielgruppen⁶⁸⁵. Im schlechtesten Fall wurde daher die Interne Kommunikation als Fußnote „mitgedacht“ – ohne eigenes Budget, ohne Plan, ohne professionell ausgebildete und agierende Verantwortungsträger.

Die immer lauter werdenden Rufe nach einer Besinnung auf die Kernelemente der Unternehmenskommunikation scheinen eine diesbezügliche, wenn auch erst zaghaft spürbare Wende eingeläutet zu haben. Deshalb ist es für den Zweck dieser Arbeit nicht weiter erforderlich, noch näher auf Messmethoden einzugehen, die nur Teilaspekte der Unternehmenskommunikation oder vor allem die externe Kommunikation im Fokus haben. Der Hinweis auf offenkundige Lücken und Defizite schien jedoch erforderlich, um auf den damit verbundenen weiterführenden Forschungsbedarf (theoretisch wie praktisch) aufmerksam zu machen.

Kommunikations-Controlling

Die Frage, ob bekannte Methoden des Kommunikationscontrollings die Fragestellungen des Topmanagements hinsichtlich der Prozessabläufe, der Kommunikationsstrategie, gegebener oder geplanter Kommunikationsprogramme und -Kampagnen sowie einzelner Kommunikationsmaßnahmen befriedigend beantworten können⁶⁸⁶, soll und kann hier nicht umfassend beantwortet werden, sondern soll – angesichts einer durch eine dialogische Haltung auch geänderte Haltung zum Controlling an sich – offen im Raum stehen bleiben, verbunden mit dem Hinweis, dass dies ein aufschlussreicher und lohnender Bereich für weitere Forschungsarbeiten wäre – insbesondere auch im Kontext mit den geänderten Rahmensetzungen, die ein dialogisches Kommunikationsmanagement und eine dialogische Kommunikationskultur mit sich bringen.

Im Kommunikations-Controlling mit Blickrichtung Interne Kommunikation gibt es noch viele andere grundsätzliche Fragen, die nicht als adäquat beantwortet gelten können. Die Unterscheidungen zwischen Hardware und Software etwa, wenn von zahlenunterstützten Erträgen gesprochen wird bzw. von Werten, die durch Reputation, Image, Mitarbeiterzufriedenheit entstehen, und die damit einhergehende Differenzierung zwischen materiellen und immateriellen Werten. Mit diesen

⁶⁸³ Beschreibung KommunikationsErfolgsElastizität (KEE): Damit ungenutzte Kommunikationspotenziale erkannt werden, bietet es sich z. B. an, die KommunikationsErfolgsElastizität zu prüfen, indem man die relative Veränderung der marktbezogenen Kommunikationskosten durch die relative Veränderung des Umsatzes teilt (vgl. Rolke 2007, S. 577).

⁶⁸⁴ Beschreibung Medienresonanzanalyse: Kennzahlen der Medienresonanzanalyse sind „Kontakte (= redaktionelle Kontakte versus Werbekontakte), Affinitätswert (= inhaltliche Nähe der Berichterstattung zum angestrebten Imageprofil), Akzeptanzquotient (= das Verhältnis von positiver, neutraler und negativer Berichterstattung), Durchdringungsindex (= gibt an, wie häufig ein Thema, eine Botschaft oder ein Produkt erwähnt wird), Initiativquotient (= Verhältnis von selbst- und fremdgesteuerter Berichterstattung), Aktivitätenquote (= Verhältnis der Berichterstattung von Einmalereignissen zu wiederkehrenden Anlässen)“ (vgl. Rolke 2007).

⁶⁸⁵ Vgl. Wolf 2010, S. 96 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Zerfaß 2007, S. 60.

Bezeichnungen wird bewusst und/oder unbewusst ein Ranking mitgedacht, wobei selbstredend in einer Welt der Zahlen und Fakten – repräsentiert durch die Betriebswirtschaftslehre an sich – die zahlenfokussierten Bereiche einen höheren Stellenwert einnehmen. Eine Problematik, die angesichts der zunehmend sich verdichtenden Erkenntnisse, dass gerade die immateriellen Werte und Soffacts in den Unternehmen immer mehr das wahre Kapital verkörpern, einer grundsätzlichen und disziplinübergreifenden Debatte zugeführt werden sollte, die sowohl die Wirkung als auch die Auswirkungen solcher herkömmlichen Paradigmen neu beleuchtet.

Für CEOs ist das Messen von Ergebnissen integrativer Bestandteil von Management. Zitat aus der Empirie: „... wir haben alle gesagt – jeder, der von A, von B oder C – oder weiß der Teufel, wo wir alle waren, ein Ziel hat vier Attribute: Es muss spezifisch, erreichbar, messbar und umsetzbar sein.“⁶⁸⁷ Eine Haltung von Führungskräften, die mit den aktuellen Möglichkeiten von Messmethoden nur schwer in Einklang zu bringen ist. Hier scheint Forschungsbedarf auf der einen und Vertiefung des Verständnisses, wonach nicht alles, was existiert und da ist, auch wissenschaftlich mess- und beweisbar ist – zumindest aus derzeitiger Sicht der Dinge und derzeitiger Faktenlage.

Reputation und Mitarbeiterkommunikation

Vor dem Hintergrund einer angestrebten dialogischen Kommunikationskultur scheint klar zu sein, dass der nachhaltige Aufbau und die Pflege einer tragfähigen Unternehmensreputation nicht möglich wären, wenn der Aufbau und die Pflege einer tragfähigen (dialogischen) Internen Kommunikation fehlen würden. Die langfristig wirksame Reputation eines Unternehmens ist nun einmal sehr eng mit der Haltung, Einstellung und dem Verhalten der Mitarbeiter verknüpft, bilden sie doch einen wesentlichen Teil jenes Unterstützungspotenzials, das letztendlich die Reputation eines Unternehmens ausmacht.

Geht man davon aus, dass die Reputation durch das Bild, das sich relevante Stakeholder (zu denen vorrangig die Mitarbeiter zählen) vom Unternehmen machen (Image), und durch die bestehenden Unterstützungspotenziale entsteht, erhält die entsprechend auf Wertschätzung aufgebaute Mitarbeiterkommunikation in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Bedeutung. Die Unternehmensreputation spiegelt nicht nur den Wert des gesamten Markensystems wider, sondern ist auch gleichzusetzen mit jenen Einstellungen dem Unternehmen gegenüber, die sich unabhängig von Produkten und Marken etabliert haben.

Ein erfolgreiches ganzheitliches Reputationsmanagement steht und fällt mit der Verständigung und der Übereinstimmung aller Repräsentanten der unterschiedlichen Unternehmensbereiche, dass alle im Interesse des Unternehmens „an einem Strang ziehen müssen“.⁶⁸⁸

⁶⁸⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 11_2015_(31660–31848).

⁶⁸⁸ Vgl. Wiedmann, Klaus-Peter/Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B. M. (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 321–337, S. 323 ff.

Zitate aus der Empirie

„Ja, sicher. Wenn die interne Kommunikation gut ist, dann steigt mit Sicherheit die Produktivität.“⁶⁸⁹

„Kann zwischen der Qualität der internen Kommunikation und der Wertschöpfung eines Unternehmens ein Zusammenhang hergestellt werden? Ja, selbstverständlich. Ja, mehr oder weniger gut. Aber ich bin davon überzeugt, dass es einen Zusammenhang gibt. Ihn zu messen wird natürlich schwierig sein.“⁶⁹⁰

„Würden Sie einen Zusammenhang sehen zwischen der Qualität der internen Kommunikation und der Wertschöpfung? Ich glaube schon. Ich glaube, je besser sie ist, umso höher ist am Ende die Wertschöpfung. Vielleicht nicht die Wertschöpfung des einzelnen Produktes in Prozenten der Profitabilität. Aber die Wertschöpfung des Unternehmens.“⁶⁹¹

„Manche meinen, bis zu 70 % des Kapitals ist mit der Kommunikation verknüpft? Ja eh. Glaub' ich auch. Den Schatz in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben, ist der größte Erfolg, den man mit Kommunikation erzielen kann.“⁶⁹²

Respekt und Wertschätzung

Zahlreiche Studien – wie zum Beispiel die periodisch publizierten Mercer-Studien⁶⁹³ – bestätigen, dass der weitaus höhere Anteil des Gesamtpaketes „Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bzw. Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten bzw. der Führung des Unternehmens“ aus völlig anderen Ingredienzien menschlicher Bedürfnisse als den immer vermuteten monetären Anreizen besteht. Viel wichtiger als alle finanziellen Aspekte sind demnach Fragen, welche Kommunikationskultur herrscht, wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird, wie sehr sie sich von den Führungskräften wertgeschätzt und respektiert fühlen. Dies ist wiederum eine Bestätigung nicht nur für die Existenz des weitverbreiteten Bedürfnisses der Menschen in einem Unternehmen nach Wertschätzung und Anerkennung, sondern auch für die überragende Bedeutung solcher dialogischen Kernzonen – im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern.

⁶⁸⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (23785–23882).

⁶⁹⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (8495–8608).

⁶⁹¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 11_2015_ (34528–34781).

⁶⁹² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (7120–7335).

⁶⁹³ Mercer, ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen mit rund 20.000 Mitarbeitern in 40 Ländern, führt regelmäßig weltweit Befragungen zu wichtigen Themen der Unternehmensführung, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Managementqualität durch. Sitz des Unternehmens ist New York. Wenngleich diese Studien nicht allen Maßstäben wissenschaftlicher Erhebungen entsprechen, sollten diese auch in einer wissenschaftlichen Arbeit Erwähnung finden dürfen – zeigen die Befragungsergebnisse doch häufig signifikante Trends auf oder können als Indikatoren für sich anbahnende Veränderungen interpretiert werden. CEOs und Manager registrieren Ergebnisse solcher Studien und berücksichtigen sie oder reagieren auf diese. Daher werden in dieser Arbeit sowohl die zitierten Mercer-Studien als auch jene von Gallup, Dale Carnegie und der Interessensgemeinschaft Gesundheit und Arbeit in Deutschland (IGA) als unterstützende Hinweise für Erkenntnisse verwendet, die sich aus den empirisch gewonnenen Daten – den Interviews mit den CEOs, aber auch aus der Wissenschaftsliteratur – ergaben.

- **Mercer-Studie: Wunsch nach Respekt**

Bei einer weltweit unter 30.000 Mitarbeitern durchgeführten Mercer-Studie 2011 zum Thema „What’s Working“ lag der Wunsch nach Respekt – nach respektvollem Umgang und Respekt seitens des Vorgesetzten – unangefochten an erster Stelle. Bei einer Mercer-Studie 2016 zum Thema „Führung“ meinten nur 39 Prozent der Befragten, dass ihre Vorgesetzten eine gute Arbeit leisten würden – und 36 Prozent äußerten den Wunsch, dass die Führung im Unternehmen einen partizipativ-kooperativen Führungsstil pflegen möge. Bei den gewünschten Qualitäten von Führungskräften rangierten Kommunikationsfähigkeit, Prioritätensetzung und Veränderungsbereitschaft gleichauf an erster Stelle.

- **Gallup-Studie: Überwiegend keine emotionale Bindung**

Wie groß das Defizit der Führungskräfte hinsichtlich kommunikativer Kompetenz einerseits und das Bedürfnis von Mitarbeitern nach genau diesen Fähigkeiten, verbunden mit Wertschätzungsbekundungen, andererseits ist, zeigt eine Gallup-Studie⁶⁹⁴ 2010 zum Thema „Emotionale Bindung“. Nur 13 Prozent der 1.920 befragten Arbeitnehmer, nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, sprachen von einer hohen emotionalen Bindung an ihr Unternehmen. 66 Prozent beurteilten diese als gering und 21 Prozent der Befragten meinten, überhaupt keine emotionale Bindung an das Unternehmen zu haben. Das bedeutet, dass von den Befragten 87 Prozent angaben, nur eine geringe oder überhaupt keine emotionale Bindung an ihre Firma zu haben. Ein Wert, der ohne Zweifel in den Köpfen von CEOs alle Alarmglocken läuten lassen müsste.

- **IGA-Studie: Mangelnde Wertschätzung führt zu Desinteresse**

Die Interessensgemeinschaft Gesundheit und Arbeit (IGA)⁶⁹⁵ führte 2016 eine Studie über Motive von Arbeitnehmern durch. Es wurden 230 Personalverantwortliche in großen, mittelständischen und kleineren Unternehmen befragt. Nur jeder fünfte Arbeitnehmer gab an, sich tatsächlich für seinen Job zu interessieren. Als Ursachen für das Desinteresse wurden mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte, eine schwache Führung, ungelöste interne Konflikte und mangelnde Mitbestimmung angegeben. Welche Auswirkungen so eine Situation auf die Produktivität und die Qualität in den Unternehmen, auf kreative und innovative Leistungspotenziale oder auf die Fehlerquoten haben kann, ist zwar von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, unterschiedlich – mit Sicherheit aber nicht positiv zu bewerten.

- **Dale-Carnegie-Studie: Unzufriedenheit mit Führungskräften**

Eine Studie von Dale Carnegie im Jahr 2014 zum Thema „Employee Engagement“ bestätigte, dass schwache Führungskräfte eine wesentliche Ursache für Motivationsmängel sind. In Österreich gaben nur 23 Prozent der insgesamt 503 befragten Personen an, mit ihrem Topmanagement zufrieden zu sein. Nur 21 Prozent der Befragten waren sicher, dass sich ihre Vorgesetzten überhaupt für sie als

⁶⁹⁴ Gallup ist ein weltweit agierendes Meinungs- und Marktforschungsunternehmen mit 72 Mitglieds-Instituten, die durchwegs selbstständige Familienunternehmen sind. Sitz des Unternehmens ist in Zürich.

⁶⁹⁵ In der Interessensgemeinschaft Gesundheit und Arbeit (IGA) haben sich gesetzliche Kranken- und Unfallversicherer Deutschlands für die Kooperation u. a. für Befragungen und Analysen aktueller oder künftiger Entwicklungen zusammengeschlossen. Die IGA führt regelmäßig Befragungen zu Fragen des Arbeitsplatz- und Gesundheitsschutzes durch, die teilweise publiziert werden.

ganze Person interessieren – nicht nur in ihrer Arbeitsfunktion. Lediglich 15 Prozent sahen für sich in der Firma, in der sie arbeiteten, entsprechende Aufstiegs- und Karrierechancen. Interessantes Detail: Personen, die in den Bereichen Finanzen, Wissenschaft und Recht tätig waren, gaben sich überdurchschnittlich motiviert (über 40 %). Hingegen zeigten Personen, die in der öffentlichen Verwaltung oder im Transportwesen beschäftigt waren, den höchsten Motivationsverlust⁶⁹⁶.

Nichtwissenschaftliches Wissen

Die Ergebnisse aller dieser Studien können Skeptiker anzweifeln oder als nicht wissenschaftlich fundiert bezeichnen – ein beliebtes Ritual und Ausdruck jenes weit verbreiteten Misstrauens gegenüber dem Wissen anderer, vor dem offenbar keine Berufsgruppe gefeit scheint. Aber auch unter der Prämisse, dass manche dieser Studien den Wirtschaftsmarkt bedienen (was in der Natur der Unternehmensziele von Beratungsunternehmen sowie Wirtschafts- wie Marktforschungsinstituten liegt), kann die Tendenz der Ergebnisse als aussagekräftig bezeichnet werden. Es nutzt wenig, vor den unangenehmen oder unbequemen Wahrheiten, die sich hinter solchen Befragungen verbergen oder durch sie aufgezeigt werden, den Kopf in den Sand zu stecken und sie mit der wegwerfenden Handbewegung mangelnder Wissenschaftlichkeit abzutun. Genauso wenig sinnvoll, als würde man sagen: Wie Gefühle entstehen, kann man heute noch nicht ausreichend wissenschaftlich beschreiben, daher existieren sie auch nicht.

Vielmehr sollte alles, was Verbesserungspotenziale aufzeigt, genutzt werden. Denn alle diese Studien zeigen in eine ganz bestimmte Richtung: Sie verweisen vielfach deutlicher als die einschlägige Fachliteratur auf menschliche, soziale und kommunikative Defizite seitens der Führung eines Unternehmens und die daraus resultierenden, teils verheerenden Auswirkungen auf Stimmung, Motivation und Einsatzfreude – Defizite, die nichts mit einer vielleicht mitteleuropäisch angesiedelten Schwermütigkeit zu tun haben, sondern länderübergreifend auftreten. Sie treten unabhängig von Managementschulen und der universitären Ausbildung von Führungskräften auf. Offenbar gibt es Generationen von bemerkenswert kommunikationsresistenten und mit sozialen Fähigkeiten nicht gerade reich gesegneten Führungskräften, wenn es 87 Prozent der Führungskräfte nicht gelingt, eine emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen aufzubauen⁶⁹⁷ – oder gerade einmal 23 Prozent der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften zufrieden sind⁶⁹⁸.

Die Gründe dafür mögen komplex sein, liegen aber möglicherweise auch in einer Fokussierung auf und Orientierung an einem Managementdenken, das sich mehr oder weniger ausschließlich auf Zahlen, Fakten und Controlling im herkömmlichen Sinn konzentriert. Außerdem bestätigen diese Studien im Umkehrschluss, dass Führungskräfte und Unternehmen, von und in denen der Mitarbeiter als Person und nicht (nur) in seiner Funktion gesehen wird, eine für zahlreiche Erfolgsparameter günstigere Ausgangsbasis haben – sei es hinsichtlich der Fragen von Produktivität und Qualität der geleisteten Arbeit, der erhöhten Kreativität und Innovationsstärke, der größeren Flexibilität von

⁶⁹⁶ Das Unternehmen Dale Carnegie ist ein Teil der weltweit ältesten Trainingsorganisation mit Netzwerken von über 2.700 Business-Coaches in 90 Ländern.

⁶⁹⁷ Vgl. Gallup-Studie 2010 zum Thema „Emotionale Bindung“.

⁶⁹⁸ Vgl. Dale-Carnegie-Studie 2014 zum Thema „Employee Engagement“.

Mitarbeitern, wenn es um Änderungen bzw. Weiterentwicklungen im Unternehmen geht, oder hinsichtlich der Fehlerhäufigkeit oder der Fluktuation und Krankenstände.

Doch das allein mag es nicht gewesen sein, was Wirtschaftswissenschaftler ebenso wie Kommunikationswissenschaftler davon abhielt, nicht nur auf der eigenen Wiese zu grasen, sondern auch über den Zaun zu blicken und dort nach Nahrungsergänzung zu suchen. Zu verpönt das Ansinnen in den Augen einiger. Zu eitel manche Standesvertreter, die im Besitz der Wahrheit zu sein glaubten. Die völlig antialogische Haltung war aus heutiger Sicht ein Blockadeinstrument, das Fortschritt behinderte. Dass es trotz solcher Widerstände mancherorts gelang, über wissenschaftliche Eitelkeitszonen hinaus zu denken und zu handeln, ist ein erfreuliches Zeichen dafür, dass gute Entwicklungen über kurz oder lang nicht verhinderbar sind, wenngleich schon deren Behindern einer akademischen Sünde gleicht. Die Fortschritte in der bildgebenden Diagnostik ließen zwar lange auf sich warten – die tatsächlich großen Fortschritte wurden mehr oder weniger in den letzten zehn Jahren erzielt (ein im Leben eines Wissenschaftlers eher schmales Zeitfenster). Aber sie war – auch für die Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften bzw. deren wechselseitigen Disput über Erfolgsnachweise ja oder nein – ausschlaggebend für den Beginn einer neuen Ära. Einer Ära, in der angezweifelte Glaubwürdigkeit durch Bildnachweise falsifiziert und verifiziert werden konnte.

- **Great Place to work®: Kommunikation ist entscheidender Bewertungsfaktor**

Die Bedeutung der Wertschätzung von Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg wird zwar nicht angezweifelt. Gelebt und nachweislich hinterfragt hinsichtlich damit verbundener gewünschter Aktivitäten wird diese Wertschätzung etwa von jenen Unternehmen, die den Mut aufbringen zur kritischen Selbstreflexion und Evaluierung von Verhaltensweisen und Maßnahmen – indem sie beispielsweise ein diesbezügliches Screening durch die Organisation Great Place to Work® unterstützen⁶⁹⁹.

Diese Organisation und deren Herangehensweise an Fragen der Arbeitsplatzqualität, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Mittelpunkt rückt, sollen an dieser Stelle zur Unterstützung der Grundidee der Petersen-Denkschule angeführt werden, wonach Dialogisches – in der Begegnung mit Mitarbeitern und Kollegen, im Denken, Planen, Handeln und Umsetzen – Unternehmen nachweislich erfolgreicher macht als jene, die ausschließlich auf „hard facts“, auf Zahlen, Fakten und Controlling im herkömmlichen Sinn setzen.

Die Philosophie von Great Place to Work® ist die Bestätigung dafür, dass CEOs und Führungskräfte, die einen von Respekt und Wertschätzung getragenen Führungsstil pflegen und die

⁶⁹⁹ Great Place to Work® Institute Inc., USA – gegründet von Robert Levering, führt seit 1998 jedes Jahr den Wettbewerb „Best Companies to Work for ...“ in den USA durch. In Europa bzw. im deutschsprachigen Raum wird dieser Wettbewerb ebenfalls durchgeführt. Hier lautet das Motto „Bester Arbeitgeber“. Teilnehmen können Unternehmen verschiedenster Branchen und Unternehmensgrößen. Von den insgesamt 59 Fragen, die seitens der Arbeitnehmer (anonym) zu den Begriffen Glaubwürdigkeit, Fairness oder Teamorientierung beantwortet werden müssen, drehen sich mehr als die Hälfte um Belange der Kommunikation.

Förderung und Unterstützung von Kollegen und Mitarbeitern als zentrales Element ihrer Tätigkeit ansehen, über eine engagierte und hochmotivierte Kollegenschaft verfügen.

Wenn über 50 Prozent der Fragen, die im Zusammenhang mit dem Analyseprozess gestellt werden, direkt und indirekt mit kommunikativen Prozessen und Abläufen im Unternehmen zu tun haben, dann ist das ein weiterer Beweis für die überdurchschnittliche Relevanz der Unternehmenskommunikation – und hier speziell der Internen Kommunikation – für die Stimmung in einem Unternehmen. Für die Analyse des Unternehmens hinsichtlich der Arbeitsplatzqualität und deren Identifikation durch die Mitarbeiter selbst werden (an die Mitarbeiter, die Personalverantwortlichen und die Human-Resources-Manager) insgesamt 59 Fragen aus den fünf Bereichen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung gestellt, welche diese beantworten müssen

Eine Analyse dieser Fragen durch die Verfasserin ergab, dass von den 59 Fragen mehr als die Hälfte – nämlich 37 Fragen – als kommunikationsrelevant bezeichnet werden können. Ein Beleg dafür, dass einerseits in erfolgreichen Unternehmen die Qualität der Internen Kommunikation eine überragende Rolle spielt. Andererseits kämpfen Unternehmen mit hausgemachten Problemen, können interne Potenziale nicht abrufen, wenn bei ihnen die Interne Kommunikation nicht auf Prinzipien der gelebten und erlebten Wertschätzung basiert.

Warum diese als kommunikationsrelevant bezeichnet werden, soll anhand der Fragen ausgedeutet und dokumentiert werden. Die Schlüsselworte dafür sind jeweils hervorgehoben:

Glaubwürdigkeit:

1. Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.
2. Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.
3. Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.
4. Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.
5. Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination von Mitarbeitern.
6. Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.
7. Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.
8. Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.
9. Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.

Insgesamt neun von 13 Fragen können im Fragenkomplex, bei dem es um die gelebte Glaubwürdigkeit in der Organisation geht, als kommunikationsrelevant bezeichnet werden.

Respekt:

1. Mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten.
2. Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.
3. Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.
4. Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.
5. Wir haben hier ein gutes Umfeld für das psychische und emotionale Wohlbefinden.
6. Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.
7. Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.

Insgesamt sieben von 13 Fragen können in diesem Frageblock, bei dem es um Respekt in der Organisation geht, als kommunikationsrelevant gelten.

Fairness:

1. Jeder hat hier die Möglichkeit, Anerkennung und Aufmerksamkeit zu bekommen.
2. Ich werde hier unabhängig von meiner Position als vollwertiges Mitglied behandelt.
3. Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen.
4. Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Alter fair behandelt.
5. Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität und ethnischer Herkunft fair behandelt.
6. Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.
7. Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung fair behandelt.
8. Die Mitarbeiter werden unabhängig von körperlicher oder geistiger Behinderung fair behandelt.
9. Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.

Insgesamt neun von 13 Fragen können im Fragenkomplex, bei dem die gefühlte und erlebte Fairness innerhalb der Organisation abgefragt wurde, als kommunikationsrelevant angesehen werden.

Stolz:

1. Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein „Job“.
2. Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten.
3. Die Mitarbeiter hier sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen.
4. Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite.
5. Die Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit.

Insgesamt fünf von acht Fragen können im Fragenkomplex, der den Stolz der Mitarbeiter auf ihre Organisation behandelt, als kommunikationsrelevant bezeichnet werden.

Teamorientierung:

1. Ich kann hier „ich selbst sein“ und brauche mich nicht zu verstellen.
2. Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert.
3. Die Mitarbeiter kümmern sich hier umeinander.
4. Wir haben hier eine freundliche Arbeitsatmosphäre.
5. Es macht Spaß, hier zu arbeiten.
6. Wenn Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ihre Funktion oder Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert.
7. Wir fühlen uns hier wie eine „Familie“ bzw. haben einen guten Teamgeist.

Insgesamt sieben von zwölf Fragen können im Fragenkomplex, bei dem die Teamorientierung durch die Mitarbeiter bewertet wird, als kommunikationsrelevant gelten.

Somit können von den insgesamt 59 Fragen, die Mitarbeiter und Personalverantwortliche innerhalb des Wettbewerbes Great Place to Work® beantworten, deutlich mehr als die Hälfte – nämlich 37 Fragen – als aussagekräftig für die Kommunikationskultur in den teilnehmenden Organisationen gelten.

Das bedeutet in einem möglichen Umkehrschluss, dass jene Organisationen, die eine auf Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung basierende Interne Kommunikation pflegen, nachweislich erfolgreicher agieren als Mitbewerber, in denen diese kommunikativen Fähigkeiten nicht gegeben sind.

Unternehmen und Organisationen, die von Great Place to Work® als beste Arbeitgeber ausgezeichnet sind, verfügen offensichtlich über eine dialogisch ausgerichtete Interne Kommunikation beziehungsweise eine entsprechende dialogische Grundhaltung. Diese wiederum scheint die Unternehmen eindeutig erfolgreicher zu machen als vergleichbare Mitbewerber.

Sprache ist Begrenzung

Zur Bewältigung der internen Kommunikationsaufgaben wird erfahrungsgemäß vornehmlich auf die Methode einer verbalen Übermittlung von Informationen gesetzt, ergänzt durch Schriftliches – Letzteres zumeist über zuvor Besprochenes zu dessen Festigung oder bei kommunikativen Inhalten mit Anweisungscharakter. Selbst unter Berücksichtigung der Beziehungs- und Inhaltsebene und der mit persönlicher verbaler Kommunikation automatisch einhergehenden und verbundenen nonverbalen Signale und deren Interpretation gibt es den Aspekt der Atmosphäre und der Grenzziehung durch die Sprache an sich, die für ein kompletteres Bild über das Gesagte bzw. Gesprochene beitragen.

Atmosphäre ist hier als Synonym für das nicht Greifbare, für eine Stimmung gedacht, die bei Gesprächen entstehen kann, deren Ursprung und Ursache sich jedoch nicht jedem gleich erschließt. Es treten soziale Phänomene bei der Begegnung von Menschen auf, bei denen das Miteinander und ihre Verbundenheit gemeinsame Reaktionen und Erfahrungen zur Folge haben, und es gibt laut Buber eine Sphäre des Zwischenmenschlichen. Dieser Sphäre des Einander-gegenüber, wie es Buber nennt, wird große Bedeutung beigemessen, ihre Entfaltung das Dialogische genannt⁷⁰⁰.

Übergestülpt auf den Managementalltag und sprachlich vertrauter ausgedrückt, wird damit die Achtsamkeit und Aufmerksamkeit für sogenannte Zwischentöne, Sensitivität für Stimmungen und Verfassungen, in denen sich Gesprächspartner befinden. Bei näherer Betrachtung können solche Eindrücke durchaus etwas Magisches an sich haben – und u. a. Ergebnis individueller Ausstrahlung sein. Bei Hinweisen auf die Aura eines Menschen, die sich auf die Zusammenarbeit unterschiedlich auswirken kann, erntete man vor noch nicht allzu langer Zeit ein mitleidiges Lächeln von Betriebswirten und Managern, deren Tagesgeschäft Bilanzen und Controlling sind. Die Zeit des Ignorierens weicher Faktoren kann sich auch für Menschen, die nur glauben, was sie schwarz auf weiß sehen, dem Ende zuneigen. Die elektromagnetische Kraft, die die Ausstrahlung bewirkt und vom Herzen ausgeht, kann heute gemessen werden. Ebenso gibt es heute eine Erklärung dafür, was früher einmal Aura, Gefühl, Charisma genannt wurde: Die Schweißdrüsen der Haut wirken wie Antennen, die ständig senden und empfangen – was eine nicht sensorische Kommunikation ermöglicht.⁷⁰¹

Für den Zweck dieser Arbeit scheint eine zusätzliche Vertiefung in schwere oder nicht greifbare Ausdrucksformen der menschlichen Kommunikation nicht weiter erforderlich – der Hinweis auf deren (mögliche) Existenz aber sehr wohl, und auch das Aufzeigen einer weiteren Grenze, die in der Natur mancher Sprachen liegt und als Beweis dafür angeführt werden soll, dass Sprache und Sprachschatz eine empfindliche Barriere für die Verständigung sein können. Wir spüren oder sehen mehr, als wir verbal ausdrücken können. Unsere Gefühls- und Empfindungswelt nimmt mehr auf, als wir sprachlich beschreiben können. Das gilt für Ansprachen, Besprechungen, Einzelgespräche, Telefonate, Videokonferenzen etc., also unmittelbare Interaktionsformen, und für tendenziell mittelbare Formen zwischenmenschlicher Interaktion, den Schriftverkehr, da der Fertigstellung oft eine Kontrolle vorausgeht⁷⁰².

⁷⁰⁰ Vgl. Buber 2014, S. 172 ff.

⁷⁰¹ Vgl. Huber/Fehring et al. 2016, S. 8 f.

⁷⁰² Vgl. Reisman 2013, S. 167.

Dafür ein Sensorium zu entwickeln und im täglichen Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern entsprechend sensitiv zu interagieren, kann die entscheidende Nuance für erfolgreiche Kommunikation bedeuten. Manche nennen es auch Empathie und sie ist ein für gelingende Gespräche nicht unerheblicher Teil der Kommunikationsfähigkeit.

Sprache beeinflusst Wahrnehmung

Wir können zum Beispiel Tausende unterschiedlicher Gerüche wahrnehmen, sprachlich benennen kann man aber nur einige wenige. Ein Beispiel ist der Unterschied zwischen Papua-Neuguinea und England. Die Menschen in Papua-Neuguinea unterscheiden fünf Farbkategorien, die Engländer acht. Aufschlussreich dabei ist nicht, dass die einen mehr und die anderen weniger Farbkategorien sprachlich benennen können, sondern dass Engländer im Gegensatz zu den Menschen aus Papua-Neuguinea auch mehr Farbkategorien sehen können. Das ist ein frappierendes Beispiel für den Beweis, dass Sprache ganz offensichtlich die Fähigkeit zur Differenzierung beeinflusst⁷⁰³.

Die Motivationslage von Mitarbeitern hängt – wie hinlänglich belegt – keineswegs nur von externen Faktoren, von monetären Anreizen, einem attraktiven Arbeitsplatz oder Benefits wie einem Dienstauto, regelmäßigen Incentive-Reisen zur Förderung von Zufriedenheit, Loyalität, Teamgeist oder einem Betriebskindergarten zur Betreuung der eigenen Kinder ab.

Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse erleichtern und sind hilfreich für die Unterfütterung der Hypothese, wonach die interne Kommunikation erfolgreicher ist, je deutlicher und konsequenter dialogische Qualitäten zum Ausdruck kommen. Nochmals zur Vergegenwärtigung: Unter dialogischen Qualitäten sind jene Kriterien zu verstehen, die eine positive zwischenmenschliche Beziehung sicherstellen, eben solche Emotionen und Gefühle frei zum Ausdruck bringen und die von persönlicher Wertschätzung, Respekt und Achtung geprägt sind – über Fachgebiete und spezifisches Expertentum hinaus.

Dieser Intention folgen auch Partnerschaftsmodelle, die die Zweckmäßigkeit von unternehmensinterner und -externer Zusammenarbeit dokumentieren. Selbst wenn die Bezeichnung „dialogisch“ nicht in einer klar umrissenen und auf direkte Face-to-Face-Interaktion eingegrenzten Kommunikation angesprochen wird, zeigt die Zielrichtung solcher Modelle in eine ähnliche Richtung. Sie plädieren für die Zusammenarbeit von Experten für unterschiedliche Fachbereiche, sprechen von Partnern, was gleichbedeutend mit deren Akzeptanz auf Augenhöhe ist und für eine Haltung spricht, die einem dialogischen In-der-Schwebe-Halten zugunsten eines Erkenntniszugewinnes nahekommt. Maak und Ulrich etwa sprechen solchen Partnerschaftsmodellen insbesondere bei sehr komplexen Problemstellungen eine hohe Ergiebigkeit für Lösungen zu. Begründet wird die Empfehlung, solche Modelle anzuwenden, mit der Einschätzung, dass vielfach erst die Bündelung verschiedener und einzigartiger Annäherungen an ein Problem zu neuen Ideen, zu kreativen und innovativen Lösungen führt⁷⁰⁴.

⁷⁰³ Vgl. Reisman 2013, S. 171 f.

⁷⁰⁴ Vgl. Maak, Thomas/Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht, S. 148.

Wie relevant es für das Entwickeln von Ideen, aber auch der persönlichen Fähigkeiten sein kann, sich mit inspirierenden Menschen, kann anhand des Faktums verdeutlicht werden, dass sich unser Gehirn in einem permanenten, nie stillstehenden Lernprozess befindet. Der Mensch nimmt ständig Eindrücke wahr, verinnerlicht Reize aus seiner Umgebung, nimmt Dinge wahr, die nicht selten zu einem viel späteren Zeitpunkt bewusst als Erinnerung wieder auftauchen. Das Gehirn kann gar nicht anders: Es kann nicht nicht lernen. Alles, was wir erleben, wahrnehmen, denken, fühlen und handeln, hinterlässt Spuren – sogenannte Gedächtnisspuren. Das heißt, das Gehirn ist biologische Hardware, die sich ständig an das anpasst, was wir an Lebenserfahrung machen.⁷⁰⁵

Laut Spitzer ist unser Gehirn biologische Hardware, die sich laufend an unsere (gemachte) Lebenserfahrung anpasst. Alles, was wir geistig machen, hinterlässt Spuren im Gehirn. Daher ist es keineswegs egal, womit wir uns beschäftigen, was wir lesen, hören, erleben – dann alles wird aufgenommen und beeinflusst unser späteres Agieren.

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass Schönes und weniger Schönes, Bedeutendes und Unbedeutendes, Aufbauendes und Müll –, dass alles gleichermaßen unser Hirn befüllen kann. Je nachdem, welchen Fokus wir haben. Sind die Inhalte, mit denen wir uns beschäftigen oder die auf uns einwirken, mit Emotionen verbunden, sind diese besonders gut abrufbar. Ob man emotional berührt wird, ist u. a. an der Amygdala-Aktivität messbar. In der Werbung oder bei Wahlkämpfen beschäftigen sich Legionen von Fachleuten damit, wie und wodurch Kunden oder Wähler durch Inhalte oder optische Reize für die eigene Marke gewonnen werden können. Freude und Lust zu vermitteln, ist das Ziel⁷⁰⁶.

Die Belege für die positive Wirkung emotional belegter Kommunikationsinhalte können das Selbstwertgefühl der Kommunikationswissenschaft auf Augenhöhe mit den Wirtschaftswissenschaften heben. Die Nachweiskette, dass sprachliche, schriftliche und nonverbale Kommunikation eindeutige neuronale Reaktionen bewirken und somit direkten Einfluss auf den emotionalen Zustand von Mitarbeitern und deren Handlungsspektrum ausüben, kann sich heute nicht nur auf eindrucksvolle bildgebende Dokumente über neuronale Prozesse stützen.

Empirische Studien unterstützen diese Erkenntnisse, wonach der tägliche sprachliche, visuelle Input die Menschen nachhaltig und langfristig beeinflusst. So konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass u. a. die Nutzung digitaler Medien einen Einfluss auf die Bildung und Ausbildungskarriere junger Menschen und auf deren soziales Verhalten ausübt. Das Gehirn wächst dort, wo es gebraucht wird – und verkümmert konsequenterweise dort, wo es inaktiv bleibt. Die geistige Leistung des sozialen Einfühlens etwa oder der Fähigkeit, sich in jemanden anderen hineinzudenken und entsprechend feinfühlig vorzugehen, wird ebenso in ganz bestimmten Regionen des Gehirns geleistet, wie es für andere geistige Tätigkeiten gilt. Bemüht man sich daher als CEO oder Führungskraft um dieses Einfühlungsvermögen in Mitarbeiter oder Kollegen, werden diese Gehirnzentren, in denen man besonders aktiv ist, in ihrer Größe wachsen⁷⁰⁷.

⁷⁰⁵ Vgl. Spitzer 2014, S. 225 f.

⁷⁰⁶ Vgl. Reisman 2013, S. 195.

⁷⁰⁷ Vgl. Spitzer 2014, S. 115.

Alles hinterlässt Spuren im Gehirn

Es ist keineswegs egal, was wir sehen und hören oder was wir erleben, weil alles Spuren hinterlässt. Das Gehirn nimmt ständig auf, passt sich laufend an neue Lebenserfahrungen an. Daher ist auch diesbezüglich durchaus relevant, was tagtäglich im Unternehmen geschieht, welches Arbeitsumfeld man vorfindet und in welcher Form kommuniziert wird. Alles beeinflusst mittelbar und unmittelbar⁷⁰⁸.

Das heißt, sowohl empirisch gewonnene als auch durch bildgebende Diagnostik erzielte Erkenntnisse unterstützen die Beweisführung vieler, bisher schon vermuteter Zusammenhänge zwischen kommunikativem Input, neuronalen Reaktionen und dadurch ausgelösten Denkweisen sowie körperlichen Aktivitäten.

Das mit vielen negativen Implikationen verbundene Kapitel, wonach in zahllosen Unternehmen nur gilt, was gewogen, gemessen und beziffert werden kann, und sich somit Kommunikationsverantwortliche und/oder Zuständige in einem permanenten Beweisnotstand befinden, könnte abgeschlossen werden. Die Zuordnung von Erfolgen im Unternehmen an die Kommunikation unterblieb in der Vergangenheit häufig auch deshalb, weil für aufwendige und mühsame Befragungsanalysen die budgetäre Deckung versagt wurde. Die Kosten-Nutzen-Analyse schien nicht zuletzt aufgrund des mangelnden Wissens und Verständnisses über Kommunikationseffekte eindeutig zu sein. Das häufigste Zugeständnis waren noch sogenannte Anzeigenäquivalent-Berechnungen, weil zeitlich und finanziell nicht annähernd so aufwendig wie aussagekräftige, repräsentative Befragungen. Eine Ausweich-Erfolgskontrolle, die schwerlich als Gradmesser für hohe oder niedrige Qualitätsstandards der Unternehmenskommunikation interpretiert werden kann.

Die Durststrecke der Beweisführung eines (mittelbaren und unmittelbaren) Beitrages der Kommunikation zum Erfolg eines Unternehmens kann als überwunden betrachtet werden – falls nicht wieder Gruppenegoismen und Arroganz obsiegen und die vorhandenen Ansätze einer bildunterstützten, durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse fundierten Kausalkette als zu schwach bezeichnet werden.

Wissenschaftlicher Fundamentalismus und Ignoranz einzelner Elitenzugehöriger in Wirtschaft und Wissenschaft kosteten schon bisher Billionen von Euro – durch kaputtsanierte Betriebe mangels kommunikationsfähiger und -bereiter CEOs und Geschäftsführer. Durch den daraus resultierenden Verlust Hunderttausender Arbeitsplätze. Durch dadurch ausgelöste psychische Erkrankungen mit Langzeitfolgen für Betroffene – hervorgerufen durch Identitäts- und Persönlichkeitskrisen, für die in letzter Konsequenz gewissen- und verantwortungslose Führungskräfte zur Rechenschaft gezogen hätten werden müssen.

Es könnte humanistisch orientierten und einer Wissenschafts- und Wirtschaftsethik verpflichteten Persönlichkeiten übel werden, wenn sie sich diese unendlich große (Negativ-)Wirkung von in Wahrheit kleinteiligen Ursachen vor Augen führen. Gelebte Werte und die Motive von Managern, die sich in ihrer tagtäglichen Arbeit zeigen und im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern zum Ausdruck kommen, beeinflussen das gesamte Arbeitsklima. Effektives Arbeiten und Planen setzen ein entsprechendes

⁷⁰⁸ Vgl. Spitzer 2014, S. 225 ff.

Klima und eine gute Atmosphäre voraus. Ohne ein solches werden langfristige Erfolge kaum erreichbar sein.⁷⁰⁹

Wenn die Frage der Besetzung eines CEO-Postens mit derselben Energie und Umsicht betrieben werden würde, wie verschiedentlich für Gleichheit, Freiheit, Brüderlichkeit, Toleranz und Freigeistigkeit gekämpft wird, würde es keine Skandale, Wirtschaftskrisen und bankrotte Unternehmen geben – weil ein CEO für solche Werte zu stehen hat und wenn er sie lebt, nicht ein unkommunikativer Spezialist oder Generalist sein kann.

Dialogisch hierarchiefreie (Wissens-)Kommunikation

Wer Toleranz und Gleichheit ernst nimmt, darf weder Können noch Wissensgebiete hierarchisch reihen. Ebenso ist der Grundgedanke der Freiheit unteilbar. Durch einen diktatorischen oder patriarchalischen Führungs- und Kommunikationsstil alles top-down zu dekretieren und andere Meinungen, Vorschläge und Vorstellungen zu torpedieren, nimmt Freiheit zum Handeln, für kreative und innovative Tätigkeit.

Wir lernen im Laufe der Ontogenese zwar, unsere Emotionen im Griff zu haben und nicht jeder Regung in einer denkbaren Maximalform nachzugeben. Was im Unternehmensalltag durchaus hilfreich sein kann, weil ansonsten möglicherweise blutige Nasen in der einen oder anderen Branche zur Tagesordnung zählen könnten. Aber offenbar gelingt das diesbezügliche Erwachsenwerden nicht so weitgehend im Bereich der Gefühle. Anders ist es schwer erklärbar, dass man Gefühle unterdrückt, wenn man eine Fehlbesetzung vornimmt. Oder die Gefühlswelt ist so unterentwickelt, dass es bei der Rekrutierung von Führungskräften gewaltige Fehlgriffe geben kann, wie es ganz offenkundig häufig der Fall ist. Kommunikations- und Führungsfähigkeit sind ein Qualifikationstandem, das nicht auseinandergeschnitten werden darf. Dass dies aber immer wieder der Fall ist, zeigen die Ergebnisse von Studien bzw. Befragungen, bei denen Defizite bzw. gewünschte Stärken von Führungskräften abgefragt wurden.

Fachspezifisches Können ist für einen CEO nach Meinung von Wirtschaftswissenschaftlern weniger wichtig als charakterliche Integrität und Führungsfähigkeit – wie dies unter anderem Hinterhuber⁷¹⁰, Burmann/Zepplin⁷¹¹ oder Drucker⁷¹² meinen. Dem mag man zustimmen oder nicht. Faktum scheint jedenfalls, dass die Fähigkeit und die Bereitschaft, dialogische Werte und Haltungen in den Unternehmensalltag zu integrieren, sie zu leben und jedem Mitarbeiter und Kollegen mit größtmöglichem Respekt zu begegnen, Erfolge und Gewinnausschüttungen mehr zu beeinflussen imstande sind als das In-Aussicht-Stellen von Boni für besondere Leistungen. Obwohl das Wissen, dass motivierte Mitarbeiter wesentlich engagierter und disziplinierter agieren, gegeben schien, wurden Kommunikationsexperten, die empfahlen, die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt von Führungsarbeit zu stellen, tendenziell eher belächelt denn ernst genommen.

⁷⁰⁹ Vgl. Staehle 1999, S. 616 ff.

⁷¹⁰ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 150 ff.

⁷¹¹ Vgl. Burmann/Zepplin 2013, S. 134 ff.

⁷¹² Vgl. Drucker, Peter (2012): *Managing for the Future*, Hoboken: Taylor and Francis, S. 100 ff.

Erst krisenhafte Entwicklungen rund um Wirtschafts- und Finanzmärkte brachten partiell eine Rückbesinnung auf eine andere Führungskultur als nur jene, wonach zuerst die Zahlen stimmen müssen – und dann die Mitarbeiter ohnehin automatisch profitieren.

Der zunehmende Kostendruck auf Unternehmensführungen kann als Chance für ein unternehmerisches Denken und Handeln betrachtet werden, das den motivierten Mitarbeiter dennoch mehr in den Mittelpunkt rückt. Wer einfache Problemlösungen zur Mitarbeitermotivation verspricht, ist ein Scharlatan. Generell wirksame Patentrezepte, ad hoc umsetzbare und in wenigen Stunden implementierbare Maßnahmen mit Erfolgsgarantie sind inexistent. Die Beweggründe und Antriebskräfte der Mitarbeiter zu kennen und zu aktivieren, verlangt nach einem längerfristigen Prozess. So sehr schnelle Erfolge von visionären CEOs verständlicherweise angestrebt werden, im Bereich der Mitarbeiter- und Kollegenführung hin zu nachhaltigem Wirken kann es diese schnellen Erfolge nicht geben – sieht man von einem Lächeln im Gesicht eines Mitarbeiters ab, der sich über die unerwartete Anerkennung und das Lob des Chefs freut. Die Verinnerlichung einer internen Kommunikation, in der Beziehungsqualität im Vordergrund steht, Achtung und Vertrauen, dauert. Auch, weil Änderungen im Verhalten im krassesten Fall einer Kommunikationskultur von diktatorisch (top-down) auf dialogisch (face-to-face) Irritationen und Misstrauen auslösen können. Die Bedingungen für die Mitarbeiter so zu verändern, dass es ihrerseits zum In-Gang-Setzen einer positiven Motivations-Spirale kommt, bedarf einer umfassenden Vorgehensweise. Sie muss Verbesserungen des individuellen Umfeldes der Mitarbeiter genauso inkludieren wie die positive Beeinflussung des Betriebsklimas durch die Führungskräfte und vor allem das Führungsverhalten der Chefs.⁷¹³

Der latente Beweisnotstand von Befürwortern eines dialogisch ausgerichteten Managements, einer dialogischen Kommunikationskultur, scheint sich endgültig dem Ende zuzuneigen.

Wenn bewiesen werden kann, dass bei dialogisch aufgebauter Kommunikation durch ihre explizit auf den Menschen abgestellte, dessen Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle, Empfindungen, Sehnsüchte berücksichtigende Art und Weise genau jene Zonen im Gehirn „feuern“, d. h., eine erhöhte Aktivität aufweisen, die für positive Emotionen, für die Motivation ausschlaggebend sind, dann erübrigen sich Diskussionen über den Erfolgsbeitrag einer dialogischen Kommunikation und eines dialogischen Managements. Dann liegt der Beweis im fMRT-Bild – grün, rot, gelb – auf dem Tisch.

Selbst ein erfolgsverwöhnter Bau-Tycoon, der messerscharfe Argumentation jeder menschlichen Gefühlsduselei vorzieht, an das Diktat des Besserwissers und weniger an den Dialog mit Anderswissenden glaubt und der kraft jährlichem Zukauf von kleinen Mitbieterern zur überragenden Marktgröße wuchs – und nicht durch Wachstum aus eigener Kraft und intrinsischer Energie der Stammbefugenschaft –, selbst solche phänomenalen Unternehmer werden sich in Zukunft den Erkenntnissen nicht verschließen können, was dialogische Kommunikation zu bewirken imstande ist.

⁷¹³ von der Linde/von der Heyde 2010, S. 116–117.

6.5 Ergebnisse der Co-Occurrence-Analyse

Die Code-Co-Occurrence-Analyse, welche Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Kategorien untersucht, ergab erkennbare Musterbildungen hinsichtlich der Wertigkeit interner Kommunikationsabläufe, der Haltung der befragten Chief Executive Officers zur internen Kommunikationskultur und der als effizient empfundenen und erlebten Kommunikationsformen.

Die entdeckten Musterbilder zeigen auf, wo die Stärken und Schwächen der Internen Kommunikation nach Ansicht der Befragten liegen, welche Bedeutung sie der Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft beimessen und welche Verbesserungen und/oder Verschlechterungen der Kommunikationsqualität durch den Einsatz digitaler Instrumente und Methoden ihrerseits identifiziert werden. Musterbildungen, die für die Festigung, Evaluierung und Weiterentwicklung dialogischer interner Kommunikation bedeutsam sein könnten. Einige Beispiele sollen dies vor Augen führen.

Fünfzehn Basics für die Interne Kommunikation

Die Co-Occurrence-Analyse führte zu eindeutigen Musterbildungen, die sich aus den fünfzehn Hauptkategorien für Interne Kommunikation ergaben.

Anhand der nachfolgenden Tabelle werden jene Musterbildungen dargestellt, die durch die Häufigkeit der von den befragten CEOs verwendeten Worte und/oder für die Interne Kommunikation relevanten Inhalte klare Präferenzen für angewandte Methoden und Instrumente erkennen lassen:

Zehn Kommunikationscluster – Analysephase 3

Zur weiterführenden Verdichtung und Bündelung der Inhalte zu den Begriffscodes wurde eine Bündelung der ursprünglich 15 Hauptkategorien für Interne Kommunikation auf zehn Clustercodes durchgeführt. Die Begründung für diese Verdichtung ist die gewünschte klare Identifikation von Kernelementen beziehungsweise Kernzonen einer Internen Kommunikation.

- **Dialogisches – inklusive dialogischer Prinzipien und dialogischer Führung:**

Im ersten Analyseschritt erschien es zweckmäßig, zwischen dialogischer Führung, Dialog-Kommunikation und dialogischen Prinzipien zu unterscheiden. Je näher die Verfasserin in der schrittweise vollzogenen Analyse zu den Kernelementen vordrang, desto sinnvoller erschien es hingegen, eine verdichtende Bündelung der Codekategorie und deren Fokussierung auf „Dialog/Dialogisches“ vorzunehmen. Die Begründung dafür ist, dass Dialogisches im Kern unteilbar ist und sich gleichermaßen in der dialogischen Führung, in dialogischen Gesprächen wie in einer dialogischen Kommunikationskultur findet.

- **Erfolg – inklusive Motivation und Optimierung:**

Von den 22 Interviewpartnern wurden unterschiedliche Management- bzw. Kommunikationsaktivitäten bzw. auch deren Ergebnisse als „Erfolg“⁷¹⁴ bezeichnet. Das Spektrum reichte von „Zielerreichung“ über „Mitarbeiterzufriedenheit“ bis zum Schaffen von „Vertrauen“ und „Motivation“, je nach Persönlichkeit und Managementschule, der sich der CEO zugehörig fühlte. Zur Wiedergabe der gesamten Bandbreite von Erfolgsfaktoren, die seitens der CEOs angeführt wurden, wird daher der Motivations- und Optimierungscodes diesem zugeordnet. Die Begründung dafür liegt in der durch die CEOs vorgenommenen Bestätigung, dass Erfolge immer viele Väter haben, aber letztlich immer auf der Motivation der Mitarbeiter und ihrem Vertrauen in Vorgesetzte, aber auch in das Unternehmen selbst, basieren.

- **Interne Kommunikation – inklusive Instrumenten/Tools/Regelkommunikation:**

Die Interne Kommunikation als umfassendes Untersuchungsfeld nahm im ersten Analysevorgang breiten Raum ein. Dafür schien es wichtig, organisatorische Strukturen, Prozesse, Abläufe, Infrastruktur und Ressourcenmanagement anzusprechen bzw. zu differenzieren. Daher bot sich an, zunächst noch auf die Bedeutung der Regelkommunikation (im Sinne strukturierter Routineprozesse und Abläufe) und Instrumente und Methoden, die auf spezielle Situationen abgestimmt sind, einzugehen. Diese getrennte Sichtweise wurde aber im Zuge der empirischen Analyse ad acta gelegt und beide Stränge der Internen Kommunikation gebündelt betrachtet – zumal zunehmend im Verlauf der Analyse das Kommunikationsverständnis und die Kommunikationshaltung der CEOs in den Vordergrund rückte, und nicht die Maßnahmen zur Operationalisierung von Kommunikationsprozessen.

- **Strukturen – inklusive Zeit und Planung:**

Die besondere Betonung von Kommunikationsproblemen, die auch im Unternehmensalltag durch die Schnelllebigkeit, die außerordentlich dynamischen Entwicklungen in einzelnen Wirtschaftszweigen und den ständigen Zeitdruck entstehen, erforderte zunächst eine Extrahierung des „Zeitcodes“ vom „Strukturencode“. Beide instrumentellen Faktoren sind in gleicher Weise Hemmschuh wie auch Unterstützungsmoment für eine Kommunikationskultur, die einerseits Strukturen und Zeitpläne oder Menschen in den Mittelpunkt von Kommunikationsaktivitäten stellt. Da beide Faktoren ineinandergreifen, wurde die Fortsetzung einer getrennten Betrachtungsweise obsolet und daher die beiden Codes „Strukturen“ und „Zeitplan/Zeitdruck“ zusammengeführt.

Zur zweifelsfreien Klarheit, welche Inhalte in den vorerst zehn Begriffsclustern subsumiert werden – und zur Vermeidung von Definitionsschwächen –, soll die inhaltliche Tiefe der vorliegenden Codekategorien an dieser Stelle insofern präzisiert werden, als die verwendeten Assistenzcodes, die von den Interviewpartnern angesprochen wurden, explizit angeführt werden.

⁷¹⁴ „Management“ und „Kommunikation“ werden in diesem Kontext bewusst synonym verwendet, weil beide Begriffe von den Interviewpartnern intentional häufig für beide Tätigkeitsfelder verwendet wurden. Eine semantische Trennung hätte die Aussagekraft der Interviewpartner weder verbessert noch verschlechtert – zumal die Definitionsklarheit in beiden Fällen auch unter Wissenschaftlern eine wechselhafte ist.

Zehn wichtige Kommunikationscluster

- Bündelungscode 1: **Budget**

Unter „Budget“ sind finanzielle Aufwendungen und Ressourcen gemeint, die seitens der Befragten entweder nur angedeutet, konkret quantifiziert oder als ausreichend vorhanden bezeichnet wurden.

- Bündelungscode 2: **Dialogisches/Kommunikation/Führung/Management**

„Dialogisches“⁷¹⁵ im Rahmen der persönlichen Kommunikation umfasst – entweder teilweise oder vollends – Ausdrucksformen und Bedingungen, die mit einem Dialog assoziiert werden oder laut dem Dialog-Dekalog von Petersen einen solchen charakterisieren: Gestik, Mimik, Aura, Geruch, Energie, Gefühle, Lösungsorientiertheit, Zuwendungsmöglichkeit durch geringe Führungsspanne, Offenheit und Vertrauen, Stimmungslage und Tonfall, interpersonale Wirkung, gegenseitige Unterstützung und Förderung, Bereitschaft zur Selbstreflexion und zum Konsens, angemessene zeitliche Verfügbarkeit, Gesprächssituation im sanktionsfreien Raum, persönliche Begegnung – von Angesicht zu Angesicht –, Kreativität und Innovationsstärke. Auch nonverbale Kommunikation kann „dialogisch“ sein – und völlige Übereinstimmung im dialogischen Sinn zum Ausdruck bringen, verbunden mit einer gewissen Schwankungsbreite aufgrund unterschiedlicher Interpretation, wofür die jeweilige Sensitivität der Gesprächspartner ausschlaggebend sein kann.

Digitale „Dialoge“ sind denkbar, jedoch mit der entscheidenden Einschränkung, dass bei digitaler Kommunikation keine direkte und unmittelbare Face-to-Face-Situation gegeben ist und dadurch verschiedene Wahrnehmungsquellen entfallen. Beim Einsatz technischer Medien sind Informationsverluste gegenüber einer persönlichen Kommunikation selbstverständlich, weil zusätzliche Botschaften, die durch Mimik, Gestik, Stimmlage vermittelt werden, entfallen. Von einem Dialog mit allen Sinnen kann daher bei digitalen Dialogen nicht mehr gesprochen werden. Die Stärken sind unter anderem die schnelle und gleichzeitige Erreichbarkeit beliebig vieler Mitarbeiter und Kollegen. Schwächen wiederum sind, dass oft umfangreiche Texte verschickt werden müssen, dass E-Mails inflationär verteilt werden oder zu unbedachten schnellen Äußerungen verleiten oder dass vielfach nicht alle Mitarbeiter Zugang zu einem firmeninternen Intranet haben.⁷¹⁶

- Bündelungscode 3: **Erfolg/Zielerreichung**

⁷¹⁵ Beschreibung weiterer Stärken des Dialoges: Auf Interessen und Bedürfnisse des Partners kann intensiv eingegangen werden, Störungen wie Verständnisprobleme können unmittelbar entdeckt und beseitigt werden. Face-to-Face-Kontakte ermöglichen Feedback ohne Zeitverlust und den Austausch vertraulicher Informationen. Als Schwächen kann man den Zeitaufwand und den relativ kleinen Kreis ansehen, den man mittels persönlicher Gespräche erreichen kann, die von der Kommunikationsfähigkeit und Souveränität des Gesprächspartners abhängige Qualität solcher Gespräche sowie das Risiko, das zum Beispiel mündliche Vereinbarungen in sich bergen (vgl. Mast 2008, S. 188 ff.).

⁷¹⁶ Beschreibung Intranet: Das Intranet ist eine einheitliche Kommunikations- und Informationsplattform, die maßgeschneidert auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden kann. Es ermöglicht eine schnelle, auch internationale Kommunikation und kann zur Optimierung von Arbeitsprozessen beitragen. Die in vielen Unternehmen unterschiedlichen Zugangsbestimmungen und Beschränkungen für Mitarbeiter können dazu führen, dass sich bestimmte Mitarbeiter als zweitklassig fühlen. Wird das Intranet nicht hoch professionell gewartet und bedient, kann schnell eine Datenwüste oder ein Datenfriedhof entstehen (vgl. Mast 2008, S. 198 ff.).

Die „Erfolgs“-Parameter unterliegen – je nach Branche, je nach CEO-Persönlichkeit und je nach Status im Unternehmen (CEO, Geschäftsführer, Eigentümer) – unterschiedlichen Kriterien, sieht man von weitverbreiteten betriebswirtschaftlichen Vergleichsrechnungen ab, die mit Hilfe von Kennzahlensystemen⁷¹⁷ wie EBIT, Cashflow, Deckungsbeitrag oder Rentabilitätskennzahlen Auskünfte über Gewinn, Rendite, Liquidität, also über die ökonomische Effizienz⁷¹⁸, Wettbewerbsstärke, die finanziellen Ressourcen geben und deren Aussagekraft nicht als allumfassend, aber doch als wichtig (wenn auch optimierbar) bezeichnet werden kann.

Verbesserungs- und Optimierungspotenziale, die zum Unternehmenserfolg beitragen, sind Maßnahmen zur Zielerreichung, Mitarbeiterzufriedenheit, Karriereentwicklung, Nachhaltigkeit, Stärke im Wandel – Resilienz, Wertschöpfung, Anerkennung, Vertrauen gegenüber und Verständnis für Mitarbeiter und Kollegen, Reputation sowie Ad-hoc-Erfolge als Motivationsverstärker.

