

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

Dr. Klaus M. Bernsau

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



(Fotolia.com)

### 1. Menschen statt Medien – Der anthropozentrische Ansatz von Unternehmenskommunikation

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

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

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

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

Zur Unternehmenskommunikation gehört aber auch die komplette interne Kommunikation.<sup>4</sup> Worunter wiederum nicht nur die institutionalisierte Kommunikation durch Organe des Unternehmens fällt, also quasi die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und das Lobbying nach innen, sondern auch alle kommunikativen Äußerungen aller Mitarbeiter im und über das Unternehmen. (Und) Im weiten kommunikationswissenschaftlichen Sinne<sup>5</sup> umfasst Unternehmenskommunikation auch die prozessbegleitende Kommunikation, die notwendig ist, damit die unternehmerischen Prozesse (erfolgreich) vonstattengehen. D.h. jede E-Mail, jedes Meeting, jede geschäftliche Anweisung und Anleitung aber auch die wachsende Zahl IT-gestützter Anwendungen wie CRM-, ERP- oder Wissensmanagement-Systeme fallen unter die Unternehmenskommunikation. D.h. jeder gesprochene, geschriebene oder gespeicherte Satz, jede Geste, aber auch die Vielzahl der Medien und unternehmerischen Symbole ist Untersuchungs- und Gestaltungsgestand von professioneller Unternehmenskommunikations-Beratung und professionellem Management in diesem Sinne.

### 1.1 Nah am Erleben

Ein solches Verständnis von Unternehmenskommunikation bringt erstmal zwei zentrale



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

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

### 1.2 Hohes Erkenntnispotential

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

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

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

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

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

Andererseits ist dieser anthropozentrische Ansatz von Kommunikation<sup>7</sup> auch ein ganz hervorragender Weg, um dieser Vielfalt der Facetten Herr zu werden und einen ganzheitlichen Hebel sowohl zum strukturiert-theoretischen Verständnis als auch zu pragmatischer Gestaltung und pragmatischem Management zu finden.<sup>8</sup> Und dieser innovative Ansatz liefert an vielen Stellen hilfreiche und neue Erkenntnisse und Konzepte, wo die Bereichstheorien und -methoden der Marketing-Kommunikation, der PR, der internen Kommunikation, des Vertriebs oder des IT-gestützten Kommunikationsmanagements nicht weiter kommen. Im Mittelpunkt dieses anthropozentrischen Ansatzes stehen die Basismodelle der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zeicheninterpretation, die ich an anderer Stelle auch schon beschrieben habe.<sup>9</sup> Das will ich hier also nicht vertiefen. In diesem Text möchte ich vielmehr unterschiedliche Aspekte des Wechselverhältnisses Mitarbeiter-Unternehmen und Mitarbeiter-Mitarbeiter beleuchten, die durch die Unternehmenskommunikation beeinflusst, kanalisiert, moderiert oder sogar erst geschaffen werden. Wie immer geht es um Probleme und Chancen gleichermaßen.

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



(iStockPhoto)

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

### 2.1 Kommunikation entsteht nur gemeinsam.

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

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

<sup>8</sup> So durchleuchten wir in unserer Arbeitspraxis mit Hilfe dieses Kommunikationsverständnisses unterschiedliche Themen wie Marke, Social Media, E-Mail-Kommunikation, Meeting-Kultur oder Verkaufsförderung; vgl. [www.bessere-kommunikation.com](http://www.bessere-kommunikation.com)

<sup>9</sup> Vgl. Bernsau 2011, Bernsau 2012, Bernsau 2013

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

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

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

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



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

<sup>10</sup> Vgl. Eco 1987

<sup>11</sup> Vgl. Bühler 1978 S. 92

## 2.2 Kooperativ geplante Kommunikation ist effizienter

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

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

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

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

---

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



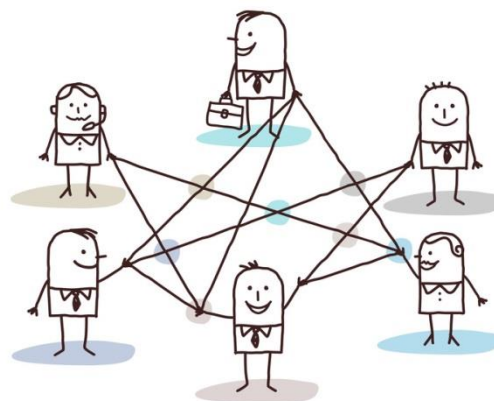
(Fotolia.com)

