
Interne Kommunikation – ein Begriff revisited

2

Peter Szyszka und Melanie Malczok

Zusammenfassung

Wie viele Begriffe im Feld von Public Relations und Organisationskommunikation gehört auch der Terminus »interne Kommunikation« zu den Begriffen, die im Fachkontext in Praxis und Wissenschaft semantisch mehrdeutig belegt sind. Dieser Beitrag setzt sich vor dem Hintergrund der Beiträge des vorliegenden Bandes mit dieser Problematik auseinander, prüft den theoretischen Rahmen und unterbreitet einen Problemlösungsvorschlag, der optimierend gedachtes internes Kommunikationsmanagement eng mit den Prozessen formeller und informeller interner Kommunikation in Beziehung setzt.

2.1 Problematisierung

Eine Durchsicht gängiger Fachliteratur zu interner Unternehmens- oder Organisationskommunikation vermittelt – oberflächlich betrachtet – den Eindruck, als würde in weiten Teilen des Fachdiskurses *eigentlich* Einigkeit darüber herrschen, was gemeinhin unter interner Kommunikation bzw. den analogen Begriffen interne Organisations- oder Unternehmenskommunikation verstanden wird. Danach umfasst *interne Organisationskommunikation* »sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder Empfänger (Rezipient) beteiligt sind und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten« (Schneider et al. 2014, S. 451). Als *interne Unternehmenskommunikation* bezeichnet werden »sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis hin zu Krisensituationen

und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden« (Mast 2014, S. 1123).

Bei beiden vorstehenden Definitionen ist der Organisationstyp austauschbar (z. B. gegen Verband); im zweiten Fall wäre dazu lediglich »Mitarbeiter« durch »Mitglieder« zu ersetzen. In diesem Sinne sind die Begriffe Synonyme zu *Mitarbeiter- oder Mitgliederkommunikation*, wenn hierunter »alle kommunikativen oder informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmen oder einer Organisation ablaufen« (Einwiller et al. 2008, S. 223), verstanden werden. Es geht also um alle jene kommunikativen Prozesse, derer es bedarf, damit Organisationen funktionieren, operieren und letztlich existieren können. Diese umfassen gleichermaßen »verfassungskonstituierende Beziehungen« wie »die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens« einer Organisation (Zerfaß 2014, S. 45; Zerfaß 1996, S. 290 ff.), also Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse sowie alle ablaufenden Routinen. *Interne Kommunikation* kann in diesem Sinne als ein Dachbegriff eingestuft werden, der sich auf »die Summe aller Prozesse formeller, informeller und instrumenteller Kommunikation innerhalb der Strukturen einer Organisation« bezieht (Szyszka 2006, S. 57; vgl. Buchholz und Knorre 2010, S. 31).

Insofern bedeutet die eingangs erwähnte Einschränkung »eigentlich«, dass die Tagungsbeiträge, die im vorliegenden Band dokumentiert werden, einen etwas anderen Eindruck vermitteln: Dort wird zwischen »strategisch geplanter, zentraler interner Kommunikation, der interpersonellen Kommunikation ihrer Adressaten« und Kommunikation als zentrales konstituierendes Element unterschieden, also zwischen »Kommunikation als basale Interaktion, die sich zwischen internen Akteuren und sowohl formell als auch informell vollzieht«, und »Kommunikationsarbeit« (Stehle, in diesen Band).

In vielen Fällen geht es dabei bei genauerer Betrachtung weniger um innerorganisatorische Prozesse und Strukturen, als vielmehr um strategische Kommunikation oder Kommunikationsleistungen, mit deren Hilfe das Ziel verfolgt wird, optimierend auf die Ressource Mitarbeiter oder Mitglieder einzuwirken. Buchholz betont dazu, dass der Einsatz interner Kommunikation und damit ihre Bedeutung »seit jeher« mit »der systematischen Entwicklung der Humanressourcen im zunehmenden Wettbewerb um Märkte und Marktanteile« zusammenhänge (in diesem Band), es folglich um strategische Einflussnahme und einen strategischen Erfolgsfaktor geht. Einwiller et al. haben dies an früherer Stelle als *Mitarbeiterkommunikation* bezeichnet, die »als integrativer Bestandteil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert« sein müsse (2008, S. 225).