- Bündelungscode 4: **Interne Kommunikation**

Die Darstellung der Befragten, wie Interne Kommunikation im jeweiligen Unternehmen gehandhabt wird, welche Kommunikationseinheiten als regelmäßig in Gang gesetzte Kommunikationsabläufe unter die Regelkommunikation fallen, welche unter Kommunikation für besondere Fälle, zeigt ein breites Spektrum des Verständnisses und der Praxis auf. Für die Codekategorie „Interne Kommunikation“ im Sinne der Interviewpartner und der zugrunde gelegten Theorieanalyse wurden somit folgende Inhalte subsumiert: Als Aufgaben der Internen Kommunikation gelten demnach alle Kommunikationsabläufe der horizontalen, vertikalen bzw. der Top-down- und Bottom-up-Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Trainings und Schulungen, Prioritätensetzung, Stärken ausbauen und Schwächen abbauen, Informationsarbeit, Unterstützungsarbeit für das Management, Argumentarien, Newsletter und das Verfassen anderer schriftlicher Kommunikationstools, Netzwerkkommunikation, Managen der Digitalisierung, Maßnahmen zur Eindämmung der Mail-„Mania“⁷¹⁹, Besprechungen, Meeting, Sonderformen der Kommunikation (Rituale, informelle Zirkel), professionelles Umgehen mit Gerüchten („Flurfunk“) bzw. deren weitgehende Verhinderung.

- Bündelungscode 5: **Kultur/Werte**

Die „Kultur“ – Unternehmens- und Kommunikationskultur – wird als Überbegriff für alle Handlungen, Unterlassungen und Intentionen verwendet, die mit den Wertvorstellungen der CEOs, den Compliance-Richtlinien oder dem geltenden Ehrenkodex im Unternehmen verknüpfbar sind. Dazu

⁷¹⁷ Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind beispielsweise Erfolgskennzahlen wie EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern in einem bestimmten Zeitraum; earnings before interest and taxes), Cashflow (Kennzahl aus der Bilanzanalyse; Liquiditätszufluss; Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens) oder der Deckungsbeitrag (Differenz zwischen erzielten Erlösen (Umsatz) und den variablen Kosten einer Periode) (vgl. Gabler Verlag 2010, S. 107, S. 80, S. 92). Die Ertragsfähigkeit eines Unternehmens wird unter anderem mittels Rentabilitätskennzahlen aufgezeigt – wie Eigenkapitalrentabilität (zeigt, wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital in einer Rechnungsperiode verzinst), Gesamtkapitalrentabilität (verweist darauf, wie effizient der Kapitaleinsatz eines Investitionsvorhabens war) oder Return on Investment (ROI; Kapitalrendite) (vgl. Gabler Verlag 2010, S. 110, S. 175, S. 376 f.).

⁷¹⁸ Effizienz kann laut Staehle als Grad der Zielerreichung definiert werden (vgl. Staehle 1999, S. 444).

⁷¹⁹ Mail-Mania meint in diesem Fall die überbordende Sucht, via Mail alles uneingeschränkt und ohne Wichtigkeitsfilter zu kommunizieren – ein Phänomen, dem selbst erfahrene CEOs nach eigenen Angaben ausgeliefert sind und gegen das sie noch keine wirklich zufriedenstellende Gegenmethode entwickelt haben.

zählen die Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, das Wissen ob deren Unterscheidbarkeit sowie die herrschende Fehler- und Feedbackkultur.

- Bündelungscode 6: **Qualität**/soziale, fachliche und Führungsqualität

Der „Qualitäts“-Code wird für die Beschreibung fachlicher und sozialer Fähigkeiten angewandt, für Maßnahmen der Weiterbildung, für die vorhandene Umsetzungs- und Führungsstärke, für Optimierungsmaßnahmen zur Verbesserung von Leistungen, für die fachliche und soziale Kompetenz sowie für Kontrollaktivitäten zwecks Qualitätssteigerung.

- Bündelungscode 7: **Sondersituationen**/Krise, Change

Die Codekategorie „Sondersituationen“ stellt eine Klammer dar für Kommunikationskriterien und Kommunikationssituationen, die von der alltäglichen Routinekommunikation abweichen. Sie können zeitlich vorhersehbar eintreten – geplanter Change, Strategiepräsentation, interkulturelle Hürden – oder eher unvorhersehbare kommunikative Herausforderungen sein. Dazu zählen u. a. feindliche Übernahmen, akut entstehende Konflikte, Tabubrüche, Indiskretionen, die zu öffentlichen Reaktionen führen, Einwirkung von kritischen Medienberichten auf Mitarbeiter/Kollegen, Schwächen in der Unternehmenskommunikation, die zu negativer Stimmung führen, Sondersituationen der Mitarbeiter, Krisen (Wirtschafts-, Absatzkrisen etc.), Globalisierung.

- Bündelungscode 8: **Struktur**/Zeitdruck

Die Code-Kategorie „Struktur“ beinhaltet Aspekte, die mit den grundlegenden Kommunikationsstrukturen in einem Unternehmen verbunden sind – strukturell, operativ, prozesshaft, mit der Struktur von Kerngruppen für die formale und für informelle Kommunikation, mit der Führungsstruktur, mit Entscheidungsabläufen und deren Wegen, mit nach außen und nach innen gerichteter Kommunikationsstruktur, den Zeitplänen für Kommunikation, dem Zeitdruck aufgrund der Schnellebigkeit und Dynamik von Kommunikationserfordernissen und der strukturellen/mentalenen Stärke im Wandel (Resilienz).

- Bündelungscode 9: **Wirkungen**/Wechselwirkungen/Schnittstellen

In der Codekategorie „Wirkungen“ erfolgt die Zusammenfassung von Beeinflussungsmomenten und Störungen verschiedenster Art, die auf die Mitarbeiter, auf Kollegen, auf das Unternehmen wirken – positiv oder negativ. Das können Schnittstellenprobleme sein, Störungen durch externe Einflüsse, Angstmomente, Gebärden der Macht, Reizüberflutungen auf der einen Seite. Andererseits wirken mögliche Einflüsse der Innen- auf die Außenkommunikation – und umgekehrt – auf Mitarbeiter, Kollegen und/oder das Unternehmen. Weiter sind in dieser Codekategorie Wirkungen gemeint, die einen Mehrwert bringen, Orientierung bedeuten, Synergien begünstigen oder durch den Schutz von Mitarbeitern entstehen.

- C 10: **Stakeholder**/Anspruchsgruppen/Zielgruppen

Die Codekategorie „Stakeholder“ beinhaltet Kommunikationsmodule, die auf die verschiedenen Anspruchsgruppen von Unternehmen – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Produzenten, Aktionäre, Investoren, Medien, Partner etc. – ausgerichtet sind.

Diese zehn Hauptcodes wurden in der Folge erneut verdichtend auf fünf Schlüsselfaktoren dialogischer Interner Kommunikation zusammengeführt.

Fünf Kernzonen der Internen Kommunikation – Phase 4

Durch eine schrittweise Reduktion der Codes, gekoppelt mit einer stärkeren inhaltlichen Verdichtung, verblieben von den ursprünglich 15 Kategorien letztendlich fünf Cluster. Diese können als Kernzonen der Internen Kommunikation bezeichnet werden – als solche identifiziert durch die 22 Interviewpartner. In ihnen sind Maßnahmen, Prozesse und Haltungen hinsichtlich der Internen Kommunikation subsumiert, die von den Interviewpartnern als relevant und ausschlaggebend für eine erfolgsgenerierende Interne Kommunikation angesehen wurden. Sie beinhalten in Summe jene Erfolgselemente (inklusive Hinweise auf Problemzonen), die nach eingehender empirischer Analyse (und theoretischer Arbeit) als ausschlaggebend für eine Erfolgreiche generierende Kommunikationsarbeit gelten dürfen.

In den fünf Kernzonen der Internen Kommunikation werden folgende Inhalte summiert, die ihrerseits wiederum den Zitaten entnommen sind, die hier exemplarisch angeführt werden:

Interne Kommunikation

Interne Kommunikation repräsentiert hier alle erforderlichen Strukturen, Planungsabläufe (Zeitpläne), die instrumentellen und organisatorischen Elemente sowie Zielgruppen, die es durch die Interne Kommunikation als Organisationseinheit zu erreichen und zu berücksichtigen gilt.

Zitate aus der Empirie:

„Bei uns sind es im Unternehmen ungefähr vier (im obersten Führungskreis, Anm. d. Verfasserin) pro Unternehmen. Wobei – gewisse Funktionen sind für alle Unternehmen. IT oder Einkauf. Für den Konzern – die sind nur einmal. Marketing bei jedem Unternehmen, sowieso. Also es gibt Dinge, die sind pro Unternehmen und es gibt Dinge, die sind gesamt.“ (2375–2671)

„Was das dialogische Prinzip gefährdet, ist der Druck der Zeit.“ (21369–21612)

Schlussfolgerung – Interne Kommunikation:

Die Strukturen in den Unternehmen prägen die mögliche und tatsächlich gelebte Kommunikationskultur. Die starke Betonung der externen Kommunikation zeigt sich in Unternehmen und Organisationen vor allem in der organisationalen Struktur einer Marketingabteilung (bis hin zum Marketing-CEO), während gleichzeitig für die Interne Kommunikation diese Rahmensetzung nicht existiert. In solcherart strukturierten Unternehmen, die diesbezüglich auch eine entsprechende Haltung des/der CEOs widerspiegeln, gefährdet der

systemimmanente Zeitdruck und die Fokussierung auf Planungsstrukturen die Umsetzung dialogischer Prinzipien.

Kultur:

Unter dem Begriff Kultur werden hier die im Unternehmen gelebten (oder nicht gelebten) Werte verstanden, die Qualitätsanforderungen, die Motivation (Stimmung, Gefühle) der Mitarbeiter und die Wirkung von beispielsweise Schnittstellen, Störungen oder die Wechselwirkungen zwischen Interner und externer Kommunikation.

Zitate aus der Empirie:

„Das ist vielleicht schon ein interessanter Punkt. Nämlich, dass, wenn ein Unternehmen so ein Problem bekommt, ja, möglicherweise viel zu stark an die externe Kommunikation denkt und weniger an die interne. Ich persönlich glaube, dass die Bedrohung durch die internen Kommunikationsmängel größer ist.“ (24755–25054)

„Gibt es interkulturelle Unterschiede in der internen Kommunikation ...? Absolut. Uns trennt die gemeinsame Sprache. Und nicht nur die gemeinsame Sprache.“ (10821–11153)

„Wenn er in eine bestimmte Managementstufe kommt, dann muss er das sowieso können. Sonst wäre er aufgefallen durch die verschiedenen Qualitätskriterien. Bei der Management-Potenzialanalyse, Thompson und was der Teufel, oder wie das alles heißt, das sind ja Dinge, wo kommuniziert wird, bzw. wie kommuniziert wird – da wird alles beurteilt. Und ab einer gewissen Ding' kommt er gar nicht dran, wenn er das nicht kann.“ (6807–7299)

„Sehr komplexe Organisationsstruktur – Erleichterung oder Erschwernis? Es erleichtert's und erschwert's. Es erleichtert, weil wir doch eben alle denselben Stallmief haben und dieselbe Sprache sprechen. Und es erschwert's, weil wir deshalb über manche Dinge nicht so reden, glauben, meinen – über die man eigentlich reden sollte.“ (9357–9758)

Schlussfolgerung Kultur:

Was in einem Unternehmen, das man zum ersten Mal betritt, gesehen und gespürt wird, ist Ausdruck der dort gelebten Kommunikationskultur. Beginnend bei den sichtbaren Artefakten, der Atmosphäre beim Empfang bis hin zur Sitzgruppe und den hochgekrepelten Langarmhemden von Führungskräften.

Bedrohlich für ein Unternehmen ist nicht ein kritischer Kommentar in einem Wirtschaftsteil – möglicherweise aufgrund der Kürzung des Anzeigenbudgets oder ähnlich profaner Gründe. Bedrohlich für ein Unternehmen sind demotivierte und unzufriedene Mitarbeiter, schwelende Konflikte, Kooperationsverweigerung zwischen Abteilungen und unter Führungskräften, interkulturell determinierte oder ethnische Differenzen, die ohne internes Bemühen um Verständigung im Raum stehen bleiben.

Die Angst vor externen Gefahren für das Unternehmen ist weit weniger berechtigt als die Sorge, dass eine fehlende oder mangelhafte Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft seitens der Führungskräfte zu einer schleichenden Untergrabung und Aushöhlung gemeinsamer Zielsetzungen und gemeinsame Perspektiven führen können.

„The spirit of ...“ als beliebtes Synonym für eine besondere Unternehmenskultur gilt als Markenzeichen eines Unternehmens, in dem Mitarbeiter mit Freude arbeiten und mit dieser Grundstimmung den Grundstein für erfolgreiches Wirtschaften legen. Man kann auch vom Geist einer Firma sprechen, von ihrer Identität oder der Corporate Identity – gemeint ist stets der Ausdruck eines gemeinschaftlichen Strebens nach gemeinsamen Zielen und die damit verbundenen Formen des Gestaltens und Verhaltens.

Sondersituationen/Krisen:

Als Sondersituationen werden hier alle Ereignisse bezeichnet, die nicht zur alltäglichen Routine zählen – wie das Management von persönlichen Konfliktsituationen, von Geschäftskrisen durch Umsatzeinbrüche, von Change-Prozessen, von Tabubrüchen oder Indiskretionen.

Zitate aus der Empirie:

„Ich sag', es wird zwei Generationen dauern, bis aus allen Kollegen mit Führungsfunktionen Menschen werden, die auch allgemein – und nicht nur auf Einzelfälle beschränkt – gerne kommunizieren.“ (15629–15822)

„Trotzdem gibt es einen nicht unerheblichen Teil, die noch von der alten Kultur der Obrigkeitgläubigkeit geprägt sind. Die werden nie offen mit mir kommunizieren. Die werden das schon – in der Latrinenkommunikation oder in der Gangkommunikation, mit ihren Kollegen. Aber nicht Richtung Vorgesetzter.“ (15821–16127)

„Also, klar sagen, jetzt diskutieren wir. Und dann klar sagen, jetzt entscheiden wir.“ (29881–30020)

„Wir haben so lange geredet, bis wir einen Konsens gehabt haben.“ (17180–17244)

„Ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog. Ich hab' hier sehr viel zu tun mit ... ein Gutteil dessen, was ich hier tu', ist das Lösen von Problemen, bzw. vorbeugen, dass Probleme nicht entstehen.“ (21558–22024)

„Ich hab' immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das sage ich auch jedem: Wenn es etwas gibt, bitte, sagen Sie es. Denn nur wenn man es weiß, kann man es besser machen. Nur nicht hinunterschlucken und mit sich herumtragen.“ (9416–9687)

Anerkennung wichtig: „... Prozess gestartet, zentralen Dienststellen die Frage zu stellen: Wozu gibt es euch? Wozu seid ihr da? Da kam man in manchen Bereichen drauf, dass Mitarbeiter nicht gewusst haben, wozu es sie gibt.“ (13013–13328)

„Also interne Kommunikation ist sicher einer der wichtigsten Bereiche, oder die Basis für ein gutes Unternehmen, weil heutzutage ohne Team in keinem Bereich etwas Positives produziert werden kann.“ (65–259)

„Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges? Absolut. Absolut. Das würde ich ziemlich uneingeschränkt so sagen.“ (17044–17227)

„Jedes erfolgreiche Unternehmen muss intern erfolgreich kommunizieren ... Sonst geht es nicht!“ (50084–50175)

Schwächen: „Enttäuschungen dadurch zu kreieren, dass du nicht konsequent bist in der Informationspolitik – oder etwas geht dann doch nicht hinaus ... doppelt kaputt! ... Du bist in der Kommunikation, ja, das heißt, Dinge zu implementieren ... würdest du ein Mitarbeiterportal implementieren, das nicht gewartet würde, wäre das das Schlimmste. Mach keinen Newsletter, den du nicht regelmäßig betreuen kannst ...“ (6605–6901)

„Und du brauchst auch eine Streitkultur. Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten und Themen und Abwägen, welche Argumente wiegen nun mehr und für welches muss ich mich entscheiden, das gibt es kaum.“ (16991–17200)

„Das Einzige, was man sagen kann, informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“ (8727–8874)

„Es gibt die berühmten ‚Zuckerbrot und Peitsche‘, finanzielle Belohnungen und sofort. Die greifen im Normalfall sofort. Kommunikation und Motivation ist etwas, was immer nur mittelfristig bis langfristig Erfolg hat, und ich glaube immer, deshalb unter dem aktuellen Erfolgsdruck immer hintenangestellt wird.“ (12611–12923)

„Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder. Wir zeigen Veränderungsdynamiken auf und gehen einfach los. Und dann – sozusagen ... der Rest entsteht im Gehen. Wir kommunizieren daher gar nicht so sehr Strategien. Sondern wir kommunizieren eher verändertes Grundverhalten. Veränderte Technologien.“ (35529–35830)

„Manchmal passt es nicht zusammen. Also, es wird sehr rasch in Kommunikation – intern, extern, in Marketing, auch Ausbildung – wird in der Krise gespart, weil’s rasch geht. Weil’s scheinbar schmerzlos geht.“ (45753–45988)

„Wir haben dann sozusagen zwei Leiter externe Kommunikation. Zwei Leiter interne Kommunikation. Darunter gibt’s dann unterschiedliche Zielgruppen. Das liegt dann auch an den verschiedenen Sprachen.“ (32248–32481)

„Es werden Klausurtagungen auch auf Bereichsebene durchgeführt. Es ist halt ‚work in progress‘. Da ist man nie fertig damit. Aber es gibt alle diese Formen und Möglichkeiten.“ (9633–9815)

„... sondern für die betreffende Person relevante Informationen. Wenn er in der Buchhaltung ist, sollte er schon wissen, wann wir neue Finanzierungen überlegen, weil das bei ihm einmal eine Auswirkung hat. Aber er muss nicht unbedingt wissen, ob wir den Stahl so legieren oder so. Die bereichsbezogene Kommunikation – die sollte sehr gut sein.“ (34793–35118)

Schlussfolgerung – Sondersituationen:

„Work in progress“ – die möglicherweise richtigste aller Beschreibungen für den Unternehmensalltag, wie er von Mitarbeitern und Führungskräften erlebt wird, ob in der normalen Routine befindlich oder in einer Sondersituation, ob Abarbeiten festgelegter strategischer Ziele oder die notwendige Bewältigung krisenhafter Entwicklungen ansteht. Die Ausnahme bilden unvorhersehbare Katastrophen (Naturkatastrophen, Terror oder Amokläufe), die einer eigenen Betrachtung bedürfen – für die diese Arbeit jedoch nicht gedacht ist, weil es um die Kommunikation im normalen Unternehmensalltag geht, nicht um Extremfälle und Extremsituationen.

Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für Führungskräfte und CEOs ist genau dieses „work in progress“-Agieren aller, weil es automatisch zu einer Aneinanderreihung von besonderen Situationen führt, zu täglichen Konflikten – offen oder verdeckt, ausgetragen oder unterdrückt. Auseinandersetzungen über Inhaltliches bergen in sich, was menschliche Kommunikation unerträglich oder erträglich machen kann.

Erfolgsdruck, Wettbewerbsdruck, Zeitdruck – Gegebenheiten und Befindlichkeiten, die sich im Arbeitsalltag jedes Unternehmens und jeder Organisation wiederfinden, die in irgendeiner Form mit einer Konkurrenz leben muss – und gewinnen will.

Das nahezu Wesensimmanente von Sondersituationen im Unternehmensalltag ist der Sonderfall Mensch, als zentrales Element im Gesamtgetriebe. Er muss täglich acht Stunden und mehr mit Kollegen zurechtkommen, die unter Umständen andere Annäherungen an strategische Fragestellungen haben, andere Vorstellungen von Investitions- und Sparpotenzialen, eine andere Auffassung von Kooperation, Eigenverantwortung und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Kollegen.

So gesehen besteht der übliche Unternehmensalltag aus einem Prozess ineinandergreifender Sondersituationen, sodass diese paradoxerweise zur Normalität zählen.

Dialogisches:

Das Dialogische (und Kommunikationserfolg) steht hier für alle Managementtools, die in das unmittelbare Aufgabengebiet von CEOs fallen – insbesondere jedoch die Einstellung und Haltung von strategisch Letztverantwortlichen zu Fragen einer (dialogischen) Führung, (dialogischer) Prinzipien und der persönlichen Kommunikation an sich.

Zitate aus der Empirie:

„Das Wichtigste ist, dass es die gleiche Augenhöhe gibt.“ (19121–19177)

„Dialog – da hat die Nummer 1 die Aufgabe, es zu leben. Zu zeigen, wie das ist. Ganz eindeutig.“ (14418–14507)

„Sicher ist der Dialog ein wichtiger Baustein. Sicher nicht der einzige – aber wahrscheinlich ein unerlässlicher. Also wenn ich mit meinen unmittelbaren Berichtspflichtigen nicht im Dialog bin, dann werde ich sie wahrscheinlich nicht entsprechend führen können.“ (9486–9905)

„Dialog – ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog.“ (21266–21874)

„Es ist immer wichtig, zu wissen, auch den Schlüsselpersonen, wie es ihnen geht. Und was man zum Teil total vernachlässigt, wie es einem privat geht.“ (6762–7080)

„Ein Gespräch, wo man sich wirklich hinsetzt und gebiert, da rechne ich mindestens eine Stunde.“ (6014–6115)

Mitarbeiterzufriedenheit: „7.000 Euro für deine Weiterbildung. Was möchtest du machen? Diskutieren wir das. Da sind wir sehr frei. Das können wir uns auch leisten, weil es uns gut geht und weil wir erfolgreich sind.“ (40883–41294)

„Das Beste ist, wenn man über die grundsätzlichen Ziele einer Meinung ist. Da braucht es, glaube ich, längere Diskussionen. Da muss man sich viel Zeit nehmen, um jedem das Gefühl zu vermitteln, ich bin da dabei. Ich trag' das mit.“ (17616–17917)

„Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Mitarbeiter mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute auch einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie sie als Mitglieder der Generaldirektion mit meinen Leuten umzugehen haben.“ (3069–3445)

„Und die Kommunikation muss wirklich sehr klar sein, dass sie unheimlich wenig Interpretationsspielraum zulässt.“ (31032–31144)

„Ich habe bei meinen Umfragen immer das Thema, dass die Menschen Fehler verstecken. Das kommt aus den Untersuchungen heraus. Fehler anderen zuschieben. Beim Fehlerzuschieben geht's nicht so sehr um Person A und Person B, sondern Abteilung A und Abteilung B. Was mir völlig schleierhaft ist, weil bei uns ist aufgrund eines Fehlers, selbst wenn's ein schwerer Fehler war, die letzten 25 Jahre kein Mensch gekündigt worden. Aber keiner. Daher verstehe ich nicht, woher die Angst kommt, sich hinzustellen und zu sagen, sorry, da ist mir was danebengegangen.“ (25387–25473; 25475–25582; 25583–25760 ff.)

„Erstens: zeitlich beschränkt. Die Qualität eines Gesprächs drückt sich auch darin aus, dass es eine Stunde dauert und nicht fünf. Zweitens: aus meiner Perspektive – und ich würd's in dieser Reihenfolge setzen, lösungsorientiert. Und drittens: personenzentriert. Ich glaub's so – das ist vielleicht

angriffig, es so zu sagen, die technischen Sachen vorne stehen, aber, nachdem wir hier nicht beim Psychotherapeuten sitzen, sondern es ums gemeinsame Arbeiten geht, meine ich, dass es so richtig ist.“ (24516–25017).

„Also, die, die unmittelbar an einen selber berichten und alles einfordern an Information, sind dann oft nicht bereit, die Information, wie sie sie bei einem selber einfordern, dann auch weiterzugeben. Das hat mich oft wirklich geärgert.“ (28645–28883)

„Beim Entscheiden, am Anfang, wenn sie mir etwas nahegebracht haben in München, habe ich oft gesagt ..., ja, schauen wir einmal. Wenn sie gesagt haben, sollen wir das so oder so machen, habe ich gesagt, ja, schauen wir einmal. Sie wissen, was ich meine. Das ist nicht ein Nein. Das ist aber auch kein Ja. Auch kein Entscheidungsunwille. Ich glaube nicht, dass ich da entscheidungsunwillig war. Sondern ... da schauen wir jetzt einmal ... heißt, machen wir jetzt einmal weiter, fährt's alle Antennen aus, und schaut's einmal. Und die sind am Anfang oft da gesessen und haben gesagt, naja, was heißt das jetzt: Machen wir weiter oder machen wir nicht weiter? Die waren irritiert und ich war irritiert. Ja, schauen wir einmal ... Sie wissen, was ich meine. Schauen wir einmal. Das ist weitermachen, aber eben vorsichtig ... (lacht)“ (14869–15439; 15440–15618)

Schlussfolgerung – Dialogisches:

Dialogisches Führen setzt eine dialogische Grundhaltung von Führungskräften voraus, die das Du und nicht das Ich als Prämisse für jedes Handeln und Agieren sieht. Weniger theoretisch im Sinne von Buber ausgedrückt, bedeutet Dialogisches in den Unternehmensalltag zu implementieren eine konsequente Kampfansage gegen Gruppen-Egoismus, Informations- und Gesprächsträgheit, Bequemlichkeit in der Wissensvermittlung, Mangel an kreativen und innovativen Leistungen und generelle Lust- und Freudlosigkeit. Jedes Einzelne verhindert unternehmerischen Erfolg – in der Summe sind sie dazu angetan, jedes Unternehmen in den Abgrund zu führen.

Dialogisches als Denk- und Handlungsmuster in ein Unternehmen einzuflechten, bedeutet hingegen die Aktivierung aller positiven Potenziale in jedem einzelnen Mitarbeiter – unabhängig von der Funktion und Position. Die Wege dazu sind so vielschichtig wie die Menschen selbst, führen aber immer über die Basisstationen der grundsätzlichen Wertschätzung des Vis-à-vis, des Kollegen und des Mitarbeiters.

Die angestrebte Klarheit von Botschaften, von Informationen jeglicher Art, auch von Rahmensetzungen im Zuge des Ressourcenmanagements (Finanzen, Personal, Zeit) setzt Analysefähigkeit, Tiefgang und Verständnis für Situationen und Personen voraus. Auch für die Ängste, die jemand aus welchen Gründen auch immer empfinden kann. Gegen die Angst, Fehler zu machen (und vor den daraus erwarteten negativen Konsequenzen) kann und muss in Unternehmen, die kreative und innovative Leistungen ihrer Mitarbeiter fördern und unterstützen wollen, durch explizites Akzeptieren und Tolerieren von Fehlern und das Bekenntnis auch zu eigenen Fehlern als Führungskraft vorgegangen werden. Wo keine Fehler passieren, passiert

auch sonst nichts – oder nicht allzu viel. Die Abkehr von der Angst, Fehler zu machen, ist dann möglich, wenn die Freude am Experimentieren und an neuen Ideen (und den damit verbundenen positiven Konsequenzen) größer ist und tiefer sitzt als andere Überlegungen.

Wer sich für die Person mehr interessiert als für die Funktion, die ein Mitarbeiter oder ein Kollege ausübt, kann als Führungskraft wenig bis nichts falsch machen. Alles richtig, auch im Sinne anzustrebender Synergien und dialogischer Emergenz, machen CEOs, die sich dessen bewusst sind – und danach handeln –, dass ihr größtes Kapital nicht die Aktien oder ein neuer Kooperationsvertrag mit einem interessanten Geschäftspartner sind, sondern die Beziehung zu und unter den Kollegen.

Budget:

Der Schwerpunkt Budget umschließt hier sämtliche erforderlichen Ressourcen, die für ein umfassendes Kommunikationsmanagement notwendigerweise zum Einsatz kommen – also sowohl die finanziellen wie auch die personellen und infrastrukturellen Ressourcen. Ein Bereich, der hier gesonderter Erwähnung bedarf, weil sich ein möglicher Paradigmenwechsel in den Köpfen von CEOs auch in der Dotierung und/oder Freigabe von Finanzmitteln ausdrücken könnte.

Zitate aus der Empirie:

„Wir haben ein Marketing & Sales-Budget und Kommunikation ist ein nicht explizit ausgewiesener mitverstandener Teil unserer Marketingausgaben.“ (24016–24157)

„Budget? Na ja, ich kann es Ihnen ehrlich gestanden nicht sagen ... Ich bin kein Markenartikler. Ich würde sagen, ich habe vielleicht 0,5 Prozent insgesamt. Weltweit

„Ich glaube, die Kunst ist es, und die ist manchmal irrsinnig schwierig, zu schaffen, dass niemand etwas von einem anderen, von außen oder von den Medien erfährt, wenn er von innen informiert werden sollte. Ich glaube, es geht gar nicht so um die Frage des Inhalts. Es geht mehr um den Zeitpunkt.“ (319–618)

„Dann brauchst's du natürlich eine Stimmung im Haus, wo die Leute keine Angst haben, zu sagen, ich glaub', das ist eine schlechte G'schicht, was ihr da macht's – meine Herren im Vorstand.“ (7115–7298)

„Kann man den Wert der Internen Kommunikation messen? Mein erster Satz war: Das ist mehr als die halbe Miete!“ (9757–9845)

„Bei der Kaffeeküche war es dann so, dass die Entscheidung dafür ausgefallen ist, überall Espressomaschinen aufzustellen – und es hat sich bewährt. Natürlich bewährt sich das. Das ist ein Ort der Kommunikation. Der informellen Kommunikation.“ (19453–19696)

Information: „... die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass wir verstehen, wenn wir etwas ändern. Warum tun wir das? Und wie zahlt das auf die gesamte 10-Jahres-Strategie ein? Und, was tun wir jetzt gerade?“ (1541–1833)

„Noch einmal, du wirst nicht danach beurteilt, was du sagst, sondern du wirst danach beurteilt, was du schaffst, dass der andere versteht! Die Botschaft wird beim Empfänger beurteilt. Also verstanden oder nicht verstanden. Es ist wurscht, was du gesagt hast. Ich meine, es fängt ja damit an, die Menschen verwenden manchmal Worte mit einem anderen Kontext. Das heißt, wir sagen ein und dasselbe Wort und der eine meint das und der nächste meint das. Das ist nicht bei wenigen Worten der Fall, sondern bei vielen.“ (44721–45233)

„Wie viel Zeit bringen Sie täglich für den Bereich Interne Kommunikation auf? Wie hoch ist der Anteil? Also nach meiner Definition, wie wir das jetzt die ganze Zeit diskutiert haben, würd' ich sagen: 50 Prozent. Minimum. In einer Krisenzeit haben's noch wesentlich mehr.“ (28888–29158)

„Es dreht sich eigentlich alles um den Kunden. Er muss zufriedengestellt werden ... Sagen Sie es weiter. Sind Sie nicht zufrieden, sagen Sie es mir. Dann können wir gut arbeiten.“ (13669–13851)

„Ich glaube, dass die Männer einen etwas raueren Umgangston haben als die Frauen untereinander. Dafür sind sie etwas zickiger.“ (12373–12504)

„Das fachliche Know-how mit der Kommunikation, im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern – das ist wichtig. In den meisten Fällen kommen die Betriebsleiter aus den eigenen Reihen. Das heißt, man hat sie schon aufgebaut. ... Ganz selten, dass man einen Fremden ... und das ist nicht so günstig ... Es ist besser, sie kommen aus den eigenen Reihen.“ (2266–2664)

Schlussfolgerungen Budget:

Wissende unter den CEOs und Könner des Managements verorten den Anteil der Internen Kommunikation am unternehmerischen Erfolg bei mindestens 50 Prozent und sprechen von einem Beitrag, der mehr als die halbe Miete ist. Andere wiederum schätzen, dass sie bis zu 80 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, Stakeholder bei Laune zu halten. Für Krisen und Sondersituationen kann der Zeitaufwand noch höher sein.

Eine erstaunliche Konsequenz aus dieser hohen Bedeutung, die man der Internen Kommunikation beimisst, scheint zu sein, dass Informationen über die Höhe des Budgets nicht von Interesse sind. Strategisch Letztverantwortliche verfügen über die Kompetenz und Einsicht, die Budgetdotierung insgesamt so zu beeinflussen, dass an budgetären Mitteln keine Kommunikationsmaßnahme scheitern muss – oder Mittel freizugeben, wenn zusätzliche Ausgaben nötig sind.

Kommunikationsmaßnahmen, die zur Pflege der Beziehungsebene unter den Mitarbeitern dienlich sind – wie offene Kaffeeküchen mit Espressomaschinen an jeder dafür geeigneten Stelle, Sprachkurse oder interne Stammtischrunden und Ähnliches –, werden nach entsprechender Bedürfnisanalyse nie in Frage gestellt, sondern aktiv unterstützt. Das Bewusstsein, dass Budgets unverzichtbar für den Aktionsradius eines Unternehmens sind, die wichtigste Ressource aber der zufriedene und motivierte Mitarbeiter ist und dafür alle Möglichkeiten der Dotierung auszuschöpfen sind. Ein diesbezüglich exzellentes

Ressourcenmanagement bedeutet nicht allein direkte oder indirekte monetäre Zuwendungen zur Befriedigung von Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Exzellenz in der Budgetierung der Ressource Mensch heißt aber auch, alle Maßnahmen, Instrumente und Infrastrukturvoraussetzungen zu finanzieren, die für die Umsetzung und die Implementierung einer dialogischen Gesprächs- und Kommunikationskultur Sinn machen. Kriterien und die Maßnahmen selbst richten sich nach einem Kriterienkatalog, der für jede Unternehmenseinheit, Bildungsgrad und Aufgaben der Mitarbeiter, Zugehörigkeit zu einer Sprachgemeinschaft oder zu einer Minderheit in der Ausformung unterschiedlich sein kann – nicht aber hinsichtlich der Intention, alle Maßnahmen zu unterstützen, die den Mitarbeitern die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung und den ihnen gegenüber empfundenen Respekt zum Ausdruck bringen. Gute Mitarbeiterbetreuung fördert und forciert gleichermaßen gute Kundenbetreuung, sichert deren Zufriedenheit und somit die Existenzgrundlage jedes Unternehmens.

Die Rekrutierung von Führungskräften ist von den Kosten her gesehen immer eine gewichtige Entscheidung – günstigenfalls mit einem Auswahlverfahren, das nicht umfassend genug sein kann in Richtung charakterlicher und sozialer Fähigkeiten. Die Budgetrelevanz von Personalentscheidungen ist eine hohe und wird immer schlagender. Als Gewinn, wenn die menschlichen und fachlichen Stärken der Führungskraft Mitarbeiter und Kunden positiv überzeugen. Als doppelter Verlust, wenn man sich in den Fähigkeiten getäuscht hat, weil zu den Akquisitionskosten und nutzlosen Abgeltungskosten für das Fehlengagement der schwer kalkulierbare Verlust an Vertrauen in die Entscheidungskompetenz der Führungsebene und der immaterielle Schaden hinzuzurechnen sind, den ein so offenkundig schlechter Mitteleinsatz durch entsprechende Enttäuschung und Motivationseinbußen bei den Mitarbeitern anrichten kann.

6.6 Faktenkonzentrat

Die Kernelemente der für die Textanalyse definierten Codierungen wurden in den Interviews zum Teil direkt, vielfach auch indirekt angesprochen. Die Zuordnung erfolgte entweder aufgrund wörtlicher Zitate oder sinngemäß verwendete Be- und Umschreibungen. Zahlenmäßig ergab sich im Rahmen der Co-Occurrence-Analyse zusammenfassend folgendes Bild:



Die für die Analyse verwendeten Zitate aus den Experteninterviews und die detaillierte Auflistung der Codierungselemente befinden sich im Anhang (siehe Kapitel 9.4 Codes und Zitate-Zuordnung).

6.7 Implikationen eines ganzheitlichen Kommunikationsansatzes

Das wichtigste Merkmal zwischenmenschlicher Kommunikation ist deren Geprägtheit von Beziehungen, die offen oder verdeckt für die Qualität der Arbeitsbeziehung ausschlaggebend sind. Und genau diese Geprägtheit von Beziehungen kann nicht allein durch kommunikationswissenschaftliche oder wirtschaftswissenschaftliche Methoden und Erkenntnisse erfasst werden. Eine interdisziplinäre Annäherung an die Unternehmenskommunikation ist jedenfalls geprägt von zahlreichen Implikationen – für die künftige Auswahl von CEOs und Führungskräften. Aber auch für deren strategische Ausrichtung und die Anlage zwischenmenschlicher Interaktionen.

Eine breit angelegte kritische Würdigung anderer Kommunikationskonzepte ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, weil sie keinen essenziell neuen Erkenntnisstand über den ohnedies bekannten hinaus brächte – nämlich dass über viele Jahre Unternehmenskommunikation vorwiegend als externe Kommunikation interpretiert und die interne Kommunikation, wenn überhaupt, von Personalabteilungen mit wahrgenommen wurde. Oder es wurde hemdsärmelige und handgestrickte Unternehmenskommunikation betrieben – durch den Chef von zumeist patriarchalisch geführten Firmen. Phasen der totalen Diversifizierungshobie – für jeden kleinen Teilbereich, der kommunikativ abzudecken war, wurde gleich ein neuer Terminus mit neuem Konzept und neuen Kommunikationswahrheiten offeriert. Eine Zeit der Suche nach Erfolgsfaktoren in der Kommunikation – und der Suche nach betriebswirtschaftlich geforderten Messbarkeiten.

Den zahlreichen Konzeptmodulen folgte die Phase, in der die Überzeugung Oberhand gewann, dass nur eine alle Kommunikationsaktivitäten koordinierende, auf gemeinsame Ziele abgestimmte und in den Einzelsegmenten von Kommunikationsprofis betriebene Unternehmenskommunikation die gewünschten Anforderungen an Effizienz und Effektivität wird erfüllen können. Die in sich logische Plausibilität dieser Kommunikationsmodelle schien unbestritten. Dennoch war deren Implementierung nicht von jenem Erfolg gekrönt, den man sich erhoffte – sowohl seitens der Kommunikationswissenschaft als auch der Wirtschaftswissenschaft.

Und genau in diese Lücke der Ratlosigkeit und der Irritationen auf der Suche nach Kommunikationskonzepten, die Erfolg möglichst sicher unterstützen oder gar generieren, stößt nun der Ansatz des Dialogischen.

Grenzgänger Neurokommunikation

In Analogie zur Neuroökonomie, Neuro-Organisationskultur oder dem Neuromarketing kann sich eine auf dialogischen Prinzipien aufbauende Kommunikationswissenschaft zur Neurokommunikation upgraden. Es gilt abzuwarten – und durch weitere Forschungsarbeiten zu untermauern –, ob sich dieser vielversprechende Ansatz des Dialogischen in den Kommunikationswissenschaften durchsetzen wird.

So, wie sich nach Einschätzung Kennings⁷²⁰, eines der Gründungsväter der Neuroökonomie, die Wirtschaftswissenschaften im Grenzbereich zwischen einem naturwissenschaftlich-mathematischen und geisteswissenschaftlichen Methoden-Mix befindet, kann ein konsequent dialogisch ausgerichteter kommunikationswissenschaftlicher Ansatz gar nicht anders, als auch verschiedene Welten miteinander zu verbinden.

Heute noch als wissenschaftliche Grenzgänger bezeichnet, ähnlich wie die Neuroökonomie, die als Transdisziplin der Wirtschaftswissenschaften gilt, kann ein solcher Grenzgänger schon bald zum vielversprechenden Brückenkopf zwischen verschiedenen Wissenschaftswelten werden. Das bedeutet, dass in Anlehnung an die Transdisziplin Neuroökonomie, die aus den Wirtschaftswissenschaften entstand, die Transdisziplin Neurokommunikation (aus den Kommunikationswissenschaften) entstehen sollte und diese auch so benannt wird. Denn auch hier wird (und soll) grenzüberschreitend zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen interagiert werden, sollen aus einer konsequenten Anwendung des Dialogischen emergente Kommunikationsphänomene für eine Neukonzeption (interner) Kommunikation und somit für völlig neue Perspektiven einer Ressourcenoptimierung lukriert werden. Auch wenn sich vieles noch im Entdeckungszusammenhang befindet, verbunden mit einer – wie es Kenning nennt – vorwissenschaftlichen Dynamik, so wecken diese Entwicklungen doch berechtigte Hoffnungen auf neues, synergetisches Wirken wissenschaftlichen Arbeitens.⁷²¹

Diese Arbeit ist nicht gedacht als Analysetool und Bewertungsinstrument für existierende Begriffsdefinitionen. Das Eingehen auf die existierenden Mängel, Lücken und Defizite, die auch von anderen als solche empfunden werden, soll den Scheinwerfer der Aufmerksamkeit aber auf zwei Problemstellungen richten: einerseits jene, dass der Wildwuchs an Begriffen und deren Präzisierungslücken einer der Gründe sein könnten, warum sich selbst interessierte CEOs schwertun, das Richtige zu tun. Und andererseits, dass die von der Autorin als nicht mehr zu ignorierende und verzichtbare Einbindung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse in wirksame Kommunikationsmodelle zu einer Präzisierung des Begriffes Neurokommunikation führen sollte.

Wenn unter dialogischer Neurokommunikation die Zusammenführung einer ganzheitlicheren Betrachtung des Menschen durch die Berücksichtigung seiner rationalen und emotionalen Bedürfnisse, von bewährten strukturellen und instrumentellen Techniken der (Unternehmens-)Kommunikation sowie aller formalen und informeller Bereiche und deren Vernetzung mit interdisziplinär gewonnenen Erkenntnissen verstanden wird, dann werden Verantwortungsträger in Wirtschaft und Politik, Kultur und in der Wissenschaft, CEOs wie Führungskräfte, einen neuen Zugang zur Unternehmenskommunikation bekommen und klarer erkennen können, wo die Erfolgspotenziale bzw. vice versa die Misserfolgsgründe liegen – letzteres primär begründet mit dem Nichterreichen zuvor gesteckter Ziele und dem daran gekoppelten oder es bewirkenden Versagen von Menschen⁷²².

⁷²⁰ Vgl. Kenning, Peter (2014): Neuroökonomik, Neuromarketing und Consumer Neuroscience: Eine Standortbestimmung aus der Perspektive der Wissenschaft, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 23–37, S. 24.

⁷²¹ Vgl. Kenning 2014, S. 25.

⁷²² Vgl. Reisyanyan 2013, S. 3 ff.

Diese Klärung und Präzisierung kann für Topmanager hilfreich sein und wertvolle Orientierung bieten. Die Kernkompetenz eines General Managers sollte schon deshalb in der Kommunikation liegen, weil Untersuchungen belegen, dass diese mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen, ständig Gespräche führen oder zuhören und sich durchschnittlich kaum mehr als zehn Minuten ohne Unterbrechung einer Sache widmen können⁷²³.

Noch mögen sie in den Augen mancher Wirtschafts- oder Kommunikationswissenschaftler als gewagt gelten – Verlinkungen mit (noch) nicht (wissenschaftlich) beweisbaren geistigen Dimensionen, die (für das menschliche Auge) Unsichtbares und (für derzeit existierende technische Instrumente) Unmessbares als mögliche Trägereinheit dialogischer Emergenz bedeuten könnten. Das Leugnen solcher Dimensionen entspräche allerdings dem gleichen Niveau, als würde man die Existenz unseres Bewusstseins oder von Emotionen leugnen. Letztere als relevant und berücksichtigungswürdig im Unternehmensalltag einzustufen, wird immer häufiger verlangt. Und dass das Bewusstsein in seiner Genese noch nicht umfassend erklärt werden kann, ändert nichts an der Tatsache, dass jeder Mensch ein solches aufweist.

Wie entsteht ein Hochgefühl oder Freude? Eine Frage, die Hormonspezialisten sofort mit Endorphinen assoziieren, Finanzbeamten mit dem Wegfall von Steuern, Personalchefs mit monetären Zuwendungen. Aber „funktioniert“ Freude? Wodurch stellt sich dieses „Ganzkörpergefühl“ ein? Das ist im Kern immer noch rätselhaft, aber selbstverständlich zweifelt kein Wissenschaftler oder Nichtwissenschaftler daran, dass es Freude und Hochgefühl gibt. Wenn Platon davon spricht, dass das hehre Ziel eines Dialoges ist, die Seele des Gesprächspartners zu berühren bzw. anzusprechen, ist vom Nicht-Greifbaren die Rede. Ebenso, wenn Buber vom Dazwischen Seienden spricht. Diese Stimmen von zwei Philosophen bzw. Wissenschaftlern haben an dieser Stelle exemplarischen Charakter für viele, die sich dem unsichtbar Existenten erkenntnisbasiert näherten und es als Kernelement zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion bezeichneten.

Das (derzeit) Nicht-Greifbare und Nicht-Messbare als inexistent anzusehen, wäre ebenso vermessen, wie das Dialogische heute als zu aufwendig – weil noch nicht durch eine allseits anerkannte (betriebswirtschaftliche oder analog zu solchen kreierte) Kennzahl erfassbar – abzulehnen.

Geistige Dimensionen von Kommunikation

Ein Zitat aus der Empirie beweist, wie groß die Unsicherheit im Umgang mit geistigen und emotionalen Dimensionen in der Kommunikation ist – aber gleichzeitig auch, wie groß die Überzeugung ist, dass in diesen Bereichen ein wahrer Kern funktionierender und wirklich bereichernder Kommunikation liegt: „Spüren geht halt nicht über elektronische Möglichkeiten. Ja. Kann nur vermuten. Richtig spüren – das ist schon eine Aura. Oder irgendwas mit Energie. Körperenergie – ohne jetzt in das Esoterische abdriften zu wollen. Man spürt einen Menschen ja tatsächlich.“⁷²⁴

⁷²³ Vgl. Buß 2012, S. 250.

⁷²⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (29162–29442).

Das Ende einer Tabuisierung geistiger Dimensionen in und für Unternehmenskommunikation kann Einblicke und Verständnisebenen öffnen, die für eine ganzheitliche Kommunikationskonzeption hilfreich sind.

Dass Kommunikation aber bei alleiniger Konzentration auf die Inhaltsebene Gefahr läuft, gleichermaßen hinsichtlich Effizienz und Wertigkeit zu verkümmern wie die Gesprächspartner selbst, scheinen alle Kommunikationswissenschaftler verdeutlichen zu wollen, die die Beziehungsebene in einem Kommunikationsprozess und deren Mehrdimensionalität betonen.

Kommunikation, die der Beziehungsebene keine Aufmerksamkeit widmet oder widmen will, wird scheitern, mit Ausnahme von Anordnungs-Kommunikationsprozessen. Aber auch diese benötigen ein von Vertrauen und Respekt getragenes Beziehungsumfeld, auf das sie aufbauen können.

Selbst Befehle, Anweisungen und Anordnungen, die erforderlich sind für Handlungsabläufe in Sondersituationen, Krisen, Katastrophen oder zum Managen von bzw. für den Einsatz von Blaulicht-Organisationen, sind zwar für die Dauer des Einsatzes zumeist strikt auf die Inhaltsebene reduziert – und müssen dies auch sein. Die Kommunikationskultur außerhalb dieser Einsatzphasen jedoch basiert gerade in solchen Organisationen in einem besonders hohen Maße auf gegenseitiger Wertschätzung, zum Teil blindem Vertrauen in die Kollegen und Respekt vor jeder Funktion und Aufgabe, die zu erfüllen ist – weil das Bewusstsein stark ausgeprägt ist, bei Einsätzen, bei denen es unter Umständen um lebensbedrohliche oder lebensrettende Situationen geht, sich hundertprozentig auf den anderen verlassen zu können. Das setzt eine Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft der Führungskräfte voraus, die die Beziehungsebene intensiv pflegt und berücksichtigt. Für Organisationen, die in diesen Bereichen agieren, ein Faktum, das diesbezügliche Fehler in der Rekrutierung von Führungskräften zu einer existenziellen Bedrohung für die Organisation macht.

„Und da reicht es nicht aus, nur einen Befehl hinauszugeben: Ab sofort sind 20 Mann im Bereich ABC aktiv. Sondern da geht es darum, in so einer Geschäftsbereichsbesprechung, den Sinn der Maßnahme zu sagen, das Ziel der Maßnahme zu sagen, die Partner bekanntzugeben und auch die Intentionen, die in diesem Engagement stecken und dann – begleitet von der schriftlichen Anordnung – die Geschichte einmal zu kommunizieren.“⁷²⁵

Die Korrektur solcher Fehler kann Jahre in Anspruch nehmen, wenn versucht wird, durch intensive Schulungen der Führungskräfte gegenzusteuern. Oder, falls dies nicht zum gewünschten Ergebnis führt, Schlüsselpositionen neu besetzt werden müssen und die falsch eingesetzten Mitarbeiter eventuell in anderen Bereichen eingesetzt oder gegebenenfalls entlassen werden müssen.

Grenzen werden zu Brücken für transdisziplinäre Synergien

Die Hindernisse vergangener Jahre zur Nutzung transdisziplinärer Synergien durch die Einbeziehung von Erkenntnissen an die Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften angrenzender Wissenschaftsdisziplinen (Psychologie, Pädagogik, Neurowissenschaften u. a. m.) scheinen niedriger zu werden, wenn man sich diesbezüglich ermutigende Kooperationen zwischen

⁷²⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 15_2015_ (18880–19301).

Wissenschaftlern vor Augen hält. Dazu zählen u. a. das Team rund um Maja Storch (Cantieni/Hüther/Tschacher), das mit seinen Forschungsarbeiten zum Thema Embodiment in dieser Zusammensetzung und Form Neuland betreten hat. Oder Jendrik Petersen, der mit seinem weit über den ursprünglichen Pädagogikansatz hinausreichenden Dialogischen Management einen inhaltlichen Brückenschlag zu anderen Wissenschaftszweigen forciert – allen voran zu den Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften und in weiterer Folge zu Neurowissenschaften im engeren und weiteren Sinn. Ein gelungener Brückenschlag, wie verschiedene (Anschluss-)Forschungsarbeiten jüngerer Datums rund um Petersen (Olesch/Aichinger/Eric) zeigen. Erkenntnisse der Hirnforschung scheinen aktuell besonders geeignet, Kooperationen der unterschiedlichsten Fachdisziplinen zu fördern bzw. diese ob deren Differenzierungsdimension und Potenzialen auch zu fordern, wie gemeinsame Publikationen rund um Hans-Georg Häusel zum Thema Neuromarketing oder die Analyse einer Neuro-Organisationskultur von Garo D. Reisman zeigen – um nur einige bemerkenswerte Forschungsschwerpunkte jüngerer Datums anzuführen. Sie alle zeigen in eine nach Meinung der Verfasserin für die Optimierung von Kommunikation in Unternehmen und Organisationen höchst relevante Richtung: durch gemeinsames transdisziplinäres Erforschen emergenter Phänomene dialogischer Kommunikation deren Energie und Potenzial für Erfolge (in Unternehmen und Organisationen jeglicher Art) begreifbar und konzeptionell umsetzbar zu machen.

Körper und Geist in der Kommunikation

Interne Kommunikation ohne die Berücksichtigung von Körper und Geist – einerseits als wahrscheinlich relevanteres Ausdrucksmittel als die Sprache durch die nahezu unvorstellbare Fülle an Wahrnehmung durch unsere in unserem Körper befindlichen Rezeptoren und die Milliarden Neuronen⁷²⁶ und andererseits als in jedem Mitarbeiter schlummerndes Potenzial für innovative und kreative Leistungen – kann als kraftloses Konstrukt einer der Magie von Zahlen und Fakten erlegenen Generation bezeichnet werden. Die damit verbundenen Irrtümer und Nicht-Aktivierungspotenziale von Können und Know-how haben die Wirtschaft Unsummen an Geld gekostet.

Die Neurowissenschaften ermöglichen zwar erst seit nicht allzu langer Zeit eine bildliche Beweisführung von Zusammenhängen zwischen visuellen, akustischen, olfaktorischen Reizen und menschlichen Reaktionen. Die bildgebende Diagnostik – fMRT oder fMRI⁷²⁷ – Dieses Wissen adäquat für die Interne Kommunikation und deren Neuausrichtung zu nutzen, ist aber noch im Anfangsstadium – wie die relativ überschaubare Anzahl diesbezüglicher Publikationen im Vergleich zu jenen zeigt, die dieses Wissen ausklammern. Aber Zuversicht ist angebracht, dass das Wissen ob der Zusammenhänge

⁷²⁶ Vgl. Gegenfurtner 2011, S. 40 ff.

⁷²⁷ Mit dem Hirnscanner, funktionelle (= zeitliche) Magnetresonanztomografie (fMRT) – griech. tomós = Schnitt; gráphein = schreiben – oder fMRI (functional magnetic resonance imaging) – können die im Gehirn beim Denken und Fühlen aktivierten Strukturen dargestellt werden, ohne den Probanden Kontrastmittel verabreichen zu müssen. Es wird die Stoffwechselaktivität gemessen, nicht die neuronale Aktivität selbst. Dabei macht man sich die unterschiedlichen Eigenschaften von oxygeniertem oder desoxygeniertem Blut zunutze und kann so erkennen, welche Gehirnbereiche aktiv sind. Da man heute eine ungefähre Vorstellung davon hat, wofür die einzelnen Gehirnbereiche zuständig sind, sind entsprechende Interpretationen möglich. Zum Beispiel: Leuchtet der Hippocampus auf, kann man davon ausgehen, dass etwas ins Gedächtnis abgespeichert oder abgerufen wird (vgl. Häusel 2014, S. 233 ff.).

zwischen Reiz und Reaktion, zwischen Gedachtem und Gefühltem, zwischen Wahrgenommenem und körperlich Sichtbarem zunehmend Berücksichtigung findet – und sich neue Disziplinen wie Neuromarketing, Neuro-Organisationskultur und Konzepte wie Embodiment etablieren.⁷²⁸

Das weitgehende Ausklammern des Körperlichen und Geistigen könnte auch als verhängnisvolle Gedanken- und Geistlosigkeit bezeichnet werden. Wissen über die Wirkung von Reizen und Reaktionen, über Zusammenhänge zwischen Gedachtem und Gefühltem, über die Bedeutung von visuell Wahrgenommenem auf unser bewusstes und unbewusstes Denken, Fühlen und Handeln – all das entspräche ganzheitlichem Denken und Handeln in der Kommunikation. Dafür scheint aber auch erforderlich, den Körper und seine kommunikativen Ausdrucksformen und Ausdrucksmöglichkeiten als Analysetool in die Interne Kommunikation miteinzubeziehen.

Körperlichkeit und Psyche

Das persönliche Gespräch ist durch nichts ersetzbar – ob seiner Qualität des Austausches, aber auch hinsichtlich der vielschichtigen Wahrnehmungen, die stille Begleiter eines persönlichen Gespräches sind – und zur Abrundung eines Gesamteindruckes unverzichtbar. Noch so gekonnte Ersatzmethoden, wie etwa die Videokonferenzen, werden von Führungskräften als mögliche Alternative, um aus der Not eine Tugend zu machen, gesehen – wenn die räumlichen Distanzen zu groß sind, um jederzeit zu einer Besprechung oder einem persönlichen Gespräch zusammenzutreffen. Zitat aus der Empirie: „Wir haben Videokonferenz probiert. Das ist was anderes. Das ist Telefonie mit bewegten Bildern und hat nicht die Qualität.“⁷²⁹

Die Frage der Vorbereitung auf ein Gespräch spricht für manche wiederum sehr wohl für Videokonferenzen. Zitat aus der Empirie: “Wenn man face-to-face zusammensitzt, dann neigt man dazu, zu sagen, okay, das klären wir dann im Gespräch. Ja? Typisch, wenn man eine Videokonferenz macht, ja? Dann ist es ganz interessant, dann laufen die Vorarbeiten schon ganz anders. Dann werden Papiere geschrieben, da werden Dokumente vorgelegt.“⁷³⁰ (7321–7620)

Die Verbindungen und Zusammenhänge zwischen Psyche und Körper und deren Relevanz für das Management sind nicht zu leugnen – maximal bei mangelndem Weitblick zu ignorieren. Womit automatisch verbunden ist, dass die Chancen des besseren Verständnisses für und das bessere Interpretieren von Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen u. a. ungenutzt blieben. Grenzenloser Konkurrenzschwachs und zunehmender Erfolgsdruck tragen jedoch dazu bei, dass sich niemand mehr ungenutzte Potenziale leisten will – und kann. Unter CEOs und Führungskräften ein weiterer Wettbewerbsfaktor, durch den künftig die Spreu vom Weizen noch deutlicher trennbar wird – zwischen jenen, die Emotionen und Gefühle in einem auf Vertrauen aufgebauten Kommunikationsraum berücksichtigen, lernen zu interpretieren und einzuordnen – und somit besser zu managen –, und jenen, die weiterhin das Setzen auf harte Faktoren als strategisches Wundermittel betrachten.

⁷²⁸ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing betritt die Marketingbühne, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 13 f., S. 13.

⁷²⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 11_2015_(27971–28117).

⁷³⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 4_2015_(7321–7620).

Hier der Pulk der Durchschnittlichkeit mit tradiertem, dogmatischem und dem ökonomischen Prinzip alles unterordnendem Management. Dort die CEOs und Führungskräfte, die auf eine Dialogisierung der Kommunikations- und Unternehmenskultur setzen. Die der Fülle menschlicher Potenziale und Talente mehr vertrauen als ihrer technischen Funktion im Unternehmen – die allein schon aufgrund der Diversifizierung von Aufgabenstellungen in einer Organisation mehr oder weniger eingeschränkt ist.

Besonders erfolgreiche CEOs agieren nicht ausschließlich zahlenfokussiert. Sie wagen es, Gefühle, Emotionen offen zu zeigen und die innere Uhr, Stimme oder das Bauchgefühl auch zu leben. „Ich habe immer am Ende des Tages – weil sachliche Kompetenz gibt es ja auch verschiedene – also Sie kriegen ja fünf Leute, die ungefähr dieselbe Sachkompetenz aufweisen können ... ich habe bei meinen Personalentscheidungen am Ende des Tages immer die Entscheidung ‚im Bauch getroffen‘“, unterstrich ein über viele Jahre überdurchschnittlich erfolgreicher Topmanager im Interview, angesprochen auf die Frage der Rekrutierung von Spitzenleuten für das Topmanagement⁷³¹.

Gehirn und Geist

Die Bandbreite eindrucksvoller Experimente und Forschungsergebnisse ist bereits so groß, dass selbst hartnäckigste Zweifler in den Managementtagen mehr Akzeptanz gegenüber solchen neuen Zugängen entwickeln müssten. Die Phase der Vernachlässigung von Fragen, wie sich Emotionen im Unternehmensalltag auswirken und welchen Grad an Bedeutung man ihnen zumessen kann/muss, zu prolongieren, wäre fahrlässig.

Wie sich Emotionen auf die Entscheidungsfindung auswirken, ist beispielsweise eine Frage, die den Unternehmensalltag stark tangiert. In einer aufgeheizten Stimmung nutzt zwar vielleicht das Machtwort des Vorstandsvorsitzenden, dass die Vorstandskollegen nicht handgreiflich werden – zur Qualität der Entscheidung trägt eine derartige Intervention sicher nicht so viel bei wie die mögliche Gelassenheit des Vorsitzenden, das Meeting abubrechen und auf den nächsten Tag zu verschieben. Dass starke Emotionen in der Wirtschaft tagtäglich auftreten, ist nichts Neues. Neu ist, dass immer mehr neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Experimente schwarz auf weiß belegen, dass sich Emotionen ganz entscheidend auf das Handlungsspektrum auswirken. Eine durch an- oder aufregende Ereignisse ausgelöste verstärkte Hormonausschüttung (Anstieg des Testosteronspiegels etwa) führt beispielsweise bei Männern⁷³² zu Leichtfertigkeit, leichtsinnigen Impulshandlungen und Überschätzung eigener Stärken bzw. Unterschätzung von Risiken – nachgewiesen in mehreren Studien mit Börsianern⁷³³.

Im Rahmen eines anderen Forschungsprojektes über Einflussfaktoren bei ökonomischen Entscheidungen konnte nachgewiesen werden, dass der Mensch über ein hochgradig quasi intuitives

⁷³¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ (20063–20346).

⁷³² Männer produzieren etwa zehnmals mehr Testosteron als Frauen.

⁷³³ Vgl. Reisman 2013, S. 158.

Wissen verfügt⁷³⁴. Zwar wissen wir oft nicht, warum wir uns in einer Sache mit zwei schwierigen oder risikoreichen Varianten für die eine und nicht für die andere entschieden haben. In unserem Gehirn existieren aber offenkundig Wunderspeicher und Selektionsmechanismen, die genau unterscheiden können. Das Gehirn zeigt bei Risiko und Ambiguität eindeutig unterschiedliche Aktivierungsmuster – was wiederum darauf hindeutet, dass wir tatsächlich sehr genau zwischen Risiko und Ambiguität differenzieren können.

