



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Führung als Instrument der Internen Unternehmenskommunikation

Ein kommunikationswissenschaftlicher Diskurs anhand der Theorien:
Systemtheorie, Theorie des kommunikativen Handelns und Symbolischer
Interaktionismus

verfasst von

Ioana-Alexandra Musat, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

OR tit. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 15.04.2014

Ioana-Alexandra Musat

Sprachliche Gleichbehandlung

Sämtliche in dieser Arbeit verwendeten personenbezogenen Begriffe sind geschlechtsneutral und beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf Männer und Frauen gleichermaßen.

"Die Macht ist nicht etwas, was man erwirbt, wegnimmt, teilt, was man bewahrt oder verliert; die Macht ist etwas, was sich von unzähligen Punkten aus und im Spiel ungleicher und beweglicher Beziehungen vollzieht." (Michel Foucault 1979, 115)

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	11
i. Aufbau der Masterarbeit	12
II. Gegenstand der Untersuchung und Forschungsinteresse	15
ii. Problemstellung und Erkenntnisinteresse	15
iii. Forschungsstand	17
iv. Forschungsfragen	18
1. Theoretische Grundlagen und Begriffsbestimmung	21
1.1. Kommunikation	21
1.1.1. Kommunikation in der Systemtheorie	23
1.1.1.1. Kommunikation als selbstreferenzieller Prozess	24
1.1.1.2. Wahrnehmen	24
1.1.1.3. Handeln	25
1.1.2. Kommunikation in der Theorie des kommunikativen Handelns	28
1.1.3. Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus	32
1.2. Organisation	36
1.2.1. Organisation in der Systemtheorie	38
1.2.1.1. Systeme in der Systemtheorie	38
1.2.1.1.1. Psychisches System	38
1.2.1.1.2. Interaktionssystem	38
1.2.1.1.3. Soziales System	39
1.2.1.2. Kommunikation in der Organisation	40
1.2.2. Organisation in der Theorie des kommunikativen Handelns	41
1.2.2.1. Handlung nach Habermas	42
1.2.3. Organisation im Symbolischen Interaktionismus	43
1.2.3.1. Institution – Gesellschaft – Organisation	43

2. Interne Unternehmenskommunikation	45
2.1. Definition.....	46
2.1.1. Exkurs: Information	50
2.2. Ziele und Aufgaben	51
2.3. Koordinierter Kommunikationsmix	53
2.3.1. Schriftliche Kommunikation.....	54
2.3.2. Persönliche Kommunikation.....	54
2.3.3. Elektronische Kommunikation.....	56
3. Führung als Instrument der Internen Unternehmenskommunikation	59
3.1. Mitarbeiter <i>führen</i>	59
3.2. Voraussetzungen, um zu führen	62
3.2.1. Vertrauen als eine zentrale Bedingung	62
3.3. Führungsperson	64
3.4. Funktionen der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation	67
3.4.1. Information als Führungsfunktion	67
3.4.1.1. Unternehmensorientierte Information	71
3.4.1.2. Mitarbeiterorientierte Information.....	71
3.4.2. Re-Präsentation als Führungsfunktion	72
3.5. Organisatorische Instrumente der Führung mittels persönlicher Kommunikation	73
3.5.1. Mitarbeiter-Gespräch	75
3.5.2. Feedback	76
3.5.3. Delegation	77
3.6. Argumente zur Entwicklung von Führungsstilen	78
3.7. Diskurs: Führung und Macht.....	83
3.7.1. Sprache und Macht nach Pierre Bourdieu.....	83
3.7.2. Theoretische Erörterung von Führung in der Wissenschaft.....	86
3.7.2.1. Führungsmacht aus der Sicht der Wirtschaft.....	87

3.7.2.2.	Führungsmacht aus der Sicht der Psychologie	88
3.7.2.3.	Führungsmacht aus der Sicht der Soziologie, nach Pierre Bourdieu	89
3.7.3.	Zusammenfassender Rückblick zum Diskurs: Führung und Macht	90
3.8.	Führungsethik – Über den ethischen Umgang von Führungspersonen mit Mitarbeitern.....	91
4.	Führung aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft	95
4.1.	Führung in der Kommunikation aus systemtheoretischer Sicht	95
4.1.1.	Führung als Funktion der Systemerhaltung	98
4.1.2.	Grenzen der Systemtheorie bei der Betrachtung von Führung im Kommunikationsprozess.....	100
4.2.	Führung in der Kommunikation nach der Theorie des kommunikativen Handelns.	101
4.2.1.	Vernunftgeleitete Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeiter?	101
4.2.2.	Herrschaftsfreie Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeiter? ..	102
4.2.3.	Führung als normreguliertes Handeln?	103
4.3.	Führung in der Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus	106
4.3.1.	Führungsperson als »Leittier« bei Mead.....	106
4.3.2.	Selbstkritik als Instrument der Steuerung	107
4.3.3.	Symbolische Bedeutung von Führung	108
5.	Conclusio	113
6.	Quellenverzeichnis	117
6.1.	Literaturverzeichnis	117
6.2.	Linkverzeichnis	122
6.3.	Abbildungsverzeichnis	123
	Abstract (deutsch)	125
	Abstract (englisch)	126
	Curriculum Vitae	127

I. Einleitung

In nahezu jedem Unternehmen finden sich Führungspersonen. Menschen, deren Aufgabe es ist andere Menschen zu *führen*.

Durch Führung von Mitarbeitern verspricht sich die Unternehmensleitung effizientes Arbeiten, die Zielerreichung und somit den Erfolg ihres Unternehmens. Im Alltagsverständnis und verbreiteten Erfahrungen nach, trifft man dann auf Assoziationen von Führung, die sich auf eine Sender - Empfänger Vorstellung reduzieren, oder auf reines Anweisen und Befolgen bis hin zu „Ich Chef, du nix!“. Ebenso verbreitet sind Klagen über Vorgesetzte und Berichte über Konflikte mit Führungspersonen. Parallel dazu steigt das Angebot an Literatur mit Do's and Don'ts als Führungskraft, Seminaren und Kommunikationstrainings für Führungspersonen.

Doch was bedeutet die Führung von Menschen? Warum braucht es Führung in einem Unternehmen? Wie lässt sich Führung begreifen und erklären, und gibt es Alternativen zu Führung? Aus der Beobachtung der Thematik *Führung in Unternehmen* und der Reflexion ist die Ambition zur folgenden Arbeit entstanden.

Führung als Interaktion in einer zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehung kann aus mehreren wissenschaftlichen Disziplinen betrachtet und analysiert werden: Betriebswirtschaft, Organisationspsychologie, Soziologie etc., doch aufgrund des Ursprunges von Führung in der Kommunikation, soll nun die Kommunikationswissenschaft mit ihren wichtigen Kommunikationstheorien herangezogen werden, um Führung im Kommunikationsprozess zu belegen und zu begründen.

Diese Arbeit versteht sich als ein kommunikationswissenschaftlicher Diskurs, der sich zum Ziel gesetzt hat, die Ausübung von *Führung in Unternehmen* anhand kommunikationswissenschaftlicher Theorien zu reflektieren. Betrachtungsrahmen ist dabei die Interne Unternehmenskommunikation, als eigene Disziplin, die die Führung von Mitarbeitern als ein Instrument der Unternehmenskommunikationsstrategie versteht. Es wird somit die *Führung als Instrument der Internen Unternehmenskommunikation* untersucht.

i. Aufbau der Magisterarbeit

Die folgende Arbeit lässt sich in vier Bereiche einteilen: Die theoretischen Grundlagen mit relevanten Begriffsklärungen und Theorien, die Erläuterung Interner Unternehmenskommunikation sowie die Führung als Instrument Interner Unternehmenskommunikation und die Auseinandersetzung von Führung anhand kommunikationswissenschaftlicher Theorien.

Die Einführung gibt einen Überblick über das Erkenntnisinteresse, insbesondere der Relevanz kommunikationswissenschaftlicher Theorien, die für diese Arbeit herangezogen wurden, sowie zu den Fragestellungen und den aktuellen Forschungsstand rund um das vorliegende Thema.

Kapitel 1 widmet sich den wichtigsten *Begriffen*, die im Zuge der Arbeit immer wieder thematisiert und diskutiert werden. Besonders der Begriff der Kommunikation wird aus mehreren Perspektiven erarbeitet und definiert. Ebenso die gewählten *Kommunikationstheorien* und ihre jeweilige Auslegung von Kommunikation werden in diesem Kapitel erörtert.

Im Kapitel 2 findet eine Annäherung an die *Interne Unternehmenskommunikation* statt. Es werden wichtige Aspekte aus der Organisationskommunikation und der betriebswirtschaftlichen Literatur herangezogen, um die Rahmenbedingungen für die Führung von Mitarbeitern in einem Unternehmen festzustellen. Die Aufgaben, sowie die Ziele der Internen Unternehmenskommunikation werden erörtert, und welche Medien und Kommunikationswege hier von Bedeutung sind.

Anschließend setzt sich Kapitel 3 konkret den Schwerpunkt: *Führung*. Erkenntnisse aus Wirtschafts- und Organisationslehre, Praxis und auch (Betriebs-) Psychologie bilden die Basis für das Verständnis von Führung, den notwendigen Voraussetzungen, ihren Funktionen und den wichtigsten Kommunikationsmitteln von Führungspersonen. Nach einem groben Überblick über den Wandel der Führungsstile und den Führungsanforderungen in einem Unternehmen, erfolgt ein Diskurs über Macht im Führungsverhalten. Es findet eine theoretische Erörterung von Macht aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie Soziologie oder Psychologie statt, sowie eine Ausarbeitung der Verbindung Sprache und Macht in Anlehnung an Pierre Bourdieu.

Anschließend wird im Unterkapitel *Führungsethik* die Führung von Mitarbeitern nicht nur aus der instrumentellen Sicht für das Unternehmen betrachtet, es werden ethische Grundwerte herangezogen, um Führungspersonen und Menschen in Mittelpunkt zu ziehen.

Kapitel 4 bildet den Kern der Arbeit und diskutiert die *Führung aus kommunikationswissenschaftlichen Perspektiven*. Zentrale Fragestellungen sind hier beispielsweise: Wie lässt sich die Führung von Mitarbeitern aus der jeweils unterschiedlichen Theorie – *Systemtheorie*, *Theorie des kommunikativen Handels* und die *Theorie des Symbolischen Interaktionismus* – betrachten? Wo zeigen sich Erklärungs- und Betrachtungsgrenzen in den Theorien und lässt sich aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft eine Antwort auf die Frage finden, ob Menschen überhaupt geführt werden können? Anschließend erfolgt eine Diskussion der Forschungsfragen.

Kapitel 5 reflektiert im Überblick die wichtigsten Ergebnisse und bietet eine zusammenfassende Darstellung der Arbeit.

Die abschließenden Kapitel enthalten Quellenangaben, Abstracts und einen kurzen Lebenslauf der Autorin.

II. Gegenstand der Untersuchung und Forschungsinteresse

ii. Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Bei der ersten Literaturrecherche zum Thema *Führung in Unternehmen* stößt man unvermeidlich auf Auseinandersetzungen, Studien, Meinungen, wie Empfehlungen, die als Conclusio plädieren: erst eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation führt zum Unternehmenserfolg und zu Vorteilen gegenüber Mitbewerber. Führung wird dabei als ein Instrument der Internen¹ Unternehmenskommunikation verstanden, die genau diese Erwartungen erfüllen soll. Sie stärkt nicht nur das Verhältnis von Mitarbeitern und Unternehmen, sie trägt auch dazu bei, dass Mitarbeiter Unternehmensziele verstehen, umsetzen und so ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Durch eine transparente und glaubwürdige Unternehmenskommunikation wird die Beziehung Mitarbeiter – Unternehmen gestärkt und trägt dazu bei Unsicherheiten sowie Komplexität von Informationen bei Mitarbeitern zu reduzieren. Ziele, Funktionalitäten und Instrumente sind daher schon von der Geschäftsleitung in der Unternehmensstrategie für die Abteilung Interne (Unternehmens-) Kommunikation festzulegen. (vgl. Dörfel 2008, 11)

„Interne Kommunikation kann als ein Spiegel der Unternehmenskultur bezeichnet werden, in der alle Werte, Normen, Regeln und Einstellungen vereint und ausgedrückt werden.“ (ebd.) Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation insgesamt ist nicht nur das Unternehmen nach außen zu präsentieren, sondern im Inneren ebenso dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter motiviert (bleiben) und im Sinne des Unternehmens handeln. Die Interne Unternehmenskommunikation soll Komplexität und Informationsflut reduzieren und Medien wie auch Inhalte bereitstellen, die zur Orientierung und zum Dialog beitragen. (vgl. Mast 2010, 229) Eine Schlüsselrolle bei diesem Vorhaben spielen Führungspersonen. Sie sind Vermittler und Informationsquellen für die Mitarbeiter, aber

¹ Im Kontext dieser Arbeit wird die Abteilung in einem Unternehmen, die für die Unternehmenskommunikationsstrategie und -maßnahmen verantwortlich ist, als Interne Unternehmenskommunikation bezeichnet. Dies bezieht sich auch auf alle unternehmensbezogenen und gezielten Inhalte in der Kommunikation. Ist die Rede von interner Kommunikation (intern hier als Adjektiv verwendet), sind alle möglichen Gespräche und Kommunikationsformen innerhalb eines Unternehmens zwischen allen Organisationsmitgliedern, formell wie auch informell, gemeint.

auch „Coaches und Förderer, Moderatoren und Motivatoren“ (ebd. 242), und somit wesentliche Instrumente in der Internen Unternehmenskommunikationsstrategie.

Nun gilt es herauszufinden, wie *Führung* funktioniert? Was bedeutet *Mitarbeiter führen*? Wie kann *Führung* von Mitarbeitern legitimiert und angenommen werden? Und ist die *Führung* von Mitarbeitern in einem Unternehmen überhaupt notwendig? In der Literatur sind zahlreiche Definitionen von *Führung* zu finden, die entweder sehr allgemein oder sehr konkret formuliert wurden. Laut Mast kommuniziert jede Führungskraft, daraus resultiert für sie: „Führung ist Kommunikation“ (Mast 2010, 242). Für Flügge ist das Führen ein zwischenmenschlicher Vorgang, der in allen sozialen Situationen zu finden ist. „Indem jemand die Führung übernimmt, polarisiert sich ein soziales Beziehungsfeld im Verhältnis von Über- und Unterordnung.“ (Flügge 1994, 223f.). Tellings geht weiter und schreibt: „Führung ist Führung von Menschen, ist Kommunikation mit Menschen, ist Auseinandersetzung mit Menschen, Überzeugen von Menschen, ja auch, sich manchmal gegen Menschen entscheiden zu können.“ (Tellings 2009, 7).

Die Vielfalt an Definitionen von Führung ist eine zentrale Problemstellung dieser Arbeit. Die Zugänge der Definitionen sind unterschiedlich, es gibt betriebswirtschaftliche Ansichten von Zielen und Inhalten der Führung, aber auch arbeits- und kommunikationspsychologische sowie sprachtheoretische Annäherungen. Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht lässt sich jedoch (noch) keine zufriedenstellende Auseinandersetzung finden. Mit diesem Anspruch geht diese Arbeit voran: Die Kommunikationswissenschaft hat die Aufgabe Denkmodelle, Theorien oder Erkenntnisse, die Kommunikation als Objektbereich angeben, aus anderen Bereichen heranzuziehen und mit dem Wissen der Humankommunikation zu prüfen. (vgl. Krallmann 2001, 12)

Nach der kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung und der Definition des Begriffes Kommunikation, erfolgt die Annäherung an ein Verständnis von Führung, sowie eine Diskussion. Ziel dieser Arbeit ist der (kommunikations-)wissenschaftliche Diskurs über Führung in Unternehmen. Dazu werden die Kommunikationstheorien

- Systemtheorie
- Theorie des kommunikativen Handelns
- Symbolischer Interaktionismus

herangezogen, sie sollen jeweils den kommunikativen Aspekt von Führung prüfen und diskutieren. Diese Theorien wurden gezielt gewählt, da sie sehr unterschiedliche Zugänge und Erklärungen für Kommunikation und zwischenmenschliches Handeln präsentieren.

iii. Forschungsstand

Unter folgendem Abschnitt erfolgt eine Übersicht über die wichtigsten Arbeiten und Werke rund um das Thema ‚Führung in Unternehmen‘.

Einen aktuellen und groben Überblick zu Unternehmenskommunikation, und auch speziell zum Thema Führung in der Internen Unternehmenskommunikation bietet Claudia Mast mit ihrem Buch: *„Unternehmenskommunikation“* aus dem Jahr 2010. Mast beantwortet damit viele Fragen aus der Organisationskommunikation und fasst wichtige Erkenntnisse kompakt zusammen.

Aus dem Bereich der Betriebswirtschaft und der wirtschaftlichen Kommunikation sind vor allem Franz Klöfer und Ulrich Nies mit ihrem Buch: *„Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren.“* aus dem Jahr 2001 von Relevanz, aber auch viele Werke von Jeffrey Pfeffer wie *„Macht. Warum manche sie haben und andere nicht.“* aus dem Jahr 2011 oder Peter F. Drucker mit: *„Die ideale Führungskraft“* aus dem Jahr 1993. Beim letzteren Buch handelt es sich um eine überarbeitete Version aus dem Jahr 1965, Drucker versucht darin nach wie vor Mittel für die Effektivität von Führungskräften aufzuzeigen und zu belegen. Diese Werke zeigen vor allem, was Führungskräfte leisten soll(t)en und könn(t)en. Sie bieten einen guten Leitfaden bei der Erstellung eines Profils einer Führungsperson. Während Drucker und Pfeffer die Führungspersonen in den Mittelpunkt ihrer Auseinandersetzungen setzen, rücken bei Klöfer und Nies die Mitarbeiter mehr in den Vordergrund.

Ergänzend zur wirtschaftlichen Literatur wurde die (Organisations-)Psychologie herangezogen, wie etwa Gerd Flüge mit seinem Beitrag: *„Mitarbeiterführung im Betrieb“* im Werk von Eckhard Gros: *„Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie“* aus dem Jahr 1994.

Ein weiterer wichtiger Teil dieser Arbeit ist der Exkurs zur Soziologie bei der Klärung der Frage nach Macht. Dazu wurde Pierre Bourdieu mit seinem Werk: „*Was heisst sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tausches.*“ aus dem Jahr 1990 verwendet.

Für die kommunikationswissenschaftlichen Theorien wurden die Basiswerke von Niklas Luhmann wie „*Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.*“ von 1985 und auch Jenes von Jürgen Habermas zusammen mit Niklas Luhmann: „*Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*“ aus dem Jahr 1971 verwendet. Für die Theorie des kommunikativen Handelns war vor allem das Werk „*Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1*“ von Jürgen Habermas aus dem Jahr 1981 von Bedeutung. Ein weiteres wichtiges Werk zum Symbolischen Interaktionismus kommt von Herbert Mead: „*Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus.*“ aus dem Jahr 1968.

iv. Forschungsfragen

Aufgrund des kommunikationswissenschaftlichen Anspruches, der im Rahmen der drei relevanten Kommunikationstheorien – Systemtheorie, Theorie des kommunikativen Handelns und Symbolischer Interaktionismus – erfüllt werden soll, werden auch dahingehend die Forschungsfragen formuliert.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit zielt darauf ab Erklärungen für die Führung als Instrument Interner Unternehmenskommunikation, aus der Kommunikationswissenschaft heraus, zu finden, und lautet:

- Ist die *Führung* von Menschen – aus der Kommunikationswissenschaft betrachtet – in und mittels Kommunikation möglich?

Die weiteren Fragen, die sich daraus ergeben, drehen sich um die Bedingungen und Perspektiven der kommunikationswissenschaftlichen Theorien. Sie lassen sich wie folgt formulieren:

Wenn die *Führung* von Menschen möglich ist, und die kommunikationswissenschaftlichen Theorien dies ausreichend begründen können, dann ist zu fragen:

- Warum entsteht *Führung*?

- Welche *Bedeutung* hat die *Führung* von Menschen?

Wenn die *Führung* von Menschen keine theoretische Begründung finden sollte, ist die Frage zu klären:

- Auf welche *Grenzen* stößt die Vorstellung *Menschen zu führen* in den kommunikationswissenschaftlichen Theorien?

1. Theoretische Grundlagen und Begriffsbestimmung

1.1. Kommunikation

„Das (allgemeine) Ziel, das ein Mensch nun mit seinen – hier interessierenden – kommunikativen Handlungen verfolgt, ist bekannt: sie sollen dazu dienen, Verständigung über zu vermittelnde Bedeutungsinhalte mit (mindestens noch einem) anderen Menschen herzustellen.“ (Burkart 1998, 65)

Wie kommt aber Kommunikation zustande? Für Watzlawick gilt dazu das metakommunikative Axiom: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“ (Watzlawick 1993, 53). Für ihn ist Kommunikation nicht nur Sprache, sondern auch Verhalten. Watzlawick stellt bei seinem Definitionsversuch von Kommunikation fest, dass diesem Begriff zwei Bedeutungen innewohnen. Zum einen wird Kommunikation als allgemeiner Ausdruck eines Wissensgebietes verwendet, aber gleichzeitig auch als Ausdruck einer „noch nicht näher begrenzte[n] Verhaltenseinheit“ (ebd. 50). Kommt es zu einem wechselseitigen Austausch von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen so ist die Rede von Interaktion. Doch Kommunikation mit Interaktion gleichbedeutend zu setzen reicht nicht, denn Kommunikation oder Interaktion findet nicht nur via Sprache bzw. Worte statt, es sind auch alle non-verbalen Bewegungen und Handlungen miteinzubeziehen, also alles Verhalten. Da nach Watzlawick das Verhalten kein Gegenteil hat, kann man sich nicht *nicht* verhalten. Und da jede Handlung wie auch Nicht-Handlung einen Mitteilungscharakter hat, beeinflusst dies andere.

Maletzke erweitert jedoch diese Aussage mit der Ergänzung, dass der Wissenschaft bewusst ist, dass der Kommunikationsprozess mehr ist als nur eine gemeinsame Verbindung: „Unter Kommunikation im weitesten Sinne ist die fundamentale Tatsache zu verstehen, daß Lebewesen mit der Welt in Verbindung stehen.“ (Maletzke 1963, 16) Es handelt sich um ein komplexes und vielseitiges Problem, mit dem sich mehr als nur die Kommunikationswissenschaft befasst. Lebewesen stehen miteinander in einer Beziehung und sind in der Lage zu verständigen und innere Vorgänge auszudrücken. Mit der Einsicht, dass bereits eine Vielzahl an Definitionen vorliegen (vgl. ebd. 17), legt er sich fest und meint mit Kommunikation die „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“

(ebd. 18) und trennt somit die Bedeutung von dem Begriff Sprache. Während Sprache immer Kommunikation meint und eine Kommunikationsform ist, kann Kommunikation auch non-verbale Kommunikationsmöglichkeiten beinhalten.

Auch Klaus Merten hat die Problematik der Begriffsbestimmung und Definition erkannt und sich diesem Problem gestellt. 1977 unternimmt er den Versuch Modelle, theoretische Ansätze und Definitionen von Kommunikation zusammenzufassen und miteinander zu vergleichen. Er selbst formuliert den Verdacht, dass viele Aussagen und Leitsätze zu Kommunikation „weniger theoriegestützte Hypothesen als vielmehr unverbindliche Metaphern“ (Merten 1977, 9) sind und, dass es nach wie vor weder eine Theorie der Kommunikation noch wissenschaftlich solide Ansätze dazu gibt. (vgl. ebd.) Wenn bereits 1977 von Merten 160 verschiedene Definitionen von Kommunikation konstatiert werden konnten (vgl. ebd. 168 ff.), so liegt die Vermutung nahe, dass bis dato die Anzahl weiter gestiegen ist, Ergänzungen und neue Erkenntnisse viele Ansichten erweitert haben. Somit scheint eine theorienübergreifende Definition von Kommunikation unwahrscheinlich und aus meiner Sicht nicht zielführend. Abhängig von Schwerpunktsetzung und Problemstellung ist jene Ansicht und Definition von Kommunikation heranzuziehen, die der Fragestellung dient.

Es kann allerdings aus vielerlei Zusammenschlüssen von Theorien und Betrachtungsperspektiven festgestellt werden, dass nicht nur das Verhalten oder die Beziehung zwischen den Kommunikatoren wesentliche Rollen spielen, sondern auch die zu vermittelnden Inhalte und die gegenseitige Verständigung. Burkart befasst sich in seinem Werk: „*Kommunikationswissenschaft*“ ausführlich mit der Klärung des Begriffes Kommunikation. Von Bedeutung ist dabei die Darlegung, dass Kommunikation auf jeden Fall doppelseitig also reziprok stattfindet, im Sinne eines Feedbacks mit dem Ziel der Verständigung über die zu vermittelnden Inhalte. (vgl. Burkart 1998, 64ff.)

In den folgenden Kapiteln wird der Begriff der Kommunikation fokussiert aus den drei gewählten Kommunikationstheorien

- Systemtheorie
- Theorie des kommunikativen Handelns
- Symbolischer Interaktionismus

abgeleitet und definiert. Diese Auseinandersetzung trägt wesentlich der weiteren theoretischen Erörterung von Führung bei, und soll die Ausgangssituation der jeweiligen

Theorie bilden, damit der theoretische Diskurs auch stattfinden kann.

1.1.1. Kommunikation in der Systemtheorie

Auch wenn Luhmanns Systemtheorie vor allem soziologischen Problemstellungen eine umfassende Theorie bieten soll, ist die Relevanz der Systemtheorie in der Kommunikationswissenschaft aus zweierlei Gründen essentiell und wurde auch aus diesem Grund für diese Arbeit herangezogen. Zum einen kritisiert Luhmann die verbreitete Kenntnis von und über Kommunikation (vgl. Luhmann 1995, 113) und geht vom Konzept des selbstreferenziellen Kommunikationsprozesses aus und zum anderen ermöglicht die der Systemtheorie innewohnende Kommunikationstheorie soziale Systeme durch Kommunikation entstehen, existieren und erkennen zu lassen. (vgl. Krallmann 2001, 310) Des Weiteren schreibt Luhmann selbst: „Wir haben ein nicht mehr integrierbares Wissen über psychische und soziale System“ (Luhmann 1995, 113) und meint damit, dass uns kein (wissenschaftlicher) Überblick über das Wissen und die Erkenntnisse vor allem aus den Disziplinen Psychologie und Soziologie mehr möglich ist. Psychische Systeme wie auch soziale Systeme sind komplex und für Beobachter nicht durchschaubar oder kontrollierbar. (vgl. ebd.) Wir leben in einem komplexen System, das Luhmann als Gesellschaft bezeichnet, umgeben von Sozialsystemen und Funktionssystemen. Und was diese sozialen Systemtypen zusammenhält ist die Kommunikation. (vgl. Krallmann 2001, 319)

Welche Aufgabe hat Kommunikation und wie funktioniert sie (in der Systemtheorie)? Diese und weitere Fragen zum Kommunikationsbegriff und -prozess geht das folgende Kapitel nach.

Voraussetzung für das Verständnis von Systemtheorie ist eine kurze Klärung der Grundbegriffe: System, Allopoiesis, Autopoiesis und Sinn. Systeme kann man in allopoietische Systeme und autopoietische Systeme unterscheiden. Allopoietische Systeme sind triviale Systeme wie technische Maschinen, ihre Organisationsweise ist fremderzeugt und nicht sich selbst erhaltend. Autopoietische Systeme lassen sich durch ihre Selbstproduktion, aber auch laufende Selbstreproduktion erkennen. Es ist zu betonen, dass autopoietische Systeme geschlossene Systeme sind, erst durch ihre Geschlossenheit bedingen sie ihre Umwelt. Das bedeutet „[...] keine Selbstreferenz ohne Fremdreferenz!

Solche Systeme [autopoietische Systeme] erzeugen Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst“ (Krallmann 2001, 314). Ein Beispiel dafür ist das soziale System, ein System menschlicher Handlungen, das sich durch Handeln produziert als auch reproduziert. (vgl. Burkart 1998, 446f.)

Als weiteren Begriff ist Sinn in der Systemtheorie zu erklären. In Schützeichels Buch *„Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann“* wird eben dieser Begriff genauer betrachtet und unter anderem Definitionen von Habermas oder Mead gegenübergestellt. Sinn nach Luhmann ermöglicht erst das Verstehen. „Sinn ist Voraussetzung dafür, daß etwas (eine Information, eine Aussage, eine Bezeichnung etc.) Bedeutung haben kann.“ (Schützeichel 2003, 32) Allopoietische Systeme und/oder autopoietische Systeme können keinen Sinn erkennen oder erzeugen, wohl aber psychische oder soziale Systeme in Form von Gedanken, Vorstellungen oder Kommunikation. „Sinnverstehen ist nach N. Luhmann nicht beobachtbar und vor allem auch dadurch ausgeschlossen, daß Systeme nur ein Selbstverständnis, nie aber ein Fremdverständnis entwickeln können, ganz gleich wie sie sich bemühen.“ (Faßler 1997, 37)

Mit diesem Grundverständnis kann im nächsten Schritt der Begriff Kommunikation in der Systemtheorie beschrieben und erklärt werden.

1.1.1.1. Kommunikation als selbstreferenzieller Prozess

„Nur die Kommunikation kann kommunizieren.“ (Luhmann 1995, 37)

An dieser Stelle ist es wichtig Kommunikation von zwei Begriffen abzugrenzen, die oftmals gleichbedeutend verwendet werden oder in Zusammenhang mit Kommunikation behandelt werden, nämlich Wahrnehmung und Handlung.

1.1.1.2. Wahrnehmen

Die Wahrnehmung in der Systemtheorie ist eine einfache Form Informationen zu erlangen. Die Information selbst ist nicht darauf angewiesen wahrgenommen (und

kommuniziert) zu werden, allerdings wird die Wahrnehmung (von Information) bedeutend, wenn es darum Interaktionssysteme² abzugrenzen. (vgl. Luhmann 1985, 560)

Wahrnehmung per se hat kein kommunikatives Sein, sie ist eine psychische Erfahrung. Sie bleibt im Bewusstsein und ist für ein anderes Bewusstsein nicht erlebbar oder sichtbar, die Wahrnehmung ist verschlossen. Allerdings kann sie als Anlass für Kommunikation herangezogen werden und auch durch Kommunikation mitgeteilt werden, aber nur nach den „Eigengesetzlichkeiten des Kommunikationssystems, zum Beispiel nur in Sprachform, nur durch die Inanspruchnahme von Redezeiten, nur durch ein Sichaufdrängen, Sichsichtbarmachen, Sichexponieren – also nur unter entmutigend schweren Bedingungen“ (Luhmann 1995, 116).