Dahinter lässt sich in vielen Fällen ein instrumentelles Organisationsverständnis vermuten, dass Organisationsmitglieder als Werkzeuge konzeptualisiert, mit

deren Hilfe Organisationsziele erreicht werden sollen (Walter-Busch 1996, S. 2). Mitglieder sind aus dieser Perspektive Ausführende, deren organisationsbezogenes Verhalten einem von einer Führung vorstrukturierten Ablauf folgen soll. Interne Kommunikation hat dabei die Aufgabe, einen reibungslosen Vollzug zu gewährleisten, zu unterstützen oder zu ermöglichen. Eine Organisation selbst ist in diesem Verständnis Instrument zur Realisierung einer »geplanten Wirklichkeit« (ebd.). Es macht Mitglieder zu (austauschbaren) ausführenden Organen, die definierten Rollenanforderungen durch adäquates Rollenverhalten zu genügen haben; das kreative Potential individueller Rollengestaltung spielt hierbei jedoch häufig keine Rolle und verkümmert ungenutzt (vgl. Schulz, in diesem Band).

Hinter derartigen Auffassungen stehen meist nicht nur Fragen funktionaler Steuerung und Gestaltung intraorganisationaler Abläufe und Strukturen (Manageability). Kommunikationsverantwortliche wollen damit auch Leistungsfähigkeit und Leistungen von Kommunikationsmanagement gegenüber dem allgemeinen Management ausweisen, um Anerkennung und Ressourcen zu generieren. Eine derartig einseitige Auffassung von Kommunikation in und von Organisationen ist unserer Auffassung nach praxisgetrieben und blendet den theoretischen Rahmen aus, der erst ein Verstehen weiterreichender Zusammenhänge, deren kritische Reflexion und ein verantwortungsvolles Handeln ermöglicht – und zwar in Praxis und Wissenschaft. Im Folgenden wird daher der Versuch unternommen, die auch in diesem Band dargestellten Begrifflichkeiten der Forschung zu interner Organisationskommunikation zu strukturieren und zu einer schlüssigen Systematik zu gelangen.

2.2 Auswirkungen begrifflicher Unschärfe

»Für innerbetriebliche Kommunikation existieren in der Literatur eine Reihe verschiedener Begriffe: Interne (Unternehmens-)Kommunikation, interne Public Relations, Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation, um nur die gängigsten zu nennen« (Einwiller et al. 2008, S. 223). Die Autoren weisen damit auf die in diesem Bereich vorherrschende Praxis eines wenig differenzierten Umgangs mit grundlegender Begrifflichkeit hin. Was genau unter interner Kommunikation zu verstehen ist, wird zudem je nach Forschungsinteresse und empirischer Tauglichkeit anders dargestellt (vgl. ebd.), denn nicht nur Kommunikationswissenschaft, sondern auch Betriebswirtschaftslehre und insbesondere Managementlehre sowie Arbeits- und Organisationspsychologie machen interne Kommunikation zu *ihrem* Gegenstand, den sie entsprechend entlang ihres Erkenntnisinteresses definieren, oder beschreiben diesen schlicht und unscharf als »all forms of communication within the organization« (Vercic et al. 2012, S. 225).

Weiterhin erklärt sich begriffliche Unschärfe auch aus der Historie der Auseinandersetzung mit interner Kommunikation, deren fachliche Systematisierung einst in der Praxis begann und mittels fachlichem Alltagsvokabular eingeleitet wurde, ohne Begriffe und Denkmodelle tiefer gehend zu hinterfragen (vgl. Preusse et al. 2013). Dies gilt auch für andere Bereiche von Organisationskommunikation, Public Relations und Kommunikationsmanagement. Westerbarkey (2013, S. 21) nennt diesen Zustand einen »Geburtsfehler« der verwendeten Theorien, welcher nachhaltig Genauigkeit, Ordnung und Übereinstimmung beeinflusst. Es erfordert Präzision, Kohärenz und Anschlussfähigkeit der verwendeten Begriffe, da diese »wiederum zentrale Gütekriterien empirischer Ergebnisse sind« (ebd.). Es stellt sich jedoch in Anlehnung an Mertens Ausführungen zu Strategie die Frage, ob diese Diffusität nicht in Wirklichkeit eine »willkommene Aura höherer Wichtigkeit verbreitet, ohne dass jemals geklärt werden muss, was sich genau dahinter verbirgt« (vgl. Merten 2013, S. 103). Denn als zentrale Kenngröße einer Profession gilt schließlich auch, dass sich Kompetenz einer externen Beurteilbarkeit weitgehend entzieht (Pfadenhauer 2003, S. 83).