Die beiden ausgewählten Beispiele für den engen Zusammenhang zwischen Psyche und Körper stehen stellvertretend für eine Vielzahl von Belegen, die sich – basierend auf diesem Wissen – gegen die Einseitigkeit von Perspektiven, Reduzierung des Mitarbeiters/Kollegen auf seine Funktion und Ausgrenzung des Körperlichen aus dem Unternehmensalltag. Und auch nicht Beweisbares als existent – und somit als beachtenswert – bezeichnen. An dieser Stelle sollte betont werden, dass es nicht die Absicht ist, in eine psychologisch und philosophisch oder auch theologisch geprägte Grundsatzdebatte über den Wert des Menschen (des Mitarbeiters und Kollegen), seine geistigen und seelischen Potenziale und daran geknüpfte Sinnfragen für das Management einzusteigen. Für den Zweck dieser Arbeit scheint es aber notwendig, diese Aspekte als berücksichtigungswürdig anzuführen – und einzelne Belege aus unterschiedlichen Wissensgebieten exemplarisch anzuführen, in der Hoffnung, dass die Ära der reinen Zahlen-und-Fakten-Gläubigkeit durch den mehrfach schon geforderten Paradigmenwechsel bzw. Paradigmenbruch von einer Ära eines umgekehrten Fokus – nämlich jenem auf den Menschen als wichtigster, komplexester und wertvollster Ressource jedes Unternehmens – abgelöst wird.

Die Technikgläubigkeit, die vielfach dazu führte, dass die menschliche Ressource in den Unternehmen nicht jene Aufmerksamkeit erhielt, die ihr tatsächlich gebührt, scheint einen gewissen Höhepunkt überschritten zu haben. Zitat aus der Empirie: „Das heißt, der Computer wird, wenn Wissen so wertvoll wäre, wäre viel wertvoller wie jeder Mensch. Ist er logischerweise nicht. Weil er eben genau das nicht kann – nämlich denken.“⁷³⁵

Der Erfolgstreiber in den Unternehmen ist aber ausschließlich der Mensch – er ist also nur dort zu suchen und zu finden, wo die Interne Kommunikation ansetzt, zur Erzeugung einer Endlosschleife zwischen Gesprächen, Vordenken, Nachdenken und der ganzen Bandbreite Dialogischer Kommunikation – unter Benutzung aller technischen und organisatorischen Möglichkeiten, die gegeben sind. Zitat aus der Empirie: „Ich hab’ einmal gesagt: Wissen (greift zum Stift und schreibt, Anmerkung der Autorin), Denken, Tun und Erfahrung. Und. Ich denke, es wird das überbewertet. Auch heute noch. Das sind eben theoretische Ausbildungen, das ist Wissen, das man sich irgendwo herholt. Ich sag’ jetzt einmal sehr beinhart: Wissen, das gesamte Wissen der Welt passt auf einen 64-Gigabit-USB-Stick. Kostenpunkt 79 Euro – 64 Gigabit.“ So sieht die nüchterne Einschätzung eines CEO aus, der in einer strikten Unterscheidung von Wissensmanagement und Kommunikationskultur zur Kreation neuer Ideen

⁷³⁴ Vgl. Kreusel, L./Hedwig, J./Kretschmer, N./Hecht, H./Coles, M./Miltner, W. (2012): The influence of the magnitude, probability, and valence of potential wins and losses on the amplitude of the feedback negativity, 49 (2) S. 207–219.

⁷³⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (55056–55233).

und besserer zwischenmenschlicher Interaktionen einen bedeutenden innerbetrieblichen Erfolgsbeitrag sieht⁷³⁶.

Unterstützung durch Embodiment

Mit den Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften über „Embodiment“ und die „embodied communication“⁷³⁷ wurden Türen für eine neue Sichtweise für neue Bedeutungsinhalte für die Interne Kommunikation geöffnet, insbesondere hinsichtlich einer Verbesserung des Verständnisses für menschliches Agieren, Handeln oder Nichthandeln. Ein Verständnis, das den Blick für verborgene oder verdeckte Potenziale in den Mitarbeitern zugunsten des Unternehmens schärfen kann.

Auch wenn es noch nicht allseits akzeptiertes Wissen ist, lohnt es sich, diese vereinzelt näher zu betrachten, um daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen für die Konzeption Interner Kommunikation ziehen zu können – zumal die Erkenntnisse aus der Hirnforschung und dem Konzept Embodiment für die Optimierung organisationaler Kommunikationskultur wertvoll und aufschlussreich sein können.

Zur Verbesserung des Verständnisses, welche neuen neurowissenschaftlich fundierten Herangehensweisen und Konzepte diesbezügliche Anregungen und Einsichten in menschliches Verhalten bieten, folgt zunächst eine Präzisierung, was unter Embodiment verstanden wird.

Das Autorenteam Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, das sich dieser Thematik seit einiger Zeit intensiv annimmt, bietet dafür folgende Erklärung an: „Unter Embodiment (engl., deutsch etwa „Verkörperung“) verstehen wir 1.) ein (unser) Konzept, wonach der Geist in Bezug zum gesamten Körper steht. Geist und Körper wiederum sind in die weitere Umwelt eingebettet. Das Konzept Embodiment behauptet, dass ohne diese Einbettungen der Geist nicht intelligent funktionieren kann. Die Zusammenhänge zwischen Geist und Körper und Umwelt sind wechselseitig ausgestaltet (zirkuläre Kausalität). Embodiment bedeutet also nicht einfach nur, dass alle geistigen Prozesse (Kognition) in Strukturen des Gehirns verkörpert sind ...“⁷³⁸

Insbesondere auch deshalb, weil zum Beispiel „Körperlichkeiten“ – welcher Art auch immer – im betriebswirtschaftlichen Umfeld als „Fremdkörper“, „Körperarbeit“ als peinlich empfunden werden. Wie weit Skepsis und Ignoranz gegenüber Körperlichem und der Einbeziehung des Körpers in die eigene bewusste Wahrnehmungswelt gehen, zeigen Aussagen von Führungskräften, die angehalten wurden, außerhalb des Seminarraumes unter freiem Himmel 30 Minuten ‚Körperarbeit‘ durchzuführen.“ Die Teilnehmenden sollen Dehnübungen machen und ihre Fähigkeit schulen, wahrzunehmen, was in ihrem Körper durch diese Übungen an Veränderungen ausgelöst werden. Wo wird es warm, wo spürt man

⁷³⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 5_2015_ (54464–54869).

⁷³⁷ Für Embodiment und embodied communications gibt es heute noch keine angemessenen Übersetzungen ins Deutsche. Die Begriffe stehen für „Verkörperung“, also für den körperlichen Ausdruck von Gedanken und Gefühlen, deren Zusammenhänge und Interpretationen. In Ermangelung einer anerkannten deutschsprachigen Begrifflichkeit für „Embodiment“ und „embodied communication“ sollen diese Anglizismen beibehalten werden.

⁷³⁸ Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (2015): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 2. Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, S. 146.

Spannung, wo knackt ein Gelenk? In der Auswertung zu diesem Workshopteil schreibt ein Teilnehmer: „Kam mir vor wie im feel me – touch me Club. War peinlich ...“⁷³⁹

Eine derartige Einstellung könnte Fragen für obsolet erklären, ob Führungskräfte ganz generell über Wissen zur Entschlüsselung der „Körpersprache“ verfügen bzw. ob sie fähig sind, die nonverbale Kommunikation in ihrer ganzen Bandbreite zu dechiffrieren. Haltungen zum „Körperlichen“, wie jene der zitierten Führungskraft, stimmen diesbezüglich nachdenklich und lassen eine weitere empfindliche Lücke in der Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften vermuten.

Interaktives Miteinander und der freie Fluss der Gedanken und Gefühle sind heute keine Kommunikationsaspekte mehr, die ob ihrer positiven/negativen Auswirkungen auf Mitarbeiter schwer beweisbar und somit für die Unternehmenskommunikation uninteressant sind.

Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse jüngerer Datums erhöhen die Zuversicht, dass Interne Unternehmenskommunikation berechtigterweise auf die sozialen und emotionalen Aspekte nicht mehr verzichten darf. Und kann.

Dekalog-Axiom 4: ... durch interaktives Miteinander und den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen der (möglichen) Wahrheit näherkommen ...

Dieses Axiom deutet schon auf einen Paradigmenwechsel hin, der von Kommunikationswissenschaftlern und Wirtschaftswissenschaftlern schon seit längerer Zeit gefordert wird.

Die Emotionen und Gefühle in einem auf Vertrauen aufbauenden „Kommunikationsraum“ zu berücksichtigen, deren Ausdrucksformen zu interpretieren und somit im positiven wie auch im negativen Fall entsprechend managen zu können, könnte schon bald die „Spreu vom Weizen“ trennen und eine neue Elite an Spitzenmanagern und Führungskräften kreieren.

Unbeweisbares in der Kommunikation

Der Denkansatz, dass der Mensch letztendlich alles dem ökonomischen Prinzip – mit dem geringstmöglichen Aufwand den größtmöglichen Gewinn zu machen – unterordnet und der Ideenwelt der Nutzenmaximierung verfallen ist, ist eine tendenziell negativ konnotierte Sicht der Dinge, wenn man Wirtschaftskrisen und Skandale als ein Ergebnis dieses Denkansatzes sieht.

Die fatale Situation, dass Wirtschaftstreibende, Manager, Vorstände und Aufsichtsräte den Erfolg an betriebswirtschaftlichen Kennziffern, am Gewinn, an Dividenden, an Marktanteilszuwächsen festschreiben (müssen), kann dazu führen, dass erst beim Einsetzen einer Abwärtsspirale, bei Markteinbrüchen oder Verlusten deren Blick für etwaige Ursachen der negativen Entwicklung geschärft wird. Da ist die Lawine in den meisten Fällen aber schon losgetreten und keine Lawinenverbauung stoppt diese Urgewalt, bis sie, alles und jeden mitgerissen, irgendwann von selbst zum Stillstand kommt.

Sind hingegen stabile und intakte Lawinenverbauungsmaßnahmen vorhanden, kann die Lawine erst gar nicht losbrechen.

⁷³⁹ Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher 2015, S. 7 ff.

Stabilität und Intaktheit von Beziehungen sind auch in Unternehmen die mit hoher Wahrscheinlichkeit besten Lawinenverbauungen, die weder Bodenerosion noch Klimavergiftung zulassen. Eine gute Ausgangslage für Erfolge, die jedes Management jedes Unternehmens anstrebt. Die größte Gefahr, dass stabile und intakte Beziehungsebenen zwischen Management und Mitarbeitern nicht wachsen und gefestigt werden können, liegt nach vielen Studien von Beratungs- und Meinungsforschungsinstituten wie Mercer, IGA oder Gallup⁷⁴⁰ ausschließlich an den Führungskräften und deren Umgang mit den Mitarbeitern. In einer Dale-Carnegie-Studie zum Thema Employee Engagement äußern 79 Prozent der Befragten den Verdacht, dass ihr Vorgesetzter kein Interesse an ihm als ganze Persönlichkeit hat, sich für ihn überhaupt nicht interessiert, sondern eben nur das Erledigen des Jobs sieht. Und nur 23 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass das Topmanagement gute Arbeit leistet⁷⁴¹. Alles in allem für die Führungselite in den Unternehmen, deren Mitarbeiter befragt wurden, keine schmeichelhafte Bewertung ihrer Kompetenzen und ihres Könnens.

Solche Standortbestimmungen allein mit einer herrschenden Zahlen-Fakten-Philosophie zu begründen, wäre zu kurz gegriffen, wenngleich diese gewisse Führungsmentalitäten fördern mag, die von zwischenmenschlicher Interaktion über den erforderlichen Informationsaustausch hinaus nicht viel halten. Wenn bei allen finanziellen, instrumentellen und technischen Möglichkeiten das Management mit einer so schlechten Benotung abgestraft wird, sollte aber vertiefende Ursachenforschung betrieben und unterstützt werden – ohne Tabuisierung von Wissensgebieten und Expertisen aus Nicht-Wirtschaftsdisziplinen.

In diese Richtung sind Entwicklungen einzuordnen, die darauf hindeuten, dass ein Fortschritt vom Homo oeconomicus zum Homo sapiens sapiens möglich erscheint und mancherorts aufgezeigt wird. Dass Wissen dafür eingesetzt wird, neue Fähigkeiten zu entwickeln und mehr anzustreben als nur Alltagsnutzen und Kostenminimierung. Manche sprechen von der Hoffnung auf eine Zukunft der intelligenten Harmonie⁷⁴², wie dies der ao. Professor an der Medizinischen Universität und ehemalige Vorsitzende der österreichischen Bioethikkommission, Johannes Huber, ausdrückt. Eine mögliche Zukunftsperspektive, die, sollte sie Realität werden, von einer Vielzahl von Voraussetzungen abhängt – dank der genialen Mechanismen des Gehirns aber keine Utopie bleiben muss. Alles hinterlässt einen Abdruck im Gehirn: die Umwelt, jeder Ort, jede Person. Das Phänomen der Place Cells⁷⁴³, wonach jede

⁷⁴⁰ Die hier angeführten Institute und Beratungsunternehmen verfügen über ein ausgewiesenes Know-how im Bereich von Befragungen und Studien zu relevanten Fragestellungen aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, zu Entwicklungstrends oder Bedarfs- und Bedürfnisanalysen. Wenngleich sie nicht allen strengen wissenschaftlichen Standards entsprechen, weil manche nur selektierte Daten bekanntgeben bzw. die Nachvollziehbarkeit nicht aller Daten gegeben ist, sind die Ergebnisse ihrer Erhebungen relevant für die Einschätzung von Stimmungen, für Bedürfnisse von Mitarbeitern und zeichnen ein zumeist sehr realistisches Bild von Mankos, Defiziten oder Entwicklungstrends. Und in eben dieser Funktion als atmosphärischer Zeigefinger sollen sie hier gesehen werden und in dieser Arbeit Erwähnung finden.

⁷⁴¹ Die Dale-Carnegie-Studie zum Thema Employee Engagement wurde in Österreich und in Deutschland mit gleichlautenden Fragestellungen im Jahr 2014 durchgeführt. In Österreich wurden 503 Personen befragt. Dale Carnegie ist die weltweit älteste Trainingsorganisation mit einem Netzwerk von rund 2.700 Business-Coaches in 90 Ländern. In Deutschland war die Quote der mit dem Topmanagement unzufriedenen Personen noch höher als in Österreich: In Deutschland gaben nur 16 Prozent an, mit dem Topmanagement zufrieden zu sein; in Österreich waren es 23 Prozent.

⁷⁴² Vgl. Huber/Fehring et al. 2016, S. 13 ff.

⁷⁴³ Für die Entdeckung der sogenannten Place Cells erhielten John O'Keefe (University College London) und das norwegische Forscherpaar May-Britt und Edvard Moser 2014 den Nobelpreis für Medizin.

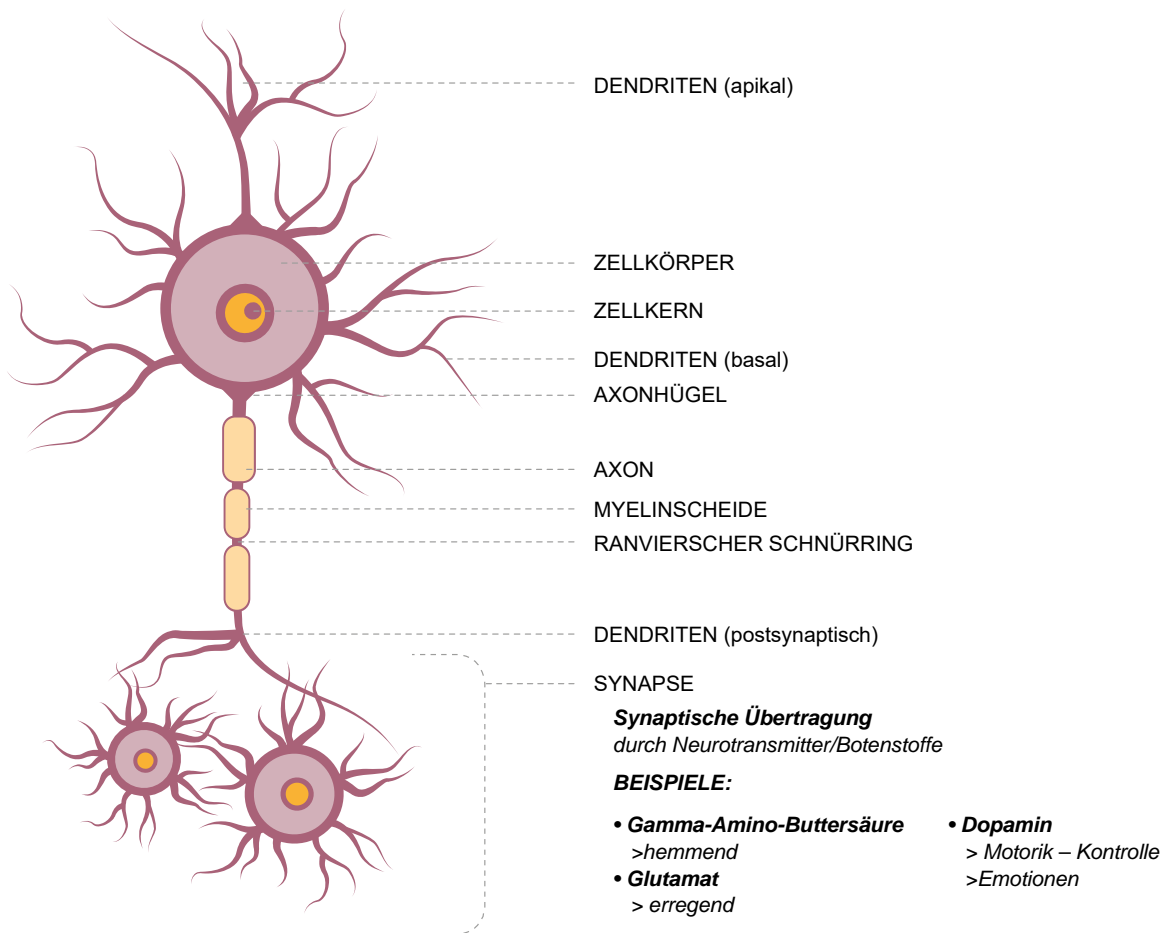
Umgebung neue Marker im Gehirn setzt, ist ein eindrucksvoller Beweis für den permanenten Lernprozess des Gehirns.

Auf den Unternehmensalltag bezogen, ist dieser vielfach belegte, permanente Lernprozess ein Hinweis auf spektakuläre, positiv besetzbare Lernmöglichkeiten.

Das Gehirn kann gar nicht anders, als ständig zu lernen, Eindrücke aufzunehmen, zu verarbeiten und in unserem Genom zu speichern⁷⁴⁴. Das bedeutet auch, dass Klarheit darüber herrschen sollte, dass Banalität und Monotonie von Arbeitseinheiten nicht unbedingt förderlich sind und dass es intelligent ist, abzuwägen, ob der Automatisierungseffekt, dass Handgriffe quasi blind verrichtet werden können, weil so trainiert, für das Unternehmen nützlicher ist – oder variantenreichere Arbeitseinheiten, die auf diese spezielle Gabe des Gehirns abgestimmt sind, mit neuen Eindrücken auch neue Neuronen zu bilden, im Endeffekt mehr wert sind, weil sich die Mitarbeiter mehr gefördert fühlen, weil die Arbeit interessanter und nicht monoton ist, oder weil Arbeit dann auch mehr Spaß machen kann – unabhängig vom Level, auf dem sie stattfinden muss. Hier setzt die Überlegung an, die in vielen Unternehmen erfolgt: Wie viel Abwechslung ist gut? Dabei zeigt sich, dass oft kleine Aktionen zum Beispiel große (motivationale) Wirkung zeigen können. Ein CEO, der sich für die Experteninterviews im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung stellte, führte beispielsweise ein, dass beim Gelingen eines Projektes jeweils Plakate gedruckt werden und, auf die Mitarbeiterschaft abgestellt, deren Beitrag in einer ganz besonderen Weise hervorheben. Diese Plakate werden an Hochfrequenzstellen affiziert – mit dem Ziel, dass möglichst viele bzw. alle Mitarbeiter selbst lesen können, welche Wertschätzung die Unternehmensspitze ihnen, auch zwischen den Jahresergebnissen, entgegenbringt. Wie vom CEO betont, eine Aktion, die auf eine sehr positive Resonanz stößt.

⁷⁴⁴ Vgl. Huber/Fehringner et al. 2016, S. 99.

6.8 Abbildung 2: Kommunikationsbollwerk Neurone



Datenverarbeitungszentrum: Gehirn

Milliarden Neurone/Nervenzellen (1 Mrd.-1 Billion)

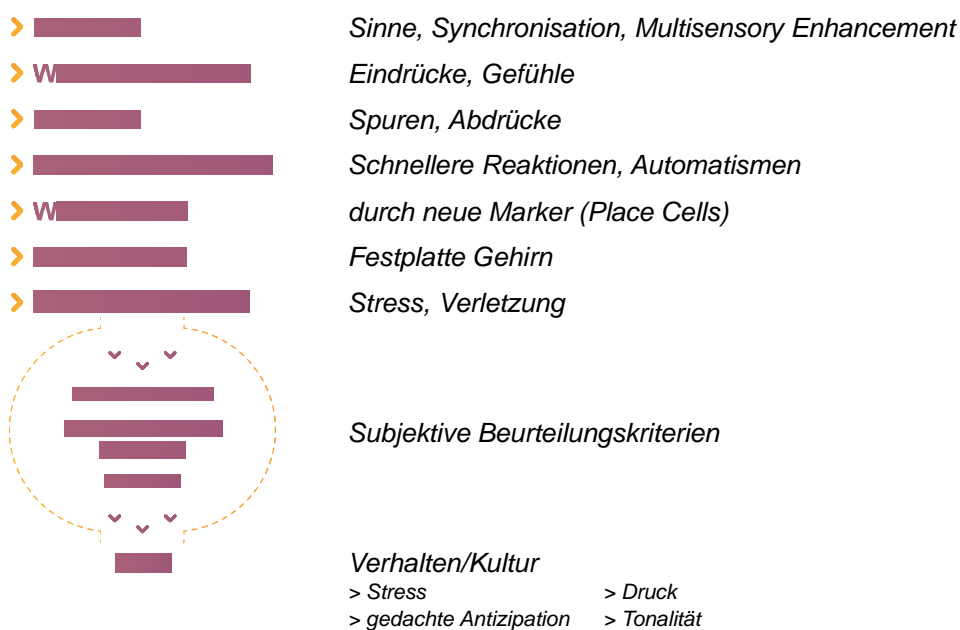


Abbildung 2: Kommunikationsbollwerk - Neuron; Grafik Eigenproduktion

Als Ausdruck einer besonders wertschätzenden Haltung gegenüber allen Mitarbeitern in allen Unternehmensbereichen beeinflusst ein solcher Denkansatz die systemischen wie auch die nicht-systemischen Elemente im Unternehmen⁷⁴⁵. Damit verbundene Einstellungen, Glaubenssätze und Überzeugungen bilden das Gerüst, an dem alle Aufgaben im Unternehmen und jede Verhaltensnorm von Mitgliedern des Unternehmens festgemacht werden. Das ist der Boden, auf dem Vertrauen gut gedeiht. Andererseits stehen Irritationen über die Haltung von Führungskräften oder die Wertorientierung eines Unternehmens immer am Beginn von Vertrauensverlusten. Daher ist es wichtig, dass Handlungen, Verhalten und die Motive für das Handeln übereinstimmen und das sogenannte sozio-moralische Profil geschärft wird⁷⁴⁶. Die Dachmarke, die allein die Ideenwelt der Nutzenmaximierung (Homo oeconomicus) unter sich subsumiert und alles Handeln und Agieren diesem unterordnet – ob Vorgesetzter, CEO oder Mitarbeiter –, sollte ausgedient haben und durch eine neue Dachmarke des intelligenten und sensitiven Einsatzes menschlicher Ressourcen ersetzt werden.

Eine Entwicklung, die sich bereits auf einen bemerkenswerten wissenschaftlichen Nährboden stützen kann, von denen beispielhaft drei Erwähnung finden sollen:

- Erst jüngeren Datums sind Publikationen über das Selbstverständnis, die Kommunikationssignale und -botschaften nicht eindimensional auf Worte und Zeichen zu reduzieren, sondern die Aussagestärke der körperlichen Präsenz von Mitarbeitern und Kollegen wahrnehmen zu lernen. Dabei kann es sich um einfach zu interpretierende nonverbale Signale handeln wie ein zustimmendes Nicken oder um komplexere wie das Dechiffrieren eines Lächelns⁷⁴⁷.
- Dass ein Berücksichtigen von Körperempfindungen im Unternehmensalltag nicht auf irrealen Vorstellungen nach einem regellosen Soft-Management beruht, in dem ein Lächeln das Erreichen von Geschäftszielen ersetzen soll, sondern Forschungsergebnisse vorliegen, die deren Nützlichkeit für das Management veranschaulichen, ist belegbar.
- An dialogischer (Führungs-)Kommunikation im Sinne eines Bohm, Buber, Watzlawick, Petersen, Platon, Isaacs – oder auch Dietz/Kracht⁷⁴⁸ – nicht nur nicht zu zweifeln, sondern diese weiterzuentwickeln, bedeutet den Schritt hin zur bewussten und deklarierten Wissenschaftspartnerschaft als gelebte dialogische Haltung – selbst dann, wenn es Phasen gibt und geben wird, in denen manche mit Ambiguitäten zu kämpfen haben, die auf die Möglichkeit von Doppeldeutigkeiten von ein und demselben in zwei verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zurückzuführen sind.

⁷⁴⁵ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 361.

⁷⁴⁶ Vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 357 ff.

⁷⁴⁷ Vgl. ...

⁷⁴⁸ Die Eingrenzung der Autoren erfolgte analog zu deren Berücksichtigung in der vorliegenden Arbeit und ist nicht als abschließend anzusehen.

Perspektivenwechsel und Paradigmenwechsel

Die aus der Analyse der Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse bieten Ansätze für die Entwicklung profunder neuer Denkansätze für eine dialogisch ausgerichtete Unternehmenskommunikation und die Annäherung an ein Modell dialogbasierter Interner Kommunikation in Unternehmen bzw. Organisationen.⁷⁴⁹

Stichwort: Zeitanspruch an CEOs für Kommunikation

CEOs verwenden bis zu 50 % und mehr ihrer Zeit für Interne Kommunikation. Die Frage nach dem Zeitaufwand beantworteten alle CEOs mit Prozentangaben zwischen 30 und 50 Prozent und mehr. „... Wie viel Zeit bringen Sie täglich für den Bereich Interne Kommunikation auf? Wie hoch ist der Anteil? Also nach meiner Definition, wie wir das jetzt die ganze Zeit diskutiert haben, würd' ich sagen: 50 Prozent. Minimum. In einer Krisenzeit haben's noch wesentlich mehr.“⁷⁵⁰ (28888–29158)

In der Praxis scheint der Bedeutungszuwachs der Internen Kommunikation dazu zu führen, dass verschiedentlich Organisationen sich der darin schlummernden Potenziale erinnern und trachten, neue maßgeschneiderte Wege zu gehen zur Ressourcenoptimierung. Zitat aus der Empirie: „Ich habe daher den Herrn YY gebeten, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die nicht von einem daherkömmlichen Zuständigen sozusagen geleitet wird. Sondern von einem, der vollkommen woanders herkommt. Ich habe also beispielsweise den relativ jungen Herrn ABC gebeten, sich mit interner Kommunikation zu beschäftigen.“⁷⁵¹ Ein bewusster Perspektivenwechsel, der Paradigmenwechsel erleichtern könnte und eine verbesserte Nutzung fachlicher, finanzieller, aber insbesondere auch menschlicher Potenziale ermöglichen hilft.

Dieser Überzeugung ist beispielsweise Bohm, der diese fehlende Dialogfähigkeit unter Wissenschaftlern am Beispiel von Einstein und Bohr zu dokumentieren versucht. „...möglicherweise hätten beide ihre Ansichten aktiv in der Schwebe halten können, was es ihnen ermöglicht hätte, über Relativität und Quantentheorie hinaus zu etwas Neuem vorzustoßen, das ihre Standpunkte verband ...“⁷⁵², was bedauerlicherweise nicht der Fall war, weil beide auf ihren Standpunkten beharrten und letztendlich selbst das Gespräch verweigerten. Dieser Mangel an dialogischem Denken, weil nur nach „Wahrheiten“ gesucht und ein „Wahrheitsanspruch“ erhoben wird, verhindert und behindert fruchtbare wissenschaftliche Kooperationen. Erfreulicherweise brechen aber auch hier Dämme zugunsten eines gemeinsamen Flusses wissenschaftlichen Arbeitens – wie unter anderem das Beispiel von Maja Storch und dem um sie herum gebildeten Team von Kommunikationswissenschaftlern, Psychologen, Neurowissenschaftlern etc. zeigt, deren gemeinsame Publikationen erhellende Zugänge zu Fragen der Kommunikation eröffneten.

⁷⁴⁹ Unternehmen und Organisationen werden als Begriffe synonym verwendet, wenn nicht eine gesondert begründete Differenzierung im Zusammenhang mit der empirischen Arbeit erforderlich erscheint.

⁷⁵⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (28888–29158).

⁷⁵¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (1868–2181).

⁷⁵² Bohm 2014, S. 85.

Interdisziplinäre Erkenntnisse und Erfolg

Eine neue Annäherung an die Konzeption und Schwerpunktsetzung Interner Kommunikation kann aus Sicht der Verfasserin heute nicht mehr nur auf kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Erkenntnisinhalten aufbauen, sondern sollte auch transdisziplinäre Erkenntnisse insbesondere der Neurowissenschaften (und in der Folge auch der Psychologie) mitberücksichtigen und auf diese Weise zu einer der Komplexität des Menschen gerechter werdenden Kommunikationshaltung in den Unternehmen führen.

Deshalb sind abschließende Schlussfolgerungen hinsichtlich der empirischen Erkenntnisse erst möglich, wenn die Analyseergebnisse aus den Experteninterviews mit einzelnen Erkenntnissen anderer Wissenschaftsdisziplinen verwoben werden – allen voran die Neurowissenschaften. Sie betreffen insbesondere die Erkenntnisse über die Vielfalt menschlicher Interaktionsmuster und die Berücksichtigung der sogenannten geistigen Ebene.

Das Wissen ob der Zusammenhänge zwischen Reizen und den (wahrscheinlichen) Reaktionen eröffnet im Unternehmensalltag mehr Möglichkeiten, entsprechende Situationen zu schaffen oder gegebenenfalls zu vermeiden. Vor allem das Wissen, dass nicht die finanziellen Anreize ausschlaggebend sind, dass sich Mitarbeiter wohl, angesprochen und akzeptiert fühlen, kann und sollte Führungskräfte und ihr Verhalten beeinflussen. Dann rückt plötzlich die Beziehungsebene, die in Unternehmen üblicherweise nicht an erster Stelle steht, in den Mittelpunkt. Dass die Mitarbeiter ohne jeden Zweifel das größte Kapital sind und zumeist Atmosphärisches entscheidend sein kann für deren Verbleib im Unternehmen, kann bei CEOs Nachdenklichkeit und Klarheit über daraus abzuleitende Konsequenzen auslösen, wie folgendes Zitat von Bill Gates, Microsoft-Chef und CEO von ca. 71.000 Mitarbeitern, veranschaulicht: „Wenn heute zwanzig meiner besten Leute auf einen Schlag kündigen, würde meine Firma über Nacht bedeutungslos.“

„Nicht nur in amerikanischen Softwareschmieden, auch in europäischen Chefetagen hat sich längst herumgesprochen, dass der Erfolg einer Firma nicht mehr maßgeblich von Warenlagern oder Finanzkapital abhängt, sondern von Know-how, Talenten und Motivation der Mitarbeiter, von den Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern und von der Innovationskraft. Die immateriellen Vermögenswerte sorgen nach Schätzungen von Experten heute für mehr als 80 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens.“⁷⁵³

Zitate aus der Empirie:

„Ein Gespräch kann von extrem unterschiedlicher Qualität sein: von Small Talk bis zu einem tatsächlichen kreativen Gedankenaustausch, der Neues produziert. Grundsätzlich ist es – glaube ich – ein gutes Gespräch, wenn beide Teile aus diesem Gespräch zufrieden hinausgehen.“⁷⁵⁴

⁷⁵³ Vgl. Reinisch 2007, S. 17.

⁷⁵⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (21470–21741).

„Wie gesagt, interne Kommunikation ist Chefsache. Ist Führungskräfte-sache, und dafür brauch' ich kein Budget.“⁷⁵⁵ (23390–23499)

Unbeweisbares beeinflusst Kommunikationsqualität

Wenn man davon ausgeht, dass Platon, Bohm, Isaacs, Huber, Petersen, Reisman, Hinterhuber, Bleicher, Schein, Kotler, Storch, Hüther, Tschacher, Ekman oder Buber keine Spinner sind, können deren Forschungsergebnisse und Erkenntnisse nicht von der wissenschaftlichen Bettkante gestoßen werden. Selbst dann nicht, wenn empirische Befunde nur teilweise vorhanden sind – oder überhaupt nicht vorzuweisen sind. Auch nicht, wenn die Frage, in welchem Verhältnis Materie und Geist zueinander stehen, oder jene, ob beide für sich existieren, heute niemand abschließend zu beantworten vermag oder wagt. Das sogenannte Leib-Seele-Problem wird wohl auch deshalb als Problem bezeichnet, weil es sich um eines der anspruchsvollsten und komplexesten Schnittstellenphänomene oder auch eine der anspruchsvollsten Dimensionen handelt, die Wissenschaftler der Philosophie, der Neurowissenschaft, Biologie, Physik oder auch Psychologie und Kognitionswissenschaft beschäftigen (müssen)⁷⁵⁶. Wissenschaftlich akzeptiert kann mehr werden als nur das, was gewogen, gemessen, gezählt oder gesehen werden kann. Bildgebende Diagnostikmethoden wie die Infrarot-Thermographie zum Beispiel sind noch keine 60 Jahre verbreitet im Einsatz, dank dem deutschen Arzt Ernst Schwamm, der erstmals die Wärmestrahlung für die systematische Diagnostik nutzte. Erst seit Mitte der 1950er Jahre wurde diese dann in der Krebsfrühdagnostik angewandt.

Das Umkreisen und Umgehen, Ausklammern und Tabuisieren von Geist und Seele endete in der Vergangenheit schon in der Sackgasse einer Zahlen überhöhenden und Gefühle unterschätzenden Managementgesinnung. Ehrliche Analysen jener Gründe, die letztendlich dafür ausschlaggebend waren, dass prosperierende Betriebe in den Konkurs schlitterten oder ehemals blühende Konzerne verdorrten, könnten wertvolle Aufschlüsse über die Bedeutung der Menschenführung und von Ausprägungen der gelebten Kommunikationskultur bringen. Versagte die Strategie – oder versagten die menschlichen Antennen und das Zuhörenkönnen, um sich abzeichnende Trends rechtzeitig zu erkennen?⁷⁵⁷ Versagten die Mitarbeiter – oder achtete man bei der Rekrutierung nur auf Können, nicht auf charakterliche Werte?

Allen Unternehmen und Organisationen⁷⁵⁸ steht heute die Welt offen. Grenzen sind eher virtueller denn faktischer Natur. Standort, Größenordnung, Kulturkreis, politisches System, Mitarbeiterrekrutierung sind im Wireless-Zeitalter weder Begrenzungs- noch Selektionskriterium. Keine (unüberwindbaren) Barrieren und Grenzen behindern den Markt. Der technologische Fortschritt produziert und fördert die Mentalität des „Alles ist möglich“. Durch die Digitalisierung erleben wir in den Unternehmen und außerhalb eine Kommunikationsintensität, die scheinbar keine Lücken mehr aufweist.

⁷⁵⁵ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_ (23390–23499).

⁷⁵⁶ Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher 2015, S. 150.

⁷⁵⁷ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 88.

⁷⁵⁸ Die Bezeichnungen Unternehmen und Organisationen werden synonym verwendet, falls nicht eine gesondert begründete Differenzierung im Zusammenhang mit der empirischen Arbeit erforderlich erscheint.

Trotz aller Möglichkeiten und Ressourcenfülle scheitern Unternehmen, schlittern in bedrohliche Krisen, kämpfen ums Überleben. Nicht wegen schlechter Produkte und fauler Mitarbeiter, sondern wegen schlechter, unwilliger und sich nicht um die Hauptressource Mensch und dessen Bedürfnisse kümmernder CEOs und Führungskräfte. Gleichzeitig vermochte die Kommunikationswissenschaft offenbar nicht jene Überzeugungsarbeit zu leisten – und durch empirische Forschungsergebnisse zu unterstützen –, die für ein Umdenken und für einen Paradigmenwechsel im Topmanagement erforderlich wäre. Wie der Wirtschaftswissenschaftler Knut Bleicher trocken registriert, dürften die herkömmlichen Managementmethoden ausgedient haben und eine signifikante Kursänderung dürfte unabdingbar sein.

Die Egoisten in der Wissenschaft führten dazu, dass Erkenntnisgewinne zumeist nur innerhalb einer Disziplin gefeiert, aber somit auch um den Mehrwert interdisziplinärer Möglichkeiten gebracht wurden⁷⁵⁹. Spezielle Auswahlverfahren in der Wirtschaft und in den Unternehmen wiederum führ(t)en dazu, dass bei der Rekrutierung von CEOs und Führungskräften die Zugehörigkeit zu bestimmten Eliten, Zirkeln und Vereinigungen oft bemerkenswert bedeutsam ist. Die Zugehörigkeit zu manchen Vereinigungen und Vereinen kann nicht nur hilfreich sein bei Bewerbungen, sondern in der Folge auch bei Auftragsvergaben.⁷⁶⁰

Die Widersprüchlichkeit, mit der die Anforderungen an CEOs und Führungskräfte – und in der Folge auch an die Interne Kommunikation selbst – gesehen werden, hat viele Ursachen:

1. Das wissenschaftstheoretische Dasein, das die Interne Kommunikation – im Vergleich zu den scheinbar attraktiveren Kommunikationsdisziplinen Public Relations⁷⁶¹, Marketing und Werbung genoss, glich jenem eines fünften Rades am allgemeinen Kommunikationswagen. Stets im Schatten der ökonomisch augenscheinlich besser bewertbaren und messbaren Kommunikationsbereiche wirkte sich diese Fehleinschätzung auf die Fehleinschätzung seitens der Unternehmer und Managereliten aus⁷⁶².
2. Konsequenterweise begnügten sich Unternehmer und CEOs in ihrem individuellen Kommunikations-Controlling und in der Fokussierung der Internen Kommunikation auf

⁷⁵⁹ Ein Beispiel dafür wäre u. a. das Scheitern einer Zusammenarbeit zwischen den Physikern Albert Einstein und Niels Bohr. Die beiden Proponenten der Quantenphysik und Relativitätstheorie beharrten auf ihrer jeweiligen Fachdisziplin und verweigerten sich gegenseitig Anerkennung und Kooperation.

⁷⁶⁰ Vereinigungen, Vereine und Clubs, die in Österreich z. B. gesellschaftlich, wirtschaftlich, politisch und kulturell bedeutend sind, gelten als Pool für die Rekrutierung von Führungskräften. Sie bieten die Möglichkeit der zwanglosen Begegnung, des Dialogs und des Den-schönen-Künsten-Frönens. Man begegnet sich. Man kennt sich. Die Liste der einflussreichen Kommunikationszirkel dieser Art reicht von Vereinigungen wie zum Beispiel exklusiven Weinbrüderschaften über den Cartell-Verband, Vereine der Freunde von ..., Lions, Kiwanis, Rotary bis hin zu den Freimaurern, Jägern usw.

⁷⁶¹ In Abgrenzung von Propaganda nimmt (politische) Öffentlichkeitsarbeit für sich in Anspruch, auf Prinzipien wahrheitsgemäßer und sachlicher Informationen zu beruhen, unter Berücksichtigung eines freien Zuganges zu den Informationen. Vom Begriff Propaganda, der lange Zeit üblich war, ist man abgekommen, weil dieser Begriff von totalitären Staaten (faschistischer oder kommunistischer Prägung) strapaziert wurde und deshalb in Misskredit geraten ist (vgl. Schulz, Winfried (2008): Politische Kommunikation, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften I GWV Fachverlage, S. 307 f.).

⁷⁶² Beispiele für die Fehleinschätzung ...

Anzeigenäquivalent-Berechnungen⁷⁶³ oder Kundenkontakt-Kurven. Ergebnisse von Werbekampagnen dienen als Nachweis für gelungene Kommunikation. Berechenbar. Kalkulierbar. Überschaubar.

3. Politik und Wirtschaft waren vorrangig an der externen Kommunikation interessiert, an Analysen, Methoden, Instrumenten und Konzepten zu deren Verbesserung. Durch Medien erhalten Aussagen oder Werbeaktivitäten einen Multiplikator-Effekt, der mit keiner anderen – noch so professionell aufgebauten – Face-to-Face-Kampagne auch nur annähernd erreicht werden kann. Das verführt zu einseitigem Investment in die Öffentlichkeitsarbeit mit all den damit verbundenen Chancen, aber auch Risiken. Unter dieser Fokussierung auf die externe Kommunikation litten Forschungsaktivitäten und -attraktivität der Internen Kommunikation⁷⁶⁴.

Erst krisenhafte Wirtschaftsentwicklungen, gestiegene Dynamik- und Change-Anforderungen an die Unternehmen, wachsender Konkurrenzdruck durch Europäisierung und Globalisierung – allesamt keine Kurzzeit-Eintrübungen, sondern langanhaltende und langfristig wirksame Spannungsfelder –, veränderten den Blickwinkel von Wirtschaftswissenschaftlern und Kommunikationswissenschaftlern.

Der Reorganisations- und Rekrutierungsbedarf öffnete die Augen für Qualitäten von Führungskräften und Mitarbeitern, die in Phasen scheinbar unbeschränkter Expansion weniger relevant schienen: Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, Respekt, gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Loyalität, Engagement und Innovationsfreude. Alle Faktoren, die als Begriffe in keinem Unternehmensleitbild fehlten, aber in der Realität über einen Worthülsencharakter nicht hinaus kamen. Das Dilemma vergrößerte sich mit der Bezeichnung „immaterielles Gut“. Damit wurden Eckelemente der Internen Kommunikation⁷⁶⁵ als nicht fassbares immaterielles Gut beziehungsweise als nur diffus greifbare Software in die Ecke des nicht Berechenbaren und Kalkulierbaren gedrängt. In einer Welt, in der nur zählt, was in Zahlen gegossen werden kann, ist dies eine diskreditierende Bezeichnung.

So kam weder eine Verknüpfung zwischen Kommunikations- und betriebswirtschaftlichem Controlling zustande noch beherzte Annäherungen an andere Wissenschaftsdisziplinen. Die offensichtlich über Jahre praktizierten Tabus geraten in jüngerer Zeit ins Wanken und nähren die Hoffnung auf eine Befreiung von wissenschaftlichen Grenzziehungen, die erweiterten Erkenntnissen und den Kooperationen auf neu zusammengefügtten Wissenschaftsplattformen bisher im Wege standen⁷⁶⁶.

Der Transfer herkömmlicher Instrumente und Methoden von einer auf die andere Disziplin musste scheitern, sodass Kommunikationswissenschaftler lediglich anmerken können, dass zum Beispiel eine

⁷⁶³ Anzeigenäquivalent: gibt Auskunft über den ökonomischen Wert von PR-Artikeln über eine Person, eine Firma, ein Produkt – ohne deren Inhalt zu bewerten. Platzierung und Positionierung innerhalb eines Mediums, rechte oder linke Seite in Printmedien, Größe des Artikels, schwarz-weiß oder Farbe usw. werden mit jenem finanziellen Wert berechnet, den das Schalten einer Anzeige in derselben Größe, Farbwahl, Seitenauswahl kosten würde.

⁷⁶⁴ Verhältnis Werbung/Marketing/PR und Interne Kommunikation ... Vergleichszahlen aus den Jahren 1980, 1990, 2000, ...

⁷⁶⁵ Zitat über deren Nicht-Bemessbarkeit und somit Nicht-Positionierung in Strategie und Finanzplanung ...

⁷⁶⁶ Beispiele für wissenschaftliche Zusammenarbeiten, die zu einem bisher nicht möglich scheinenden Austausch und zu Kooperationen mit großem Mehrwert führen ...

Institutionalisierung des Kommunikations-Controllings zwar begonnen hat, aber damit um 30 Jahre verspätet dort stehe, wo das betriebswirtschaftliche Controlling insgesamt Ende der 1960er Jahre stand⁷⁶⁷.

Selbst in der Kommunikationswissenschaft kam die Interne Kommunikation lange Zeit über mehr oder weniger pointierte Fußnoten nicht hinaus⁷⁶⁸.

Dass nur ökonomische Zwänge letztendlich zu einem Wechsel der Internen Kommunikation von der Schattenseite auf die Sonnenseite der wissenschaftlichen Beachtung führten, mag verschiedentlich als bedrückend empfunden werden. Es führt aber, unabhängig von den dafür ausschlaggebenden Motiven, endlich zu der angemessen erscheinenden Betrachtung der Internen Kommunikation als tatsächliches Kernelement jeglicher Unternehmens- und Organisationskommunikation⁷⁶⁹ mit all den damit verbundenen Risiken, die eine Neupositionierung innerhalb der Zuständigkeiten, der erforderlichen Qualifikationen von CEOs und Führungskräften und des Umgangs der Mitarbeiter/Kollegen mit den Instrumenten und Methoden einer offenen, transparenten und einem den dialogischen Prinzipien verpflichteten Kommunikationsmanagement mit sich bringen.

Zwischen Digitalisierungseuphorie⁷⁷⁰ und einem Kommunikationsinstrumenten-Mix, der alles zu ermöglichen schien, fiel der Blick auf eine Lücke, die empfindlich den Schwung in den Unternehmen bremsen oder beschleunigen konnte: den Mitarbeiter/den Kollegen/den CEO.

Und plötzlich schien die Welt jener Eliten, die in den Unternehmen zum Erfolg verpflichtet wurden, von einem anderen Scheinwerfer beleuchtet.

In der Fachliteratur und in Wissenschaftskreisen umkreiste man lange den als notwendig erachteten Paradigmenwechsel – ohne allzu konkrete Ansätze zur Einleitung eines solchen Paradigmenwechsels zu formulieren⁷⁷¹. Diese Phase der Diffusität schafft nunmehr den Übergang zu einer Phase, in der das Entlernen liebgewordener, aber nicht mehr zukunftsweisender Gewohnheiten und das Erlernen neuen Denkens und Handelns explizit gefordert werden. Bleicher etwa verlangt, dass CEOs weniger das Verhalten ihrer Mitarbeiter/Kollegen unmittelbar und direkt lenken sollten als vielmehr mittelbar „durch ein Organisieren des Dialogs über strategische Diskussions- und Definitionsprozesse“⁷⁷².

Nicht an finanziellen Ressourcen fehle es. Nicht an Kommunikationsinstrumenten. Nicht an der Bereitschaft, Kommunikation als zentral wichtige Managementaufgabe anzusehen. Sondern an Defiziten im ganzheitlichen Denken – an einem auf das soziale System an sich und die Mitarbeiter/Kollegen im Besonderen gerichteten Denken.

⁷⁶⁷ Vgl. Zerfaß, Ansgar (2010): Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche, in: Pfannenberger, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wortschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main: Verlag F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, S. 46 f.

⁷⁶⁸ Zitat Claudia Mast ... über die zu geringe Berücksichtigung des Faktors Interne Kommunikation ...

⁷⁶⁹ Zitate Zerfaß, Bentele, Piwinger – über die Positionierung der IK

⁷⁷⁰ Verweise auf diesbezügliche Aussagen von CEOs – Empirie ... Ergebnisse ...

⁷⁷¹ Zitate von Wirtschaftswissenschaftlern und Kommunikationswissenschaftlern.

⁷⁷² Bleicher 2011, S. 77 f.

Auch die Mehrwertsuche durch Vernetzungsschritte einzelner Wissenschaftsdisziplinen für Erkenntniszugewinne, die von einzelnen Disziplinen allein nicht erreichbar sein können, scheint durch einzelne interdisziplinär implementierte Dialogebenen wertvolle Impulse zu erhalten. Transdisziplinäre Wissenschaftszweige wie die Neuroökonomie⁷⁷³ und Konzepte wie Embodiment⁷⁷⁴ erhöhen die Zuversicht nach dem Durchbrechen einschränkender Selbstbeschränkung hin zu grenzüberschreitender Forschung.

Kann man voraussetzen, dass CEOs und Führungskräfte über einschlägiges Wissen verfügen? Hinsichtlich der Bedeutung und der Relevanz kommunikativer und letztlich auch charakterlicher Fähigkeiten und Eigenschaften? Kann man das von Managern voraussetzen, die sich ständig mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen herumschlagen und deren Fachausbildung weitgehend aus Berechnungsgerüsten besteht? Kann man verlangen, dass sie das Manko nachempfinden und erkennen, das entsteht, wenn ein Können wie jenes einer geschulten und ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit nicht vorhanden ist?

Kann man somit voraussetzen, dass genau diesen Führungskräften bewusst ist, dass sie sich durch die Übernahme tradierten Wissens einer erfolgshemmenden Selbstbeschränkung unterziehen?

Kann man die Einsicht von CEOs voraussetzen, dass es zu ihren wichtigsten Aufgaben und Zielsetzungen zählt, sich ganzheitliches Denken, Empfindsamkeit und Sensitivität im Umgang mit Mitarbeitern/Kollegen und interdisziplinäre Akzeptanz zum Lukrieren erfolgsrelevanter Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftszweigen anzueignen?

Nein, man kann nicht. Man muss.

Mit dieser Arbeit wird daher der Versuch unternommen, durch die empirische und theoriebasierte Analyse der Internen Kommunikation Schlüsselkriterien für erfolgsgenerierendes Kommunizieren zu identifizieren, aufzuzeigen und somit für andere nutzbar zu machen.

Eine zentrale Erkenntnis:

- Führungskräfte, die sich einer Kommunikationskultur verpflichtet fühlen, die eine wertschätzende, respektvolle und die gesamte Persönlichkeit des Gegenübers miteinbeziehende Haltung einnimmt, sind erfolgreich im Sinne der selbst definierten Zielerreichung.
- CEOs, die den Mut haben, einzugestehen, dass gemeinsames Denken einen Flow bewirken kann, der weit über ihre eigene Kompetenz und Expertise hinausragt, schaffen den Grundstein für nachhaltige Erfolge.

Es bedarf einer auf den Mitarbeiter und nicht auf Kennzahlen ausgerichteten Kommunikationsqualität zur Bewältigung der Komplexität von Anforderungen – sei es der stetige Anstieg zu betreuender Zielgruppen, die zunehmende Diversifizierung von Stakeholder-Interessen, die wachsenden Bedürfnisse der Mitarbeiter/Kollegen nach Partizipation und Dialog oder die nicht mehr vorhandene, neue Unsicherheiten verströmende Aufhebung tradierter Grenzziehungen zwischen

⁷⁷³ Neuroökonomie ...

⁷⁷⁴ Embodiment ...

Interner und externer Unternehmenskommunikation durch die Digitalisierung beziehungsweise die alle Bereiche von Unternehmen und privaten Alltag durchdringende elektronische Mediennutzung, weil ein Knopfdruck genügt – und Internes einem unbegrenzten externen Verteiler übermittelt werden kann.

Alles Anforderungen und Rahmensetzungen, die für CEOs extrem fordernd sein können und neue, zusätzliche Marker in deren Fähigkeitsprofil setzen. „Die stärkere Dialogorientierung macht gegenüber klassischen Funktionen neue Kompetenzen erforderlich: *Gesprächsfähigkeit* geht vor Positionierung von Botschaften, die Kunst der Gesprächsführung (Dialektik) wird wichtiger als die Kunst der Rede (Rhetorik). Und die Ermöglichung von *interaktiver Teilhabe* schafft mehr Perspektivenvielfalt und damit Substanz, muss aber zuvor auch erst erarbeitet werden⁷⁷⁵.

Selbst die von Wirtschaftswissenschaftlern im Rahmen ihrer Managerrolle als CEO identifizierten Hauptaufgaben – Beziehungspflege, Information, Entscheidung – änderten erst allmählich die Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Zu fest verankert waren die klassischen Ausbildungswege, die klassischen Anforderungsprofile und klassische Auswahlverfahren. Ein CEO vermerkte im Zuge des Experteninterviews in kritischer Selbstreflexion, dass Führungsschwächen und Führungsprobleme von heute auf Personalentscheidungen der 70er Jahre zurückzuführen sind, weil damals bei den Einstellungsgesprächen und Rekrutierungsvorgängen auf ein Hinterfragen der Kommunikationsbereitschaft von potenziellen Kandidaten kein Wert gelegt wurde. Das räche sich heute.⁷⁷⁶

Das scheint sich allmählich zu ändern. In Funktionsbeschreibungen des Managements wird heute deutlich mehr Wert gelegt auf Team- und Kommunikationsfähigkeit als noch vor wenigen Jahren mit der damals vorherrschenden Neigung, fachspezifische Kompetenzen und Expertise als (nahezu ausschließliches) Qualifikationskriterium zu sehen. Selbst in der Fachliteratur war diese Expertisenverliebtheit bei gleichzeitiger Vernachlässigung sozialer Kompetenzen bei der Beschreibung von Anforderungsprofilen an Topmanager und CEOs breit vertreten⁷⁷⁷.

Andererseits entbehrt eine Opus-Dei-artige Disziplinierungsphilosophie unter Wirtschaftswissenschaftlern ebenfalls nicht einer gewissen hartnäckigen Beharrlichkeit – quasi als Gegenpol zur Mentalität „Mache alle glücklich und der Erfolg stellt sich von selber ein“. Beide Extreme klingen nach anspruchslosen Allerweltskonzepten. Nützliche Rahmensetzungen für konstruktive Debatten und Diskussionsbeiträge zur Frage von Führungsqualität und Führungskommunikation. Ein Denken, dass es Jobs gibt, die niemandem (!) Freude machen können und dennoch erledigt werden müssen⁷⁷⁸, basiert – gewollt oder ungewollt – auf einem abgehobenen Wertungsgerüst, das davon ausgeht, zu wissen, was wahr ist und was nicht und dass die individuelle Einschätzung das Maß aller Dinge ist. Die Gegenthese lautet: Es gibt keinen Job, der nicht irgendjemandem Freude macht – weil der damit verknüpfte individuelle Sinn und Nutzen, gekoppelt mit individuellen Talenten und Vorlieben,

⁷⁷⁵ Kirsch, Ulrich (2016): Kommunikator(in) 4.0, Unterstützen – Steuern – Trainieren, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Georg (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung 2001 f., Köln: Verlag Luchterhand, Art.-Nr. 8.87, S. 6.

⁷⁷⁶ Zitat CEO Nummer xy: ... Angaben aus den Interviews mit Zeilenvermerk.

⁷⁷⁷ Vgl. Staehle, Wolfgang H. (1999): Management, 8., von Conrad, Peter/Sydow, Jörg überarbeitete Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, München, S. 84.

⁷⁷⁸ Vgl. Malik 2006, S. 92.

keine generell gültige Beurteilung zulässt. Es gibt Menschen, die Hemdenbügeln für eine lähmende Tätigkeit mit einer Halbwertszeit von fünf Minuten halten. Andere lieben es, ganze Berge von Hemden zu bügeln. Für die einen unverständlich, für die anderen eine erfüllende Arbeit, verbunden mit gut duftenden Stoffen und der genugtuenden Gewissheit, dass der Benutzer der Hemden, für seine Aufgabe tipptopp gekleidet, auch optisch einen guten Eindruck machen wird. Die Beurteilung also, was wichtige Jobs sind oder solche, die Freude bzw. keine Freude machen, ist so obsolet wie falsch, dokumentiert aber auch eine in der Managementliteratur nach wie vor existierende, verknöcherte und wenig auf Wertschätzung beruhende Geisteshaltung. Andererseits bekennen sich andere Wirtschaftswissenschaftler zur nicht zu unterschätzenden Bedeutung von sogenannten weichen Faktoren und scheuen sich nicht, zu proklamieren, dass echte Führung über die Herzen der Mitarbeiter geht⁷⁷⁹. Eine Haltung, die von einer dialogischen Grundeinstellung so weit entfernt ist wie Dschibuti von Landau in der Pfalz. Ähnlich kritisch, wenn auch selbstverständlich zulässig als proklamierte Doktrin für die Aufgabe von Führungskräften, sind Feststellungen zu sehen, wonach es in Organisationen nicht um die Frage geht, was als angenehm oder sympathisch empfunden wird, sondern um Richtigkeit und Wirksamkeit⁷⁸⁰.

Als CEO muss man sich entscheiden: Manage ich ein Unternehmen über den Weg zufriedener und ihre Kreativität und Potenziale aktiv einsetzender Mitarbeiter und Kollegen? Oder über Top-down-Deklarationen?

Heute muss Führungskräften klar sein, dass die Streubreite der inhaltlichen und intentionalen Bedeutung des Dialogischen groß ist. Von einem allgemeingültigen und verbindlichen Konzept kann nicht im herkömmlichen Sinn gesprochen werden, zumal eine maßgeschneiderte dialogische Interne Kommunikation viele verschiedene Positionen in sich vereinen kann und es noch weiterer theoretischer wie auch empirischer Forschungsarbeiten – etwa hinsichtlich der Bewertung und Wertigkeit von Emotionen und Gefühlen in der Internen Kommunikation oder der Auswirkungen sprachlicher Determinierung auf das individuelle Verstehen von Botschaften – bedarf, damit das Modell einer dialogbasierten Unternehmenskommunikation die heute vielschichtig mögliche Unterfütterung erhält.

Zu berücksichtigen ist dabei die Position von Martin Buber, der als Hauptvoraussetzung zur Entstehung eines echten Gesprächs die innere Akzeptanz der Andersartigkeit eines Menschen bezeichnet und diese anzunehmen⁷⁸¹. Ebenso sind die Positionen von Jendrik Petersen in dieser Richtung unterstützend, der jede Öffnung zu einem Dialog als ein Risiko und Wagnis bezüglich der Verlässlichkeit des Partners ansieht⁷⁸², und von Elke Moning/Jendrik Petersen, wonach bei einer dialogischen Führung die Führungskräfte und Mitarbeiter als gleichberechtigte Wahrheits- und Problemlösungsquellen anzusehen sind⁷⁸³.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag zur Intensivierung des Diskurses und des Dialoges zwischen den Wissenschaftsdisziplinen, sowie als ein weiterer Zwischenschritt auf dem Weg zu einer –

⁷⁷⁹ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 154.

⁷⁸⁰ Vgl. Malik 2006, S. 147.

⁷⁸¹ Vgl. Buber 2011, S. 283.

⁷⁸² Vgl. Petersen 2003, S. 364.

⁷⁸³ Vgl. Moning/Petersen 2010, S. 176.

interdisziplinär gestützten – Annäherung an das Kernelement des Dialogischen in der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Die Entscheidung, bewusst keiner Wirtschaftsbranche bei der Auswahl der Experten für die leitfadengestützten Interviews den Vorzug zu geben, sondern eine möglichst heterogen zusammengestellte Gruppe von strategisch Letztverantwortlichen für die Interne Kommunikation zu befragen, ist ein wichtiger Teilaspekt dieser angestrebten Diskussion über das Wesen des Dialogischen – unterstützt sie doch die angestrebte Objektivierbarkeit der Erkenntnisse. Branchenspezifische Termini und Leitlinien für kommunikatives Agieren hätten nach Ansicht der Verfasserin die Ergebnisse insofern verwässert, als eine Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Branchen nur eingeschränkt möglich gewesen wäre. Durch die Vielfalt der Branchen und Unternehmensgrößen, die seitens der befragten CEOs repräsentiert wurden, können Branchen- und Größenspezifika abstrahiert und ignoriert werden.

Gehirn als Schaltzentrale für Kommunikation

Für den Zweck dieser Arbeit, die Identifikation neuer Erklärungsansätze für gelingende interne Kommunikation, scheint ein grundsätzliches Verständnis für das Funktionieren des Gehirns als eine hochrelevante Schaltzentrale zweckmäßig. Umso mehr, als neurowissenschaftliche Erkenntnisse entscheidend zur Erhellung kommunikativer Ablaufprozesse im Sender und/oder Empfänger von Botschaften beitragen. Zwischenmenschliche Kommunikation ist in Verbindung mit den dafür notwendigen bewussten und unbewussten neurologischen Reiz-Reaktions-Mustern und Prozessen an Komplexität schwer überbietbar, die exakte Kenntnis über das Wie und Weshalb in vielen Bereichen wissenschaftlich noch nicht erforscht – wie zum Beispiel die Frage, wodurch und wie unsere Aufmerksamkeit gelenkt wird⁷⁸⁴.