### 3 Ganzheitlich: Die Bedeutungen in einer Organisation entstehen aus der Summe aller Einzeläußerungen

Der zweite bestimmende Faktor der Unternehmenskommunikation ist, dass sie immer aufgrund der Gesamtheit aller getätigten Äußerungen verstanden wird. Wir Menschen sind nicht willens und in der Lage, einen Satz oder eine Anweisung für sich allein genommen zu interpretieren. Wir alle kennen Sprüche wie ‚wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, auch wenn er dann die Wahrheit spricht‘ oder erinnern uns vielleicht an die Warnungen unserer Eltern nie grundlos, um Hilfe zu rufen, weil uns dann keiner zu Hilfe kommen will, wenn es wirklich mal ernst ist. Diese vordergründig banal scheinenden Lehren haben einen durchaus tiefer gehenden Kern. Wir Menschen streben nach dem, was Hans Hörmann „Sinnkonstanz“<sup>13</sup> genannt hat. Diese beschreibt ein existenzielles Streben nach zweierlei. Zum einen wollen und müssen wir in einer Welt leben, die in sich sinnvoll ist und in der unsere Entscheidungen und unser Handeln an eben diesem Sinn ausgerichtet werden können. Und zum zweiten soll sich dieser Sinn möglichst schnell und mit wenig Aufwand einstellen. D.h. wenn wir vor einer neuen Wahrnehmung, einer Interpretationsaufgabe oder eben einem kommunikativen Akt stehen, versuchen wir diese so schnell und einfach wie möglich mit unseren bisherigen Erfahrungen, Wissen und Einstellungen – entstanden aus früheren Erlebnissen, Interpretationen und Kommunikation – in Einklang zu bringen.

#### 3.1 Wie macht das einen Sinn?

Das bedeutet für eine einzelne E-Mail oder die einzelne Aussage des Chefs, dass sie immer im Zusammenhang mit dutzenden anderen Mails und Äußerungen gesehen werden. Das können auch Mails von Kollegen sein. Oder es sind Äußerungen des Chefs, an die (d)er sich vielleicht gar nicht mehr erinnert, oder die er so nie gesagt oder gemeint hat ... Unter den Aspekten, die ich bei meiner Interpretation des aktuellen Kommunikationsaktes einbeziehe, können durchaus eigene Vor- und Fehltrübe sein. Darum ist es oft sinnlos – im wahrsten Sinne des Wortes – sich im Zweifelsfalle auf den Wortlaut einer Äußerung berufen zu wollen. Der Wortlaut wiegt wenig im Vergleich zur Kraft der Sinnkonstanz. Für die Unternehmenskommunikation kann das sehr angenehme aber auch fatale Folgen haben. Wenn mich eine lange, positive Geschichte mit einem Unternehmen verbindet, wenn ich also Fan bin, ob als Mitarbeiter oder Kunde ist dabei nebensächlich, bin ich viel eher willens und in der Lage, neue



(Fotolia.com)

<sup>13</sup> Hörmann 1976

Äußerungen im Sinne des Unternehmens zu interpretieren. Der Unternehmenssinn und meine sinnvoll gestaltete Welt sind im Einklang und das verzeiht manche Unschärfe oder (manche) Äußerung, die Außenstehende als unverständlich oder sogar unverzeihlich bezeichnen würden. So kann der Fan von Bayern München seinen ehemaligen Präsidenten mühelos die Steuerhinterziehung verzeihen, weil seine Leistungen für den gemeinsamen Verein viel wert- und sinnvoller erscheinen, als die Ansprüche eines abstrakten Staates mit seiner umständlichen Steuergesetzgebung.

Im umgekehrten Fall, wenn meine Beziehung zum Unternehmen und seinen Repräsentanten frisch oder fragil ist, nutze ich vielmehr Aspekte, die gar nicht vom Unternehmen selbst beeinflusst werden können. Und wenn meine Meinung über das Unternehmen festgefahren aber negativ ist, ist es ein langer Weg dies nochmal zu ändern. Dazu bedarf es dann langer konsequenter und konsistenter Kommunikationsarbeit – eigentlich beider Kommunikationspartner, aber realistischer Weise wird da das Unternehmen die Hauptlast tragen müssen. Die Frage, ob sich das lohnt, ist legitim. Spannend dabei ist, dass echte Krisen, z.B. die Reklamation eines Kunden oder die Beschwerde eines aufgebrauchten Mitarbeiters, gute Ansatzpunkte für Veränderungen sein können. Denn während viele Interpretationen, die zur Aufrechterhaltung der Sinnkonstanz führen, quasi im Autopiloten laufen, führen gerade Krisen dazu, dass Interpretationen bewusst hinterfragt werden. Eine Krise rechtfertigt sozusagen den Energieaufwand, meine Urteile und Vorurteile<sup>14</sup> neu zu sortieren.