Deutlich wird eine bereitwillige Nutzung begrifflicher Unschärfen in der Praxis z. B. am »inkom.Grand Prix«,¹ einem Wettbewerb, der Medien der Mitarbeiterkommunikation auszeichnet, zur Selbstbeschreibung aber wie selbstverständlich den Dachbegriff nutzt und verwässert. Diese Praxis der begrifflichen Verkürzung (zu Gunsten praxisnaher Anschlussfähigkeit?) scheint jedoch ein durchgängiges Merkmal des Umgangs mit strategischer Kommunikation zu sein (vgl. Preusse et al. 2013, S. 117 f.). Großen Teilen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Public Relations muss ebenfalls vorgehalten werden, dass sie schon den semantisch mehrdeutigen Grundbegriff Public Relations in gleicher Weise undifferenziert und mehrdeutig verwenden (vgl. Szyszka 2009, S. 135 f.) – und zwar so, wie sie ihn in beobachteter Praxis vorfinden. Kritik und Lösungsvorschläge zu präziser Ausdifferenzierung, die vor knapp einem Jahrzehnt in den Fachdiskurs eingebracht wurden und eine exaktere wissenschaftliche Beobachtung ermöglichen (Szyszka 2006, S. 56 ff.), blieben weitgehend unbeachtet, wie z. B. die Beiträge des vorliegenden Bandes ausweisen.

Dieses Problem ist in der Kommunikationswissenschaft nicht neu. Rühl hat bereits vor ziemlich genau drei Jahrzehnten darauf hingewiesen, dass eine Beschäftigung mit »Problemen menschlicher Kommunikation (Humankommunikation)«, zu denen heute auch Organisationskommunikation einschließlich interne Kommunikation zählen, immer auch die Beschäftigung mit einer »Alltagsproblematik« sei (1985, S. 230). Unausgesprochen stellte er dabei den Gedanken in

1 Vgl. www.inkom-grandprix.de.

den Raum, dass dies zur Übernahme von Begriffen und Denkmodellen der Praxis verleite, weshalb er seinerzeit für die wissenschaftliche Auseinandersetzung »ein hinreichendes Denkzeug zur Theoriebildung« forderte, was »eine ausgereifte Begrifflichkeit und eine problemadäquate Methodik« voraussetze (ebd.): Begriffe und Definitionen als Rüstzeug zu wissenschaftlicher Beobachtung und Beschreibung, deren Schlüsseloperation Unterscheidung ist. Später plädierte er mit Blick auf Public Relations dafür, »PR-Theorien des Alltagsverstandes« von »PR-Anwendungstheorien« und »kommunikationswissenschaftlichen PR-Theorien« zu unterscheiden (Rühl 1992, S. 36). Wissenschaftliche Beobachtung macht es entsprechend notwendig, den Beobachterstandpunkt und das Erkenntnisinteresse zu deklarieren und ein differenzierendes Fachvokabular zur Beschreibung zu nutzen. Letztlich käme eine differenzierte begriffliche Verwendung auch der Praxis zu Gute, denn »PR operiert erfolgsorientiert [...], und erfolgreiche (Organisations-)Kommunikation erfordert nicht nur genaue Kenntnisse über die Entstehung, Strukturen und Prozesse von Öffentlichkeiten, sondern auch deren präzise terminologische Reflexion« (Westerbarkey 2013, S. 21); dieser Anspruch schließt eine interne Öffentlichkeit ein.