1.1.1.3. Handeln

Eine Handlung dient dazu Komplexität zu reduzieren, in dem sie in sozialen Systemen via Kommunikation entsteht. Wichtig ist an dieser Stelle nicht der Vorstellung zu verfallen soziale Systeme würden aus Handlungen entstehen oder aufgebaut, soziale Systemen werden in Handlungen zerlegt, um so Reduktion von Komplexität zu erfahren und Anlass für weitere Anschlusskommunikation zu ermöglichen. (vgl. Luhmann 1985, 191ff.)

Um die ungewohnte Herangehensweise an das Verständnis für Kommunikation besser offenzulegen, sollen einfache W-Fragen dazu dienen, den Überblick über die Kommunikationstheorie zu wahren.

Wer kommuniziert?

Mit dem Anfangszitat „Nur die Kommunikation kann kommunizieren.“ (Luhmann 1995, 37) meint Luhmann, dass Kommunikation als autopoietisches System beispielsweise

² Interaktionssysteme brauchen als Abgrenzungskriterium die *Anwesenheit*, „sie schließen alles ein, was als *anwesend* behandelt werden kann, und können gegebenenfalls unter Anwesenden darüber entscheiden, was als *anwesend* zu behandeln ist und was nicht“ (Luhmann 198, 560). Anwesenheit kann nur mittels Wahrnehmung konstatiert werden.

mittels Sprache Kommunikation aus Kommunikation reproduziert. Die Kommunikation ist allerdings an ein Bewusstsein gebunden. (ebd., 44f.)

Keine Kommunikation kann wahrnehmen oder denken, und kein Bewusstsein kann kommunizieren. Dennoch stehen beide in einem Abhängigkeitsverhältnis und sind fundamental aufeinander angewiesen. [...] Keine Kommunikation ohne Bewusstsein – und kein Bewusstsein ohne Kommunikation. (Krallmann 2001, 325 f.)

Nach Luhmann können Menschen nicht kommunizieren, weder ihre Gehirne noch das Bewusstsein selbst. Die Annahme es sei so, sieht er als Konvention bzw. ein verbreitete Zuschreibung von Ursache und Wirkung, aber es sei die Frage zu stellen, wie wir überhaupt verstehen sollen und können, dass ein Bewusstsein Kommunikation bewirkt, ohne beim Bewusstsein selbst anzusetzen:

Wir wissen überhaupt nicht, wie wir es begreifen sollen, daß Bewußtsein Kommunikation bewirkt. [...] Zwar nehmen wir nicht mehr an, daß wir auf eine altindische Weise durch Konzentration des Bewußtseins die Verhältnisse beeinflussen können; aber die uns geläufigere Vorstellung, Bewußtsein könne körperliches Verhalten oder gar Kommunikation bewirken, bleibt ebenso mysteriös. Die Annahme, daß dies geschieht, ist wohl nichts anderes als eine Kausalattribution durch einen Beobachter; und wenn man sie klären will, muß man folglich beim Beobachter ansetzen. (Luhmann 1995, 37)

Damit erklärt Luhmann die **Beteiligung von Bewusstsein an Kommunikation**, ohne Bewusstsein wäre Kommunikation nicht möglich.

Bewußtsein, können wir dann formulieren, hat die privilegierte Position, Kommunikation stören, reizen, irritieren zu können. Bewußtsein kann die Kommunikation nicht *instruieren*, denn die Kommunikation *konstruiert* sich selbst. [...] Nur das Bewußtsein ist ja in der Lage, etwas wahrzunehmen (was einschließt: Kommunikation wahrzunehmen). Wahrnehmungen bleiben dann zwar jeweils im aktivierten Bewußtsein verschlossen und können auch nicht kommuniziert werden; aber Berichte über Wahrnehmungen sind möglich und Wahrnehmungen können auf diese Weise, ohne je Kommunikation werden zu können, Kommunikation stimulieren und ihr die Wahl des einen oder anderen Themas nahelegen. (Luhmann 1995, 45)

Kommunikation als autopoetisches System vervielfältigt sich mittels Sprache und zieht dabei das Bewusstsein als Medium heran. Es ist wichtig immer wieder darauf aufmerksam zu machen, dass Bewusstsein nicht Kommunikation bedingt, aber sich dran als strukturdeterminiertes System und beteiligt. Und Menschen können nicht kommunizieren, „weil Bewußtsein und Kommunikation, psychische Systeme und soziale Systeme niemals fusionieren, auch nicht partiell überlappen können, sondern völlig

getrennte, selbstreferentiell-geschlossene, autopoietisch-reproduktive Systeme sind“ (Luhmann 1995, 45).

Wie wird kommuniziert?

Ungeachtet der ‚schweren Bedingungen‘ des Sichmitteilens (siehe Wahrnehmung: ‚Eigengesetzlichkeiten des Kommunikationssystems‘) gibt es drei wichtige Voraussetzungen für die Kommunikation, nämlich die Verbindung von drei verschiedenen Selektionen, also drei verschiedene Anwendungen von Unterscheidung. Diese drei Komponenten setzen Kommunikation nicht zusammen, sie können auch nicht unabhängig voneinander existieren oder durch jemanden entstehen, sie werden erst durch die Kommunikation geschaffen. (vgl. Luhmann 1995, 118) Die drei Selektionen sind nach Luhmann

1. Selektion einer Information
2. Selektion einer Mitteilung
3. Selektion des (Miß-) Verstehens

Diese drei Selektionen sind nicht als Funktionen oder Handlungen zu verstehen, ihre Fähigkeiten ausgewählt zu werden und ihr jeweiliger Selektionsbereich begründet erst die Kommunikation:

Es gibt keine Information außerhalb der Kommunikation, es gibt keine Mitteilung außerhalb der Kommunikation, es gibt kein Verstehen außerhalb der Kommunikation - und dies nicht etwa in einem kausalen Sinne, wonach die Information die Ursache der Mitteilung und die Mitteilung Ursache des Verstehens sein müßte, sondern im zirkulären Sinne wechselseitiger Voraussetzung. (Luhmann 1995, 118)

Warum kommuniziert die Kommunikation?

Nach Luhmann ist diese Fragen recht schnell beantwortet: Kommunikation kommuniziert oder kommuniziert nicht. Sie hat keinen Zweck, „keine immanente Entelechie“ (Luhmann 1995, 119).

Was wird kommuniziert?

Die Kommunikation ist eine Duplikation der Realität. Damit meint Luhmann, dass sie zwei Versionen von Realität schafft, eine Ja-Version und eine Nein-Version. Dadurch sichert sich Kommunikation ihre Fortsetzung und beweist ihre Autopoiesis. (vgl. ebd.

120) Obwohl die Kommunikation durch eine bestimmte Aussage den Rahmen für die weitere Anschlusskommunikationen minimiert, bleibt sie dahingehend dafür (Anschlusskommunikationen) offen „mit Einschluß der Möglichkeit, die mitgeteilte Information zu negieren, umzudeuten, für wahr oder unerwünscht zu erklären“ (Luhmann 1995, 40).

Wir wissen nun, dass Bewusstsein an Kommunikation beteiligt ist. Diese kommt allerdings erst zustande wenn drei Unterscheidungen - Information, Mitteilung (Miss)Verstehen – stattgefunden haben und dass die Kommunikation im Anschluss ihr Fortlaufen sichert, in dem sie das Bewusstsein quasi zwingt weitere Kommunikation durch Kommunikation anzunehmen oder abzulehnen.

Kommunikation ist...

Eine autopoietische soziale Operation, die aus einer sozialen Evolution entstanden ist. Geht man davon aus, dass psychische Systeme sich zueinander wie black boxes verhalten – sie sind füreinander intransparent. Aufgrund dieser Intransparenz kann keine direkte und gegenseitige Beeinflussung erfolgen. Erst durch ihre Teilnahme an Kommunikation entsteht Kommunikation und das daraus entstandene soziale System prozessiert nun Kommunikation. (vgl. Luhmann 1985, 156 und auch vgl. Krallmann 2001, 321f.)

Luhmann lehnt dabei die Vorstellung ab Kommunikation sei Übertragung von Information ausgehend von einem Absender an einen Empfänger. Diesen Vergleich bezeichnet er als unbrauchbar, da dies einer „Dingmethaphorik“ (Luhmann 1985, 193) nahekäme. Beim Kommunizieren wird nichts weggegeben und nichts erhalten. Es geht auch nicht um die Mitteilung selbst. Kommunikation ist eine vielschichtige und eigenständige soziale Operation. Kommunikation wird dabei nicht von Menschen betrieben, sondern von Systemen. (vgl. Krallmann 2001, 322)

1.1.2. Kommunikation in der Theorie des kommunikativen Handelns

„Wenn wir davon ausgehen, daß sich die Menschengattung über die gesellschaftlich koordinierten Tätigkeiten ihrer Mitglieder erhält, und daß diese Koordinierung durch Kommunikation, und in zentralen

Bereichen durch eine auf Einverständnis zielende Kommunikation hergestellt werden muß, erfordert die Reproduktion der Gattung eben *auch* die Erfüllung der Bedingungen einer dem kommunikativen Handeln innewohnenden Rationalität.“ (Habermas 1981, 532)

Habermas' Interesse gilt vor allem menschlicher Sprechakte, der Intersubjektivität und der verschiedenen Formen von Handlungen. Da u.a. sprachliche Kommunikation und die Verständigung zentrale Aspekte seiner Theorie sind, liegt die Relevanz für die Kommunikationswissenschaft wie für diese Arbeit auf der Hand. Wie auch schon bei der Begriffsbestimmung in der Systemtheorie, erfolgt auch hier anhand von W-Fragen eine Ableitung des Kommunikationsbegriffes in der Handlungstheorie von Habermas.

Wer kommuniziert?

Wenn mindestens zwei Subjekte gleichzeitig die Ebene der Intersubjektivität und die Ebene der Umwelt im weitesten Sinne (Habermas meint „Gegenstände, über die sie sich verständigen [...] Dinge, Ereignisse, Zustände, Personen, Äußerungen und Zustände von Personen“ (Habermas 1971, 105) betreten. (vgl. ebd.)

Wie wird kommuniziert?

Merkmal des kommunikativen Handels ist nach Habermas das Sprechen, bzw. die Sprache selbst. Dabei ist die Unterscheidung von Äußerung und Satz zu beachten: ein Satz ist eine linguistische Einheit, die aus sprachlichen Ausdrücken besteht, im Gegensatz dazu ist die Äußerung ein gestellter Satz und pragmatische Einheit einer Rede. (vgl. Habermas 1971, 101f.)

Warum kommuniziert die Kommunikation?

Kommunikation hat den Zweck der Verständigung, somit geht Habermas davon aus, dass Sprecher und Hörer Sätze in ihren Äußerungen verwenden, damit Verständigung über Sachverhalte stattfindet. (vgl. ebd. 104) Der Sprecher unternimmt beim Sprechen gleichzeitig eine bestimmte (soziale) Handlung, er verwandelt einen Satz in eine Äußerung, definiert durch Sachverhalte auch das Thema der Kommunikation und stellt somit auch eine Beziehung zum Hörer her. (vgl. Krallmann 2001, 286)

Was wird kommuniziert?

Habermas hat dazu vier Realitätsbereiche gewählt, die über das Medium Sprache Sprecher/Hörer abgrenzen lassen können. In jeder verständigungsorientierten Sprachhandlung erscheinen eben diese Bereiche auf: 1) äußere Natur, 2) Gesellschaft, 3) innere Natur und 4) Sprache. (vgl. Habermas 1971, 256)

Kommunikation ist...

für Habermas sprachliche Kommunikation. Kommunikation (oder auch Rede) braucht zunächst die Unterscheidung von zwei Formen: einerseits kann sie kommunikatives Handeln (also eine Interaktion) meinen, andererseits Diskurs. (vgl. Habermas 1971, 114f.)

Kommunikatives Handeln beinhaltet neben sprachlichen Äußerungen auch Handlungen und/oder non-verbale Äußerungen, die Habermas mit „Erlebnisausdrücken“ formuliert oder „leibgebundene Expressionen“ nennt. (ebd.) In Gesprächen werden Informationen ausgetauscht, auch außersprachliche Äußerungen wie Gesten werden Teil der Kommunikation. Dabei unterstellt Habermas jedem kommunikativ Handelndem bei einem Gespräch o.ä., dass er von universalen Geltungsansprüchen in seiner Sprechhandlung geleitet wird und sie im Gegenzug auch erwartet. Diese Geltungsansprüche sind Voraussetzung für ungestörte Kommunikation, für einen ungestörten Informationsaustausch. Die vier Geltungsansprüche sind

1. Anspruch der Verständlichkeit – meint sich verständlich ausdrücken
2. Anspruch der Wahrheit – die Intention wahre Inhalte mitzuteilen
3. Anspruch der Wahrhaftigkeit – die Absicht sich wahrhaftig ausdrücken
4. Anspruch der Richtigkeit – hinsichtlich von Normen und Werten eine richtige Äußerung wählen (vgl. Habermas 1976, 176 und Burkart 1998, 427ff.)

Diese Geltungsansprüche sind ergänzend zu der Zurechnungsfähigkeit, die ein Sprecher seinem Gegenüber unterstellt, zu verstehen. Der Sprecher kann nur in eine Interaktion mit seinem Gegenübertreten treten, wenn er davon ausgeht, dass sein Gegenüber bei Nachfrage sein (kommunikatives) Handeln rechtfertigen kann. Somit nimmt Habermas für das kommunikative Handeln eine Idealisierung vor, und begründet diese, dass der

Sprecher sein Gegenüber mit denselben Augen betrachtet, wie er sich selbst. (vgl. Habermas 1971, 116ff.)

Kommt es innerhalb der Interaktion, der Rede zur Kritik oder Zweifel an den Geltungsansprüchen, geht das kommunikative Handeln in einen Diskurs über, – Habermas verwendet dafür auch den Ausdruck „(diskursive) Verständigung“ (ebd. 115) – es werden dann keine Informationen ausgetauscht, nur sprachliche Äußerungen machen dann problematisierte Geltungsansprüche zum Thema. Auch beim Diskurs muss der Sprecher seinem Gegenüber (gilt wechselseitig!) eine idealisierte Sprechhandlung unterstellen. Habermas spricht von der idealen Sprechsituation, wenn „jeder Konsensus, der unter ihren Bedingungen erzielt werden kann, per se als wahrer Konsensus gelten darf“ (ebd. 136). (Diskursive) Verständigung muss auf wahren Konsensus beruhen, sonst wäre es keine echte Verständigung und in diesem Sinne findet in einem Diskurs eine Vorwegnahme statt, in dem gegenseitig die Kompetenz unterstellt wird die ideale Sprechsituation herzustellen.

Wenn erstens jede Rede den Sinn hat, daß mindestens entweder zwei Subjekte im Einverständnis miteinander handeln oder sich über etwas verständigen; wenn zweitens Verständigung die Herbeiführung eines wahren Konsensus meint; wenn drittens der wahre vom falschen Konsensus nur durch Bezugnahme auf eine ideale Sprechsituation unterschieden werden kann, d.h. durch Rekurs auf eine Übereinstimmung, die kontrafaktisch so gedacht wird, als wäre sie unter idealen Bedingungen zustande gekommen, - dann muß es sich bei der Idealisierung der Sprechsituation um einen Vorgriff handeln, den wir in jeder empirischen Rede, mit der wir einen Diskurs aufnehmen wollen, vornehmen müssen, und den wir mit Hilfe der Konstruktionsmittel, über die jeder Sprecher kommunikativer Kompetenz verfügt, auch vornehmen können. (Habermas 1971,136)

Die Kommunikationsstruktur der idealen Sprechsituation ist dabei frei von Zwängen und symmetrisch und gibt allen Kommunikationsbeteiligten dieselben Chancen an der Kommunikation teilzunehmen, ob mit Rede oder Gegenrede, fragen und antworten , Empfehlungen wie auch Warnungen auszusprechen. (vgl. ebd. 137)

Habermas ist sich bewusst, dass diese Voraussetzungen kontrafaktisch sind und der empirischen Rede nicht entsprechen, aber diese Bedingungen erweisen sich als Bedingungen einer „idealen Lebensform“ (ebd. 139) Sein Vorschlag gibt pragmatische Universalien vor, und aus den idealisierten Bedingungen könn(t)en auch Normen entstehen, was aber nicht bedeutet, dass diese empirisch uneingeschränkt gelten können. (vgl. ebd. 101)

Für die Theorie von Habermas lässt sich letztlich noch festhalten, dass das kommunikative Handeln „einen Typus von Interaktionen [bezeichnet], die durch Sprechhandlungen koordiniert werden, nicht mit ihnen zusammenfallen“ (Habermas 1981, 151).

1.1.3. Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus

„Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in bezug auf dieses Ding handeln“. (Blumer 1992, 26)

Für die kommunikationswissenschaftliche Theorie des symbolischen Interaktionismus werden vor allem die theoretischen Auseinandersetzung und Werke von George Herbert Mead und Herbert Blumer herangezogen. Auf Mead's Schaffen nahmen vor allem der Behaviorismus und ebenso die Evolutionstheorie von Darwin Einfluss. Die Kommunikationstheorie von Mead baut vor allem auf die Entwicklung von Sprache auf, sie ist der ausschlaggebende Faktor für die Entstehung und den Aufbau von Identität, Institutionen und (sozialen) Gemeinschaften, aber auch Intelligenz. Die Relevanz für die Kommunikationswissenschaft zeigt sich in seiner Auseinandersetzung mit der Entwicklung von unbewusster wie auch durch Gebärden (Gesten) vermittelter Kommunikation zu beabsichtigter, bewusster und kontrollierter Kommunikation via charakteristische (Sprach)Symbole. Die Gebärde oder auch Geste ist für Mead ein Teil einer sozialen Handlung, daraus entwickeln sich Sinn und Bedeutung von sozialen Handlungen und weiter auch die Sprachentstehung und die symbolische Interaktion. (vgl. Krallmann 2001, 201ff)

Herbert Blumer war ein Schüler von Mead und gründete auf seine theoretischen Grundlagen dann die Wissenschaftsströmung des symbolischen Interaktionismus. (vgl. ebd. 203) Blumer fasst die Grundsätze des symbolischen Interaktionismus zusammen ausgehend von drei Prämissen:

1. Menschen handeln Dingen gegenüber aufgrund ihrer Bedeutung, die diese für die Menschen haben.

2. Die Bedeutungen, die diese Dinge haben, sind aus sozialen Interaktionen entstanden.
3. Die Bedeutungen werden in einem Interpretationsprozess bestimmt, aber auch abgeändert, wenn der Mensch sich mit den Dingen auseinandersetzt. (vgl. Blumer 1992, 23f.)

Die Bedeutungen gehen nicht aus der Beschaffenheit eines Gegenstandes aus, Bedeutungen entstehen erst im Interaktionsprozess von Personen. „Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in bezug auf dieses Ding handeln“. (Blumer 1992, 26) Im symbolischen Interaktionismus sind Bedeutungen „soziale Produkte“ (ebd.).

Vor allem die soziale Interaktion, also die sprachliche Kommunikation zur Erarbeitung der Bedeutungen ist sowohl für die Kommunikationswissenschaft als auch für diese Arbeit von Bedeutung. Und so wie auch in den vorangegangenen Kapiteln sollen auch die W-Fragen das Verständnis von Kommunikation im symbolischen Interaktionismus abgeleitet werden.

Wer kommuniziert?

Kommunikatives Geschehen geht von mindestens zwei Organismen aus. Sowohl an der Gebärdenkommunikation, als auch an der bewussten sprachlichen Kommunikation können mindestens zwei oder mehrere Lebewesen teilnehmen. Während Tiere mit Gebärden kommunizieren, was für Mead schon Anfänge von gesellschaftlichen Handeln sind, bedienen nur Menschen sich der Sprache – als Weiterentwicklung der vokalen Geste – und somit der symbolvermittelnden Kommunikation. (vgl. Krallmann 2001, 212 und Mead 1968, 82ff)

Im Sinne Meads nimmt die mitteilende Person auch gleichzeitig die Haltung seines Gegenübers ein, also ist der eine (,wer‘) auch gleichzeitig in der Rolle des anderen (,mit wem‘), so kann die Person, die auch die Geste setzt sein Gegenüber anregen oder gar beeinflussen. (vgl. Mead 1968, 300)

Warum wird kommuniziert?

Wenn Menschen Teil einer gemeinschaftlichen oder gesellschaftlichen Handlung werden möchte, dann bedienen sie sich der Sprache. Sprache vermittelt erst dann Bedeutung und wird zu einem signifikanten Symbol, wenn „er im Handelnden [...] die Tendenz auslöst, in der gleichen Art und Weise zu reagieren, wie das zweite an der Sozialhandlung beteiligte Individuum tatsächlich reagiert“ (Krallmann 200, 216).

Im Weiteren ist Mead überzeugt, dass die Sprache – also die Weiterentwicklung der Geste in einer sozialen Situation – dem Menschen ermöglicht hat Geist [»mind«] und Identität [»self«] zu entwickeln. Erst durch Sprache können Gedanken formuliert werden, und die Sprache bleibt selbst dann gesellschaftlich, wenn sie nur im Geist gesprochen wird, weil sie dann die Bedeutungen der Handlungen auf die Haltung der anderen reflektieren kann. (vgl. Morris 1934, 17f.) Das macht sie, „um das innere Forum für den Geist des Individuums abzugeben – eine Möglichkeit, im Individuum durch die eigenen Gesten die Haltungen und Rollen der anderen, die einer gemeinsamen gesellschaftlichen Betätigung nachgehen, auszulösen“ (ebd. 19f.) Mead schreibt:

Mir scheint das Grundprinzip der gesellschaftlichen Organisation des Menschen die Kommunikation zu sein, die Anteilnahme an den anderen voraussetzt. Dazu ist das Auftreten der anderen in der eigenen Identität notwendig, die Identifikation der anderen mit der Identität, der Erreichung des Bewußtseins seiner selbst durch die anderen. Diese Anteilnahme wird durch die dem Menschen mögliche Kommunikation ermöglicht [...]. (Mead 1968, 299f.)

Hinter der Kommunikation muss allerdings auch eine gemeinsame Idee stecken, dh. Interessen oder Informationen müssen vorliegen bevor Kommunikation überhaupt stattfinden kann, die gegebenenfalls gemeinsame Reaktionen auslösen; „somit muß sogar hinter dem Gesprächsprozess eine kooperative Tätigkeit liegen“ (Mead 1968, 306)

Wie wird kommuniziert?

Erst die Handlung oder auch die Reaktion eines zweiten Organismus verleiht der Gebärde oder auch Geste eines ersten Organismus Sinn. (vgl. Mead 1968, 117)

Durch Sprache erhalten Symbole Bedeutungen und für Mead ist das Sprachsymbol nichts weiter als die charakteristische und bewusste Geste. (vgl. Mead 1968, 119)

Was wird kommuniziert?

Im Rahmen des Interaktionsprozesses entstehen Bedeutungen von Dingen von den Personen aus, die in Bezug auf die Dinge bestimmte Handlungen wählen, dh. dass die Handlung der Person das Ding definiert, die das Ding für die Person hat. (vgl. Blumer 1992, 25f.)

Kommunikation ist ...

Ein Kooperationsprozess, der zum einen nonverbales Verhalten, aber ebenso bewusste Sprachanwendung miteinbezieht. (vgl. Krallmann 2001, 202)

Gesten wie auch Sprache können Kommunikation bedeuten, aber erst bei der sprachlichen und mit signifikanten Symbolen Kommunikation spricht Mead von menschlicher Kommunikation. Dies tritt bei den Menschen ein, wenn eine Geste in einem zweiten Individuum mehr auslöst als reflexartige Reaktion, so wie die Unterstellung einer anderen Absicht oder eine Bedeutung seiner Handlung. Löst diese Geste einen solchen Zustand aus, dann spricht Mead von einem signifikanten Symbol, diese Geste löst dann eine bestimmte Bedeutung aus. (vgl. Mead 1968, 85)

Kommunikation ist für Mead nur dann möglich, wenn die Symbole, die via Sprache ausgedrückt werden, für alle an der Kommunikation beteiligten Personen das gleiche bedeuten. (vgl. Mead 1968, 94)

Kommunikation bzw. der Kommunikationsprozess ist „das Medium, durch das die kooperativen Tätigkeiten in der ihrer selbst bewußten Gesellschaft abgewickelt werden können“ (ebd. 306).

1.2. Organisation

Wann ist die Rede von einem Unternehmen und was ist der Unterschied zu einer Organisation? Eine eindeutige Unterscheidung dieser Begriffe fällt aufgrund ihrer oft synonymen Verwendung und nicht klar differenzierter Definitionen sehr schwer. Grob lässt sich aber folgendes festhalten:

Im Wirtschaftslexikon spricht man von einer Organisation, wenn es um „das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems“ (Schewe o.J., Online Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation) geht.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen die Begriffe Unternehmen und Betrieb auf jeden Fall voneinander unterschieden werden. Während ein Unternehmen ein „*Ort dispositiver Entscheidungsvorgänge im Stakeholder-Netzwerk*“ (Haric [u.a.] o.J., Online Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort: Unternehmen) ist, meint Betrieb die „konkrete örtliche, technische und organisatorische Einheit als Durchführungsorgan zur Verwirklichung der Ziele des Unternehmens“ (ebd.). Im Rahmen dieser Arbeit ist vor allem die Unternehmensdefinition von Relevanz auch hinsichtlich ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht dient ein Unternehmen nämlich der „Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen sowie die Bereitstellung von Arbeits-plätzen“ (ebd.), vor allem die Erwähnung von Arbeitsplätzen impliziert, dass Menschen in einem Unternehmen mitwirken, um so die Erfüllung der Unternehmensziele möglich zu machen.

Im ersten Schritt wurde also festgestellt, dass Organisation einen umfassenderen Bedeutungsrahmen hat, während ein Unternehmen konkreter bestimmt wird und eine Zielformulierung in der Definition inkludiert.

Um die Unternehmensziele an den Arbeitsplatz zu transportieren und die Menschen, genauer also die Mitarbeiter, die an der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen beteiligt sind, zu erreichen, braucht es Kommunikation. Erweitert man also die Definition, so wie Thommen im Kontext der innerbetrieblichen Kommunikation definiert er ein Unternehmen als „eine gesellschaftlich-technische Organisationseinheit, deren Ziel die Leistungserstellung ist“ (Thommen 1981, 33).

Es bedarf also Koordination und Abstimmung bei der Intention Unternehmensziele zu erreichen und erst durch Kommunikation entsteht ein Bedeutungs- und Handlungsrahmen. Dazu fasst Müller zusammen:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Organisationsziele mittels Kommunikation an jedes Organisationsmitglied vermittelt werden, sodass jeder sein Handeln auf diese Ziele ausrichten kann. Es entsteht ein gemeinsamer Bedeutungsrahmen, vor dem die Organisationsmitglieder interagieren. Darüber hinaus ist Kommunikation die elementare Voraussetzung für Planung, Koordination, Steuerung und Regelung aller Organisationsprozesse. (vgl. Müller 2007, 152)

Diese zwei Definitionsbeispiele belegen einmal mehr die oftmals synonyme Verwendung von Organisation und Unternehmen. Erst im Kontext der Definitionen kann genauer bestimmt werden, ob tatsächlich von einer Organisation oder einem Unternehmen die Rede ist.

Für ein Unternehmen sind also die Unternehmensziele, die Bereit- oder auch Herstellung von Sachgütern oder Dienstleistungen, wie auch die Mitarbeiter und die Kommunikation bedeutende Merkmale. Für die Organisation ist vor allem die Regelung der Arbeitsteilung und Koordination von Bedeutung.

Im Rahmen dieser Arbeit ist allgemein immer die Rede von einem Unternehmen, diskutiert man in einer kommunikationswissenschaftlichen Theorie, wird überwiegend der Ausdruck Organisation verwendet, da dieser auch in der Originalliteratur so eingesetzt wird, aber durchaus im Kontext eines Unternehmen oder einer Unternehmung³ verstanden werden kann.

³ Unternehmung meint ein: „Wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird, je nach der Art der Unternehmung nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung. [...]Die Unternehmung ist eine selbstständige, vom Haushalt des oder der Unternehmer losgelöste Einzelwirtschaft, die sich vom Betrieb dadurch unterscheidet, dass sie eine örtlich nicht gebundene, wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit darstellt.“ (Berwanger [u.a.] o.J., Online Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmung)

1.2.1. Organisation in der Systemtheorie

Bevor Luhmanns Verständnis von Organisation abgehandelt werden kann, müssen einige begriffliche Voraussetzungen sichergestellt werden.

1.2.1.1. Systeme in der Systemtheorie

Um zu verstehen, wie Luhmann eine Organisation definiert und meint, erfolgt eine Begriffsklärung und Übersicht verschiedener Systeme in der Systemtheorie, die dem besseren Verständnis dienen. Ein System wird jeweils über eine Operation definiert, die dazu dient das System zu erhalten und zu reproduzieren. (vgl. Luhmann 1995, 26)

1.2.1.1.1. Psychisches System

Ein psychisches System ist ein Bewusstseinssystem, das (sich durch) Gedanken (re)produziert. Somit ist das Denken, jene Operation, durch die sich das System definiert. (vgl. Luhmann 1995, 38ff.)