### **3.2 Die Kommunikationskrise als Chance zur Neu-Interpretation**

So hat man im fortschrittlichen Kundenbindungsmanagement<sup>15</sup> längst erkannt, welche große Kraft in einer persönlich vorgetragenen Beschwerde liegen kann, zeugt sie doch von einer hohen emotionalen oder rationalen Bedeutung, die ein Kunde einem Unternehmen oder seinen Waren und Dienstleistungen zumisst. Genau dieselben Erfahrungen kann man mit Mitarbeitern machen, auch hier kann man gerade die, die am meisten meckern und motzen, noch ‚umdrehen‘ und sie als Botschafter für das Unternehmen gewinnen, denn sie sind – aus welchen Gründen auch immer – emotional an das Unternehmen gebunden. Mitarbeiter, die weder positiv noch negativ besonders auffallen, beziehen ihren Sinn wahrscheinlich aus anderen Quellen. Das macht Kommunikation mit solchen Mitarbeitern in normalen Zeiten leicht und problemlos, alles wird scheinbar widerspruchlos verstanden. Aber wenn es drauf ankommt, wenn große Interpretationsspielräume entstehen oder vehemente Auslegung im Sinne des Unternehmens verlangt ist, wie viel Verlass ist dann auf diese Kollegen? Krisen stellen eingefahrene Kommunikations-, Interpretations- und Verhaltensmuster in Frage<sup>16</sup> und helfen unter Umständen bei der Erarbeitung von neuen Bedeutungen und neuem Sinn. Dazu muss die Krise allerdings vom Menschen als solche erkannt und für sich angenommen werden, eine einseitige Krise des Unternehmens führt manchmal sogar eher zur Verfestigung der Interpretationsmuster: ‚das Management der Muttergesellschaft in den USA ist immer schuld‘. Und Vorhaltungen oder Angriffe z.B. in einem Mitarbeitergespräch bereiten kaum den Weg zu konstruktiven Krisen, die mit neuen Interpretationen Lebens- und Unternehmenssinn mehr harmonisieren könnten.

### **3.3 Die offene Gesellschaft schafft vielfältige Interpretationsräume**

Natürlich ist es heute für die Unternehmenskommunikation viel schwieriger geworden, attraktive und breit akzeptierte Sinnangebote zu machen, trotz der medialen, technischen und organisatorischen Ressourcen, die wir heute im Unternehmen zur Verfügung haben. Kommunikativ sehr durchstrukturierte und abgeschlossene Organisationen wie die (katholische) Kirche, das Militär, aber auch noch die Fabrik und das Kontor zu Beginn des letzten Jahrhunderts mit ihren langen Zugehörigkeiten – gemessen am Anteil an der Lebens- wie an der Tageszeit – hatten und haben es viel einfacher mit ihren Zielen und Welterklärungen

---

<sup>14</sup> Vgl. Ungeheuer 1987

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Schwarz 2008 S. 94

<sup>16</sup> Vgl. die Krisenexperimente z.B. von Harold Garfinkel 1967

zu ihren Mitgliedern durchzudringen. Das ist einfach eine Frage der Intensität und der Alternativlosigkeit.

Heute ist die Gesellschaft und mit ihr die Unternehmen viel, viel offener. D.h. mit dem Strom der Zeichen und Kommunikationsakte, dem wir alle ausgesetzt sind, steigt die Zahl alternativer Interpretationsmuster und Sinnwelten, denen ich mich anvertrauen kann. Die Welt der Sozialen Medien von Facebook über die Blogsphäre bis zu den Massively Multiplayer Online Games (MMOG) ist sicher nicht der einzige treibende Faktor, aber an ihr werden die Effekte der Wahlfreiheit, der multioptionalen Sinne überaus erkennbar. Darum tun sich gerade die Unternehmenskommunikatoren in großen Organisationen mit den neuen Medienweisen schwer. Verlegen sie doch die Interpretationshoheit so offensichtlich weg von den Unternehmen, die es nicht schaffen, Mitarbeiter und Kunden kooperativ einzubeziehen. Spätestens seit Xing, Facebook und Co. gibt es kein richtiges Innen und Außen mehr im Unternehmen und die klassische Trennung in interne und externe Kommunikation ist inhaltlich lange hinfällig – auch wenn sie in den meisten Unternehmen organisatorisch noch Bestand hat. Was bedeutet der Like eines Mitarbeiters eines globalen Nahrungsmittelkonzerns beim neuen TV-Spot auf der Facebook-Fanpage dieses Konzerns? Ist der Like interne oder externe Kommunikation? Und was ist die Fanpage? Was passiert, wenn ich Mitarbeitern Facebook während der Arbeitszeit untersage? Unternehmen werden zwar nicht gleich durchsichtig aber ihre Schemen und Schatten können wir problemlos wahrnehmen. Das was früher nur in den Wohnzimmern und Kneipen im direkten Umfeld um die Fabrik passierte: das Loben und Lästern, ist jetzt universell und ubiquitär geworden. Und das ist kein rein quantitativer, sondern ein qualitativer vielleicht sogar existenzieller Unterschied.<sup>17</sup>

### 3.4 Verstehen entsteht durch Vergleichen mit der Vergangenheit und mit aktuellen Alternativen

Um aber enger am Thema Wesen der Kommunikation und seiner Bedeutung zu bleiben, weniger die wachsende Sichtbarkeit des eigenen Unternehmens nach außen ist die Herausforderung, sondern die enorme Vergleichbarkeit. Zuerst die Vergleichbarkeit dessen, was an alten Mustern nach innen kommuniziert wird, mit dem, was nach draußen getragen wird. Brüche und Inkonsistenzen, die früher normal und unauffällig waren, werden in Zeiten des Social Media mehr und mehr unmöglich. D.h. das Prinzip der Sinnkonstanz führt zusammen mit der neuen Transparenz zu einem Ausgleich zwischen Innen und Außen. Ein Ausgleich, der ganz unterschiedlich ausfallen kann: ‚Die Wahrheit liegt in der Mitte‘ wäre noch ein harmloseres Ergebnis bei abweichenden Botschaften, absolute Unglaubwürdigkeit die kommunikative Höchststrafe.