2.3 Annäherung: Organisation und Mitgliedschaft

Die ontologische Vorstellung, dass Mitglieder einer Organisation Teil des Ganzen und damit immer »in« einer Organisation sind, wie dies auch der Begriff »intern« suggeriert, ist auch jenseits eines systemtheoretischen Zugangs nicht unproblematisch. Es erscheint nur scheinbar einfach und eindeutig, zwischen innen|außen bzw. Zugehörigkeit|Nicht-Zugehörigkeit zu einer Organisation zu unterscheiden. Oliveira und Wiesenberg machen dies in ihrem Beitrag (in diesem Band) am Beispiel von Non Governmental Organisations und Kirchen deutlich. In beiden Fällen wird die ›Binnenstruktur‹ von unterschiedlichen Typen von Mitgliedschaft gebildet: Mitglieder als Entscheider in Führungsfunktionen, Mitglieder als Mitarbeiter in Ausführungsfunktionen der Umsetzung von Entscheidungen, und allgemeine Mitglieder bei Kirche als Gläubige oder Kirchenvolk, bei NGOs als aktiv (Mitarbeit), passiv (finanzielle Unterstützung) oder ideell Mitwirkende (Fürsprecher). An Beispielen wie Amnesty International, Greenpeace oder dem WWF ließe sich weiter zeigen, wie unterschiedlich organisationsseitige Erwartungen an aktive, passive und ideelle Mitwirkung ausfallen und wie unterschiedlich Mitgliedschaft entsprechend konstruiert sein kann. In gewisser Analogie haben Kirchen der verschiedenen Konfessionen und Glaubensrichtungen entsprechend unterschiedliche Erwartungen und Möglichkeiten an Beteiligung und Mitwirkung ihres jeweiligen Kirchenvolkes.

Aus institutioneller Perspektive ist Aufgaben- und Arbeitsteiligkeit unter den Mitgliedern ein zentrales Merkmal von Organisationen, wofür es konkrete Aufgabenbeschreibungen braucht, die individuelle Rollenerwartungen formulieren, aber auch stabile übergeordnete organisationale Erwartungsmuster als Richtgröße, die sich in sozialen Prozessen herausbilden (vgl. Schreyögg 1999, S. 9). Im Gegensatz zum systemtheoretischen Verständnis emergiert eine Organisation-Umwelt-Abgrenzung hier nicht auf ›natürliche‹ Weise, sondern wird gezielt hergestellt und ist weitgehend stabil (vgl. ebd., S. 10; Penrose 1959/2009). Organisationsmitglieder ›ziehen‹ diese Grenze durch Übernahme|Nicht-Übernahme erwarteter Verhaltensweisen. Sie werden hier »als Individuen begriffen, die im Rahmen der vorgegebenen, situativ gedeuteten Strukturen autonom handeln, Informationen individuell rezipieren und verarbeiten und Entscheidungen mittels Kommunikation gemeinsam aushandeln« (Bendel 2008 S. 209), was sie hier zum konstitutiven Element von Organisation macht. Die Übernahme von Verhaltenserwartungen entscheidet hier über die Mitgliedschaft in einer Organisation (vgl. Schreyögg 1999, S. 14 f.).

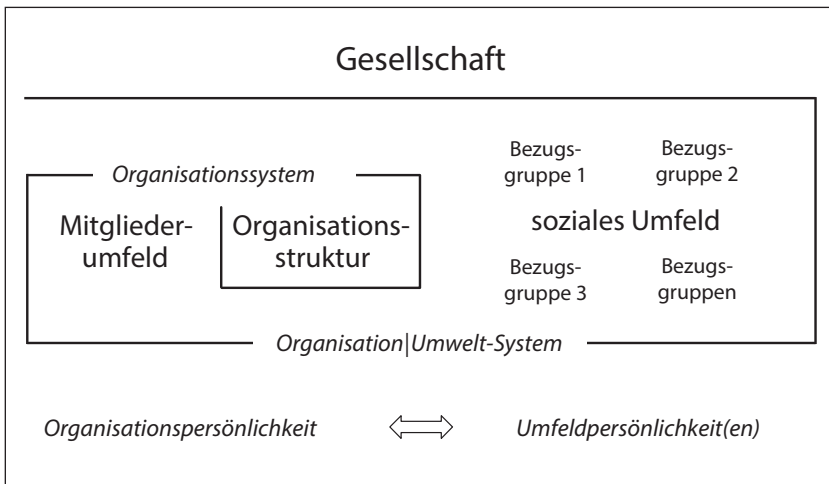
Aus systemtheoretischer Perspektive ist die Übernahme und Adaption von Erwartungen zwar ebenfalls ein zentraler Aspekt, ohne den sich Organisation auch hier nicht denken ließe. Personen werden hier jedoch ›nur‹ als »Erwartungsbündel« oder »Bündel erwartbaren Verhaltens« angesehen (Martens und Ortman 2014, S. 425). Mitgliedschaft natürlicher Personen mit ihrer Individualität spielt in dieser Perspektive keine zentrale Rolle. Sie werden stattdessen als strukturell gekoppelte, sinnverarbeitende psychische Systeme konzeptualisiert, welche durch Informationsverarbeitung und Verhalten Entscheidungen als Kommunikation bzw. Kommunikationstyp ermöglichen, der für Organisationen zentral ist und eben diese konstituiert (Luhmann 2000, S. 63). Natürliche Personen lassen sich in diesem Kontext als Repräsentanten von Organisationspersonen einstufen (Szyszka 2010, S. 95 ff.).