Bewusstseinssysteme können nicht kommunizieren, abgesehen davon können sie aber Kommunikation reizen. Da Kommunikation nicht die Operation eines Bewusstseinssystems ist, sondern das Denken, hat Luhmann aus der sozialen Evolution eine Lösung angeboten, und zwar die Teilnahme an Kommunikation. „Die auf psychische Systeme zuzurechnende Unmöglichkeit der direkten, gegenseitigen Beeinflussung führt zum eigenständigen Aufbau eines sozialen Systems, welches auf einer anderen Emergenzebene operiert und durch Kommunikation soziale Ordnung herstellt.“ (Krallmann 2001, 321)

1.2.1.1.2. Interaktionssystem

Im Kapitel Kommunikation unter dem Begriff Wahrnehmung wurde eine erste Andeutung auf das Interaktionssystem gemacht. Ein Interaktionssystem hat als Abgrenzungskriterium die Anwesenheit. Für die Feststellung von Anwesenheit tritt die Wahrnehmung bzw. der Vorgang der Wahrnehmung in den Mittelpunkt und sie zeigt dann ihre soziale Besonderheit, wenn wahrgenommen wird, dass wahrgenommen wurde.

In diesem Fall spricht Luhmann von doppelter Kontingenz⁴. In der rückbezüglichen Wahrnehmung zwingen sich Interaktionssysteme Kommunikation statt-finden zu lassen, was weitergesponnen uns zu Watzlawick's Axiom bringt: man kann (in Interaktionssystemen) nicht *nicht* kommunizieren. (Siehe auch Kapitel Kommunikation 1.1.). Anders als Watzlawick, der davon ausgeht Kommunikation sei Verhalten, erklärt Luhmann:

Wenn Alter wahrnimmt, daß er wahrgenommen wird und daß auch sein Wahrnehmen des Wahrgenommenwerdens wahrgenommen wird, muß er davon ausgehen, daß sein Verhalten als darauf eingestellt interpretiert wird; es wird dann, ob ihm das paßt oder nicht, als Kommunikation aufgefaßt und das zwingt ihn fast unausweichlich dazu, es auch als Kommunikation zu kontrollieren.“ (Luhmann 1985, 562)

Um also Kommunikation in einem Interaktionssystem verhindern oder meiden zu können, muss die Abwesenheit gewählt werden. (vgl. ebd.)

1.2.1.1.3. Soziales System

Ein soziales System (re)produziert (sich) aus Kommunikation. Die Grundlage für psychische Systeme ist das Bewusstsein, die Grundlage sozialer Systeme ist die Kommunikation. (vgl. Luhmann 1995, 122) Und auch wenn diese geschlossenen Systeme geschlossen operieren, schließt das für Luhmann nicht aus, dass es keine Wirkungszusammenhänge geben muss. Es hilft hier der Ausdruck der strukturellen Kopplung weiter, den Luhmann auf die biologische Theorie von Humberto und Maturana zurückführt. Er versteht ihn als Antwort auf die Frage, wie geschlossene Systeme mit ihrer Umwelt als verbunden angesehen werden können (vgl. ebd. 31). Bei der strukturellen Kopplung geht es um die „Respektierung und Überbrückung der Differenz von System und Umwelt“ (ebd.) und um die gleichzeitige Existenz von Umwelt und Systemen. (vgl. ebd. und Krallmann 2001, 326)

⁴ Die doppelte Kontingenz übernimmt Luhmann von Talcott Parson und widmet diesem Begriff in „Soziale Systeme“ ein ganzes Kapitel zur Klärung und Ehrung. (Luhmann 1985, 148ff.) Zusammengefasst ist eine Situation kontingent wenn etwas möglich ist, aber nicht unbedingt notwendig ist. Treffen zwei selbstreferenzielle Systeme, die sich gegenseitig wahrnehmen (können) aufeinander, wird die Situation doppelt kontingent, da jedes System für sich von der Möglichkeit weiß, jeweils für den anderen offen und unvorhersehbar agieren zu können. (vgl. Krallmann 2001, 320f.)

Die Gesellschaft per se ist die Summe aller sozialen Systeme, und ist allerdings auch ein soziales System: „Gesellschaft ist dasjenige Sozialsystem, das die letzterreichbare Form funktionaler Differenzierung institutionalisiert.“ (Luhmann 1968, 15)

Nach diesen grundlegenden Erläuterungen der verschiedenen Systeme und ihren Operationen können im Zuge der Organisationsbestimmung in der Systemtheorie auch besser Zusammenhänge und Verweise Luhmanns zugeordnet werden.

Begrifflich gesehen führt Luhmann Organisation auf die Bezeichnungen Ordnung und/oder Organismus zurück und weist somit auf die Unschärfe der Verwendung hin, da es schwer fällt diese Begriffe klar voneinander abzugrenzen. Hinzu kommt der Kontext von Staat und Wirtschaft, was für ihn ganzheitlich betrachtet bedeutet: „Organisation ist Ausführung von Herrschaft oder Ausführung von Produktion – in jedem Falle ein Phänomen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz“ (Luhmann 1993, 335). Bei der Ausführung von Herrschaft oder Produktion entkoppelt die Organisation nach Luhmann ihren Zweck, von den Zwecken oder „Motiven der an ihr in Form von Mitgliedern partizipierenden → Personen ab“ (Krause 1996, 139).

Eine Organisation oder ein Unternehmen ist ein geschlossenes System, das sich auch durch seine Abgrenzung von der Umwelt wiederum definiert. Ein Unternehmen als Organisation, beziehungsweise als soziales System fungiert in einem wirtschaftlichen System. Das wirtschaftliche System hat ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium, nämlich das Geld. (vgl. Krause 1996, 167f.)

1.2.1.2. Kommunikation in der Organisation

Bedenkt man, dass eine Organisation ein soziales System ist, wird Kommunikation zur elementaren Operation. Im Journal of Business Communication schrieb Adnan Almaney, dass Kommunikation nach der Systemtheorie im Unternehmen eine Erhaltungs- sowie eine Anpassungsfunktion hat. Ein grundlegendes Merkmal eines jeden Systems sind interaktionelle Prozesse.

Communication acts as a system binder. On the one hand, communication serves to integrate all the subsystems in such a way that the internal stability of the total system is maintained. On the other hand, it serves to link the total system with the external environment, thus enabling the system to adapt and cope with changes in environmental forces. (Almaney 1974, 37)

Im Sinne der Erhaltung dient die Kommunikation dazu Subsysteme zu verbinden und zu einem System zu erhalten. „Actually, each subsystem may be considered a communication subsystem whose operational efficiency is crucial to the internal stability of the entire system“ (Almaney 1974, 37) Als Beispiel der Zusammensetzung gibt er den Mitarbeiter an, ein Mitarbeiter ist ein Subsystem einer Arbeitsgruppe, diese ist wiederum ein Subsystem einer Abteilung und Kommunikation ist in diesem Zusammenhang ein Bindemittel.

Ist in der Systemtheorie die Rede von Unternehmenskommunikation so ist die Organisationskommunikation gemeint. Also die Kommunikation in einem sozialen System zwischen den Subsystemen selbst, also den Mitarbeitern und / oder dem Führungspersonal.

1.2.2. Organisation in der Theorie des kommunikativen Handelns

Bei Habermas ist keine dezidierte Definition von Organisation oder Unternehmen zu finden, in diesem Sinne nähern wir uns einem Verständnis von organisierter Kommunikation in der Theorie des kommunikativen Handelns.

Im ersten Schritt nähern wir uns über die Dimensionen, auf die sprachliche Äußerungen sich beziehen können, auf den Kontext einer Organisation. Die objektive Welt „als der Gesamtheit aller Entitäten, über die wahre Aussagen möglich sind“ (Habermas 1981, 149), meint die Summe der Sachverhalte, die uns umgibt. Die soziale Welt „als der Gesamtheit aller legitim geregelten interpersonalen Beziehungen“ (ebd.) ist jene Welt, in der die Normen unseres sozialen Miteinanders geregelt sind und die subjektive Welt „als der Gesamtheit der privilegiert zugänglichen Erlebnisse des Sprechers“ (ebd.) bezieht sich auf die persönlichen und inneren Erlebnisse eines kommunikativ Handelnden.

Die Kommunikation per se kann nicht nur als eine Handlung verstanden werden. Daher soll der Begriff Handlung in der Theorie des kommunikativen Handelns erörtert werden.

1.2.2.1. Handlung nach Habermas

Bei dem Kommunikationsmodell von Habermas ist zu beachten, dass Handeln nicht mit Kommunikation gleichzusetzen ist. (vgl. Habermas 1981 / 2011, 150f.) In diesem Sinne erfolgt eine kurze Begriffsauseinandersetzung.

Nach Habermas lassen sich drei Formen von kommunikativen Handlungen unterscheiden:

1. Verbale Äußerungen
2. Non-verbale Äußerungen, was ‚stumme‘ Handlungen oder Interaktionen meint
3. Leibgebundene Äußerungen wie Mimik, Körpersprache etc.

Kommunikatives Handeln funktioniert verständigungsorientiert: das Handlungs-vorhaben der Akteure ist dabei nicht egozentrisch erfolgsorientiert, sondern basiert auf Verständigung. „Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, daß sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können.“ (Habermas 1981, 385)

Dazu sind die Handlungstypen zu unterscheiden:

Handlungs- situation \ Handlungs- orientierung	erfolgsorientiert	verständigungsorientiert
	nicht-sozial	sozial
nicht-sozial	instrumentelles Handeln	-
sozial	strategisches Handeln	kommunikatives Handeln

Abbildung 1: Handlungstypen, Habermas (Habermas 1981, 384)

Anhand der Handlungstypen lässt sich nun auch die Handlungssituation erkennen. Geht man vom Kontext einer Organisation oder eines Unternehmens aus, das auf eine soziale Handlungssituation zurückzuführen ist, dann sprechen wir bei einer erfolgsorientierten Zielrichtung von strategischem Handeln, bei verständigungsorientierter Zielrichtung von kommunikativem Handeln.

Eine Organisation lässt sich bei Habermas dadurch verstehen, dass die Handlungssituation bestimmt werden muss, sowie die Orientierung hinsichtlich des Erfolges von Handlungen. Es schließt nicht aus, dass eine Handlungssituation in einem Unternehmen nur erfolgsorientiert gewählt werden muss. Interaktionspartner können durch einen Diskurs auch die Situation verhandeln, um so ihre Handlungen wählen zu können.

1.2.3. Organisation im Symbolischen Interaktionismus

Eine Organisation bei Mead, als eine Gruppierung von Individuen kann nur funktionieren, in dem jeder einzelne die Position des „verallgemeinerten Anderen“ (Mead 1968, 302) einnimmt beziehungsweise einnehmen kann. Das bedeutet, dass die Gemeinschaft davon abhängig ist, dass jedes einzelne Mitglied die Haltung der anderen Mitglieder einnimmt:

Der Einzelne ist das, was er ist, als bewußte und individuelle Persönlichkeit nur insoweit, als er ein Mitglied der Gesellschaft, in den gesellschaftlichen Erfahrungs- und Verhaltensprozeß eingeschaltet und dadurch in seinem Verhalten gesellschaftlich kontrolliert ist. (ebd.)

1.2.3.1. Institution – Gesellschaft – Organisation

Mead stellt fest, dass durch die „verallgemeinerten gesellschaftlichen Haltungen“ (Mead 1968, 307) es zu organisierten Identitäten kommt, weil eben in Gemeinschaften es zu identischen Handlungsweisen und Reaktionen bei den Mitgliedern kommt. Eine Institution ist nach Mead „eine gemeinsame Reaktion seitens aller Mitglieder der Gemeinschaft auf eine bestimmte Situation“, eine einzelne Reaktion hängt dennoch vom Charakter des Individuums ab, allerdings summiert sich die Haltung mehrerer zu einer gemeinsamen Reaktion. (vgl. Mead 1968, 307f.)

Somit sind die Institutionen der Gesellschaft organisierte Formen der Tätigkeit der Gruppe oder der Gesellschaft – und zwar so organisiert, daß das einzelne Mitglied der Gesellschaft adäquat und gruppenkonform handeln kann, indem es die Haltung anderer zu dieser Tätigkeit einnimmt. (ebd. 307)

Als Beispiel einer Institution nennt er die Kirche, die gegen Individualität strebt, um so eine starke gemeinschaftliche Identität erzielen möchte:

Oppressive, stereotype und ultrakonservative gesellschaftliche Institutionen – wie die Kirche –, die durch ihre mehr oder weniger starre und unbewegliche Fortschrittfeindlichkeit unsere Individualität zerstören oder jeden persönlichen oder originellen Ausdruck der Gedanken und des Verhaltens der einzelnen Identitäten oder Persönlichkeiten entmutigen, sind unerwünschte, aber nicht notwendige Ergebnisse des allgemeinen gesellschaftlichen Erfahrungs- und Verhaltensprozesses. (ebd. 308f.)

Eine Organisation grenzt sich an dieser Stelle von der Institution in ihrer Zielformulierung ab, zwar sollte es ein Bestreben eines Unternehmens sein, eine gemeinschaftliche Identität aufzubauen, aber keinesfalls Individualität der einzelnen Mitglieder zu unterdrücken.

Mead sieht zwar im gesellschaftlichen Kontext den Menschen als Teil eines Organismus, „der als ein Ganzes auf es [das Organismus Gesellschaft] reagiert, und daß dieses Individuum durch seine Handlung eine mehr oder weniger organisierte Reaktion auslöst“, doch kann man dies auch auf eine Organisation umlegen: Der Mensch in einer Organisation ist ein Teil eines Ganzen. Doch trägt er durch seine Interessen und Handlungen zum Ganzen bei: „Indem er eine beliebige institutionalisierte Haltung einnimmt, organisiert er in dem Maße, wie er eine vollständige Identität aufzuweisen hat, den ganzen gesellschaftlichen Prozeß“. (Mead 1968, 311f.) Das bedeutet in dem die Mitglieder einer Organisation oder auch gesellschaftlich betrachtet ihre (spezielle) Rolle und ihre Haltungen einnehmen, kann die Organisation erst funktionieren. Dies trägt auch zum Erfolg einer gemeinschaftlichen Identität und Handlung bei: „In dem Maße, wie eine organisatorische Leistung einer Gemeinschaft erfolgreich ist, ist sie universal und ermöglicht sie eine größere Gemeinschaft.“ (ebd. 313)

2. Interne Unternehmenskommunikation

In vielen Vorworten und Einleitungen finden sich Aussagen von Autoren wie unablässig und erfolgsbeitragend gute ‚Interne Kommunikation‘ ist. Beim Blick von Herbst in die Unternehmen werden Erkenntnisse und Erfahrungen zusammengetragen: Durch Interne Kommunikation werden wichtige Informationen bereitgestellt, die das Unternehmen stärken, ebenso kann Interne Kommunikation verunsicherten Mitarbeitern helfen ihre Ängste zu verlieren, um wieder motiviert und produktiv arbeiten zu können. Der Erfolgsfaktor für Unternehmen, die schnell auf ihre Märkte reagieren müssen heißt: Interne Kommunikation. (vgl. Herbst 1999, 8ff.)

Ziele, Funktionalitäten und Instrumente der internen Kommunikation sind daher schon von der Geschäftsleitung in der Unternehmensstrategie festzulegen. Interne Kommunikation soll wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur werden: „Interne Kommunikation kann als ein Spiegel der Unternehmenskultur bezeichnet werden, in der alle Werte, Normen, Regeln und Einstellungen vereint und ausgedrückt werden.“ (Dörfel 2008, 11)

Des Weiteren sind Mitarbeiter Imageträger eines Unternehmens, sie vermitteln Markenwerte und tragen sie auch in die Öffentlichkeit. „Die Mitarbeiter gehören zu den vertrauenswürdigsten Informationsquellen über die Unternehmung und wahrscheinlich sind sie das bedeutsamste Publikum für die firmeninternen Aktivitäten.“ (ebd.)

Im Artikel zur Studie *„His Master’s voice geht nicht mehr“* plädiert Sottong zu einer Professionalisierung der Internen Kommunikation, da die Anforderungen der Mitarbeiter immer lauter werden. Diese Anforderungen werden im Widerspruch zueinander an das Unternehmen gestellt. Zum einen wollen Mitarbeiter informiert werden, und zwar mit den richtigen Informationen und zum anderen klagen sie aber über die laufende Informationsflut. (vgl. Sottong 2008, 23)

Doch was sind die Aufgaben und Ziele der Internen Kommunikation und wie läuft sie ab? Wer sind die Kommunikatoren? Welche Medien und Wege stehen zur Verfügung und welche Herausforderungen gibt es zu beachten? In den kommenden Kapiteln werden genau diese Fragen behandelt, um so die Basis zu schaffen, die Rolle der Führungskräfte im Unternehmen und in der Internen Kommunikation festzustellen.

2.1. Definition

Der Begriff ‚Interne Kommunikation‘ birgt eine Vielfalt an Interpretationen und Auslegungen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Daher soll vor der theoretischen Auseinandersetzung über Bedeutung, Inhalte, Ziele und Umsetzung der Internen Kommunikation auch eine Begriffs(er)klärung erfolgen, sowie die Definition, die im Rahmen dieser Arbeit für das weitere Verständnis und den Untersuchungsgegenstand relevant ist. Die Herausforderung, die sich bei der Definition von Interner Kommunikation stellt, beginnt bereits damit, dass sich kein einheitlicher Begriff durchgesetzt hat. Nach wie vor sind viele Begriffe rund um die Interne Kommunikation im Sprachgebrauch sowie Literatur zu finden, so wie: Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation, Interne Kommunikation, interne Public Relations oder auch Internal Relations, Human Relations.

Die Kommunikationswissenschaftlerin Claudia Mast, die ihren Schwerpunkt im strategischen Kommunikationsmanagement hat und auch viele Forschungsprojekte rund um Unternehmenskommunikation geleitet hat (vgl. Universität Hohenheim 2008) lässt in ihrer Auseinandersetzung mit der Internen Kommunikation zum einen wirtschaftliche Ziele eines Unternehmens einfließen, beschreibt aber auch, dass mitarbeiterorientierte Ziele berücksichtigt werden sollen, dabei wird die Mitarbeiterkommunikation erst dann effizient und erfolgreich, wenn diese systematisch angelegt ist und Maßnahmen setzt. (vgl. Mast 2010, 220f.)

Kommunikation ist Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung von Unternehmen, die sich durch schnelles Agieren Wettbewerbsvorteile auf den Märkten sichern wollen. Sie schafft zum einen den *Bedeutungsrahmen*, vor dessen Hintergrund die Mitarbeiter die Information interpretieren und Kriterien entwickeln, nach denen sie entscheiden und handeln. Zum anderen ist die *Kommunikation ein Prozess*, durch den sie Entscheidungen in die Praxis umsetzen. (ebd. 220)

Franz Klöfer befasst sich umfangreich mit dem Begriff und der Anwendung der Mitarbeiterkommunikation. In Lehre und Forschung hat er hier seinen Schwerpunkt. Er beschäftigt sich stark mit Fragen rund um Personalführung und Mitarbeiterkommunikation. (vgl. Klöfer 2001, 337f.). In Anlehnung an Gutmark unterscheidet er Mitarbeiterkommunikation von der Mitarbeiterinformation, wobei letztere als eine Bedingung für die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu verstehen ist.

(vgl. Gutmark 1994, 29 und Klöfer 2001, 21) Dabei sieht er die Mitarbeiterkommunikation als Grundlage für die Mitarbeiterführung, denn der Kommunikationsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verläuft nicht nur hierarchisch top-down, sondern auch in die andere Richtung, indem der Mitarbeiter sich einbringt und seine Meinung und Rückmeldung mitteilt. (vgl. ebd.) In der Mitarbeiterkommunikation haben Führungskräfte eine entscheidende Rolle. (vgl. ebd. 22) Anhand dieses kurzen Auszuges ist schon die Richtung zu erkennen, wohin die Interne Kommunikation bei Klöfer führt und auf welcher Basis sie funktioniert. Im Kapitel „Führung in der Internen Unternehmenskommunikation“ kommen wir detaillierter darauf zurück.

Manfred Bruhn ortet hingegen eine Unterschätzung seitens des Managements in der unternehmensinternen Kommunikation, vor allem bedingt durch die Definitionsunschärfe zwischen Mitarbeiterkommunikation und Interner Kommunikation. (vgl. Bruhn 1997, 895) Er unterscheidet die Begriffe wie folgt: „Interne Kommunikation umfaßt alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“ (ebd.) Die Interne Kommunikation inkludiert somit mehrere Kommunikationsaktivitäten, nämlich neben Abwärtskommunikation (top-down) ebenso In-between-Kommunikation, aber auch Aufwärts- (bottom-up) sowie Seitwärtskommunikation. Dies impliziert, dass Mitarbeiter nicht primär einseitig Anordnungen annehmen, sondern auch ihre Erfahrungen und Feedback (mit)teilen können. Dabei sind auch die genutzten Kommunikationsmedien relevant, intern können nicht nur Multimedia Instrumente eingesetzt werden, sondern auch non-verbale Kommunikation und persönlicher Kontakt spielen eine wichtige Rolle. (vgl. ebd.)

Dem gegenüber – und auch hinsichtlich der Definition von Franz Klöfer – steht die Mitarbeiterkommunikation für „alle primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb der Organisation“ (ebd.) und stellt somit ein engeres Verständnis der Kommunikation mit der Mitarbeitern dar. Kennzeichnend für die Mitarbeiterkommunikation ist ein eher mechanistisches Bild von Mitarbeitern, in dem die Kommunikation auf Basis von Information und Anweisung stattfindet. Die Wirkungen nach innen von externen Kommunikationsinhalten werden nicht berücksichtigt. (vgl. 895f.)

Bruhn sieht die Interne Kommunikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Kommunikation. „Deshalb kommt der Internen Kommunikation die Aufgabe zu, die strategischen innerbetrieblichen Marketing- und Kommunikationsziele zu erreichen, wie etwa Identifikation, Motivation, Kooperationsbereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeiter, die für den langfristigen Erfolg der Unternehmung zwingend notwendig sind.“ (Bruhn 2003, 96)

Er konstatiert auch die Vielfalt der möglichen Kommunikationsprozesse. Kommunikation in einem Unternehmen kann auf vielen verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Richtungen verlaufen und dabei auch viele Kommunikatoren inkludieren, so lassen sich drei Formen unterscheiden:

1. Abwärtsgerichtete Kommunikation (auch top-down)
2. Aufwärtsgerichtete Kommunikation (auch bottom-up)
3. Seitwärtsgerichtete Kommunikation (in-between)

Wie bereits definiert, richtet sich die Mitarbeiterkommunikation eher abwärts. Als aufwärtsgerichtete Kommunikation versteht er eine dialogorientierte Kommunikation, die von Mitarbeiter ausgehend ans Management oder an die Geschäftsleitung gerichtet ist, dafür verwendet er den Ausdruck „unternehmensgerichteter Mitarbeiterdialog“ (ebd. 11). Und als eine seitwärtsgerichtete Kommunikation führt er die „Mitarbeiterinteraktion“ (ebd.) an, die den Austausch von Erfahrungen, Meinungen etc. von Mitarbeiter zu Mitarbeiter beschreibt, oder auch die „Unternehmensinteraktionen“ (ebd.), wo Führungskräfte untereinander unternehmensbezogen sprechen. Diese unterschiedlichen Kommunikationsprozesse geben Bruhn den Anlass einer Darstellung für den Ausgangspunkt des Modells der Integrierten Kommunikation – an dieser Stelle wird die Integrierte Kommunikation nicht weiter erörtert – wohl aber die Abbildung, da diese einen guten Einblick über die Kommunikationswege und die jeweiligen Kommunikatoren gibt. Der Fokus liegt hier vor allem auf die Mitarbeiter und das Management, in diesem Sinne auch die Hervorhebungen.

Absender \ Adressat	Management	Mitarbeiter	Kunde
	Management	Mitarbeiter	Kunde
Management	Unternehmens- interaktion	Mitarbeiter- kommunikation	Markt- kommunikation
Mitarbeiter	Unternehmens- gerichteter Mitarbeiterdialog	Mitarbeiter- interaktion	Kunden- kommunikation
Kunde	Unternehmens- gerichteter Kundendialog	Mitarbeiter- gerichteter Kundendialog	Kunden- interaktion

Abbildung 2: Typen von Kommunikationsprozessen als Ausgangspunkt der Integration, Bruhn (Bruhn 2003, 11)
[Hervorhebungen der Verfasserin]

Aufgrund der verschiedenen Kommunikationsformen und –Richtungen in der internen Kommunikation und der Begriffsunschärfe von Interner Kommunikation (intern hier als Adjektiv zu verstehen, meint alle möglichen Gespräche und Kommunikationsformen innerhalb eines Unternehmens zwischen allen Organisationsmitgliedern, formell wie auch informell) und der strengen Auffassung von Mitarbeiterkommunikation, ist im Rahmen dieser Arbeit immer die Rede von Interne Unternehmenskommunikation, als eigene Disziplin. Die Interne Unternehmenskommunikation umfasst bewusste und gezielte Kommunikationsabsichten und Inhalte, die sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern ausgehen können und dessen Inhalte immer im Kontext zum Unternehmen selbst stehen (sollten). Somit soll verdeutlicht werden, dass die Kommunikation von Führungskräften und Vorgesetzten zu den Mitarbeitern und umgekehrt im Rahmen der Internen Unternehmenskommunikation stattfindet, wenn es um unternehmensbezogene Inhalte wie Ziele geht. Die Kommunikatoren in der Internen Unternehmenskommunikation sind aktive Arbeitnehmer eines Unternehmens und die Kommunikationsinhalte sollen einen Unternehmensbezug haben.

2.1.1. Exkurs: Information

Nach Burkart ist die Information eine „Mitteilung, die den jeweiligen Kenntnisstand, das subjektive Wissen des Empfängers erweitert, indem sie dessen Unkenntnis bzw. sein subjektives Nichtwissen verringert oder beseitigt“ (Burkart 1998, 391f.).

Um im Kontext eines Unternehmens zu bleiben, erfolgt allerdings eine kurze Unterscheidung von Kommunikation und Information nach Thommen, der dies im Rahmen seines Buches „Innerbetriebliche Information“ definiert. Informationen im Unternehmen bzw. innerhalb der internen Kommunikation können zum einen funktional oder motivierend (oder auch argumentativ) sein. Die funktionale Information dient nach Thommen zu einer Aufgabenerfüllung im Betrieb und ist demnach eher knapp, klar, direkt und konkret formuliert. Die motivierende Information hingegen sollen Mitarbeiter veranlassen etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. Motivierende Informationen sind nicht nur „neuigkeitswerte Informationen, sondern zugleich auch begründende (argumentative) Informationen“ (Thommen 1981, 24). Aus diesem Grund fällt auch die Formulierung auch umfangreicher, weniger konkret und sachlich aus, was dazu führen kann, dass Rückfragen gestellt oder Rückinformationen gegeben werden.

Laut Thommen kommt Kommunikation dann zustande, wenn es zwischen Sender (Informator) und Empfänger (Informierter) „zu einer gegenseitigen Übereinstimmung im Wissen und Tun“ (ebd. 25) kommt, demnach erwartet der Sender vom Empfänger, dass dieser Informationen ‚mit Verstand‘ aufnimmt. Da funktionale Informationen eher sachbezogen sind, werden diese vom Empfänger eher richtig aufgefasst als motivierenden. Letztere können die „geistige Übereinstimmung zwischen Informator und Informant nicht a priori vorausgesetzt werden“ (ebd.) und deshalb sind informative Prozesse also Kommunikation notwendig, um eine Übereinstimmung zu erzielen.

Zusammengefasst ist demnach Kommunikation nichts anders als der informative Prozess, der aus Informationen, sowie Rückinformationen besteht und der das Ziel hat eine geistige Übereinstimmung zwischen Informator und Informierter/Informant herzustellen. Im Unternehmensumfeld also betont Thommen, dass die Rückkoppelung, also das Feedback nach der Information die „Voraussetzung der innerbetrieblichen Kommunikation“ (ebd. 31) ist.

2.2. Ziele und Aufgaben

Wie bereits in der Einleitung der Arbeit sowie jener dieses Kapitels sind die Erwartungen an die Interne Unternehmenskommunikation, dass das Unternehmen sich erfolgreicher im Wirtschaftssystem positionieren aber gleichzeitig flexibler bei Änderungen agieren kann. Mast sieht in der erfolgreichen Internen Unternehmenskommunikation die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seine Ziele erreichen kann und fasst wichtige Ziele der Internen Unternehmenskommunikation zusammen:

- Mitarbeiter informieren, sodass sie ihre Aufgaben optimal erfüllen
- Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen, und innerhalb des Unternehmens mobilisieren.
- Bereitschaft Know-How weiterzugeben und zu teilen
- Mitarbeiterzufriedenheit anstreben
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigern
- Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen in das Unternehmen, als auch zu den Entscheidungsträgern gewinnen und halten
- Unternehmensziele umsetzen
- Kommunikationsmedien und Wege zu den Mitarbeitern verbessern (vgl. Mast 2010, 220)

Was die eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation im Sinne der Internen Unternehmenskommunikation erzielen kann, fasst Klöfer wie folgt zusammen:

- Gute Beziehungen und Kontakt zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiter und ihren Vorgesetzten
- Ausreichend und gezielte Informationen sowie Hintergrundinformationen
- Mitarbeiter sind motiviert
- Mitarbeiter sind proaktiv und bringen sich eigenverantwortlich ein
- Kreative und emanzipierte Mitarbeiter
- Mitarbeiter teilen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten
- Gutes Betriebsklima
- Beteiligender Führungsstil (vgl. Klöfer 2001, 81f.)

Klöfer gesteht an dieser Stelle ein, dass diese Liste unvollständig sei und dass viele Unternehmer messbare Ergebnisse für sein Unternehmen bräuchten, als die Befindlichkeit der Mitarbeiter. Als Beispiel aus der Praxis argumentiert er mit der Bedeutung von Fehlzeiten: Ein wirtschaftlich messbarer Erfolg im Alltag ist das Vermeiden von Fehlzeiten, „[...] wenn Mitarbeiter um die Bedeutung ihrer heute zu verrichtenden Aufgaben wissen, etwa bei der Einhaltung eines vereinbarten Ablieferungstermins, und geht weiter mit Mitteilungen an den jeweiligen Vorgesetzten über sich abzeichnende Probleme beim aktuellen Arbeitsablauf, womit dann Stillstandzeiten und ähnliches vermieden werden“ (Klöfer 2001, 82).