Spannender ist aber die wachsende Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen, mit deren Kommunikation und deren Sinnangeboten. TV-Serien wie Stromberg liefern uns ebenso Projektionsflächen zur Interpretation unserer Chefs wie die Biographie von Steve Jobs oder ein Vortrag oder Besuch von Klaus Kobjolls Schindlerhof<sup>18</sup>. Das alles sind Bausteine, die ich als Mitstreiter eines Unternehmens im Kopf, im Bauch, im Herzen habe, wenn ich mich einem neuen Kommunikations-

<sup>17</sup> Vgl. Li/Bernoff 2009 und Schmidt 2008

<sup>18</sup> Vgl. für einen ersten virtuellen Blick in den Schindlerhof und die Denkweise seines Erfinders: <http://www.schindlerhof.de/de/denkart/klauskobjolltoolbox>



versuch ‚meines‘ Unternehmens gegenüber sehe.

Unter ganzheitlich fällt nur noch der Hinweis, der auch in jedem guten Social-Media-Buch oder -Seminar eine ganz herausragende Stellung haben sollte: Erst zuhören, dann selber reden.<sup>19</sup> D.h. als Unternehmen muss ich mich erst mal selbst öffnen und bereit sein, zu ergründen, wie meine Mitarbeiter und meine Kunden mich denn verstehen und ein anderes Verständnis als das Erwünschte oder Erwartete nicht ignorieren oder gar abqualifizieren. Vielmehr muss man versuchen in den Äußerungen, Meinungen und Interpretationen der anderen eine enorme Kraft zu erkennen, die man zu seinem eigenen Vorteil nutzen kann – quasi ein kommunikatives Jiu Jitsu. Aber wie begegne ich jetzt als Unternehmen dieser scheinbar ungeheuren, komplexen Herausforderung, der ganzheitlichen Kommunikation in der offenen Mediengesellschaft? Dazu komme ich im dritten G, der Gestaltbarkeit.



(Fotolia.com)

#### **4 Gestaltbar: Kommunikation im Unternehmen kann und muss entwickelt und gesteuert werden.**

Die größte Herausforderung ist die Lethargie, wenn es um die Gestaltung der Unternehmenskommunikation geht. In keinem Bereich im Unternehmen werden heute noch so achselzuckend Mängel und Unzulänglichkeiten hingenommen wie im Bereich der Kommunikation. Mitarbeiter stöhnen unter der Zahl der E-Mails und verweigern das bewusste Lesen. Meetings gelten als Zeitverschwendung und jeder versucht dem durch individuelle Nebenbeschäftigungen zu entgehen. Dass Kommunikation nur mangelhaft funktioniert, scheint Gott gegeben. ‚Ja, das ist nicht so gut, aber ...‘ lautet das Mantra des Managements. Andere vermeintliche Prioritäten, alles schon versucht, Teile werden ja demnächst angegangen, Teile sind Bestandteil bestimmter anderer Projekte, es ist nicht möglich, in die Zuständigkeiten bestimmter Abteilungen hineinzuwirken – das sind nur die häufigsten Entschuldigungen, die man zu hören bekommt, wenn man Unternehmer darauf anspricht. Man stelle sich nur das Donnerwetter vor, wenn ähnliche Ausfälle in anderen Bereichen zu beklagen wären. Beispiel E-Mail-Verweigerung: die Lagerarbeiter entpacken die ankommenden Paletten nicht mehr und stellen sie alle in eine Ecke, Begründung: ‚Es sind einfach zu viele ...‘ Beispiel Meeting-Unaufmerksamkeit: die Vertriebler halten es für überflüssig, die Kunden zu besuchen und spielen lieber im Auto mit ihren Smartphones oder schreiben gleich Berichte, statt zu beraten und zu führen. Undenkbar! Aber bei kommunikativen Aufgaben wird das akzeptiert. Dabei ist Kommunikation der Blutkreislauf und das Nervensystem des Unternehmens in einem. Derartiger Bluthochdruck und nervöses Zucken, wie es die heute übliche Form der Unternehmenskommunikation darstellt, würde einen Menschen dauerhaft arbeitsunfähig werden lassen.