Kommunikation ist hierbei die kleinste unteilbare Einheit und Baustein, Organisation kein statisches Gebilde mit festen Grenzen, sondern ein dynamisches soziales Gebilde, das sich ständig selbst aus spezifischen Kommunikationsereignissen reproduziert: den Entscheidungen (Luhmann 2000, S. 62 f.). An dieser Stelle wird ein grundlegender Unterschied zu einer rein instrumentellen Sicht auf interne Organisationskommunikation deutlich: Entscheidungen werden nicht getroffen und dann kommuniziert, sie werden überhaupt erst durch Kommunikation zu Entscheidungen und können nur so Organisationsexistenz fortschreiben (vgl. Luhmann 2000, S. 63; Schoeneborn 2013, S. 105). Luhmann geht also von einer zentralen Konstitution der Organisation durch Kommunikation aus (zu den Parallelen zur CCO-Perspektive ausführlich: Schoeneborn 2013). Im Zentrum stehen Entscheidungsfindung, Entscheidung und die Kommunikation von Entschei-

dungen. Organisationsmitgliedschaft konstituiert ein wechselseitig erwartbares Verhalten unter den Mitgliedern (Luhmann 1987, S. 41). Mitgliedschaft und Repräsentation determinieren, wer in den Strukturen einer Organisation als möglicher Impulsgeber infrage kommt. Die jeweilige Rolle gibt dazu Auskunft darüber, wer zu welchen Entscheidungen befugt ist und wer nicht. Auf unterscheidbare Grade von Mitgliedschaft wird an späterer Stelle nochmals eingegangen.

2.4 Organisationsperson und Organisationspersönlichkeit

Entscheidungen lassen sich als Ereignisepisoden verstehen: Im Zeitverlauf reiht sich Episode an Episode und wird als Kommunikation zur Lebensgeschichte einer Organisation, welche Struktur und Persönlichkeit einer Organisation dokumentiert. Wenn dazu von einem Organisationssystem als Differenz und Einheit von Struktur und Mitgliedern gesprochen wird, dann meint dies, dass aus Binnenperspektive in eine abstrakte Organisationsstruktur und ein konkretes Mitgliederumfeld unterschieden werden muss. Beide werden in Außenperspektive und damit aus sozialem Umfeld der Organisation und aus dem allgemeinen gesellschaftlichen Umfeld heraus gemeinsam als ein Organisationssystem und damit als Ganzes wahrgenommen. Von ihren allgemeinen Strukturen und grundlegenden Prozessen her und damit auf der Ebene des »Was« ›funktionieren‹ Organisationen als Organisationsperson und gesellschaftliche Akteure in immer ähnlicher Weise, wobei Ähnlichkeit auf der Ebene bestimmter Organisationstypen, -untertypen usw. aufgrund der Zunahme übereinstimmender Merkmale zunimmt. Die Ausgestaltung von Strukturen und Prozessen durch Mitglieder als Repräsentanten ist zwar an diese gebunden, die Art und Weise des Umgangs hiermit und damit das »Wie« resultiert jedoch aus dem organisationskulturgebundenen Entscheiden von Repräsentanten, das sich im Sinne Bourdieus als ein – hier organisationaler – Habitus einstufen lässt (Szyszka 2012, S. 270; Schwingel 2011, S. 61 ff.). Dieser macht Organisationen in ihrer Eigenheit zu Organisationspersönlichkeiten. In ähnlicher Weise lassen sich auch die verschiedenen Gruppen oder Teile des sozialen Umfeldes einer Organisation (Bezugs-/Anspruchsgruppen, Stakeholder) aufgrund beobachtbarer oder zugeschriebener Eigenheiten organisationsseitig als (Umfeld-) Persönlichkeiten behandeln (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1 Organisationssystem und soziales Umfeld (eigene Darstellung)