Während Mast eher die wirtschaftlichen Aspekte bei der Zielsetzung von Interner Unternehmenskommunikation betont, orientiert sich Klöfer mehr an die Mitarbeiter und ihren Bedürfnissen. Aus der praxisorientierten Literatur leitet Mast weiter aber durchaus mitarbeiterorientierte Ziele in einem Unternehmen aus, so wie:

- Koordination und Vernetzung
- Motivation
- Arbeitszufriedenheit
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Integration und Identifikation
- Betriebsklima und Unternehmenskultur
- Wissen und Veränderungsbereitschaft
- Außenwirkung (vgl. Mast 2010, 221f.)

Zusammengefasst ergibt für Klöfer, dass die Interne Unternehmenskommunikation ein „unterstützender Produktionsfaktor“ (Klöfer 2001, 57) sei. Durch Kommunikation und kommunikativen Maßnahmen werden (zufriedene) Mitarbeiter (optimale) Leistungsträger eines Unternehmens. (vgl. ebd. ff.)

Im Ganzen betrachtet kann man die Auswahl und Bereitstellung von Informationen und Inhalten zu den Aufgaben der Internen Unternehmenskommunikation zählen, die je nach Anlass und Zielsetzung gewählt werden. Mast unterscheidet hier „aufgabenbezogene Information“ (Mast 2010, 225) und „soziale Information“, die jeweils entweder wirtschaftlich orientierte Ziele für das Unternehmen erzielen oder mitarbeiterorientierte

Ziele. Während aufgabenbezogene Informationen auf Leistung und Zielerreichung im Unternehmen abzielen, dienen die sozialen Informationen der Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls im Unternehmen, und Erfüllung persönlicher (Kommunikations-)Bedürfnisse der Mitarbeiter. (vgl. ebd.)

Winterstein fasst bereits 1998 in seinem Buch „Mitarbeiterinformation“ eine Kombination aus den oben genannten Funktionen der Internen Unternehmenskommunikation zusammen. Für ihn hat die Mitarbeiterinformation das Ziel einer „Wissens-, Erlebens- und Verhaltensbeeinflussung“ (Winterstein 1998,12) der Mitarbeiter. Um die beabsichtigte Verhaltensbeeinflussung in der Internen Unternehmenskommunikation zu veranschaulichen, wird im dritten Kapitel die Führung von Mitarbeitern genauer erörtert. Da-vor erfolgt noch eine Übersicht der koordinierten Medien und Mittel Interner Unternehmenskommunikation, um zu veranschaulichen wie so möglichst allen Arbeitnehmern eines Unternehmens die benötigten Inhalte und Informationen bereitgestellt werden können, damit Unternehmensziele und Strategien erfolgreich umgesetzt werden können.

2.3. Koordinierter Kommunikationsmix

Die Interne Unternehmenskommunikation kann viele Medien und Wege gehen um Mitarbeiter in einem Unternehmen zu erreichen. Die Medien haben jeweils Vor- und Nachteile beziehungsweise Stärken und Schwächen. Dieses Kapitel dient einer groben Übersicht der Medien, und hält sich nicht im Detail mit jedem Medium der internen Unternehmenskommunikation auf. Besonders relevant wird dann im nächsten Kapitel die Betrachtung bestimmter Medien hinsichtlich ihrer Nutzung von Führungskräften. Im Sinne der Übersichtlichkeit werden Medien nach ihrer Form – wie auch bei Herbst – sortiert, wobei auch Mast die Grobteilung der Kernbereiche der Internen Unternehmenskommunikation als ein Triumvirat bezeichnet, das die Mitarbeiterzeitung, die elektronische und persönliche Kommunikation meint.

2.3.1. Schriftliche Kommunikation

Neben der Mitarbeiterzeitung zählt Herbst das Schwarze Brett sowie schriftliche Informationen und Geschäftsberichte zu den wichtigen Kommunikationsmedien in einem Unternehmen. In der schriftlichen Kommunikation stehen vor allem aktuelle und gezielte Informationen im Vordergrund, diese sind nicht nur an einen Computer gebunden, sondern können auch physisch verbreitet und gesammelt werden. Auch die Aufbereitung und die Formulierungen können dabei sorgsam und überlegt quasi strategisch von Vorteil (aus Sicht der Unternehmensleitung) gewählt werden. Die Einschränkung bei der schriftlichen Kommunikation ist ihre Einseitigkeit, da nicht unmittelbar Rückmeldung gegeben werden kann. Weiterst ist es im Schriftlichen schwierig Stimmungen, persönliche Einstellungen wie auch Gefühle zu vermitteln. (vgl. Herbst 1999, 79ff.)

Lange Zeit war die Mitarbeiterzeitung ein wichtiges Medium der Unternehmensleitung, um Mitarbeiter über das Unternehmen zu informieren. Im Wandel der Zeit ist die Mitarbeiterzeitung zwar nicht aus der Internen Unternehmenskommunikation verbannt worden, sondern hat sich – ganz nach der kommunikationswissenschaftlichen Theorie der Komplementarität – anders orientiert und sozusagen spezialisiert. Heutzutage dient die Mitarbeiterzeitung mehr der Hintergrundberichterstattung und der Bereitstellung von Informationen zur Orientierung für eine starke Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen. (vgl. Mast 2010, 229)

Mitarbeitermagazine sind aufwändig in der Produktion und sind ein Mix aus Information und Unterhaltung. Im Rahmen dessen können auch so Geschäftsberichte publiziert und für die Mitarbeiter kompakter aufbereitet werden. (vgl. Herbst 1999, 96) Nach Mast besteht in der Zeitschrift aber auch das Potenzial durch modernere Neupositionierung auch die Ansprüche zu erfüllen, damit ein Wir-Gefühl aufgebaut wird. (vgl. Mast 2010, 240)

2.3.2. Persönliche Kommunikation

Wenn es um Veränderungen oder Umstrukturierungen geht, dann reichen schriftliche Mitteilungen nicht aus, da die Möglichkeit der unmittelbaren Rückmeldung fehlt. Um

Unsicherheiten und die Verbreitung von unrichtigen oder informellen Informationen zu vermeiden, ist die persönliche Kommunikation der direktere Weg zu den Mitarbeitern. Herbst weist allerdings auch hin, dass hier die Gefahr besteht, dass Informationen verzerrt oder nicht vollständig erfasst werden, im Falle von komplexeren Themen o.ä. empfiehlt es sich die persönliche Kommunikation mit schriftlichen Informationen zu ergänzen. (vgl. Herbst 1997, 96f.)

Als wichtige und verbreitete Medien der persönlichen Kommunikation stehen folgende Wege zur Verfügung:

- Mitarbeitergespräche
- Meetings / Besprechungen
- Veranstaltungen (vgl. ebd. 97ff.)

Mast unterscheidet die Formen der persönlichen Kommunikation nicht dezidiert wie Herbst, betont aber die Wichtigkeit der Face-to-Face Kommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation, vor allem bei der Vermittlung von Veränderungen und der Absicht der (Mitarbeiter-)Motivation. Sie ergänzt die – oben bereits erwähnten – Stärken, um die Möglichkeit Botschaften persönlicher erläutern zu können, und auch die Mitarbeiter auf kommende / neue / schwierige / unangenehme etc. Aufgaben vorbereiten bzw. sogar gewinnen zu können. Ebenso kann Vertrauen in der persönlichen Kommunikation erzielt und vermittelt werden, was – wir kommen in weiteren Kapiteln auf die Bedeutung von Vertrauen zurück – entscheidend für die Arbeitsmoral der Mitarbeiter sein kann. Auf dieser persönlichen Ebene kann die persönliche Kommunikation auch zu Integration von Mitarbeitern führen und der Beratung und Betreuung dienen. (vgl. Mast 2010, 240f.)

Blaschke begründet in ihrem Beitrag „Persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung als Instrument der Mitarbeiterführung“ die Vorteile der persönlichen Kommunikation damit, dass Informationsweitergabe und –Vermittlung direkt stattfindet, Feedback und Gegenmeinungen aufgenommen und besprochen werden können, und die damit verbundenen Gefühle und Emotionen der Mitarbeiter zu erfassen und zu berücksichtigen. (vgl. Blaschke 2008, 151)

Einen wichtigen Aspekt in der persönlichen Kommunikation, vor allem auch hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern, ist

die Tatsache, dass Mitarbeiter inhaltlich mehr erwarten als die bloße Wiedergabe von bereits bestehenden schriftlichen Informationen aus den internen Medien. (Mast 2010, 241)

2.3.3. Elektronische Kommunikation

Aufgrund der neuen Telekommunikationsmöglichkeiten hat sich auch die Kommunikation im Unternehmen geändert. Herbst schreibt, dass heutzutage Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen und daher auch Informationen rascher im Umlauf sein müssen; genau diesen Anforderungen entsprechen Internet, E-Mail, Telefon etc. Die Gefahr, die dabei resultiert ist zum einen eine Ablehnung seitens der Mitarbeiter, aber und vor allem auch die Informationsflut. Durch einen Überschuss an unterschiedlichen Daten und Informationen kann es zu Überforderung und Orientierungslosigkeit kommen, was wiederum Veränderungsverweigerung stärken kann. In diesem Sinne rät Herbst Informationen sorgfältig auszuwählen und zu verbreiten. (vgl. Herbst1999, 105ff.)

Einen Kernbereich der Internen Unternehmenskommunikation macht das Intranet aus. Diese bündelt, sammelt und stellt Know-How für die Mitarbeiter zusammen, gleichzeitig dient es als Kommunikationsplattform. Mast sieht den Vorteil vor allem bei internationalen Unternehmen, da diese schnell und kostengünstig das Kommunikationsnetz nutzen können. Die weiteren Stärken dieses Mediums „liegen in seiner Flexibilität und Aktualität. Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und wartet geduldig auf den aktiven Nutzer“ (Mast 2010, 237). An dieser Stelle ist Masts Annahme, dass Informationen ohne hierarchische Einstufung im Unternehmen genutzt werden könnten, zu kritisieren, denn im Intranet werden auch geschlossene Nutzerkreise angelegt, die Informationen nur für ausgewählte Unternehmensmitglieder wie Führungskräfte bereit stellen. (vgl. Herbst 1999, 108)

Herbst fasst das Intranet mit drei Begriffen zusammen: Information, Kommunikation und Transaktion. Er sieht das Medium als eine Art Baukasten und rät zu Überlegungen, wie es eingesetzt werden soll ohne dass es zur „Firmenspielwiese“ (ebd.108) wird. (vgl. ebd.)

Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass das Intranet aktiv vom Mitarbeiter in Anspruch genommen werden muss, dh. die Geschäftsleitung darf nicht von der Annahme ausgehen, dass alle im Intranet angeführten Informationen auch tatsächlich rezipiert wurden und somit die Mitarbeiter als informiert gelten. Herbst spricht in diesem Zusammenhang von „Information wird zur Holschuld“ (ebd. 109). Der Mitarbeiter muss selbstständig sich Informationen holen. (vgl. ebd.)

Verbreitet und nicht sehr kostspielig, mit einer guten Reichweite ist der Newsletter oder auch das Informationsschreiben. Ein Newsletter kann bei der Auswahl der Lesegruppe gezielt(er) aufbereitet werden, zum Beispiel zum Zweck der „Führungskräfte-Information“ (Herbst 1999, 82). Ein Newsletter bietet nicht nur Informationen, sondern je nach Lesegruppe Argumentationshilfe, Zusätzliche Informationen etc.

Eine adressierte E-Mail ist persönlicher als ein Newsletter. E-Mails werden gezielt an eine Person oder eine überschaubar große Gruppe von Personen gesandt. Aus Mangel an Zeit oder aufgrund physischer Abwesenheit wählen in einem Unternehmen viele Mitglieder die E-Mail als schnelles und gängiges Kommunikationsmedium. Psychologisch gesehen führen E-Mails laut Kielholz zu „E-Mail-Stress“ (Kielholz 2008, 117), insbesondere auch durch mangelnde Strukturierung. (vgl. ebd.) Aufgrund des inflationären E-Mail Einsatzes rät sie daher in der Unternehmenskultur darauf zu achten, und weist auf die Verantwortung des Managements hier die Maßnahmen zu setzen, beispielsweise bei dem übermäßigen Einsatz von Mailkopien an Empfänger, die keinen Nutzen von oder Bezug zu dem Inhalt einer E-Mail haben. (vgl. ebd. 118) Hier kann also die Interne Unternehmenskommunikation Kompetenzen zum effizienten Einsatz dieses Mediums fördern und dementsprechend Leitfäden oder Schulungen anbieten.

Die Mittel der Internen Unternehmenskommunikation müssen und sollen nicht nur getrennt voneinander betrachtet und eingesetzt werden, sondern treten ohnehin in Kombination auf. Dabei setzt die richtige Medienwahl den Erfolg der Internen Unternehmenskommunikation voraus. Nicht nur die Medienwahl spielt dabei eine Rolle, sondern auch die Vermittlung von Kompetenzen bei der Medienwahl innerhalb eines Unternehmens.

3. Führung als Instrument der Internen

Unternehmenskommunikation

Im vorangegangenen Kapitel wurden Führungskräfte immer wieder als Kommunikatoren und wichtige Akteure im Rahmen einer erfolgreichen Internen Unternehmenskommunikation genannt. Dieses Kapitel befasst sich nun genauer mit der dem Instrument *Führung* in der Internen Unternehmenskommunikation, den Funktionen einer Führungskraft und den Mitteln, die ihr zur Verfügung stehen. Orientiert an Thommens Grundziel aller marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen – „eine maximale leistungsfähige [sic!] und reibungslose Leistungserstellung zu garantieren“ (Thommen 1981, 33) – sollen Funktionalität, Bedeutung und Leistung von *Führung* in der Internen Unternehmenskommunikation geprüft und veranschaulicht werden. Auch wenn eine deutliche Diskrepanz zwischen theoretischer Anerkennung von Kommunikation als Instrument der Führungsebene und der tatsächlichen Ausführung herrscht, versteht sich dieses Kapitel als ein Versuch die praxisorientierten und empirischen Ergebnisse mit den Annahmen aus der Betriebswirtschaft, aber auch der Betriebspsychologie und Soziologie zu kombinieren.

3.1. Mitarbeiter führen

Dem Akt der Führung von Mitarbeiter können mehrere Ausdrücke zugeordnet werden: Mitarbeiterführung oder Führungskräftekommunikation, Führung durch Kommunikation, Führung in der internen Kommunikation etc., aber wann ist die Rede von Führung von Menschen, bzw. konkreter von Mitarbeitern?

Müller untersucht in ihrem Artikel „Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation“ in der Zeitschrift „Gruppendynamik und Organisationsberatung“ u.a. wie die Rolle von Führungskräften die Leistungsfähigkeit in der Internen Unternehmenskommunikation zu bewerten ist und schreibt: „Führung als auch Kommunikation streben den Effekt der Verhaltensbeeinflussung des Gegenübers an“ (Müller 2007, 154), aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht lassen wir die Annahme über Kommunikation an dieser Stelle aus und konzentrieren uns auf jene über

Führung. In diesem Sinne gilt also, dass Führungskräfte die Mitarbeiter eines Unternehmens beeinflussen wollen oder auch müssen, damit diese das tun, was die Führungskraft will.

Klöfer sieht diesen Prozess der Führung nicht ganz so einseitig. Er ist der Meinung, dass Mitarbeiterführung nicht auf einer Top-down Kommunikationsbasis stattfindet, sondern erst dann eintritt, wenn beide Kommunikatoren (Führungskraft und Mitarbeiter) in den zwei entgegengesetzten Wirkrichtungen kommunizieren und sich mitteilen. Er versteht „Führung als ein Prozeß gegenseitiger Beeinflussung“ (Klöfer 2001, 21) und sieht Kommunikation – wie auch Müller – per se als einen Prozess, der der Verhaltensänderung dient. (vgl. ebd. 29) Dazu unterscheidet er in Anlehnung an Zerfaß primäre und sekundäre Absichten im Kommunikationsprozess. Die primäre Absicht hat die Zielrichtung seinen Kommunikationspartner in einer überredenden, informativen und/oder auf Argumenten basierenden Form zu beeinflussen, während die sekundäre Absicht Mitteilungshandlungen sind, die der unmittelbaren Umwelt etwas zu verstehen gibt. (vgl. Zerfaß 1996, 231 und Klöfer 2001, 29)

In der Einleitung des Buches „Führungskräftekommunikation“ hält auch Tellings fest, dass Führung nichts Einseitiges ist: „Der Mitarbeiter ist kein Automat, in den man eine Münze werfen und darauf warten kann, dass er etwas ‚ausspuckt‘.“ (Tellings 2009, 7) Er sieht das Verhältnis als ein Geben und Nehmen, ein Mitarbeiter bekommt Entlohnung, Arbeitsplatz und Weiterentwicklungschancen und dafür bekommt man Leistung und Unterstützung, das nennt er als einen „Fair Deal“ (ebd.).

In einem weiteren Beitrag im selben Buch beschreibt und definiert Miller die Führungskommunikation nicht als ein Medium oder einer Aktion, sondern eher als Entscheidung oder Aufgabe situativ das richtige Kommunikationsinstrument zu wählen, um die zwei Säulen der Führungskommunikation – Wertschätzung und Changemanagement – zu stärken:

Führungskräftekommunikation ist demnach eine nachhaltige Aufgabe im Unternehmen, die dazu dient, die positive Wirkung von Führungskräften zu unterstützen und zu stärken und den Führungskräften Mittel und Strukturen bereitzustellen, um ihren primären Aufgaben, die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie das Management von Veränderungsprozessen, optimal nachkommen zu können. (Miller 2009, 30)

Bevor es um die Frage nach den Mitteln und Strukturen geht, sollte vorher geklärt werden, wie Führung funktioniert und wirkt. Wenn wir der Annahme folgen und das Führen als kommunikativen Prozess verstehen (wollen), dann müssen wir auch schlussfolgern, dass Führen ebenso ein gegenseitiger Prozess ist. Das würde bedeuten dass Führung in einer Abhängigkeit steht. Und genau diesem Gedanken kann Flügge, Betriebspsychologe und Professor für Psychologie und Personalwesen, eine Antwort geben.

Menschen führen und werden geführt, daher ist an dieser Stelle ebenso wichtig den vielmehr wirtschaftlichen und praktischen Zuschreibungen auch eine psychologischer Sicht von *führen* entgegenzusetzen, die vereinfacht besagt, dass das Führen ein „Verhältnis von Über- und Unterordnung“ (Flügge 1994, 22) ist, und Führung kann nur stattfinden, wenn jemand folgt oder befolgt. Daraus resultiert, dass erst durch das Verhalten des Geführten auch Führung stattgefunden hat. (ebd.)

Er befasst sich in seinem Beitrag „Mitarbeiterführung im Betrieb“ genau mit den Themen aus der Praxis, aber aus einer psychologischen wie auch soziologischen Sicht. Kommunikation als ein zwischenmenschlicher Vorgang darf an dieser Stelle nicht auf den Menschen und den Menschen als ein soziales Wesen vergessen. Daher werden im Rahmen dieses Kapitels Erkenntnisse aus der Wirtschaft sowie Wirtschaftspraxis, aber auch aus der Psychologie und Soziologie kombiniert. Ziel ist es sich immer mehr der Kommunikationswissenschaft mit unterschiedlichen Zugängen zu Führung in der Internen Unternehmenskommunikation zu nähern, um dann möglichst viele Facetten in die Diskussion zu bringen.

Führung in der Internen Unternehmenskommunikation ist als ein Instrument der Internen Unternehmenskommunikation zu verstehen. Es geht dabei darum die Unternehmensziele durch einen Kommunikator – der Führungsperson – an die Mitarbeiter weiterzugeben und zu kommunizieren. Dabei ist es wichtig die Kommunikation nicht einseitig fließen zu lassen, sondern auch die Gelegenheit zu eröffnen Inhalte und Informationen von unten nach oben zu erhalten und zumindest zur Kenntnis zu nehmen. In Zusammenhang mit Führung ist der zwischenmenschliche Aspekt nicht zu unterschätzen. Führen steht in einer Abhängigkeit von Folgen, keine Führungskraft kann führen oder hat geführt, wenn die Mitarbeiter nicht (be)folgen.

3.2. Voraussetzungen, um zu führen

Eine zentrale Frage an dieser Stelle ist, ab wann wird Kommunikation – also ein gegenseitiger Prozess – zu Führung? Was sind die Voraussetzungen, dass Führen Wirkung zeigt und überhaupt angenommen wird?

Flügge betont wie Tellings, – siehe Kapitel: Mitarbeiter *führen* – dass die Führungskraft keinen direkten Einfluss auf den Mitarbeiter nehmen kann. Er weist darauf hin, Mitarbeiter nicht in ihrer Persönlichkeit und ihrem Willen zu unterschätzen. Mitarbeiter sind als selbstständige und selbstbestimmende Personen anzusehen. Ihre Vorgesetzten können keinen direkten Einfluss auf sie nehmen wie der Puppenspieler auf Marionetten, sondern ihre Aufgabe ist es Bedingungen zu schaffen, sodass sie Mitarbeiter aus sich heraus so verhalten, wie sie es beabsichtigen. Und so funktioniert Führung auf eine indirekte Art und Weise der Beeinflussung. (vgl. Flügge 1994, 230)

Damit Führung bei den Mitarbeitern funktioniert, nennt Flügge einige Bedingungen, die seitens der Mitarbeiter erfüllt werden müssen, wie:

- Mitarbeiter müssen die Erwartungen, die an sie gerichtet sind kennen,
- Sie müssen erforderliche Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen,
- Eine Bereitschaft zu handeln oder Motivation muss vorhanden sein, und
- Eine physische als auch psychische Verfassung, mit denen sie über ihre Fähigkeiten verfügen müssen. (ebd.)

Diese Voraussetzungen sind stark an den Mitarbeiter gebunden, und legitimiert noch nicht die Annahme einer Anweisung. Führen ist ein kommunikativer Prozess und als solcher benötigt man weitere Werte um Kommunikation anzunehmen. In vielerlei Literatur ist Vertrauen als zentraler Begriff in Zusammenhang mit Führung angeführt worden und soll nun genauer betrachtet werden.

3.2.1. Vertrauen als eine zentrale Bedingung

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation der Führungskräfte ist das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, was Klöfer mit Kompetenz der Führungskräfte angibt. (vgl.

Klöfer 2001, 66) Diese Annahme ist auch bei Mast zu finden, erweitert um die Glaubwürdigkeit. Sie betont: „Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind zentrale Ressourcen für Vorgesetzte. Ohne sie kommen Botschaften nicht bei den Mitarbeitern an, werden Entscheidungen nicht akzeptiert und Anweisungen mehr oder weniger offen boykottiert.“ (Mast 2010, 243)

Auch bei Müller sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit zentrale Begriffe und die „Basis effektiver Kommunikationsprozesse“ (Müller 2007, 155). Meinungsbildung und Verhaltensbeeinflussung finden auf der Beziehungsebene statt, daher wird Vertrauen auch im Kontext der Internen Unternehmenskommunikation eine wertvolle Komponente. Glaubwürdigkeit verstärkt sich wiederum durch die Erfahrungen, die Zuge der Zusammenarbeit entstanden sind. (vgl. ebd.)

Ein weiterer Aspekt ist die Persönlichkeit der Führungsperson, das mit Talent in Verbindung gesetzt werden kann. Die Frage, die sich ergibt ist, ob es eine natürliche Gabe ist Menschen führen zu können? Peter F. Drucker gilt in der Managementlehre als der „bedeutendste und visionärste Managementtheoretiker und Zukunftsanalytiker“ (Pinnow 2012, 41), mit seinen zahlreichen Werken rund um Management und Mitarbeiterführung, vertritt er im Buch *„Die ideale Führungskraft“* die Meinung, dass Führungspersonen nicht das Talent zum Führen haben (müssen), *„erfolgreiche Führung ist erlernbar – aber auch: sie muß erlernt werden“* (Drucker 1993, 12).

Welche natürlichen und/oder erlernten, an die Person gebundenen Eigenschaften wirklich entscheidend sind, um Menschen zu führen, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erforscht werden. Ebenso wenig, ob Vertrauen und Glaubwürdigkeit Schlüssel zu erfolgreicher Führung sind. Wir können aber einen genaueren Blick auf die Führungsperson selbst werfen und sie identifizieren. Wer ist eine Führungskraft und wie unterscheidet sie sich vom Rest der Belegschaft in einem Unternehmen? Wie sieht die Theorie eine Führungskraft und wie definiert sie ihre Rolle und Funktion?

3.3. Führungsperson

Wie lässt sich eine Führungsperson von den Mitarbeitern abgrenzen und definieren? Was unterscheidet eine Führungskraft von den Mitarbeitern? Und woran ist sie zu erkennen?

Aus der Wirtschaftspraxis gesehen und bei Klöfer definiert, unterscheiden sich Führungskräfte durch ihre Kernaufgabe der Kommunikation. Es liegt an ihnen durch kommunikative Prozesse Mitarbeiter zu beeinflussen, dazu haben sie die Verantwortung und die Kompetenz. Auch wenn im Betriebsalltag – das gesteht auch Klöfer ein – das nicht immer so erfahren oder erfüllt wird. (vgl. Klöfer 2001, 65)

Für Mast ergibt sich aus dieser kommunikativen Kernaufgabe einer Führungsperson, dass diese als Vermittler und Informationsquellen in einem Unternehmen agieren und fungieren. Für diese Aufgaben – 1. zwischen den organisatorischen Hierarchieebenen zu vermitteln und 2. relevante Informationen für das Team aufzubereiten – setzt sie Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den Mitarbeitern voraus. Erfüllen oder weissen Führungspersonen diese Merkmale nicht auf, werden Anleitungen oder Entscheidungen nicht angenommen. (vgl. Mast 2010, 242ff.) Glauben und/oder vertrauen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten nicht, können die Führungspersonen nicht ihre kommunikative Aufgabe erfüllen und im Sinne des Unternehmens dienen.

Flügge unterscheidet aus einer sozialpsychologischen Perspektive Mitarbeiter und Führungspersonen an den jeweils haftenden Statussymbolen. Das Verhältnis zueinander wird durch die Bedingung führen - folgen definiert:

Sozialpsychologisch sind Führungs/Gefolgschafts-Verhältnisse in der Regel verbunden mit einer Stuserhöhung des Führers, oftmals durch Statussymbole sichtbar gemacht, einer mehr oder weniger großen sozialen Distanz zwischen Führer und Gefolgschaft und einem tatsächlichen o-der subjektiv empfundenen Machtgefälle. (Flügge 1994, 224)

In der Definition der Rolle von Führungskräften bringt Herbst einen wertvollen Ansatz mit, nämlich dass die Führungsaufgabe nicht weitergegeben also delegiert werden kann. In dem die kommunikative Kompetenz und Verantwortung bei einer Führungsperson (Ann. in einer Abteilung) ist, ergeben sich somit Rechte und Pflichten von

Führungskräften, die wiederum die Abgrenzung zur Rolle eines Mitarbeiters verdeutlichen:

- Führungskräfte haben die Pflicht ihren Mitarbeitern Informationen zukommen zu lassen, die diese für ihre Aufgabenerfüllung benötigen. (Dezidierte Hinweis: Dies ist nach Betriebsverfassungsgesetz auch vorgeschrieben.)
- Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter über Entscheidungen der Geschäftsleitung informieren und bei Fragen zur Verfügung stellen und gegebenenfalls Diskussionen zulassen.
- Führungskräfte sollten Feedback und Rückmeldung von den Mitarbeitern auch bottom-up an die Unternehmensleitung weitergeben. (vgl. Herbst 1999, 39)

Die letzten beiden Angaben wurden – im Gegensatz zu Herbst - mit sollen und nicht müssen formuliert, da es hier keine gesetzlichen oder allgemein gültige und verbindliche Auflage gibt.

Die Führungskraft lässt sich auch anhand seines Verhältnisses zum Mitarbeiter erkennen. Im Rahmen der Studie *„Betriebliche Sozialordnung und Interessenvermittlung in qualifizierten Angestelltenbelegschaften vom ISO-Institut Saarbrücken“* fasst Hermann Kotthoff einige wichtige Erkenntnisse zusammen. Die Untersuchung fand im Rahmen von empirischen Erhebungen statt, und hatte zum Ziel, Beschreibungen und Erfahrungen von Hochqualifizierten in Abteilungen zu erhalten. (vgl. Kotthoff 1997, 18ff.) Bei Kotthoff ist der direkte Vorgesetzte noch Mitarbeiter einer Gruppe und unterscheidet sich mit seinen Leitungsfunktionen – Aufgabenverteilung und –Koordination, Mitarbeiterführung in der Gruppe, der Präsentation der Arbeitsergebnisse nach oben und die Informationsweitergabe – vom Mitarbeiter selbst. (vgl. ebd. 103)

Blaschke teilt der Führungskraft sogar die Verantwortung von Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens zu, wenn diese nicht über entsprechendes Kommunikationsverhalten und eine angemessene Kommunikationskultur verfügen. Da Führungskräfte autorisierte Kommunikatoren in einem Unternehmen sind, und über mehr Informationen verfügen als ihre Mitarbeiter, liegt es an ihnen diese Informationen auch dementsprechend zu teilen. (vgl. Blaschke 2008, 148ff.)

Stellt man diese praxisorientierte Erkenntnis der Theorie von Drucker entgegen, wird die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis klar vor Augen geführt:

Jeder Kopfarbeiter einer modernen Organisation ist eine Führungskraft, wenn er auf Grund seiner Stellung oder seiner Kenntnisse für eine Leistung verantwortlich ist, die wesentlichen Einfluß auf die Fähigkeit seiner Organisation hat, Aufgaben zu erfüllen und Resultate zu erzielen. (Drucker 1993, 21)

Diese Definition schärft Drucker nach, indem er zwischen Manager und Führungskraft unterscheidet, wobei die meisten Manager Führungskräfte sind, aber nicht automatisch alle. Ob jemand eine Führungskraft ist, hängt auch nicht davon ab, ob diese untergeordnete Mitarbeiter hat – das seien innerbetriebliche Strukturen. Was die Führungskraft auszeichnet, ist ihre Effektivität und Entscheidungsfähigkeit. (vgl. ebd. 38) Es sind jene Denkarbeiter, oder Manager oder auch Mitarbeiter, die individuell-professionelle Leistung erbringen, die „man auf Grund ihrer Stellung oder ihrer Kenntnisse im normalen Verlauf ihrer Betätigung Entscheidungen erwartet, die bedeutenden Einfluß auf die Erfüllung der Aufgabe und die Resultate des Ganzen haben“ (ebd. 25).