Für kommunikationswissenschaftliche Forschungsarbeiten scheint es daher heute nach Ansicht der Autorin unverzichtbar geworden, neurowissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Das wiederum setzt ein angemessenes Wissen über Begriffe und Zusammenhänge voraus.

Solche Begriffe nicht in Fußnoten oder in einem Glossar abzuhandeln, soll als Ausdruck der Wertschätzung dieser für tiefergehende Kommunikationsanalysen und -perspektiven so wichtigen Wissenschaftsdisziplin gewertet werden. Und als eine klare Entscheidung, deren Bedeutung für Erkenntniszuwächse hervorzuheben, die für die Kommunikationswissenschaft als für sich allein agierende Forschungsdisziplin nicht möglich wären. Dieser mögliche Erkenntniszugewinn für die Kommunikationswissenschaften, der erst am Anfang einer langen und fruchtbaren Wegstrecke stehen dürfte, könnte durch keine andere Wissenschaftsdisziplin in dem Maße gegeben sein wie durch die Neurowissenschaften.

Ein wahrscheinlich in seinen Auswirkungen noch nicht ganz abschätzbares positives Asset ist, dass durch die Kooperation zwischen Kommunikations- und Neurowissenschaften Erklärungszusammenhänge deutlich werden, die das bringen, was der Kommunikationswissenschaft in

⁷⁸⁴ Vgl. ...

vielen Belangen über Jahre hindurch fehlte: Beweise dafür, dass die Qualität der internen Kommunikation unmittelbaren Einfluss auf den Menschen, auf Mitarbeiter, Kollegen, aber selbstverständlich auch Vorgesetzte hat, auf deren Handeln und Agieren.

Außer, dass zufriedene oder glückliche Mitarbeiter auch motivierter und engagierter sind, wurde in entsprechenden Analysen nicht viel mehr erörtert – meistens zwar unterstützt durch Befragungen und deren Auswertung, aber die Frage nach dem Wie und Warum konnte nicht konkret beantwortet werden. Somit war auch die ewige Debatte, inwieweit ein Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation zum positiven Betriebsergebnis nahtlos nachweisbar ist, eine, die die zahlenuntermauerten Abteilungen meistens zu ihren Gunsten entschieden.

Diese über Jahrzehnte einzementierte Haltung und Einschätzung dürfte endlich der Vergangenheit angehören – und als vielversprechendes Zeichen für jenen Paradigmenwechsel gewertet werden, den namhafte Wirtschaftswissenschaftler ebenso lange schon fordern wie Vertreter anderer Wissenschaftsdisziplinen, denen es um die Verbesserung der Qualität von Lebens- und Arbeitswelten für Menschen geht und nicht um die Maximierung von Erträgen allein.

Zur Reduzierung der vorgegebenen Komplexität des Gehirns und seiner Vielfalt an Funktionen wurden daher insgesamt zwölf Begriffe ausgewählt, deren Kenntnis hilfreich für ein besseres Verständnis von Kommunikations-Reaktionen und -Aktionen sein kann.

Die Auswahl der angeführten Begriffe erfolgte nach dem Prinzip, inwiefern beschriebene neuronale Funktionsabläufe helfen, Erklärungslücken für Kommunikationsprozesse zu schließen, die für die vorliegende Arbeit von Interesse und aufschlussreich waren.

- **Hirnstamm – innere Gehirnteile:**
- **Hormonsystem – Euphorie – Stress:**
- **Hypothalamus-Hypophyse-System:**
- **Kleinhirn:**
- **Kulturelle Prägung – Manifestationen:**
- **Limbisches System:** Das limbische System ist eine Art Sammelbezeichnung für jene Gehirnstrukturen, die mit der Verarbeitung unserer Emotionen beschäftigt sind. Dort entstehen Konsum- oder Kaufwünsche. Die Hirnforschung rechnet heute mehr Bereiche dem limbischen System zu, weil immer klarer wurde, dass weit mehr Gehirnbereiche emotional sind als früher angenommen. Das limbische System ist die eigentliche Macht- und Entscheidungszentrale in unserem Gehirn. Die wichtigsten Akteure sind die Amygdala (emotionale Bewertung bzw. Teil aller großen Emotionssysteme), der (orbitofrontale und ventromediale) präfrontale Kortex, der Hippocampus (das Lernzentrum, das Merkmale und Bedeutungen verknüpft), der Hypothalamus (setzt z. B. die Bewertung der Amygdala in körperliche Reaktionen um), der Hirnstamm/Stammhirn, der Nucleus accumbens (der

„Haben-wollen-Kern“ im Gehirn) und der vordere Gyrus cinguli (wichtige Schnittstelle zwischen emotionalen und kognitiven Strukturen).⁷⁸⁵

- Präfrontaler Kortex: Der präfrontale Kortex ist die Verbindungsstelle zwischen emotionalem Wollen und der konkreten Umsetzung von Handlungen. Man kann ihn als eine Art Rechenzentrum bezeichnen, das hilft, Wünsche und Möglichkeiten zur Umsetzung in Einklang zu bringen. Er kann sehr schnell neue Erfahrungen aufnehmen und integrieren. Er besteht aus zwei größeren Funktionseinheiten – einer funktional-kognitiven und einer stark emotionalen Einheit. Letztere wird dem limbischen System zugerechnet.⁷⁸⁶
- **Nervensystem – peripher: Das periphere Nervensystem umfasst jene Nervenleitbahnen, die den Körper durchziehen.**
- Neuron: Eine Nervenzelle wird als Neuron bezeichnet. Sie umfasst den Zellkörper mit den Erbinformationen der Zelle, ein vom Zellkörper wegführendes (efferentes, d. h. herausführendes) Axon, das in den Synapsen endet, sowie meist mehrere zum zentralen Nervensystem (ZNS) hinführende (afferente, d. h. zu- oder hinführende) Äste, die als Dendriten bezeichnet werden⁷⁸⁷.
- Neurotransmitter: Dies sind jene chemischen Substanzen, die (den synaptischen Spalt überbrücken und) das Gehirn dazu befähigen, überhaupt Informationen zwischen den verschiedenen Zellen auszutauschen – wobei diese Informationen erregende oder hemmende Wirkungen haben können. Das hängt vom jeweils spezifischen Neurotransmitter ab⁷⁸⁸.
- Rezeptoren: Dies sind zum Beispiel Haarzellen, also für akustische Reize spezialisierte Zellen im Ohr, die Reizinformationen aufnehmen und sie in Form von elektrischer Nervenerregung weiterleiten⁷⁸⁹. Propriozeptoren sind besondere Rezeptoren, die körpereigene Reize registrieren und beantworten, die im Bewegungsapparat und in den Gleichgewichtsorganen des Innenohrs liegen.
- **Repräsentationen:**
- **Wahrnehmung (visuell, auditiv, olfaktorisch, gustatorisch, somatosensorisch, vestibulär, nozizeptiv):**
- Gefühle und Emotionen: Der Begriff Gefühl wird oft als Sammelbegriff (für Emotionen, Affekte, Stimmung) benutzt. Affekt ist der allgemeinste der Begriffe und bezieht sich auf Basisgefühle. Zwar haben alle Emotionen auch einen affektiven Kern. Andererseits gibt es aber affektive Vorgänge, die man nicht als Emotion bezeichnen kann. Somatische Marker z. B., also unbewusste somatisch-affektive Bewertungen, die innerhalb von Millisekunden aktiviert werden, sind laut Definition keine Emotion, haben aber sehr wohl einen affektiven

⁷⁸⁵ Vgl. Häusel 2014, S. 251 ff.

⁷⁸⁶ Vgl. Häusel 2014, S. 249.

⁷⁸⁷ Vgl. Gegenfurtner 2011, S. 124 f.

⁷⁸⁸ Vgl. Gegenfurtner 2011, S. 125.

⁷⁸⁹ Vgl. Gegenfurtner 2011, S. 126.

Kern. Im Zuge der Evolution hat sich ein blitzschnell arbeitendes Bewertungssystem herausgebildet. An die Bewertung von Situationen sind Handlungsvorschläge gekoppelt, wie z. B. Heiterkeit ums Herz oder Lächeln in den Mundwinkeln. Einstellung und Bewertungen – Pro und Kontra, Annäherung und Vermeidung z. B. – haben einen deutlich wahrnehmbaren affektiven Kern. Emotionen wiederum sind Gefühle, die sich innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne entfalten und sich aus subjektivem Erleben, Gesichtsausdruck, kognitiven Prozessen und physiologischen Veränderungen zusammensetzen. Stimmungen hingegen sind affektive Zustände, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken – und kein klares Objekt oder einen eindeutigen Fokus haben.⁷⁹⁰

7 Dialogisch zum Erfolg

Die Analyse der Interviews brachte als eines der wichtigsten Ergebnisse eine Bestätigung der emergenten Wirkung dialogischer Elemente in der Internen Kommunikation.

Dialog führt – auch nach Ansicht der befragten CEOs – zu einem Mehrwert durch höhere Zufriedenheit der Kollegen und Mitarbeiter. Aber auch zu einem – nicht aus der Summe der Einzelteile sich ergebenden und erklärbaren – Mehrwert, der zu Leistungen führt, die zuvor nicht angedacht waren:

Dialog als Ausdruck für eine wertschätzende und die ganze Persönlichkeit des/der Gesprächspartner(s) respektierende Grundhaltung führt zu einem Mehrwert von Gesprächen. Das dabei immer festzustellende Zustandekommen emergenter Phänomene kann möglicherweise noch nicht gänzlich wissenschaftlich befriedigend erklärt werden. Aufschlussreiche Experimente und Forschungsergebnisse – etwa der Neurowissenschaften – oder auch psychologische Erkenntnisse führen allerdings zu hochrelevanten Erklärungsansätzen.

Ihre Annäherung an das Thema Emergenz können Führungskräfte und CEOs nüchtern kalkulierend oder mehr oder weniger salopp ausdrücken. Bei den Experteninterviews gab es mit Ausnahme von zwei Gesprächspartnern⁷⁹¹ niemanden, der nicht explizit sehr dialogfokussiert war und sich davon ausgesprochen positive Auswirkungen auf das Unternehmen versprach und selbst den daraus resultierenden Mehrwert auch ausdrücklich betonte. Ein CEO meinte auf die Frage, dass für manche Experten bis zu 70 % des Kapitals eines Unternehmens mit der Kommunikation verknüpft seien: „Ja, natürlich. Glaube ich auch! Und dass es der größte Erfolg ist, den man mit Kommunikation erzielen kann, den Schatz in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben ... wofür es verschiedenste Zugänge, Anreize und Ideen gibt. Aber – durch die persönliche Kommunikation der Führungspersönlichkeit (des

⁷⁹⁰ Vgl. Storch/Cantieni et al., S. 146 ff.

⁷⁹¹ Die beiden CEOs, die mit ihren diesbezüglichen Aussagen andere Ansichten vertraten als die übrigen Vertreter des Topmanagements bzw. Firmeneigentümer, differenzierten sehr scharf zwischen den verschiedenen Managementebenen. Sie hinterließen bei der Interviewerin den Eindruck, dass auf Leitungsebene das dialogische Gespräch bewusst praktiziert, vertikal gesehen aber dies in der Mitarbeiterkommunikation – auch aufgrund der speziellen Branchenanforderungen – als nicht so zielführend angesehen wird.

CEOs) mit seinen Leuten, aber auch in einer Ebene, da entstehen ja Dinge, von denen man vorher gar nicht wisse, dass es sie gibt.“⁷⁹²

Wie lässt sich Emergenz, das zwischenmenschliche Etwas, das im Dialog entstehen kann und sowohl ein Mehr an Wissen und Gefühlen zulässt, die nicht mit der Summe der Einzelaspekte ident sind, erklären? Beweisen?

Schon David Bohm, William Isaacs und Martin Buber vertieften sich in dieses unsichtbar Große, das da sein kann und entstehen kann, wenn Menschen es zulassen, sich zurücknehmen, den anderen in seiner ganzen Persönlichkeit annehmen und respektieren, den Gedanken freien Lauf lassen und den oder die anderen an ihren Folgegedanken wertschätzend teilhaben lassen. Möglicherweise sind ihre Analysen und Annäherungen an den Dialog, dessen Phänomene und Dimensionen eine Antwort auf die Frage nach der Emergenz, wie sie entsteht und wodurch sie erklärt werden kann. Entscheidend für die Brillanz eines Gespräches und das mögliche Entstehen völlig neuer Denkansätze bzw. von bisher noch nicht bewusst Gedachtem ist das Zuhören – von den meisten Managern nicht von Anfang an zu einer Meisterschaft entwickelt, weil mehr auf das Reden denn auf das Zuhören vorbereitet und geschult, wie dies ein Manager gegenüber Isaacs einmal betonte.⁷⁹³ Geht man von der Annahme aus, die der Dialogdimension von Isaacs entspricht, wonach das Universum ein in sich Ganzes ist und wir Teil davon sind, auf der Suche nach dem großen Zusammenhang, der Quelle und der Kraft, die daraus entspringt, in das wir eingebettet sind und somit über eine ungeahnte Fülle an Wissen und (aus der eigenen Sozialisation zusätzlich entstammenden) Erfahrungen verfügen – und alles abrufen könn(t)en, wenn wir uns darauf mit aller Aufmerksamkeit, zu der wir fähig sind, einlassen, auf das Zuhören, das Suspendieren eigener Gedanken, das Respektieren anderer und das Artikulieren des Gemeinsamen und uns dessen bewusst werden⁷⁹⁴. Wenn Martin Buber das Du-Sagen und somit In-den-Dialog-Eintreten mit anderen als den Ursprung allen Menschwerdens bezeichnet⁷⁹⁵ und David Bohm von der impliziten (inneren) Ordnung und der expliziten (oberflächlichen) Ordnung spricht und diese als zwei Teile eines Ganzen bezeichnet⁷⁹⁶, die unsere Welt und unsere Potenziale bedeuten, dann könnte der im Dialog entstehende Zusatznutzen ein unvorstellbar winziger atomarer Partikel dessen sein, was möglich wäre.

7.1 Dialogisches Kommunikationsmanagement

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ – und „Das Gehirn kann nicht nicht lernen“. Aus diesen beiden kommunikations- und neurowissenschaftlich determinierten Grundannahmen ergeben sich für ein auf Erfolg ausgerichtetes Kommunikationsmanagement bedeutsame Verpflichtungen. CEOs müssen sich der Tragweite aller ihrer Aktivitäten oder Nicht-Aktivitäten im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen in viel stärkerem Maße bewusst werden, als dies möglicherweise hinlänglich der Fall ist. Es

⁷⁹² Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (7120–7335).

⁷⁹³ Isaacs 2011, S. 85.

⁷⁹⁴ Vgl. Isaacs 2011, S. 123 ff.

⁷⁹⁵ Vgl. Buber 2014, S. 301 ff.

⁷⁹⁶ Vgl. Isaacs 2011, S. 145 ff.

wirkt ihr Auftreten ebenso nachhaltig auf die Unternehmenskultur – ob im Maßanzug oder in Jeans –, wie alles Gesagte wesentlich mehr für den Angesprochenen beinhaltet als die reine Information. Die mitgesendete Botschaft, wie man den Angesprochenen sieht bzw. wertschätzt oder eben nicht, in welcher Rolle und Bedeutung man vom Angesprochenen wahrgenommen werden möchte oder welche unausgesprochenen Signale von Akzeptanz oder Distanz übermittelt werden, liegt im zentralen Verantwortungsbereich von Führungskräften.

Stichwort: Dialogische Verschleppung. Diese Wortschöpfung existiert weder in einem Fachlexikon noch in einer wissenschaftlichen Abhandlung über Modelle Dialogischer Kommunikation, auch nicht in einer kommunikationswissenschaftlichen Basislektüre, sondern wurde von einem CEO geprägt im Zuge eines Experteninterviews. Dabei ging es sowohl um Instrumente als auch um Methoden der Internen Kommunikation – und um den Umstand, dass weniger entscheidungsfreudige Kollegen im Management dialogische Prinzipien oft raffiniert einsetzen, um jeglichen Entscheidungsdruck von sich auf andere überzuwälzen. Könner des unverbindlichen Gesprächs sind in Entscheidungsprozessen oder Problemlösungsprozessen nicht hilfreich. Es besteht dann sehr wohl klare Eingriffspflicht des CEO, wie dieser meinte: „Es gibt ja auch die Strategie der sogenannten ‚dialogischen Verschleppung‘. Ich meine, wenn jemand meint, er muss Entscheidungen sinnloserweise – und ich meine, nachvollziehbar sinnloserweise, auf ewig verschleppen, dann muss man natürlich Entscheidungen treffen als Führungspersönlichkeit.“⁷⁹⁷ (25170–25466)

Heute kann keiner mehr sagen: Ich wusste nicht, welche Wirkung ein (ganz normales) Gespräch haben kann. Wie belebend oder niederschmetternd die Wirkung sein kann. Welche emotionalen und körperlichen Auswirkungen mit Gesagtem oder nicht Gesagtem einhergehen können oder der en Folge.

CEOs, die sich als Generalisten in die Argumentation flüchten, dafür seien eben Spezialisten zuständig, nicht ein Vorstandsvorsitzender, überschätzen ihre Bedeutung maßlos und müssen – zwecks Schadensminimierung – möglichst schnell des Amtes enthoben oder in eine andere, mit weniger menschlichen Ressourcen ausgestattete Funktion weitergelobt werden. Es ist die einzig wirklich relevante Aufgabe von CEOs: durch Gespräche und mittels Gesprächen die geistigen und menschlichen Kapazitäten im Unternehmen so zu inspirieren, dass alle über sich hinauswachsen können. Dass die Mitarbeiter ebenso ihren persönlichen Zuständigkeitsbereich verlassen können, wie Kollegen über den jeweiligen Zaun ihres Verantwortungsbereiches steigen.

Grenzüberschreitung und Vertrauensfestigung

Nichts ist belebender und befreiender, als Grenzen zu überwinden – ob organisatorischer Natur, abteilungsbedingt, von der fachlichen Expertise her gesehen oder weil die tradierten Organisationsstrukturen diese Begrenzungen einfach vorgeben.

Was soll schon passieren, wenn Abteilungen, die üblicherweise tüchtig und brav die ihnen zugeschriebenen Aufgaben erfüllen, sich mit der nicht unmittelbar an ihren Aufgabenbereich

⁷⁹⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (25170–25466).

anschließenden Abteilung, sondern der nächsten zusammenfinden und in bestimmten zeitlichen Abständen die freie Diskussion und den freien Gedankenfluss praktizieren?

Oder wenn durch die Idee eines speziellen Freitagsausklanges, bei dem sich die Kollegen abteilungsübergreifend auf ein Glas Wein treffen, gegenseitiges Vertrauen und Verständnis aufgebaut wird – und dafür nicht die Stechuhr eingesetzt werden muss, weil dieses gemeinschaftliche Treffen letztendlich für die Firma von großem Nutzen ist? Unübliche Wege des Miteinanders und (Abteilungs-)Grenzüberschreitung als Vehikel zur Förderung dialogischer Gesprächssituationen? Oder als Merkmal besonders geschickter und charismatischer Führungspersönlichkeiten? Von allem etwas – und wie immer die Emergenz des Summenspiels, die ermöglicht oder auch angestrebt werden kann. Exemplarisch und prototypisch genannt sei hierfür eine der erfolgreichsten österreichischen Managerpersönlichkeiten der letzten Jahrzehnte und seine Art, den Informationsaustausch, die Gesprächskultur, außerprotokollarische Abklärungsprozesse in angenehmer Atmosphäre zu pflegen – und (in jungen Jahren) als Vorstandssekretär gemeinsam mit einem Kollegen hie und da am Freitagmittag einen sogenannten „Heurigenbuschen“ vor die Bürotür zu hängen, den er sich extra bei einem Weinbauer ausborgte. Ein Zeichen dafür, dass jeder auf einen Sprung – oder etwas länger – auf ein Glas Wein und ein Schmalzbrot vorbeikommen konnte. Kein Wunder, dass sich das im Haus blitzartig herumgesprochen hatte und diese Zusammenkünfte über längere Zeit zu einem vollen Erfolg wurden. Ebenso kein Wunder, dass sich dieser Topmanager für Umgangsformen unter Kollegen ausspricht, in denen die soziale Komponente, das Atmosphärische und darauf aufbauend das Vertrauensbildende eine große Rolle spielen („Ich hab’ überhaupt nichts dagegen, wenn Leute, die im Büro zusammenarbeiten, auf d’ Nacht miteinander auf ein Bier gehen. Ganz im Gegenteil ...“).⁷⁹⁸

Was soll schon passieren, wenn Vorstandskollegen, die in ihrem Fachbereich Asse sind, ohne Ängste, dass der Vorstandsvorsitzende daraus eine neue Geschäftseinteilung kreieren könnte, eine Dialogplattform einrichten, bei der jeder alles sagen kann, auch andere Zuständigkeiten betreffend, und wo alles ohne Animosität und ohne persönliche Betroffenheit in Schwebe gehalten und so einem möglichen gemeinsamen Mehrwert zugeführt werden kann, beziehungsweise die Kreation eines solchen Mehrwerts erst überhaupt ermöglichen könnte?

Controlling und Kontrolle in der Kommunikation

In einer Welt, in der Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen und Shareholder-Value oder Wählerstimmen Gradmesser für erfolgreiches Agieren sind, muss sich auch die Interne Kommunikation bzw. die Unternehmenskommunikation als solche herrschenden Controllingwünschen und Budgetregeln annähern, wenn schon nicht sie eins zu eins übernehmen. Die semantischen Unterschiede, je nach Sprachgebrauch und Kulturkreis, verlangen zunächst die Präzisierung der beiden Begriffe. Im deutschen Sprachraum scheint die von Ansgar Zerfaß vorgenommene Differenzierung derzeit weit verbreitet, wonach Controlling den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements steuert und unterstützt – mit der Kontrolle hingegen sind jene

⁷⁹⁸ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 2_2015_ (6056–6507).

Maßnahmen gemeint, die begleitend bei jedem Kommunikationsprozess stattfinden sollen, damit auch zwischendurch Evaluierungen oder Korrekturen von Kommunikationsaktivitäten erfolgen können.

Aus der Sicht der Unternehmensführung ist verständlich, dass die Kommunikationsverantwortlichen so wie andere Funktionsträger im Unternehmen den durch sie geleisteten Beitrag zum ökonomischen Erfolg nachweisen müssen. Hierfür ist klarzustellen, dass ein Controlling grundsätzlich zu befürworten ist, welches alle durch die Unternehmenskommunikation wahrgenommenen Maßnahmen und initiierten Prozesse zur Koordination interner und externer kommunikativer Handlungen und der Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugs- und Anspruchsgruppen⁷⁹⁹ transparent aufzeigt und durch spezifisch auf den Unternehmenszweck abgestimmte Kontrollmethoden und Strukturen steuerbar macht.

Die Erwartung, ihren Beitrag zur ökonomischen Effizienz und Effektivität – über z. B. Marketingaktivitäten hinaus – nachzuweisen, ist von den Kommunikationsverantwortlichen mit herkömmlichen Methoden nicht ohne Weiteres zu erfüllen. Versuche, mit weitgehend quantitativen Messverfahren anhand von Kennziffern die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen darzustellen, sind zu hinterfragen – weil sie als nicht umfassend genug angesehen werden können. Die Weiterentwicklung und Evaluation der Messverfahren wird daher weiterhin auf der Agenda der Kommunikationswissenschaften bleiben müssen – auch über Ansätze wie „Return on Event“⁸⁰⁰, „Return on Communication“⁸⁰¹ oder die „Communication Scorecard“⁸⁰² hinaus, da immer im Raum steht, wie die vielschichtige Wirkung (quantitativ wie qualitativ) von Kommunikation – angemessen aufwendig – erfassbar gemacht werden kann.

Zwar versucht man mit anderen zusätzlichen Methoden wie Medienresonanz- und Imagemessungen⁸⁰³, Benchmarking⁸⁰⁴ oder Reputation Quotient⁸⁰⁵ solche Faktoren zu berücksichtigen.

Die Messmethoden spiegeln – nach Ansicht der Autorin – die grundsätzlich in vielen Unternehmen nach wie vor bestehende Fokussierung der unternehmerischen Aktivitäten auf externe Zielgruppen wider. Marketing und Vertrieb stehen allein schon durch die Identifizierung der Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor im Vordergrund – und somit externe Zielgruppen, nicht interne⁸⁰⁶. Im schlechtesten Fall läuft die Interne Kommunikation als Fußnote mit – ohne eigenes Budget, ohne Plan, ohne professionelle Verantwortliche.

Für den Zweck dieser Arbeit ist es nicht weiter dienlich und erforderlich, auf die angeführten Messmethoden näher einzugehen. Ihre Erwähnung und Einordnung im Kommunikationsportfolio war jedoch notwendig, weil damit existierende Lücken und Defizite aufgezeigt werden sollten – die weiterer wissenschaftlicher Aufarbeitung in möglichen Anschlussarbeiten bedürfen.

⁷⁹⁹ Vgl. Zerfaß 2008, S. 442 ff.

⁸⁰⁰ Return on Event:

⁸⁰¹ Return on Communication:

⁸⁰² Communication Scorecard:

⁸⁰³ Medienresonanz-Messung und Imagemessungen ...

⁸⁰⁴ Benchmarking ...

⁸⁰⁵ Reputation Quotient ...

⁸⁰⁶ Vgl. Wolf 2010, S. 96 ff.

Im Kommunikations-Controlling gibt es noch viele andere grundsätzliche Fragen, die nicht als adäquat beantwortet gelten können. Die Unterscheidungen zwischen Hardware und Software etwa, wenn von zahlenunterstützten Erträgen gesprochen wird bzw. von Werten, die durch Reputation, Image, Mitarbeiterzufriedenheit entstehen, und die damit einhergehende Differenzierung zwischen materiellen und immateriellen Werten. Mit diesen Bezeichnungen wird bewusst und/oder unbewusst ein Ranking mitgedacht, wobei selbstredend in einer Welt der Zahlen und Fakten – repräsentiert durch die Betriebswirtschaftslehre an sich – die zahlenfokussierten Bereiche einen höheren Stellenwert einnehmen. Eine Problematik, die angesichts der zunehmend sich verdichtenden Erkenntnisse, dass gerade die immateriellen Werte und Soffacts in den Unternehmen immer mehr das wahre Kapital verkörpern, einer grundsätzlichen und disziplinübergreifenden Debatte zugeführt werden sollte, die sowohl die Wirkung als auch die Auswirkungen solcher herkömmlicher Paradigmen neu beleuchtet.

Zitat aus der Empirie: „Ich brauche nur da rübergehen und mir einen Kaffee holen, setze mich nur fünf Minuten hin und frag’ die Leute, wie es ihnen geht“⁸⁰⁷ ... die berühmte Kaffeetasse und ihre Symbolkraft für Gesprächskultur, und in der Doppelausführung quasi als Synonym für Dialogisches.

In einer abschließenden Zusammenfassung von Schlussfolgerungen kommt man nicht umhin, am Beginn derselben auf eine auf der wissenschaftlichen Begleitung von Unternehmen – durch Grundlagenforschung und Empirie – basierende Problematik hinzuweisen.

Zitat aus der Empirie: „Ein Gespräch kann von extrem unterschiedlicher Qualität sein: von Small Talk bis zu einem tatsächlichen kreativen Gedankenaustausch, der Neues produziert. Grundsätzlich ist es – glaube ich – ein gutes Gespräch, wenn beide Teile aus diesem Gespräch zufrieden hinausgehen.“⁸⁰⁸

Zitat aus der Empirie: „... manchmal schon ziemlich anstrengend ... man kommt sich manchmal schon vor wie der seelische Müllplatz ...“⁸⁰⁹

Wissenschaftlich Erklärbares

Wovor fürchten sich CEOs, wenn sie wissenschaftlich Erklärbares und für die Wirtschaft Nutzbares nicht umsetzen und dialogisches Management nicht in allen Facetten umzusetzen versuchen? Oder noch nicht wissenschaftlich Erklärbares, aber Existierendes berücksichtigt werden kann, weil es den Menschen gut tut und ihr Wohlergehen steigert? Nur weil es nicht zählbar, messbar, angreifbar ist oder einem der üblichen Managementtools entspricht, das in Kennziffern gegossene Wirtschaftlichkeits- oder Erfolgswahrheit sein soll – aufgrund der Bandbreite des Interpretationsspielraumes aber ohnedies in seiner tatsächlichen Aussagekraft oder Vergleichbarkeit mit den Kennziffern anderer Organisationseinheiten anzuzweifeln wäre? Angst oder Ignoranz, Unwissenheit oder Überheblichkeit? Welches Übel ist größer?

⁸⁰⁷ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_ (18537–18670).

⁸⁰⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (21470–21741).

⁸⁰⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (13060–13297).

Die versenkten Milliarden überforderter oder durch Gier fehlgeleiteter Manager und die hunderttausenden verlorenen Arbeitsplätze in den großen Wirtschaftsräumen sprechen eine deutliche Sprache. Noch erbärmlicher scheint das Nichtberücksichtigen erfolgversprechender Führungsmaßnahmen, wenn man sich die zerplatzten Träume, die finanzielle Notlage und die zerschellten Selbstwertgefühle der Heerscharen von Arbeitslosen vor Augen führt, die von CEOs zu verantworten sind, die dialogische Führungsethik als Thema für das sonntägliche Sektfrühstück mit Gleichgesinnten betrachten.

Dass evolutionäre Veränderungen in Unternehmen nicht von den spektakulärsten Erfolgen gekrönt werden, ist vielfach belegbar. Ebenso, dass rigoroses Eingreifen in die Qualität von Prozessen und Abläufen zu unerwartet großen Erfolgen führen kann. Der mit zumeist harten Managementfaktoren gefüllte Instrumentenschrank als sichere Bank für unternehmerische Prosperität hat ebenso ausgedient wie die Anhänger solcher Methoden und Techniken. Sie behindern mehr, als sie bewirken. Sie ruinieren mehr, als sie sanieren. Längst schon erkannten fähige Experten und Wissenschaftler, dass Führung und Management nicht mit einer Bedienungsanleitung für Maschinen verwechselt werden können und dass die Berücksichtigung emotionaler Komponenten und sozialer Kompetenz, wenn auch nicht mittels ROI eindrucksvoll darstellbar, um vieles wichtiger als der eindrucksvoll dargestellte ROI ist. Wenngleich allenthalben davon geschrieben wird, dass der Verschiebung der Gewichtung von den harten zu den weichen Faktoren hohe Relevanz beigemessen werden sollte, hinkt die Realisierung hinter den theoretischen Erkenntnissen nach – und müsste dabei insbesondere hin zur Problemlösungsqualität humaner Erfolgsfaktoren⁸¹⁰ gelenkt werden.

Mehr als ein Trend in der Wirtschaft ist das Faktum, dass nicht-ökonomische Faktoren bedeutsamer empfunden werden, als beispielsweise Geld. Für Mitarbeiter/Kollegen ist Anerkennung wichtiger, als Honorierung – vorausgesetzt sie bewegt sich deutlich über Kollektivvertrag. Immaterielle Werte spielen eine immer größere Rolle, was Hand in Hand geht mit einer Aufwertung der Internen Kommunikation und deren Qualität. Beachtung, Wertschätzung, Respekt und Reputation zählen. „Das Einkommen an Beachtung überwiegt für Viele (...) als Grund für die Berufswahl. (...) in den meisten Berufen mit kreativem Einschlag gehört es zur Berufsehre, mehr auf die Reputation als auf das Geld zu achten“⁸¹¹.

Die Ontogenese von einem Managementtypus der alten Schule (hierarchische Strukturen, Top-down-Kommunikationslinien, patriarchalischer Führungsstil) hin zu einer Führungspersönlichkeit, die das Humanpotenzial als den jeweils größten Fundus und das ergiebigste Reservoir für Unternehmenserfolge betrachtet, scheint immer wieder ins Stocken zu geraten. Die wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Managementliteratur ist voll von Modellen und Leitfäden für neue Dimensionen von integriertem Management, der Implementierung einer neuen Managementphilosophie oder Wegweisern auf dem Weg zu einem virtuellen Wissensunternehmen. Solche Bausteinsysteme für Unternehmensentwicklungen bleiben an einem Problem hängen: Sie sind allesamt Instrumente zur

⁸¹⁰ Vgl. Bleicher 2011, S. 56 ff.

⁸¹¹ Georg, Franck (2007): Jenseits von Geld und Information - Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159–168, S. 163.

Steuerung, nicht zur Änderung der Haltung in den Führungsetagen – festgemacht und identifizierbar über deren Kommunikationsverhalten.

Hier muss den Kommunikationswissenschaftlern die Anerkennung ausgesprochen werden, als Erste und oft gegen den belächelten Widerstand betriebswirtschaftlicher Hardwarebefürworter auf die Bedeutung der sogenannten weichen Faktoren aufmerksam gemacht zu haben.

Der Management-Instrumentenschrank ist bis obenhin gefüllt. Das Wagnis einzugehen, eine entsprechend radikale Änderung im Unternehmen vorzunehmen, ist dennoch nicht jedermanns Sache. Führungsmentalitäten können von Behäbigkeit oder von einem auf Schnelligkeit ausgerichteten Fokus geprägt sein. Unabhängig von der jeweiligen Ausrichtung benötigt eine Korrektur hin zu einem Führungs- und Kommunikationsstil, der dem Faktor Mensch alles unterordnet, der die tägliche Kommunikation – ob als Einzelgespräch oder in der Gruppe – in ihrer Fülle und Tiefe den Qualitätskriterien einer dialogbasierten Zuwendung zu dem oder den Gesprächspartnern anpassen möchte, umfassendes Wissen über kommunikatives Wirken, über Methoden und Instrumente sowie deren maßgeschneiderte Anwendung. Eine Zielsetzung, die alles andere als ein Spaziergang durch die Gänge des Unternehmens ist. Zwar enthält die Philosophie eines „Management by walking around“ durchaus Elemente einer dialogisch ausgerichteten Führungskultur. Die damit verbundene Assoziation führt aber vielmehr eher zu einem Bild, das einen jovialen Manager mit aufgekrempten Hemdsärmeln und einem Takeaway-Kaffee in der Hand zeigt, der unangemeldet von Tür zu Tür spaziert und auf spontanen sozialen Kontakt spielt: eher ein Zerrbild der Managementwirklichkeit denn kompatibel mit den Anforderungen an seriöses Management, und negativ konnotiert eine Feigenblattstrategie für Kontrollfreaks und grundlegend misstrauische Vorgesetzte. Bei konsequenter dialogischer Haltung müsste diese „Walk-around-Philosophie“ für jeden gelten – nicht allein für Führungskräfte. Eine Vision, die bei den einen Kopfschütteln, bei anderen angenehme Schauer der Zufriedenheit auslöst.

Ein Paradigmenwechsel allein wird heute nicht mehr genügen. Dazu sind zu viele Unternehmen durch überbezahlte CEOs, Berater und Sanierungsmanager in den Abgrund gefahren worden.

Man muss kein Prophet sein für die Feststellung, dass nur ein Paradigmenbruch mit dem damit verbundenen Schockerlebnis für Betroffene und Beteiligte jenen Ernüchterungsprozess einleiten kann, den viele Unternehmen benötigen. Für Wirtschaftskrisen wie jene des Jahres 2008 ist kein unbeeinflussbarer Tsunami verantwortlich, wenn man davon absieht, dass bekannte oder geheime Tests atomarer Waffen eine der Ursachen für einen Tsunami sein könnten. Bis es zu krisenhaften Wirtschaftsentwicklungen kommt, haben viele ihre Finger im Spiel – ganz bestimmt aber sind solche Krisen, schwerpunktmäßig und an erster Stelle im Ranking von Ursachen und Rahmenbedingungen liegend, auf dem Mist unfähiger und/oder korrupter Führungskliquen gewachsen, die weder die charakterlichen Fähigkeiten noch die ethische Grundhaltung dafür haben, was als grundlegend dialogischer Managementansatz bezeichnet werden kann, verbunden mit den untrennbar damit verknüpften dialogischen Kommunikationsfähigkeiten.

Ob ein Bruch mit alten Paradigmen helfen kann, solche Entwicklungen in Zukunft zu verhindern, kann naturgemäß nur die Zukunft zeigen. Diese Einschätzung entzieht sich der Zielsetzung dieser Arbeit. Das Aufzeigen von Potenzialen, die in einer grundlegend geänderten

Kommunikationseinstellung liegen, entspricht hingegen sehr wohl der Intention dieser Arbeit. Inclusive die Formulierung von Handlungsempfehlungen für einen Dialog-basierten Turnaround der Internen Kommunikation.

Man kann unter Umständen erwarten, dass ein CEO ein Experte für Finanzen und Budgeterstellung ist – oder auch für technische oder juristische Belange. Andererseits vertreten Wirtschaftsexperten verschiedentlich eine ganz andere Meinung. Sie sehen keine unbedingte Notwendigkeit eines Branchen-bezogenen Expertenwissens, sehr wohl die Notwendigkeit, dass kommunikative Expertise gegeben sein sollte. Ein weiterer Aspekt von einem vorhandenen Grundverständnis für dialogisches (Kommunikations-)Management sind Selektions- und Rekrutierungsvorgänge, die CEOs täglich zu begleiten und/oder entscheiden haben. In dialogischer Kommunikation versierte Führungskräfte rutierungsvorgänge jedoch maßgeblich beeinflussen und somit den Blick jener schärfen helfen, die in Besetzungskommissionen, Vorständen oder Recruitingteams sitzen.

Die von Wissenschaftlern wie Bleicher, Hinterhuber, Petersen, Bruhn oder Mast in ihren Publikationen angeregten Änderungen der Kommunikations- und Managementphilosophie und der daran geknüpften Maßnahmen können als Identifikation einer tiefer greifenden Sinnkrise gewertet werden⁸¹² – einer Sinnkrise in der Wirtschaft ganz allgemein, die weit über alle lieblichen Evaluationsvorschläge und Modelle für Management-Effizienz hinausgeht. Denn offenbar ist beim Streben nach immer mehr, nach höheren Gewinnen und größeren Renditen bis hin zu technischen und innovatorischen Großtaten – wie der Landung auf dem Mond – die menschlich-soziale Entwicklung auf der Strecke geblieben. Mit weitgehend bekannten Ursachen, deren nähere Erörterung hier zur Plausibilisierung der Forderung nach einer Evaluierung von Lehrplänen und Ausbildungsangeboten, von Besetzungsritualen und nach einem Diskurs über eine eventuell notwendige und/oder nutzbringende Abkehr vom Spezialistendenken zugunsten des kommunikationsaffinen Generalisten bei der Besetzung von Top-Positionen auf der Führungsebene des Managements führen muss.

Die Anforderungen an Führungskräfte divergieren je nach Managementebene. Bei einer Führungskraft, die einen Tross von Medienmitarbeitern im Rahmen einer Wahlkampagne managet, mag noch gefordert sein, grundsätzlich zum Schreiben exzellente Redemodule fähig zu sein, Pressekonferenztexte verfassen zu können oder Pressekonferenzen souverän zu moderieren. Gleiches gilt für Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen. Die ideale Besetzung eines Teams ist aber wohl auch daran zu erkennen, inwieweit für einzelne Kompetenzbereiche entsprechende Spezialisten vorhanden sind oder nicht. Wenn die Führungskraft in allen Kommunikationsdisziplinen, die gefordert sind, besser ausgebildet ist und professioneller agiert, als dafür Zuständige des Teams, ist die Auswahl der Team-Mitglieder akut hinterfragungswürdig⁸¹³. Von Medienmanagern auf strategischer Ebene wird kein Spezial-Können (obwohl zumeist vorhanden) verlangt. Ihre Kernkompetenz muss in der strategischen Ausrichtung von Kommunikationsplänen, der angemessenen Bestückung und Bespielung

⁸¹² Vgl. Bleicher 2011; vgl. Hinterhuber 2007; vgl. Petersen 2003; vgl. Mast 2010; vgl. Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

⁸¹³ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 172.

der digitalen Medienwelten und in der Initiierung medial wirksamer Überraschungscoups liegen. Was hingegen auf allen (Führungs-)Ebenen unverzichtbare Schlüsselkompetenzen sind, auf der strategischen, wie auf der operativen, sind Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft nach Innen, größtmögliche Wertschätzung gegenüber Kollegen und ein Zeitmanagement, das persönliche Gespräche, die gewünscht werden, immer möglich macht.

Die Frage, ob Spezialisten bessere Führungskräfte sind oder Generalisten, scheint eine vernachlässigbare zu sein, vorausgesetzt, die persönlichen Voraussetzungen – gefestigter, humanistisch-geprägter Charakter, Menschenfreund und kommunikationsstark – sind gegeben. Je höher die Managementebene und je kleiner die Führungsspanne, desto mehr kann Spezialwissen in den Hintergrund treten, weil für jedes Fachgebiet so viele definitiv spezialisierte Experten zur Verfügung stehen, dass für den CEO in diesen Fällen ganz andere Fähigkeiten gefordert sind als mit dem Wissen über den aktuellsten Entwicklungsstand elektrobetriebener Teilelemente eines Elektromotors zu glänzen. Dass dies in der Praxis weitgehend Common Sense ist, zeigen Besetzungen im Topmanagement von Unternehmen und Konzernen. Bei einem Vorstandsvorsitzenden eines Lebensmittelkonzerns setzt man nicht voraus, dass er selber Landwirt war oder die Universität für Bodenkultur besuchte, und ein Vorstandsvorsitzender der Bundesbahnen wird ebenfalls nicht aus der Eisenbahnergewerkschaft rekrutiert. Ebenso selbstverständlich sind branchenübergreifende Engagements bzw. das wechselseitige Abwerben von Spitzenkräften.

Führungsspanne als Rahmensetzung

Für erfolgreiche CEOs ist die Führungsspanne nahezu diskussionslos gering und schwankt zwischen einem und zwei Dutzend – je nach Intensität und Interpretation von Führung und damit verbundenem Engagement für den Einzelnen. Für einen CEO eines höchst erfolgreichen österreichischen bzw. multinationalen Konzerns ist es daher eine klare Sache, wie groß seiner Einschätzung nach sinnvollerweise die Führungsspanne sein kann: „Selbst wenn ich jetzt sehr offen bin und sage, okay, jeder darf kommen, dann beschränkt sich das trotzdem auf einen regelmäßigen Kreis von – sagen wir, zwei Dutzend. Und alle anderen kommen zwar zu mir und können bei mir was abladen, können sich also beschweren und können um Rat fragen oder was auch immer, aber das heißt nicht, dass sie mit mir im Dialog sind“⁸¹⁴.

Zu einer wahren Meisterschaft im Transfer zwischen Fachbereichen mit völlig unterschiedlichen Kompetenzen bringen es mancherorts Politiker, die über Nacht vom Verkehrsminister zum Heeresminister mutieren, oder Manager in politiknahen Institutionen, die von einer Landesmolkerei in die Konzernspitze eines multinational tätigen Unternehmens wechseln. Alles erstaunliche Karriereverläufe, die höchste Flexibilität und Lernfähigkeit verlangen, verschiedentlich aber auch das Ergebnis von Wendigkeit und anderen hinterfragungswürdigen Kriterien sind. Führungsqualität bedeutet muss zwar nicht von vornherein detailliertes Branchen- und Spezialwissen, jedenfalls aber mehr als taktische Geschicklichkeit und souveräner Auftritt.

⁸¹⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_(9906–10270).

Emotionen – Indikatoren für Beziehungsebenen

Führungskräfte sind keine Zauberkünstler, die alles im Griff haben und zusätzlich den Mitarbeitern und Kollegen täglich die Illusion der heilen Wirtschaftswelt und einer permanenten Hoch-Stimmung vorgaukeln sollen.

Eines darf man von CEOs und Führungskräften erwarten: Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, wenn es darum geht, dass sie sich selber immer wieder auf den aktuellen Wissensstand bezüglich neuer Erkenntnisse über kommunikative Abläufe und zwischenmenschliche Interaktionen bringen. Das gilt insbesondere für Erkenntnisse, die den Wohlfühlcharakter, die Motivationslage und die Empfindungsebene der Mitarbeiter betreffen. Es ist eine Frage der Haltung und des Respekts gegenüber anderen, ob man spürt – oder versucht, es nachzuvollziehen –, wie sich jemand fühlt. Diese Achtsamkeit, auch Achtsamkeit gegenüber dem, was körperlich gefühlt und empfunden wird, führt zur Einsicht, dass jede Emotion, ob sie nun schwach oder stark ausgeprägt ist, mit körperlichen Zuständen verbunden ist. Insbesondere wenn inkohärente Situationen entstehen, indem das Denken gegen mögliche Erwartungen und Gefühle arbeitet, spüren wir tendenziell eher Unangenehmes. Als Mitarbeiter kann man es als durchaus angenehm empfinden, vom Vorgesetzten offiziell umschmeichelt zu werden, was völlig im Widerspruch steht mit der im Alltag praktizierten Nützlichkeithaltung gegenüber Mitarbeitern. Das Lob wird zwar mit Freude registriert, gleichzeitig ärgert man sich aber über das Doppelspiel mit dem von keinem Respekt getragenen Verhalten des Ausnutzens. Inkohärente Situationen besser zu erkennen, sie zu parieren oder zu vermeiden, ist eine mögliche Folge einer dialogisch geschulten Aufmerksamkeit⁸¹⁵.

Führung mit dialogischen Werten, Normen und Zielen

Oft sagt ein einziger Satz mehr über die Haltung eines CEOs als wortreiche Erklärungen über Managementqualitäten. „Ich hab’ immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist Menschen bei Laune zu halten – das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“⁸¹⁶ (23966–24249)

Führungsqualität, die zur Wertschöpfung und zur Produktivitätssteigerung beiträgt, ist mit vorgelebten Werten, verbindlichen Normen und gemeinsam definierten Zielen verbunden. Wird die Philosophie der Förderung und der Unterweisung von Mitarbeitern in die Kunst des Führens ebenso in den Mittelpunkt gerückt wie die diesbezügliche konsequente Unterstützung der Führungskräfte selbst, sprechen manche von sogenannten Leadership Companies. Je unplanbarer die Zukunft, je schneller technologische Entwicklungen oder auch die Beschleunigung in allen Lebensbereichen, desto vielversprechender eine Strategie, bei der Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen eine gezielte Aus- und Weiterbildung in Sachen Leadership erfahren. Damit können zudem eine ständige Verbesserung der Selbstführung und Selbstkontrolle, optimierte Zugänge zu kreativen Lösungen – unabhängig von der jeweiligen Problemstellung –, ein grundsätzlich positiveres Denken und eine zusätzliche Strahlkraft nach außen bzw. eine unterstützende Beeinflussung der Reputation des

⁸¹⁵ Vgl. Benesch 2011, S. 42 ff.

⁸¹⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt_22_2015_ (23966–24249).

Unternehmens verbunden sein⁸¹⁷. Kriterien, die durch die Philosophie des Dialogischen eine – wie die Entwicklungen seit der Jahrtausendwende zeigen – dringend erforderliche Ergänzung und Adaptierung erfahren könnten.

Die Ansätze der Leadership-Philosophie und der Dialogphilosophie unterscheiden sich weniger von der Intention als durch die vertiefende Betrachtung zwischenmenschlicher Interaktionen und die damit einhergehende vernetzte Analyse von Ursachen und Wirkungen menschlichen Handelns bzw. des Führungsverhaltens. Daraus entwickeln sich allerdings eine Führungswelt und ein Führungsanspruch, die weit über das durchaus auch wertefokussierte Managerbild der Leadership-Philosophie hinausreichen.

7.2 Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft

Die in der Empirie sichtbar gewordenen Kommunikationsmuster geben deutliche Hinweise auf Kompetenzen, die seitens der CEOs als hochrelevant bzw. als Schlüsselkompetenz bezeichnet werden, aber auch auf Defizite und Lücken in der Internen Kommunikation, die vornehmlich daraus resultieren, dass bei personellen Entscheidungen in der Führungsebene – aufgrund von Traditionen oder tradierten Zwängen zu Nachbesetzungen aus dem inneren Kreis – Fehler gemacht werden, weil die sozialen Kompetenzen – auch die Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft – zu wenig beachtet werden. Ebenso wird deutlich, dass nachträgliche Schulungsmaßnahmen und/oder Coaching das Fehlen von Kommunikationsbereitschaft nicht wettmachen können. „Wurde bei der Einstellung von Führungskräften auf die Kommunikationsfähigkeit und auf die Kommunikationsbereitschaft geachtet? Ja. Also ab dem Niveau des mittleren Managements hinauf wurde auf das Wesentliche Wert gelegt“ – ein klares Bekenntnis zur Schlüsselkompetenz Kommunikationsfähigkeit durch einen CEO, der national und international ungewöhnliche Spitzenpositionen bekleidet⁸¹⁸.

Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind immer auch im Kontext mit den vorhandenen Zeitressourcen zu sehen. Der höfliche Umgang miteinander bedeutet, bei angesetzten Gesprächen/Besprechungen für ausreichend Zeit zu sorgen und die Beteiligten über die verfügbare bzw. geplante zeitliche Dauer vorab zu informieren. Das wird durchwegs als wertschätzend und respektvoll empfunden – was wiederum, wie Untersuchungen⁸¹⁹ belegen, für Mitarbeiter das wichtigste Asset eines Unternehmens ist.

Auf die Frage, was für ihn ein gutes Gespräch ist, antwortete ein CEO:

„Erstens: zeitlich beschränkt. Die Qualität eines Gesprächs drückt sich auch darin aus, dass es eine Stunde dauert und nicht fünf. Zweitens: Aus meiner Perspektive – und ich würd's in dieser Reihenfolge setzen, lösungsorientiert. Und drittens: personenzentriert. Ich glaub's so – das ist vielleicht angriffig, es so zu sagen, die technischen Sachen vorne stehen, aber, nachdem wir hier nicht beim

⁸¹⁷ Vgl. Hinterhuber 2007, S. 174 ff.

⁸¹⁸ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 16_2015_ (13082–13303).

⁸¹⁹ Vgl. Mercer-Studie 2011, What's working: Weltweit wichtigster Motivationsfaktor ist Respekt.

Psychotherapeuten sitzen, sondern es ums gemeinsame Arbeiten geht, meine ich, dass es so richtig ist.“⁸²⁰

Die Identifikation der Kommunikation als relevantes Managementtool erfolgte zum Teil bereits in den 1980er Jahren und durchlebte eine wechselvolle Geschichte der Beachtung und Nichtbeachtung. Schon damals konnte ein Unterschied zwischen Spitzenführungskräften und durchschnittlichen Führungskräften durch deren Kommunikationsintensität nachgewiesen werden und festgestellt werden, dass exzellente Führungskräfte 45 Prozent ihrer Zeit mit den Mitarbeitern und anderen Führungskräften kommunizieren, während die durchschnittlichen Führungskräfte lediglich 30 Prozent ihrer Zeit für die interne Kommunikation aufwenden⁸²¹. Die ernsthafte Umsetzung daraus abgeleiteter Konsequenzen in Ausbildungsstätten und Unternehmen unterblieb. Für Wirtschaftswissenschaftler und Kommunikationswissenschaftler ist dies heute ein nicht mehr zu ignorierendes Defizit mit negativen Folgen für die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen, wenn es nicht zu einer diesbezüglichen grundsätzlichen Einstellungs- und Verhaltensänderung kommt. Zu lange wurde die interne Kommunikation, wenn überhaupt, als Verteilstation für Informationen und Wissen gesehen und nicht auch als Schaltstelle strategisch-operativer Maßnahmen. Dies zu revidieren und die Interne Kommunikation bzw. deren Träger unter anderem als Modellierer und Gestalter formaler und informeller Kommunikationsnetzwerke einzusetzen, wird als wesentlicher Faktor für die unternehmensinterne Verbesserung von Kommunikationsinhalten und Prozessabläufen bezeichnet.

Die Eingrenzung der internen Kommunikation auf eine reine Verteilstelle für Informationen und Wissen muss künftig einer Wahrnehmung strategisch-operativer Aufgaben weichen. In deren Fokus stehen Leistungsfähigkeit und Qualität von Kommunikationsnetzwerken, Ablauf- und Austauschprozessen und deren optimale Gestaltung.

Das Verheddern in den Prozessen einer formellen, informellen und darauf abgestimmten instrumentellen Kommunikation und die Konzentration auf die Kommunikationstechniken mögen einer der Gründe sein, dass sich CEOs und Führungskräfte innerlich und auch in der deklarierten Zuständigkeit von der internen Kommunikation distanzieren. Verknüpfungen des strategischen Kommunikationsmanagements mit operativen Abläufen und Prozessen auf der Steuerungsebene sind ein Bestandteil der Aufgaben eines CEOs, nicht jedoch auf allen anderen Managementebenen – je nach Unternehmensgröße und Ausrichtung der Organisation. Der fatale Trugschluss, dass interne Kommunikation alleinige Aufgabe der Abteilung für interne Kommunikation sei, ist ein mit Blei gefüllter Rucksack für viele Unternehmen, der sie am Boden kleben lässt und von Höhenflügen des Erfolges abhalten kann⁸²².

Vielfach muten sich Führungskräfte aus Gründen, die nicht immer leicht nachvollziehbar sind, viel zu viel zu, statt auf die Möglichkeiten der Emergenz zu setzen, zu der qualitativ hochwertige Interner Kommunikation führt. Im Ermöglichen von Situationen, in denen die emergente Wirkung zwischenmenschlicher Interaktionen entstehen kann, liegt Führungsexzellenz. Ein gesamthaft

⁸²⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 13_2015_(24516–25017).

⁸²¹ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 162; vgl. Luthans, Fred/Hodgetts, Richard Michael/Rosenkrantz, Stuart A. (1988): Real managers, Cambridge Massachusetts: Ballinger, S. 108.

⁸²² Vgl. Mast 2014.

betrachtet hoch relevantes Arbeitsfeld von CEOs, weil über erwartetes und erwartbares Verhalten hinaus zuvor nicht Bedachtes, Neues und Besseres entstehen kann⁸²³.

Emergenz entlastet Führungskräfte vom Anspruch, sich um alles und jeden auf allen Ebenen zu kümmern. Eine Einstellung, bei der die Gefahr besteht, dass sehr schnell auch eigene Kapazitäts-, Belastungs- und Bereitschaftsgrenzen erreicht werden. Im schlechten Fall wird dann nämlich auch aus Überlastung die strategische Verantwortung für die interne Kommunikation delegiert.

Dass die Kommunikationsfähigkeit auch eine Kommunikationswilligkeit und Aufnahmebereitschaft beim Gesprächspartner voraussetzt, soll das Gespräch für beide Seiten als gelungen im Sinne der Zielsetzung gelten, ist im Unternehmensalltag ein Faktum, das nicht nur Zufriedenheit und Freude auslöst. Auch Spitzenmanager überkommt manchmal Ratlosigkeit ob der Kommunikationsresistenz von Kollegen oder Schlüsselkräften. Periodisch durchgeführte Befragungen können einen guten Einblick in die Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Informationsbedürfnisses geben. Aber auch dann können weiße Flecken im Bemühen um eine möglichst perfekte Informationspolitik bleiben: „Die diesbezügliche Zufriedenheit wird hin und wieder abgefragt. Oder wird erhoben. Da gibt es immer wieder dasselbe. Man kann tun, was man will. Es gibt immer welche, die sind nicht zufrieden mit der Kommunikation.“ „Die äußern sich auch?“ „Ja, die können Sie hier sitzen haben (im Büro des Vorstandsvorsitzenden bzw. Eigentümers, Anm. d. Verfasserin). Dann geht er hinaus und sagt, geh, mir sagt ja keiner was.“⁸²⁴

Ethik als dialogimmanenter Grundwert

„Outside the box“⁸²⁵ kann als Schlüssel für dialogisches Denken und Handeln bezeichnet werden. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dieses gemeinsame, über den eigenen Wissens- und Zuständigkeitsbereich hinausgehende Mit- und Vordenken ist der Humus, auf dem Außergewöhnliches und Innovatives entsteht und Wettbewerbsvorteile kreiert werden. Dialogforen können so betrachtet und aufgesetzt zur Geheimwaffe im Kampf um die Nummer Eins werden – nicht die größeren finanziellen Ressourcen, die geringeren Produktionskosten oder die renommiertere Werbeagentur. Denn die dialogische Vernunft und die dialogische Ethik der Dialogpartner prägen bzw. begründen die Vernunft der Organisation. Für die Möglichkeit zur Entfaltung dieser den Dialog voraussetzenden und begünstigenden Kommunikationsbedingungen haben CEOs primär zu sorgen⁸²⁶. Alles andere ist delegierbar, nicht die Grundlegung für eine dialogische (Unternehmens- und Kommunikations-)Kultur.

Werte, Haltung, Kultur – offenbar sind sie für den Erfolg in Unternehmen wichtiger als technisches Know-how. Zumindest kommt diese Ansicht bei den meisten befragten CEOs klar zum Ausdruck. Nach der Bedeutung der Kommunikationskultur (im dialogischen Sinn) befragt, meinte ein CEO, der zu diesem Zeitpunkt gerade mitten in einem höchst anspruchsvollen und sensiblen Restrukturierungs- und

⁸²³ Vgl. Szyszka, Peter/Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited, in: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS, S. 33 ff.

⁸²⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (15784–16174).

⁸²⁵ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 191 ff.

⁸²⁶ Vgl. Petersen 2003.

Redimensionalisierungsprozess (u. a. mit zahlreichen Kündigungen) stand, dass der Kommunikationskultur die höchste Bedeutung überhaupt zukomme und sie wichtiger als alles andere sei. Das sei die Schmiere (das Öl für das Getriebe), der Verbindungsstoff für alles, der unterscheide, ob ein Unternehmen erfolgreich sei oder nicht – zumindest ein Dienstleistungsunternehmen.⁸²⁷

Mitarbeiter, die mit dem Betriebsklima und mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, leisten mehr – wie zahlreiche empirische Studien zeigen. Sie erkranken weniger oft, sind kreativer, wissbegieriger und leiden weniger unter Stress⁸²⁸. Letzterer zählt nicht nur zu den gesundheitlich größten Problemen, sondern auch zu den größten Hemmschwellen für eine Kommunikationskultur, in der Zuhören und Zuwendung vorrangige Eigenschaften der Gesprächspartner sein sollten. Der Kampf gegen den Stress, speziell chronischen Stress, kann von CEOs nicht intensiv genug betrieben werden, ist dieser in Unternehmen doch ein Krankmacher ersten Ranges – mit negativen Folgen für das Unternehmen selbst, weil Stress die Krankenstandstage und die Fluktuation in die Höhe schnellen lässt. Stress wirkt sich höchst unerfreulich auf Betroffene aus, kann zu Kreislauferkrankungen bis hin zu schweren Depressionen führen und sogar die Gehirnzellen beeinträchtigen und zu einer nicht mehr wiedergutzumachenden Schädigung des Gehirns führen, wenn durch Stress Neuronen im Hippocampus absterben⁸²⁹.

Naturgemäß hängen der Stresspegel und das Stressempfinden von subjektiven Beurteilungskriterien ab. Manche benötigen Stress als wohltuende Injektion für ihren Adrenalinpiegel und strahlen geradezu, wenn es „rund“ geht. Für andere ist Stress lähmend und Ursache für Erkrankungen. Alles konzentriert sich auf die Bewältigung der Stresssituation. Stressbedingt ausgeschüttete Glucocorticoide, ein Hormon, das das dopaminerge System (zusammenhängende Population von Nervenzellen, die Dopamin herstellen und als Neurotransmitter benutzen) beeinflusst, wirken sich auf Reflexe und Emotionen aus und lassen Betroffene ungehaltener, unsensibler und rücksichtsloser handeln. Für die Zielsetzung dieser Arbeit ist es ausreichend, zu wissen, dass Dopamin für das Auslösen von Depressionen und Suchterkrankungen eine Rolle spielt, oder auch die Durchblutung der Niere fördert. Neurotransmitter (Überträgerstoffe) wiederum können hemmende und erregende Funktion haben⁸³⁰ – Zusammenhänge, die verdeutlichen, welche möglichen ernsthaften gesundheitlichen Folgen das Verhalten von Führungskräften und/oder CEOs bei Mitarbeitern und/oder Kollegen mit verantworten muss. Dass allein schon die gedankliche Antizipation von Problemen mit einem Vorgesetzten oder dessen Auftreten bei Kollegen und Mitarbeitern Stress auslösen kann, ist ein Faktum – individuell zwar unterschiedlicher Ausprägung, aber gegeben.

All dies sind Zusammenhänge, um die zu wissen für CEOs zweckmäßig ist und zur Grundausstattung für Führungskräfte zählt, die verantwortungsvollen Umgang mit anderen anstreben. Ob aus humanistisch geprägter Führungsethik heraus oder aufgrund der Überlegung, dass das ökonomische Prinzip im Zuge aller Handlungs- und Ablaufprozesse zum Tragen kommen sollte und das von der Mitwirkung jedes Einzelnen und dessen Einsatzfreude abhängt – wie Beispiele beweisen, in

⁸²⁷ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 9_2015_(5135–5453).