2.5 Kommunikation, Information und Kommunikationsmanagement

Was bedeutet dies nun für die Frage nach dem Definiendum von »interner Kommunikation«? Das zu Definierende und damit die Bezugsgröße bildet das Organisationssystem, die Einheit und Differenz von Organisationsstruktur und dem Mitgliederumfeld als soziales System. »In sozialen Systemen, die Informationen in der Form von Kommunikation erzeugen und weiterbehandeln, muss man *Themen* und *Funktionen* der Kommunikation unterscheiden« (Luhmann 2000, S. 59; Hervorhebung im Original): *Themen* differenzieren Kommunikation sachlich und strukturieren sie zeitlich, während sich die *Funktionen* auf Autopoiesis, die Selbsterhaltung und Fortschreibung hier des Organisationssystems durch Anschlussfähigkeit und Anschluss neuer Kommunikationsepisoden beziehen (vgl. ebd., S. 59 f.). Kommunikation ist nach Luhmann Produkt eines Prozesses dreifacher Selektion, bestehend aus Information, Mitteilung und Verstehen (1984, S. 201). Eine Kommunikation lässt sich als ein Ereignis oder eine Episode auffassen, die durch die Art des Verstehens ein ganz bestimmtes Sinnkonstrukt hervorbringt. Dieses schließt an die vorhergehende Kommunikation an und fordert zum Anschluss neuer Kommunikationen und neuen Sinnkonstrukten auf, durch die Kommunikation fortgeschrieben wird, egal ob diese das vorgehende Sinnkon-

strukt bestätigen oder negieren.² Interne Kommunikation bezieht sich in diesem Sinne auf alle Prozesse und Strukturen, die sich der Einheit und Differenz von Organisationsstruktur|Mitgliederumfeld zurechnen lassen.

Wenn Organisationen selbst nur aus Entscheidungen als organisationspezifischem Typ von Kommunikation bestehen, die an Entscheidungen anschließen und auf diese Art und Weise Struktur herausbilden und fortschreiben, dann bedeutet dies, dass sich die *Funktionen* interner Kommunikation zunächst auf jene Prozessketten von Entscheidung, Anschlussentscheidungen/Umsetzung, neuer Entscheidung, erneuter Anschlussentscheidungen/Umsetzung usw. beziehen, die sich im Organisationssystem Organisationsstruktur|Mitgliederumfeld, als Kommunikationen aneinander anschließen. Dies ist unabhängig davon, welche Mitglieder mit welchem Kopplungsstatus im Einzelfall einbezogen sind und welche nicht; es geht um die Funktionen, die von in Dienst gestellten psychischen Systemen erbracht werden. Oder anders ausgedrückt: Es geht um das Operieren von Mitgliedern im Namen und unter Zurechenbarkeit zur betreffenden Organisation, weshalb sich bei Mitgliedern besser von Repräsentanten sprechen lässt. Adressierbar ist eine Organisation organisations- und repräsentantenbezogen (Szyszka 2010, S 95 ff.).