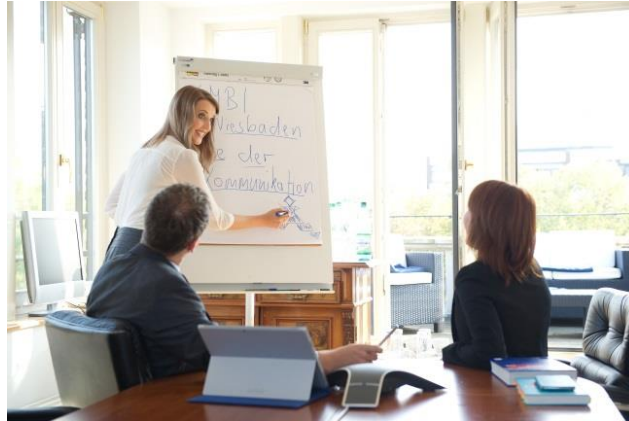
##### **4.1 Gestaltung von Kommunikation – ein klarer Ablauf**

Es ist bemerkenswert, dass die allermeisten Manager diese enorme Chance ungenutzt lassen, die Kommunikation zur Wert- und Effizienzsteigerung und zur Differenzierung vom

<sup>19</sup> Vgl. Li/Bernoff 2009 S. 76 f.

Wettbewerb aus Kunden- und Mitarbeitersicht bringt. Kommunikation ist gestaltbar! So lautet die Botschaft der Kommunikationsberatung und -theorie<sup>20</sup>: Die Gestaltung ist gar nicht so schwer. Sie widersetzt sich nur einigen gängigen Bequemlichkeiten, Ritualen und Glaubenssätzen des heutigen Managements.

Der erste Schritt ist die Betonung der Wichtigkeit des Zuhörens und die Anerkennung, dass auch Zuhören oder respektive Lesen Arbeit ist, und entsprechend eingeplant werden muss. Als zweites sollte Nicht-Kommunikation als echte Option anerkannt werden. Denn oftmals dient die vermeintliche Kommunikation, die 50ste E-Mail des Tages, die Teilnahme an einem Meeting oder die 12te Wortmeldung, nicht der Erreichung eines Unternehmensziels, sondern nur der persönliche Entlastung oder Absicherung. Kommunikation ist kooperativ nicht egoistisch. Wenn bei einem Telefonat einer der beiden Gesprächspartner seit Minuten nur noch ‚Ja‘ sagt, läuft etwas nicht richtig.



Im Einzelfall bedeutet Gestaltung von Kommunikation:

- a) einen Plan machen
- b) für den Plan das beste Kommunikationsmedium und die bestmögliche Situation wählen
- c) den Kommunikationspartner permanent einbinden und mitnehmen
- d) die Erreichung des Kommunikationsziels überprüfen
- e) sich offen eingestehen, dass Kommunikation auch scheitern kann und dann einen erneuten Anlauf braucht. Vielleicht heute, vielleicht aber auch zu einer besseren Gelegenheit
- f) bei der neuen Gelegenheit versuche ich dann dieselbe Botschaft über neue Zeichen und wahrscheinlich mit noch größerer Sensibilität für mein Gegenüber zu platzieren

#### 4.2 Regeln erleichtern die Kommunikation

Für ein Unternehmen bedeutet Gestaltung der Kommunikation Regelung von Kommunikationsprozessen, aber durch transparente Regeln. Viele Manager scheuen sich heute mit Hinweis auf den gesunden Menschenverstand, gute Erziehung oder auch die Individualität der Mitarbeiter, bei Kommunikation Vorschriften zu machen. Dabei verkennen sie aber, dass Kommunikation naturgemäß nach Regeln funktioniert.<sup>21</sup> Schwierigkeiten entstehen nur, wenn jeder nach seinen eigenen Regeln agiert oder implizite Regeln wirken, die aber nicht allen bekannt sind. Reaktionsgeschwindigkeiten für E-Mails festzulegen, ist keine Gängelung der Mitarbeiter, denn meist bedeutet dies auch Freiräume zu schaffen, in denen man nicht auf E-Mails reagieren muss. Oder eine solche Regel objektiviert letztlich auch zugunsten der betroffenen Mitarbeiter eine Arbeitsüberlastung oder eine Schwäche im Arbeitsprozess, wenn sie die vereinbarten Reaktionszeiten nicht einhalten können. Natürlich können solche Regeln nicht vom grünen Tisch oder aus dem Bauch heraus erlassen werden. Sie benötigen eine genaue Kenntnis des Unternehmens, seiner Prozesse, Ziele und Werte. Darum sind auch generelle Hilfestellungen wie E-Mail-Knigge oder Führungskräfte-Kommunikations-Trainings mit Vorsicht zu genießen. Es gibt zwar so etwas wie allgemeine Kommunikations-Kompetenz, aber durch den heute gestiegenen Medieneinsatz, die allge-

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Matthes/Schütze 1973 S. 11 ff., Goffmann 1986 S. 10 ff., Watzlawick/Beavin/Jackson 2000 S. 72 ff., Ungeheuer 2010 S. 3

<sup>21</sup> Vgl. Cicourel 1973 und Garfinkel 1973

meine Lockerung genereller Form- und Höflichkeitsregelungen oder durch die schwächeren sozialen Bindungen innerhalb der Gruppen, in denen sich unser Alltagsgeschehen abspielt, fällt diese tendenziell geringer aus als noch vor 20 oder 30 Jahren mit einer deutlich einheitlicher strukturierten Lebenswelt. Natürlich kann ich eine solche allgemeine Kommunikations- und Medien-Kompetenz durchaus in Kommunikationstrainings vermitteln. Aber selbst dann muss dies im Unternehmen dadurch gestützt werden, dass verabredet wird, dass die Inhalte einer solchen allgemeinen Kommunikations-Kompetenz im Unternehmen ernst genommen werden. D.h. mit nur wenig mehr Aufwand komme ich auch zu unternehmensspezifischen Kommunikationsregeln.