⁸²⁸ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 191.

⁸²⁹ Vgl. Reisman 2013, S. 162.

⁸³⁰ Vgl. www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/dopaminerge-systeme/2963.

denen dialogische Führungsgrundsätze in einem alle Mitarbeiter und Führungskräfte um- und erfassenden Projekt eingeführt wurden. Dauerstress hingegen, verursacht durch Diskrepanz zwischen Rahmenbedingungen bzw. Ansprüchen und existierenden Erwartungshaltungen, durch schwelende Konflikte, durch Führungsverhalten, das anderen bewusst oder unbewusst signalisiert, in der Funktion, aber nicht als Person angenommen zu sein, oder auch durch Mitarbeiter, die aufgrund permanenter Überbelastung zur Depression neigen, steht diesen Zielen diametral entgegen.

Die diesbezügliche Beobachtungs- und Steuerungsverantwortung obliegt der Führungskraft – zu erkennen, wo die Schwelle zwischen positivem und negativem Stress liegt, wo diese für den Einzelnen liegt, der zu seinem Führungskreis zählt.

Ein Kommunikationsmanagement, das weitestgehend der Kanaltheorie mit ihrer reduzierten Sicht anhängt⁸³¹, wird die Sphären zwischenmenschlicher Interaktion meiden, weil diese komplex und kompliziert erscheinen. Zu vielschichtig und vielfältig die Kommunikationsmuster – basierend auf Ursache und Wirkung, Reize und Reaktionen, Beeinflussungs- und Steuerungsmöglichkeiten. Führungskommunikation bedeutet aber genau dieses: Schwerpunktsetzung in jenen Bereichen, die die persönliche Befindlichkeit und die berufliche Entwicklung von Mitarbeitern/Kollegen tangieren und mit deren Kompetenzen und innovatorischen Kräften das Unternehmen als solches voranzutreiben.

Konzepte, die vorwiegend Kommunikation von wenigen (Entscheidern) an viele (Empfänger) im Fokus haben, verabsäumen es, solche Perspektiven innerbetrieblich zu entwickeln, und entsprechen aufgrund dieses Defizites nicht einem Kommunikationsverständnis, das auch den Blick auf Produktivitätsreserven schärfen sollte. Wenn dann noch die für das Personalwesen Zuständigen glauben, sich unkoordiniert um die individuelle Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten von Kollegen kümmern zu müssen – etwa hinsichtlich der Face-to-Face-Kommunikation oder der Präsentationstechnik u. a. m., ist es hoch an der Zeit, die herrschende Kommunikationskultur und Kommunikationsstruktur zu hinterfragen.

Belastungen erkennen – Grenzen identifizieren

Im Unternehmensalltag können Zeitdruck, Fertigstellungsdruck, Produktionsdruck die verfügbare Zeit für Besprechungen, Meetings, Gespräche in ein straffes Korsett pressen und für die Prozess- und Ablauforganisation eine rigorose Rahmensetzung bedeuten. Die Umsetzung des Dialogischen auch als ethische Wertvorstellung im Umgang mit anderen prägt aber selbst unter diesen alltäglichen Unternehmensbedingungen die Einstellung eines CEOs, der sich im Rahmen seiner Führungsaufgaben Gedanken über seine Kollegen und/oder Mitarbeiter macht.

Tatsächlich scheinen CEOs über manche Entwicklungen wenig erfreut zu sein – etwa über die registrierte Zunahme von Egoismen, eine Kooperationsunwilligkeit oder eine überschaubare Unterstützungsbereitschaft. Zitat aus der Empirie: „In den 80er Jahren war die Kommunikation besser. Die Menschen haben viel mehr miteinander gearbeitet. Waren nicht so egoistisch, wie sie heute sind.“

⁸³¹ Vgl. Mast 2007, S. 771 ff.; vgl. Bruhn 2007, S. 650 ff.; vgl. Schick 2007, S. 25 ff.

Haben einander viel mehr unterstützt. Also, das war wesentlich kooperativer. Der Egoismus ist heute viel größer als damals.“⁸³²

In der Empirie wurde dieser dialogische Zugang zur Welt von Kollegen/Mitarbeitern als wichtiges Sensorium für die Belastbarkeit und das Erkennen von Belastungsgrenzen angesehen, sowie als Frühwarnsystem für die Verfestigung von Situationen, die zu einem Burn-out führen könnten. Zu beobachten, die eigene Wahrnehmung zu schärfen und zuhören zu können sind laut Aussagen von CEOs, die im Rahmen der Empirie interviewt wurden, als wichtige Managementfähigkeiten zu sehen, „weil du sonst erst sehr spät bemerkst, warum z. B. jemand Dinge vielleicht anders macht, wie man es sich vorstellt – etwa aufgrund von Krankheiten – die er selbst hat oder ein Familienmitglied ... die ganzen Burn-outs, was immer unter dem Thema Burn-out verstanden wird.“ Grenzen individueller Belastbarkeit rechtzeitig, d. h. frühzeitig, zu erkennen und im Gespräch mit dem Betroffenen Lösungsszenarien zu entwickeln, ist eine Konsequenz daraus. „Wo merke ich, dass jemand es nicht mehr schafft, das Berufliche und das Private zusammenzubringen? Das ist ein wichtiger Punkt. Das beschäftigt einen.“⁸³³

Anerkennung und Lob

In der Managementliteratur häufig als Randnotiz abgetan, steigt die Zahl jener Wirtschaftswissenschaftler, die explizite Anerkennung und Lob als wichtige Motivationsfaktoren bezeichnen – Authentizität und zeitnahes Aussprechen vorausgesetzt. Anerkennung und Lob nennen es die einen, Wertschätzung die anderen. Der CEO eines Marktführer-Unternehmens mit einer Vielzahl unterschiedlichster Geschäftseinheiten sieht in Anerkennung und Lob einen wichtigen Motor, der Mitarbeiter positiv in Bewegung hält. Für ihn ist ein Zeichen guter Führungskräfte, wenn sie Lob und Anerkennung so aussprechen können, dass es die betreffenden Kollegen/Mitarbeiter wirklich freut: „Das halte ich schon auch für zentral.“ Da gebe es auch Mitarbeiter, die Lob quasi einfordern. Immer wieder. Das sei ebenso legitim, wie ein CEO aushalten müsse, dass ein Kollege um Mitternacht noch Mails oder telefonische Kurznachrichten (SMS) schickt und ihn mit dem „gerade angehäuften seelischen Müll überschüttet ... Das geht schon in Ordnung.“⁸³⁴ Zwei Aspekte von Führung, die nichts kosten, aber viel wert sind.

Ziel guter Führung sollte somit sein, stets ein Optimum an Zufriedenheit und Glücksempfinden bei Kollegen/Mitarbeitern auszulösen, wofür hohe Sensitivität vonnöten ist, weil sowohl unglückliche Mitarbeiter als auch zu glückliche Mitarbeiter nicht ihr Bestes geben: die einen, weil sie saturiert sind, die anderen, weil sie aufgrund ihrer Stimmungslage nicht können – oder nicht wollen.

Für unternehmerischen Erfolg ist dieses Wissen um einen Zusammenhang zwischen Glück (Zufriedenheit, Motivation) und Exzellenz in allem, was in den Unternehmen und Organisationen täglich zu erledigen ist, von großer Bedeutung⁸³⁵.

⁸³² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (24564–24868).

⁸³³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 12_2015_ (7091–7540).

⁸³⁴ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 8_2015_ (13344–13493 ff.).

⁸³⁵ Vgl. Hinterhuber 2010, S. 192 ff.

Das gilt für Führungskräfte in gleicher Weise wie für Mitarbeiter: Zufriedene Führungskräfte treffen bessere Entscheidungen und zufriedene Mitarbeiter leisten durchwegs mehr. Eine Einschätzung, die gerade erfolgreiche CEOs durchaus teilen. In der Auswertung der empirischen Daten kam dies deutlich zum Ausdruck: „Das Einzige, was man sagen kann: Informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“⁸³⁶

Das Axiom des Dialogischen und Dekalog-Ergänzung

Unter der Annahme, dass ein Axiom als ein „anerkannter, würdiger Satz“ gewürdigt wird, wie beispielsweise die Axiome von Paul Watzlawick, stellt sich die Frage, ob die Gültigkeit und Qualität von Grundsätzen, die von Jendrik Petersen im Dialog-Dekalog⁸³⁷ formuliert wurden, nicht ebenfalls die Aussagekraft und Inhaltsdichte zur Formulierung von Axiomen enthalten – unterlegt durch empirischen Erkenntniszugewinn und Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftsdisziplinen.

Am Beispiel des 4. Dekalog-Grundsatzes könnte der Versuch unternommen werden, diesen, entsprechend untermauert, als kommunikationswissenschaftliches Axiom zu deklarieren:

Der Dialog kann dazu führen, dass im interaktiven Miteinander durch den freien Fluss von Gedanken und Gefühlen der (möglichen) Wahrheit schrittweise entgegengekommen wird.

Neu formuliert können solche Einschränkungen entfallen – und durch neurowissenschaftlich gewonnene Erkenntnisse erweitert, kann der in diesem Satz ausgedrückte Anspruch an den Dialog wie folgt lauten:

- a. Dialog bedeutet Verschmelzung des Ich mit dem Du – und die Entstehung einer wissenschaftlich noch nicht vollständig beweisbaren, dennoch existierenden geistig-seelischen Größe, die zum Mehr wird.

An den Unternehmensalltag angedockt, ergeben sich für das Dialogische präzisierende Merksatz-Zusätze:

- b. Dialogische Haltung im Unternehmen löst sich von Begrenzungen durch Sprache, Zielvorgaben und Bewertungen und gibt der Dimension (gemeinsamer) freier Entfaltung neuer Ideen, Entwicklungen und Zugänge allen Raum.
- c. Dialogische Führung macht frei für den Erfolg durch andere und anderes und lässt (beweisbar wie unbeweisbar) Besseres jederzeit zu.

Einen „freien Fluss von Gedanken und Gefühlen“ im 8-Stunden- oder 16-Stunden-Tag eines CEOs zuzulassen, zählt möglicherweise zu den besonderen Herausforderungen, weil mit Prozess- und Entscheidungsabläufen augenscheinlich nur schwer kompatibel – und ist dennoch elementar. Daher sind Richtlinien des Zulassens, nicht des Zeitmanagements vorrangig:

- d. Dialogisches kennt keine Zeit – nur die Dimension des Augenblicks und der Nähe.

⁸³⁶ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_(8727–8874).

⁸³⁷ Vgl. Petersen 2003, S. 365.

- e. Geist, Seele und Körper verkümmern, wenn dialogische Zuwendung und Ansprache unterbleiben.
- f. Ohne Freiheit für den Geist und für Emotionen findet Dialog nicht statt.

Bereits die im Jahr 2003 von Petersen gewählten Formulierungen und Perspektiven (interaktives Miteinander (...) freier Fluss von Gedanken und Gefühlen (...)) deuteten auf einen Paradigmenwechsel hin. Vor allem auch deshalb, weil notwendige neue Voraussetzungen für die Kommunikation in Unternehmen und Organisationen explizit angesprochen wurden, die bis zu diesem Zeitpunkt als eher ungewöhnlich und ungeeignet für einen durchorganisierten und durchkontrollierten Unternehmensalltag gegolten haben dürften.

Wie soll im straff organisierten Manageralltag und den strikt nach der Stechuhr fixierten Besprechungen und Meetings ein interaktives Miteinander und ein freier Fluss von Gedanken und Gefühlen untergebracht werden? Wobei noch dazukommt, dass entsprechend der jeweiligen Unternehmenskultur Gefühle – wenn überhaupt – maximal bei der wohlinszenierten Bilanzpräsentation bzw. Jahrestagung gezeigt werden dürfen, und auch dort zweckdienlich zur Dokumentation einer an den Erfolg gekoppelten Freude.

Von den ersten Ansätzen eines gewünschten Paradigmenwechsels weg von einer völlig auf Zahlen, Fakten, Kontrolle und angeordnete Zielvorgaben konzentrierten Unternehmenswelt hin zu einem innerbetrieblichen Klima der freien Entfaltung und der Einbeziehung des Mitarbeiters/Kollegen als Persönlichkeit könnte es noch eine lange Wegstrecke sein. Erst in den letzten fünf bis sieben Jahren wagten auch andere Wissenschaftler diesen Schritt, was an der steigenden Anzahl von Publikationen, die geistige und emotionale Komponenten im Bereich des Managements und der Kommunikation berücksichtigt sehen wollen, zu erkennen ist.

Externe Wirkung innerbetrieblicher Kommunikationskompetenz

Der Wirkkreis von Kommunikationskompetenz geht weit über die relativ enge Grenzziehung der Internen (Unternehmens-)kommunikation hinaus. Insbesondere dann, wenn man den Denkansatz verfolgt, dass unternehmensinterne Kommunikationskompetenz nachhaltige unternehmensexterne Auswirkungen haben kann. Das heißt, dass derart ausgestattete Kompetenzträger nicht nur in der Innen-Welt der Unternehmen Einfluss und Gestaltungspotenzial haben, sondern auch (externe) ökonomische Entwicklungen ebenso beeinflussen können wie etwa gesellschaftliche, soziale oder kulturelle. Das wäre eine Annäherung an das Thema (Kommunikations-)Bildung, die nicht nur die möglichen positiven Auswirkungen von unternehmensintern erworbenem Kommunikations-Wissen auf andere Lebenswelten berücksichtigt, sondern vor allem auch die mögliche Wechselwirkung von extern erworbenen kommunikativen Fähigkeiten (und Kommunikationsbereitschaft) auf die unternehmensinterne Kommunikationskultur.

Kommunikationskompetenz erleichtert die Einflussnahme auf innerbetriebliche Abläufe und unternehmerisches Handeln. Sie befähigt aber darüber hinaus auch im zivilen Leben, d.h. im Alltag

außerhalb des Betriebes bzw. Unternehmens, zur selbstbestimmten Aktivität. Geht es um Fragen von Bildung, ist die entsprechende Kommunikationsfähigkeit eine tragende Säule derselben. Kommunikative Grundkompetenz und ökonomische Grundbildung könnten so gesehen als korrespondierende Gefäße betrachtet werden. Was wiederum bedeutet, dass bei der Entwicklung sozialer, kultureller oder auch ökonomischer Grundkompetenzen⁸³⁸ künftighin die Entwicklung kommunikativer Grundkompetenzen mitzudenken wäre. Wodurch ein dynamischer Schub für das Verständnis von Zusammenhängen, Handlungsoptionen und/oder Qualifikationen entstehen könnte. Unabhängig davon, ob es sich um Verbraucher, Konsumenten oder Erwerbstätige handelt. Gerade in einer Welt des Konsums wird von Menschen, die Wert auf Selbstbestimmung und Mitgestaltung legen, verlangt, dass sie ihr Wissen über Kommunikation adaptieren. Die Änderungsdynamik in den verschiedenen Lebenswelten (Wirtschaft, Kultur, Soziales, Gesellschaft, Bildung) verlangt nach Bildungs-Dynamik. Während die Wichtigkeit der Vermittlung ökonomischer Grundkompetenzen kaum in Frage gestellt werden dürfe, u.a. auch, weil sich diese auf die Persönlichkeitsentwicklung, die Werterhaltung oder den Berufsethos auswirkt⁸³⁹, bedarf es hinsichtlich der Dringlichkeit kommunikativer Grundkompetenzen in den verschiedenen Bildungseinrichtungen noch weiterer Impulse.

Allein die Einflussnahme auf das Kaufverhalten durch entsprechende Marketing- und Werbemaßnahmen setzt ein entsprechendes Wissen über die Wirkung gezielter Reize auf gewünschtes Verhalten bzw. gewünschte Reaktionen voraus, will der mündige Bürger selbst Regie über sein Leben führen. Somit entspricht eine (unternehmensbezogene) Erweiterung der Kenntnisse über Kommunikationsabläufe auch den Intentionen einer ökonomischen Grundbildung. Das bedeutet andererseits, dass jeder kommunikative Kompetenzzuwachs – ob seitens eines CEO's, eines Ausbildners oder Fachlehrers – eine viel umfassender Rentabilität aufweisen, als eine nur auf den jeweiligen Kernbereich zugespitzte Betrachtungsweise. Die Wichtigkeit kommunikativer Grundkompetenzen für die Ausbildung von Lehrenden⁸⁴⁰ und/oder Auszubildenden, der damit verknüpfte ökonomische, sozialer, wie auch gesellschaftliche Nutzen erfährt in diesem Zusammenhang eine neue Bedeutung.

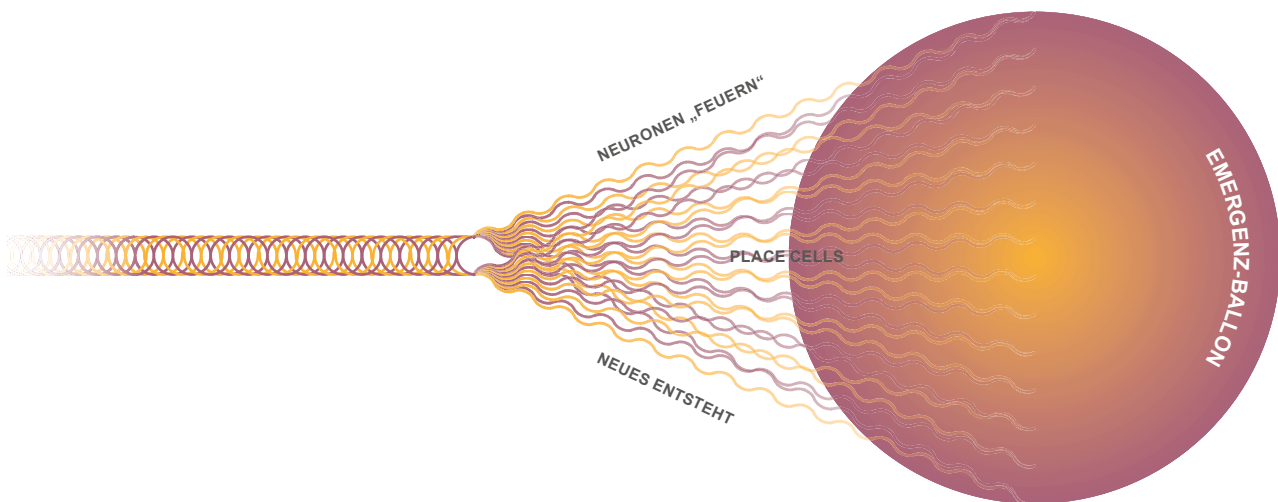
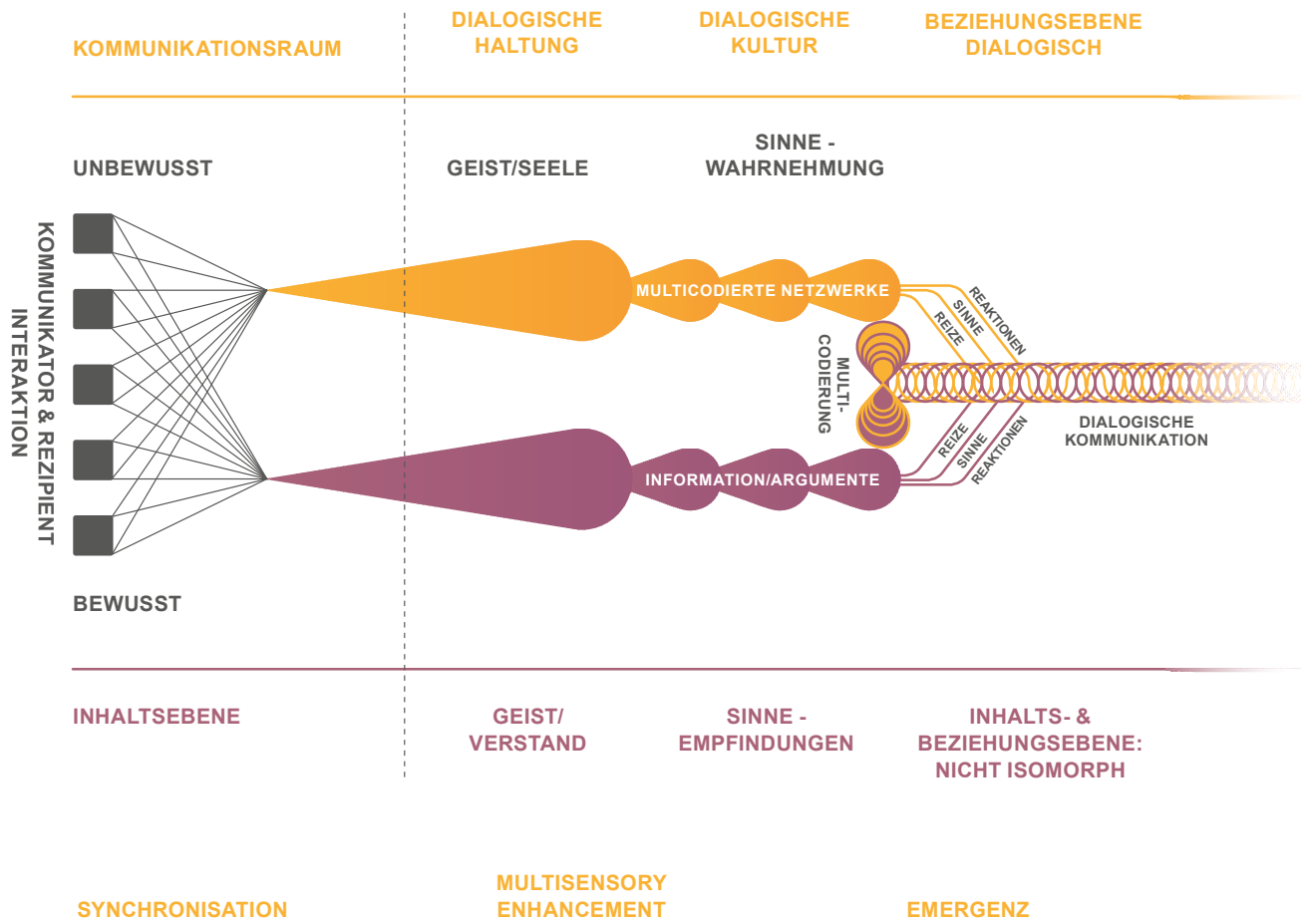
Sich an dieser Stelle vertiefend mit den Wechselwirkungen unternehmensintern entwickelter und/oder geforderter kommunikativer Kompetenz auf die Handlungsmuster der Mitarbeiter und/oder Kollegen in deren zivilen, d.h. außerbetrieblichen Umfeld auseinander zu setzen, würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten, wäre wert, in Anschlussarbeiten näher betrachtet zu werden. Eng verknüpft und verwoben mit einer vertiefenden Betrachtung der Auswirkungen extern erworbener ökonomischer Grundbildung auf innerbetriebliche Gestaltungs- und Mitbestimmungskompetenz und Fähigkeit.

⁸³⁸ Vgl. Remmele, Bernd; Seeber, Günther; Speer, Sandra; Stoller Friederike (2012): Ansprüche an und Grenzen von ökonomischer Grundbildung für Erwachsene. Forschungsbericht zur anwendungsorientierten Grundlagenforschung im Kontext der Forschungswerkstatt „Ökonomische Grundbildung für Erwachsene“, Los Nr. 3, Download www.uni-koblenz-landau.de, Koblenz-Landau, Wissenschaftliche Hochschule Lahr, S. 3 ff.

⁸³⁹ Vgl. Seeber, Günther (2006): Ökonomische Bildung in der Schule – Notwendigkeit und Handlungsbedarfe, WHL Diskussionspapiere Nr. 7, Lahr, <http://whl-lahr.de/diskussionspapiere>; Download www.uni-koblenz-landau.de, S. 10 ff.

⁸⁴⁰ Vgl. Seeber 2006, S. 26 ff.

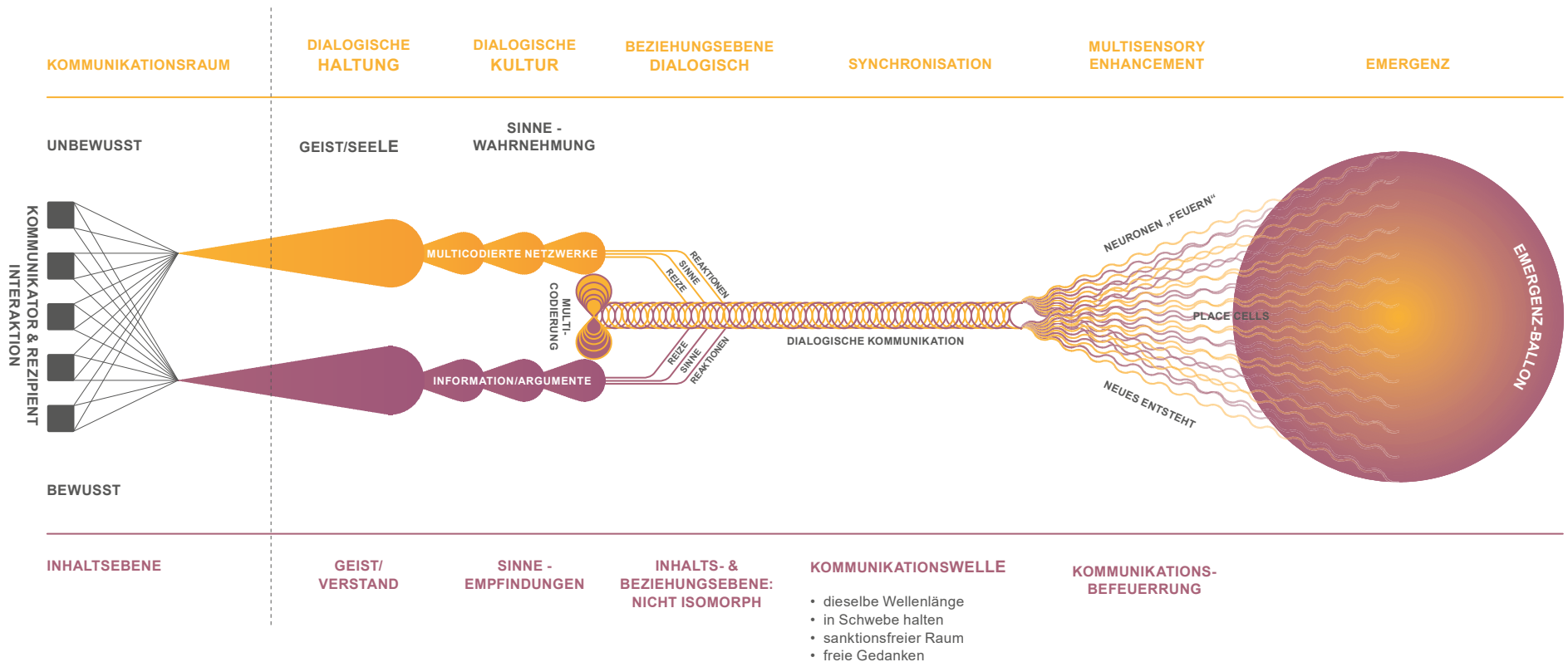
7.3 Abbildung 3 und 4: Dialog und Emergenz - Kommunikationsintensität als Weg zur Aufdeckung von Unklarheiten und Missverständnissen in der Kommunikation



KOMMUNIKATIONSWELLE

- dieselbe Wellenlänge
- in Schwebe halten
- sanktionsfreier Raum
- freie Gedanken

KOMMUNIKATIONS-BEFEUERRUNG



7.4 Grundlagen für Empfehlungen und Leitideen

Die Analyse der Interviews erbrachte mehrere berücksichtigungswürdige Schwerpunkte, die bei der Konzeption der Internen Kommunikation an sich und für die Kommunikationsverantwortlichen selbst von Bedeutung sind. Diese ergaben sich aus der Co-Occurrence-Analyse, die folgendes Spektrum an Analyseinhalten umfasste:

- Interviews: Für die Interviews stellten sich 22 strategisch letztverantwortliche CEOs zur Verfügung, die alle mit der Unternehmenskommunikation verbundenen Entscheidungen lenken und/oder diese direkt treffen.
- Daten: Durch die Interviews standen für die Analyse insgesamt Texte im Umfang von rund 260 DIN-A-5-Seiten zur Verfügung. Die Analyseschritte fanden mit Unterstützung des Softwareprogrammes Dedoose statt.
- Codes/Kategorien: Für die inhaltliche Analyse wurden 15 Hauptcodes (und diesen zugeordnete Assistenzcodes) gebildet, die in zwei weiteren Schritten auf zehn und zuletzt auf fünf Codes verdichtet wurden.
- Exzerpte/Zitierungen: Aus den Interviews wurden insgesamt 2.285 Textstellen für die Co-Occurrence-Analyse ausgewählt.
- Code-Applications: Durch die Dedoose-Analysemethode konnten in Summe 4.861 Code-/Kategorien-Applikationen gewonnen werden.

Die schrittweise Verdichtung der Codes von 15 auf zehn und dann auf fünf Codes, sowie deren inhaltliche Bündelung, ermöglichte eine in die Tiefe gehende Einsicht, welche Grundelemente letztendlich die Einstellung zur Internen Kommunikation und Haltung gegenüber Mitarbeitern/Kollegen prägen und unter der Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse neue Maßstäbe für eine dialogbasierte Kommunikation setzen.

Die anschließende Priorisierung der fünf wesentlichen Schwerpunkte, die sich aus der empirischen Analyse der CEO-Interviews ergaben, sollte bei der Umsetzung einer auf Dialog aufbauenden Internen Kommunikation Beachtung finden. Sie verdeutlichen einen grundlegend anderen Zugang zur Unternehmenskommunikation. Ihrer Bedeutung gemäß werden sie in aufsteigender Reihenfolge angeführt:

- BUDGET – 5. Platz: Im Ranking der wichtigen Maßgaben für die Interne Kommunikation wird Budgetfragen keine Bedeutung beigemessen. Die Dotierung finanzieller Mittel für die Interne Kommunikation, wobei darunter Ressourcen jeglicher Art verstanden werden (personell, instrumentell, infrastrukturell), hat keine Auswirkungen auf deren Qualität und Effizienz, sondern ist selbstverständlich – ob als gesondert ausgewiesener Budgetposten oder implizit in artverwandten Managementtools wie Marketing & Sales – enthalten.
- INTERNE KOMMUNIKATION – 4. Platz: Strukturen und organisationale Rahmensetzungen sind für die innerbetriebliche Positionierung der Internen Kommunikation wichtig. Sie sind

Ausdruck der Gleichberechtigung mit anderen Abteilungen und Ausdruck des Kommunikations-Selbstverständnisses eines Unternehmens. Das Bereitstellen der organisatorischen Rohstoffe und das handwerkliche Beherrschen digitaler Kommunikationsprozesse und -einheiten sind mit Wollen – nicht mit Können – verknüpft.

- **SONDERSITUATIONEN** – 3. Platz: An Sondersituationen jeglicher Art, ob Führungswechsel, Personalabbau, wirtschaftliche Krisen oder Change-Prozesse, ist, handwerkliches Können vorausgesetzt, für alle Anspruchsgruppen unmittelbar erkennbar, welchen Charakter die strategisch Letztverantwortlichen haben und welche Werte sie tatsächlich leben. Doppelt anspruchsvoll für die CEOs, weil sie zumeist Auslöser für eine solche Sondersituation sind – oder zumindest führend mitverantwortlich und somit doppelt aussagekräftig hinsichtlich der Qualitätsstandards insbesondere auf der Beziehungsebene, die in guten wie in schlechten Zeiten gelten.
- **KULTUR** – 2. Platz: Eine Unternehmenskultur, die sich dialogischen Prinzipien verpflichtet fühlt, stellt nicht nur an den Wertekodex Ansprüche oder passt ihre Leitlinien an die Entwicklungsqualität und den Entwicklungswillen von Mitarbeitern an, sondern achtet auch bei den Artefakten auf dialogische Maßstäbe. Sie sind unteilbar und gelten für alle Hierarchiestufen in gleicher Weise. Die Kultur sieht und spürt man in jedem Fall beim Betreten einer Firma.
- **DIALOGISCHES** – 1. Platz: Selbstverständlich Nummer eins im Ranking ist das Dialogische im Sinne eines erkennbaren und erlebbaren Verhaltensmusters der Führungskräfte. Das Dialogische, als durchgängiges Prinzip im Managementalltag umgesetzt, erfordert ein hohes Maß an Ordnung, zeitlicher Strukturierung und Planung, weil sonst die gewünschte und eingeforderte Unterstützung seitens der Führungskräfte nicht dann möglich ist, wenn sie am nötigsten ist – zumeist ungeplant und außerhalb sorgfältiger Besprechungspläne.

Laut empirischer Analyse stehen eindeutig und mit großem Abstand jene Handlungsanleitungen bzw. Empfehlungen im Vordergrund, die die Beziehungsebene betreffen.

Sie sind das Qualitäts- bzw. Gütesiegel einer dialogisch orientierten Unternehmenskommunikation. Dabei geht es – unabhängig von der Managementebene – um die grundsätzliche Haltung von CEOs, wie sie Führung verstehen, welchen Zugang sie zur Gestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen haben, wie sie sich gegenüber Kollegen und Mitarbeitern verhalten.

Ein Kommunikationsverständnis, das der Beziehungsqualität auf allen Ebenen Vorrang einräumt, konzipiert Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter/Kollegen und nicht nach Maßgabe finanzieller Mittel und infrastruktureller Gegebenheiten. Selbst nüchtern kalkulierende CEOs, die üblicherweise fern jeder Managementphilosophie zu sein scheinen, die sich mit mehr als der Gewinnhöhe und Aktienkursen auseinandersetzen, bestätigten in den Interviews den offenkundigsten Benefit eines dialogischen Kommunikationsmanagements: zufriedenerer Mitarbeiter, die motivierter sind und sich mehr für das Unternehmen einsetzen⁸⁴¹.

⁸⁴¹ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (8727–8874).

Diese fünf Cluster für Exzellenz sind wiederum Ausgangspunkt für die Entwicklung von Leitideen.

Zur Entwicklung der Leitideen wurden aus den priorisierten Codes/Kategorien und aus deren sichtbaren inhaltlichen Mustern die entsprechenden Zitate der befragten CEOs herangezogen. Die dafür ausgewerteten Codes/Kategorien sind a) Dialogisches, b) Kultur und c) Sondersituationen/Krisen.

Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftsdisziplinen, allen voran der Neurowissenschaften bzw. Hirnforschung, ergänzen und unterstützen die inhaltliche Tiefe der Leitideen für eine Neukonzeption der Internen Kommunikation.

Beispielhafte Zitate aus der Empirie aus den drei Codes/Kategorien Dialogisches, Kultur und Sondersituationen:

„Dialog – da hat die Nummer 1 die Aufgabe, es zu leben. Zu zeigen, wie das ist. Ganz eindeutig.“ (14418–14507)

„Das Wichtigste ist, dass es die gleiche Augenhöhe gibt.“ (19121–19177)

„Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Mitarbeiter mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute auch einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie sie als Mitglieder der Generaldirektion mit meinen Leuten umzugehen haben.“ (3069–3445)

„Und die Kommunikation muss wirklich sehr klar sein, dass sie unheimlich wenig Interpretationsspielraum zulässt.“ (31032–31144)

„Wenn er in eine bestimmte Managementstufe kommt, dann muss er das sowieso können. Sonst wäre er aufgefallen durch die verschiedenen Qualitätskriterien. Bei der Management-Potenzialanalyse, Thompson und was der Teufel, oder wie das alles heißt, das sind ja Dinge, wo kommuniziert wird, bzw. wie kommuniziert wird – da wird alles beurteilt. Und ab einer gewissen ‚Ding‘ kommt er gar nicht dran, wenn er das nicht kann.“ (6807–7299)

„Also, klar sagen, jetzt diskutieren wir. Und dann klar sagen, jetzt entscheiden wir.“ (29881–30020)

„Ich hab‘ immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das Einzige, was man sagen kann, informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“ (8727–8874)

„Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder. Wir zeigen Veränderungsdynamiken auf und gehen einfach los. Und dann – sozusagen ... der Rest entsteht im Gehen. Wir kommunizieren daher gar nicht so sehr Strategien. Sondern wir kommunizieren eher verändertes Grundverhalten. Veränderte Technologien.“ (35529–35830)

7.5 Sieben Leitideen für dialogische Neurokommunikation⁸⁴²

Die in diesem Kapitel zusammengefassten Leitideen für eine dialogisch fundierte Neurokommunikation für CEOs und Führungskräfte sind in Summe das Ergebnis eines Forschungsprozesses, in dem theoretische Inhalte und empirische Daten gesammelt, diese mittels eines systematischen Vorgehens inhaltlich analysiert und entsprechend dokumentiert wurden, damit diese auch intersubjektiv nachvollziehbar sind.

Auf der Basis der eingangs theoriegeleiteten Beschäftigung mit dem Thema der Internen Kommunikation wurde diese mit dialogischen Ansätzen verortet. Die erkennbar gewordenen Lücken in anderen Kommunikationskonzepten, die Mitarbeiter/Kollegen mehr in ihrer Funktion denn als Person konzeptionell einbinden, führten zu dieser Entscheidung, die im Verlauf der empirischen Datenerhebung und Analyse Bestätigungen hinsichtlich existierender Potenziale, aber auch der zuvor angeführten Defizite fand.

Die systematische Verdichtung und Bündelung der durch die 22 leitfadengestützten Interviews gewonnenen Inhalte führte zu Musterbildungen, die auf präferiertes Verhalten der CEOs hinweisen. Sie zeigen des weiteren Erfahrungswerte hinsichtlich möglicher Aktivierungspotenziale und Risikofaktoren auf. Die abschließend erfolgte Verdichtung auf fünf Cluster (Kategorien) ist Ausgangspunkt für die Leitideen, wobei die zwei letztgereihten Cluster (Ressourcenfragen und handwerkliches Know-how) nicht mehr berücksichtigt werden, weil sie den Blick von den tatsächlichen Kernelementen einer neu konzipierten CEO-Kommunikation ablenken würden.

Die auf den angeführten inhaltlichen Grundlagen der Empirie formulierten Leitideen erhalten durch temporär eingewobene interdisziplinäre Erkenntnisse, insbesondere neurowissenschaftlicher Herkunft, den Charakter neuer Perspektiven und von Ansätzen einer auf ein neues Fundament gesetzten Neurokommunikation – mit dem Fokus der CEO-Kommunikation.

Die folgenden sieben Leitideen wurden abgeleitet aus den empirischen Daten bzw. von Meinungen, Mechanismen und Methoden, die die befragten CEOs in ihrem Tätigkeitsbereich anwenden und/oder als Defizite empfinden.

Verwendet wurden ausschließlich Zitate aus den drei priorisierten Clustern/Kategorien Dialogisches, Dialogische Kommunikationskultur und Sondersituationen. Exemplarisch sollen an dieser Stelle nur einige wenige Zitierungen angeführt werden. Alle anderen, die in die Leitideen eingeflossen sind, können im Anhang nachgelesen werden.

Die Leitideen dienen in weiterer Folge der Verifizierung bzw. Falsifizierung der zu Beginn der Forschungsarbeit aufgestellten Hypothesen.

⁸⁴² Der Begriff der Neurokommunikation soll laut Verfasserin die (bewusste und unbewusste) Verschmelzung und wechselseitige (bewusste und unbewusste) Beeinflussung kommunikativer Vorgänge und Interaktionen mit den Aktivitäten, Impulsen und Signalen des menschlichen Gehirns zum Ausdruck bringen.

LEITIDEE 1: Vorbild CEO

Dialogische Qualität in der Kommunikation ist unumstößlich mit der Vorbildwirkung von Vorgesetzten, von CEOs, von Führungskräften verbunden. Dialogisch zu kommunizieren bedeutet Untrennbarkeit des Anspruches an die Person als umfassend zu respektierende Persönlichkeit, an die Kommunikationsinhalte als für die Zufriedenheit des Angesprochenen relevant und förderlich und an die Beziehung als eine Ebene der interaktiven Begegnung, die durch Emotionen, Gefühle und geistigen Austausch belebt wird.

Dies bedeutet, dass die Qualitätskriterien unabhängig davon sind, welche Stellung der Mitarbeiter/Kollege in der Unternehmenshierarchie einnimmt und welche Funktion er bekleidet. Dass diese Maßstäbe gleichermaßen für kommunikativ vermittelte Inhalte gelten, unabhängig von der Tragweite der Informationen für die unternehmerische Zielerreichung. Dass der geistige und gefühlsmäßige Austausch die inhaltliche Zweckgerichtetheit von Kommunikation außer Kraft setzt und nur dem menschlichen Bedürfnis der Verbesserung und Pflege der Beziehung zum Gesprächspartner verpflichtet ist.

Dialogische Qualität in der Kommunikation bedeutet daher letztendlich, dass durch das Bedienen möglichst aller Sinne die dadurch ausgelösten verstärkten neuronalen Aktivitäten zu einem sogenannten Multisensory Enhancement⁸⁴³ führen und somit superadditive Effekte in der Kommunikation erzielen können. Mit dem Ergebnis, dass die Inhalte und Botschaften um ein Vielfaches wirksamer werden und dadurch das Denken und Handeln von Mitarbeitern/Kollegen um ein Vielfaches effektiver und/oder innovativer.

LEITIDEE 2: Das Zwölf-Apostel-Prinzip – dialogische Führungsspanne

Dialogische Qualität in der Kommunikation bedeutet Klarheit, Offenheit, Transparenz und Rechtzeitigkeit in der Informationsleistung gegenüber Mitarbeitern und Kollegen – auch und vor allem zur Reduktion von Interpretationsspielräumen. Mit der Konsequenz wertschätzender Korrektur- und Disziplinierungsschritte, wenn sich Mitarbeiter/Kollegen mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz als Empfänger von Botschaften und als Sender von Botschaften schwertun.

Das ist eine Frage der Haltung zu anderen und der Respektierung ihres Anspruches auf zweckdienliche und bereichsrelevante Informationen. In Unternehmen mit dialogisch fokussierter Kommunikation gilt: Wissen ist Macht – geteiltes Wissen ist doppelte Macht.

Die Wahl der Methode unterliegt gemeinsam festgelegten Kriterien, Ritualen und Instrumenten zur Informationsvermittlung, die nicht einseitig und unabgesprochen geändert werden dürfen. Das heißt, das Faktenblatt ist ein gleichberechtigtes Informationstool und steht in dieser Hinsicht auf einer gleichen Stufe wie der auf eine Stunde vereinbarte tägliche Jour fixe, kann aber nicht als gleichwertige

⁸⁴³ Unter Multisensory Enhancement oder multisensorische Verstärkung versteht man eine Wirkungsexplosion im Gehirn, die dann erfolgt, wenn zeitgleich über verschiedene Wahrnehmungskanäle (die Hauptsinne haben räumlich gesehen unterschiedliche Eingänge in das Gehirn) eine Botschaft in das Gehirn eindringt (vgl. Lindstrom 2014, S. 193).

Kommunikationseinheit mit der Face-to-Face-Besprechung im kleinen Kreis betrachtet werden, der individuell unterschiedlich sein kann.

Begrenzungen von Führungsspannen sollten sich am „Zwölf-Apostel-Prinzip“⁸⁴⁴ orientieren. Dies ermöglicht die Umsetzung höchster Qualitätsstandards in der fachlichen, persönlichen und geistig-ethischen Betreuung bzw. Förderung von Mitarbeitern/Kollegen und birgt die Chance in sich, dass ein CEO (oder Führungskräfte und Vorgesetzte jeglicher Managementebene) und dessen zeitliche Verfügbarkeit diesem inhärent hohen Betreuungsanspruch auch täglich gerecht werden kann.

Dialogische Kommunikation im Zusammenhang mit dem Zwölf-Apostel-Prinzip ist noch in einer weiteren, heiklen Hinsicht ein Garant für Kontinuität, Verlässlichkeit und Orientierung. CEO-Kommunikation und Personalisierungsstrategien, die der inhaltlichen Komplexitätsreduktion und zur sicheren Navigation durch vielschichtig vernetzte Stakeholder-Interessen dienlich sein sollen, können bei einem plötzlichen Abgang des CEOs zu einem zumindest temporären Verlust von Steuerungsleistungen und Orientierungsfunktion führen⁸⁴⁵. Dieser Fall tritt nicht oder mit verminderter Wirkung ein, wenn das Zwölf-Apostel-Prinzip praktiziert wird, da theoretisch jeder imstande sein sollte (könnte), diese Aufgabe – zumindest für kurze Zeit – zu übernehmen.

LEITIDEE 3: Fehlerkultur – Code of Mistakes

Dialogische Qualität in der Kommunikation heißt im Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern/Kollegen, dass diese als Potenzial für Verbesserungen und neue Ideen gesehen werden – und nicht als Ausdruck von Versagen. Wenn es keine Irrtümer gäbe, würden wir immer noch glauben, die Erde sei eine Scheibe. Fehler, die nicht passieren, sind gut – können aber auch ein Indikator für Ängstlichkeit, fehlende Kreativität und mangelnde Innovationsfreude sein.

Die Entwicklung einer Fehlerkultur und eines Anreizsystems für kreatives Mit- und Vordenken ist abteilungs- und branchenunabhängig stark motivierend und kann ausschlaggebend für das Kreieren völlig neuer Geschäftsideen sein. Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft der Führungskräfte sind diesbezüglich eine *Conditio sine qua non*. Zu hinterfragen, welche Führungseigenschaften relevant sind, damit mit Schwächen und Fehlern entsprechend umgegangen wird, welche Rolle der Einfluss der Führungskräfte grundsätzlich spielt, wie Mitarbeiter geführt, geleitet und unterstützt werden, wenn Fehler passiert sind, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, oder wie man gewünschte

⁸⁴⁴ Der Ausdruck „Zwölf-Apostel-Prinzip“ wurde von der Verfasserin kreiert, weil er als griffige, in unserem Kulturkreis verstandene Quantifizierungsformel mit untrennbar verbundenem Qualitätsanspruch verwendbar ist. Das „Zwölf-Apostel-Prinzip“ in der Kommunikation (als Analogie zur wohl bedeutendsten „Führungspersönlichkeit“ innerhalb der letzten 2017 Jahre) besagt, dass die Größenordnung der durch einen CEO kommunikativ geführten Personen sich idealerweise an einer Anzahl rund um das Dutzend (geringfügige Schwankungen nach oben in Ausnahmefällen) orientiert. Die Begrenzung der auf qualitativen Kriterien beruhenden Selektion des Führungskreises garantiert eine bestmögliche Betreuung und Förderung in inhaltlich-sachlich bezogenen Fragen und hinsichtlich einer bestmöglichen Weiterentwicklung auf persönlicher und geistig-ethischer Ebene – durch den CEO (oder Führungskräfte bzw. Vorgesetzte der unterschiedlichsten Managementbereiche).

⁸⁴⁵ Vgl. Knorre, Susanne (2015): Kopflos in der Krise. Zur Notwendigkeit einer strategischen Aufsichtsratskommunikation, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001ff., Neuwied: Luchterhand, 3.117/1–18, S. 3 ff.

Wegrichtungen kommuniziert – diese und andere (auch selbstkritische) Fragen müssen Gegenstand der CEO-Kommunikation sein⁸⁴⁶.

Code of Contact oder Code of Mistakes – das Zurechtfinden in anspruchsvollen Situationen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden und trägt unter der dialogischen Flagge das Wappen von Verständnis und des Verstehen-wollens. Lernende Organisationen gelangen ohne Fehler nicht zur angestrebten Exzellenz, weil Grenzen da sind, um überschritten zu werden, um neues Wissen, Know-how und Erfahrungen zu erlangen.

LEITIDEE 4: Priorisierung analoger Kommunikation

Dialogische Kommunikationskultur beginnt bei der Nummer eins im Unternehmen und setzt sich fort bei allen anderen CEOs und Führungskräften. Sie müssen über dialogisches Wissen verfügen und fähig sein, ganzheitlich zu denken und interdisziplinäre Erkenntnisse zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation zu implementieren.

Für einen CEO ist es wichtiger, das gesamte Spektrum der analogen Kommunikation zu verstehen - als die Rezeptur für eine Stahllegierung oder Haubenmenü – falls in der Stahlindustrie oder Gastronomie tätig.

Zusammenhänge zwischen (kommunikativen und/oder körperlichen) Reizen und dadurch ausgelösten menschlichen Reaktionen zu verstehen, nonverbale Signale interpretieren zu können oder die möglichen Auswirkungen auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter/Kollegen, wenn moralisch-ethische Normen im Unternehmen verletzt werden, beeinflusst die Kommunikationsqualität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter oder anderer Stakeholder wesentlich mehr als jede noch so perfekte Hochglanzbroschüre⁸⁴⁷.

CEOs mit dialogischem Denken bringen die Fähigkeit für dialogisches Agieren und für den Dialog als höchste Perfektionsstufe der Disziplin Kommunikation mit und sind Meister der analogen Kommunikation. Sie können (wertfrei) zuhören, Aussagen respektieren, die eigene Meinung suspendieren und das Gesagte in Schwebelage halten, und dadurch fähig werden, ein etwaiges emergentes Ergebnis des Gespräches respektvoll zu artikulieren. Demut vor der Größe menschlichen Geistes und der Vielschichtigkeit geistig-körperlicher Verhaltensmuster sind zusätzliche wesensimmanente Charakterzüge.

Schon die generelle Kommunikationskompetenz der Führungskräfte wirkt sich vital auf die Einstellung, Entwicklung, das Verhalten und die Ergebniserzielung von Mitarbeitern aus. Sie kann als Schlüsselfaktor für Produktivität, Leistungsverbesserung und Außenwirkung angesehen werden. Umso intensiver ist die Wirkung dialogischer Kommunikationskompetenz.

⁸⁴⁶ Vgl. Ruben, Brent D./Gigliotti, Ralph A. (2016): Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice, International Journal of Business Communication, Jg. 2017, Vol. 54 (1), 12–30.

⁸⁴⁷ Vgl. Men, Rita Linjuan (2014): Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes, Journal of Public Relations Research, Jg. 2014, No. 26, S. 256–279, S. 258.

Der beste Fußballtrainer muss nicht der beste Spieler aller Zeiten gewesen sein, der erfolgreichste CEO kein Spezialist mit Branchenbezug – wohl aber ein ethisch gefestigter Generalist mit Achtung vor dem Phänomen Mensch als dem größten Fundus für unternehmerische Erfolge. Eine Haltung, die auch in Entscheidungsfindungsprozesse einfließt. Dialogisch zu entscheiden heißt keine Entscheidung ohne respektvoll geführte Debatte und Dialog zu treffen – mit dem Resultat einer klaren, auf gemeinsamen Erkenntnissen basierenden Entscheidung.

LEITIDEE 5: Energieniveau – sichtbar und spürbar

Dialogisch geführte Unternehmen präsentieren sich in einer Form, die das menschliche Maß in den Mittelpunkt ihrer Strategie, ihrer organisatorischen Strukturierung und ihrer architektonischen Darstellung rückt. Zu erkennen beim Betreten des Einganges. Zu fühlen beim Erstkontakt mit dem Empfang.

Das Auftreten der Mitarbeiter, das Design des Gebäudes, die Räumlichkeiten für Kundenkontakte, die individuelle Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsplätze – sie sagen mehr über Kommunikations- und Führungskultur als Hochglanzbroschüren.

Artefakte sind zwar nur dinghafte Symbole für wirtschaftliche Prosperität, Kunstsinnigkeit, Hierarchiedenken oder Managementstil, durch ihre optische Präsenz und Prägnanz wirken und beeindrucken sie Menschen. Tatsächlich sind sie ein Spiegel der Seele des Unternehmens – der Unternehmensführung insgesamt und der CEOs im Speziellen.

Die Visualisierung von unternehmerischer Potenz und Stärke durch Artefakte, die Kommunikation in Bildern – ob bei Strategiepräsentationen oder als philanthropische Gesten einer Galerie für junge Künstler – und das Kalkulieren mit emotional animierenden optischen Reizen können in ihrer nachhaltigen Wirkung auf die jeweils angesprochene Stakeholdergruppe nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der visuelle Sinn ist nun einmal der mit Abstand stärkste und die Verarbeitung visueller Reize mit Prozessen verbunden, die mehr als die Hälfte der Hirnareale in Anspruch nehmen.

Dialogisch geführte Unternehmen sind spontan identifizierbar an der positiven Energie, die in ihren Räumlichkeiten herrscht. Dies ist bei der Rezeption, beim Empfang ebenso spürbar wie bei Gesprächen mit Mitarbeitern oder deren Verhältnis zu Kunden oder Gästen. Im umgekehrten Fall sind negative Energien nicht ignorierbar. Sie sind da und fühlen sich schlecht an – ob man das Büro eines egozentrischen, selbstverliebten und nur dem Monetären huldigenden Manager betritt oder beim Erstkontakt mit einem Mitarbeiter und dessen taxierender arroganter Haltung. Die Energie ist eine nicht sichtbare, nicht korrumpierbare Bewertungsinstanz für dialogisch gut und nicht-dialogisch schlecht geführte Unternehmen.

LEITIDEE 6: Innovative Mitarbeiter

Dialogische Kommunikationskultur führt zu oft unerwarteten Innovationsleistungen und zu einem ständigen Prozess der Qualitätsverbesserung und Optimierung von Abläufen, Produkten und Dienstleistungen. Mitarbeiter, die sich persönlich wertgeschätzt fühlen, setzen ihr Können und Wissen gleichermaßen wertschätzend für ihr Unternehmen ein. So viele Verbesserungen können gar nicht beschlossen und finanziert werden, wie sie von zufriedenen und motivierten Mitarbeitern frei Haus und als selbstverständlicher Teil ihrer Aufgaben geliefert werden. Dialog zu fördern dient den primären Erfolgszielen von Führungskräften, wie Verbesserung der innovativen Kräfte, von Reputation, Marke und Image sowie Mitarbeiterengagement. Entscheidend dafür ist in allen Fällen, ob und wie es gelingt, Vertrauen bei den für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen aufzubauen.

In diesem Sinn qualifizierte Mitarbeiter zu finden, die ihrerseits dialogische Kompetenz besitzen und dadurch zur Optimierung von Arbeitsklima, Zufriedenheit oder Bindung anderer Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen, kann als neue, wichtige Aufgabe gelten⁸⁴⁸.

Kostspielige Frühwarnsysteme zu installieren, ist in technischen Bereichen mit Gefährdungspotenzial für menschliches Leben ein absolutes Muss. Gleichzeitig gilt aber auch in diesen Bereichen die Maxime, dass letztendlich Menschen und nicht Maschinen die verlässlichsten Frühwarnsysteme sind.

Auch die Identifikation von Chancen und Risiken ist in dialogisch geführten Unternehmen ein Wissen, über das Mitarbeiter/Kollegen verfügen und das jederzeit abrufbar ist. Aufmerksame Mitarbeiter sind immer das beste Frühwarnsystem und die besten Marktforscher, wenn es um das frühzeitige Registrieren von Veränderungen im Kundenverhalten, um das frühzeitige Erfassen von Bedürfnissen oder das Erkennen neuer Trends geht. Was nach außen wirksam werden kann, wirkt umso mehr im Innenbereich eines Unternehmens und einer Organisation.

LEITIDEE 7: Die 50-80-Prozent-Regel

Dialogisches Kommunikationsmanagement steht und fällt mit der Kommunikationsbereitschaft der Führungskräfte. Sie ist wichtiger einzustufen als individuelle Fähigkeiten und Talente als Kommunikator, da dialogisches Kommunizieren durchaus als erlernbare Disziplin bezeichnet werden kann.

Kommunikations- und Dialogbereitschaft hingegen setzt voraus, dass sich ein CEO seiner Kommunikationsverantwortung und Kommunikationsverpflichtung bewusst ist und akzeptieren kann, dass der weitaus größte Teil seiner Arbeitsleistung im Kommunizieren mit Kollegen, Mitarbeitern und den unterschiedlichsten, für ihn und sein Unternehmen wichtigen Anspruchsgruppen besteht.

⁸⁴⁸ Vgl. Mishra, Karen/Boynton, Lois/Mishra, Aneil (2014): Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, International Journal of Business Communication, Jg. 2014, Vol. 51 (2), S. 183–202, S. 195 ff.

Die 50-Prozent-Plus-Regel ist ein Minimum, die 80-Prozent-Marke ein mögliches Optimum. Alles, was sich dazwischen bewegt, entspricht der Intention einer dialogischen Kommunikationskultur und der Grundeinstellung, dass es nichts Wichtigeres geben kann, als mit den eigenen Mitarbeitern und Kollegen das Gespräch, den geistigen Austausch und den Auf- und Ausbau einer guten Beziehung anzustreben.

Die hier formulierten Leitideen sind summiertes Ergebnisextrakt der theoretischen und empirischen Analysen. Sie können als Voraussetzung und Basis einer dialogisch orientierten Internen Kommunikation gelten, die Grundstock für nachhaltige Erfolge in Unternehmen und Organisationen sein kann.

Menschliche Kommunikation ist ein vielschichtiges vernetztes und permanent interagierendes System, das sowohl intrapersonal wie auch zwischen Gesprächspartnern wirkt. Der Mensch kann nicht anders: Er kommuniziert ohne Unterlass mit seinem Gegenüber, mit seiner Umwelt. Umgekehrt nimmt er ständig Reize und Impulse aus seiner Umwelt wahr, verarbeitet und speichert sie. Denn – auch das Gehirn kann nicht anders: Es lernt ohne Unterlass, nimmt ständig wahr, verarbeitet und speichert, zusätzlich ergänzt durch die Fülle und Intensität erlebter und gelebter Gefühle. Kommunikation überwiegend auf die inhaltliche Ebene zu reduzieren, instrumentell und operativ zu perfektionieren, muss laut Watzlawick durch das Ignorieren des gesamten Spektrums der Beziehungsebene im Rahmen der Kommunikation zu qualitativen Mängeln führen, da für ihn eindeutig feststeht, dass die Güte und Intensität kommunikativer Interaktion von der gelebten und erlebten Beziehung abhängt und die Kommunikationsqualität determiniert.⁸⁴⁹

Die aus den empirischen und theoretischen Erkenntnissen gewonnenen Leitlinien für eine dialogbasierte Interne Kommunikation sollen ein erster – durchaus grundsätzlich gedachter – Ansatzpunkt für eine Neupositionierung Interner Kommunikation sein; einer Neupositionierung mit einer konsequent ganzheitlichen und interdisziplinären Ausrichtung der von den CEOs eingenommenen Kommunikationshaltung, der praktizierten Kommunikationskultur sowie ihrer Kommunikationsfähigkeit und grundlegenden Kommunikationsbereitschaft.

8 Resümee und Ausblick

Diese Arbeit über die Bedeutung der Internen Kommunikation – empirisch unterlegt durch die analysierten Aussagen österreichischer CEOs von Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größenordnung – ist nicht gedacht als eine Sammlung von und Empfehlung zu Instrumenten bzw. bewährten Werkzeugen Interner Kommunikation, die ein erfolgreiches Management erleichtern und unterstützen.

⁸⁴⁹ Vgl. Watzlawick/Beavin et al. 2011, S. 64 f.

Vielmehr entwickelte sich diese Arbeit nach mehreren Selektionsschritten zu einer vertiefenden Begründung des möglichen Kerns gelingender Kommunikation – des Dialoges und der ihn bedingenden und gleichzeitig resultierenden dialogischen Haltung.

Ausgangspunkt war die Frage, ob die Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen und Organisationen überhaupt schon als eigenständige und mit Ressourcen ausgestattete Managementeinheit positioniert ist; und wenn ja, welche Bedeutung und welcher Beitrag zum Unternehmenserfolg ihr beigemessen wird – seitens der Unternehmensführung.

Im Zuge der theoretischen Aufarbeitung von Chancen und Problemzonen der Internen Kommunikation wurde das Defizit hinsichtlich einer eindeutigen Anerkennung der Leistungen, die seitens der Internen Kommunikation (Verantwortliche, Abteilungen) erbracht werden, deutlich sichtbar. Zu sehr verhaftet der externen Fokussierung von Kommunikation durch PR, Werbung, Marketing, gelang erst in jüngerer Zeit durch die Konzentration auf die Managementeinheit Interne Kommunikation einigen Kommunikationswissenschaftlern die Annäherung an eine Neupositionierung. Wobei die Fragen der Effizienz und Effektivität, des Kommunikations-Controllings und des nachweislichen Erfolgsbeitrages zur Erreichung strategischer Ziele noch intensiver Forschungstätigkeiten bedürfen – und vieler theoretischer wie empirischer Forschungstätigkeit.