Die Idee, die Drucker verfolgt, ist, - wie er bereits in seinem Vorwort formulierte – dass es nicht bewiesen ist, dass man andere Menschen führen kann, wohl aber sollte sich jeder selbst führen können. (vgl. ebd. 7) Einen Denkarbeiter, dessen Aufgabe es ist Leistung in seinem Kopf zu produzieren, kann man nicht mit denselben Maßstäben wie einen Handarbeiter bemessen, so fällt eine strenge Kontrolle und Überwachung aus und man kann diesen nicht steuern, sondern nur unterstützen. Führen im Sinne von steuern muss er selbst und zwar so, dass er eine effektive Leistung erbringt. (vgl. ebd. 18ff.)

Könnte sich diese Definition und die Einstellung eines jeden einzelnen in Unternehmen durchsetzen, würde die Führung von Mitarbeiter, wie bis dato erfahren, sich stark von dem unterscheiden, wie sie heute in vielen Unternehmen zumindest er- und gelebt wird. Was von Drucker mitgenommen werden kann, ist definitiv der Gedanke, dass es eine persönliche Voraussetzung für jeden Mitarbeiter, und vor allem für die Führungskraft sein soll(te), dass diese sich selbst führt. Das bedeutet, dass die eigenen Leistungen so gesteuert und ausgerichtet sind, dass eine effektive Leistung für das gesamte Unternehmen zu erreichen ist.

Bisher konnte also ermittelt werden, dass die Führungskraft sich anhand der Leistungen und der assoziierten Statussymbole in einem Unternehmen herauskristallisiert. Die

Kommunikation gehört dabei zur wichtigsten Aufgabe, sowie die Verbindung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern darzustellen.

3.4. Funktionen der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation

Die Funktionen einer Führungskraft lassen sich in zwei zentralen Überbegriffen zusammenfassen, zum einen haben sie eine informative Kommunikationsfunktion und zum anderen eine sozial-emotionale. (vgl. Mast 2010, 242) Aus organisationspsychologischer Sicht bei Flügge betrachtet, sind es somit einerseits organisationale und andererseits psychologische Funktionen, die mit der Führung einhergehen. (vgl. Flügge 1994, 235)

Die Funktionen Information und Repräsentation sind daher aus zweierlei Perspektiven zu betrachten: unternehmensorientiert und/oder mitarbeiterorientiert. Dabei kommt es auch zu Überschneidungen, denn mitarbeiterorientierte Funktionen wie beispielsweise Motivation erfüllt in weiterer Folge auch Unternehmenszwecke im Sinne einer erfolgreich absolvierten Leistung.

Repräsentation als Funktion wurde bewusst als weiteren Ansatz in der Führungskräftekommunikation für diese Arbeit ausgewählt. Im Rahmen von betriebswirtschaftlicher Literatur oder auch sozialpsychologischer wurde Repräsentation nicht explizit als eine Funktion angegeben oder formuliert, sondern gegebenenfalls angedeutet oder impliziert.

3.4.1. Information als Führungsfunktion

Im Kapitel Informationspflicht und Informationsrecht im Betrieb von Thommen ergeben sich als Führungsaufgaben der Geschäftsleitung Recht und Pflicht zur Information. „Information ist Führungsaufgabe und Führungsmittel.“ (Thommen 1981, 20) Interessanterweise stellt Thommen hier bereits schon fest, dass damit aber nicht nur die einseitige Kommunikation von der Geschäftsleitung zum Mitarbeiter gemeint ist, sondern

dass Information gleichzeitig eine passive Führungsaufgabe darstellen sollte, denn „die Führung hat das Recht, ja die Pflicht sich informieren zu lassen“. (ebd.) Dies begründet er damit, dass Führung auch auf Informationen von Mitarbeitern angewiesen ist, nur so können Entscheidungen getroffen werden und schlussendlich der Erfolg im Unternehmen gesichert werden.

Führungsentscheide können nur auf der Basis sachdienlicher und genügender Informationen gefällt werden. Die Qualität der Führung hängt mithin weitgehend von der Qualität der Informationen und, heute weniger als früher, teils von der Intuition ab. Eine gute Führung ist gleichbedeutend mit Pflicht, sich genügend informieren zu lassen. (Thommen 1981, 21)

In diesem Sinne ist nicht nur Informationsweitergabe eine zentrale Funktion einer Führungsperson, sondern auch die Informationsbeschaffung von den Mitarbeitern für die Geschäftsleitung. Der Informationsaustausch sollte also wechselseitig stattfinden und auch gefördert werden, vor allem als Führungskraft.

Thommen hat einen Kriterienkatalog erstellt, um Informationen bewerten zu können. Das ist insofern relevant, da Informationen geben, nicht nur Führungsmittel der Betriebsleitung ist, sondern auch eine zwischenmenschliche Notwendigkeit, um Entscheidungen zu treffen. In diesem Sinne sollten Informationen gezielt und sowohl unternehmens- als auch mitarbeiterorientiert weitergegeben werden.

Kriterium	Bewertung
Aktualität	dringend rasch bald
Periodizität	einmalig sporadisch / gelegentlich häufig kontinuierlich
Empfänger	einzelne mehrere einzeln gleichzeitig mehrere einzeln nacheinander mehrere zusammen gleichzeitig viele einzelne gleichzeitig viele einzelne nacheinander viele zusammen gleichzeitig alle
Bedeutung	sehr wichtig wichtig interessant
Kosten	billig / gratis optimal teuer

Abbildung 3: Bewertungskriterien der Information, Thommen (Thommen 1981, 22)

Anhand dieser Kriterien lassen sich Informationen und die dazu benötigten Mittel zur Verbreitung zuordnen, so kann rascher eine Entscheidung getroffen werden, wie welche Informationen optimal weitergegeben werden können und mit welchen Kosten, welcher Reichweite etc. zu rechnen ist.

Dennoch reicht es nicht Informationsweitergabe nur nach diesen Bewertungskriterien zu betrachten, sondern das Blickfeld zu erweitern, denn was macht Information mit dem Mitarbeiter? Welche Rolle spielt die Information und welchen Effekt hat sie?

Klöfer erkennt die Wirkung von Informiertheit soweit, dass im Endeffekt ein informierter Mitarbeiter in der Lage ist das wirtschaftliche Umfeld und die Bedeutung seiner Mitarbeit im Unternehmen zu erkennen und zu verstehen, um so auch selbst „unternehmerische Entscheidungen nachzuvollziehen und im Rahmen seiner Aufgaben und sogar darüber hinaus wirtschaftlich zu denken und zu handeln“ (Klöfer 2001, 33).

Somit ist der Effekt ausreichender und relevanter Information ein emanzipatorischer für das gesamte Unternehmen. (vgl. ebd. 34)

Wichtig dabei ist, dass Information stimmig und nicht widersprüchlich ist, sonst werden sowohl Führungskräfte als auch die Geschäftsleitung bzw. das Unternehmen als unglaubwürdig eingestuft, mit Konsequenzen von Misstrauen bis über Minderung der Arbeitsqualität etc. Als Beispiel dafür nennt Klöfer Widersprüche in der internen Unternehmenskommunikation und der externen, während intern von wichtigen Personaleinsparungen die Rede ist, darf es nicht passieren, dass extern die besten Jahresergebnisse vorgestellt werden. (vgl. ebd. 70)

Informationsweitergabe kann auch eine Maßnahme sein, um Unsicherheiten im Unternehmen abzubauen, und/oder, gegen die Entstehung und Verbreitung von Mutmaßungen und Gerüchten. Letztere verbreiten sich sehr schnell und nehmen auch viel Zeit in Anspruch, weil sie in der internen Kommunikation zu zentralen Themen werden. Gespräche und Konzentration drehen sich um ein Thema und können dazu führen, dass Mitarbeiter zu einer negativen Einstellung zum Unternehmen selbst gelangen. Misstrauen wächst und dieses wieder abzubauen und Vertrauen zu gewinnen, bedarf viel Zeit und Kommunikationsaufwand. (vgl. Klöfer 37, 44, 85f.)

Kurz zusammengefasst lassen sich folgende Effekte für die Zusammenarbeit bei relevantem und gerechtem Informationsaustausch feststellen:

- Information sollte nicht als einseitiger Prozess top-down eingesetzt werden, sondern als ein wechselseitiger Austausch von Informationen.
 - Es besteht das Recht und die Pflicht in einem Unternehmen zu informieren und sich informieren zu lassen.
- Aufgrund vorhandener und mitgeteilter Informationen können unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.
- Informationen, die intern gerichtet sind sollten den extern kommunizierten nicht widersprechen, da dies Misstrauen und Bedenken wecken könnte. Stimmige Informationen stärken somit weiter das Vertrauen in das eigene Unternehmen.
- Aktive Informationsweitergabe beugt Gerüchten und Mutmaßungen vor, das wiederum das Vertrauen in das eigene Unternehmen wahrt.

An dieser Zusammenfassung ist zu erkennen, dass die Informationsweitergabe unterschiedliche Effekte auf das Unternehmen, wie auch den Mitarbeiter selbst nehmen kann. Daher lassen sich diese allgemein formulierten Funktionen von Information noch konkreter differenzieren und klassifizieren: Die Unterteilung erfolgt in eine unternehmensorientierte und eine mitarbeiterorientierte Information, was z.T. auch die Unterscheidung von Mast (siehe Einleitung Kapitel 3.4. - Funktionen der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation) widerspiegelt.

3.4.1.1. Unternehmensorientierte Information

Die unternehmensorientierte Information zielt darauf ab die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens darzustellen, und tragen auch zur Realisierung dieser bei. (vgl. Winterstein 1998, 19) Bei Mast fallen diese Informationen unter dem Begriff „aufgabenbezogene Information“ (Mast 2010, 225).

3.4.1.2. Mitarbeiterorientierte Information

Mitarbeiterorientierte Informationen – ist bei Winterstein unter dem Begriff „Arbeitnehmerorientierung“ (Winterstein 1998, 21) zu finden – zielen dabei vor allem auf den Informationsbedarf von Mitarbeitern und verfolgen „additional Ziele“ (ebd.) wie Motivation, Identifikation, Zufriedenheit etc. (vgl. ebd. 23ff.) Mast nennt diese Form „soziale Information“, die dazu dient den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl in einem Unternehmen zu stärken. Inhalte reichen vom thematisierten Mitarbeiter selbst bis über Einstellungen und Erwartungen aber auch die Unternehmensumwelt. (vgl. Mast 2001, 225).

An dieser Stelle knüpft Müllers Untersuchung an, wie kann die Geschäftsleitung sicherstellen, ob und welche Informationen an die Mitarbeiter weitergetragen werden und das vor allem unverfälscht? Insbesondere die persönliche Kommunikation kann dazu beitragen, dass Informationen verändert weitergegeben werden und, dass persönliche Einstellungen und Interessen von Führungskräften mitschwingen. Dazu schlägt Müller

Kommunikationsleitfäden oder auch Sprechzettel vor, die auch schon bei Wellershof (siehe Wellershof 1997) vorkommen, als mögliche Lösung vor. Die Problematik der veränderten Information soll hier nicht weiter erläutert werden, dennoch ist der Hinweis unablässig, vor allem hinsichtlich der persönlichen Einstellungen von Führungskräften. Bei Informationsweitergabe und –Aufbereitung (unabhängig von der Form – schriftlich, persönlich oder elektronisch –) können weder Unternehmensleitung noch Mitarbeiter sicher davon ausgehen, ob und dass Führungskräfte die Inhalte jeweils wahrhaftig oder richtig an die jeweils andere (Kommunikations-)Partei getragen zu haben. Weil Informationen nicht einheitlich oder vollständig weiterkommuniziert wurden. So zeigt die Studie von Müller, dass 88,2% der Befragten bei ihrer Einstellung zu abgestimmten Kommunikationsmaßnahmen, dass Führungskräfte durch eine einheitliche Kommunikation an die Mitarbeiter die Unternehmensziele erfolgreich(er) umgesetzt werden können. Im Gegensatz dazu bewerteten aber nur 6,6 % der Führungskräfte ihre interne Kommunikation als einheitlich. (vgl. Müller 2007, 159f.) Man kann also sagen, dass die persönliche Kommunikation beziehungsweise die dargestellten Instrumente durchaus Potenzial haben Führungskräften bei ihren Funktionen zu unterstützen, dennoch aber keine Garantie für eine zielführende Führungskommunikation sind. Als Lösung schlägt Müller also vor auch in der persönlichen Kommunikation auf abgestimmte Inhalte zurückzugreifen, um Widersprüche zu vermeiden und die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung zu steigern. (vgl. Müller 2007, 162)

Information ist und bleibt eine wichtige Funktion von Führung in der Internen Unternehmenskommunikation, dabei ist vor allem die Differenzierung in unternehmensorientierte und mitarbeiterorientierte Information von Relevanz, damit hier weder die unternehmerische Leistung noch die persönlichen (Kommunikations-) Bedürfnisse von Mitarbeitern untergehen.

3.4.2. Re-Präsentation als Führungsfunktion

Die Repräsentation als Funktion einer Führungskraft ist relativ neu in der Literatur und beispielsweise bei Schulz zu finden. Er schreibt von der Unmöglichkeit der Führung, wenn Führungskräfte und/oder Mitarbeiter nicht mehr wissen oder bewusst abrufen

können, was ihr Unternehmen repräsentiert oder repräsentieren soll. (vgl. Schulz 2009, 11) Den Begriff der Repräsentation führt er auf Carl Schmitt und Ernst H. Kantorowicz zurück (vgl. ebd. 16f.) und meint im Zusammenhang mit der Führungskräftekommunikation, dass Repräsentation an einen Menschen gebunden ist.

Kurz gefasst geht es bei diesem Begriff von Repräsentation also darum, immer offensichtlicher zutage tretende Unsicherheiten und Paradoxien der Wirtschaft durch geeignete Darstellungsformen sinnlich wahrnehmbar zu neutralisieren. Die Repräsentanten müssen dazu mit Macht ausgestattet und rechtlich legitimiert sein. (Schulz 2009, 18)

Zur Veranschaulichung führt er die Beispiele von Volkswagen und Apple an: Während Volkswagen als Marke versuchte mittels der „Gläsernen Manufaktur“ Vertrauen durch inszenierte Transparenz zu kommunizieren und generieren, schaffte es Apple durch den Einsatz von Persönlichkeiten wie Steve Jobs besser Widersprüche und Missverständnisse aufzulösen. (ebd. 17) Repräsentation ist auch in der mitarbeiterorientierten Information zu finden, wenn es um Identifikation geht. Der Unterschied besteht darin, dass Identifikation hier kommunikativ durch das Einsetzen von Informationen erzielt werden soll, während bei der Repräsentation rhetorische Fähigkeiten gefragt sind, die „durch konkrete Persönlichkeiten Faszination im Erleben des Adressaten erzeugt und gleichzeitig eine Gewissheit induziert“ (ebd. 20).

Für Drucker haben Führungskräfte eine große Vorbildfunktion. Erst wenn diese als gutes Beispiel voran gehen, können sie ihre Mitarbeiter auch in eine gute / richtige Richtung führen. (vgl. Drucker 1993, 7) In diesem Sinne versteht sich auch die Re-Präsentation: das, wofür das Unternehmen steht, aber auch eigene Wertvorstellungen selbst zu leben und den Mitarbeitern vorleben.

3.5. Organisatorische Instrumente der Führung mittels persönlicher Kommunikation

In der Begriffsbestimmung der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation – (siehe Kapitel 3.1. Mitarbeiter *führen*) wurde festgehalten, dass Mitarbeiterführung als ein Instrument der Internen Unternehmenskommunikation zu verstehen ist. Vor allem hinsichtlich der Kommunikation von komplexen Themen oder Entscheidungen, die

weiterreichende Auswirkungen auf die Mitarbeiter selbst nehmen, rückt bei der Führung von Mitarbeitern die persönliche Kommunikation in den Vordergrund. Doch wie lässt sich Führung optimal einsetzen und welche Mittel stehen zur Auswahl, vor allem in Bezug auf die Funktionen Information und Re-Präsentation? Den Führungskräften steht eine Vielzahl an Medien und Mittel zur Verfügung, wie sie ihre Mitarbeiter erreichen, steuern und motivieren können. Ob schriftlich via Anleitungen und Handbüchern, oder persönlich in Meetings oder Gesprächen oder elektronisch via E-Mail, das obliegt der Führungskraft.

Anhand von Blaschkes Praxisbeispiel der GSW Immobilien GmbH, ein städtisches Unternehmen, das von ausländische Investoren gekauft wurde, lässt sich demonstrieren, wie Unternehmen Veränderungen für ihre Mitarbeiter kommunikativ inszenieren können und welche Kommunikationsformen effizient und nachhaltig die Mitarbeiter durch den Wandel geführt haben. Der persönliche Kontakt und der Austausch in Form von Mittagessen mit der Geschäftsführung oder gemeinsames Frühstück etc. haben dazu geführt, dass Unsicherheiten abgebaut werden konnten, und dass der Gesprächsbedarf bei der Belegschaft abgedeckt wurde. Gezielt ist die Unternehmensleitung in die persönliche Kommunikation gegangen und hat nach Blaschke Mut bewiesen. Ausschließlich zu informieren würde in so einem Fall nicht reichen, da informieren nicht überzeugen bedeutet, und auch wenn man rational überzeugt ist, heißt das nicht, dass man einer Entscheidung auch vertraut. (vgl. Blaschke 2008, 154ff.) An diesem praktischen Beispiel ist durchaus die Wirksamkeit persönlicher Kommunikation aus der Theorie zu erkennen. Das persönliche Gespräch ist ein starkes Instrument die Mitarbeiter auf der Beziehungsebene zu erreichen und hier auch persönliche Rück-meldung zu erhalten.

Und wie auch Herbst bereits konstatierte, ist die persönliche Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeiter eine der wertvollsten Kommunikationsformen. In dem persönlichen und gegenseitigen Prozess nimmt die Kommunikation nicht nur eine Richtung an (abwärts), sondern verläuft auch in die andere zurück (aufwärts). (vgl. Herbst 1997, 97) In diesem Sinne rückt bei der Auswahl der Instrumente der Führung die persönliche Kommunikation näher in den Mittelpunkt dieses Kapitels.

Bedenkt man nun auch den kommunikationswissenschaftlichen Anspruch und die Problemstellung dieser Arbeit, fällt die Entscheidung eindeutig darauf, die persönliche Kommunikation als zentraler Ort der Ausübung von Führung in einem Unternehmen

auszuwählen und zu untersuchen. Konkrete Inhalte der persönlichen Gespräche rücken in den Hintergrund, es geht vor allem um die Ziele, die bei und mit einem persönlichen Gespräch erreicht werden sollen. In der Literatur wiederholen sich immer wieder einige bestimmte Formen von persönlicher Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in diesem Sinne ergeben sich nun folgende Führungsinstrumente in der persönlichen Kommunikation:

- Mitarbeitergespräch
- Feedback
- Delegation

In diesen Kommunikationsformen lassen sich auch die zentralen Aufgaben und Funktionen einer Führungskraft wiederfinden: Ob Motivation, Information, Re-Präsentation oder Aufgabenverteilung, mit jedem der gewählten Instrumente kann/könnte eine Führungsperson, die an sie gerichteten Ansprüche erfüllen, sowohl unternehmensorientiert als auch mitarbeiterorientiert.

3.5.1. Mitarbeiter-Gespräch

Wenn nicht schon selbst erlebt, findet man spätestens beim Aufklappen eines Buches zu Interne Kommunikation oder Mitarbeiterkommunikation zahlreiche Informationen, Anleitungen, Kommunikationsleitfäden wie auch Do's & Dont's zu einem Mitarbeitergespräch. Im Kapitel 2.4.1.2. *Persönliche Kommunikation* wurde das Mitarbeitergespräch bereits angedeutet, da hier die Leistungen aber auch die persönliche Einstellung eines Mitarbeiters im Mittelpunkt des Gespräches mit dem Vorgesetzten stehen. Herbst nannte dabei sehr reduziert folgende Mindestansprüche an das Mitarbeitergespräch:

- Die Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters im vergangenen Jahr
- Die Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter für das kommende Jahr
- Die Entlohnung und Prämien für den Mitarbeiter
- Die Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen im kommenden Jahr für den Mitarbeiter (vgl. Herbst 1997, 97ff.)

Pinnow beschäftigt sich in seinem Buch: „*Führen*“ ausführlich mit der Thematik und ordnet das Mitarbeitergespräch auch zu den wichtigsten Methoden systemischer Führung. Wichtig ist das persönliche Gespräch hinsichtlich der Vertrauensbeziehung. Bei Nachlässigkeit sowie oberflächlicher Anwendung kann ein misslungenes Mitarbeitergespräch auch negative Folgen auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung haben. Er empfiehlt daher eine gute Vorbereitung, die sich wie folgt zusammensetzt:

- Die inhaltliche Vorbereitung:
 - Diese bezieht sich auf die Formulierung der Ziele des Gespräches, mit der Unterteilung mit Hauptzielen, Nebenzielen und Nicht-Zielen.
- Die organisatorische Vorbereitung:
 - Darunter ist die Vorbereitung hinsichtlich der Rahmenbedingungen, wie der Ort und die Zeit für das Gespräch, die Gesprächsatmosphäre usw.
- Die methodische Vorbereitung:
 - Diese bezieht sich auf die antizipatorische Einstellung auf den Gesprächspartner. Mit welcher Methode lässt sich der Gesprächspartner besser erreichen.
- Die psychologisch-mentale Vorbereitung.
 - Diese meint die persönliche Einstellung auf das Gespräch, wie kann mich selbst motivieren und auf den Gesprächspartner einstellen. (vgl. Pinnow 2012, 262ff.)

Mit dieser ausführlichen Vorbereitung kann man sicherstellen, dass das Mitarbeitergespräch inhaltlich auf der Sachebene stattfinden kann, gleichzeitig aber auch die Beziehungsebene nicht vernachlässigt wird, durch die persönliche und positive Antizipation auf das Mitarbeitergespräch und den Mitarbeiter selbst. (vgl. ebd. 265ff.)

3.5.2. Feedback

Heutzutage gibt jeder Feedback und jeder erhält Feedback. Diese Form von Rückmeldung auf Verhalten und Leistung hat sich mittlerweile in jedem Unternehmen

etabliert, nicht immer werden die offiziellen Regeln des Feedbacks eingehalten, vielmehr sieht sich mittlerweile jeder genötigt seine Meinung zu allen und jedem zu geben. Als Instrument der Führung sind die Erwartungen an eine Führungspersönlichkeit höher und vor allem hinsichtlich der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung von großer Bedeutung. Auf der einen Seite lebt die Führungsperson die Feedbackkultur (des Unternehmens) vor, auf der anderen Seite ist Feedback eine wichtige Methode, um laufend über unternehmens- wie auch mitarbeiterorientiertes Verhalten zu sprechen. (vgl. Pinnow 2012, 275)

Ablauf und Regeln von Feedback werden ausführlich in zahlreicher Literatur vorgestellt und präsentiert, wie: „*Feedback-Methoden*“ von Johannes Bastian (siehe Bastian 2007) oder „*Feedback geben*“ von Jörg Fengler (siehe Fengler 2009). In diesem Abschnitt soll eher die Relevanz von Feedback in der Führung von Mitarbeiter thematisiert werden. Das bedeutet bei Pinnow keine Angst vor Feedback zu haben, weder Feedback zu geben noch Feedback zu erhalten. Feedback ist als Chance gegenseitiger Leistungs- und Verhaltenskritik. Durch den Austausch von Feedback können nicht nur Leistungsregulierungen vorgenommen werden, sondern auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter korrigiert und vertieft werden. Nur so bleiben Lernprozesse lebendig. (vgl. Pinnow 2012, 282) „Feedback ist eine gute Methode, die Dinge realistischer zu sehen und zugleich die eigenen Unzulänglichkeiten nicht zu stark zu bewerten.“ (ebd.)

3.5.3. Delegation

Im Kontext der Führung von Mitarbeitern ist oft die Rede von Anweisen und Befolgen, die Delegation von Aufgaben zählt aber zu wichtigen Instrumenten einer Führungsperson. Denn durch Delegieren beweist eine Führungskraft, welche Maßnahmen sie zur Förderung von Mitarbeitern setzt und gleichzeitig der Mut sich selbst zu entlasten. (vgl. Pinnow 2012, 294) Unter Delegation versteht er „Empowerment, sprich: Ermächtigung des Mitarbeiters durch Aufgabenübertragung“ (ebd.). Die Delegation ist nicht im Sinne einer Arbeitsanweisung oder der Abwälzung einer Aufgabe des Vorgesetzten zu verstehen, sondern die Übertragung einer Aufgabe an einen gezielt gewählten Mitarbeiter. Die Ermächtigung des Mitarbeiters zu einer (neuen / zusätzlichen) Aufgabe ist als eine

Kombination aus „Zielvereinbarung, Eigenständigkeit und Unterstützung“ (ebd. 295). Gleichzeitig wirkt sich eine professionelle Delegation auf das Verhältnis von Mitarbeiter und Führungskraft aus, da sie das Vertrauen beweist, die eine Führungskraft dem Mitarbeiter durch die Aufgaben-übertragung entgegen bringt. (vgl. ebd.)

Betrachtet man die Instrumente der Führung durch persönliche Kommunikation aus einer ganzheitlichen Perspektive, so findet man die Ansprüche, die sowohl im Sinne des Unternehmens als auch im Sinne des Mitarbeiters fungieren. Die genannten Instrumente decken inhaltliche Ziele des Unternehmens ab, als auch die persönlichen Bedürfnisse eines Mitarbeiters und Mitgliedes eines Unternehmen, wie Anerkennung, Vertrauen Förderung usw.

3.6. Argumente zur Entwicklung von Führungsstilen

Denkt man spontan an die Bedeutung von Führung werden rasch Begriffe wie Steuerung, Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle assoziiert. Interessant wäre es diese Frage auch von 50 Jahren so gestellt zu haben, um mit den Ergebnissen von heute vergleichen zu können. Besonders aufschlussreich wäre es diese Assoziationen mit der theoretischen Literatur zu vergleichen, um so einen Soll- mit Ist-Zustand festzustellen. Im Zuge dieses Kapitels werden Führungsstile und das Verständnis von Führung in der Vergangenheit betrachtet und die Entwicklung der Anforderungen an Führung erläutert.

Aus der Evolution von sozialer Organisation und ebenso psychologisch betrachtet, meint Alznauer, dass geführt werden zu einer Reduktion von Komplexität besteuert.

Für die Gruppe ist der Führende eine **Methode der Komplexitätsreduktion**. Die Geführten möchten sich vertrauensvoll entspannen, die Sorge um die gemeinsame Bewältigung der anstehenden Probleme in den besten Händen wissen. Wir haben bereits festgestellt, dass erlebte Unsicherheit die Sehnsucht nach Führung erhöht. Und das, obwohl die Menschheit insgesamt ihre Fähigkeiten explosionsartig weiterentwickelt. (Alznauer 2013, 51)

Die mentale Entwicklung von Menschen lief bei allen gleich, die Evolution hat keinen Unterschied zwischen Führenden und Geführten bzw. zwischen Führungspersonen und

Mitarbeitern gemacht. Allerdings hat der Konkurrenzkampf um die Führung zwei Taktiken entwickelt: Entweder sich selbst zur Leistungssteigerung zu motivieren, um als *besser* zu brillieren oder andere *schlechter* darzustellen. (vgl. ebd.)

Auch heute finden wir viele Führungskräfte, die alle Lichter um sich herum ständig ausmachen, damit ihr eigenes heller leuchtet. Dumme und schwache Geführte stellen die Autorität nicht so rasch in Frage. Der Preis: Schwierige Gemeinschaftsaufgaben können immer schlechter bewältigt werden, denn die Mannschaft ist untauglich. Im Überlebenskampf der Gemeinschaften ein echtes Hindernis! (Alznauer 2013, 51)

Und wie sieht es in der jüngeren Vergangenheit aus? Welche Beobachtungen lassen sich zu Führung in Organisationen machen? Warum die Bedürfnisse von Menschen im Rahmen einer Unternehmung und die Ansprüche an eine Führungskraft sich verändert haben, erklärt Drucker sehr anschaulich. Er ortet eine große Veränderung in der Produktion und Leistung: „das Hauptproblem der Organisation in früheren Zeiten war die Vervollkommnung der Leistung des Handarbeiters, der das tat, was ihm befohlen wurde. Die Geistesarbeiter hatten in der Organisation kein Übergewicht.“ (Drucker 1993, 18) Die Unternehmen haben sich also dahingehen verändert, dass es mehr Kopfarbeiter gibt, die nach Drucker sich durch ihre geistigen Leistungen und weniger durch ihre Muskelkraft oder ihrer handwerklichen Geschicklichkeit auszeichnen. (vgl. Drucker 1993, 18)

Horst Albach leitet einen Wandel bei der Personalführung vom 19. ins 20. Jahrhundert davon ab, dass eine Entkoppelung von Menschen, konkret den Mitarbeitern von ihren Unternehmen stattgefunden hat. „Die Menschen sehen ihr Schicksal nicht mehr als untrennbar mit dem Schicksal ihres Unternehmens verbunden an.“ (Albach 1983, 2) Weitere wichtige Meilensteine dieser Entwicklung waren ebenso Wohlstand, Bildung, wie auch das Bewusstsein über den persönlichen Einfluss auf das Unternehmen, aber auch rechtliche Hintergründe wie die Einführung des Mitbestimmungs- oder auch des Betriebsverfassungsgesetzes. All diese Veränderungen haben zu einem gesellschaftlichen Wandel geführt, worauf Unternehmen hinsichtlich der Unternehmens- und Mitarbeiterführung nun gefordert waren zu reagieren. (vgl. ebd.) Die Organisation von Mitarbeitern und die Koordination der Tätigkeiten verlangte angepasste Maßnahmen Mitarbeiter in einem Unternehmen zu steuern, aber gleichzeitig auch zufrieden zu stellen. Mitarbeiter wurden nicht mehr Mittel in Form von Instrumenten gesehen, sondern als Menschen mit Bedürfnissen.