2.6 Struktur und Programm

Durch systeminterne Operationen bilden Systeme Strukturen heraus. Diese strukturieren Erwartungen und Handlungen, was Funktionserfüllung ermöglicht. Rollenerwartungen an Mitglieder und Mitgliedschaft werden entsprechend erst durch Entscheidungen handlungsleitend. Diese Verhaltenserwartungen basieren auf Entscheidungsprogrammen, die Organisationen zur Reduktion von Kontingenz als erwartbare Handlungsmuster herausbilden. Diese bündeln Entscheidungskriterien und lassen sich in zwei Programmtypen unterscheiden (Luhmann 2000, S. 260 f.):

- *Konditionalprogramme* als inputbezogene Prüfung arbeiten mit *wenn/dann-Ketten*. Diese legen fest, welche Handlungen innerhalb einer Organisation als akzeptables Verhalten gelten und erlaubt sind: Alles, was nicht erlaubt ist, ist verboten (vgl. ebd., S. 263).

2 Der Sinn einer Kommunikationshandlung ist hierbei jedoch nicht gleichbedeutend mit ihrer Intention. Die letzte Entscheidung über den Inhalt einer Kommunikationshandlung wird vom Verstehenden bestimmt.

- *Zweckprogramme* sind freier in der Ausgestaltung, denn hier lautet die Leitoperation umgekehrt, was nicht verboten ist, ist erlaubt (ebd., S. 266 f.). Während Konditionalprogramme in richtig|falsch unterscheiden, operieren Zweckprogramme auf eine unsichere Zukunft hin. Erlaubt ist, was zweckdienlich erscheint, weshalb hier von Outputorientierung gesprochen wird. Zweckprogramme sind dennoch nicht minder restriktiv: Zweckprogramme »entziehen Komponenten dieser Orientierungsform der Disposition derjenigen Stellen, die das Programm durchzuführen haben« (ebd., S. 269). Entscheidungen trifft der Programmgeber. Mittel, die sich durch Zielerreichung bewähren, werden zu Präferenzen und bilden neue Entscheidungsroutrinen heraus.

2.7 Interne Öffentlichkeit

Werden Organisationsstruktur und Mitgliederumfeld miteinander in Beziehung gesetzt, dann haben die vorstehenden Ausführungen schon angedeutet, dass nicht pauschal von Mitgliedern gesprochen werden kann, sondern auch hierarchisch unterschiedliche Typen von Mitgliedschaft zu unterscheiden sind, wobei »hierarchisch« hier für nichts anderes als Unterschiede in Reichweite, Verbindlichkeit und Tragweite von Entscheidungen als differenzierende Merkmale steht. Wenn in der Praxis zwischen Organisationsleitung|Mitarbeitenden oder zwischen Führung|Ausführung unterschieden wird, dann treffen beide Gruppen jeweils andere Entscheidungen. Organisationsleitung oder Führung ist hier häufig in der Rolle des (übergeordneten) Programmgebers, dessen Entscheidungen normativen Charakter besitzen und abgeleitete Programme und tatsächliches Handeln determinieren. Entscheidungen von Mitarbeitenden oder Ausführenden folgen Konditionalprogrammen, operieren mit Zweckprogrammen, bestimmen konkretes Handeln, haben von der Reichweite her aber ein deutlich geringeres Einflusspotential. Sie finden eher in der Ausgestaltung der Zweckprogramme und in der Entscheidung hinsichtlich des Befolgens der Konditionalprogramme statt. Organisationsmitglieder aktivieren dabei immer dann abweichende Problemlösungsstrukturen, wenn die vorgegebene Struktur ihrer Ansicht nach die Erreichung des vorgegebenen Zwecks behindert (Schreyögg 1999, S. 17f.). Da Ziel und Zweck nicht teleologisch vorgegeben sind, sondern individuell gesetzt werden (vgl. Luhmann 2000, S. 266), sind Organisationen gefordert, Sinn- und Verstehensstruktur nachvollziehbar zu vermitteln, um koordiniertes Handeln zu ermöglichen (vgl. hierzu auch Winkler in diesem Band).

Eine zentrale Distinktion zwischen Führung und Ausführung besteht in deren unterschiedlicher Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Dabei ist hier weniger die fehlende Möglichkeit des Mitentscheidens relevant als vielmehr das da-



<http://www.springer.com/978-3-658-11021-5>

Interne Kommunikation im Wandel

Theoretische Konzepte und empirische Befunde

Huck-Sandhu, S. (Hrsg.)

2016, VII, 274 S. 25 Abb., 20 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-11021-5