Diese Fragen zu beantworten, konnte diese Arbeit nicht leisten. Wohl aber den Fragen nachzugehen, ob Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen und Organisationen als relevant angesehen und dementsprechend mit finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen ausgestattet wird? Ob es möglich ist, eine oder mehrere Kernzonen für erfolgreiches Kommunizieren zu identifizieren?

Insbesondere nach Abschluss des Theorie-Studiums ließ sich die zentrale Fragestellung nicht befriedigend beantworten, warum Unternehmen in Krisen schlittern, Mitarbeiter keine positive Bindung an Firmen entwickeln und die Leistungs- und Innovationsstärken nicht jene Dynamik entwickeln, die möglich scheinen.

Die Verfasserin wollte der Frage auf den Grund geben, ob es ein Kommunikationsverhalten gibt, das Erfolg eher ermöglicht, als die herkömmliche Praxis in den meisten Fällen zeigte. Vor allem aber schien es wichtig, diese Frage in Zusammenhang mit herkömmlichen Modellen und Methoden der Unternehmenskommunikation zu beleuchten und der Frage nachzugehen, ob es nicht Erfolgselemente für Kommunikation gibt, die unabhängig von der Branche eines Unternehmens, von der Größe eines Betriebes – eingebettet in den deutsch-österreichischen Sprach- und Kulturraum – eine positive Wirkung zeigen. Ebenso nachgegangen werden sollte der Frage, wie hoch in der Unternehmenshierarchie die Interne Kommunikation angesiedelt sein sollte.

8.1 Dialogische Haltung

Die alles entscheidenden Faktoren für die Implementierung einer internen Kommunikationskultur, die zu einem Erfolgsträger werden kann, scheinen die Einstellung, Haltung und charakterliche

Disposition der CEOs – und in weiterer Folge der von ihnen engagierten Führungskräfte – zu sein. Wünschenswert ist eine Einstellung, die bejaht und es als selbstverständlich ansieht, dass intern Kommunizieren mehr als 50 Prozent der Zeit und Tätigkeit eines CEOs in Anspruch nimmt. Plus eine Haltung, die, dialogisch geprägt, davon ausgeht, dass Gesprächspartner – ob Kollege oder Mitarbeiter – auf Augenhöhe sind und keine Differenzierung aufgrund von Funktion, Herkunft, Aussehen oder Alter vorgenommen wird. Gleichmaßen wichtig sind Ethik und Charakterstärke. Das Verhalten von Führungskräften, ihre menschlichen Qualitäten und charakterlichen Dispositionen sind den geforderten fachlichen Qualitäten tendenziell höher einzustufen, als fachliche Qualifikationen.

Voraussetzung für die gelebte dialogische Haltung im Unternehmensalltag ist zusätzlich das Maß der zeitlichen Verfügbarkeit von CEOs und Führungskräften. Da zu sein, wenn andere es brauchen, Zeit zu haben, wenn ungeplant Not am Mann ist, zählt zu den schwierigsten Aufgaben eines CEOs – und gleichzeitig zu den wichtigsten.

Der Kommunikationsansatz, dass fachliche wie auch persönlich-menschliche Zuwendung und Unterstützung elementare Säulen für eine gelingende, die Potenziale der Kollegen und Mitarbeiter voll zur Entfaltung bringende Kommunikationskultur sind, folgt in dieser Arbeit in ergänzender Form dem dialogischen Managementansatz von Petersen. Neurowissenschaftliche bzw. interdisziplinär gewonnene Erkenntnisse über positive Auswirkungen von menschlicher Zuwendung, Wertschätzung und Respekt und deren Aktivierungspotenzial für das intellektuelle und zwischenmenschliche Engagement von Kollegen und Mitarbeitern bestätigen die Richtigkeit des dialogischen Ansatzes. Kein anderer Mechanismus vermag mehr zu bewirken, weder finanzielle Anreize noch auf den Status abzielende Extrahonorierungen anderer wie Anerkennung durch bestmögliche Informations- und Kommunikationsinputs und Anerkennung durch Lob und mündlich (und/oder schriftlich) formulierte Wertschätzung.

Die praktizierte Ethik erhöht unweigerlich die Effizienz aller. Managementkonzepte deklarieren eine Prämisse zur Qualifikationsbestimmung von Führungskräften – dass jede Maßnahme, jedes Management-Instrument und jede Planungsperspektive zwar der im jeweiligen Kulturkreis als unumstritten geltenden ethischen Grundausrichtung entsprechen, aber dies immer nachgeordnet der alles überlagernden Prämisse, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens, einer Organisation, das Maß aller Dinge sind.

Wichtigste Ausgangsposition für eine erfolgs generierende Interne Kommunikation ist ein Paradigmenbruch mit herkömmlichen und tradierten Vorgangsweisen und Methoden. Nicht die Instrumente und betriebswirtschaftlich bewertbaren Kennziffern sind als Erfolgsquotient zu sehen, sondern die konsequente Fokussierung aller Planungen kommunikativer Aktivitäten, Maßnahmen und Methoden auf die Ziele des Unternehmens und die Ziele der Mitarbeiter als untrennbare Einheit.

8.2 Sprache und Wortwahl

In dieser Arbeit wurde der Sprache als wichtigem Ausdrucksmittel für die Interne Kommunikation insofern Raum gewidmet, als sie in ihrer Bedeutung für die Qualität zwischenmenschlicher Interaktion

in gewisser Hinsicht relativiert wird. Sprache in schriftlicher wie auch mündlicher Form ist selbstverständlich hochrelevant für den täglich notwendigen Informationsfluss, für die Übermittlung von Inhalten, für Werbe- und Marketingmaßnahmen. In ihrer Bedeutung hinsichtlich der Beziehungsebene jedoch muss der analogen, der nonverbalen, Kommunikation zumindest ein gleich hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Die Wissenschaft liefert heute ausreichend Beweise für die Bedeutung eines motivierenden, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zentral berücksichtigenden Kommunikationsmanagements. Ein angemessenes Wissen über automatisierte oder bewusste Reaktionen von Körper und Geist auf Reize kann sich jeder CEO und jede Führungskraft aneignen, wollen sie sich ernsthaft mit den wichtigsten Phänomenen zwischenmenschlicher Interaktion auseinandersetzen.

Die von der Kommunikationswissenschaft teilweise belegten Auswirkungen einer positiven Kommunikation auf die Zufriedenheit, Einsatzfreude, Innovationsstärke, Kreativität und Motivation von Mitarbeitern können heute durch Forschungsergebnisse und Erkenntnisse der Neurowissenschaften belegt werden. In diesem Kontext scheint es unverzichtbar, auf die für Unternehmen zweifach relevanten Ergebnisse der neurowissenschaftlichen Geschlechtsforschung hinzuweisen, bedeutet deren Kenntnis mit den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen doch bares Geld für Unternehmen – entweder durch die präzisere und punktgenauere Konzeption von Werbekampagnen und damit verbundenen Umsatz- bzw. Gewinnsteigerungen. Oder durch die Optimierung der eigenen Kommunikationskultur. Weibliche Gehirne arbeiten anders, als jene der Männer. Bisher konnten mehr als 200 Unterschiede im Gehirn und in der Neurochemie gefunden werden. Laut Häusel tragen diese wesentlich dazu bei, dass Frauen anders Denken als Männer, dass sie sich anders verhalten und es auch bei den Emotionen nachweisliche Unterschiede gibt. Ein möglicherweise über Erfolg oder Misserfolg entscheidender Faktor, zumal laut entsprechender Untersuchungen bekannt ist, dass die Frauen über 70 % des freien Einkommens entscheiden, gleichzeitig aber zu 80 % die Männer die verschiedenen Werbekampagnen konzipieren und führen⁸⁵⁰.

Bei jeder Kommunikation mit Stakeholdern sollte daher mitbedacht werden, dass Sprache nicht ein Abbild der Realität sein kann, sondern deren Rekonstruktion. Die Empfänger einer Botschaft, einer Information, rekonstruieren – basierend auf ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen – ihre eigene subjektive Wirklichkeit. Daher darf niemand automatisch davon ausgehen, dass er so verstanden wird, wie er eine Sache darstellt oder verstanden haben möchte. Stakeholder leben in ihrer eigenen Welt – und verstehen womöglich sprachlich dargestellte Sachverhalte anders als beabsichtigt oder gewünscht.⁸⁵¹

8.3 Ambiguitätstoleranz als Innovationsmotor

Mit Widersprüchen leben zu müssen, ist eine herausfordernde Leistung an die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften, da mögliche (eigene) Verunsicherung tunlichst nicht

⁸⁵⁰ Vgl. Häusel 2014, S. 17.

⁸⁵¹ Vgl. Hering/Schuppener et al. 2010, S. 62 ff.

gegenüber Dritten vermittelt werden sollte. Führungskräfte sollen Orientierung geben. Das bedeutet allerdings nicht, Sicherheit und Berechenbarkeit um jeden Preis, weil sonst die Gefahr besteht, aus Angst vor Unbekanntem oder nicht eindeutig interpretierbaren Situation den Mut zu Neuem und Chancen zu untergraben. Mangelnde Ambiguitätstoleranz von Führungskräften widerspricht jedoch ganz und gar einer dialogischen Haltung. Vertrauen in die menschliche und fachliche Kompetenz erleichtert hingegen, Widersprüche im Alltag – ob aufgrund von Erwartungshaltungen oder von Informationsdefiziten – auszuhalten, diese konstruktiv aufzulösen und einen entsprechenden Entscheidungsprozess zu moderieren⁸⁵².

Es ist davon auszugehen, dass exzellente Führungskräfte über eine hohe Ambiguitätstoleranz verfügen. Sie lassen sich durch Widersprüche nicht verunsichern, sondern können aufgrund ihrer inneren Unabhängigkeit und ihrer positiven (dialogischen) Einstellung gegenüber anderen und anderem mit ambivalenten Erwartungen entsprechend umgehen. Die Vorgehensweisen gegenüber „alten“ Verhaltensmustern unterscheiden sich insofern, als dialogisch agierende Führungskräfte in solchen Situationen Entscheidungsfindungen ermöglichen, die als gemeinsam erkannte beste Alternative angesehen werden. Bedeutende Fortschritte in Unternehmen basieren auf Führungskräften und CEOs, die einen gewissen Mut zum Risiko und zum freien Spiel der Kräfte der Mitarbeiter aufweisen und die vertrauensvoll auf deren Potenziale, Kreativität und Erfolgswunsch setzen. Ambiguitätstoleranz kann in dieser Ausprägung zu einem starken Innovationsmotor werden⁸⁵³.

Erfolgreiche CEOs verfügen über ein Wissen um die Macht intrapersoneller kommunikativer Abläufe und deren Beflügelung durch externe kommunikative Reize. Dieses Wissen um die Abläufe und Kommunikationsprozesse auf der Metaebene, verbunden mit ausgeprägter Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, ist zu einer Schlüsselkompetenz avanciert.

Kommunikative Sensitivität muss immer einer fatalen Entwicklung im Kommunikationsbereich gegensteuern, wonach viele geneigt sind, auf jene zu hören, die sich lautstark artikulieren – und falls sie anderer Meinung sind, lieber schweigen, als in einen Diskurs oder ein Gespräch einzutreten. Die deutsche Kommunikationswissenschaftlerin und Meinungsforscherin Elisabeth Noelle-Neumann hat das Phänomen der Schweigespirale Anfang der 70er Jahre beschrieben. Was von Noelle-Neumann im politischen Kontext beobachtet und empirisch erforscht wurde, gilt auch im Unternehmensalltag: Als soziales Wesen will sich der Mensch, der Mitarbeiter, nicht isolieren. Er beobachtet ständig seine Umwelt, registriert feinste Veränderungen. Sein Gehirn verarbeitet pausenlos Eindrücke und Wahrgenommenes. Sieht einer, dass das, wofür er sich einsetzt, immer mehr zunimmt, fühlt er sich gestärkt. Sieht allerdings einer, dass das, wofür er arbeitet, die Meinungen, die er vertritt, keine Wertschätzung erfahren – und somit an Boden verlieren –, verfällt er in Schweigen⁸⁵⁴. Ein Todesstoß für jede Form von Kreativität und Einsatzfreude für das Unternehmen. Solche Entwicklungen können nicht früh genug erkannt und ihnen entgegengesteuert werden.

⁸⁵² Vgl. von der Linde/von der Heyde 2010, S. 47 ff.

⁸⁵³ Siehe Kapitel 6.3, Ergebnisse der Co-Occurrence-Analyse und 6.4, Empirie: Verdichtung von Daten und Fakten und folgende.

⁸⁵⁴ Vgl. Noelle-Neumann/Schulz et al. 2009, S. 439 ff.

8.4 Kennziffern-Ideologie versus Beziehungs-Ideologie

Eine der heikelsten Positionen in der Neuausrichtung einer Unternehmenskommunikation nach der dialogischen Grundsatzphilosophie ist die „never ending story“, dass Betriebswirte und Controller permanent Messdaten wünschen Obwohl sie ahnen oder wissen (müssten), dass Kennziffern auf betriebswirtschaftlicher Basis nicht jene Phänomene festzuschreiben, zu definieren und zu quantifizieren in der Lage sind, die erfolgreiche Kommunikation ausmachen. Eben weil es sich um so genannte weiche (immaterielle) Faktoren handelt oder um (emergente) Phänomene handeln kann, die oft erst zu einem späteren Zeitpunkt aufgrund neuer Forschungsergebnisse anderer Wissenschaftszweige wie etwa der Neurowissenschaften erklärbar werden.

Die große Krux ist, dass sich der Mehrwert innovativer Leistung oder neuer Ideen, die durch das Praktizieren des wahren Dialoges zwischen Gesprächspartnern (auf welcher Managementebene auch immer) entstehen, nicht durch die Addierung der Einzelelemente erklären lässt und auch nicht auf diese rückführbar ist. Dieses als Emergenz bezeichnete Phänomen zu identifizieren und zu akzeptieren, wäre ein wirklich großer Schritt für CEOs als Kommunikationsverantwortliche. Die vertiefende Ergründung des Emergenz-Phänomens wiederum könnte Gegenstand weitere Forschungsarbeiten über dialogische Kommunikation sein.

Dass die dialogische Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft für einen Vorstandsvorsitzenden eines Elektrotechnikkonzerns oder eines Baukonzerns wichtiger ist als dessen Kenntnis über das Rechnungswesen, die Elektrotechnik oder den Straßenbau, ist evident – weil in Unternehmen einer gewissen Größenordnung für alle Bereiche Spezialisten zur Verfügung stehen. Ein CEO wird sich sehr wohl der Frage nähern müssen, ob die Welt der betriebswirtschaftlichen Kennziffern nicht tatsächlich die möglicherweise größte K.-O.-Falle ist – eine Frage, die nicht als Provokation gedacht ist, sondern als ernsthaftes Hinterfragen, ob die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern überhaupt in der Lage sind, die Vernetztheit und die Komplexität von Kommunikationsmechanismen in ihren Einzelkriterien zu definieren, zu identifizieren und zu bewerten. Solange dies nicht der Fall ist und gleichzeitig das Maß aller Dinge (was innerbetrieblich als wertig angesehen, entsprechend budgetiert und als unternehmensrelevant anerkannt wird) genau diese Kennziffern sind, gleicht dieser Zustand einer Zwangsjacke, die man anlegen muss, während man gleichzeitig zum Schwimmen aufgefordert wird. Eine Annäherung an befriedigende Lösungen könnten gemeinsame Forschungsprojekte mehrerer Wissenschaftsdisziplinen sein, derer es in Zukunft wohl vieler bedarf, will man der großartigen Komplexität von Kommunikation – und was sie alles bewirken kann – auch nur ansatzweise gerecht werden.

8.5 Technik und Dialog

Zu den im [Kapitel 4](#) dargelegten Herausforderungen an die (Interne)Kommunikation im Zusammenhang mit Führungsfragen und der Aktivierung von Know-how-Potenzialen seitens der

Mitarbeiter und Kollegen soll an dieser Stelle nochmals ausdrücklich auf die Frage der technischen Ausstattung und technischer Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten eingegangen werden.

Interne Reporting- und Informationssysteme erfahren eine immer größere technische Verfeinerung und Raffinesse. „Just-in-time“ lautet die Devise solcher Systeme, die sicherstellen, dass CEOs bzw. entsprechende Verantwortungsträger jederzeit per Knopfdruck den aktuellen Stand verkaufter Produkte, der am meisten nachgefragten Produkte, die genaue Identifikation von Frequenzen – mit exakter Angabe der verbrauchten Mengen, der auf Lager befindlichen Mengen – abrufen können. Es sind Kommunikations- und Informationssysteme, die blitzschnelles Reagieren auf offenkundig werdende Verbesserungspotenziale, Engpässe, Nachfragebooms, Mängel ermöglichen. Gleichzeitig steigen dadurch Kontrollmöglichkeiten in Richtung Mitarbeiter. Sind solche technisch ausgefeilten Systeme vorneweg dialogfeindlich? Keineswegs, denn die Technik ist bestenfalls nur ein zwischen Menschen und/oder Gruppen zusätzlich verankertes Kommunikationsmodul. Dieses soll Kommunikationsströme beschleunigen, das Registrieren von Abweichungen zeitnah festschreiben. Gekoppelt mit Leistungsanreizen und verbunden mit jeweils gemeinsam festgelegten Kontrollfaktoren können solche Systeme Arbeitsprozesse erleichtern und unterstützen – und in eine dialogisch ausgerichtete Unternehmenskommunikation integriert werden. Entscheidend ist dabei die solchen Systemen zugrunde liegende Annahme, dass sie der Transparenz, Optimierung und Beschleunigung von Verbesserungsprozessen dienen – und nicht der permanenten Überwachung von Mitarbeitern.

Fragen des Instrumentariums sind nichts anderes als Fragen der verwendeten Werkzeuge. Sie ersetzen nicht die dahinterstehende Kommunikationshaltung, sondern bringen diese möglicherweise sehr viel ungeschminkter noch zum Ausdruck. Das ist dann der Fall, wenn die Technik dazu dient, die persönliche Kommunikation zurückzudrängen und Transparenz und Schnelligkeit von Informationsflüssen nur ein Etikettenschwindel sind und in Wahrheit die totale Kontrolle und Überwachung von Mitarbeitern die Zielsetzungen sind.

Werden solche Systeme hingegen dafür verwendet, um aus einer dialogischen Kommunikationshaltung heraus Mitarbeiter in ihren Aufgaben zu unterstützen, ihre Profilierung und Kompetenzerweiterung zu fördern sowie ihre individuellen Fähigkeiten, dann können solche Systeme in einem kleinen Handwerksbetrieb genauso gute Dienste erweisen wie in einem Versicherungskonzern, für den intelligente technische Kommunikationstools zur Standardausrüstung zählen. Der Einsatz technisch anspruchsvoller Instrumente wird möglicherweise nur in Unternehmen mit einer dialogischen Kommunikationskultur richtigerweise als Unterstützung für menschliche Arbeitsleistungen empfunden – und nicht als reine Kontrollmaschinerie.

8.6 (Interne)Kommunikation ist CEO-Sache

Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft der Führungskräfte entscheiden über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Diesem Anspruch und dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist anspruchsvoll. So anspruchsvoll, dass die Argumentation dagegen ausgefeilter scheint als die Argumentation für diesen Aspekt der Führungsverantwortung.

Unterfüttert wird diese Annahme mit dem – empirisch nachweisbaren – Erfolgsfaktor, dass erfolgreiches Unternehmertum weniger mit Budgets, Instrumenten oder verfügbaren Ressourcen zusammenhängt als mit Motivation, Inspiration, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und Feingefühl hinsichtlich emotionaler Befindlichkeiten und interkulturell konnotierter Bedürfnisse⁸⁵⁵.

Das Management komplexer Systeme, auch von Unternehmen und Konzernen, wird verschiedentlich unter dem Thema von Governance analysiert und diskutiert. Geht man davon aus, dass Governance als allgemeines Grundmuster für die Gestaltung von Lebensbereichen gesehen wird, um diese auf Werte und Ziele auszurichten und die daran Beteiligten zu koordinieren, kann Governance als zusätzliche Unterfütterung wesentlicher Bereiche des Kommunikationsmanagements und der Kommunikationskultur gesehen werden, vorausgesetzt, der Modus der Steuerung des Systems erfolgt mittels „weicher“ Faktoren – durch Überzeugung und mittels entsprechender Anreizsysteme⁸⁵⁶.

Hinsichtlich der Führungsaufgabe der CEOs und der diesbezüglichen Führungsspanne (mancherorts auch als Kontrollspanne bezeichnet), die untrennbar mit der Verantwortung für strategische Kommunikation verbunden ist, divergieren zwar die Aussagen von befragten CEOs. Die Unterschiede sind aber mehr oder weniger marginal.

Die von der Verfasserin als „Zwölf-Apostel-Prinzip“⁸⁵⁷ bezeichnete Führungsspanne von rund zwölf Personen (plus/minus kleineren Abweichungen) dürfte die ideale Größenordnung sein, damit gewährleistet werden kann, dass ein CEO für die zu Führenden jederzeit zur Verfügung stehen kann, sie unterstützt, fördert oder gegebenenfalls coacht. Selbst bei einer großzügigen Interpretation, wieviel Personen umfassend geführt werden können, setzten erfolgreiche CEOs ihrer Führungsspanne mit unter 20 Personen klare Grenzen. Andernfalls leidet die fachliche oder menschliche Komponente.

Dialogische Führung bedeutet, die Begrenzungen einer (optimalen) Führungsspanne zu berücksichtigen und sorgfältiges Zeitmanagement einzuhalten. Beidem ist große Aufmerksamkeit zu widmen, weil Verzetteln unweigerlich zu einem Tunnelblick führen muss.

Dass Führungskräfte grundsätzlich mit einer wesentlich größeren Zahl von Kollegen und Mitarbeitern in Kontakt sind, gehört zum Managementalltag. Dialogisch geprägte, hochqualifizierte kooperative und partizipative Führungsarbeit hingegen ist nur mit einer relativ kleineren Gruppe von Menschen möglich⁸⁵⁸. Denn nur dann ist nach Meinung der befragten CEOs gewährleistet, dass alles Wichtige mit der jeweils nächsten Führungsebene persönlich besprochen werden kann – alle strategischen und persönlich relevanten Aspekte und Perspektiven. Zu hinterfragen, vertiefende Analysen durchzuführen oder das Bewerten und Gewichten von Informationen beanspruche große Zeitbudgets⁸⁵⁹.

⁸⁵⁵ Vgl. Buß 2012, S. 269 ff.

⁸⁵⁶ Vgl. Gläser 2008, S. 635 ff.

⁸⁵⁷ Erklärung „Zwölf-Apostel-Prinzip“: Diese Bezeichnung wird seitens der Verfasserin synonym für eine immer wieder diskutierte Führungsspanne verwendet, die besagt, dass Führungskräfte eine bestimmte Anzahl von zu Führenden optimal betreuen und weiterentwickeln können. Alles, was über eine bestimmte Anzahl von zu führenden Köpfen hinausgeht, verliert an Qualität. Die Verfasserin nennt dieses Prinzip deshalb „Zwölf-Apostel-Prinzip“, weil dies im europäischen Kulturkreis als ein allgemein verständliches Synonym für die ideale Größe eines Teams verstanden wird, das von einer Person bestmöglich geführt werden kann.

⁸⁵⁸ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 19_2015_ (9906–10270).

⁸⁵⁹ Vgl. Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 22_2015_ (16453–16687).

Die Bandbreite der Anzahl von Menschen, denen sich Führungskräfte und/oder CEOs ernsthaft widmen können, differiert zwar, weil man mit manchen z. B. nur ein wöchentliches Meeting absolviert. Die zentrale Aussage bleibt, wonach die intensiv Geführten rund ein Dutzend Menschen sein können. Der Kreis jener, mit denen regelmäßigerer Kontakt erforderlich und zweckmäßig scheint, geht darüber hinaus. Zitat aus der Empirie: „Wenn ich es unter der Perspektive sehe, dann würde ich sagen, sind es so ca. 30 Personen – im Kern. Mit unterschiedlicher Intensität. Ich habe mit manchen Leuten Jour fixe, ich sehe manche Leute fast täglich und es gibt manche Bereiche, die sehe ich einmal im Jahr. Das hängt von der Funktion ab“⁸⁶⁰.

Der persönliche Kontakt mit Mitarbeitern kann unterschiedliche Facetten aufweisen – je nach Mentalität der Führungskräfte oder CEOs. Das kann das (zufällige) regelmäßige Aufsuchen des Kaffeeautomaten sein, um dort sich zufällig ergebende Kontakte zu pflegen. Oder die Raucherecke, die dazu einlädt, Gespräche über alles und nichts zu führen, gleichzeitig aber Verbundenheit und Akzeptanz signalisiert. Selbst wenn einer den Fußballplatz oder den Golfplatz für die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen als geeignet erachtet, kann dies eine durchaus effektive Methode sein. Andere bevorzugen mit Vorstandskollegen und relevanten Stakeholdern ein Schiwochenende am Arlberg oder einen Segeltörn an der kroatischen Küste, um einmal im Jahr die Beziehungsebene ganz bewusst und gezielt in einer Umgebung zu pflegen, die nicht dem Berufsalltag entspricht. Die Bandbreite ist auch angesichts zunehmender Restriktionen für Einladungen diverser Art groß – und hat ihre Berechtigung. Kollegen und Mitarbeiter, die sich auch außerhalb von Besprechungen, Meetings und Jours fixes etwas zu sagen haben, werden grundsätzlich wertschätzender miteinander umgehen. Solche Begegnungen fördern gegenseitiges Verstehen und Verständnis. Ein CEO brachte diese Vorteile auf den Punkt und betonte: „Ich geh’ einmal im Jahr mit bestimmten Leuten aus dem Unternehmen Jagen. Das ist genauso viel, das ist genauso effektiv, wie wenn ich mit ihnen jede Woche drei Stunden ein Businessmeeting machen würde. Da klärst du alles.“⁸⁶¹

Wer die persönliche Kommunikation, das Face-to-Face-Gespräch, zum Ausnahmefall degradiert, verliert. Führungskräfte hingegen, die das persönliche Gespräch zum zentralen Instrument erklären und die gesamte Persönlichkeit des Kollegen/Mitarbeiters im Fokus haben, werden dadurch auch deren gesamtes Potenzial und Können aktivieren. Der Umfang des Erfolges hängt von der Konsequenz und Kongruenz der damit verbundenen dialogischen Führungs- und Kommunikationshaltung ab.

8.7 Interdisziplinäre Kooperation als Chance

Disziplinübergreifende Kooperationen anstelle eitler Schrebergartenmentalität: Als größte Herausforderung mag der heute erforderlich erscheinende Transformationsprozess sein, eine stets begrenzend wirkende wissenschaftliche Disziplingläubigkeit zu beenden und – in bester dialogischer Zugewandtheit – interdisziplinären Kooperationen ohne Beschränkungen den Vorzug zu geben.

⁸⁶⁰ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 13_2015_ (2822–3199).

⁸⁶¹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 11_2015_ (19125–19388).

Die wichtige Diskussion der Weiterentwicklung von Methoden der Internen Kommunikation kann ohne das Öffnen der Tür zu verstärkter und intensiver interdisziplinärer Forschungsarbeit nach Ansicht der Verfasserin nicht mehr erfolgversprechend sein. Die Diskussion innerhalb der einzelnen Wissenschaftszweige dreht sich teilweise im Kreis – und führt im Moment nur zu einer weiteren Verfeinerung bereits bekannter Methoden, Modelle und Instrumente.

Der große Sprung zu Fortschritten in der Unternehmenskommunikation ist verbunden mit der Interdisziplinarität – unter anderem auch mit der Möglichkeit, die Neurokommunikation als Transdisziplin durch theoretische und empirische Forschungsarbeiten zu einer neuen Form der völlig auf den Menschen und dessen Bedürfnisse konzentrierten Kommunikationsleistung werden zu lassen. Die erhellenden Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften werfen heute schon ein vielversprechendes Licht auf bisher nicht ausreichend aktivierte Potenziale von Mitarbeitern, auf neue positive Energien in den Unternehmen, die zu einer bis dato ungeahnten Resilienz und Krisenfestigkeit der Unternehmen führen können.

Diese Auseinandersetzung mit der Annäherung an das Thema Interne Kommunikation über den Weg anderer Wissenschaftszweige – wie der Neurowissenschaften, der Pädagogik, Psychologie oder auch der Medizin – wird Erkenntniszugewinne bringen, die zu einem Paradigmenbruch führen könnten, indem Instrumente und Methoden, denen man bisher blind vertraute – Kennziffern als Maßstab aller Bewertungsmechanismen in den Unternehmen –, relativiert werden und erkannt wird, dass die wirkliche Bewertungsgröße der Mitarbeiter an sich, als Person, sein könnte. Dafür wird unter anderem die spezielle Annäherung an das Thema über die Neurowissenschaft als wertvoll und aufschlussreich angesehen. Das Wissen und die Berücksichtigung neuronaler Wirkketten und Zusammenhänge eröffnen heute CEOs und Führungskräften neue Möglichkeiten, die Emotionen und das Wohlfühl zwecks Steigerung der Motivation und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern und Kollegen zu beeinflussen und zu steuern.

Kommunikationsmethoden und Kommunikationsinstrumente haben u. a. durch die digitale Welt (Intranet, Facebook, Corporate Radio und TV, Newsletter) eine Bandbreite und Vielfalt erreicht, die es einem Vorstandsvorsitzenden jederzeit ermöglicht, bis zum höchstgelegenen Baucontainer eines Bautrupps vorzudringen, der die Generalsanierung der Hochalpenstraße vorantreibt. Trotz der Vielfalt und der Bandbreite von Methoden und Instrumenten und der nahezu unbegrenzten Kommunikationsmöglichkeiten scheint sich die Diskussion um die erfolggarantierende Unternehmenskommunikation im Kreis zu drehen.

Oder anders ausgedrückt: Es scheint an der Zeit zu sein, zu erkennen, dass Kommunikations- und Managementmodelle, und seien sie noch so vielschichtig, zirkulär und instrumentell wie methodisch raffiniert aufgebaut und begründet, nicht die Erwartungen nach einem Patentrezept für erfolgreiches Management erfüllen können – weil sie sich einerseits eben auf Instrumente und Methodendebatten konzentrieren und andererseits das ausklammern, was den Unternehmensalltag und die Prozesse von Projektabwicklungen oder Entscheidungsabläufen entscheidend prägt und in eine qualitative Exzellenz erhebt oder nicht: die zwischenmenschliche Interaktion, die Face-to-Face-Kommunikation und die Kultur der persönlichen Zuwendung und des Respekts.

Hinsichtlich einer diesbezüglichen Repositionierung der Unternehmenskommunikation und einer Reformulierung eines diesbezüglichen Managementverständnisses muss daher der Anspruch erhoben werden, dass erst durch eine umfassende Berücksichtigung aller kommunikativen Vorgänge in einem Unternehmen, also der formalen, informellen und instrumentellen – aber vor allem der Alltagskommunikation und der Prozesskommunikation –, von einer Kommunikationshaltung eines CEOs gesprochen werden kann, die dieser umfassenden –, auf das Mitarbeiterwohl und das Unternehmenswohl zentrierten Kommunikationsverständnisses gesprochen werden kann. Der Verdacht, dass sich die gläserne Decke der Kennziffernmentalität nicht nur unbewusst mangels eines besseren Wissens eingeschlichen haben könnte, sondern um Kapazitäten zu binden mit Blickrichtung der hierarchisch im mittleren und unteren Segment angesiedelten, damit nicht die Frage nach dem strategisch letztverantwortlichen Verursacher des Kommunikationsdesasters gestellt wird, muss erst noch entkräftet werden.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, Grit Mareike (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Herausgeber: Prof. Dr. Manfred Bruhn, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Au, Sebastian (2014): Multisensorisches Marketing in der Lebensmittelbranche. Theoretische Grundlagen und Anwendungsbeispiele, Hamburg: Igel Verlag RWS.
- Benesch, Michael (2011): Psychologie des Dialogs, Wien: Facultas.wuv.
- Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.) (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblattsammlung 2001ff., München.
- Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.) (2011): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001ff., Neuwied: Luchterhand.
- Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.) (2014): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001ff., Neuwied: Luchterhand.
- Bentele, Günther/Nothhaft, Howard (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 357–380.
- Bleicher, Knut (2011): Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme. St. Galler Management-Konzept, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus.
- Bohm, David (2014): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, 7. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Boris von der Linde/Anke von der Heyde (2010): Psychologie für Führungskräfte. Matthias T. Meifert (Hrsg.), 3. Auflage, Freiburg/Breisgau, Berlin, München: Haufe-Mediengruppe.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buber, Martin (2014): Das dialogische Prinzip, 13. Auflage, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Buchholz, Ulrike (2016): Auf dem Weg vom Mauerblümchen zum integralen Bestandteil des General Managements: Eine Standortbestimmung der internen Kommunikation, in: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS, 42-52, 43 f.
- Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Hemann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

- Burmann, Christoph/König, Verena/Meurer, Jörg (2012): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen - Strategien - Controlling, Wiesbaden: Springer.
- Burmann, Christoph/Zepelin, Sabrina/Riley, Nicola (2008): Interne identitätsorientierte Markenkommunikation, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation : Grundlagen, Konzepte, Fallbeispiele, München: Vahlen, S. 129–141.
- Burmann, Christoph/Zepelin, Sabrina (2013): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Generierung von Markenverständnis durch interne Kommunikation, in: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, 115-139.
- Buß, Eugen (2012): Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, 3., überarbeitete Auflage, München: Oldenbourg.
- Deutinger, Gerhild (2016): Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, 93-107, 96 ff.
- Deutinger, Gerhild (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dietz, Karl-Martin/Kracht, Thomas (2011): Dialogische Führung. Grundlagen - Praxis - Fallbeispiel: dm-drogerie markt, 3., aktualisierte Neuauflage, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2000): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Dörfel, Lars/Arndt, Susanne (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit, 1. Aufl., Berlin: scm c/o Prismus.
- Drucker, Peter (2012): Managing for the Future, Hoboken: Taylor and Francis.
- Ebert, Helmut (2014): Unternehmenskommunikation und Vertrauen. Eine Bestandsaufnahme der Glaubwürdigkeitsforschung, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001ff., Neuwied: Luchterhand, 8.76/1-54.
- Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2006): Mitarbeiterkommunikation, in: Lyczek, Boris/Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, S. 217–256.
- Friedenthal-Haase, Martha/Koerrenz, Ralf (Hrsg.) (2005): Martin Buber. Bildung, Menschenbild und Hebräischer Humanismus; mit der unveröffentlichten deutschen Originalfassung des Artikels "Erwachsenenbildung" von Martin Buber, Paderborn: Schöningh.
- Fröhlich, Manuel (2005): Vom Vorposten internationaler Verantwortung und der Einsamkeit des Geistesturmes: Dag Hammarskjöld und Martin Buber, in: Friedenthal-Haase, Martha/Koerrenz, Ralf (Hrsg.): Martin Buber. Bildung, Menschenbild und Hebräischer Humanismus; mit der unveröffentlichten deutschen Originalfassung des Artikels "Erwachsenenbildung" von Martin Buber, Paderborn: Schöningh, 97-115.

- Fuchs, Werner T. (2014): Storytelling: Wie hirngerechte Marketing-Geschichten aussehen, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 167–182.
- (2010): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gegenfurtner, Karl R. (2011): Gehirn und Wahrnehmung. Eine Einführung, Aktualisierte Neuauflage, Frankfurt, M.: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Georg, Franck (2007): Jenseits von Geld und Information - Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159–168.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.
- Gläser, Martin (2008): Medienmanagement, München: Vahlen.
- Görnitz, Thomas/Görnitz, Brigitte (2016): Von der Quantenphysik zum Bewusstsein. Kosmos, Geist und Materie, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hauer, Eva-Maria (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, 109-124, 120 ff.
- Häusel, Hans-Georg (Hrsg.) (2014): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe.
- Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing betritt die Marketingbühne, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 11–19.
- Häusel, Hans-Georg (2014): Neuromarketing betritt die Marketingbühne, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, 13 f.
- Herbst, Dieter (2008): Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Interne Kommunikation, in: Dörfel, Lars/Arndt, Susanne (Hrsg.): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit, 1. Aufl., Berlin: scm c/o Prismus, S. 174–200.
- Herbst, Dieter (2014): Rede mit mir. Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren kann, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: SCM c/o prismus communications.
- Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2010): Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation. Welche Herausforderungen Führungskräfte annehmen müssen, Bern: Haupt.
- Hermanns, Arnold (Hrsg.) (2008): Handbuch Markenkommunikation : Grundlagen, Konzepte, Fallbeispiele, München: Vahlen.

- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 × 1 für Profis, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Hinterhuber, Hans H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute, 4. Auflage, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut.
- Hinterhuber, Hans H. (2010): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation.
- Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huber, Johannes/Fehringer, Andrea/Köpf, Thomas (2016): Es existiert. Die Wissenschaft entdeckt das Unsichtbare, Wien: edition a.
- Hubig, Christoph/Siemoneit, Oliver (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 171–188.
- Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS.
- Hüther, Gerald: Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, S. 73–97.
- Isaacs, William (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, 2. Auflage, Bergisch Gladbach: EHP.
- Kamps, Klaus (2007): Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kenning, Peter (2014): Neuroökonomik, Neuromarketing und Consumer Neuroscience: Eine Standortbestimmung aus der Perspektive der Wissenschaft, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 23–37.
- Kiefer, Markus: Twitter in der Unternehmenskommunikation, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblattsammlung 2001ff., München, 5.92, 1-92.
- Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.) (2010): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation um Internal Branding, Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage.
- Lindstrøm, Martin (2014): Making sense. Die Macht des multisensorischen Brandings, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 183–194.
- Luhmann, Niklas (2009): Die Realität der Massenmedien, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Luhmann, Niklas (2015): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 16. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luthans, Fred/Hodgetts, Richard Michael/Rosenkrantz, Stuart A. (1988): Real managers, Cambridge Massachusetts: Ballinger.
- Lyczek, Boris/Schmid, Beat (Hrsg.) (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.
- Maak, Thomas/Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Unter Mitarbeiter von Spitzeck Heiko, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Malczok, Melanie/Szyszka, Peter (2016): Interne Kommunikation - warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 19–38.
- Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main: Campus.
- Mast, Claudia (2008): Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, 403–434, 406 ff.
- Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 4., neue und erweiterte Auflage, Stuttgart: UTB.
- Mast, Claudia (2014): Interne Kommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 1120 ff.
- Mast, Claudia (2015): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, München: Vahlen Verlag.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz.
- Mead, George Herbert/Morris, Charles W. (Hrsg.) (2013): Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 17. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.) (2013): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.
- Müller, Katja (2007): Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation, Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jg. 38, No. 2, S. 149–164.
- Nestle, Wilhelm (1973): Platon Hauptwerke, Stuttgart: Kröner.
- Neumann, Uwe (2006): Platon, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.) (2009): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch.
- Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.) (2009): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch.
- Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.) (2016): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer VS.
- Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2007): Vertrauensmanagement in Unternehmen: Grundlagen und Fallbeispiele, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 189–203.
- Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management, Frankfurt am Main: Lang.
- Pfannenberg, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Neuausgabe, völlig überarbeitet, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler.
- Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reinisch, Franz (2007): Die Köpfe sind das Kapital. Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen, Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Reisyan, Garo D. (2013): Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Remmele, Bernd; Seeber, Günther; Speer, Sandra; Stoller, Friederike (2012): Ansprüche an und Grenzen von ökonomischer Grundbildung für Erwachsene. Forschungsbericht zur anwendungsorientierten Grundlagenforschung im Kontext der Forschungswerkstatt "Ökonomische Grundbildung für Erwachsene", Los Nr. 3, Download www.uni-koblenz-landau.de, Universität Koblenz-Landau, Wissenschaftliche Hochschule Lahr.
- Rohrhirsch, Ferdinand (2011): Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rohrhirsch, Ferdinand (2011): Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Rolke, Lothar (2007): Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 575–585.
- Sackmann, Sonja A. (2010): Markenorientierte Führung und Personalmanagement, in: Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation um Internal Branding, Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage, 48 - 59, 49 ff.
- Scheier, Christian/Held, Dirk (2014): Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 77–114.

- Schein, Edgar H./Hölscher, Irmgard (2006): Organisationskultur, 2., korrigierte Auflage, Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.
- Schenk Michael (2009): Interpersonale Kommunikation, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, S. 65–80.
- Schick, Siegfried (2010a): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schick, Siegfried (2010b): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmidt, Holger J./Krobath, Karin (2010): Innen beginnen: von der internen Kommunikation zum Internal Branding, in: Krobath, Karin/Schmidt, Holger J. (Hrsg.): Innen beginnen. Von der internen Kommunikation um Internal Branding, Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage, S. 19–30.
- Schulz, Winfried (2008): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz, Winfried (2009): Kommunikationsprozess, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, 2., aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, S. 169–199.
- Schulz von Thun, Friedemann (1982): Miteinander reden. Störungen und Klärungen; Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Seeber, Günther (2006): Ökonomische Bildung in der Schule - Notwendigkeit und Handlungsbedarf, WHL Diskussionspapiere Nr. 7, Download <http://www.whl-lahr.de/diskussionspapiere>, Lahr.
- Spitzer, Manfred (2014): Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen, München: Droemer.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Conrad, Peter und Sydow, Jörg, München: Verlag Franz Vahlen.
- Storch, Maja: Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, 35–72, 37.
- Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber.
- Storch, Maja/Tschacher, Wolfgang (2016): Embodied communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, 2., erweiterte Auflage, Bern: Hogrefe.
- Stürmer, Ralf/Schmidt, Jennifer (2014): Wie man den Emotionswert von Produkten messen kann. Emotionen als Entscheider und Werttreiber, in: Häusel, Hans-Georg

- (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 3. Auflage, München: Haufe Lexware Verlag; Haufe-Gruppe, S. 115–129.
- Szyszka, Peter/Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation - ein Begriff revisited, in: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden: Springer VS, 33 ff.
- Tölle, Eike/Schumann, Karen (2011): Das Verhältnis erfolgreicher deutscher Familienunternehmen zur Presse, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Loseblattsammlung 2001ff., Neuwied: Luchterhand, 6.30/1-27.
- Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, 355-396.
- Tschacher, Wolfgang: Wie Embodiment zum Thema wurde, in: Storch, Maja/Cantieni, Benita/Hüther, Gerald/Tschacher, Wolfgang (Hrsg.): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 3. Nachdruck 2015 der 2., erweiterten Auflage 2010, Bern: Verlag Hans Huber, 11-34, 15.
- Uysal, Nur (2016): Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication, International Journal of Business Communication, Jg. 2016, Vol. 53 (2), S. 181–199.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 12., unveränderte Auflage, Hogrefe, Bern: Hans Huber.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B.M. (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 321–337.
- Wolf, Guido (2010): Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation, Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21–71.
- Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 21–70.
- Zerfaß, Ansgar (2008): Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, 435-469, 439.
- Zerfaß, Ansgar (2010): Controlling und Kommunikations-Controlling aus der Sicht der Unternehmensführung, in: Pfannenberger, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Neuausgabe, völlig überarbeitet, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 28-50, 38 ff.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler.

Anhang

A1	Danksagung	ii
A2	Abbildung 4: Dialogisches und Emergenz	iv
A3	Transkripte der Interviews (digital)	vi
A4	Codes und Zitatezuordnung	vi
A5	Zitate als Grundlage für sieben Leitideen	xliii

A1 Danksagung

Ein herzliches Dankeschön!

So ungewöhnlich die Wegstrecke war, die zu der vorliegenden Dissertationsschrift führte, so groß ist die Dankbarkeit ob der außergewöhnlichen Wegbegleiter, die ich kennenlernen durfte. Lernen und Forschen kann dank solcher Persönlichkeiten eine wunderbare Wandlung erfahren: vom Mittel zum Zweck zur Passion. Unabhängig von Themen, Alter und Studierendenstatus.

Wie prägend und festigend so ein Weg für die menschliche und fachliche Entwicklung ist. Wie aufschlussreich, aber auch erschütternd die Erkenntnis, dass man am Ende eigentlich alles neu aufrollen und neu beginnen möchte. Welche Freude und immer wiederkehrende Aufbruchstimmung, wenn Professoren, Assistenten und die zahlreichen universitären Helfer und Unterstützer in Büros, Bibliotheken und Versorgungseinrichtungen eine Kultur des Ermöglichens und nicht des Verhinderns pflegen.

Das federt die nicht ausbleibenden Tiefs ab. Das ermuntert in Phasen der Ratlosigkeit und des vermeintlichen Scheiterns. Das ist nicht selbstverständlich und daher besonders hervorzuheben. Denn alle unserer Forschungsgruppe, die mit den Jahren dann doch zu einer sehr überschaubaren und kleinen Einheit geschrumpft ist, absolvierten ihr Doktoratsstudium berufs begleitend und als Externe. Zumeist nach vielen Jahren Berufstätigkeit. Nicht mehr ganz taufisch, aber mit dem festen Willen und der Überzeugung bestückt, dass Wissenszuwachs und Erkenntnisgewinn nicht ein Vorrecht der Jugend sind, sondern verbunden mit Berufserfahrung und unvoreingenommener Offenheit zu jeder Zeit geistige Höhenflüge ermöglichen. Auch zur Halbzeit des Berufslebens oder im dritten Drittel. Unabhängig vom Thema, Alter und persönlichen Status.

Eine insgesamt ganz spezifische Annäherung an das Thema Lernen und Forschen.

Landau scheint hierfür vieles richtig und vieles richtig gut zu machen. Dafür und allen, denen ich an der Universität begegnet bin und die ich nur motivierend erlebt habe, ein herzliches Dankeschön!

Dem allgemeinen Dankeschön folgend möchte ich aber noch einen speziellen Dank an Menschen zum Ausdruck bringen, ohne deren Mittun und Zutun ich diese Arbeit nicht zu Ende hätte führen können. Ja, mehr noch. Sie haben dazu beigetragen, dass aus einer ursprünglich auf Wissenserweiterung fokussierten Forschungstätigkeit eine wissenschaftliche Beziehungsebene entstanden ist, die im besten dialogischen Sinn mich mit allen Sinnen, geistig und seelisch und verstandesmäßig eingenommen hat.

Mein Mann Dr. Lothar **MAYRHOFER**, meine Kinder **ALEXANDER**, **STEPHANIE** und **MAXIMILIAN** haben mit großem Verständnis, mit Gelassenheit und oft unglaublicher Geduld die Auf- und Abs mitgetragen, die naturgemäß während eines mehrere Jahre dauernden Studiums auftreten. Ich möchte ihnen für ihre unermüdliche, berührende und liebevolle Unterstützung und die vielen aufbauenden und erhellenden Gespräche von ganzem Herzen Danke sagen.

Darüber hinaus gilt den beiden Universitätsprofessoren Dr. Jendrik **PETERSEN** und Dr. Günther **SEEBER** für ihre inhaltliche Begleitung und wohlwollenden Aufmunterungen zur Vertiefung der Themenstellung mein spezieller Dank. Insbesondere seien sie bedankt für die gewährten Freiheiten

zum uneingeschränkten eigenständigen Arbeiten: Prof. Seeber für seine bejahende Haltung, interdisziplinäre Grenzziehungen verblässen zu lassen. Prof. Petersen, der uns alle viele Jahre fördernd und fordernd betreute, für das im besten Sinn des Wortes konsequent praktizierte Dialogische Management unserer Forschungstätigkeit. Das ließ Flügel wachsen.

Ohne meine Interviewpartner und die durch sie ermöglichten empirischen Erkenntnisse wäre ich zu manchen Kernerkenntnissen nicht vorgedrungen. Sie haben mir durch die Bereitstellung ihrer Zeit, ihres Expertenwissens und durch ihre beeindruckende Offenheit viele Einblicke in die Kommunikationspraktiken von CEOs gewährt, die diese Forschungsarbeit wesentlich beeinflussten. Dafür ein Dankeschön an meine Interviewpartner⁸⁶² (hier in alphabetischer Reihenfolge angeführt):

BERGER, Alfred, Mag., NÖM, Vorstand Finanzen und Marketing, CEO.

BRANDSTETTER, Andreas, Dr., Uniqa, Vorsitzender des Vorstandes und CEO.

EDERER, Brigitte, Mag., Aufsichtsrat, Corporate Human Resources, CEO.

EGIT, Alexander, Mag., Greenpeace, NGO, CEO Austria und Eastern Europe.

HARTLAUER, Robert, Hartlauer GmbH, CEO/Geschäftsführer/Eigentümer.

HASELSTEINER, Hans-Peter, Dr., STRABAG, Aktionär, Eigentümer.

HÄUPL, Michael, Dr., Bürgermeister und Landeshauptmann, Wien.

HEILINGBRUNNER, Gerhard, Dr., Umweltdachverband, NGO, Geschäftsführer, Präsident.

KAPSCH, Georg, Mag., Kapsch AG, Präsident Industriellenvereinigung (IV), Eigentümer.

KONRAD, Christian, Dr., Generalanwalt, Österr. Raiffeisenverband, NÖ-Holding, Präsident.

KRASA, Nikolaus, Dr., Erzdiözese Wien, Generalvikar, NPO – Katholische Kirche.

MAHRER, Karl, BA, Landespolizeidirektion Wien, General und Vizepräsident.

OFNER, Günther, Dr., Flughafen Wien, CEO und Chief Finance Officer (CFO).

PLACHUTTA, Mario, Plachutta GmbH, Geschäftsführer-Eigentümer.

RAIDL, Claus, Dkfm., Dr., Österreichische Notenbank/Nationalbank, Präsident.

RÖDLER, Suzanne, Dr., CliniClowns, Präsidentin-Stellvertreterin, Medizinerin.

SENKER, Ilse, Autohandel, Kommerzialrat, Geschäftsführerin/Eigentümerin.

UHER, Thomas, Dr., Erste Bank, Vorstand und Vorstandssprecher.

WINKLER, Matthias, Mag., Sacher GmbH, Geschäftsführer und Eigentümergebote.

Was würde man tun ohne freundschaftliche Unterstützung von Studienkollegen und Freunden? Gut, dass es sie gibt – und da möchte ich allen voran Dr. Jens **OLESCH** danken, der als Role-Model

⁸⁶² Die angeführten Funktionen und Positionen der Interviewpartner beziehen sich auf den Zeitraum 2012–2015, den Zeitpunkt der Kontaktaufnahmen bzw. der dann geführten Interviews.

für ein jederzeit gewährtes offenes Ohr, für gemeinsames inhaltliches Hinterfragen oder Hilfestellung bei technischen Problemen gelten kann. Ebenso danke ich Dr. Pablo **PEYROLON** für wissenschaftliche Gespräche, die die Mühen der Ebenen vergessen ließen.

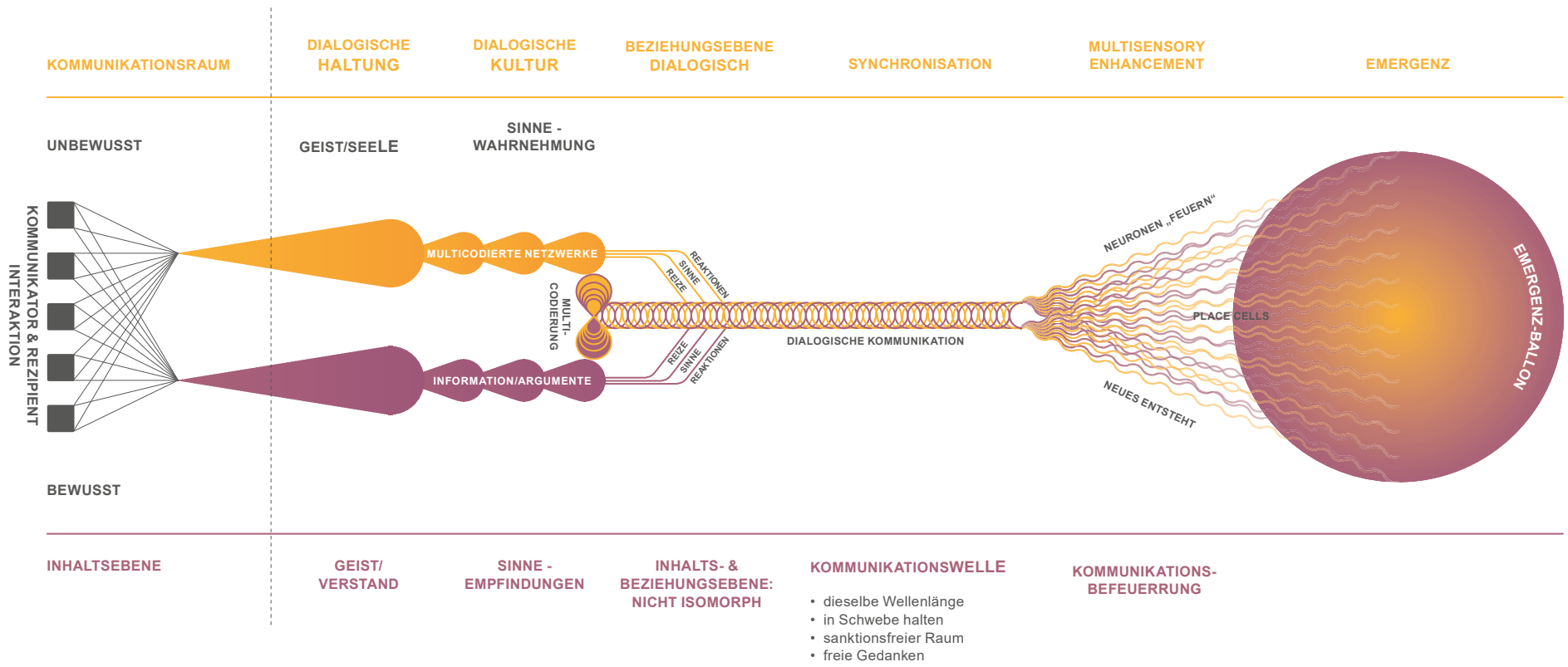
Meinen Kolleginnen und Kollegen wiederum möchte ich dafür danken, dass sie aus der Forschungsgruppe von Prof. Petersen ein Team haben entstehen lassen – aus den verschiedensten Regionen Deutschlands, aus Österreich, der Schweiz, Liechtenstein kommend und immer wertschätzend und hilfsbereit, wenn wieder einmal eine Krise angesagt war.

Abschließend darf ich noch vor allem auch die Hoffnung zum Ausdruck bringen, dass uns alle der Dialog, die dialogische Haltung und Kultur in den kommenden Jahren verbinden möge – und weitere fruchtbare Phasen von interdisziplinärer Zusammenarbeit und von Disziplinen überschreitender Kooperation folgen!

Angelika Mayrhofer-Battlogg

A2 Abbildung 4: Dialogisches und Emergenz

Zur Darstellung des komplexen und vielschichtigen Kommunikationsprozesses, der tagtäglich bei jeder Interaktion, bei jedem dialogischen Gespräch, unzählbar häufig abläuft, wird die [Abbildung 3](#) hier nochmals in einer vertikalen Variante dargestellt.



A3 Transkripte der Interviews (digital)

Die transkribierten Interviews sind aus Gründen der Anonymisierung nicht im Anhang angeführt. Sie sind im Software-Programm Dedoose jederzeit für die Verfasserin mit Passwort abrufbar und liegen in einer teilanonymisierten Fassung bei den Gutachtern dieser Arbeit – auf einem USB-Stick bzw. einer CD-ROM. Dass sich die 22 CEOs als Interviewpartner für diese wissenschaftliche Arbeit dankenswerterweise zur Verfügung stellten, unterliegt keinem Anonymisierungswunsch – dennoch wurde hinsichtlich der Interviewinhalte Anonymisierung zugesagt, auch in der Hoffnung auf größtmögliche Offenheit bei den Interviews. Aus diesen Gründen werden die transkribierten Texte nicht publiziert. Etwaige Hinweise auf die Firma, auf Abteilungen oder Kollegen, die Rückschlüsse auf das Unternehmen ermöglicht hätten, wurden daher bei den für die Analyse verwendeten Zitate durch Buchstabenkombinationen wie XY ersetzt. Ansonsten gab es bei den Zitaten keine stilistischen Veränderungen bei sprachlichen Ungenauigkeiten. Auch keine Vervollständigung angefangener, nicht zu Ende gesprochener Sätze. Das bedeutet: Wie gesprochen, wurde transkribiert – und alles so belassen, wie im Interview gesagt. Das erachtete die Verfasserin für wichtig im Sinne der Authentizität der Aussagen und der darauf aufbauenden Analysen.

A4 Codes und Zitatezuordnung

Damit die Bündelung von 15 auf zehn und dann auf fünf Codes nachvollziehbar ist, ebenso die Zuordnung der Zitate aus den Experteninterviews, werden diese hier explizit ausgewiesen:

Budget (Hauptcode 1):

BUDGET: finanzielle Ressourcen, Geld, Aufwand.			98 x
			98 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Budget? Ja, natürlich. Wieviel? Keine Ahnung. Also wir haben ein Budget für Investor Relations, Pressekonferenzen, externe Kommunikation und interne Kommunikation, für Konferenzen.“ (25684–25973)

„Man muss so viel ausgeben, dass die Aufgaben erfüllt sind. Es kann sich auch durch irgendein Ereignis ändern. Wenn wir angepinkelt werden von irgendjemand, wenn wir in XYZ⁸⁶³ einen Auftrag haben, dann müssen wir mehr ausgeben für Kommunikation und mehr aufwenden, aufklären und so. Wenn ein Betrugsfall auftritt und wir kommen in die Medien, müssen wir aufklären.“ (15062–15454)

⁸⁶³ Auch Ortsangaben wurden zur Vermeidung einer möglichen Zuordnung und Nachvollziehbarkeit anonymisiert.