Pinnow fasst im ersten Kapitel seines Buches: „*Führen*“ die veränderten Bedingungen von Unternehmen zusammen. Ihm zufolge haben sich die Führungsmethoden seit den 50er Jahren kaum weiterentwickelt, daher kommt es noch zu autoritären Führungsstilen. Dieser Führungsstil kann den Anforderungen eines selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Mitarbeiters nicht mehr gerecht werden. Zukunftsorientiert stellt er folgende Option:

Der Erfolg eines Unternehmens wird in Zukunft also von Faktoren abhängen, die mit Menschen und nicht mit Organisationsstrukturen oder Kapitalentwicklungen zusammenhängen. Solche Faktoren heißen Commitment, Kreativität, Unternehmertum, Mut, visionäres Denken und emotionale Intelligenz. Führung kann immer weniger über Druck und Zwang ausgeübt werden. Sie muss den Mitarbeitern mehr Freiheit, mehr persönliche Entfaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bieten. Die Führung von Unternehmen ähnelt immer stärker der Leitung von Freiwilligenorganisationen wie Vereinen oder karitativen Einrichtungen. (Pinnow 2012, 28)

Es lässt sich an dieser Stelle eine große Unterscheidung zwischen einem klassischen, auch autoritären Führungsstil erkennen und einem Führungsstil, der den modernen Ansprüchen gerecht werden soll.

Klassischer Führungsstil	Moderner Führungsstil
▪ Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter ▪ Abwärtskommunikation ▪ Wissensvorherrschaft ▪ Hierarchisch bedingte Komplexitätsreduktion	▪ Förderung von Zusammenarbeit und Team Building ▪ Laufende, offene Kommunikation ▪ Know-How-Sharing und Förderung ▪ Risiko- und Chancenmanagement ▪ Motivation ▪ Eröffnung von Gestaltungsräumen ▪ Beachtung der Life-Work-Balance ▪ Engagement, Gefühle und Kreativität zulassen

Abbildung 4: Vergleich Führungsstil klassisch vs. modern. (vgl. Miller 2009, 30f.) [Darstellung der Verfasserin]

Auch wenn der Flügges Beitrag von 1994 mittlerweile 20 Jahre her ist, so stellt auch er ein verändertes Arbeitsumfeld für die Führungskräfte fest, anders als früher sind die Vorgesetzten nicht mehr fachliche Experten in ihrer Abteilung, sondern beschäftigen spezialisierte Facharbeiter ein, die ihnen fachlich überlegen sind. (vgl. Flügge 1994, 225)

Die Bedingungen für Führung in Unternehmen zeigen, dass viele Veränderungen in Arbeits- wie auch Persönlichkeitsumfeld stattgefunden haben. Rückblickend lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Kopfarbeiter benötigen andere Führung als Handarbeiter
- Autonomie der Menschen insbesondere der Mitarbeiter ist gestiegen
- Persönlichkeitsentfaltung ist ein oberes Ziel bei der Teilnahme an einer Unternehmen
- Mitarbeiter verfügen über höhere fachliche Kompetenz, Führungskräfte stehen in Abhängigkeit ihrer Mitarbeiter

Die Führungsstilforschung stellt sich genau diesen veränderten Bedingungen, und Flügge weist darauf hin, dass anfangs das zentrale Merkmal der Unterscheidung von verschiedenen Führungsstilen „das Ausmaß der Mitbeteiligung an der Entscheidungsfindung“ (Flügge 1994, 228) war. Daraus resultierten dann Formen von Führung wie o) kooperativ-autoritär, o) partizipativ-direktiv oder o) permissiv-restriktiv. (vgl. ebd.) Später entwickelte sich eine Orientierung an zwei Aspekten: Mitarbeiterbezogenheit – das heißt inwieweit die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden – und die Leistungsbezogenheit – das bezieht sich auf unternehmerische Leistungen. Diese zwei Aspekte deckt der kooperative Führungsstil ab und 1994 schreibt Flügge, dass es bei der kooperativen Führungsform zu einem „weitgehenden fachlichen Konsens“ (Flügge 1994, 229) gekommen ist, diesen Führungsstil zu fördern. Bei den Mitarbeitern stößt dieser Führungsstil auf große Akzeptanz, aber hinsichtlich der Effektivität und Produktivität hatte man mehr erwartet. Nichts desto trotz ist der kooperative Führungsstil um die Rücksichtnahme und Wertschätzung der Mitarbeiter erweitert worden und hat sich weit verbreitet. (vgl. ebd.)

Und auch Klöfer ist der Meinung, dass der kooperative Führungsstil die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation und somit einem optimalen Unternehmenserfolg ist, da die Mitarbeiter selbst nur unter den daran gebundenen Rahmenbedingungen ihre eigenen Meinungen und Einstellungen einbringen. Der kooperative Führungsstil schafft eine „intensive, ehrliche und offene Kommunikation über alle Ebenen hinweg“, und das ist treibt und motiviert die Mitarbeiter an, mehr zu leisten, als von ihnen vertraglich beziehungsweise formal verlangt werden kann. (vgl. Klöfer 2001, 104)

Grob gesprochen kann behauptet werden, dass der Führungsstil sich von autoritär zu kooperativ entwickelt hat. Die Führungsstilforschung widmet sich der Charakterisierung unterschiedlicher Führungsstile und zeigt gesellschaftliche Veränderungen, die die

Bedingungen von Führung mitgestalten. Im kooperativen Führungsstil kann dennoch nicht Autorität ausgeschlossen werden. Wie Autorität in der Führung zum Tragen kommt, behandelt das nächste Kapitel: Führung und Macht.

3.7. Diskurs: Führung und Macht

„Es gibt keine symbolische Macht ohne eine Symbolik der Macht.“ (Bourdieu 1982, 55)

Was ist Macht? Wann hat jemand Macht? Machtausübung kann viele Formen und Ausprägungen haben, und unter diesem Punkt nähern wir uns aus mehreren Richtungen dem Verständnis von Macht.

In der Kommunikationswissenschaft und spätestens bei der Auseinandersetzung mit dem symbolischen Interaktionismus kommt man mit Bedeutungen und Symbolen in der Sprache in Berührung. Nach Mead und Blumer als zentrale Theoretiker des symbolischen Interaktionismus, fällt früher oder später auch der Name Pierre Bourdieu. Bourdieus Anspruch war es laut Fuchs-Heinritz und König, Konzepte und Theorien zu entwickeln, mit denen man die soziale Wirklichkeit erforschen und begreifen könne. (vgl. Fuchs-Heinritz 2011, 9) Die Vielfalt von Bourdieus Erkenntnissen und sein Appell Theorien zu vergleichen und gegenüberzustellen, würdigen viele Autoren in ihren Schriften. (vgl. Rehbein 2003, bzw. Wacquant 2003, 17ff.)

3.7.1. Sprache und Macht nach Pierre Bourdieu

In Bourdieus Werk: „*Was heißt sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tausches.*“ geht es darum, welchen Wert Sprache in der Gesellschaft einnimmt und was dies für die Sprachwissenschaft, aber natürlich auch für die vielen anderen Geisteswissenschaften bedeutet. In der sprachlichen Kommunikation stehen die Sprecher in Beziehungen zu einander, die gleichzeitig auch „symbolische Machtbeziehungen sind, in denen sich die Macht-verhältnisse zwischen den Sprechern oder ihren jeweiligen sozialen Gruppen aktualisieren“ (Bourdieu 1982, 11). Man kann also sagen, dass durch das Sprechen die Kommunikatoren automatisch in eine Beziehung zueinander treten, und gleichzeitig auch ihre Hierarchie in und durch sprachliche Äußerungen zum Vorschein kommt. Warum dies erst durch Kommunikation beziehungsweise konkret durch Sprache passiert, kann man auch durch die Macht der Sprache selbst feststellen. Die Macht der Sprache liegt darin, dass sie alles ausdrücken kann: „Es gibt nichts, was sich nicht sagen ließe, und das Nichts

kann gesagt werden. Man kann in der Sprache, das heißt in den Grenzen der Grammatikalität, alles ausdrücken.“ (Bourdieu 1982, 16) Dabei kann die Sprache nicht nur Wahrnehmungen ausdrücken, Beziehungen beschreiben oder zum Austausch von Informationen dienen, sie kann alles kreieren und Existenz verleihen, auch unsichtbaren oder nicht-existierenden Zuständen oder Dingen.

Man sollte nie vergessen, daß die Sprache aufgrund ihrer unendlichen schöpferischen, aber auch ursprünglichen Kapazität im Sinne Kants, die von ihrer Macht herrührt, Existenz zu verleihen, indem sie die kollektiv anerkannte und somit real gewordene Repräsentation der Existenz erzeugt, wohl das Medium par excellence des Traums von der Macht ist. (Bourdieu 1982, 16f.)

So kann sie Strukturen festlegen, die nicht sind oder sein müssen. Die Sprache hat das einmalige Merkmal via Worte zu bestimmen. Diese Formulierungen, sind sie einmal zusammengesetzt, können von Menschen angenommen werden und bekommen Bedeutungen. Sprache kann Normen, Regeln, Verbote und Gesetze verbindlich in die Gesellschaft einführen. Diese Erkenntnisse über das Potenzial der Sprache haben gesellschaftlich gesehen einen sehr hohen Wert, und insbesondere für diese Arbeit können viele Aspekte hinsichtlich der Führung von Menschen / Mitarbeitern herangezogen werden, um die Macht der Führungspersonen ausfindig und sichtbar zu machen. Dazu erfolgen im Anschluss dieses Kapitels eine weitere Auseinandersetzung sowie eine Gegenüberstellung von Führung und Macht.

Erinnert man sich an Betriebspsychologen Flügge zurück, der die Machtbeziehung von Führungsperson und Mitarbeiter als ein abhängiges Verhältnis beschrieben hat: Ohne Geführte gibt es auch keinen Führenden, hat auch Bourdieu für die symbolische Macht oder Herrschaft hat eine Voraussetzung definiert, nämlich das Einverständnis des Beherrschten. (vgl. Bourdieu 1982, 27)

Am Beispiel der Einschüchterung – die auch in Unternehmen vorkommen können, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – möchte und kann Bourdieu deutlich machen, wie symbolische Herrschaft funktioniert. Dazu weist er darauf hin, dass die symbolische Herrschaft ein bestimmtes Einverständnis beim Beherrschten voraussetzt. Dieses Einverständnis muss sich aber nicht in Form von Unterordnung oder Unterwerfung und Zwang zeigen, sondern kann auch eine Haltung sein, die unbewusst und zwanglos passiert, sein. Diese Haltung allerdings ist aber letztlich ein Ergebnis der Gesellschaft, die durch eine gesellschaftliche Vorbestimmtheit und Prägung entstanden ist. Somit kann für

Bourdieu nur dann die Einschüchterung stattfinden, wenn sie von jenen Menschen wahrgenommen wird, aufgrund ihres Habitus. Wichtig ist dabei nicht nach Verantwortlichkeit zu suchen, die im Falle eines Einschüchterungsaktes angenommen wird, sondern vielmehr der Ursache für die Einschüchterung in der Beziehung „zwischen der einschüchternden Situation oder Person [...] und der eingeschüchterten Person [...] oder, besser noch, in der Beziehung zwischen den jeweiligen gesellschaftlichen Produktionsbedingungen dieser beiden“ (Bourdieu 1982, 27) nachzugehen. Tut man das, dann deckt man die soziale Struktur der beiden auf und die symbolische Herrschaft, beziehungsweise die symbolische Gewalt, von der man im Falle einer Einschüchterung durchaus sprechen kann, wird offengelegt. Welche Merkmale hier die symbolische Herrschaft offenbart, sind laut Bourdieu nicht zwingend durch die Sprache allein entstanden, aber „unterschwellig und suggestiv, über scheinbar ganz bedeutungslose Aspekte der Vorgänge, Situationen oder Praktiken des Alltagslebens“ (ebd.). Die symbolische Macht kann auch *nur* als Assoziation mit einer bestimmten Person ausgelöst, ge- und erlebt werden:

Das Verhältnis zwischen zwei Menschen kann so beschaffen sein, daß bereits das Erscheinen des einen genügt, um beim anderen zwangsläufig – ohne daß dies gewollt oder gar befohlen wird – zu einer Definition der Situation und seiner eigener Verfassung (z.B. ‘‘eingeschüchtert‘‘) zu führen, die, da sie nicht einmal offen ausgesprochen werden muß, nur um so absoluter und unumstößlicher ist. (ebd. 29)

Um hier noch mal die Psychologie bzw. Flüge heranzuziehen, das Einverständnis für die symbolische Herrschaft, also die Empfänglichkeit für Einschüchterung passiert in der Psychologie bewusst wie auch unbewusst und wirkt wie eine Entscheidung des Eingeschüchterten. Bourdieu aber denkt, dass diese Empfänglichkeit eher unbewusst, als „ein Produkt gesellschaftlicher Determinismen“ (Bourdieu 1982, 28) passiert.

Diesen Ansatz findet man auch bei Roth, der sich mit Autorität beschäftigt und feststellt, dass diese auch in gesellschaftlichen Vorgängen stattfindet: „Autorität entsteht (durch Vereinbarung oder Herrschaftsbeziehungen) in gesellschaftlichen Prozessen; sie wird Personen, die eine soziale Position einnehmen, zugeschrieben.“ (Roth 2013, 26). Autorität per se ist kein persönliches Merkmal eines Menschen, sondern entsteht durch die Anerkennung in der Beziehung durch die Bestätigung. „D.h.: Autorität ist keine Eigenschaft von Personen, sondern auf ihre Bestätigung in Beziehungen angewiesen, in

denen Unterschiede zwischen Autoritäten und denen, die sich nach der jeweiligen Autorität richten, anerkannt werden“ (Roth 2013, 26)

Bis hierher können wir zusammenfassen, dass symbolische Macht oder auch Autorität nicht eine persönliche Eigenschaft oder Charakteristika eines Menschen sein müssen oder sind, sondern gesellschaftlich mitentstanden und weitergegeben wurden. Die wichtigen Aspekte, die aus Bourdieus soziologischem Ansatz hervortreten, sind, dass symbolische Macht auf der Beziehungsebene zu betrachten ist, und ebenso welche gesellschaftlichen Mechanismen und Assoziationen diese Macht (mit)prägen. Sprache als ein Instrument der symbolischen Herrschaft ist dahingehend mächtig, dass sie alles ausdrücken und formulieren kann. Direkt oder indirekt, hier weist Bourdieu auch auf die sprachliche Kompetenz und die Kompetenz durch Sprache hin, die dabei natürlich auch eine wesentliche Rolle spielen (vgl. ebd. 48f.). Auf die letzte Erkenntnis wird im Zuge der Auseinandersetzung von Führung und Macht noch einmal Bourdieu herangezogen.

3.7.2. Theoretische Erörterung von Führung in der Wissenschaft

Eine erhebliche Beobachtung in der betriebswirtschaftlichen oder auch praxisnahen Wirtschaftsliteratur ist, dass im Kontext der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation kaum, beziehungsweise nur selten der Begriff Macht eingesetzt oder assoziiert wird. Blaschke, Herbst, Mast etc. weisen auf keine konkreten Relationen hin, betonen allerdings die Wichtigkeit und die Relevanz von Mitarbeiterführung.

In Klöfers Buch *„Erfolgreich durch interne Kommunikation“* in dem die Mitarbeiterkommunikation als Grundlage für die Mitarbeiterführung betrachtet wird, wird Macht einmal in Zusammenhang mit einem Praxisbeispiel von Manfred Knappe über die interne Kommunikation beim Aufbau des Luftfahrtkonzerns EADS erwähnt. Wenn machtpolitische Entscheidungen kritisiert oder in Frage gestellt werden, dann kann es zu Konflikten kommen, aufgrund von Machtdemonstration oder zumindest dem Versuch Macht zu beweisen. (vgl. Knappe 2001, 208f.)

Auf welcher Grundlage findet Führung statt? Welche Voraussetzung gibt es, sowohl wirtschaftlich als auch psychologisch / persönlich gesehen? Im Kapitel 3.2.1. wurden bereits einige Voraussetzungen für die Legitimation einer Führungsperson angeschnitten,

dennoch fehlt hier ein essentieller Faktor bei der Ausübung von Führung, nämlich Macht. Welche Macht haben also Führungspersonen und wie werden sie er-/ gelebt? Um Macht – als Fundament der Führung in einem Unternehmen – besser erfassen und erörtern zu können, ist es notwendig mehrere wissenschaftliche Perspektiven einzunehmen. Ist in der Betriebswirtschaft eventuell von Entscheidungsmacht und Verantwortung die Rede, ist es aus psychologischer Sicht die Abhängigkeit der Mitarbeiter vom Führungspersonal, das, was Macht verleiht. Die Grenzen zwischen den Wissenschaften sind unscharf, da beispielsweise die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Mitarbeiters von einem Unternehmen nicht zwingend auch die Hauptmotivation sein muss, warum der Mitarbeiter bei einem Unternehmen arbeitet. Die Möglichkeit zu arbeiten und arbeiten zu können, hat nicht nur wirtschaftliche Effekte, sondern kann persönliche Bedürfnisse befriedigen wie Selbstwertsteigerung oder Identifikation.

3.7.2.1. Führungsmacht aus der Sicht der Wirtschaft

Das Machtgefälle Führungsperson und Mitarbeiter zeigt sich nach Flügge vor allem in der wirtschaftlichen Abhängigkeit des Mitarbeiters. Eine Führungsperson kann durch Entscheidungen und Maßnahmen auch maßgeblich den beruflichen Werdegang beeinflussen, ob es durch Förderungen oder Weiterbildungen im positiven Sinne oder durch Einschränkungen und negativen Beurteilungen. (vgl. Flügge 1994, 234) Ebenso kann ein Mitarbeiter gekündigt oder entlassen werden und durch einen anderen Mitarbeiter ersetzt werden.

Führungsmacht führt Pfeffer auf die Führungsperson selbst zurück. Jeffrey Pfeffer, Professor für Organisationstheorie ist überzeugt, dass gewisse menschliche Eigenschaften benötigt werden, um sich die Macht in einem Unternehmen zu verschaffen. Er unterstreicht in seinem Buch: *„Macht. Warum manche sie haben und andere nicht.“* immer wieder anhand von Persönlichkeiten und ihren Werdegängen, worauf es bei der Machterlangung in einem Unternehmen ankommt und fasst dann in einem Kapitel die sieben wesentlichen Merkmale, die verhelfen sollen Macht zu erlangen. Dabei weist er gleichzeitig darauf hin, dass es bis dato nur wenige systematische Auseinandersetzungen dazu gibt, weil dieses Forschungsfeld doch sehr komplex ist. Er teilt sieben Voraussetzungen auf zwei Dimensionen auf und erläutert, worauf es ankommt. Der Wille

als Antrieb setzt sich aus Ehrgeiz, Energie und Konzentration zusammen, und mit der Kompetenz die Fähigkeiten der Selbsterkenntnis, und des Reflexionsvermögens, des Selbstvertrauens und Selbstsicherheit auszustrahlen sowie die Konfliktfähigkeit zeichnen Menschen dafür aus, die Karriereleiter bis nach oben hin zu erreichen. (vgl. ebd. 61ff.) Im Zuge seines Buches zieht er immer wieder Erkenntnisse aus Fallstudien in Form von Kurzbiografien von mächtigen⁵ Menschen wie „*The Fall from Grace, Case no. OB-34*“ oder „*The Power to Change Workplaces, Case no. OB-67*“ (vgl. Auflistung Fallstudien Pfeffer 2011, 344ff.) und gestaltet seine Theorie über Machtausübung und Machterlangung eher aus qualitativen Schlüssen, die er dann in Empfehlungen und Ratschlägen umformuliert. So weist er darauf hin auf dem Weg der Macht nicht auf Gerechtigkeit zu hoffen, denn wer Macht anstrebt und an das Gerechtigkeitsprinzip hält, dem kann es passieren, dass er nichts lernt. Lektionen und Situationen mit Menschen, die man auf persönlicher Ebene nicht leiden kann, werden dann nicht angenommen und für sich genutzt. Für Pfeffer spielt es keine Rollen, ob man einen Menschen mag oder nicht, man solle sich stets auf das Verhalten der Menschen, die Macht ausüben achten und gegebenenfalls daraus lernen. Ebenso kann einem beim Glauben an eine gerechte Welt passieren, dass andere einen ausnutzen oder verdrängen. (vgl. ebd. 18ff.) Pfeffer macht in seiner Auseinandersetzung mit Macht, insbesondere im Kontext eines Unternehmens, darauf aufmerksam, dass es in der menschlichen Psychologie liegt mit Machtspielen und politischen Intrigen vorzugehen, wenn man Macht anstrebt oder bereits erlangt hat, und diese verteidigen will. (vgl. ebd. 307f.)

3.7.2.2. Führungsmacht aus der Sicht der Psychologie

Dagmar Diergarten, Psychologin mit Schwerpunkt Unternehmenskultur und Mitarbeiterbeurteilung (vgl. Gros 1994, 453) erweitert die Perspektive auf das Machtgefälle Führungskraft – Mitarbeiter von Flügge. Nicht nur die Führungskraft kann Druck auf einen Mitarbeiter ausüben, das Machtverhältnis funktioniert auch umgekehrt. Wie? Indem sie die Macht nicht einseitig und ausgehend von der Führungs-kraft ortet,

⁵ In diesem Kontext bezieht sich mächtig auf die Positionen der Menschen, die sie beruflich ausüben. Pfeffer bezeichnet sie als interessante Menschen, weil sie „interessante Dinge tun, welche den Einsatz von Macht und Einfluss mit sich bringen“ (Pfeffer 2011, 344)

sondern auch beim Mitarbeiter selbst erkannt und formuliert. Auch Mitarbeiter können durch ihr Fachwissen, ihre Erfahrungen und ihrer Expertise eine entscheidende Kraft in dieser Machtbeziehung sein. In diesem Sinne appelliert sie hier die gegenseitige Abhängigkeit vor allem als Führungspersonen gut zu bedenken und beachten, und zu reflektieren, welche Folgen Führungsverhalten und Machtausübung haben kann. (vgl. Diergarten 1994, 213)

Dem gegenüber steht die zugegeben wiederum die Informiertheit der Führungskräfte, Klöfer stellt hier fest, dass in einem Unternehmen Information als Herrschaftswissen behalten wird, die „mancher ungern mit den ihm unterstellten Personen teilt“ (Klöfer 2001, 65).

Anhand dieser Beispiele wird klar, in welcher (informativen) Abhängigkeit Mitarbeiter und Führungskräfte zu einander stehen und so Machtausübung tagtäglich praktiziert wird. Einen wertvollen Beitrag leistet dann doch Diergarten mit ihrer Erkenntnis, dass auch die Führungskräfte selbst in Abhängigkeit der Mitarbeiter stehen, und somit Macht in einer anderen Form zurückfließen kann. Falsches Führungsverhalten kann die Machtergreifung der Mitarbeiter reizen und ebenso Konsequenzen für Führungspersonal wie auch letztendlich für das Unternehmen haben.

3.7.2.3. Führungsmacht aus der Sicht der Soziologie, nach Pierre Bourdieu

Soziologe Bourdieu verbindet die Macht der Sprache mit gesellschaftlichen oder sozialen Strukturen. Die Anwendung der Sprache verleiht Kompetenz, ob durch Wortwahl, Wortschatz oder Grammatik, aus der Sprache selbst gehen Beziehungen wie auch Hierarchien hervor. (vgl. Kapitel 3.7.) Bourdieu hält aber weiter fest, dass die sprachliche Kompetenz nicht zwingend mit der fachlichen Kompetenz einhergeht, sondern sie oftmals auch ein Zeichen der statusabhängigen Kompetenz ist:

Die legitime Sprachkompetenz ist die einer autorisierten Person – einer „Autorität“ – statusbedingt zugeschriebene Fähigkeit, bei offiziellen (*formal*) Anlässen die legitime, das heißt offizielle (*formal*) Sprache zu benutzen, die autorisierte Sprache, die Autorität bedeutet, das beglaubigte und glaubwürdige oder, mit einem Wort, *performative* Wort, das (mit aller Aussicht auf Erfolg) Anspruch auf Wirkung erheben kann.“ (Bourdieu 1982, 48f.)

Allerdings legitimiert nicht allein die Sprachkompetenz das sprachliche Machtverhältnis, Bourdieu fügt die Wichtigkeit der „institutionalisierten oder nicht-institutionalisierten – *Anerkennung* durch eine soziale Gruppe“ (ebd.) hinzu, denn die symbolische Machtausübung kann nur den gegebenen sozialen Bedingungen stattfinden, und belegt dies am Beispiel des Philosophen:

Soll die bedeutungsschwere Sprache des Philosophen so verstanden werden, wie er das möchte, müssen die sozialen Bedingungen gegeben sein, unter denen er überhaupt erst erreichen kann, daß ihm die Bedeutung beigemessen wird, die er sich selber beimißt. (ebd. 51)

Zusammengefasst bedeutet das, dass die Wirkung von Autorität zum einen von der Sprachkompetenz abhängt, aber umso mehr von der institutionalisierten Anerkennung seiner Position.

3.7.3. Zusammenfassender Rückblick zum Diskurs: Führung und Macht

Führungsmacht kann aus mehreren Perspektiven erläutert, beschrieben und begründet werden. Es zeigt sich allerdings, dass im Prozess der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation sich mehrere Träger von Macht herauskristallisieren. Es kann eine Person per se schon für Macht und Führung stehen, ohne dass diese überhaupt interagiert oder spricht. Auch ein Sprecher, der vielleicht noch nicht als Führungsperson institutionalisiert ist, kann durch Sprache symbolische Macht erlangen und ausüben. Bis hin die Sprache selbst kann zum Träger von Macht werden, in dem sie eine Machtbeziehung formuliert und einfordert. Bourdieu zeigt, dass Macht ihre Träger in der Gesellschaft sucht und findet, und sich durch gewisse Symbole Machtassoziationen institutionalisiert und sichert. Dies wirkt sich darauf aus, wie unbewusst Macht und Autorität erlebt und gelebt werden. Als eine wichtige Disziplin, die Macht aus eingelebten Prozessen wieder ins Bewusstsein holet und zu thematisiert, erweist sich die Führungsethik. Im Folgenden geht es darum den Forschungsstand wie auch den Forschungsgegenstand der Führungsethik zu betrachten und relevante Aspekte für die Kommunikationswissenschaft zu erläutern.

3.8. Führungsethik – Über den ethischen Umgang von Führungs-personen mit Mitarbeitern

Aus der Sicht der Führungsethik werden Führungskräfte und Mitarbeiter nicht als Machsträger zentralisiert, ihre Beziehung von Mensch zu Mensch ist dabei von Bedeutung und, dass sie sich „gegenseitig in ihrer *Würde* und *Persönlichkeit* achten und schützen sollen“ (Jäger 2001, 1). Die Führungsethik beschäftigt sich konkret mit der Arbeitssituation⁶ von Führungspersonen und ihren Mitarbeitern und setzt sich zur Aufgabe, das Spannungsfeld von Führung in der Internen Unternehmenskommunikation, sowohl den betroffenen Personen als auch den ökonomischen Ansprüchen entsprechend, zu gestalten. (vgl. ebd. 12) Dazu zeigt Jäger nach Ulrich ein Spannungsfeld bei der Führung von Mitarbeitern:

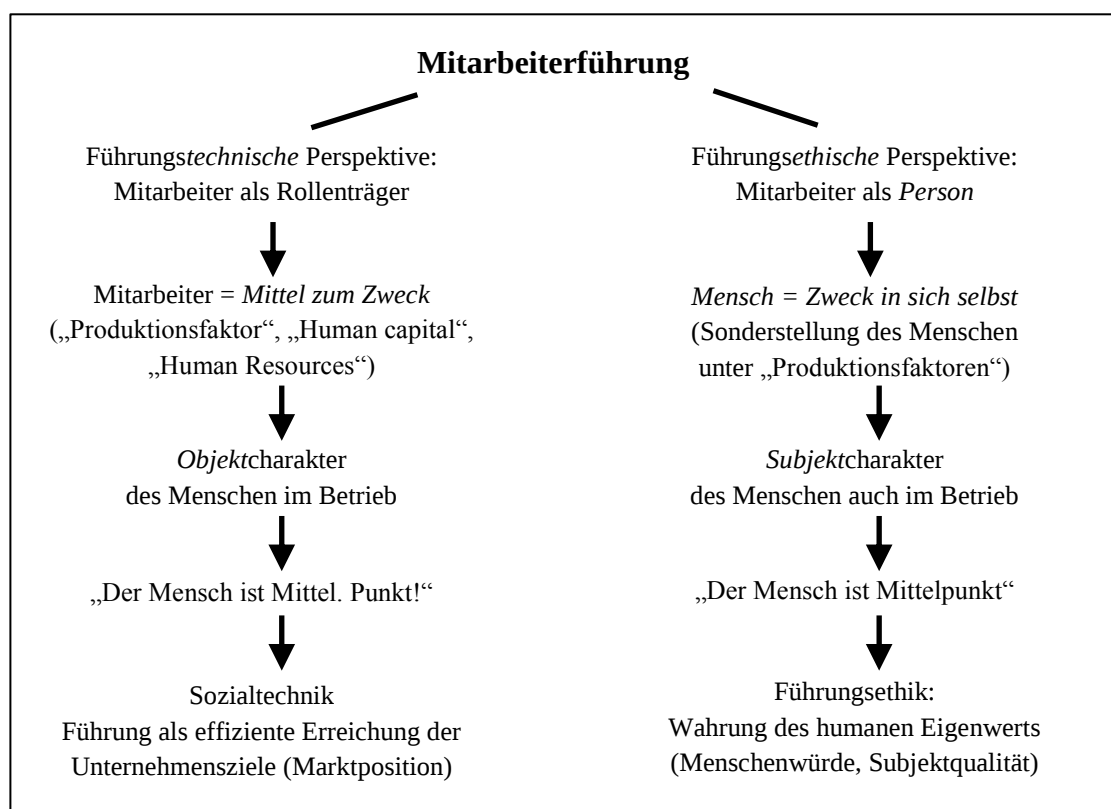


Abbildung 5: Spannungsfeld zwischen einer führungsethischen vs. führungstechnischen Perspektive (Ulrich 1998, zit. nach Jäger 2001, 14)

⁶ Arbeitssituation wird hier nach Jäger definiert: Eine Arbeitssituation ist gleichzeitig auch eine Führungssituation. Die Arbeitssituation ist ein menschengerechter Ort an dem nicht nur gute/moralische Absichten gelten, sondern auch sachgemäße Vorschläge, damit Macht und Herrschaft geeignet übersetzt werden kann. (vgl. Jäger 2)

Diese Perspektive hebt sich deutlich von der wirtschaftlichen und psychologischen Betrachtungsweise ab und rückt näher an die Kommunikationswissenschaft, deren Anspruch es ja auch ist den Menschen per se und seine Persönlichkeit beim Kommunikationsprozess nicht außer Acht zu lassen.