#### **4.2.1 Nicht alles ist Kommunikation: Es gibt sie die Nicht-Kommunikation**

Was sind die Einfluss-Faktoren einer unternehmerischen Kommunikationsgestaltung? Ich habe in meiner Forschungs- und Beratungspraxis vier als wesentlich kennengelernt: die Kultur, die Prozesse, die Ziele und die Räume. Der allererste Schritt dabei ist jeweils anzuerkennen, dass diese Faktoren außerhalb der Kommunikation liegen, dass sie Nicht-Kommunikation sind. Nicht alles ist Kommunikation, vor allem liegt nicht alles, was im Unternehmen nicht funktioniert, an nicht funktionierender Kommunikation. Beispiel gefällig? Man stelle sich einen Mitarbeiter in einem Service-Betrieb, z.B. einen Restaurant vor. Diesem wird aufgetragen, Wünsche oder Beschwerden eines Gastes möglichst eigenständig zu erfüllen bzw. zu lösen. Der Mitarbeiter scheitert aber daran, wie bei Kundenbefragungen oder durch direkte Beschwerden beim Inhaber deutlich wird. Üblicherweise ist dann die Reaktion: ‚wir werden mit dem Kollegen nochmal darüber sprechen müssen‘. Die Führungskraft – wenn es nicht sogar der Inhaber selber ist – tut wie ihr geheißen und der ermahnte Kollege wird nicht selten das Kommunikationsproblem, das Missverständnis einräumen. Also doch die Kommunikation? Nein, wenn man genauer hinsehen würde, würde man feststellen, dass es ein Prozess-Problem ist: der Service-Mitarbeiter hat in vielen Fällen gar nicht die Mittel, um Probleme abzustellen, andere Kollegen müssen unterstützen, Abläufe müssen geändert werden, es fehlt die Weisungsbefugnis. Oder es liegt ein Werte-Problem vor, der Service-Mitarbeiter fühlt sich selbst ungerecht behandelt und will gar nicht den Kunden-Wunsch über sein Gerechtigkeitsempfinden stellen. Oder wir haben einen Zielkonflikt, der Gast möchte noch etwas bestellen, das Unternehmen will mehr Umsatz machen, aber für den Mitarbeiter bedeutet eine weitere Bestellung nur zusätzliche Mühen ohne erkennbaren kurzfristigen oder mittelfristigen Vorteil. Der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherheit ist oft nur eine abstrakte ultima ratio. Und er ist für den Mitarbeiter wenig motivierend, wenn er mit seinem Arbeitsplatz sowieso unzufrieden ist.

#### **4.2.2 Befreit Kommunikation von der Sündenbock-Rolle?**

Hier wird offensichtlich, dass oft Nicht-Kommunikations-Probleme zu Kommunikations-Problemen undefiniert werden, um den schwerer wiegenden Problemen aus dem Weg zu gehen. Was jetzt nicht heißt, dass wir in unserem fiktiven Service-Betrieb nicht auch die Kommunikation verbessern, also besser regeln könnten. Um die Beschwerden zu verringern, wäre wahrscheinlich ein besseres Reporting und eine gemeinsame Problembesprechung eine kommunikative Verbesserung. Das ist gleich ein einfaches Beispiel für die beiden Faktoren Prozess und Raum. Prozess ist in diesem Beispiel das Sammeln und Melden der Beschwerden entweder mündlich oder schriftlich. Und Raum meint hier die gemeinsame Lagebesprechung, ungestört von Gästen und aktuellen Aufgaben der Tagesarbeit. Sicher beides keine kommunikative Selbstverständlichkeit in den meisten Restaurants. Der Faktor Kultur spielt ebenfalls hinein, weil das Reporting und die Verbesserungsdiskussion eine gewisse Fehlertoleranz voraussetzen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Mitarbeiter Fehler machen dürfen. Augenzwinkernd habe ich einen umfangreicheren fiktiven kommunikativen Verbesserungsprozess in einem kleinen Trickfilm beschrieben, der das ganze schneller erläutert, als weitere schriftliche Beispiele.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. dazu unseren kleinen Trickfilm der spielerisch Praxis und Theorie verbindet:  
<http://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/kommunikation/der-kmb-trickfilm/>

### 4.3 Gestaltung durch Üben und klare Ziele



(iStockPhoto, bearbeitet)

Regeln sind nicht der einzige Weg der Gestaltung von Kommunikation. Üben ist ein anderer. D.h. Kommunikation unter den Augen von geschulten Beobachtern vollziehen und dann Fehler besprechen und durch Wiederholung abstellen. Das kann unter fiktiven oder realen Bedingungen erfolgen. Auch Gestaltung im eigentlichen Sinne ist denkbar, also die Definition der Anlässe, der Schnittstellen und/oder der eingesetzten Medien. Dies passiert tausendfach in sogenannten IT-Projekten und viel zu oft, ohne dass dabei die kommunikative oder eben auch Kommunikation verhindernde Wirkung dieser Systeme erkannt oder zumindest bewusst in Rechenschaft gezogen

wurde. Hier werden wieder Regeln geschaffen, die intransparent bleiben. Es werden Ziele, Kulturen, Prozesse festgeschrieben, ohne dass darüber gesprochen wird.