„Wie gesagt, interne Kommunikation ist Chefsache. Ist Führungskräfte-sache und dafür brauch' ich kein Budget.“ (23390–23499)

„Wir haben ein Marketing & Sales-Budget und Kommunikation ist ein nicht explizit ausgewiesener mitverstandener Teil unserer Marketingausgaben.“ (24016–24157)

„Budget Interne Kommunikation? Witzigerweise das doppelte wie für die externe.“ (41519–41630)

„Einen Markenwert kann ich verkaufen. Aber interne Kommunikation kann ich nicht verkaufen. Sie muss klappen, weil sonst mein Produkt zu teuer wird.“ (54719–54869)

„Da fahre ich die Werbung herunter. Spare – was mittelfristig schlecht ist Aber einmalig verdreifach ich für das nächste Jahr den Gewinn ... was in Summe nichts bringt ... Weil, wenn das jetzt für den Verkaufsprozess wichtig ist, schmücke ich Ihnen die Braut, dass die Tür nicht zugeht.“ (57124–57478)

„Logischerweise ein sehr hohes Kampagnenbudget. Zwischen Kampagnenbudget und Kommunikationsbudget ist es sehr schwer eine Trennung zu machen.“ (242–421)

„Es gibt ein Budget, was Unternehmenskommunikation nach außen ist. Wo auch die Werbung reinfällt. Das ist klar. Aber eine interne Kommunikation ... erstens ist das nicht so aufwendig ... wir haben jetzt ein Computersystem installiert ... das heißt, der Computer ist ein sehr starkes Kommunikationsinstrument.“ (14385–14862)

„Budget? Na ja, ich kann es Ihnen ehrlich gestanden nicht sagen ... Ich bin kein Markenartikler. Ich würde sagen, ich habe vielleicht 0,5 Prozent insgesamt. Weltweit.“ (33162–33451)

„Wir haben ein ‚Öffentlichkeits-Budget‘. Das wird aus verschiedenen Töpfen zusammengestellt – und da ist die interne Kommunikation drin. Die ist nicht gesondert ausgewiesen.“ (20902–21074)

Dialogische Führung (Hauptcode 2):

DIALOGISCHE FÜHRUNG.			490 x
	Assistenzcode 2:		
	Unterstützung, Förderung	67	
		67	67 x
			Gesamt 557 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ja, wenn ich einen Dialog ernst nehme, dann muss ich auch die Argumente ernst nehmen.“ (26896–26982)

„Ich glaube, die Kunst ist es, und die ist manchmal irrsinnig schwierig, zu schaffen, dass niemand etwas von einem anderen, von außen, oder von den Medien erfährt, wenn er von innen informiert

werden sollte. Ich glaube, es geht gar nicht so um die Frage des Inhalts. Es geht mehr um den Zeitpunkt.“ (319–618)

„Das Wichtigste ist, dass es die gleiche Augenhöhe gibt.“ (19121–19177)

„Auf diese Weise gewinnen auch die Mitarbeiter und steigt auch deren Führungsqualität. Also, das kann ich ja, ohne eitel zu sein, behaupten, dass alle Leute, sowohl die, die ich in meinen Führungsfunktionen in Österreich als auch alle Leute, die ich international gehabt habe, die haben alle Karriere gemacht.“ (26682–26996)

„Ja, 90 Prozent ist das. Entweder im Zweiergespräch. Oder möglichst unter Beiziehung aller Beteiligten. Und möglichst unter Vermeidung der Gesprächsgattung: Ich zeig' dir jetzt, wer der Chef ist und sag', wo's langgeht.“ (22667–2903)

„Dann braucht's du natürlich eine Stimmung im Haus, wo die Leute keine Angst haben, zu sagen, ich glaub', das ist eine schlechte G'schicht, was ihr da macht's – meine Herren im Vorstand.“ (7115–7298)

„Dialog – da hat die Nummer 1 die Aufgabe, es zu leben. Zu zeigen, wie das ist. Ganz eindeutig.“ (14418–14507)

„Sicher ist der Dialog ein wichtiger Baustein. Sicher nicht der einzige – aber wahrscheinlich ein unerlässlicher. Also wenn ich mit meinen unmittelbaren Berichtspflichtigen nicht im Dialog bin, dann werde ich sie wahrscheinlich nicht entsprechend führen können.“ (9486–9905)

„Wir haben das von Anfang an so eingerichtet und zehn Jahre so durchgehalten, dass jeden Tag um 8.00 Uhr in der Früh eine Besprechung stattgefunden hat, wo man die wichtigsten Dinge, die angestanden sind, ausdiskutiert hat. Da war ich nicht immer dabei, weil ich da auch auf Dienstreisen war. Aber das hat jeden Tag stattgefunden ... Dort ist auch ganz gezielt darauf Wert gelegt worden, dass jeder ganz offen seine Meinung sagt.“ (735–1207)

„Bei uns hat's das einfach nicht gegeben, dass ein Mitarbeiter irgendwo was gesagt hat und dann der CEO gekommen ist und gesagt hat, das ist anders.“ (33281–33448)

„Ich sag', es wird zwei Generationen dauern, bis aus allen Kollegen mit Führungsfunktionen Menschen werden, die auch allgemein – und nicht nur auf Einzelfälle beschränkt – gerne kommunizieren.“ (15629–15822)

„Dialog – ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog.“ (21266–21874)

„Es ist immer wichtig, zu wissen, auch den Schlüsselpersonen, wie es ihnen geht. Und was man zum Teil total vernachlässigt, wie es einem privat geht.“ (6762–7080)

„Sicher steht ganz vorne das Vertrauen. Ganz vorne.“ (11165–11399)

„Sicherlich das Wesentlichste ist der menschliche Kontakt.“ (7398–7455)

Dialog & Gespräch (Hauptcode 3):

DIALOG & GESPRÄCH. Anordnung – Kommunikation. I		1.120 x	
Assistenzcodes 3:			
	Führungsspanne/Kontrollspanne	292	
	Geruch, Aura	4	
1.	Gespräch	583	
	Gestik, Mimik	25	
	Grenzen des Dialogischen	204	
3.	Lösungsorientierung	377	
	Offenheit, Vertrauen	280	
	Optik, Aussehen	-	
	Ton, Stimmlage	12	
	Wirkung	128	
	Dialog – digital	123	
2.	Face-to-face, Gesicht	408	
		2.436	2.436 x
			Gesamt 3.556 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Also, ich glaube, eine Kontrollspanne bis zehn – das geht schon. Das geht. Aber darüber – das kann ich aus eigener Erfahrung sagen, ist heikel.“ (Text-Exzerpt 23253–23412)⁸⁶⁴

„... im Normalfall geht's darum, in einer wertschätzenden Art und Weise einmal herauszufinden, was ist das Problem. Schaffen wir es (eine Lösung des Problems, Anm. d. Autorin) miteinander.“ (22967–23313)

„Es ist ein Unterschied, ob ich Informationen austausche oder miteinander rede. Zweiteres fördert natürlich hundertmal mehr die Kreativität wie Ersteres.“ (2325–2478)

„Ein Gespräch, wo man sich wirklich hinsetzt und gebiert, da rechne ich mindestens eine Stunde.“ (6014–6115)

„Trotzdem gibt es einen nicht unerheblichen Teil, die noch von der alten Kultur der Obrigkeitgläubigkeit geprägt sind. Die werden nie offen mit mir kommunizieren. Die werden das schon – in der Latrinenkommunikation oder in der Gangkommunikation, mit ihren Kollegen. Aber nicht Richtung Vorgesetzter.“ (15821–16127)

„Das fachliche Know-how mit Kommunikation, im Umgang mit Kunden – mit Mitarbeitern – das ist wichtig. In den meisten Fällen kommen die Betriebsleiter aus den eigenen Reihen. Das heißt, man hat sie schon aufgebaut.“ (2266–2476)

⁸⁶⁴ Mit diesen Ziffern am Ende des jeweiligen Zitates werden die in den Transkripten markierten Textelemente dokumentiert. Sie sind unter diesem Zahlencode abrufbar. Die Textmarkierungen selbst sind mit unterschiedlichen Farben unterlegt, damit sich die mehrfachen Durchgänge der Analyseschritte nachvollziehbar voneinander unterscheiden lassen.

„In den Raucherecken werden auch 40 %, 50 % Probleme gelöst. Probleme gelöst ist vielleicht übertrieben, aber werden Geschäftsabläufe besprochen etc. Da redet man nicht nur über das Private. Genauso in der Kantine. Das ist sicher auch ein Kommunikationszentrum.“ (19731–20105)

„Ich bin der Meinung, ich brauche keinen internen Kommunikationsmanager. Weil, da hab' ich dann ein Problem im Haus. Denn wenn mir einer anschaffen muss, du, mit dem musst du reden ..., nein, da hab' ich ein Problem mit den Abteilungsleitern, weil, da ist er falsch.“ (10604–10867)

„Also, klar sagen, jetzt diskutieren wir. Und dann klar sagen, jetzt entscheiden wir.“ (29881-30020)

„Das dialogische Element – nicht zu ersetzen. Nicht zu toppen.“ (17724–17789)

„Dialog kann mit Mehrwert verbunden sein, wenn das Gegenüber wirklich gute Informationen hat. Wenn er wirklich das (Thema, Anmerkung der Autorin) beleuchtet. Wenn er eine ‚Hidden Agenda‘ hat, ist Dialog manchmal mühsam.“ (27146–27384)

„Überwiegt eher die mündliche oder die schriftlich auf der Führungsebene? Mit meinem Führungskreis die mündliche. Mit der Masse die schriftliche.“ (13778–13924)

„Das heißt, dieser persönliche Kontakt kann durch nichts ersetzt werden – durch keine Technologie? Ja. Der Auffassung bin ich zutiefst. Das sagen übrigens auch Wissenschaftler.“ (2882–3057)

Dialogisches Prinzip (Hauptcode 4):

DIALOGISCHES PRINZIP.			276 x
	Assistenzcodes 4:		
	Energie, Aura	29	
3.	Kreativität, Energie	42	
	Konsens	34	
	Selbstreflexion	33	
	Nonverbale Kommunikation	23	
1.	Sanktionsfreier Raum	82	
	Kommunikation – schriftl.-digital	5	
2.	Zeitfaktor – aufwendig	80	
		328	328 x
			Gesamt 604 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ein wirklich fruchtbarer Dialog, der alle weiterbringt, mündet meistens in einem Konsens. Jeder Konsens entsteht nur durch einen ausgetragenen Dissens. Und du brauchst auch eine Streitkultur.“ (16831–17200)

„Wir haben so lange geredet, bis wir einen Konsens gehabt haben.“ (17180–17244)

„Was das dialogische Prinzip gefährdet, ist der Druck der Zeit.“ (21369–21612)

„Ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog. Ich hab' hier sehr viel zu tun mit ... ein Gutteil dessen, was ich hier tu', ist das Lösen von Problemen, bzw. vorbeugen, dass Probleme nicht entstehen.“ (21558–22024)

„... ganz wichtig ist, dass es das strukturiert gibt, dass es einen Führer gibt. Das heißt, die reden nicht durcheinander, sondern da hat jeder seine Zeit und muss sich vorher überlegen, was für die Kollegen wichtig ist.“ (1968–2230)

„Ich hab' überhaupt nichts dagegen, wenn Leute, die im Büro zusammenarbeiten, auf d' Nacht miteinander auf ein Bier gehen ... Ich hab' das selber ja auch gepflegt. Ich hab' das im Haus eingeführt ... auf ein Glas Wein und ein Schmalzbrot eingeladen.“ (6056–6507)

„Ich hab' immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das sage ich auch jedem: Wenn es etwas gibt, bitte, sagen Sie es. Denn nur wenn man es weiß, kann man es besser machen. Nur nicht hinunterschlucken und mit sich herumtragen.“ (9416–9687)

„Das kann ich ganz dringend empfehlen – nach der Devise leben: Management by wandering around. Möglichst viel das Büro verlassen, hinauszugehen, mit Kollegen zu reden, sich ein Bild zu machen. Und sich immer wissbegierig und neugierig – ohne aufdringlich zu sein – zu zeigen. Den anderen das Gefühl zu geben, das interessiert mich, was du machst.“ (24910–25507)

„Ich hab' oft zum Scherz gesagt, jeder, der in mein Zimmer kommt, lügt mich an und erzählt, wie toll wir alle sind. Aber – von dem sind wir, glaube ich, mit Erfolg weggekommen.“ (8296–8651)

„... war immer begrenzt auf eine Stunde (8.00-Uhr-Besprechung, Anm. d. Autorin). Nicht länger ... denn wir müssen auch was arbeiten (Schmunzeln des Interviewpartners, Anm. d. Autorin). Diese Zeit haben wir uns genommen – und das hat sich sehr positiv ausgewirkt.“ (17750–17932)

„Dialog und Führung ein Widerspruch? Nein, im Gegenteil. Starke Führungspersönlichkeiten lieben den Dialog. Nur schwache Persönlichkeiten lieben die Instruktion.“ (24574–24749)

„Je mehr systemisch grau ist, umso mehr muss ich darüber reden, wie ich's tue. Oder sollte ich reden, wie man's tut.“ (1793–2130)

„Am Ende des Dialogs gibt es eine Entscheidung. Und auch die ist im Dialog zu entscheiden und zu begründen. Und das ist ein völliger Paradigmenwechsel, den es vor 20 Jahren in unserem Bereich nicht gegeben hat.“ (31211–31425)

„... dass man wertschätzend zuhört und ernst nimmt, was einem gesagt wird.“ (29276–29346)

„Ein Gespräch kann von extrem unterschiedlicher Qualität sein: vom Small Talk bis zu einem tatsächlich kreativen Gedankenaustausch, der Neues produziert. Grundsätzlich ist es – glaube ich – ein gutes Gespräch, wenn beide Teile aus diesem Gespräch zufrieden hinausgehen.“ (21470–21741)

„Na ja, es gibt ja auch die Strategie der sogenannten ‚dialogischen Verschleppung‘. Ich meine, wenn jemand meint, er muss Entscheidungen sinnloserweise, und ich meine, nachvollziehbar

sinnloserweise – auf ewig verschleppen. Dann muss man natürlich Entscheidungen treffen als Führungspersönlichkeit.“ (25170–25466)

„... weil wir eine kleine Organisation sind, bei uns ist die interne Koordination der direkte Kontakt. Das heißt: zusammensitzen, kurze Besprechung, dann kurzes Feedback.“ (181–374)

„... und dann sagt man zum Beispiel, am Freitag nachmittags hat er immer Zeit. Für ein Bier zum Beispiel ... dann würde ich dir das empfehlen – geh halt hinunter ...“ (11915–12072)

„Augenhöhe, zum gegenseitigen Nutzen, im sanktionsfreien Raum ... Ist dialogische Führung möglich? Das war jetzt eine idealtypische Definition eines Universitätsprofessors. In der Praxis schaut das natürlich anders aus. Weil – in der Praxis nimmt ja jedes Individuum seine sozialisierte, erlebte und gelebte Erfahrung mit.“ (15128–15455)

Erfolge (Hauptcode 5):

ERFOLG: Verbesserungen – Optimierungen.			486 x
	Assistenzcodes 5:		
	Anerkennung	151	
	Erfolg/Druck	20	
	Innovation, Kreativität	203	
	Karriereentwicklung	127	
2.	Mitarbeiterzufriedenheit	381	
	Nachhaltigkeit, langlebig	187	
	Reputation	81	
	Wandel, Stärke, Resilienz	75	
3.	Verständnis	254	
	Vertrauen	126	
	Wertschöpfung	201	
1.	Zielerreichung	508	
	Sofort-Erfolge, Ad-hoc-Erfolge	118	
		2.432	2.432 x
			Gesamt 2.918 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

Anerkennung wichtig: „... Prozess gestartet, zentralen Dienststellen die Frage zu stellen: Wozu gibt es euch? Wozu seid ihr da? Da kam man in manchen Bereichen drauf, dass Mitarbeiter nicht gewusst haben, wozu es sie gibt.“ (13013–13328)

Mitarbeiterzufriedenheit: „... 7.000 Euro für deine Weiterbildung. Was möchtest du machen? Diskutieren wir das. Da sind wir sehr frei. Das können wir uns auch leisten, weil es uns gut geht und weil wir erfolgreich sind.“ (40883–41294)

Verständnis – gegenseitig: „... es wird Wort für Wort geschrieben (Interviewpartner diktiert Schreiben an seine Mitarbeiter via Handy – wenn er quer durch das Land fährt und Filialen und oder

Lieferanten besucht. Sekretärin tippt Wort für Wort das Gesagte ab – ohne Formulierungskorrekturen). Und das sind teilweise ganz wilde Sätze. Aber meistens, so berichten mir meine Leute, verstehen sie viel präziser, was ich eigentlich sagen will, wie wenn das Ganze in einem schönen Aufsatz verpackt wäre.“ (26905–27154)

Zielerreichung: „Jede Führungskraft muss mit seinen Mitarbeitern Führungsgespräche führen. Mindestens einmal im Jahr – am besten viermal im Jahr.“ (13452–13741)

Stärke: „... Führung? Sehr wertschätzend – plus Mehrwert. Vorteil? Das ist Empowerment⁸⁶⁵, Motivation der Mitarbeiter, höhere Resilienz.“ (18529–18707)

Langlebig, nachhaltig: „ ... dass man sich bewusst ist, dass das ein Prozess ist von drei bis fünf Jahren, bis diese ‚Basiskommunikation‘ den Letzten erreicht hat und auch dieses dialogische Prinzip dann zu wirken beginnt.“ (21157–21367)

„Also, vollkommen habe ich nie jemandem beruflich vertraut. Aber, ich würde meinen, dass ich oft mehr vertraut habe als andere Menschen. Vollkommen würde ich nur meiner Mutter vertrauen ... Wenn Sie das irgendwie halbwegs ohne Friktionen leben wollen, dann ist das Medikament dafür Vertrauen.“ (18831–18932)

„Ich weiß nicht, ob der beste Trainer nicht der ist, der gar nicht der beste Fußballspieler. Der Generalist, aber nicht der Spezialist? Der Generalist. Aber, ich glaube, dass viel davon abhängt, ob sie eine soziale Intelligenz haben oder nicht. Und die lernen sie in der Regel nicht in Eliteschulen.“ (21422–21720)

„Das hat mir viel geholfen, als ich in Deutschland war ... und gefragt habe: Du, wieso sind da so viele Leute in der Branche aus Österreich? Seine Antwort: Das ist eine ganz einfache Beschreibung. Die Deutschen sind viel besser, so lange ein Prozess abzuarbeiten ist. Da sind wir (Österreicher, Anm. d. Autorin) viel undisziplinierter. Viel verspielter. Machen es nicht, weil, uns wird fad'. Und gnade Gott, wenn wir zum Improvisieren beginnen. Dann sind die Deutschen außer Rand und Band. Das kann ich bestätigen. Wenn der Prozess klar strukturiert ist, da sind sie viel disziplinierter, viel besser im Abarbeiten wie wir. Unsere Stunde kommt, wenn der Prozess aus irgendeinem Grund Probleme macht. Das Improvisieren, das letztendlich ... aber, dafür sind wir viel undisziplinierter.“ (13911–14069)

„Also interne Kommunikation ist sicher einer der wichtigsten Bereiche, oder die Basis für ein gutes Unternehmen, weil heutzutage ohne Team in keinem Bereich etwas Positives produziert werden kann.“ (65–259)

⁸⁶⁵ Empowerment bedeutet u. a. Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung. Man bezeichnet damit Strategien und Maßnahmen, die den Grad der Autonomie und Selbstbestimmung erhöhen sollen. „Anglizismen wie Empowerment ... sind im deutschsprachigen Management sehr beliebt, da sie häufig griffig und dennoch vage genug ein Konzept, Modell oder einen Sachverhalt umreißen, der kaum mit wenigen Worten beschreibbar wäre ... Empowerment setzt insbesondere die Kompetenz der Akteure und das Vertrauen des Managements in ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen voraus. Als vier Hauptkriterien werden angeführt: Choice: Kontrolle oder Einfluss auf die eigene, unmittelbare Arbeitssituation. Competence: Befähigung und Handlungskompetenz. Meaningfulness: im Sinne von hoher Bedeutung der Arbeitsaufgabe. Impact: Verursachung/Beeinflussung der Unternehmensergebnisse“ (Beisheim, Margret (1999): Empowerment als neue personalpolitische Strategie, in: Mayrhofer, Wolfgang/Elsik, Wolfgang (Hrsg.): Strategische Personalpolitik, München und Mering: Verlag Rainer Hampp).

„Auf diese Weise gewinnen auch die Mitarbeiter. Und steigt auch deren Führungsqualität. Also das kann ich ja – ohne eitel zu sein – behaupten, dass ich alle Leute – sowohl die, die ich in meinen Führungsfunktionen in Österreich, als auch alle Leute, die ich international gehabt habe, die haben alle Karriere gemacht.“ (26682–26996)

„Wenn ich jetzt zum Beispiel sage, es tut mir leid, aber Sie bringen keinen geraden Satz heraus, Sie müssen aber vor Ihren Mitarbeitern Statements abhalten, Sie müssen Instruktionen geben, Sie müssen Anleitungen geben – und er sagt, das stimmt nicht, ich bin der Beste und der Größte ... oder wenn die Mitarbeiter sagen, wir wissen nicht, was er meint; er hat das zum fünften Mal erklärt ..., oder sie regen sich einfach auf. Und er sagt, wo ist das Problem? Solche Dinge gibt es natürlich.“ (8298–8790)

„Also, die, die ich kennen gelernt habe im Leben, den Vorständen, würde ich raten: zuhören und Zeit nehmen. Das löst aber Aggressionen aus, wenn ich das sage.“ (29980–30137)

„Wir haben das Ganze hier, die ganze Firma, sehr familiär aufgebaut. Daher haben wir auch die Mitarbeiter sehr lange im Haus. Also, das heißt, wir haben hier keine besonders große Fluktuation. Ja. Und das wird auch gelebt und das wird auch geschult und weitergegeben. Wie man sieht, kommt es auch gut an.“ (5009–5315)

„Schauen Sie, wir hatten im internationalen Geschäft einmal eine Führungskraft, die war für die internationalen Operations verantwortlich. Und der hat das ‚Merkmal‘ gehabt und den hab‘ ich dann auch gleich fristlos entlassen, er funktioniert nur nach seiner ‚inneren Uhr‘. Und die innere Uhr ist auf Europa – sprich auf Österreich – abgestellt. Und wenn der gelandet ist, ich sag‘ um 4.00 Uhr nachmittags, um 3.00 Uhr nachmittags in Australien, dann hat er gesagt, bei mir ist es jetzt 4.00 Uhr morgens – und jetzt geh‘ ich ins Hotel schlafen und komme dann wieder, wenn es bei euch 22.00 Uhr ist. Weil, da ist es bei mir morgen. Da mache ich eine Sitzung. Da mussten alle um 22.00 Uhr oder um 23.00 Uhr antreten. Das gibt es auch – solche Vögel.“ (21755–22492)

„Sie haben es ja selber gesehen, als Sie da draußen gegessen sind, sind zwei Führungskräfte zu mir gekommen. Und mit denen habe ich nicht ein Buch gelesen, sondern die haben mir ihre Probleme geschildert und die haben wir miteinander diskutiert. Ist auch eine interne Kommunikation. Und das wird natürlich getaktet und so schaut jeder Tag aus. Ist es mehr als die halbe Miete? Absolut. Absolut.“ (20846–21321; 21323–22492)

„Und was wir dann auch noch zusätzlich gemacht haben, ist, wir haben das Ganze schon auch ganz stark wissenschaftlich untermauert. Ja. Also wir haben in dieser strategischen Gruppe auch entschieden, wem wir welchen Forschungsauftrag, eine Analyse durchzuführen, geben. Das ist dann schon alles sehr entwickelt worden, wobei wir ... ich glaube, wir haben im Wesentlichen zwei Planungsprinzipien beachtet, ja? Wenn man plant, dann muss man vom Groben ins Detail. Man kann sich nicht ständig an irgendwelchen Details festfressen. Weil, dann geht das Gesamtbild verloren. Also, das ist ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Gesamtplanung gewesen. Und der zweite Gesichtspunkt war das Denken in Optionen bzw. Alternativen.“ (10490–11206)

„Führungskräfte in der Wirtschaft oder anderen Organisationen. Wie relevant ist deren Kommunikationsfähigkeit, für den Erfolg des Unternehmens? Also für jene, die im operativen Geschäft sind, ist das spielentscheidend!“ (34669–34897)

„Damals hatte man, ich erinnere mich – einen Prozess gestartet, den zentralen Dienststellen die Frage zu stellen, wozu gibt es euch? Wozu seid ihr da? Da kam man in manchen Bereichen drauf, dass Mitarbeiter gar nicht gewusst haben, wozu es sie gibt. Was das im Ganzen für einen Sinn hat. Was sie tun.“ (13013–13328)

„Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges? Absolut. Absolut. Das würde ich ziemlich uneingeschränkt so sagen.“ (17044–17227)

„... wenn etwas nach außen hin zum Erfolg geführt hat. Und auch Anerkennung von außen her geschaffen worden ist. Dann strahlt das natürlich auch nach innen und erhöht die Motivation.“ (22019–22204)

„Ja. Also, wir machen Fehler. Wir stehen zu unseren Fehlern. Das ist sogar in unseren Werten verankert. Also, ich bin der Meinung, ich hab' ein Problem, wenn zu mir einer sagt, ich hab' in diesem Jahr nur einen Fehler gemacht. Da sag', da frag' ich: So, jetzt sag' mir – wie viele hast du probiert? Zwei Sachen oder drei?“ (29987–30308)

„Das heißt, unser Geschäftsmodell im Export basiert darauf, kreativer zu sein und als Servicepartner für den Handel, wenn es darum geht, okay, da gibt es irgendeine neue Idee – wenn sie die zum Unternehmen Z tragen, dann braucht der Z-Verkäufer einmal vier Wochen, bis er die im Haus durch hat. Und gibt dem Einkäufer nach zwei Monaten eine Antwort. Und wir liefern nach drei Monaten schon den Artikel.“ (36420–36821)

„Jedes erfolgreiche Unternehmen muss intern erfolgreich kommunizieren ... Sonst geht es nicht!“ (50084–50175)

„Kann man den Wert der Internen Kommunikation messen? Mein erster Satz war: Das ist mehr als die halbe Miete!“ (9757–9845)

„Bei der Kaffeeküche war es dann so, dass die Entscheidung dafür ausgefallen ist, überall Espressomaschinen aufzustellen – und es hat sich bewährt. Natürlich bewährt sich das. Das ist ein Ort der Kommunikation. Der informellen Kommunikation.“ (19453–19696)

„Kann zwischen der Qualität der internen Kommunikation und der Wertschöpfung eines Unternehmens ein Zusammenhang bestehen? Ja (lacht). Na, was heißt! Also das ist gar keine Diskussion. Das hat für mich eine ganz direkte, eine ganz direkte Auswirkung auf die Performance eines Unternehmens. Wir haben im Bereich der Marke bereits diesen ‚Net-Promoter-Score‘ in der Wirtschaft, den wir auch verwenden bei uns. Ich bin mir auch hundert Prozent, hundert Prozent sicher, dass die interne Kommunikation direkt auf die Marke, direkt auf das Erscheinungsbild des Unternehmens massive, ganz massive Auswirkungen hat. Ganz sicher.“ (13191–13402)

„Ich tu' mir schwer, es Ihnen zu sagen – wie viel Prozent ... Aber ich würde sagen, dass die Performance eines Unternehmens in der Dienstleistung – aus meiner Sicht, ich würd' einmal sagen –

zwischen 30 und 40 Prozent. Ich würde es so hoch einschätzen. An der Art, also dass die Art, wie kommuniziert wird, wie die Unternehmenskultur ist, wie die Stimmung ist, wie man sich bemüht, füreinander – wie aus einem Kern heraus, von innen nach außen entwickelt. Wenn man intern, wenn es intern passt, wenn intern ein Bemühen da ist, wenn intern die Mitarbeiter kapieren: Es ist ihnen nicht egal, was wir wissen, wie wir es wissen, wie wir es erfahren. Es ist ihnen nicht egal, wie sie mit uns sprechen. Dass das eine direkte Auswirkung hat auf die Frage, ist man am Markt extern erfolgreich, kann man, wie bei uns, ständig neue Kunden dazugewinnen – dadurch gibt es einen ganz klaren kausalen Zusammenhang. Ganz klar.“ (13489–13882; 13884–14341)

„Dort ist es letztendlich messbar an der Zufriedenheit, ich sag' jetzt gar nicht bei Wahlen (Wahlen haben natürlich wieder ein ganz anderes Ding ...), aber an der Zufriedenheit, der Zustimmung, an der Zufriedenheit der Kunden. Also der Bevölkerung. Der Gäste, die bei uns sind.“ (26103–26378)

„Das Wertvollste ist einfach der Grad der Teilnahme. Bei uns haben letztes Jahr, 86 % haben teilgenommen. 86 %! Das heißt, den Leuten ist nicht wurscht, was mit ihrer Firma ist. Und das meine ich, was ich gesagt habe. Mir ist das Wichtigste eure Teilnahme. Das ist mir das Wertvollste.“ (7345–7628)

„Als Problem wird definiert, dass Erfolg interner Kommunikation schwer messbar ist. Ist er messbar? Und woran? Also, nach meiner Auffassung ist er schon messbar. In der Ökonomie ist er natürlich messbar, was relativ einfach ist, am Erfolg – am materiellen Erfolg. In so einer Welt – einer Mischung aus Verwaltung und Politik, das ist ja gerade in einer Stadt nicht so sauber auseinanderzuhalten. Parteipolitik ja. Aber Politik und Verwaltung ist nicht so ganz auseinanderzuhalten – dort ist es letztendlich messbar an der Zufriedenheit, ich sag' jetzt gar nicht bei Wahlen (Wahlen haben natürlich wieder ein ganz anderes Ding ...), aber an der Zufriedenheit, der Zustimmung, an der Zufriedenheit der Kunden. Also der Bevölkerung. Der Gäste, die bei uns sind.“ (25726–26014; 26103–26378)

„Mir wäre es wichtig, dass zumindest im direkten Gespräch einmal jeder Einzelne für sich überprüft, ob das angekommen ist. Ja? Und nicht, ob er insgesamt gut oder nicht gut ist bei dem Thema. Insgesamt gut ergibt sich ja eh nur aus den einzelnen Punkten, den einzelnen Gesprächen.“ (44178–44457)

„Alles das kommt zum Beispiel bei einem Telefonat mit. Ah, bist du deppert, der ist heut' drauf ... Ja. Schlecht geschlafen ... Das ist der Vorteil der mündlichen Kommunikation? Der direkten mündlichen Kommunikation. Ja.“ (28028–28252)

„Verkaufsleiterin ..., ich glaube, dass die besonders gut kommuniziert. Die ist auch sehr, sehr erfolgreich. Und dann gibt es Leute, die die alte Denke im Kopf haben, weil sie es so gelernt haben, die glauben, Kommunikation ist nur eine Sprache in eine Richtung.“ (11591–11884)

Interne Kommunikation (Hauptcode 6):

INTERNE KOMMUNIKATION: Regelkommunikation.			1.554 x
Assistenzcodes 6:			
	Aus- und Weiterbildung, Training	123	
	Kontrolle	191	
	Gerüchte	53	
	Information horizontal & vertikal	124	
	Kommunikation	141	
3.	Schwächen/Kommunikation	210	
1.	Stärken/Kommunikation	251	
	Netzwerkkommunikation	75	
2.	Prioritäten	242	
	Top-down-Kommunikation	110	
	Anweisungen, Befehle	6	
		1.526	1.526 x
			Gesamt 3.080 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Interne Kommunikation ist in Wirklichkeit der Hebel zum Funktionieren von Führung.“ (285–369)

Stärken: „...die institutionalisierte Kommunikation war für die Grundstimmung – gerade in einem internationalen Konzern – für die Grundstimmung sehr wichtig.“ (7725–7874)

„Menschen sind viel leichter mitzunehmen und tragen Dinge mit, wenn sie das Gefühl haben, sie sind Teil der Entscheidung. Oder sie sind anständig in der Information behandelt worden.“ (1657–1841)

„Das Team muss auf einer bestimmten Vertrauensebene funktionieren. Ich würde sagen: Charisma, Vertrauen, Regelmäßigkeit. Das würde ich als wichtige Stützen sehen. Wenn die drei nicht gegeben sind, dann tust du dir schwer.“ (16669–16896)

Netzwerkkommunikation: „Schluss mit der One-Way-Kommunikation. Es muss ein Austausch auch möglich sein. Man muss ja nicht depperte Shitstorms⁸⁶⁶ und ähnlichen Schmarren organisieren ... aber, dass dort die Kommunikation auch vernetzt wird – zwischen dem, was den Informationsaustausch betrifft, und dem, was die Leute reden. Also, das geht ja auch.“ (10303–10651)

Information: „... die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass wir verstehen, wenn wir etwas ändern. Warum tun wir das? Und wie zahlt das auf die gesamte 10-Jahres-Strategie ein? Und, was tun wir jetzt gerade?“ (1541–1833)

„... ich sehe es so, dass eine funktionierende Interne Kommunikation den Widerstand einfach reduziert.“ (1749–17588)

⁸⁶⁶ Unter „Shitstorm“ versteht man ...

„... wir haben so eine interne Kommunikationsserie gestartet: ‚Espresso mit XY⁸⁶⁷‘, einfach, weil wir gemerkt haben – diese Krise, diese raschen Veränderungen, diese Krisenstimmung ... auch die eigenen Mitarbeiter haben sich nicht mehr sicher gefühlt.“ (39123–39483)

Schwächen: „Enttäuschungen dadurch zu kreieren, dass du nicht konsequent bist in der Informationspolitik – oder etwas geht dann doch nicht hinaus ... doppelt kaputt! ... Du bist in der Kommunikation, ja, das heißt, Dinge zu implementieren ... würdest du ein Mitarbeiterportal implementieren, das nicht erwartet würde, wäre das das Schlimmste. Mach keinen Newsletter, den du nicht regelmäßig betreuen kannst ...“ (6605–6901)

„Jeder Mensch hat eine Aura. Und das spürt man eben. Es ist mit Videokonferenz schon besser als übers Telefon. Aber es gibt auch Menschen, die kündigen andere übers Telefon. Das ist für mich – das ist für mich wirklich das absolut Letzte. Also, so was tut man einfach nicht. Genauso wie ich es nicht über E-Mail mache.“ (3170–3491)

„... nicht mit Brief kommunizieren ... Gerade persönliche Dinge, ja, emotional aufgeschaukelte Sachen, gehören persönlich besprochen. Da darf Distanz keine Rolle spielen. Also, wenn heute ein sehr guter Geschäftsführer, für uns unverständlich, plötzlich sagt, er verlässt das Unternehmen und der sitzt in XYZ⁸⁶⁸, da wird nicht angerufen. Da setzt sich der Verkaufsleiter ins Auto und wenn er x Stunden hinfährt – und red’ mit ihm.“ (52248–52697)

„Also für die interne Kommunikation ist der strategisch Letztverantwortliche verantwortlich? Nicht allein. Aber er ist dafür verantwortlich, für das, was ihn betrifft. Und hat dafür zu sorgen, dass alle anderen in der Hierarchie dieselben Regeln befolgen.“ (396–652)

„Da kann ich ganz dringend empfehlen, nach der Devise zu leben: Management by wandering around. Möglichst viel das Büro zu verlassen. Hinauszugehen. Mit Kollegen zu reden. Sich ein Bild zu machen. Und sich immer wissbegierig und neugierig – ohne aufdringlich zu sein – zu zeigen. Den anderen das Gefühl zu geben, das interessiert mich, was du machst. Was machst du eigentlich konkret? Und wo liegen die großen Herausforderungen und Themen. Das ist, glaube ich, das Allerwichtigste. Und sich die Fähigkeit natürlich anzueignen, sich nicht ins eigene Nest zurückzuziehen und dann eben nur zu telefonieren und Mails zu schreiben. Sondern auch einmal Aug’ in Aug’ jemandem gegenüberzusitzen und das mit ihm zu besprechen, was man gerade einen Dreizeiler schreiben wollte.“ (25509–25801)

„Das Wesentliche ist immer die persönliche Kommunikation der Menschen zueinander. Beispiel ... Vorstands-Talk mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da präsentiere ich und gehe sofort, sofort, in den Dialog – zu den Themen. Ich unterstütze das aber im Nachhinein durch eine entsprechende schriftliche Kommunikation an alle. Da gibt es Fälle, wo man es umgekehrt macht. Wo man sagt: Jetzt eilt die Zeit. Ich bring’ nicht so viele Menschen zusammen. Aber ich muss diese Information an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen. Dann gehe ich mit einem Bord-Letter

⁸⁶⁷ Das XY gilt hier stellvertretend für Namen von Führungskräften, die in der Einladung dann jeweils aufschienen.

⁸⁶⁸ XYZ steht für Orte, die zur Vermeidung einer Zuordnung von Aussagen zu bestimmten Personen anonymisiert werden.

hinaus, informiere aber zugleich meine Führungskräfte, sie mögen hiernach arbeiten. Dass die Menschen auch wirklich verstehen, was hier geschrieben steht. Weil das gesprochene Wort immer besser ist als das geschriebene. Warum? Vorausgesetzt, es ist eine gute Führungskraft. Bei einer schlechten Führungskraft ist das geschriebene Wort besser. Und es gibt sehr viele schlechte Führungskräfte. Aber grundsätzlich glaube ich einfach, dass das gesprochene Wort einfach hilft, die Emotion drüberzubringen.“ (1902–2220; 2426–2683; 2692–2867)⁸⁶⁹

„Noch einmal, du wirst nicht danach beurteilt, was du sagst, sondern du wirst danach beurteilt, was du schaffst, dass der andere versteht! Die Botschaft wird beim Empfänger beurteilt. Also verstanden oder nicht verstanden. Es ist wurscht, was du gesagt hast. Ich meine, es fängt ja damit an, die Menschen verwenden manchmal Worte mit einem anderen Kontext. Das heißt, wir sagen ein und dasselbe Wort und der eine meint das und der nächste meint das. Das ist nicht bei wenigen Worten der Fall, sondern bei vielen.“ (44721–45233)

Instrumente der Internen Kommunikation (Hauptcode 7)

IK-INSTRUMENTE: Tools.			362 x
	Assistenzcodes 7:		
1.	Digitale Kommunikation	447	
	Mail-Mania	85	
	Delegieren von Verantwortung – digital	20	
	Regelkommunikation, formal	99	
	Informelle Kommunikation	45	
	Krisenkommunikation	-	
3.	Mündliche Kommunikation, Meetings	218	
2.	Sonderformen	219	
	Fact-Sheets, Argumentarien	148	
	Unterstützungsleistungen	24	
	Unternehmenskommunikation generell	80	
	Verortung Unternehmen/Organisation	76	
		1.081	1.081x
			Gesamt 1.443 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Die zweite Sache, auch Teil von interner Kommunikation, in meinem Verständnis, ist natürlich auch dann das Verhältnis gewesen gegenüber der Generaldirektion. Ja? Und da war das so, dass wir das sogar formalisiert haben. Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Kabinettsmitglieder mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute ebenfalls einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie

⁸⁶⁹ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 3_2015_ (1902–2220; 2426–2683; 2692–2867).

sie als Mitarbeiter der Generaldirektion Landwirtschaft mit dem Büro umzugehen haben. Das ist klar geregelt gewesen.“ (2845–3445)

„Nach dem dritten CEO-Brief sagt ein jeder, ich les’ das nimmer. Da steht eh nix drin. Davon halte ich wenig – wenigstens so, wie ich das kennengelernt habe.“ (17095–17253)

„Aber die Anforderungen, die man erfüllen muss, wurscht ob große oder kleine Unternehmungen, sind immer die gleichen. Die Instrumente werden sich ändern, weil man nicht in der Lage ist, mit den Instrumenten der Kleinen eine große Anzahl zu versorgen. Das ist ein rein technisches Problem.“ (7949–8237)

„Wir haben angefangen mit den Computern – das war Alexander der Große und Ivan der Schreckliche.“ (So wurden die beiden ersten angeschafften Computer firmenintern genannt, Anm. d. Autorin) (10726–10820)

„Änderung der Kommunikation durch Digitalisierung? Das kann ich gar nicht sagen. Ich habe ... es wird untereinander viel damit kommuniziert. Aber nicht mehr ich. Für mich muss alles noch schriftlich kommen. Ich krieg’ noch die Protokolle nicht da drinnen (zeigt auf den PC, Anm. d. Autorin), sondern ich krieg’s noch so. Quasi zum Angreifen ...? Ja. Genau.“ (10080–10449)

„Hat sie sicher geändert, weil sie halt viel schneller ist. Ich sag’ jetzt: around the clock, around the world. Das kann man in einer persönlichen Kommunikation nie darstellen. Allerdings – dieses Element der persönlichen Kommunikation wird es nie ersetzen können. Das ist einfach die wertvollste Kommunikation überhaupt.“ (13275–13598)

„... hängt (Instrumente, Anm. d. Autorin) von der Betriebsgröße ab. Ist ja ganz klar. Wir brauchen das Internet, weil wir nicht in der Lage sind, sonst zu kommunizieren. Andere können einen Brief schreiben – ein Rundschreiben. So, wie wir es gemacht haben vor 20 Jahren – als wir nur ein paar hundert Mitarbeiter hatten.“ (1256–1661)

„Das Beste ist, wenn man über die grundsätzlichen Ziele einer Meinung ist. Da braucht es, glaube ich, längere Diskussionen. Da muss man sich viel Zeit nehmen, um jedem das Gefühl zu vermitteln, ich bin da dabei. Ich trag’ das mit.“ (17616–17917)

„Die Kommunikationsfähigkeit ist durch das Internet in eine andere Kategorie gestellt worden. Weil’s einfach schneller geht. Weil’s jeden trifft. Und weil man keinen Fehler machen kann, wenn man den richtigen Verteiler hat. So – und das ist das eine. Das andere ist natürlich, dass das Internet dazu verführt, etwas zu kommunizieren, was gar nicht wert ist, zu kommunizieren.“ (10734–11108)

„Aber die Anforderungen, die man erfüllen muss, wurscht ob große oder kleine Unternehmungen, sind immer die gleichen. Die Instrumente werden sich ändern, weil man nicht in der Lage ist, mit den Instrumenten der kleinen eine große Anzahl zu versorgen. Das ist ein rein technisches Problem.“ (7949–8237)

„Wenn ich eine technische Fragestellung habe und jemandem schnell eine SMS, ein E-Mail schreiben kann und weiß, er antwortet mir drauf – oder wenn wir an einem gemeinsamen Papier arbeiten und ich das auf einer Plattform stehen hab’ und dann gemeinsam dran herum ... dann

erleichtert's. Wenn es das Feigenblatt ist, dem anderen in die Augen zu schauen, dann ist es ... dann geht's aber auch meistens schief.“ (23773–24172)

Kultur (Hauptcode 8)

KULTUR: Werte.		1.019 x	
Assistenz-Codes 8:			
2.exequo	Feedback		520
	Fehlerkultur		186
	Information versus Kommunikation		3
	Netzwerk top-down		68
1.	Kommunikationsbereitschaft		535
2.exequo	Kommunikationsfähigkeit		520
	Rituale		271
		2.103	2.103 x
			Gesamt 3.122 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Also, die, die unmittelbar an einen selber berichten und alles einfordern an Information, sind dann oft nicht bereit, die Information, wie sie sie bei einem selber einfordern, dann auch weiterzugeben. Das hat mich oft wirklich geärgert.“ (28645–28883)

„Die Fähigkeit ist vielleicht sogar sekundärer als die Bereitschaft, weil ich glaub', dass die Bereitschaft, der eine kann eben eine höhere Kommunikationsfähigkeit haben, aber wenn die Bereitschaft da ist, dann ist das schon viel. Ohne Bereitschaft und mit Fähigkeit kommt man auch nicht weit.“ (353–644)

„Ich finde, der Umgang nach innen wird wichtiger, weil er dann automatisch auch nach außen kommt. Darum ist es ganz wichtig, dass man einen Umgang nach innen pflegt. Und das kommt dann auch nach außen.“ (12850–13050)

„Haben Sie schon erlebt, dass die Kommunikationsfähigkeit da war, aber die Kommunikationsbereitschaft unterentwickelt war? Ja, freilich. Da muss man dafür sorgen, dass man ihnen diese Aufgabe entsprechend abverlangt.“ (6589–6805)

„Es wird immer wieder davon gesprochen: Wir leben von den Kunden und der Kunde ist bei uns König – und, und, und. Wir leben es innen. Und damit geht's auch nach außen.“ (12946–13352)

„Mein Ziel war es immer in der Kommunikation, in der internen, so direkt wie möglich zu sein. Ohne Reibungsverluste.“ (904–1279)

„Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Mitarbeiter mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute auch einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie sie als Mitglieder der Generaldirektion mit meinen Leuten umzugehen haben.“ (3069–3445)

„... welcher Typ du bist – wie du das betreibst. Wie weit du erstens selber in der Lage bist, Informationen weiterzugeben? Oder auch in der Lage bist, Informationen aufzunehmen. Wie viel Zeit nehme ich mir überhaupt für Kommunikation. Ist es für mich ein wesentliches Thema oder ist es kein wesentliches Thema. Ist es mir wurscht. Ich höre mir zwar an, was jemand sagt. Oder ist es mir nicht wurscht. Diese Bandbreite gibt es. Das ist eine Frage der Kultur. Also, wie vermittele ich das Gefühl, dass ich das, was du sagst, ernst nehme. Und dass auch was passiert. Oder ist das alles nur pro forma und es passiert sowieso nichts.“ (5870–6517)

„Also, ich muss ganz offen sagen, nach vielen Jahren Personalarbeit ... also Menschen zu ändern, nämlich auch in ihrem Sinne zu verändern, ist ein ganz dickes Brett ... Das werden die Berufs-Coaches nicht gern hören ... nein, das werden sie nicht gerne hören. Was denen gelingt bei uns, ist, dass sie das anlernen ...“ (23131–23437). „So, wie mir der Herr Pressesprecher sagt, dass ich nicht sagen soll, das ist ‚alternativlos‘, weil, es gibt immer eine Alternative. Das weiß ich und sag’ ich nicht mehr. Aber ich denke ja trotzdem manchmal, das ist alternativlos. Aber sagen tu’ ich es nicht.“ (23469–23728)

„Und du brauchst auch eine Streitkultur. Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten und Themen und Abwägen, welche Argumente wiegen nun mehr und für welches muss ich mich entscheiden, das gibt es kaum.“ (16991–17200)

„Sagen wir mal so: Das, was er erwartet, ist eine gewisse Sensibilität. Eine Kultursensibilität. Es gibt Kulturverfehlungen zum Beispiel. Oder, wo gibt es jemand, der sich eine vollkommen eigene Welt aufbaut. Der vollkommen jenseits der Kultur agiert. Ist ein Riesenthema. Weil sich Kultur einfach bildet. Und du dir in Wahrheit wahnsinnig schwertust, die Kultur zu definieren. Du weißt, dass es sie gibt. Weil es einfach Verhaltensweisen gibt, die über Jahre entstanden sind und entwickelt haben. Du merkst es nur, wenn du einen Betrieb kaufst, wie diese Kultur – wie schwer sich die tun. Sie kommen nie zusammen, weil einfach Dinge anders gelebt werden. Wurscht, was man tut. Wurscht, ob man das Outfit, die Hygiene, ob man die Pünktlichkeit nimmt. Das heißt, interkulturelle Kommunikation spielt eine große Rolle? Eine riesengroße Rolle. Ja. Und gibt es Methoden, dass man das gut in Griff bekommt ...? Du musst immer Vorbild sein. Also, ich glaube, das spielt sich wahnsinnig ab im Thema ‚Vorbild‘.“⁸⁷⁰ (14373–14626; 14627–14875; 14878–15132; 15136–15231)

Motivation – Emotionen – Gefühle (Hauptcode 9)

MOTIVATION: Emotionen – Gefühle.			944 x
			Gesamt 944 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„... sie sind alle von der Ausbildung her super. Aber auf ein Bier würde ich mit niemandem gehen.“ (20999–21087)

„... ich habe bei meinen Personalentscheidungen am Ende des Tages immer die Entscheidung ‚im Bauch getroffen‘.“ (20240–20346)

„... es ist nicht so schwer messbar. Es ist sozusagen dieser Wohlfühlfaktor ... da sind ja auch teilweise Sponsoren da und die sagen ja auch – warum kommen die? Die kommen deshalb, weil sie sagen, es ist wirklich ein angenehmer Abend.“ (22225–22489)

„Das Einzige, was man sagen kann, informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“ (8727–8874)

„Es gibt die berühmten ‚Zuckerbrot und Peitsche‘, finanzielle Belohnungen und sofort. Die greifen im Normalfall sofort. Kommunikation und Motivation ist etwas, was immer nur mittelfristig bis langfristig Erfolg hat, und ich glaube immer, deshalb unter dem aktuellen Erfolgsdruck immer hintenangestellt wird.“ (12611–12923)

„Das eine ist die berühmte Motivation der Mitarbeiter, die sprunghaft ansteigt, wenn sie Themen entsprechend behandeln. Aber wie gesagt, vor der externen Kommunikation, proaktiv und auch im Dialog und nicht im diktatorischen Monolog. Das ließe sich messen, aber eben nicht von heute auf gleich, sondern das ist ein sicher mittel- bis längerfristiges Momentum und strategisches Steuerungselement ... je nachdem, welche Kultur das Unternehmen hat ...“ (12611–12923)

„Aber beleidigt zu sein und keine Kommunikation zu machen, ist tödlich.“ (9550–9620)

„Ich hab' immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das bedeutet, dass auch die Unternehmenskultur anders ist? Anders ist. Absolut. Absolut. In Österreich, die Dokumentation von Prozessen, regt vielleicht Mitarbeiter in Österreich auf. In Deutschland ist das eine Selbstverständlichkeit.“ (14071–14307)

„Menschen sind viel leichter mitzunehmen und tragen Dinge mit, wenn sie das Gefühl haben, sie sind Teil der Entscheidung. Oder sie sind anständig in der Information behandelt worden.“ (1657–1841)

„Ja. Und da muss man schon sagen, es hat niemand die Mitarbeiter⁸⁷¹ angerufen, kommt zu uns helfen. Sondern die Mitarbeiter haben im Büro angerufen und haben gesagt, können wir euch was helfen. Diese Achse Mitarbeiter-Verwaltung funktioniert super.“ (25057–25286)

„... da ist eigentlich sehr herausgekommen, und das freut mich – ich bin das Herz der Firma. Und das ist eigentlich was Schönes, finde ich. Wenn man sagt, ich bin das Herz der Firma.“ (17938–18132)

„... was ist ... der Grund, warum Sie eine so überdurchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter haben? Sie fühlen sich wohl ... Es wird auch die Bezahlung in Ordnung sein. Das ist klar. Weil, wenn die nicht stimmt ... und wir zahlen leistungsbezogen. Das ist auch klar. Ja, ich glaube, die Zugehörigkeit.

⁸⁷¹ „Mitarbeiter“ steht hier zwecks Anonymisierung für die präzise Berufsbezeichnung der im Interview angeführten Schlüsselarbeitskräfte, da ansonsten direkt auf das Unternehmen geschlossen werden könnte, dessen CEO sich für das Interview zur Verfügung stellte.

Und die Marken, die wir führen, sind auch gut. Das motiviert sicherlich auch. Es geht dem Betrieb gut. Und wenn es uns gut geht, geht es den Mitarbeitern gut. Und wenn es den Mitarbeitern gut geht, wird der Kunde gut zufriedengestellt.“ (15291–15732; 15733–15893)

„Dann brauchst du natürlich eine Stimmung im Haus, wo die Leute keine Angst haben, zu sagen, ich glaub’, das ist eine schlechte G’schicht, was ihr da macht’s – meine Herren im Vorstand.“ (7115–7298)

„... nach ein bisschen Gemaunze und Gerülpse im Gebälk sitzt man dann an einem Tisch und stellt fest, tut doch eigentlich ganz gut, wenn man einmal offen die Karten auf den Tisch legen. So schaut’s bei uns aus, so schaut’s bei euch aus. Und – da schauen wir, wie wir damit umgehen.“ (10908–11187)

„Es ist immer wichtig zu wissen – auch den Schlüsselpersonen, wie es ihnen geht. Und was man zum Teil total vernachlässigt – wie es einem privat geht? Diese Themen ... sie werden wichtiger, ja.“ (6762–7080)

„... ich hab’ immer klar die Meinung (vertreten), wenn einer aus einem privaten Grund gern Finnisch lernt, dann soll er sich ein Seminar suchen, das in Finnland ist. Und das immer gleich an einen Montag und Freitag legen, damit er ein Wochenende in Finnland ist. Weil – das motiviert. Er ist derjenige, der sich freiwillig in dem Land bewegt. Der sich einen Supermarkt anschaut und der viel mehr von dem Land versteht und viel mehr auch wieder einbringt.“ (40309–40751)

„Das Wichtige für mich ist, dort zu erfüllen sozusagen, wie entwickelt sich die Diskussion und wie zufrieden sind die Einzelnen.“ (23312–23714)

„Zum Beispiel halte ich es für eine gar nicht so schlechte Idee, dieses Belohnungssystem einzuführen für Mitarbeiter. Wenn die eine gescheite Idee haben und sich das positiv auswirkt auf Abläufe, sie dann auch materiell zu belohnen. Dass sie auch materiell belohnt werden. Das ist nicht so schlecht.“ (20981–21278)

„... motivierte Mitarbeiter sind besser. Und daher wird die Pro-Kopf-Produktion, wenn ich jetzt einen produzierenden Betrieb hernehme, natürlich viel besser.“ (18670–18824)

„Weil ich glaube, dass Motivation der Mitarbeiter eine ganz wesentliche Voraussetzung ist für die Qualität ihrer Arbeit. Abgesehen davon, völlig pragmatisch gesehen, wenn man einen Menschen überzeugt, was gut und richtig ist, dann tun sie es a) mit Freude und b) gut. Und ich spar’ mir nachher eine Menge an Kontrolle.“ (15986–16105 ff.)

„Es ist ein Unterschied, ob ich Information austausche oder miteinander rede. Zweiteres fördert natürlich hundertmal mehr die Kreativität wie Ersteres.“ (2324–2478)

„Emotionalisierung der Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Gehen in die Zukunft? Für ein Dienstleistungsunternehmen. Ich bin jetzt sehr stark in der Dienstleistung ... das Match gewinnen wir am Schalder. Im Gespräch. Wenn unsere Mitarbeiter angefressen sind, wenn sich

die Mitarbeiter denken, mieses Unternehmen, das gibt's nicht mehr lang, und wenn sie anfangen, Stellenangebote zu lesen, dann verkaufen sie nichts mehr.“⁸⁷²

„Gerade persönliche Dinge, emotional aufgeschaukelte Sachen gehören persönlich besprochen. Da darf auch Distanz keine Rolle spielen. Also, wenn heute ein sehr guter Geschäftsleiter von uns, für uns unverständlich, plötzlich sagt, er verlässt das Unternehmen und der sitzt in Vorarlberg ... da wird nicht angerufen ... da setzt sich der Verkaufsleiter ins Auto und wenn er vier Stunden hinfährt, und red' mit ihm.“ (52248–52697)

Qualität (Hauptcode 10)

QUALITÄT: Leistungen – Ansprüche.			530 x
	Assistenzcodes 10:		
1.	Führungsfähigkeit	416	
	Umsetzungskraft, Konsequenz	130	
3.	Kontrolle	152	
	Messungen	146	
	Fachliche Fähigkeiten	89	
2.	Soziale Fähigkeiten	335	
		1.268	1.268 x
			Gesamt 1.798 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Es gibt diesen Spruch: Theoria sine praxis, rota sine axis (Theorie ohne Praxis ist wie ein Rad ohne Achse, frei übersetzt; Anm. d. Autorin). Aber es gilt auch umgekehrt. Nur Praxis – ohne theoretische Grundlage – wird nicht funktionieren auf Dauer – weil man sich auch nicht weiterentwickelt.“ (4388–4696)

„... für die gab es heuer ein zusätzliches Trainingsprogramm im Zusammenhang mit dem Visions-Rollout. Und der nächste Schritt sind eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die eben die Führungskräfte, Weiterbildung und Entwicklung betreffen und wo sehr viele Einzelmaßnahmen gesetzt werden.“ (7958–8235)

„Ja. Sie haben das Angebot eines Coachings. Jede Führungskraft kann Coaching nehmen. Je nach Bedarf. Wir haben auch Leute gehabt, die wir eineinhalb Jahre gecoacht haben.“ (16418–16588)

„Und hab' auch ein Jahr ein Coaching gemacht. Also, wenn ich das mache, dann können Sie das doch auch probieren. Mir hat es geholfen. Ich hab' viel über mich erfahren. Ich bin viel stabiler gewesen nachher. Das könnte doch Ihnen auch helfen.“ (17126–17365)

⁸⁷² Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 1_2015_ (37090–37562).

„Wenn man face-to-face zusammensitzt, dann neigt man dazu, zu sagen, okay, das klären wir dann im Gespräch. Ja? Typisch, wenn man eine Videokonferenz macht, ja? Dann ist es ganz interessant, dann laufen die Vorarbeiten schon ganz anders. Dann werden Papiere geschrieben, da werden Dokumente vorgelegt.“ (7321–7620)

„Sie trainieren ja auch – auf eine kreative Art? Ja. Auf eine kreative Art. Weil das bei uns viel wichtiger ist. Bei uns – uns müssen jedes Jahr 50 bis 100 Artikel einfallen. Ob man will oder nicht.“ (41563–41760)

„Ja, ich sehe es sehr breit. Ich sehe einerseits schlicht einmal den Ablauf. Den organisatorischen Ablauf: Wie kommuniziere ich? Mit welcher Intensität? Et cetera. Et cetera. Bei mir spielt auch die qualitative Komponente für uns eine sehr große Rolle. Was? Mit welchem Inhalt? Wie überprüfe ich das? Wie stelle ich sicher: Was kommt an?“ (3589–3924)

„Und die Kommunikation muss wirklich sehr klar sein, dass sie unheimlich wenig Interpretationsspielraum zulässt.“ (31032–31144)

„Ich glaube schon. Ich glaube, je besser sie ist, umso höher ist am Ende die Wertschöpfung. Vielleicht nicht die Wertschöpfung des einzelnen Produktes in Prozenten der Profitabilität. Aber die Wertschöpfung des Unternehmens, dass einfach das Unternehmen.“ (34528–34781)

„Ich glaube, Dialog ist auch, dass man bereit ist, zuzuhören. In manchen Bereichen wissen andere ja viel mehr als man selber. Wie man am besten vorgeht. Da ist Zuhören sehr wichtig.“ (26418–26604)

„Ich glaube, es muss der beste Fußballspieler nicht der beste Trainer sein. Ich würd' sogar sagen, es schließt sich aus, weil der beste Fußballspieler natürlich ein gewisses egozentrisches Verhalten an den Tag legen muss. Oder so konzentriert ist halt auf sein Fußballspiel. Ich weiß nicht, ob der beste Trainer nicht der ist, der gar nicht der beste Fußballspieler ist.“ (21149–21513)

„Es wird strukturierte Rückmeldemöglichkeiten geben und ich mache mir keine Illusion – das wird ein, zwei, drei Jahre dauern, bis dieses Radl in Bewegung kommt. Aber es funktioniert im Ansatz schon sehr gut.“ (11410–11623)

„Sie sagen mir: ‚Das ist ein ‚Zwetschkenfreitag‘ und das Büro ist jetzt nicht besetzt, bist du böse?‘ Sag' ich ja, nein oder irgendwas. Aber die Wahrheit ist, sie sagen es mir, wenn sie irgendwann mal früher gehen oder wenn irgendwann einmal ein Kind ist krank – oder jemand muss zum Zahnarzt – oder, ich weiß nicht was. Wenn ab drei Uhr niemand im Büro, dann rufen sie auch an. Das machen sie. Das haben sie zweimal nicht gemacht und da hab' ich vor drei Jahren einen Riesenkrach gemacht und seitdem funktioniert das. Ich meine, ich hab' sowieso das Back-up, weil ich ja weiß, wann sie gehen und wann sie kommen. Aber an sich geh ich nicht mehr ins Büro.“ (15100–15756)

„Qualitätsstandards bezüglich der Kommunikationsfähigkeit? Nein, gibt es noch nicht. Das, was wir aber aktuell tun – wir überarbeiten alle Zielformulierungen aller Mitarbeiter und versuchen auch ein ‚wie führe ich meine Mannschaft‘ entsprechend auszugestalten. Da ist Kommunikation ein Thema, aber dort sind wir noch nicht. Da sind wir mittendrin. Da sind wir am Anfang.“ (11143–11542)

„Kann man nicht screenen. Soziale Intelligenz kann man nicht screenen.“ (20437–20507)

„Das hängt mit der Vorbildfunktion zusammen. Und das hängt auch damit zusammen, dass man so Tools wie zum Beispiel die Exploration hat. Das hat es in den 90er Jahren noch nicht gegeben. Da ist auch ein reiner Aufnahmetest gemacht worden. Und wer da dahintergestanden hat, welcher Mensch, das war nicht entscheidend.“ (25267–25585)

„Der zweite Führungskreis ist von der Qualifikation und von den Jobs, die ausgeführt werden, viel fokussierter auf einen Bereich und auch immer sehr sensibel in der Frage Arbeitsplatz, sehr sensibel in der Frage persönliches Standing, werde ich wichtiger, werde ich weniger wichtig. Also da gibt es schon gravierende Unterschiede – vor allem im Zeitpunkt der Information, aber auch in der Frage der Wertigkeit des Feedbacks.“⁸⁷³ (9483–9941)

„Und aus der Qualität heraus kommt die Reputation. Es gibt ja auch gewisse Produkte, die sind imagemäßig nicht fancy, sind aber trotzdem in der Qualität, in der Perzeption, in der Consumerperzeption angenommen.“ (53156–53368)

„Wenn man face-to-face zusammensitzt, dann neigt man dazu, zu sagen, okay, das klären wir dann im Gespräch. Ja? Typisch, wenn man eine Videokonferenz macht, ja? Dann ist es ganz interessant, dann laufen die Vorarbeiten schon ganz anders. Dann werden Papiere geschrieben, da werden Dokumente vorgelegt.“ (7321–7620)

„... zusätzliche Trainingsprogramme im Zusammenhang mit dem Visions-Rollout. Und der nächste Schritt ... sind eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die eben die Führungskräfte, Weiterbildung und Entwicklung betreffen und wo sehr viele Einzelmaßnahmen gesetzt werden.“ (7958–8235)

„Schluss mit der One-Way-Kommunikation. Es muss ein Austausch auch möglich sein. Es muss dort auch möglich sein, man muss ja nicht depperte Shitstorms und ähnlichen Schmarren organisieren, aber dass dort die Kommunikation auch vernetzt wird zwischen dem, was den Informationsaustausch betrifft und dem, was die Leute reden. Also, das geht ja auch.“ (10303–10651)

„Es hat eine größere Bedeutung bekommen. Die soziale Intelligenz spielt eine wesentlich größere Bedeutung heute bei der Einstellung von Führungsfunktionären – als das früher der Fall war. Es sind eigene Module eingeführt worden, wo in den Tests das abgefragt wird.“ (10917–11105)

„Aber, was wir lernen sollten: Für viele Dinge ist das Media viel besser als das persönliche Gespräch. Weil sie es sich g'scheit überlegt haben. Weil sie einen Standpunkt einnehmen. Der andere kann's bearbeiten, wenn er's will. Und es hat auch richtig Vorteile. Also, ich glaube, wir werden lernen und da sind wir auch dabei: das Gespräch dafür verwenden, wofür man es braucht. Und andere Dinge dafür, wofür man sie braucht.“ (42740–43223)

„Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder. Wir zeigen Veränderungsdynamiken auf und gehen einfach los. Und dann – sozusagen ... der Rest entsteht im Gehen. Wir kommunizieren daher gar nicht so sehr Strategien. Sondern wir kommunizieren eher verändertes Grundverhalten. Veränderte Technologien.“ (35529–35830)

⁸⁷³ Empirie: Dedoose_Text-Exzerpt: 14_2015_ (9483–9941).