Jäger erweitert das Verständnis von Führung in der Internen Unternehmenskommunikation um die „Begünstigung humaner Leistung“ (ebd. 2) und meint, dass das Führen von Mitarbeitern als ein menschengerechter Umgang durch strukturelle und soziale Bedingungen den bestehenden Willen Arbeit zu leisten auch begünstigt. Konflikte im Verhältnis Führungsperson – Mitarbeiter entstehen in erster Linie auf Basis von verschiedenen Wertvorstellungen und sind nicht zwingend auf die unterschiedlichen Machtpositionen zurückzuführen. (vgl. ebd. 1ff.) Jäger analysiert und interpretiert unterschiedliche Studien, um mehr über die Wahrnehmung der Arbeitssituationen zu erfahren und aussagen zu können. Er beschränkt sich nicht nur auf den Mitarbeiter, der überwiegend in einem untergeordneten Machtverhältnis steht, sondern wendet sich auch den Führungspersonen zu. Jäger stellt fest, dass auch Führungskräfte sich in einem persönlichen Problemfeld bewegen, sobald ihre persönlichen Wertvorstellungen mit den (wirtschaftlichen) Entscheidungen des Unternehmens in einen Konflikt geraten. (vgl. ebd. 28ff.)

Für die Gestaltung von Arbeitsplätzen sollen Führungsgrundsätze herangezogen werden, damit die Arbeitssituation menschengerecht und sachgemäß wird. Die Führungsgrundsätze sind auf einem institutionalisiertem Dokument niedergeschrieben und soll ein „normsetzendes Konzept für dezentrale Führungs- und Kooperationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen“ (ebd. 41) darstellen. Sie wurden bereits in den 80ern in Unternehmen implementiert oder zumindest vorgesehen. (vgl. Wunderer 1983, 36ff.)

Auch bei Klöfer ist die Forderung nach Führungsgrundsätzen zu finden, sie sind Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiterkommunikation gelingt und daher unverzichtbar. (vgl. Klöfer 2001, 104)

Die Führungsethik bringt den wertvollen Anspruch mit, genauer auf die zwischenmenschlichen Beziehungen zu achten, aber auch auf den Menschen selbst. Durch die Bewusstmachung der Spannungsfelder und der aktiven Kommunikation können viele Konflikte auf der Beziehungsebene gelöst werden, um so die

Kommunikation auf der Sachebene weiterführen zu können, um die inhaltlichen Ziele der Führung in der Internen Unternehmenskommunikation zu verfolgen.

Mit den bisherigen Erkenntnissen aus den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen soll nun die Führung in der Internen Unternehmenskommunikation anhand der drei kommunikationswissenschaftlichen Theorien – Systemtheorie, Theorie des kommunikativen Handelns und dem symbolischer Interaktionismus – diskutiert werden. Ziel ist es herauszufinden, ob der jeweilige kommunikationswissenschaftliche Anspruch gegeben ist und wie er erfüllt bzw. legitimiert ist.

4. Führung aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft

In Druckers Vorwort zu „*Die ideale Führungskraft*“ spricht er eine zentrale Fragestellung dieser Arbeit an und formuliert diese wie folgt: „Es ist keineswegs ausreichend bewiesen, daß Menschen wirklich geführt werden können.“ (Drucker 1993, 7). Im Zuge seiner Auseinandersetzung, welche Eigenschaften eine ideale Führungskraft haben muss und wie diese einzusetzen sind, geht er aber nicht weiter auf diese Aussage ein. Der Anspruch dieser Arbeit kann und wird es nicht sein, dies zu beweisen oder zu widerlegen, wohl aber den Versuch zu unternehmen aus der kommunikationswissenschaftlichen Sicht das *Führen* von Mitarbeitern in der Internen Unternehmenskommunikation zu erörtern und zu diskutieren. In diesem Sinne erfolgt in den nächsten Subkapiteln eine Diskussion zu Führung aus der jeweiligen Perspektive einer kommunikationswissenschaftlichen Theorie. Anschließend kommt es zur Reflexion und der Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen.

4.1. Führung in der Kommunikation aus systemtheoretischer Sicht

Im ersten Kapitel zu den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wurde die Systemtheorie bereits beschrieben und die wichtigsten Begriffe geklärt. Dieses Kapitel soll hinsichtlich des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit vertiefend auf die Systemtheorie zurückgreifen und (mögliche) Antworten diskutieren.

Die Systemtheorie ermöglicht ganzheitliche Betrachtungsweisen auf das Zusammenwirken von Unternehmen, Führungspersonen ihren Mitarbeiter und ihrer Kommunikation. So kann ein Unternehmen als ein Ort für die Ausübung von Herrschaft und / oder Produktion verstanden werden, was Luhmann auch auf die verwandten Begriffe Ordnung und Organismus zurückführt (vgl. Kapitel 1.2.1 und Luhmann 1993, 335). Bruhn erkennt beim systemtheoretischen Ansatz als zentralen Fokus die „**Bewältigung der Komplexität**“ (Bruhn 2003, 27), die allerdings erst erfolgen kann, wenn Aufbau und Vorgänge eines Systems analysiert werden. Genau dies tut die

Systemtheorie auch, indem sie Systeme bis auf ihre kleinste Form und ihre (re)produzierende Operation (Psychisches System, Interaktionssystem, Soziales System etc.) ausfindig macht und definiert, und sie in den Kontext ihrer Umwelt(en) stellt. Bruhn betont in diesem Zusammenhang auch das besondere Interesse der Systemtheorie, die Wechselbeziehung und die gegenseitige Beeinflussung zwischen den Objekten und Subjekten eines Systems zu analysieren, stellt aber gleichzeitig fest, dass die Systemtheorie die Auswirkungen der Interaktionen auf den einzelnen Kommunikator nicht voraussagen kann. (vgl. ebd. 27f.)

Nun ist die Frage zu stellen, ob es innerhalb der Systemtheorie möglich ist zu führen? Denkt man an Luhmanns zentrale These zurück: „Nur die Kommunikation kann kommunizieren.“ (Luhmann 1995, 37) und an die Erkenntnisse über Führung, als Form von kommunikativer Verhaltensbeeinflussung, müsste man die Frage stellen, hat die Kommunikation in einem sozialen System das Ziel der Verhaltensbeeinflussung? Ein solcher Schluss kann allerdings pauschal nicht so gesetzt werden.

Geht man es systematisch an und betrachtet Luhmanns Annahme: „Organisationssysteme sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und Entscheidungen wechselseitig miteinander verknüpfen.“ (Luhmann 1993, 341f.) können wir die Entscheidungen heranziehen, um hier an einen Anknüpfungspunkt zur Führung zu haben. Führungskräfte, wie auch Mitarbeiter treffen Entscheidungen, die je nach dem keine, kleine oder große Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben können.

Eine Entscheidung ist eine kommunikative Handlung, die aus möglichen Entscheidungsalternativen eine auswählt und umsetzt, somit „[...] hat jede Entscheidung eine doppelte Einheit, nämlich (1) die Relation der Differenz der Alternativen und (2) die ausgewählte Alternative selbst. Die Entscheidung wird vollzogen als Substitution der einen Einheit für die andere, als Substitution von (2) für (1)“. (ebd. 338) Für Luhmann ist die kausale Zuschreibung von Entscheidung und Handlung dennoch unangemessen, weil es keiner Kongruenz von Entscheidung und Handlung bedarf: Nicht jede Handlung erfordert auch eine Entscheidung und nicht jede Entscheidung eine Handlung.

Im Unterschied zu Handlungen, die als gegeben hingenommen oder in ihrem typischen Ablauf erwartet werden, haben Entscheidungen ihre Identität nicht im Ablauf eines bestimmten

Geschehens, sondern in der Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten (Alternativen), die sich an der gewählten Alternative nur dokumentiert (aber nicht in der gewählten Alternative besteht). (Luhmann 1993, 337)

Es lässt sich also im nächsten Schritt ableiten, Organisationen sind soziale System, ihre Reproduktion besteht aus der Kommunikation und Entscheidungen, können als kommunikative Handlungen begriffen werden.

Greift man nun noch einmal auf das Verständnis von Organisation aus dem Kapitel 1.2.1. zurück, in dem eine Organisation in einem Funktionssystem, beispielsweise der Wirtschaft, fungiert, kommen wir wieder auf das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld. (vgl. Krause 1996, 167f.)

Krallmann schlüsselt dazu in einer Abbildung die wichtigsten Zusammenhänge zwischen Funktionssystemen wie Politik, Wirtschaft, Erziehung, Wissenschaft usw. und ihren zugehörigen Funktionen, Kodes, Programmierungen etc. auf, und dokumentiert so ihr Zusammenwirken. Betrachtet man die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien und die kommunikativen Elementaroperationen von Politik und Wirtschaft, hat dies im Kontext eines Unternehmens ebenso Relevanz. Die Unternehmenspolitik wie die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben sowohl Bedeutungen als auch Auswirkungen auf die Mitglieder des sozialen Systems des Unternehmens. Die Bedeutung für den Menschen per se können wir an dieser Stelle nicht weiter ausfindig machen, daher erfolgt im nächsten Punkt eine Annäherung über die Ziele eines Systems.

Modernes Funktions-system	Erziehungs-system	Politik-system	Religions-system	Wissen-schafts-system	Wirtschafts-system	Rechts-system
Funktion	Veränderung von Menschen; Regulierung von Karrieren	Verteilung von Macht	Glaubens-sicherheit	Erkenntnis-gewinn	Erzeugung und Regulierung von Knapp-heiten zur Entproblema-tisierung künftiger Bedürfnis-befriedigung	Konflikt-vorsorge; Beobachtung und Regulie-rung von konformen Verhaltens-erwartungen und Norm-qualitäten
Kommunikative Elementar-operation	Unterricht	kollektiv bindende Entscheidung	(Glaubens-bekenntnis; Gebet; kirchliche Liturgie)	Wahrheits-behauptung; Publikation	Zahlung	Rechts-behauptung; Rechts-sprechung; Normfest-legung
Symbolisch generalisiertes Kommunikations-medium	Lernende (Schüler, Studierende etc.)	Macht	Glaube	Wahrheit	Geld(und Eigentum)	Recht
Kode	gut/schlecht; Lob/Tadel	Regie-rung/Op-position	Imma-nenz/Tran-szendenz	wahr/unwahr	zahlen/nicht zahlen (haben/nicht haben)	recht/unrecht
Program-mierung	Lehrpläne; Prüfungen; Zensuren	Ideologien; Parteipro-gramme	(Auslegung der heiligen Schriften, wie z.B. Bibel, Koran, Talmud)	Theorien und Methoden	Preise	Gesetze; Urteile; Ver-ordnungen; Verträge

Abbildung 6: Übersicht Kommunikations-, Medien- und Gesellschaftstheorie (Krallmann 2001, 340)

4.1.1. Führung als Funktion der Systemerhaltung

Innerhalb der formalen Grenzen einer Organisation können Interaktionssysteme und andere soziale Systeme entstehen. Innerhalb einer Organisation kann ein soziales System entstehen mit dem Ziel und Funktionalität einer bestimmten Produktion, de facto eine bestimmte Abteilung oder auch kleiner, eine Arbeitsgruppe. Dazu ist kommunikatives Geschehen notwendig und für die Koordination eben auch die Führung. Krause interpretiert bei Luhmann das Verständnis von Führen als eine erweiterte Form von Autorität, die als sozial generiertes Medium Einfluss ausüben will. „F. [Führung] hat ihren Grund oder ihre selbsterzeugte → Geltung darin, daß deshalb eigene

Folgebereitschaft besteht, weil andere Folgebereitschaft zeigen.“ (Krause 1996, 100) Führung kann dabei in einfachen, aber auch differenzierten Systemen auftreten. In formal organisierten sozialen Systemen tritt Führung als „funktionales Äquivalent für die nicht ausreichende Steuerungsleistung sozialer Normen in Erscheinung“ (ebd.).

Das Führen ist somit ein regulierendes Instrument, das sicherstellt, dass durch das Führen auch die Folgebereitschaft aufrecht bestehen bleibt.

Soziologe Gabor Kiss betrachtet in „*Einführung in die soziologischen Theorien II*“ Parsons Theorie⁷ zu Gesellschaft und sozialen Systemen, und stellt fest, dass das soziale System einen immanenten Willen zur Ordnung hat, und inkludiert auch die Mitglieder:

So wie das Individuum ein originäres Interesse an der Stabilisierung seiner Beziehung zur Umwelt hat, hat auch »das System« ein originäres Interesse daran, sich funktionsfähig gestalten zu können. Das System setzt »standards« [sic!] als »Wegweiser« für den geordneten Verlauf zwischenmenschlicher Beziehungen und Wertmuster als »Leitbilder« für die Chance der Internalisierbarkeit gewünschter Zielorientierungen. (Kiss 1973, 165f.)

Für den Erhalt und der Zielerreichung sind also Instrumente möglich, die der Steuerung und Regulierung dienen. Im Falle der Führung sprechen wir von einem kommunikativen Instrument, das zusätzlich zu den Normen und Regelungen in einem sozialen System dem Erfolg und der Zielerreichung der innewohnenden Operation dient. Führung in der Kommunikation hat also eben das Ziel der Folgebereitschaft, die auch Krallmann betont: „Das Erfolgsziel der Kommunikation liegt mithin darin, dass auch befolgt wird, was mitgeteilt wurde.“ (Krallmann 2001, 329) Wenn die zielführende Anweisung durch Sprache das Erfolgsziel von Kommunikation ist, kann dies im Zusammenhang mit Führung auch so gelten. Führung ist dann erfolgreich, wenn das ausgeführt wurde, was kommuniziert wurde und wiederrum verstanden wurde.

Die Bedeutung des Menschen im systemtheoretischen Kontext ist, dass dieser durch seine Handlungen zum Erfolg oder zum Misserfolg eines Systems beitragen.

[...]so kann man diesen [meint den Menschen] beispielsweise als ein Handlungssystem betrachten. Elemente des Systems „Mensch“ sind dann dessen Handlungen, welche ganz bestimmte

⁷ Niklas Luhmann war Student bei Talcott Parsons und beschäftigte sich ausführlich mit Parsons strukturfunktionalem-systemtheoretischen Ansatz. Viele Aspekte seiner Systemtheorie sind auf Parsons Theorie zurückzuführen. (vgl. Krallmann 2001, 309f.) In diesem Sinne kann Parson herangezogen werden, um weitere Erklärungen aus der Systemtheorie gewinnen zu können.

Funktionen erfüllen und damit jeweils zum Erreichen oder Verfehlen der Ziele beitragen, die ein Mensch verfolgt. (Burkart 1998, 65)

Beziehen wir uns weiter auf Burkarts Ableitung nach Rühl, dass „nur ein Teil der Handlungen, zu denen Personen fähig sind und die sie ausüben, für das System relevant“ (Rühl 1969a, 195 zit. nach Burkart 1995, 430) sind, werden weitere Bedürfnisse und menschliche Erwartungen für die Systemerhaltung irrelevant beziehungsweise nicht behandelt.

Was uns zu den Grenzen der Systemtheorie bringt und im nächsten Kapitel genauer erläutert werden soll.

4.1.2. Grenzen der Systemtheorie bei der Betrachtung von Führung im Kommunikationsprozess

Führung in einer Organisation hat ganzheitlich betrachtet zweierlei Funktionen, zum einen die Unternehmenspolitik zu wahren, und den wirtschaftlichen Erfolg durch ihre Regulierungsfunktion sicherzustellen. Im sozialen System selbst dient die Führung als funktionale Erweiterung der Systemerhaltung hinsichtlich der Zielerreichung.

Was nach Bruhn bereits angeführt wurde, ist die Unmöglichkeit Auswirkungen und Effekte von Operationen in einem Individuum, oder beispielsweise nur dem Psychischen System einschätzen oder gar berücksichtigen zu können. (vgl. Bruhn 2003, 27f.)

Den Menschen selbst zu erfassen und zu beschreiben, fällt in der Systemtheorie schwer: „Der Mensch mag für sich selbst oder für Beobachter als Einheit erscheinen, aber er ist kein System.“ (Luhmann 1985, 67f.) Daher können wir nur das System beobachten und seine Operation feststellen, warum aber ein Mensch dann so handelt und nicht anders, ist nur in der Auswirkung im sozialen System relevant. Wir können mittels Systemtheorie keine Auskunft über Motive des Menschen geben.

4.2. Führung in der Kommunikation nach der Theorie des kommunikativen Handelns

In den Kapiteln 1.1.2. und 1.2.2. wurde bei Habermas festgestellt, dass Kommunikation beziehungsweise das kommunikative Handeln auf die Verständigung abzielt, unabhängig von der (Gesprächs)Situation. Nun soll das kommunikative Handeln von Führungsperson und Mitarbeiter genauer betrachtet werden, um die Führung in der Internen Unternehmenskommunikation klären zu können.

4.2.1. Vernunftgeleitete Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeiter?

In der idealen Sprechsituation unterstellen wir kommunikativ Handelnden die Einhaltung der Geltungsansprüche, sowie die Zurechnungsfähigkeit von einem Gespräch in einen Diskurs treten zu können aber auch zu wollen, im Falle des Zweifels an den Konsensus der Rede. Habermas ist überzeugt, wir können davon ausgehen, dass kommunikativ Handelnde „kompetente Beurteiler“ (Habermas 1971, 125) sind. Diese Kompetenz macht er daran aus, dass, die an der Kommunikation Beteiligten nicht (nur) von ihrem Sachverstand aus entscheiden und eine Sprechsituation (be)urteilen, sondern *vernünftig* sind. (vgl. ebd.) Wie charakterisiert sich diese Vernunft? *Vernünftig sein*, bedeutet bei Habermas nicht nur, im Falle einer Nachprüfung von wahren oder falschen Konsensus, empirisch vorzugehen und durch Beobachtung und Befragung zu prüfen, sondern die Wahrhaftigkeit einer Äußerung messen zu können, in dem man selbst wahrhaftig kommuniziert, das heißt, „wenn er [Sprecher / kommunikativ Handelnde] sich noch andere täuscht“ (Habermas 1971, 131).

Damit stellt sich die Frage für diese Arbeit, ob eine Führungsperson überhaupt vernünftig kommuniziert oder kommunizieren kann?

Ein Sprecher äußert sich wahrhaftig, wenn er die Intention, die er im Vollzug seiner Sprechakte zu erkennen gibt, sich oder anderen nicht bloß vortäuscht, sondern tatsächlich meint – wenn er beispielsweise ein Versprechen, das er gibt, auch halten will; oder eine Behauptung, die er macht,

auch verteidigen will; oder eine Warnung, die er ausspricht, mit guten Gründen und in der Absicht, schädliche Folgen und Nebenfolgen abzuwenden, gibt. (Habermas 1971, 131)

Selbst wenn wir über die kontrafaktische Tatsache hinwegsehen, dass empirische Rede sich von der theoretischen bzw. idealen Sprechsituation unterscheidet, ist der Konflikt an der Ausgangssituation erkennen. Führungspersonen können aufgrund ihrer Vorgaben seitens der Unternehmensleitung oft gar nicht wahrhaftig den Mitarbeiter entgegen treten und sprechen, da sie nicht die eigenen Interessen vertreten oder der eigenen Vernunft folgen *dürfen*, sondern das Unternehmen bzw. eine Organisation vertreten, die nicht kommunikativ Handelnden Prinzipien folgen.

4.2.2. Herrschaftsfreie Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeiter?

Ein weiterer Aspekt der Theorie des kommunikativen Handelns ist, die hierarchiefreie Kommunikationsbasis. Habermas plädiert, dass in der idealen Sprechsituation nur Sprecher zugelassen sind, die als Handelnde auch die gleichen Chancen haben regulative Äußerungen auszusprechen. Regulativa sind eine von vier klassifizierten Sprechakten und dienen der praktischen Anwendung von Sätzen: wie Befehle, Warnungen, Empfehlungen, Verboten, etc., ihre Verwendung dient der Unterscheidung von Sein und Sollen. (vgl. Habermas 1971, 112ff.)

Diese Bedingung ist im Rahmen eines Unternehmens zwischen einem Mitarbeiter und Vorgesetzten unrealistisch und kaum gegeben; zwar hat ein Mitarbeiter die Chance sich zu widersetzen oder zu kritisieren, allerdings heben die möglichen Konsequenzen für den Mitarbeiter die Chancengleichheit wieder auf.

Ein Ausweg daraus könnte die Zustimmung oder auch Änderung einer Norm sein und/oder das Aufnehmen eines Diskurses:

So beruht die Geltung einer Norm auf dem Anspruch diskursiver Begründbarkeit: wir supponieren, daß die Subjekte sagen können, welcher Norm sie folgen und warum sie diese Norm als gerechtfertigt akzeptieren; damit unterstellen wir zugleich, daß Subjekte, denen wir diskursiv zeigen können, daß sie die beiden genannten Bedingungen nicht erfüllen, die entsprechende Norm fallenlassen und ihr Verhalten ändern würden. (Habermas 1971, 119f.)

So kann die Norm sein, dass ein Mitarbeiter den Anweisungen seines Vorgesetzten folgt, aufgrund der Idealisierung ihrer Handlungszusammenhänge, bis sie in einen Diskurs treten (müssen oder wollen), um ihre Handlungen und die Bedingungen ihrer Kommunikation neu zu vereinbaren.

Die herrschaftsfreie Kommunikation ist allerdings nicht nur eine kontrafaktische Theorie, sondern findet sich auch in der Psychologie. Dazu wird in symmetrische und komplementäre Kommunikation unterschieden. Dies lässt sich bei Delhees in „Soziale Kommunikation: psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft“ finden und auch für diese Arbeit heranziehen. Die symmetrische Kommunikation lehnt Delhees an der Vorstellung Habermas‘ der herrschaftsfreien Kommunikation an und verdeutlicht noch einmal die Idee, dass Akteure gleichwertig und ebenbürtig miteinander kommunizieren (können). (vgl. Delhees 1994, 20)

Diese Ausgangssituation ist allerdings zwischen einem Mitarbeiter und einer/ihrer Führungskraft nicht gegeben. Ihre Kommunikation findet demnach asymmetrisch statt. Delhees meint aber nicht, dass diese Asymmetrie in der Kommunikation von den Motiven ausgeht, sondern von den Erwartungen der Akteure. „Das soziale System konditioniert den Menschen dazu, daß er im Titel, in der Uniform und in allen anderen vom System getragenen Symbolen den Beweis sieht, daß ihr Träger oder Besitzer kompetent ist.“ (ebd.)

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist demnach idealisiert herrschaftsfrei (oder auch symmetrisch), solange der Diskurs für beide Interaktionspartner jederzeit einfordert werden kann. Was Habermas nicht beantwortet, ist, welche Konsequenzen die Einforderung eines Diskurses für die Interaktionspartner haben kann. Was würde passieren, wenn ein Mitarbeiter die Norm kritisiert und ändern möchte. Habermas plädiert stets die vernunftgeleitete Kommunikation und diese kann auch an dieser Stelle idealisiert herangezogen werden.

4.2.3. Führung als normreguliertes Handeln?

Habermas möchte seiner Universalpragmatik, den Bedingungen einer idealen Verständigungssituation, auch Überlegungen zur sozialen Ordnung und dem

menschlichen Zusammenleben hinzufügen. Dabei zieht er wichtige Erkenntnisse aus der soziologischen Handlungstheorie und greift auf Mead, Weber, Parsons usw. zurück. Aus soziologischer Sicht ist vor allem der Aspekt von erfolgreich koordinierten Intentionen und Handlungen zwischen Menschen im gemeinschaftlichen oder auch gesellschaftlichen Kontext von Bedeutung. (vgl. Krallmann 2001, 281.)

Habermas fügt dieser soziologischen Zweckrationalität, die u.a. bei Weber zu finden ist, das Konzept kommunikativer Rationalität hinzu, das unter anderem auch das kommunikative Handeln untermauert:

Wenn wir davon ausgehen, daß sich die Menschengattung über gesellschaftlich koordinierten Tätigkeiten ihrer Mitglieder erhält, und daß diese Koordinierung durch Kommunikation, und in zentralen Bereichen durch eine auf Einverständnis zielende Kommunikation hergestellt werden muß, erfordert die Reproduktion der Gattung eben *auch* die Erfüllung der Bedingungen einer dem kommunikativen Handeln innewohnenden Rationalität. (Habermas 1981, 532)

In der Unterscheidung von strategischem und kommunikativem Handeln, ist eine unterschiedliche Herangehensweise der Koordinierung zu finden. Strategisches (oder auch teleologisches oder instrumentelles) Handeln – siehe dazu auch die Auseinandersetzung mit den Handlungstypen bei Habermas im Kapitel 1.2.2.1. Handlung – meint eine regelgeleitete und erfolgsorientierte Einstellung gegenüber den Handlungen. „Das zweckrationale Handeln ist dann strategisch (z.B. Dienstanweisung oder militärischer Befehl), wenn die technische Einflussnahme einem Subjekt bzw. Interaktionspartner gilt und mithin eine Sozialhandlung vorliegt“ (Krallmann 2001, 294), die beide verständigungsorientiert bestimmen.

Im Sinne einer Unternehmung gilt es nach Habermas die gemeinschaftliche Situation zu definieren und die persönlichen Ziele, erfolgs- und/oder verständigungsorientiert, beider Interaktionspartner zu klären, um so handeln zu können. Trifft ein Individuum auf eine soziale Gruppe oder auf Mitglieder einer sozialen Gruppe richtet sich sein Handeln nach den gemeinsamen Werten. Für Habermas drücken die Normen in einer solchen Handlungssituation „ein in einer sozialen Gruppe bestehendes Einverständnis“ (Habermas 1981, 127) aus, das heißt, dass die Mitglieder voneinander erwarten dürfen und können, dass bestimmte Handlungen normreguliert ausgeführt oder unterlassen werden. (vgl. ebd.)

Kann in diesem Sinne Führung als eine Form von Normbefolgung interpretiert werden?

Das normative Handlungsmodell geht davon aus, daß die Beteiligten sowohl eine objektivierende Einstellung zu etwas, das der Fall oder nicht der Fall ist, wie auch eine normenkonforme Einstellung zu etwas, das, ob nun zu Recht oder zu Unrecht, geboten ist, einnehmen können. (Habermas 1981, 135)

Das Individuum im normativen Handlungsmodell agiert in zwei Welten, in der objektiven Welt – der Gesamtheit aller möglichen Sachverhalte – und in der sozialen Welt – als Gesamtheit möglicher interpersonaler Beziehungen. (vgl. ebd. 149 oder Kapitel 1.2.2.) Im Falle einer sozialen Gruppe ist die soziale Welt die Gesamtheit aller möglichen Interaktionen zu den dazugehörenden interpersonalen Beziehungen. Eine Norm in der sozialen Gruppe gilt oder hat ihre „*soziale Geltung*“ (ebd. 132), solange sie von den Mitgliedern der Gruppe auch „*als gültig*“ (ebd. 132) betrachtet wird. Somit lässt sich auf die Führung rückschließen, dass solange Anweisungen etc. befolgt wird, solange die soziale Gruppe Führungshandlungen als gültig und gerechtfertigt anerkennen. Des Weiteren zeigt das normative Handlungsmodell, dass auch motivationale Hintergründe in einer sozialen Gruppe bestehen können.

Ihm [meint das Handlungsmodell] zufolge gewinnen geltende Normen in dem Maße handlungsmotivierende Kraft, wie die in ihnen verkörperten Werte die Standards darstellen, nach denen im Kreis der Normadressaten Bedürfnisse interpretiert und in Lernprozessen zu Bedürfnispositionen ausgebildet werden. (Habermas 1981, 133)

Das normative Handeln in der Theorie des kommunikativen Handelns gibt Aufschluss, beziehungsweise bietet eine Erklärung, wie in einer Organisation die Kommunikations- und Interaktionsprozesse Führung, zum Beispiel in Form von Dienstanweisungen oder Aufgabenstellungen anerkannt werden können. Es lässt sich ableiten, dass Führungsverhalten und –handeln, solange als berechtigt gilt, wie es als Norm ihre soziale Geltung erhält und die Motive und die Handlungen mit den Normen übereinstimmen. (vgl. ebd. 132ff.)

4.3. Führung in der Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus

Wie bereits im Kontext der Organisationsdefinition bei Mead im Kapitel 1.2.3. lässt sich Folgendes wiederholen: Der Mensch als Teil eines Ganzen, reagiert in einer organisierten Form, gestaltet aber durch seine individuelle Haltung auch die institutionalisierte Haltung mit: „Indem er eine beliebige institutionalisierte Haltung ein-nimmt, organisiert er in dem Maße, wie er eine vollständige Identität aufzuweisen hat, den ganzen gesellschaftlichen Prozeß“ (Mead 1968, 311f.). Auf die gegenseitige Haltung und Reaktion von Mitarbeiter und Führungskraft lässt sich umlegen, dass eine Unternehmung erst funktionieren kann, indem jedes Mitglied die Haltung des anderen einnehmen kann.

Das Einnehmen von Haltungen in einem gemeinschaftlichen Kontext ist insofern relevant, wenn es um die Steuerung der gemeinschaftlichen Haltung geht.