Kommunikationsgestaltung beinhaltet immer die Analyse der kommunikativen Rahmenbedingungen, das Transparentmachen ihrer Wirkungen und die Diskussion, ob es gewünscht, sinnvoll und machbar ist, diese zu ändern. Das setzt natürlich voraus, dass es ein einigermaßen klares Zielsystem für das Unternehmen und damit jede einzelne Kommunikationssituation gibt. Die Ermittlung der gültigen Ziele ist Anfangs- und Endpunkt jeder Gestaltung von Kommunikation. Und ich kann mich nur wiederholen: es funktioniert.

## 5 Fazit

### 5.1 Wir müssen das Unternehmen als kommunikative Organisation anerkennen

Ich hoffe, der Charakter der Unternehmenskommunikation und ihr Wechselspiel mit unserem Arbeiten und individuellem Befinden sind in diesem kurzen Text etwas deutlicher geworden. Als Zusammenfassung kann man festhalten, dass es ganz typische Herausforderungen gibt:

- Das ist zum einen eine oftmals sogar tolerant und menschenfreundlich daher kommende Laissez-faire-Haltung, jeder darf so ‚kommunizieren‘ wie er es für richtig hält. Das ist aber im Extremfall keine Kommunikation, denn diese zeichnet sich ja durch das Einlassen und Eingehen auf den jeweils anderen aus. Kommunikation ist Arbeit für alle Beteiligten und ‚Laissez-faire‘ ist eine irreführende Illusion der Einfachheit. Sie bereitet oft den Boden für ein weiteres ganz häufiges Problem, den ‚local hero‘.
- Ein ‚local hero‘ ist ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft, die meint, dass die Kommunikation wie sie sie organisiert richtig ist. Das aber nicht als Regel oder Empfehlung öffentlich macht, aber doch die Rücksicht und die Voraussicht auf das abweichende Verhalten der Kollegen stark zurücknimmt. Er denkt und handelt nach dem Motto ‚Sollen sich doch alle mir anpassen‘.
- Ein drittes Problem sind Manifestationen von Kommunikationsregeln in bestimmten Medien, das können z.B. Besprechungs-Rituale sein, aber ganz häufig sind es z.B. Software-Anwendungen. Ich bin überhaupt nicht technikfeindlich, ich sehe im Gegenteil in der Technik ein großes Potential, das schlicht gewachsene Kommunikationsvolumen überhaupt noch zu bewältigen. Aber unreflektiert d.h. ohne Verständnis für die Ziele hinter einer Software und ohne eine entsprechend tiefgehende Schulung, sind solche Medien Kommunikations-Gestaltung wider den Willen zumindest der meisten Unternehmens-Mitglieder.

- Die letzte Herausforderung sind eben die mehrfach erwähnten Nicht-Kommunikations-Probleme. So sind z.B. viele CC-Setzungen, um noch einmal die E-Mail zu bemühen, keine Kommunikation, sondern der Versuch einer formalen, quasi juristischen Absicherung. Natürlich führt dies viel zu oft zu neuen Quasi-Kommunikations-Problemen, wenn sich die Kollegen dann ernsthaft mit der CC-E-Mail auseinandersetzen wollen.

## 5.2 Ohne gelungene Kommunikation ist alles sinnlos

Kommunikation steht im permanenten Wechselverhältnis mit den anderen Elementen, die ein Unternehmen ausmachen:

- a) seiner Kultur, also alles, was sich nicht in einer formalen Organisation festmachen lässt,
- b) seinen Prozessen, also der Ablauf-Organisation,
- c) seinen Räumen, einer Art erweiterten greifbaren Aufbau-Organisation und
- d) seinen Zielen.

Das Stattfinden oder Nicht-Stattfinden von Kommunikation, ihr Gelingen oder Nicht-Gelingen hängt maßgeblich von den vier anderen Elementen ab. Aber Kommunikation beeinflusst diese im Gegenzug wiederum massiv und das rechtfertigt die Forderung, sich weit mehr als heute üblich mit der professionellen und theoretisch fundierten Analyse, Gestaltung und Durchführung von Kommunikation zu befassen. Die zweite Rechtfertigung ist die konkrete Wirkung, die jeder einzelne Kommunikationsakt auf uns Menschen hat. Kommunikation betrifft uns ganzheitlich. Kommunikation ist nicht nur eine elementare geistige Tätigkeit. Sie ist körperliche Arbeit. Das Ergebnis jeder gelungenen Kommunikation trifft uns in Kopf, Herz und Bauch. Sie bestimmt stets die Bedeutung und das Ziel unseres Daseins – eben den Sinn. Und bei der Zeit, die wir heute immer noch in unseren Unternehmen zubringen, und der Wichtigkeit, die das Berufsleben für unser Welt- und Fremdbild hat, ist Sinn im beruflichen Tun viel zu bedeutend als das er unverstanden und unbehandelt gelassen werden kann.