„Also, ich glaube, eine Kontrollspanne bis zehn – das geht schon. Das geht. Aber drüber – das kann ich Ihnen aus eigener Erfahrung sagen, ist heikel. Ist heikel. Warum? Weil sich dann immer irgendjemand beschwert, dass man keine Zeit für ihn oder sie hat.“ (23253–23508)

„Die einzige langfristige Strategie, die wir täglich leben müssen, ist die Qualität – weil, von der leben wir.“ (4644–4755)

Sondersituationen – Konflikte (Hauptcode 11)

SONDERSITUATIONEN: Krise – Change.			185 x
	Assistenzcodes 11:		
2.	Change-Kommunikation		109
	Mitarbeiterkommunikation verstärkt		66
3.	Interkulturelle Aspekte – Übernahmen		101
	Fusion		-
	Globalisierung		56
1.	Konflikte		146
	Kommunikationsschwächen		72
	Krisenkommunikation		35
	Regelkommunikation		13
	Schutz für Mitarbeiter		36
	Strategien, Ziele, Jahresplan		89
	Tabubrüche, Indiskretionen		60
		783	783 x
			Gesamt 968 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Der Sozialwissenschaftler YY, wir haben so eine interne Kommunikationsserie gestartet, ‚Espresso mit YY‘, einfach weil wir gemerkt haben, diese Krise, diese raschen Veränderungen, diese Krisenstimmung – auch die eigenen Mitarbeiter haben sich nicht mehr sicher gefühlt.“ (39213–39483)

„Dialogisches Prinzip in der Führung? ... Das habe ich am Anfang gesagt. Das ist Empowerment, Motivation der Mitarbeiter. Höhere Resilienz. Krisenfestigkeit. Stabilität. Das ist der große Vorteil des Dialogischen ... Resilienz heißt Krisenfestigkeit. Das heißt, wenn schwierige Situationen eintreten, mit diesen Situationen stabiler, belastbarer umzugehen. Resilienz ist die Belastbarkeit von Beziehungen. Das ist eigentlich Resilienz.“ (18527–18783; 18832–19051)

„Aber die Verunsicherung der Mitarbeiter hängt natürlich mit einem Wechsel an sich zusammen. Bei jedem. Was wird das werden?“ (11745–11889)

„Manchmal passt es nicht zusammen. Also, es wird sehr rasch in Kommunikation – intern, extern, in Marketing, auch Ausbildung – wird in der Krise gespart, weil’s rasch geht. Weil’s scheinbar schmerzlos geht.“ (45753–45988)

„Das ist vielleicht schon ein interessanter Punkt. Nämlich, dass wenn ein Unternehmen so ein Problem bekommt, ja, möglicherweise viel zu stark an die externe Kommunikation denkt und weniger an die interne. Ich persönlich glaube, dass die Bedrohung durch die internen Kommunikationsmängel größer ist.“ (24755–25054)

„Typisch sind nicht Leute, die strategisch Whistleblowing planen. Typisch sind enttäuschte Mitarbeiter, ja, natürlich sind das Informationen für ein Unternehmen ... das sind die gefährlichsten Informationen, ja. Das sind die internen Informationen, die sind richtig heikel.“ (27368–27642)

„Normalerweise ist das face-to-face. Das ist besser. Weil – jeder Mensch hat eine Aura. Und das hat nichts mit Esoterik zu tun. Jeder Mensch hat eine Aura. Und das spürt man eben. Es ist mit Videokonferenz schon besser als übers Telefon. Aber es gibt auch Menschen, die kündigen andere übers Telefon. Das ist für mich – das ist für mich wirklich das absolut Letzte. Also so was tut man einfach nicht. Genauso wie ich es nicht über E-Mail mache. In Krisensituationen – wäre das gesprochene Wort noch wichtiger? In Krisensituationen ist es noch viel wichtiger als im Normalzustand.“ (3170–3221; 3578–3651)

„Aber du kannst versuchen, gerade bei Veränderungsprozessen wie bei uns, möglichst lange möglichst viele mitzunehmen. Das ist mein Ansatz, um nicht zu sagen, ich möchte nicht hier entscheiden. Wir sitzen jede Woche, sechs Kollegen und ich. Drei und drei und ich könnte immer sehr früh schon sagen, es ist mir wurscht, ihr seid's nicht dabei – aber ich entscheide. Das könnte ich tun. Dann gehen drei angefressen hinaus. Die habe ich nicht abgeholt. Wenn ich das drei-, viermal mache, verliere ich die drei. Ich versuche sie einzubinden, zu erklären – aber bis zu einem bestimmten Punkt.“ (20562–21149)

„Daher, das muss ich sagen, die Botschaften, die wir abgeben, geben wir tunlichst zuerst nach innen und dann nach außen ab. Oder zumindest gleichzeitig. Weil wir nicht wollen, dass unsere Leute das aus der Zeitung erfahren. Ja? Aber es sind immer die gleichen Botschaften. Wenn sie etwas betreffen, das sozusagen besondere Sensibilität erfordert, Personalabbau, Schließung von Filialen, oder was immer – dann würden wir das gleichzeitig mit begleitenden Maßnahmen innen machen.“ (5276–5754)

„Also bei schweren Unglücken mit Toten musst du natürlich nach außen kommunizieren, denn das weiß die ganze Welt. Das ist entsetzlich. Und dann immer die Frage der Ursache. Das war furchtbar. Das war eine Krise.“ (32997–33471)

„... eine der Hauptregeln der Börse ist, du darfst kursrelevante Informationen nur nach außen geben, wenn mindestens zwei Medienträger – also zwei Nachrichtenagenturen dabei sind. Ich darf nicht einem Journalisten sagen, morgen kaufen wir die Firma X, weil das eine Insider-Geschichte ist. Also die ganze Insider-Problematik und Information ist ganz streng. Gott sei Dank. Ganz streng.“ (29663–30060)

„Dass es bei 35 Grad nicht lustig ist und der Mitarbeiter gern eine Klimaanlage hat, ja. Der sieht aber dann auch ein, wenn man ihm sagt ‚schau, wir haben 5 bis 7 Tage diese Temperatur, von mir aus auch 20 Tage diese Temperatur, wir verstehen es, wir geben dir in diesen Tagen mehr Pausen, kürzere Arbeitszeiten, schauen, dass es keine Überstunden gibt.‘ Tun da was, aber bitte verstehen, dass wir

nicht 20.000 Euro in eine Klimaanlage investieren, und solange wir auf der Ebene unterwegs sind ...“ (16093–16585)

„... die Kommunikation in Österreich ist schon darauf bedacht, manchmal auch zum Negativen ..., niemanden das Gesicht verlieren zu lassen. Das ist in der Kommunikation in Deutschland mehr oder weniger wurscht ... Ich glaube, weil wir ein kleineres Land sind ..., und wir wissen schon als Kind, dass man jedem noch ein zweites Mal begegnet, wenn man in Wien aufgewachsen ist. Weil man einfach so klein und überschaubar ist. Und in Deutschland gibt es vier Zentren – da gibt’s Hamburg, München, Düsseldorf und Berlin – und da ist man einfach ... Es fehlt das Spielerische, das die Österreicher haben.“ (12250–12449; 11298–11677)

„Gibt es interkulturelle Unterschiede in der internen Kommunikation ...? Absolut. Uns trennt die gemeinsame Sprache. Und nicht nur die gemeinsame Sprache.“ (10821–11153)

„Wir haben eine genaue Regel: Wenn was passiert, wer sofort wie zu informieren ist. Aber ganz genau. Da hat jeder die Nummer. Da hat jeder einen Text. Das hat jeder bei sich. Also da gibt es eine ganz genaue Richtlinie. Wer, wann, welche Hierarchie. Wer kommuniziert nach außen. Da haben wir pro Werk genaue Festlegungen. Ganz streng. Denn da geht’s ja um Leben und Tod ... oder es brennt in Amerika, oder drei Kunden fallen weg – und das steht in der Zeitung – wie reagiert wird.“ (33682–34279)

„Hat man daraus dann ‚Nutzen‘ für spätere Krisen gezogen? Schon ... da haben wir dann Regeln festgelegt, wie das ist, wann das wieder passiert ... dass man nicht so unvorbereitet ist.“ (33275–33471)

„Interkulturelle Probleme gibt es dann – ein Jena-Absolvent denkt anders als einer, der die London School of Economics gemacht hat. Ja. Und wir haben von beiden Leute dabeigehabt. Solche kulturellen Unterschiede gibt es schon. Aber da muss man sich die Zeit nehmen und diese Verständnisunterschiede – die muss man aufgreifen und ausdiskutieren.“ (12067–12412)

„In Krisen ist es am schwierigsten. Das ist das, was ich vorhin gesagt habe. Da sitzen wir dann auch meistens und überlegen. Im höchsten Beratungsgremium des Vorstandsvorsitzenden. Wie sollen wir damit umgehen?“ (17929–18138)

„In Zeiten des stürmischen Wachstums fallen halt verschiedene Dinge nicht so auf. Und dann, wenn der Wasserstand sinkt, dann sieht man die Felsbrocken, die da halt hervortreten, und dann muss man an denen arbeiten.“ (1862–2076)

„... das ist von Organisation zu Organisation ganz unterschiedlich ... aber es gibt noch Organisationen, die immer wieder stark in diese basisdemokratische Geschichte zurückfallen, wo dann Führungskräfte große Probleme haben und wo auch solche Jobs für Führungskräfte nicht sehr attraktiv sind. Es gibt dann eben auch den Punkt, wo es dann nicht geht, sich bis ins letzte Detail mit jedem Mitarbeiter, mit jeder Mitarbeiterin auseinanderzusetzen und die Dinge durchzudiskutieren. Der Zeitverlust ist zu groß. Und irgendwann einmal müssen dann auch Entscheidungen getroffen werden. Und ich glaube, dass es tatsächlich so ist, dass Organisationen, die das nicht beachten, das heißt, die diesen Rückfall nicht in den Griff bekommen, dass das Organisationen sind, die im Prinzip auch

todgeweiht sind. Ich glaub', das sind Organisationen, die keine Chance haben.“ (30222–30444; 30445–30796; 30791–31067)

„Und wenn diese Mitarbeiter einmal überzeugt sind, dass das nicht okay ist, dann hat das Unternehmen ein ganz anderes Problem als das faktische Problem, dass sie vielleicht ihre Artikel am Markt nicht mehr absetzen können, weil sie einfach als giftig gebrandet sind.“ (23950–24213)

„Ein Phänomen ist zum Beispiel, dass wir sogenannte Whistleblower bekommen – also wir kriegen dann wirklich zum Teil aus den Unternehmen Informationen. Das sind Leute, die kommen zu uns und sagen, passt auf, ihr sagt meinen Namen nicht, ich weiß, dass ich trotzdem ein gewisses Risiko eingehe, ich muss euch ja vertrauen, dass ihr das nicht tut, da geht es ja um meinen Arbeitsplatz.“ (26480–26864)

„Ich habe bei meinen Umfragen immer das Thema, dass die Menschen Fehler verstecken. Das kommt aus den Untersuchungen heraus. Fehler anderen zuschieben. Beim Fehlerzuschreiben geht's nicht so sehr um Person A und Person B, sondern Abteilung A und Abteilung B. Was mir völlig schleierhaft ist, weil bei uns ist aufgrund eines Fehlers, selbst wenn's ein schwerer Fehler war, die letzten 25 Jahre kein Mensch gekündigt worden. Aber keiner. Daher verstehe ich nicht, woher die Angst kommt, sich hinzustellen und zu sagen, sorry, da ist mir was danebengegangen.“ (25387–25473; 25475–25582; 25583–25760 ff.)

„Aber die Verunsicherung der Mitarbeiter hängt natürlich mit einem Wechsel an sich zusammen. Bei jedem. Was wird das werden? Und, und, und.“ (11745–11889)

„Ich war derjenige, der damals die Entscheidung getroffen hat – obwohl andere gesagt haben, das ist nicht klug. Jetzt stelle ich selbst fest, ich habe einen Fehler gemacht. Es ist wirklich nicht klug gewesen. Also, bitte, wieder zurück. Hab' dann auch noch erklärt, wieso und warum. Es hilft nix. Selbst, wenn ich mich hinstelle und sag': Ich habe diesen Fehler gemacht. Trotzdem. Und das ist ja nicht nur in meinem Unternehmen so.

Die Fehlerkultur fehlt?

Die Fehlerkultur ist aber auch ein Österreich-Problem. Es ist auch die Konfliktkultur ein Österreich-Problem. Das hat natürlich auch was mit Kommunikation zu tun. Bei uns wird ja immer der Kompromiss gleich angedacht – bevor man noch in den Konflikt geht. Ein Konflikt ist ja nichts Schlechtes. Es ist ja nur die Frage, wird er respektvoll oder respektlos ausgetragen. Und so lange er respektvoll ausgetragen wird, ist das ja in Ordnung.“ (26575–26856; 27033–27292; 27293–27474)

„Du kannst alles andere – du kannst Kapital haben, du kannst zukaufen, du kannst gute Produkte haben, aber wenn du nicht eine funktionierende Kommunikationskultur hast, gerade in schlechten Zeiten, gerade in kritischen Zeiten. Das ist ja das Schwierige. Sich in kritischen Zeiten nicht zu verstecken, sondern dort noch stärker, noch mehr zu kommunizieren und das heißt auch Mut zu ernennen ... Ich habe mich im Unternehmen auch hingestellt in der Krise und gesagt, so, das ist so. Dazu stehe ich. Jeder, der unzufrieden ist, jeder, der seinen Job verliert (20 Prozent, Anm. d. Verfasserin), soll sich nicht im Personalbereich ausschleimen, sondern soll mich sprechen. Ich bin der, der das entschieden hat.“ (5453–5842 ff.)

„Das ist vielleicht schon ein interessanter Punkt. Nämlich, dass, wenn ein Unternehmen so ein Problem bekommt, es möglicherweise viel zu stark an die externe Kommunikation denkt und weniger an die interne. Ich persönlich glaube, dass die Bedrohung durch die internen Kommunikationsmängel größer ist.“ (24755–25054)

„Jedes Mail kriegt irgendwann einmal Beine. Da gibt es auch Unkulturen – dass es Naheverhältnisse zu Journalisten gibt; dass Dinge nach außen getragen werden. Völlig ungefiltert. Und aus dem Zusammenhang gerissen.“ (6082–6552)

Struktur (Hauptcode 12)

STRUKTUR: Hierarchie – geregelte Abläufe.			383 x
	Assistenzcodes 12:		
1.	Entscheidungsabläufe	491	
	Umsetzungsstärke, Konsequenz	19	
2.	Führungsstruktur	351	
	Führungsfähigkeit	75	
	Kommunikationsstruktur extern/außen	108	
3.	Kommunikationsstruktur innen/Kern	340	
	Kerngruppe formal/informell	188	
	Mitarbeiterstruktur	61	
	Stark im Wandel/Resilienz	13	
		1.644	1.644 x
			Gesamt 2.027 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Ein strategisches Ziel kommt nicht über Nacht, weil der Vorsitzende oder irgendeiner gesagt hat, ja, das machen wir. Sondern, wenn er sagt, ich habe eine Idee und ich würde das gerne machen, dann wird das analysiert, dann wird darüber gesprochen. Und wenn ein solches strategisches Ziel einmal festgelegt wird, dann wird es meistens in einem entsprechenden pompösen Umfang – Hauptversammlung, Konzerntagung, Jahresabschlussfeier oder was immer – verkündet. Das ist meistens die Vorgangsweise.“ (3431–3934)

„Vorstandssitzungen – die sind alle vier bis fünf Wochen und da wird Bericht erstattet.“ (6552–6650)

„Gibt es strukturierte Feedbackschleifen? Selbstverständlich.“ (5756–5838)

„Gibt es hier ein Kommunikationsbudget? Ja. Natürlich. Wie viel – keine Ahnung.“ (25684–25973)

„Wer kommuniziert, wenn eine Führungskraft quasi Gegenstand einer Rochade wird? Die Führungskraft selber? Die Betroffenen? Nein. Weil, die ist ja betroffen ... immer der Chef der jeweiligen Person.“ (8378–8569)

„Also, es geht um die Struktur, um die Hierarchie und um die Rangordnung? So ist es. So ist es. Das ist das Ärgste, was jemandem passieren kann. Ob in der Politik oder in der Wirtschaft ... der erfährt von extern oder halbextern oder wird gefragt, diese Veränderung oder diese Strategie – und er oder sie wissen das nicht.“ (999–1321)

„Wenn er in eine bestimmte Managementstufe kommt, dann muss er das sowieso können. Sonst wäre er aufgefallen durch die verschiedenen Qualitätskriterien. Bei der Management-Potenzialanalyse, Thompson und was der Teufel, oder wie das alles heißt, das sind ja Dinge, wo kommuniziert wird, bzw. wie kommuniziert wird – da wird alles beurteilt. Und ab einer gewissen Ding' kommt er gar nicht dran, wenn er das nicht kann.“ (6807–7299)

„... interne Kommunikation ist in Wirklichkeit der Hebel zum Funktionieren von Führung.“ (285–369)

„Priorität eins ist dann also ein erster und zweiter Führungskreis und von dort muss das weiter diffundieren.“ (8270–8378)

„Gibt es strukturierte Feedbackprozesse bei Ihnen? Nein. (Pause) Da sind wir erst am Lernen.“ (13765–13859)

„Sehr komplexe Organisationsstruktur – Erleichterung oder Erschwernis? Es erleichtert's und erschwert's. Es erleichtert, weil wir doch eben alle denselben Stallmief haben und dieselbe Sprache sprechen. Und es erschwert's, weil wir deshalb über manche Dinge nicht so reden, glauben, meinen – über die man eigentlich reden sollte.“ (9357–9758)

„Bei uns sind es im Unternehmen ungefähr vier (im obersten Führungskreis, Anm. d. Verfasserin) pro Unternehmen. Wobei – gewisse Funktionen sind für alle Unternehmen. IT oder Einkauf. Für den Konzern – die sind nur einmal. Marketing bei jedem Unternehmen, sowieso. Also es gibt Dinge, die sind pro Unternehmen und es gibt Dinge, die sind gesamt.“ (2375–2671)

„Intern hast du im Grunde genommen die ganzen Themen: Wie komme ich zu Compliance und Corporate Governance, die natürlich viel stärker in einem börsennotierten Unternehmen zum Tragen kommen wie zum Beispiel in einem privaten Unternehmen, in einem Familienunternehmen. Es sollte vielleicht nicht anders sein. Aber es ist anders. Weil man erstens anders dokumentieren muss. Weil man bestimmte gesetzliche Vorgaben hat, die anders sind und weil man ganz einfach viel transparenter sein muss. Die Transparenz, die du nach außen hast, die hast du natürlich auch irgendwo nach innen. Das heißt, jeder weiß im Grunde genommen, in seinem Bereich, wenn etwas nicht stimmt, dann muss es von der Kommunikation innen geregelt werden und auch nach außen.“ (2955–3442; 3443–3783)

„Es müssen Organisationsprinzipien da sein. Es muss eine Organisationskultur gebaut werden. Die muss ja grundsätzlich personenunabhängig sein.“ (31548–31737)

„... in Summe 3.000 Mitarbeiter, da muss man sich ja die Frage stellen, wie kann man da nach innen vernünftig arbeiten und vernünftig kommunizieren? Unser Prinzip in der Region ist, was wir machen, ist, wir machen sogenannte Rahmensetzungen.“ (10462–10700)

„Zum Beispiel, die Sekretärin hier, geht in eine der Außenstellen, setzt sich dort hin, ohne dass sie je war dort, macht auf (Computer mit internem Berichtssystem, Anm. d. Verfasserin) und weiß – aber

sofort – was Sache ist. Das bedingt aber, dass du dir vorher die Strukturen überlegst, ja, und dann aber darauf achtest, dass die Hygiene eingehalten wird. Die Kriterien. Dass das Ding sauber bleibt. Ich sag' Hygiene.“ (15852–16236)

„Wir haben dann sozusagen zwei Leiter externe Kommunikation. Zwei Leiter interne Kommunikation. Darunter gibt's dann unterschiedliche Zielgruppen. Das liegt dann auch an den verschiedenen Sprachen.“ (32248–32481)

„Na ja, ich glaube, die Struktur bei uns, so wie sie ist, beinhaltet, dass die Bereichsleiter ihre Aufgaben möglichst eigenverantwortlich ...“ (8492–8642)

„... ist Teil der Gesamtkommunikation. Hier ist von der Struktur her ein Gesamtverantwortlicher – und da gibt es zwei Stränge, die darunterliegen.“ (23025–23172)

„Strukturen und Schnittstellen? Ja, ist ein heikles Thema. Wir haben es in derselben Abteilung. Das ist von der operativen Abwicklung her nicht getrennt. Und – man kann eigentlich keine generelle Regel aufstellen, die alle Fälle löst. Man muss einfach situativ einmal mehr aufpassen, einmal weniger.“ (22603–22872)

„Es werden Klausurtagungen auch auf Bereichsebene durchgeführt. Es ist halt ‚work in progress‘. Da ist man nie fertig damit. Aber es gibt alle diese Formen und Möglichkeiten.“ (9633–9815)

„Also interne Kommunikation ist ein ständiges Thema. Es muss Teil von uns, von der DNA sein. Ja!? Ich muss es nicht schubladiesieren. Es braucht Strukturen. Es braucht klare Linien, anhand derer Dinge sozusagen stattfinden.“ (3845–4072)

„Wie löst man das? Indem man delegiert. Also meine Erfahrung – es muss nicht jedes Thema zum Beispiel eines Betriebsrates von einer Autogarage automatisch auf die oberste Entscheidungsebene gebracht werden. Das ist zum Beispiel bei uns ein beliebtes Spiel. Der sogenannte lange Pass – wie ich es vor 27 Jahren einmal genannt habe. Der lange Pass, wo man das möglichst spielt auf die oberste Entscheidungsebene, damit man selber nicht entscheiden muss.“ (7865–8060)

„... interne Kommunikation zu machen, weil innerhalb der Organisationen, die so vielschichtig sind – da haben wir noch nicht die ideale Form sozusagen gefunden. Da sind wir dauernd noch auf der Suche.“ (3744–3970)

„Wir haben Schnittstellenprobleme viel mehr in der Tiefe unserer Struktur als an der Spitze unserer Struktur. Das ist sozusagen das erste Thema. Wie haben wir dieses Problem gemanaget – indem wir sehr, sehr viel Zeit investiert haben in die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Bereichsleiter ... am Beginn haben wir uns viermal im Jahr getroffen.“ (30730–31126)

„Was man viel häufiger nutzen könnte – denke ich –, ist ein Telefonat mit mehreren Personen gleichzeitig. Kann jedes Telefon. Ja. Ich kann jemanden anrufen und einen zweiten oder dritten und einen vierten dazuwählen – und könnte im Prinzip mit ein und demselben Sager gleich fünf Leute erreichen. Müsste man wahrscheinlich auch ein paar Regeln aufstellen und sagen, zum Beispiel okay, wenn sich einer zu Wort meldet, sagt er trotzdem zuerst, wer er ist, dazu. Damit es eindeutig wird.“ (33616–34153)

„... ich mache einen Vorschlag und der ist dann auch, themenbezogen oder projektbezogen, für dieses Thema der Leitende, oder der Führende oder der Treibende. Je nachdem, wie man es sehen will. Der hat dann auch die Kompetenz und kann sagen: Du, von dir brauche ich das und von dir das.“ (21373–21652)

„Ja, jeder weiß, in einem Unternehmen ist es nicht immer so, dass der formelle Führer auch der tatsächliche ist. Aber, es ist weitgehend so – zu 95 % ist die Geschichte ident.“ (1779–1948)

„Ganz wichtig ist, dass es das strukturiert gibt, dass es einen Führer gibt, das heißt, die reden nicht durcheinander, sondern, da hat jeder seine Zeit und muss sich vorher überlegen, was ist für die Kollegen wichtig, was ist für die Gesamtorganisation wichtig.“ (1968–2230)

„Also Ordnung ist ein ganz wichtiges Prinzip in der Führung von Unternehmen. Weil, darauf baut auch Verlässlichkeit. Ich kann nicht jemanden an die Spitze eines Unternehmens setzen und dann an ihm vorbei agieren. Auch wenn ich dann feststelle, es gibt daneben einen starken informellen Führer. Ja? Dann muss ich nachdenken, ob ich die Personen nicht austausche.“ (4621–4994)

„Und – ich habe eine Reihe von informellen Gremien eingeführt, die allerdings – und das ist ein ganz wichtiger Punkt, die organisiert und strukturiert sein müssen. Das heißt, wenn du da zehn Leut' zusammenholst, das wird eine Quatschbude und jeder erzählt irgendwas, da kommt nix außer. Dann verlieren die auch die Lust dabei.“ (529–857)

Wirkung (Hauptcode 13)

WIRKUNG: Wechselwirkung – Schnittstellen.			234 x
	Assistenzcodes 13:		
	Angst	39	
	Außenwirkung	98	
	Externe Einflüsse	31	
	Macht	107	
3.	Mehrwert	184	
	Negative Wirkungen	28	
	Orientierung	109	
	Reizüberflutung	51	
	Schnittstellen	166	
	Schutz für Mitarbeiter	41	
	Schutz für Unternehmen	82	
1.	Störungen	305	
	Synergien	48	
2.	Wechselwirkung innen versus außen	280	
		1.569	1.569 x
			Gesamt 1.803 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Im Tagesgeschäft haben wir viel mehr Schnittstellenprobleme, nicht zwischen dem Holdingsprecher und mir, auch nicht zwischen meinem Vorstandskollegen und mir. Sondern Schnittstellenprobleme zwischen dem Bereichsleiter IT und dem Bereichsleiter Controlling zum Beispiel. Oder dem Bereichsleiter Retail-Vertrieb und dem Bereichsleiter Marketing.“ (30380–30729)

„Und deswegen, das war immer sehr, sehr wichtig – wir haben diese Stunde, die wir da gehabt haben, sehr konzentriert gearbeitet. Also G'schichteln erzählen, wenn da einer angefangen hat – da haben wir keine Zeit. Das machen wir ein anderes Mal. Das war schon wichtig.“ (27532–27798)

„Ja, die Schnittstellen sind das Gefährliche. Und auch natürlich die unterschiedliche Lebensphase. Denn wenn der oder die zwei Jahre vor der Pensionierung ist, dann hat sie andere Interessen wie der, der 40-jährig ist und sozusagen auf dem Schritt in die nächste Ebene ist möglicherweise.“ (17962–18251)

„Ich finde, der Umgang nach innen wird wichtiger, weil er dann automatisch auch nach außen kommt. Darum ist es ganz wichtig, dass man einen Umgang nach innen pflegt.“ (12850–13050)

„Wir versuchen, keinen Unterschied zu machen zwischen Außen- und Innenkommunikation. Weil wir das für gefährlich halten. Und das, was nach außen kommuniziert wird, muss auch nach innen gelten.“ (4932–5125)

„Mittlerweile ist das so, dass das die Mitarbeiter (statt der exakten Funktionsbezeichnung, Anm. d. Verfasserin) mittlerweile mehr selber entscheiden – und sie wissen das auch. Weil es natürlich so ist, dass die Gruppe funktionieren muss. Der Neue muss ja da hinein in die Gruppe – und sie sind auch reifer geworden. Wir haben ja Mitarbeiter, die seit zwanzig Jahren dabei sind. Und das spüren die und das wissen die zu schätzen, dass sie da so eine Macht haben und sagen, der kommt und der kommt nicht.“ (13000–13460)

„... Graubereiche bei Schnittstellen? Genau. Was grundsätzlich – denke ich mir, nicht schlecht ist. Was einen erhöhten Kommunikationsaufwand nach sich zieht. Je mehr systemisch grau ist, umso mehr muss ich darüber reden, wie ich's tu. Oder sollte ich reden, wie man's tut. Aber das ist jetzt wieder eine andere Geschichte.“ (1797–2130)

„In der Kommunikation ausschlaggebend, dass der, der sendet, permanent überprüft, ob auch das, was er sagen will, auch tatsächlich ankommt.“ (3181–3312)

„Ich glaube, das wird auch durch die Mitarbeiter – wie sie auftreten – vermittelt.“ (2037–2118)

„Manche Sachen müssen wir anders machen – ab dieser Größe, Intensität, Tiefe – muss man anders vorgehen. Denn, wie gesagt, ein Gulasch für vier Leute und ein Gulasch für 400 Leute ist nicht das Gulaschrezept für vier mal hundert. Ist nicht so. Das Rezept ist anders. Und genauso ist Kommunikation bei 20 Leuten anders wie Kommunikation bei 300 Leuten.“ (52564–52919)

„Wir begreifen uns als Agenten des Wandels. Wir sind eigentlich die Antreiber des Wandels.“ (19246–19336)

„Eigentlich werden nur die absichtlichen Botschaften in der Strategie festgelegt. Manchmal frage ich mich, ob nicht die unabsichtlichen Botschaften, die wir ausschicken, die sind, die viel mehr anrichten, viel mehr Wirkung zeigen.“ (483–712)

„Also, die Digitalisierung verschärft das Thema, ich will es jetzt gar nicht Problem nennen, aber verschärft das Thema noch einmal dramatisch.“ (2670–2880)

„... sondern sich bewusst ist, dass das ein Prozess ist von drei bis fünf Jahren, bis sozusagen diese Basiskommunikation sozusagen den Letzten erreicht hat und auch dieses dialogische Prinzip dann zu wirken beginnt.“ (21157–21367)

„Ich würde sogar sagen, dass gerade bei uns eine gewisse Schizophrenie besteht – in der Kommunikation ... wir sind, was nach außen gesagt wird, im Auftreten, in der Argumentation relativ offensiv, aggressiv. Nach innen hingegen nicht. Also, wenn wir miteinander intern zu tun haben, dann ist das normalerweise in einem sehr freundschaftlichen und freundlichen Ton.“ (17500–17894)

„Und auf die Frage hin, warum sie einen Stammtisch machen, gesagt haben, wir wollen uns ja spüren auch.“ (29052–29159)

„Miteinander reden‘ ... eine Veranstaltung ... haben die Geschäftsleute eingeladen. An den See. In ein Hotel. Meine Führungskräfte – jede Führungskraft hat mehr oder weniger einen Raum gehabt – und die Geschäftsleute sind in Gruppen von 20 Personen weitergezogen. In den Raum hinein ... nicht eine Vortragssituation sondern ein Kreis mit Sesseln. Und okay, jetzt tauscht euch aus miteinander.“ (1673–2181)

„Aber wir haben jetzt in unserem ganzen Gespräch nur einen Teil der internen Kommunikation behandelt. Den zweiten Teil, diesen Werbeeffect der internen Kommunikation. Nach innen. Sie haben natürlich nach innen auch gewisse Messages, die Sie ausschicken, formalisiert. Mitarbeiterzeitung. Newsletter. (Assistenz durch Marketingchef, Newsletter ..., Anm. d. Autorin). Solche Dinge haben wir nicht behandelt. Und ich würde gerne noch eines adressieren: Die interne Kommunikation, die Kommunikationskultur, ist ganz wesentlich für die externe Kommunikation. Weil – es funktioniert einfach nicht, dass die externe Kommunikation anders funktioniert als die interne Kommunikation. Ich kann nicht ein Unternehmen nach außen als dynamisch hinstellen, wenn es intern total verbürokratisiert ist. Das funktioniert irgendwann nicht. Das ist inkonsistent und wird auch irgendwann sichtbar.“ (29602-29869; 30005–30275; 30276–30478)

Zeitfaktor (Hauptcode 14)

ZEITFAKTOR: Druck – Dynamisierung.			654 x
	Assistenzcodes 14:		
1.	Prioritätensetzung	181	
2.	Zeitdruck	140	
3.	Zeitplanabfolge	89	
		410	410 x
			Gesamt 1.064 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Zum Beispiel Rauchpausen, Kaffeeküche. Ich meine, ich geh’ einmal im Jahr mit bestimmten Leuten aus dem Unternehmen Jagen. Das ist genauso viel, das ist genauso effektiv, wie mit dem jede Woche drei Stunden ein Businessmeeting zu machen. Da klärst du alles.“ (19125–19388)

„Da muss man sich viel Zeit nehmen, um jedem das Gefühl zu vermitteln, ich bin da dabei. Ich trag’ das mit.“ (17811–17916)

„Ich glaube, die Kunst ist es – und die ist manchmal irrsinnig schwierig – zu schaffen, dass niemand etwas von einem anderen, von außen oder von den Medien erfährt, wenn er von innen informiert werden sollte. Ich glaube, es geht gar nicht so um die Frage des Inhalts. Es geht mehr um den Zeitpunkt.“ (319–618)

„Bedeutung von Mitarbeiterveranstaltungen für Entwicklung einer Kommunikationskultur? Das könnte schon so sein. Das ist halt auch wieder so ein Idealbild. Das scheitert halt meistens an der Knappheit der Ressourcen. Und eine der wesentlichsten Ressourcen für mich und auch eine der wertvollsten für mich ist die Ressource Zeit. Das ist ein Grundproblem. Da muss ich mich selber an der Nase fassen. Aber ich kann es nicht ändern. Ich weiß, ich habe wie jeder andere Mensch auf dieser Welt jeden Tag 24 Stunden pro Tag zur Verfügung und das 365-mal im Jahr.“ (19073–19318)

„Erstens: zeitlich beschränkt. Die Qualität eines Gesprächs drückt sich auch darin aus, dass es eine Stunde dauert und nicht fünf. Zweitens: Aus meiner Perspektive – und ich würd’s in dieser Reihenfolge setzen, lösungsorientiert. Und drittens: personenzentriert. Ich glaub’s so – das ist vielleicht angriffig, es so zu sagen, die technischen Sachen vorne stehen, aber, nachdem wir hier nicht beim Psychotherapeuten sitzen, sondern es ums gemeinsame Arbeiten geht, meine ich, dass es so richtig ist.“ (24516–25017)

„Die Kommunikationsfähigkeit ist durch das Internet in eine andere Kategorie gestellt worden. Weil’s einfach schneller geht. Weil’s jeden trifft. Und weil man keine Fehler machen kann, wenn man den richtigen Verteiler hat. So – und das ist das eine. Das andere ist natürlich, dass das Internet dazu verführt, etwas zu kommunizieren, was gar nicht wert ist, zu kommunizieren.“ (10734–11108)

„Ich sag’ jetzt einmal, man wird nie fertig sein. Aber wir versuchen halt immer weiter zu arbeiten, weil – was das größte Übel der Kommunikation ist, sie zu unterbrechen. Sie nicht konsequent

fortzusetzen. Enttäuschungen dadurch zu kreieren, dass du nicht konsequent bist in der Kommunikation.“ (6400–6692)

„Das ist ganz klar. Es ist ein Thema der Wertschätzung. Wenn Sie mit mir hier sitzen, respektiere ich, Sie schenken mir Ihre Zeit. Sie geben mir Zeit. Mit den Mitarbeitern ist es das Gleiche.“ (18251–18537)

„Wie viel Zeit des Tages ist der internen Kommunikation gewidmet? Über das ganze Jahr gesprochen, über das ganze Jahr, würde ich meinen, dass interne Kommunikation im weitesten Sinn sicherlich 50 Prozent meiner Zeit ist.“ (22922–23143)

„Wenn es ein Problem gibt, trinkst du mit ihm einen Kaffee und klärst das vorher ab. Da ist das Vorritual zu einer Aufsichtsratssitzung: Wo gibt es Probleme?“ (19389–19546)

„Das heißt, unser Geschäftsmodell im Export basiert darauf, kreativer zu sein – als Servicepartner für den Handel. Wenn es darum geht, okay, da gibt es irgendeine neue Idee – wenn sie die zum Unternehmen Z tragen, dann braucht der Z-Verkäufer einmal vier Wochen, bis er die im Haus durch hat. Und gibt dem Einkäufer nach zwei Monaten eine Antwort. Und wir liefern nach drei Monaten schon den Artikel.“ (36420–36821)

„... dieses Over-E-Mailing! Das ist doch tausendmal schneller, ich nehme den Hörer in die Hand, red' mit jemand und die G'schicht ist erledigt.“ (9623–9763)

„Was das dialogische Prinzip gefährdet, ist der Druck der Zeit. Die Zeit, in der wir leben, wo immer sehr rasch Entscheidungen eingefordert werden. Das macht's schwierig. Und ich sag' auch noch einmal, du kannst es nicht endlos überstrapazieren.“ (21369–21612)

„Man kann es nicht so trennen. Ich verbringe wahrscheinlich die Hälfte meiner Zeit in Gesprächen mit Mitarbeitern.“ (44157–44271)

„Das ist genau dieses Bild der Digitalisierung. Zwei, drei Minuten ..., in vier Minuten wird kompakt ein Thema erzählt. Von jemandem, der einen gewissen Anspruch hat. Eine Frage dahinter. Und der Mitarbeiter kann dann irgendwas tun ... Das ginge ohne Digitalisierung nicht. Das Ganze kann man am iPhone abspielen.“ (40395–40709)

„Und in unserem konkreten Fall ist natürlich die letzten zweieinhalb Jahre viel zu kommunizieren gewesen, weil sich halt auch viel verändert und verändern muss.“ (1371–1531)

„Na ja. Es gibt ja auch die Strategie der sogenannten ‚dialogischen Verschleppung‘. Ich meine, wenn jemand meint, er muss Entscheidungen sinnloserweise – und ich meine, nachvollziehbar sinnloserweise auf ewig verschleppen, dann muss man natürlich Entscheidungen treffen als Führungspersönlichkeit.“ (25170–25466)

„Aber, ein Gespräch, wo man sich wirklich hinsetzt und gebiert, da rechne ich mindestens eine Stunde.“ (6014–6115)

„Wieviel Zeit? ... Geschätzt. Gefühlt? Pro Informationsaustausch vielleicht 30 Sekunden. Denn alles, was länger ist, wie das Ganze, das wird eine maoistische Wandzeitung, die kein Mensch mehr

liest. Mir geht's jedenfalls so. Das Einzige, wo ich eine Ausnahme machen würde, wären nur Tabellen.“ (5424–5795)

„Zeit für interne Kommunikation? Auf jeden Fall einmal zu wenig. Das ist überhaupt keine Frage. Weil man unter dem Zeitdruck, unter dem man steht, das extrem zu kurz kommt. Man muss das tatsächlich so organisieren wie andere Termine im Kalender.“ (6196–6435)

„Wie viel Zeit – prozentuell oder generell – verbringen Sie mit der Internen Kommunikation? Wie viel Zeit benötigt diese? Ja, das ist meine Hauptaufgabe. Ja.“ (24433–24587)

„Weil sich dann immer irgendjemand beschwert, dass man keine Zeit für ihn oder sie hat.“ (23421–23508)

„Wie viel Zeit bringen Sie täglich für den Bereich Interne Kommunikation auf? Wie hoch ist der Anteil? Also nach meiner Definition, wie wir das jetzt die ganze Zeit diskutiert haben, würd' ich sagen: 50 Prozent. Minimum. In einer Krisenzeit haben's noch wesentlich mehr.“ (28888–29158)

„Aber es ist nicht so wie bei der Politik, die ein Viertel arbeiten und drei Viertel kommunizieren. Sollen und müssen. Manager ticken anders. Da musst du schon mehr arbeiten. Also anteilmäßig.“ (18002–18194)

Zielgruppen (Hauptcode 15)

ZIELGRUPPEN: Stakeholder.			595 x
	Assistenzcode:		
	Ansprüche neu	150	
		150	150 x
			Gesamt 745 x

Zitate aus der empirischen Untersuchung:

„Also, die, die unmittelbar an einen selber berichten und alles einfordern an Information, sind dann oft nicht bereit, die Information, wie sie sie bei einem selber einfordern, dann auch weiterzugeben. Das hat mich oft wirklich geärgert.“ (28645–28883)

„Bei uns haben wir es so gemacht ... Jeder hat einen Auszug aus dem Protokoll erhalten – über den Punkt, der für ihn wichtig ist. Hat eine Kopie erhalten ... Wegen der Vertraulichkeit haben wir nicht alles herumgeschickt ... jeder Betroffene bekommt, was für ihn wichtig ist.“ (3569–3955)

„Da haben wir nur das Problem – unter Anführungszeichen ‚nur‘ — dass wir drauf kommen, aufgrund der komplexen gesetzlichen Materien müssen wir zielgruppenspezifisch mit Checklisten arbeiten, so, dass jeder in seinem Bereich das herausgefiltert bekommt, was für ihn wirklich wichtig ist. Und den Mut haben muss, eben nicht so viel zu wissen wie ein anderer, der mit einem anderen Sachverhalt zu tun hat.“ (5115–5519)

„Beim Entscheiden, am Anfang, wenn sie mir etwas nahegebracht haben in München, habe ich oft gesagt ... ja, schauen wir einmal. Wenn sie gesagt haben, sollen wir das so oder so machen, habe ich gesagt, ja, schauen wir einmal. Sie wissen, was ich meine. Das ist nicht ein Nein. Das ist aber auch kein Ja. Auch kein Entscheidungsunwille. Ich glaube nicht, dass ich da entscheidungsunwillig war. Sondern ... da schauen wir jetzt einmal ... heißt, machen wir jetzt einmal weiter, fährt's alle Antennen aus, und schaut's einmal. Und die sind am Anfang oft da gesessen und haben gesagt, na ja, was heißt das jetzt: Machen wir weiter oder machen wir nicht weiter? Die waren irritiert und ich war irritiert. Ja, schauen wir einmal ... Sie wissen, was ich meine. Schauen wir einmal. Schauen wir einmal. Das ist weitermachen, aber eben vorsichtig ... (lacht)“ (14869–15439; 15440–15618)

„Es dreht sich eigentlich alles um den Kunden. Er muss zufriedengestellt werden ... Sagen Sie es weiter. Sind Sie nicht zufrieden, sagen Sie es mir. Dann können wir gut arbeiten.“ (13669–13851)

„Ich glaube, dass die Männer einen etwas raueren Umgangston haben als die Frauen untereinander. Dafür sind sie etwas zickiger.“ (12373–12504)

„Das fachliche Know-how mit der Kommunikation, im Umgang mit Kunden, Mitarbeiter – das ist wichtig. In den meisten Fällen kommen die Betriebsleiter aus den eigenen Reihen. Das heißt, man hat sie schon aufgebaut. ... Ganz selten, dass man einen Fremden ... und das ist nicht so günstig ... Es ist besser, sie kommen aus den eigenen Reihen.“ (2266–2664)

„Man muss so viel ausgeben, dass die Aufgaben erfüllt sind. Es kann sich auch durch irgendwelche Ereignisse ändern. Wenn wir angepinkelt werden von irgendjemand, wenn wir in XXY einen Auftrag haben, dann müssen wir mehr ausgeben für Kommunikation und mehr aufwenden, aufklären und so. Wenn ein Betrugsfall auftritt und wir kommen in die Medien, müssen wir aufklären.“ (15062–15454)

„Weil's einfach schneller geht. Weil's jeden trifft. Und weil man keine Fehler machen kann, wenn man den richtigen Verteiler hat ... das ist das eine. Das andere ist natürlich, dass das Internet dazu verführt, etwas zu kommunizieren, was gar nicht wert ist, zu kommunizieren.“ (10734–11108)

„Für mich ist interne Kommunikation der Versuch oder die Aufgabe, die eigenen Entscheidungen und die eigenen Überlegungen jenen mitzuteilen, die davon betroffen sind. Wurscht ob sie sie ausführen müssen oder ob sie sie entgegennehmen müssen.“ (152–394)

„Das heißt, du musst natürlich schon auch die Gabe haben, was Menschenverstand ist – was total normal ist, du musst dich auch auf die anderen einstellen. Und deshalb ist es ganz wichtig: Du darfst dich nicht zu wichtig nehmen – und deine Position.“ (22493–22740)

„... sondern für die betreffende Person relevante Informationen. Wenn er in der Buchhaltung ist, sollte er schon wissen, wann wir neue Finanzierungen überlegen, weil das bei ihm einmal eine Auswirkung hat. Aber er muss nicht unbedingt wissen, ob wir den Stahl so legieren oder so. Die bereichsbezogene Kommunikation – die sollte sehr gut sein.“ (34793–35118)

„Grundsätzlich ist: Was intern ist, ist intern. Das heißt, das geht außerhalb niemanden was an. Aber natürlich, wenn die interne Kommunikation dazu dienen soll, Strategien zu entwickeln, dazu dienen soll, Prozesse zu begleiten, zu forcieren, nachher muss ich dafür sorgen, dass ich einen klaren

Schlusspunkt setze und sage, so, und das geht jetzt nach außen. Das ist ja wichtig. Sonst funktioniert das nicht.“ (5581–5989)

„Da drinnen ist ein Referat ‚Bürgerinformation‘ – da landen alle Beschwerden, ein Referat ‚Pressestelle‘ – da läuft die ganze externe Kommunikation zusammen, und ein weiteres Referat in diesem Gesamtdach – die ‚interne Kommunikation‘ – und die beiden vernetzen sich, sodass das, was rausgeht, in anderer Form, anders textiert, auch reingeht.“ (21105–21449)

„Aber wir helfen uns sehr stark mit Checklisten, mit Zielgruppenübersetzungen, sodass Wissen auch zielgruppenspezifisch transportiert werden kann.“ (3824–3983)

„Der erste Führungskreis betrifft 5–6 Personen und der zweite Führungskreis in etwa 25–30 Personen.“ (8430–8528)

„Es wurde ziemlich am Beginn der Amtszeit unseres CEOs ein Leitbild erstellt. Wie sehr das wirklich gegriffen hat, weiß ich nicht. Haben wir auch nicht erforscht. Wir sind jetzt – wir kommen jetzt im Zuge des Entwicklungsprozesses drauf, dass wir uns um viele Fragen einfach herumgeschummelt haben.“ (11996–12297)

„Also, wir sind alle Meister im Aufsetzen von sehr unterschiedlichen Hüten. Wenn Sie die Pfarren anschauen – jede Organisationseinheit ist eine eigene Rechtsperson. Ja. Das sind nicht Merchandisingunternehmungen der Firma. Auch nicht Filialen. Sondern eigentlich – auch von der rechtlichen Situation – eigenständige Wirtschaftsunternehmungen.“ (6061–6397)

„Dann muss die Strategie – je nach Position – verteilt werden. Das heißt, ich muss die Strategie auf die einzelnen Einheiten im Unternehmen herunterbrechen. Und klar formulieren. Das Herunterbrechen ist das eine. Das andere, wie formuliere ich sie.“ (1573–1850)

„Zur interkulturellen Komponente ... richtig, das ist auch ein Kommunikationsthema. Bei gewissen Informationen im Haus, dass man die – was die Minderheiten betrifft, die fünf, sechs größten Länder immer updaten muss.“ (23093–23311)

„Bei Konzernen musst du mit jedem Level anders kommunizieren. Da wirst du trainiert, ob du willst oder nicht. Das ist richtig. Weil, sonst funktioniert das nicht.“ (41400–41561)

„Zwanzig. Fünfundzwanzig. Das heißt, kann ich effizient und effektiv kommunizieren. Das heißt aber nicht, dass die alle an mich berichten. Weil – eine Führungsspanne von 20, 25 ist schon zu viel.“ (22601–22797)

„Wenn man jemanden nicht wertschätzt, dann sollte man sich trennen.“ (25014–25109)

„Was wir schon als Bild erzählen, ist, Konsumenten verändern sich. Das Konsumentenverhalten verändert sich. Technologie verändert unsere Branche. Regulierung verändert unsere Branche. Und dann marschieren wir. Das müssen unsere Mitarbeiter verstehen. Diese, wenn Sie so wollen, großen Treiber.“ (36691–36984)

„... eine unabsichtliche interne Kommunikation kann eine externe sein. Kann aber auch ein dummes Mail sein. Eine falsche Werbebotschaft, wenn man Kunden etwas präsentiert ... Wir haben

zum Beispiel stark bemerkt, dass Veränderungsbotschaften – also, wenn wir sagen, wir wollen uns jetzt verändern, bei den Mitarbeitern als persönliche Kritik missverstanden werden.“ (1636–2054)

„Das heißt, die operative Abwicklungskommunikation muss eine ganz andere Struktur haben.“ (6086–6173)

„Interkulturelle Unterschiede? Die junge Generation ist hier deutlich gleichartiger, als es früher der Fall war. Die Offenheit der jungen Generation – und ich bezeichne mich nicht als die junge Generation – also die schon nach uns, ist einfach eine viel offenere, europäischere, direktere, kritischere, als es früher der Fall war.“ (11120–11474)

„Alle zwei, drei Monate lade ich immer die Jüngsten, die hier gerade zu arbeiten begonnen haben, ein. Zu einem Drink am Abend. Da merke ich, die Anforderungen an die Arbeitgeber sind viel höher als früher. Da wird kritisch gefragt, warum das und das? Also es ist schon ein Wettrennen um die besten Köpfe.“ (11494–11830)

„Für mich ist interne Kommunikation eine Führungsaufgabe – und keine Marketingaufgabe.“ (307–391)

„Na. Na. Soziale Intelligenz hat man oder hat sie nicht. Das spürt man eh. Also, wenn jemand wie ich, der lange mit Leuten umgeht, der weiß das. Ich kann es zwar nicht immer beschreiben und messen, aber wissen tu ich es.“ (13556–13776)

A5 Zitate als Grundlage für sieben Leitideen

Folgende Zitate aus den Experteninterviews aus den zuvor priorisierten Codes/Kategorien Dialogisches, Kultur und Sondersituation wurden für die Formulierung der Leitideen für eine neue, dialogisch orientierte Interne Kommunikation verwendet. Ihre Reihung ist zufällig und ungewichtet.

▪ Dialogisches:

„Dialog – da hat die Nummer 1 die Aufgabe, es zu leben. Zu zeigen, wie das ist. Ganz eindeutig.“ (14418–14507)

„Das Wichtigste ist, dass es die gleiche Augenhöhe gibt.“ (19121–19177)

„Dialog – ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog.“ (21266–21874)

„Es ist immer wichtig, zu wissen, auch den Schlüsselpersonen, wie es ihnen geht. Und was man zum Teil total vernachlässigt, wie es einem privat geht.“ (6762–7080)

„Ein Gespräch, wo man sich wirklich hinsetzt und gebiert, da rechne ich mindestens eine Stunde.“ (6014–6115)

„Das Beste ist, wenn man über die grundsätzlichen Ziele einer Meinung ist. Da braucht es, glaube ich, längere Diskussionen. Da muss man sich viel Zeit nehmen, um jedem das Gefühl zu vermitteln, ich bin da dabei. Ich trag' das mit.“ (17616–17917)

„Da hat es so eine Art ‚Code of Contact‘ gegeben, wie meine Mitarbeiter mit anderen umzugehen haben – und umgekehrt hat der Generaldirektor, das habe ich mit ihm ausgemacht gehabt, hat also für seine Leute auch einen ‚Code of Contact‘ gemacht, wie sie als Mitglieder der Generaldirektion mit meinen Leuten umzugehen haben.“ (3069–3445)

„Und die Kommunikation muss wirklich sehr klar sein, dass sie unheimlich wenig Interpretationsspielraum zulässt.“ (31032–31144)

„Ich habe bei meinen Umfragen immer das Thema, dass die Menschen Fehler verstecken. Das kommt aus den Untersuchungen heraus. Fehler anderen zuschieben. Beim Fehlerzuschreiben geht's nicht so sehr um Person A und Person B, sondern Abteilung A und Abteilung B. Was mir völlig schleierhaft ist, weil bei uns ist aufgrund eines Fehlers, selbst wenn's ein schwerer Fehler war, die letzten 25 Jahre kein Mensch gekündigt worden. Aber keiner. Daher verstehe ich nicht, woher die Angst kommt, sich hinzustellen und zu sagen, sorry, da ist mir was danebengegangen.“ (25387–25473; 25475–25582; 25583–25760 ff.)

„Erstens: zeitlich beschränkt. Die Qualität eines Gesprächs drückt sich auch darin aus, dass es eine Stunde dauert und nicht fünf. Zweitens: Aus meiner Perspektive – und ich würd's in dieser Reihenfolge setzen, lösungsorientiert. Und drittens: personenzentriert.“ (24516–25017)

„Also, die, die unmittelbar an einen selber berichten und alles einfordern an Information, sind dann oft nicht bereit, die Information, wie sie sie bei einem selber einfordern, dann auch weiterzugeben. Das hat mich oft wirklich geärgert.“ (28645–28883)

„Beim Entscheiden, am Anfang, wenn sie mir etwas nahegebracht haben in München, habe ich oft gesagt ..., ja, schauen wir einmal. Wenn sie gesagt haben, sollen wir das so oder so machen, habe ich gesagt, ja, schauen wir einmal. Sie wissen, was ich meine. Das ist nicht ein Nein. Das ist aber auch kein Ja. Auch kein Entscheidungsunwille. Ich glaube nicht, dass ich da entscheidungsunwillig war. Sondern ... da schauen wir jetzt einmal ... heißt, machen wir jetzt einmal weiter, fährt's alle Antennen aus ...“ (14869–15439; 15440–15618)

- **Dialogische Kultur:**

„Das ist vielleicht schon ein interessanter Punkt. Nämlich, dass, wenn ein Unternehmen so ein Problem bekommt, ja, möglicherweise viel zu stark an die externe Kommunikation denkt und weniger an die interne. Ich persönlich glaube, dass die Bedrohung durch die internen Kommunikationsmängel größer ist.“ (24755–25054)

„Gibt es interkulturelle Unterschiede in der internen Kommunikation ...? Absolut. Uns trennt die gemeinsame Sprache. Und nicht nur die gemeinsame Sprache.“ (10821–11153)

„Wenn er in eine bestimmte Managementstufe kommt, dann muss er das sowieso können. Sonst wäre er aufgefallen durch die verschiedenen Qualitätskriterien. Bei der Management-Potenzialanalyse, Thompson und was der Teufel, oder wie das alles heißt, das sind ja Dinge, wo kommuniziert wird, bzw. wie kommuniziert wird – da wird alles beurteilt. Und ab einer gewissen Ding' kommt er gar nicht dran, wenn er das nicht kann.“ (6807–7299)

„Sehr komplexe Organisationsstruktur – Erleichterung oder Erschwernis? Es erleichtert's und erschwert's. Es erleichtert, weil wir doch eben alle denselben Stallmief haben und dieselbe Sprache sprechen. Und es erschwert's, weil wir deshalb über manche Dinge nicht so reden, glauben, meinen – über die man eigentlich reden sollte.“ (9357–9758)

- **Sondersituationen und Krisen:**

„Ich sag', es wird zwei Generationen dauern, bis aus allen Kollegen mit Führungsfunktionen Menschen werden, die auch allgemein – und nicht nur auf Einzelfälle beschränkt – gerne kommunizieren.“ (15629–15822)

„Trotzdem gibt es einen nicht unerheblichen Teil, die noch von der alten Kultur der Obrigkeitgläubigkeit geprägt sind. Die werden nie offen mit mir kommunizieren. Die werden das schon – in der Latrinenkommunikation oder in der Gangkommunikation, mit ihren Kollegen. Aber nicht Richtung Vorgesetzter.“ (15821–16127)

„Also, klar sagen, jetzt diskutieren wir. Und dann klar sagen, jetzt entscheiden wir.“ (29881–30020)

„Wir haben so lange geredet, bis wir einen Konsens gehabt haben.“ (17180–17244)

„Ich hab's dort, wo ich glaub', dass es einen andauernden Dialog braucht, damit man am Laufenden ist. Oder dort, wo ich glaub', da sind Probleme am Auftreten. Oder am liebsten im Vorfeld, bevor sie noch da sind. Wenn ich das Gefühl hab', da sollte ich was gegensteuern, dann versuche ich Zweiergespräche – im Dialog. Ich hab' hier sehr viel zu tun mit ...ein Gutteil dessen, was ich hier tu', ist das Lösen von Problemen, bzw. vorbeugen, dass Probleme nicht entstehen.“ (21558–22024)

„Ich hab' immer das Gefühl gehabt, 80 % meiner Zeit ist, Menschen bei Laune zu halten. Das heißt, zu kommunizieren – mit den verschiedenen Stakeholdern.“ (23966–24249)

„Das sage ich auch jedem: Wenn es etwas gibt, bitte, sagen Sie es. Denn nur wenn man es weiß, kann man es besser machen. Nur nicht hinunterschlucken und mit sich herumtragen.“ (9416–9687)

Anerkennung wichtig: „... Prozess gestartet, zentralen Dienststellen die Frage zu stellen: Wozu gibt es euch? Wozu seid ihr da? Da kam man in manchen Bereichen drauf, dass Mitarbeiter nicht gewusst haben, wozu es sie gibt.“ (13013–13328)

„Also interne Kommunikation ist sicher einer der wichtigsten Bereiche, oder die Basis für ein gutes Unternehmen, weil heutzutage ohne Team in keinem Bereich etwas Positives produziert werden kann.“ (65–259)

„Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges? Absolut. Absolut. Das würde ich ziemlich uneingeschränkt so sagen.“ (17044–17227)

„Jedes erfolgreiche Unternehmen muss intern erfolgreich kommunizieren ... Sonst geht es nicht!“ (50084–50175)

Schwächen: „Enttäuschungen dadurch zu kreieren, dass du nicht konsequent bist in der Informationspolitik – oder etwas geht dann doch nicht hinaus ... doppelt kaputt!“ „Du bist in der Kommunikation, ja, das heißt, Dinge zu implementieren ... würdest du ein Mitarbeiterportal implementieren, das nicht gewartet würde, wäre das das Schlimmste. Mach keinen Newsletter, den du nicht regelmäßig betreuen kannst ...“ (6605–6901)

„Und du brauchst auch eine Streitkultur. Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten und Themen und Abwägen, welche Argumente wiegen nun mehr und für welches muss ich mich entscheiden, das gibt es kaum.“ (16991–17200)

„Das Einzige, was man sagen kann, informierte Mitarbeiter sind zufriedener, machen weniger Fehler, sind motivierter. Das, glaube ich, kann man sagen.“ (8727–8874)

„Es gibt die berühmten ‚Zuckerbrot und Peitsche‘, finanzielle Belohnungen und sofort. Die greifen im Normalfall sofort. Kommunikation und Motivation ist etwas, was immer nur mittelfristig bis langfristig Erfolg hat, und ich glaube immer, deshalb unter dem aktuellen Erfolgsdruck immer hintenangestellt wird.“ (12611–12923)

Wir kommunizieren keine Strategien, sondern Bilder. Wir zeigen Veränderungsdynamiken auf und gehen einfach los. Und dann – sozusagen ... der Rest entsteht im Gehen. Wir kommunizieren daher gar nicht so sehr Strategien. Sondern wir kommunizieren eher verändertes Grundverhalten. Veränderte Technologien.“ (35529–35830)

„Manchmal passt es nicht zusammen. Also, es wird sehr rasch in Kommunikation – intern, extern, in Marketing, auch Ausbildung – wird in der Krise gespart, weil’s rasch geht. Weil’s scheinbar schmerzlos geht.“ (45753–45988)

„Wir haben dann sozusagen zwei Leiter externe Kommunikation. Zwei Leiter interne Kommunikation. Darunter gibt’s dann unterschiedliche Zielgruppen. Das liegt dann auch an den verschiedenen Sprachen.“ (32248–32481)

„Es werden Klausurtagungen auch auf Bereichsebene durchgeführt. Es ist halt ‚work in progress‘. Da ist man nie fertig damit. Aber es gibt alle diese Formen und Möglichkeiten.“ (9633–9815)

„... sondern für die betreffende Person relevante Informationen. Wenn er in der Buchhaltung ist, sollte er schon wissen, wann wir neue Finanzierungen überlegen, weil das bei ihm einmal eine Auswirkung hat. Aber er muss nicht unbedingt wissen, ob wir den Stahl so legieren oder so. Die bereichsbezogene Kommunikation – die sollte sehr gut sein.“ (34793–35118)