4.3.1. Führungsperson als »Leittier« bei Mead

Mead schreibt, dass es Voraussetzungen gibt, die einem Individuum unter Anwendung bestimmter Gesten es ermöglicht „die anderen Individuen zur richtigen Haltung gegenüber äußerlichen Bedingungen zu bringen“ (Mead 1968, 300). In diesem Zusammenhang spricht er von einem »Leittier«, dabei kann er nicht mit Sicherheit sagen, ob es sich dabei um bewusste Kommunikation handle und zieht das Beispiel des Mobs – einer gemeinen Masse – heran, die unter dem Einfluss eines größeren Redners steht. Die Menschen werden zwar von den Haltungen der Menschen rund herum angeregt und beeinflusst, reagiert aber als ein Ganzes. Diese Art von Kommunikation ordnet Mead Gesellschaftsformen ein, die eine Ebene unter der gesellschaftlichen Organisation ist. (vgl. ebd. 300)

Dennoch ist ab hier eine Parallele zur Führung von Menschen zu ziehen. In Meads Schriften finden sich weitere Ausführungen zur Weiterentwicklung eines solchen »Leittiers«:

Gelegentlich tritt eine Persönlichkeit auf, die eine ablaufende Entwicklung besser als andere erfassen, sich selbst zu ganzen Gruppen innerhalb der Gemeinschaft in Beziehung setzen kann,

deren Haltungen nicht in das Leben der anderen Mitglieder der Gemeinschaft eingetreten sind. Sie wird zu einer Führungspersönlichkeit. (Mead 1968, 303)

Diese Persönlichkeiten haben nach Mead die Fähigkeit in Haltungen einzudringen und ebenso zwischen verschiedenen Gruppen zu kommunizieren. Betrachtet man die Führungspersonen mit ihren Aufgaben in einem Unternehmen, so sind oder sollten auch sie in der Lage sein, zwischen dem eignen Team und der Unternehmensführung vermitteln und kommunizieren zu können. Wie sie das können? Mead führt das darauf zurück, indem die Führungsperson „seine eigene Erfahrung verallgemeinert, so daß andere durch ihn in diese Form der Kommunikation eintreten können“ und so andere Haltungen überhaupt erfasst werden können. (vgl. ebd.)

4.3.2. Selbstkritik als Instrument der Steuerung

Mead ist aber überzeugt, dass der Mensch zur Selbstkritik fähig ist. Durch das Einnehmen von Haltungen anderer, ist der Mensch auch in der Lage seine Handlungen unter Berücksichtigung seiner Beziehungen sowohl zur Gruppe (Summe der Mitglieder) also auch zu den Mitglieder zu steuern. „So wird er sich nicht nur seiner selbst bewußt, sondern auch sich selbst gegenüber kritisch; und durch diese Selbstkritik funktioniert die gesellschaftliche Kontrolle über Verhalten des Einzelnen, dank dem gesellschaftlichen Ursprung und der gesellschaftlichen Grundlage solcher Kritik.“ (Mead 1968, 302) Daraus leitet Mead weiter ab, dass die Selbstkritik gleichzeitig auch gesellschaftliche Kritik ist und, „daß kontrolliertes Verhalten durch die Selbstkritik gesellschaftlich kontrolliertes Verhalten ist“ (ebd.).

Wenn Führungspersonen selbstkritisch ihre Haltungen und Handlungen reflektieren, so sollten Führungspersonen nach Mead in der Lage sein, eigenes Verhalten zu kontrollieren, wie auch gemeinschaftliche Haltungen. Selbstkritik als Steuerungsinstrument kann allerdings von außen nicht beobachtet oder erklärt werden. Ob gemeinschaftliches Verhalten aus der selbstkritischen Handlung der zugeteilten Führungsperson erfolgreich ist oder aus der normierten gemeinsamen Haltung ist nicht klar trennbar.

4.3.3. Symbolische Bedeutung von Führung

Im symbolischen Interaktionismus ist die menschliche Gesellschaft eine „Zusammenfassung von Personen, die am Leben teilnehmen“ (Blumer 1992, 38), das tun sie durch die laufende Beteiligung an Interaktionsprozessen, in dem sie ihre Handlungen aneinander anpassen. (vgl. ebd.) Interessant ist dabei die Feststellung Blumers, dass Menschen de facto von den Bedeutungen der Objekte gesteuert werden: „Sie [die Menschen] leben in Welten von Objekten und werden in ihrer Orientierung und ihren Handeln von der Bedeutung dieser Objekte gesteuert.“ (ebd. 38f.)

Wenn Menschen von den Bedeutungen gesteuert werden, nähert man sich der Vorstellung, ob und wie Menschen geführt werden können. Durch die Bedeutungen, die sich Menschen gegenseitig geben und gemeinsam in Interaktionsprozessen schaffen, die sich dann wiederum gesellschaftlich etablieren, orientiert sich auch ihr Handeln. Bekommt eine Person nun eine bestimmte Bedeutung, so richten sich auch die Handlungen der Personen rund herum an der Bedeutung dieser einen Person.

Ihre Objekte, einschließlich der Objekte von sich selbst, werden in ihrer Interaktion miteinander gebildet, aufrechterhalten, abgeschwächt und umgeformt. Dieser allgemeine Prozeß sollte natürlich in der differenzierten Art gesehen werden, den er notwendigerweise aufgrund der Tatsache hat, daß Menschen sich in verschiedenen Gruppen zusammenschließen, daß sie verschiedenen Vereinigungen angehören, und daß sie unterschiedliche Positionen einnehmen. Sie wenden sich daher in unterschiedlicher Weise einander zu, sie leben in verschiedenen Welten, und sie steuern sich selbst mit Hilfe unterschiedlicher Sets von Bedeutungen. Dennoch muß man, ob man sich [...] mit einem Industriebetrieb [beschäftigt] erkennen, daß die Aktivitäten einer Gesamtheit durch den Prozeß des Benennens und der Interpretation gebildet werden. (Blumer 1992, 39)

Durch das Einnehmen von Positionen und das Heranziehen von Bedeutungen orientieren sich die Menschen in ihrer Gemeinschaft, in ihrer sozialen Gruppe. Die Bedeutungen im symbolischen Interaktionismus sind soziale Produkte, „sie sind Schöpfungen, die in den und durch die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden“ (Blumer 1992, 26). Die Aktivitäten wählen die handelnden Personen immer unter der Berücksichtigung der aktuellen Situation in der sie handeln müssen, sie können somit allein handeln oder in der Gruppe, sie können aber auch „zugunsten oder als Repräsentanten irgendeiner Organisation [...] handeln“ (ebd. 27).

Im Kapitel 3.4.2. wird erörtert, dass Führungskräfte als Repräsentanten ihrer Organisation angesehen werden und dadurch legitimerweise die Interessen des Unternehmens vertreten und repräsentieren. Durch ihre Repräsentation werden Symbole geschaffen, bestimmte Bedeutungen konstituiert, die die Mitarbeiter in ihrem Handeln und Denken beeinflussen. Das Wirtschaftslexikon spricht in so einem Fall von Symbolischer Führung, „nach der der *Führende* über den gezielten Einsatz von Symbolen (Sprachregelungen, Deutungsmuster, Rituale) die Akzeptanz angesichts von Konflikten parteilich getroffener Entscheidungen mit verschleiernenden Effekten innerhalb der Hierarchie nach unten abzusichern versucht.“ (Maier, o.J., Online Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: symbolische Führung) Friedemann Nerdinger, Wirtschafts- und Organisationspsychologe stellt dazu Fragen, die die symbolische Bedeutung von Führung verdeutlichen, beispielsweise:

- Warum werden die Büros Führungspersonen oder Vorständen in den oberen Etagen in einem Unternehmen angesiedelt?
- Welche Bedeutung hat es persönlich von höheren Führungspersonen informiert zu werden, statt schriftlich, elektronisch etc.? (vgl. Nerdinger 2011, 90)

Bei der Beantwortung dieser Fragen können auch unterschiedliche Bedeutungen in jedem einzelnen Mitarbeiter assoziiert werden, darauf weist auch Nerdinger hin: "Symbolische Führung verweist damit indirekt auf die zentrale Rolle der Mitarbeiter – wie sie das Verhalten des Vorgesetzten interpretieren, entscheidet darüber, wie sie darauf reagieren und damit auch über den Führungserfolg." (ebd. 90f.)

Entscheidend sind somit nicht nur die etablierten oder die beabsichtigen Bedeutungen von Führung oder Macht aus der Sicht von Führungspersonen, sondern auch die Interpretation und die Auffassung des einzelnen Mitarbeiters. Die symbolische Bedeutung von Führung beeinflusst den Mitarbeiter und sein Handeln. Des Weiteren regelt und steuert die symbolische Führung – wie nach Blumer schon anfangs festgehalten wurde – das Miteinander, konkret die Zusammenarbeit in einem Unternehmen auf allen hierarchischen Ebenen.

In Bezugnahme auf die bisher ausgearbeiteten Inhalte und Diskurse erfolgt nun der Blick auf das Erkenntnisinteresse und die damit verbundenen Forschungsfragen: Die zentrale Frage, ob sich Menschen überhaupt in und mittels Kommunikation führen lassen (können oder wollen) ist nicht eindeutig mit ja oder nein zu beantworten. Die drei gewählten Theorien der Kommunikationswissenschaft geben unterschiedliche Begründungen für das Führen von Menschen.

Aus der Systemtheorie betrachtet, ist Führung ein legitimes Mittel in der Kommunikation, solange es der Systemerhaltung dient und Menschen ihren Funktionen in einem System auch nachkommen. Dabei wird nicht der Mensch ganzheitlich betrachtet, sondern das System, in dem der Mensch agiert.

Anders sieht es in der Theorie des kommunikativen Handelns aus, hier geht man von einem idealisierten sozialen Umgang in der Kommunikation aus, der Herrschaft im kommunikativen Handeln obsolet macht. Vernunft sollte Kommunikation und das Handeln im sozialen Kontext leiten. Die Führung von Mitarbeitern kann in einer organisatorischen oder unternehmerischen Umgebung nur dann erfolgen, solange alle Interaktionspartner dies annehmen und Führung ihre soziale Geltung bekommt, da sie vernunftgeleitet ausgeführt und angenommen wird.

Im Symbolischen Interaktionismus lässt sich das Führen von Menschen aufgrund sozialisierter Bedeutungen erklären. Mit den Bedeutungen und Symbolen, die in sozialen Prozessen entstanden sind, haben sich auch Hierarchien und Persönlichkeiten mit besonderen Bedeutungen und Zuschreibungen, sowie Rechten und Pflichten etabliert. Maßgeblich ist hier die Eigenschaft des Menschen, die Haltung ihrer Gegenüber einnehmen zu können und mittels Selbstkritik und Selbstreflexion ihr eigenes Handeln steuern zu können.

Es lässt sich keine Antwort pauschalisieren, ob Menschen geführt werden können. Die Kommunikationswissenschaft kann allerdings an dieser Stelle Motive und Erklärungen zur Verfügung stellen, wie es zum Anspruch von Führung und Verhaltensbeeinflussung im sozialen Handeln gekommen ist. Ebenso bieten die Theorien ideologische Anregungen für einen achtsamen und herrschaftsfreien Umgang mit Kommunikation und der Intention der Verhaltensbeeinflussung. Daher ist der theoretische Diskurs von großer Bedeutung, es ermöglicht im nächsten Schritt die (Selbst)Reflexion, sowohl individuell als auch gesamtgesellschaftlich betrachtet.

Bei den Forschungsfragen nach Entstehung und Bedeutung von Führung in der Kommunikation können die Theorien keine belegten oder realen Antworten bieten. Die Entstehung, Entwicklung und Etablierung von *Führung* ist evolutions- wie auch gesellschaftlich bedingt. Die kommunikationswissenschaftlichen Theorien können als Basis für eine empirische Überprüfung fungieren, um so mehr über die Realität von Führung zu erforschen.

Die Bedeutung von Führung ist dann im Anschluss (einer solchen Untersuchung) zu reflektieren. Mit dem aktuellen Forschungsstand lässt sich (noch) keine ausführliche Antwort formulieren, weder für das Individuum, noch im Unternehmenskontext. Die Intention Menschen durch Kommunikation beeinflussen zu wollen, lässt sich beobachten beziehungsweise aus Handlungen oder Verhalten heraus interpretieren. Die Grenzen, auf die man bei der theoretischen Auseinandersetzung stößt, beginnen schon beim Individuum selbst, wenn es darum geht zu klären, was Führung für den einzelnen Menschen bedeutet und welche kausalen Auswirkungen nachzuvollziehen sind.

5. Conclusio

Die Führung von Mitarbeitern, als Maßnahme der Verhaltensbeeinflussung ist in der heutigen Arbeitswelt eine verbreitete Organisationsform und -struktur, die sicherstellen soll, dass die Ziele der Unternehmensleitung von den Mitarbeitern verstanden und umgesetzt werden. Führungskräfte dienen dabei als personifizierte Kommunikationsmedien, dessen Aufgaben darin bestehen, sowohl unternehmensorientierte Ziele zu vermitteln, als auch die (persönlichen wie auch kommunikativen) Bedürfnisse der Mitarbeiter im Unternehmenskontext abzudecken.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde mit Erkenntnissen und Ergebnissen aus Wirtschaftslehre und der Organisationspsychologie eine idealisierte Führungsperson mit ihren Funktionen und ihren Mitteln, im Kontext einer erfolgsorientierten Unternehmung zusammen mit ihren Mitarbeitern, erarbeitet und definiert. Bei der Frage nach der Legitimation von Führung in sozialen Situationen beziehungsweise in Unternehmen konnte zum einen die (Organisations-)Psychologie und andererseits auch die Soziologie in Anlehnung an Bourdieu Antworten liefern. Demnach ist Führung ein wechselseitiger Prozess, der Über- und Unterordnung voraussetzt, und sich im sozialen Zusammenhang gegenseitig bedingt, zum anderen spielt die (symbolische) Macht eine wichtige Rolle. Wie Macht erlebt und gelebt wird, ist eine Frage der Perspektive und der gesellschaftlich, aber auch interpersonell institutionalisierten Machtsymbolen. Führungspersonen werden anhand der ihnen zugeschriebenen Macht erkannt und anerkannt. Durch die laufende Interaktion verfestigen oder entstehen neue Formen von Machtsymbolen.

Aus unternehmens- und/oder erfolgsorientierten, aber auch persönlichen Gründen können Führungspersonen ihre Macht und Autorität bewusst und gezielt gegenüber ihren Mitarbeitern einsetzen (oder auch verstärken). Solange die Ausübung von Macht nicht thematisiert und reflektiert wird, kommt es zu einer Normierung in sozialen (Arbeits-) Beziehungen, bis hin zu einer eigendynamischen Steigerung der Ausübung von Macht. An dieser Stelle hat die Führungsethik gezeigt, dass Führung unter Rücksichtnahme ethischer Werte möglich ist. Verantwortungsvolles Führen bedeutet dem Mitarbeiter als Mensch gegenüberzutreten, und diesen nicht als Leistungsträger zu sehen und zu behandeln.

Was die Kommunikationswissenschaft betrifft und die Legitimation von Führung in der Kommunikation, so erfolgte eine Annäherung über die unterschiedlichen Theorien.

In der Systemtheorie findet die Führung von Mitarbeitern insofern ihre Berechtigung, als dass sie der Systemerhaltung dient. Menschen in sozialen Systemen nehmen eine Funktion ein, die ganzheitlich zum Systemerhalt, ja sogar zum Systemerfolg beitragen. Was aber die Systemtheorie nicht berücksichtigen kann, ist die Auswirkung und die Bedeutung eines jeden Mitgliedes, welche Konsequenzen der autoritäre Umgang und die Kommunikation für den Menschen hat.

In der Theorie des kommunikativen Handelns lassen sich wertvolle Vorsätze für die Kommunikation und das soziale Miteinander orten. Sie finden sich in den idealisierten Sprech- und Handlungssituationen und vernunftgeleiteten Vorstellungen von kommunikativem Handeln. Durch die Möglichkeit des Diskurses können alle Interaktionspartner – Mitarbeiter wie auch Führungskraft – die Kommunikations- wie Handlungssituation thematisieren und definieren. Führung muss nicht normreguliert bleiben, es kann Thema eines Diskurses werden, damit bestimmtes Führungsverhalten keine soziale Geltung mehr erhält und somit neue Bedingungen für das Miteinander vereinbart werden. Ob und welche Konsequenzen die Einforderung nach Diskurs für die zwischenmenschliche und/oder auch professionelle Beziehung hat, ist aus dieser Theorie nicht eindeutig zu beantworten. Es ist vor allem die vernunftgeleitete Kommunikation, die maßgeblich in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungsperson ist.

Im Symbolischen Interaktionismus handeln Menschen aufgrund sozial-etablierter Bedeutungen und nehmen so am Interaktionsprozess, am Leben teil. Mit den Bedeutungen, die sich Menschen gegenseitig geben, und die gemeinsam in Interaktionsprozessen geschaffen wurden, hat sich auch die Führung von Mitarbeitern in Unternehmen institutionalisiert. Die Bedeutungen von Macht und Autorität spielen dabei eine wichtige Rolle. Erst durch die gemeinsame Interaktion und durch die Selbstkritik können Bedeutungen mobilisiert werden. In der Selbstkritik wie auch Selbstreflexion, und durch die Eigenschaft des Menschen die Haltung seiner Gegenüber einnehmen zu können, kann eigenes Verhalten gesteuert werden. Hier liegt die Chance Führungsverhalten zu korrigieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu definieren.

Aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft, die mehrere Optionen, im Sinne von Theorien und Ideologien, der Betrachtung von Kommunikation hat, lässt sich erkennen,

dass Führung zwar eine Berechtigung und Etablierung in zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialen Situationen gefunden hat, nicht aber jede Form freier Machtausübung bedingt. Grundsätzliche Werte und Intentionen sollten durch Anteilnahme an Kommunikation und laufenden Diskursen verhandelt und vereinbart werden. Führung versteht sich nicht als eine Norm, sondern als kommunikatives Privileg zwischenmenschlicher Kommunikation in einer Arbeitssituation. In diesem Sinne bietet die wissenschaftliche Auseinandersetzung wichtige Impulse und Fragen, die kontinuierlich thematisiert werden sollten. Diese können auch für empirische Untersuchungen maßgeblich sein. Die Reflexion dieses Themas sollte in Unternehmen sowohl offen mit allen Mitgliedern stattfinden, wie auch bei jedem einzelnen angeregt werden.

6. Quellenverzeichnis

6.1. Literaturverzeichnis

Albach, Horst (1983): Zum Einfluß von Führungsgrundsätzen auf die Personalführung. Seiten 2-16. In: Wunderer, Rolf (1983): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Poeschel

Almaney, Adnan (1974): Communication and the systems theory of Organization. In: The Journal of Business Communication. Vol. 12. Issue 1. Seiten 35-43

Alznauer, Michael (2013): Natürlich führen: Der evolutionäre Quellcode der Führung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag

Bastian, Johannes [u.a] (2007): Feedback-Methoden: erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. Weinheim [u.a.]: Beltz

Blaschke, Anja (2008): Persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung als Instrument der Mitarbeiterführung. Seiten 147-159. In: Dörfel, Lars (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm c/o primus

Blumer, Herbert (1992): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. Seiten 23-39. In: Burkart, Roland / Hömberg, Walter (1992): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: Braumüller

Bourdieu, Pierre (1990): Was heisst sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tausches. Wien: Braumüller

Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen

Bruhn, Manfred, (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung. 3., überarb. u. erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Burkart, Roland (1995): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder; Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft- 2., überarb. u. aktualisierte Aufl. - Wien [u.a.]: Böhlau

Burkart, Roland (1998): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder; Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft- 3., überarb. u. aktualisierte Aufl. - Wien [u.a.]: Böhlau

Delhees, Karl H. (1994): Soziale Kommunikation: psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdt. Verlag

Diergarten, Dagmar (1994): Der Betrieb als soziales System: Verhalten in Gruppen. Seiten 205-222. In: Gros, Eckhard (1994): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe Verlag

Dörfel, Lars (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm c/o primus

Drucker, F. Peter (1993): Die ideale Führungskraft. Düsseldorf [u.a.]: Econ

Faßler, Manfred (1997): Was ist Kommunikation? München: Fink

Fengler, Jörg (2009): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim [u.a.]: Beltz

Flügge, Gerd (1994): Mitarbeiterführung im Betrieb. Seiten 223-248. In: Gros, Eckhard (1994): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe Verlag

Foucault, Michel (1979): Sexualität und Wahrheit. Bd. 1. Der Wille zum Wissen. Aus dem Französischem von Ulrich Raulf und Walter Seitter: Histoire de la sexualité, I: La volonté de savoir. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Fuchs-Heinritz, Werner / König, Alexandra (2011): Pierre Bourdieu: Eine Einführung. 2.Aufl. – Konstanz: UVK

Habermas, Jürgen (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. Seiten 101-141. In: Luhmann, Niklas / Habermas, Jürgen (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Habermas, Jürgen (1976): Was heißt Universalpragmatik? Seiten 174-272. In: Apel, Karl-Otto (1976): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Habermas, Jürgen (1992): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2. Zur Kritik der funktionalen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Herbst, Dieter (1999): Das professionelle 1x1. Interne Kommunikation. Berlin: Cornelsen Verlag

Kielholz, Annette (2008): Online-Kommunikation: Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Kiss, Gabor (1973): Einführung in die Soziologischen Theorien II. Vergleichende Analyse soziologischer Hauptrichtungen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 2., überarb. u. erw. Aufl. - Neuwied: Luchterhand

Knappe, Manfred (2001): Wenn der Nationalstolz mitspielt. Beispiel: Interne Kommunikation beim Aufbau des Luftfahrtkonzerns EADS. Seiten 201-219. In: Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 2., überarb. u. erw. Aufl. - Neuwied: Luchterhand

Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Ed. Sigma

Krallmann, Dieter / Ziemann, Andreas (2001): Grundkurs Kommunikationswissenschaft. Mit einem Hypertext- Vertiefungsprogramm im Internet. München: Fink

Krause, Detlef (1996): Luhmann-Lexikon: eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Stuttgart Enke

Luhmann, Niklas (1968): Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse. Seiten 7-24. In Luhmann, Niklas /Habermas, Jürgen (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Luhmann, Niklas (1985): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl. – Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Luhmann, Niklas (1985a): Die Autopoiesis des Bewußtseins. Seiten 402-446. In: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Jg. 63, 1985, Heft 4

Luhmann, Niklas (1995): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdt. Verlag

Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hamburg: Hans Bredow-Institut

Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius

Mead, George Herbert (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Aus dem Amerikanischen von Ulf Pacher: Mind, Self and Society. From the standpoint of a social behaviorist. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Merten, Klaus (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag

Miller, Henry (2009): Was ist Führungskräftekommunikation? Seiten 28-37. In: Kinter, Achim / Ott, Ulrich / Manolagas, Eliza (2009): Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch. Frankfurt am Main – F.A.Z.

Morris, Charles W. (1934): George H. Mead als Sozialpsychologe und Sozialphilosoph. Seiten 13-38. In Mead, George Herbert (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Aus dem Amerikanischen von Ulf Pacher: Mind, Self and Society. From the standpoint of a social behaviorist. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Nerdinger, Friedemann W. (2011): Führung von Mitarbeitern. Seiten 81-94. In: Nerdinger, Friedemann W. [u.a] (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarb. Aufl. – Berlin: Springer Verlag

Pfeffer, Jeffrey (2011): Macht. Warum manche sie haben und andere nicht. Originalausgabe (2010): Power: why some people have it and others don't. Ins Deutsche übersetzt von Petra Pyka. Kulmbach: Börsenmedien AG

Pinnow, Daniel (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Rehbein, Boike / Saalman, Gernot / Schwengl Hermann [Hg.] (2003): Pierre Bourdieus Theorie des Sozialen. Probleme und Perspektiven. Konstanz: UVK

Roth, Roland (2013): Autorität und Unterwerfung. Seiten 25-31. In: Scherr, Albert (2013) [Hg.]: Soziologische Basics: Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Schulz, Jürgen (2009): Yes we can. Paradoxien der Führung und ihre Auflösung durch Repräsentation. Seiten 11-21. In: Kinter, Achim / Ott, Ulrich / Manolagas, Eliza (2009): Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch. Frankfurt am Main – F.A.Z.

Schützeichel, Rainer (2003): Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Tellings, Ben (2009): Führung als Fair Deal. Seiten 7-9. In Kinter, Achim / Ott, Ulrich / Manolagas, Eliza (2009): Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch. Frankfurt am Main: F.A.Z

Thommen, Andreas (1981): Innerbetriebliche Information: Kompendium der betrieblichen Kommunikation. Bern [u.a.]: Haupt

Jäger, Urs (2001): Führungsethik. Mitarbeiterführung als Begünstigung humaner Leistung. Bern [u.a.]: Haupt

Watzlawick, Paul [u.a.] (1993): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8., unveränd. Aufl. - Bern [u.a.]: Huber

Wacquant, Loic (2003): Der »totale Anthropologe«. Über die Werke und das Vermächtnis Pierre Bourdieus. Seiten 17-23. In: Rehbein, Boike [u.a.] (2003): Pierre Bourdieus Theorie des Sozialen. Probleme und Perspektiven. Konstanz: UVK

Winterstein, Hans (1998): Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. 2., überarb. Aufl. - München [u.a.]: Hampp

Wunderer Rolf (1983): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/Betriebsverfassung. Seiten 35-72. In Wunderer Rolf (1983): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Poeschel

Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: West-deutscher Verlag

6.2. Linkverzeichnis

Berwanger, Jörg / Wichert, Joachim / Haric, Peter / Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmung, online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2675/unternehmung-v13.html> aufgerufen am 22.2.2014 um 13:37

Haric, Peter / Berwanger, Jörg/ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmen, online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2942/unternehmen-v11.html> aufgerufen am 22.2.2014 um 12:26

Maier, W. Günter/ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: symbolische Führung, online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78611/symbolische-fuehrung-v5.html> aufgerufen am 11.03.2014 um 21:34

Müller, Katja (2007): Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation. In Gruppendynamik und Organisationsberatung. Juni 2007, Ausgabe 38, Issue 2, Seiten 149-164. Download URL: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11612-007-0012-9> aufgerufen am 24.9.2013 um 16:45

Schewe, Gerhard / Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html> aufgerufen am 22.2.2014 um 13:34

Universität Hohenheim (Letzte Aktualisierung: 25.08.2008): Profil Prof. Dr. Dr. habil. Claudia Mast. URL: <https://media.uni-hohenheim.de/69022.html?typo3state=persons&lsfid=3765> aufgerufen am 18.01.2014 um 14:26

6.3. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungstypen, Habermas.....	42
Abbildung 2: Typen von Kommunikationsprozessen als Ausgangspunkt der Integration, Bruhn.....	49
Abbildung 3: Bewertungskriterien der Information, Thommen.....	69
Abbildung 4: Vergleich Führungsstil klassisch vs. modern.	80
Abbildung 5: Spannungsfeld zwischen einer führungsethischen vs. führungstechnischen Perspektive, Ulrich.....	91
Abbildung 6: Übersicht Kommunikations-, Medien- und Gesellschaftstheorie, Krallmann	98

Abstract (deutsch)

Führungspersonen und -positionen sind heutzutage in jedem Unternehmen zu finden. Von der Kernaufgabe *Mitarbeiter zu führen* verspricht sich die Unternehmensleitung effizientes Arbeiten, die Zielerreichung und somit den Erfolg ihres Unternehmens. Die Führung von Mitarbeitern dient dabei als Instrument Mitglieder eines Unternehmens zu mobilisieren, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Doch was bedeutet Führung, und wie kann Führung aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft begründet werden?

Der Fokus dieser Arbeit liegt darin, einen kommunikationswissenschaftlichen Diskurs zu initiieren, mit dem Ziel das Führen von Menschen anhand der Systemtheorie, der Theorie des kommunikativen Handelns und des Symbolischen Interaktionismus zu reflektieren. Das bedeutet das Führen im Sinne der beabsichtigten Verhaltensbeeinflussung jeweils mittels einer kommunikationswissenschaftlichen Theorie zu hinterfragen und zu begründen. Betrachtungsrahmen ist dabei die Interne Unternehmenskommunikation, als eigene Disziplin, die die Führung von Mitarbeitern als ein Instrument der Unternehmenskommunikationsstrategie versteht. Es wird somit die *Führung als Instrument Interner Unternehmenskommunikation*“ untersucht.

Abstract (englisch)

Nowadays there are leaders and executive positions in almost every company. Corporate management wants to assure by establishing leadership effectiveness, achieving objectives and in this way success for the company. In order to mobilize, motivate and retain employees, leadership is used instrumentally in organizations. But what does leadership mean and how can communication studies explain leading employees?

The focus of this analysis is a scientific discourse of leadership in consideration of the communication theories as system theory, theory of communicative action and symbolic interactionism. Leadership as an intention to influence behaviour will be reflected by use of a theory. In analysis of the meaning of leadership the framework is the internal communication of a company. This paper discusses *leadership as a tool of internal corporate communication*”

Curriculum Vitae

Ioana-Alexandra Musat

Kontakt: alexandra_musat@gmx.at

Studium:

Seit 2010 Magister - Studium: Publizistik und
Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

2004 - 2009 Bakkalaureat - Studium: Publizistik und
Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

Schule:

06/2004 Matura

1996 - 2004 Bundesgymnasium und Bundesrealgymnasium ; Anton –
Brucknerstraße in Wels/ OÖ

1993 - 1996 Volksschule Pernaau in Wels/ OÖ

1992 - 1993 Volksschule Lichtenegg in Wels/ OÖ

Beruf:

Seit 10/2013 Social Media Beratung bei Media Brothers GmbH

08/2011 – 07/2013 Redaktionsleitung und konzeptionelle Entwicklung von
Content- und Social Branding Strategien bei ambuzzador
Marketing GmbH

08/2010 Auslandspraktikum bei Camera de Comert si Industrie
Bacau – Wirtschaftskammer Bacau, Rumänien

05/2010 – 05/2011 Ehrenamtliche Mitarbeit bei Kompass -Beratungszentrum
für neue EU BürgerInnen und bei United Youth Of Europe

04/ 2006 – 11/2009 Programm-Mitarbeiterin, Hörserservice bei Hitradio Ö3

08 – 12 /2005 Onlineredakteurin und Webseiten-Pflege bei Just Landed
Österreich - www.justlanded.com

Sprachen: Deutsch & Rumänisch (Muttersprache), Englisch (verhandlungssicher),
Französisch (Grundkenntnisse)