## 6 Literatur

### Basisliteratur-Empfehlungen

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 2 Bände, Reinbek: Rowohlt 1973

Klaus M. Bernsau: Kommunikation und Kommunikationswissenschaft, in: Rolf Meier, Axel Janßen (Hrsg.): CoachAusbildung. Ein strategisches Curriculum, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis 2011, S. 334 – 344

Hans Hörmann: Meinen und Verstehen. Grundzüge einer psychologischen Semantik, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1976

Nils Lenke, Hans-Dieter Lutz, Michael Sprenger: Grundlagen sprachlicher Kommunikation, München: UTB (W. Fink) 1995

Gerold Ungeheuer: Einführung in die Kommunikationstheorie, 3., völlig neu eingerichtete Auflage, Münster: Nodus 2010

Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation, 10., unveränderte Auflage, Bern: Hans Huber 2000

### Weitere referenzierte Literatur

Klaus M. Bernsau: Was ist eigentlich Semiotik? Und was hat Semiotik mit Wirtschaft und Unternehmen zu tun?, in: Klaus M. Bernsau, Thomas Friedrich, Klaus Schwarzfischer: Management als Design? Design als Management?, Regensburg: Incodes 2012, S. 13 – 17

Klaus M. Bernsau: Kommunikation in und vor Gruppen, in: Nina Meier (Hrsg.): Kompendium Coaching & Teamcoaching, Sternenfels: 2013, S. 409 - 423

Manfred Bruhn: Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2., vollständig, überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen 2011, ins. S.3 – 10: Begriffliche Grundlage und S.166 ff. Umsetzung der Integrierten Kommunikation

Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden: Gabler 2009, insb. S.3 ff.: die Herausgeber zu Grundlagen

Karl Bühler: Die Krise der Psychologie, Frankfurt Main/Berlin/Wien: Ullstein 1978

Aaron Cicourel: Basisregeln und normative Regeln im Prozess des Aushandels von Status und Rolle, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, S.147 – 188

Umberto Eco: Lector in fabula. Die Mitarbeit der Interpretation in erzählenden Texten, München/Wien: Hanser 1987

Harold Garfinkel: Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall 1967, darin insb.: Studies of the routine grounds of everyday activities

Harold Garfinkel: Das Alltagswissen über soziale und innerhalb sozialer Strukturen, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, S.189 – 262

Ervin Goffmann: Interaktionsrituale, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986

Charlene Li, Josh Bernoff: Facebook, YouTube, Xing & Co, München: Hanser 2009

Claudia Mast: Unternehmenskommunikation, Stuttgart: UTB (Lucius & Lucius) 2006, insb. S.7 – 27: Einführung und Begriffserklärung

Joachim Matthes, Fritz Schütze: Zur Einführung. Alltagswissen, Interaktion und Gesellschaftliche Wirklichkeit, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, S.11 - 53

Robert Nieschlag, Erwin Dichtl, Hand Hörschgen, Marketing, 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot, 2002

Manfred Piwinger, Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden Gabler 2007, insb. S.21 ff. : A. Zerfaß: Grundlagen

Bernhard Rosenberger, Katrin Kreil: Interne Kommunikation – der unterschätzte Faktor im Unternehmen, in: Bernhard Rosenberger (Hrsg.): Modernes Personalmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler 2014

Jan Schmidt: Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, in: Ansgar Zerfaß, Martin Welker, Jan Schmidt (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social web, Band 1, S.18 - 40

Torsten Schwarz: Integrierte Kommunikation, in: Christian Belz, Marcus Schlögel, Oliver Arndt, Verena Walter (Hrsg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden: Gabler 2008, S. 84 - 96

Gerold Ungeheuer: Vor-Urteile über Sprechen, Verstehen, Mitteilen, in: Gerold Ungeheuer: Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen, Aachen: Rader 1987

Günter Wöhe, Ulrich Döring: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22., neubearbeitete Auflage, München: Vahlen 2005

### **Online-Quellen**

Klaus Kobjoll: Klaus Kobjoll-Tollbox, o.J., <http://www.schindlerhof.de/de/denkart/klaus-kobjolltoolbox>

KMB| (Hrsg.): Bessere Kommunikation für die Fiction Factory, o.J., <http://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/kommunikation/der-kmb-trickfilm/>

KMB| (Hrsg.): Das Tangram-Experiment, o.J., <http://www.kommunikation-kmb.de/kompetenz/philosophie/das-tangramexperiment/>