

1. Einleitung

„Dass wir miteinander reden können, macht uns zu Menschen.“¹
(Karl Jaspers, 1883 – 1969)

Als arbeitsteiliges Handlungssystem ist der Erfolg eines Unternehmens stets gekoppelt an das Vorhandensein funktionierender Kommunikation – und zwar insbesondere in Bezug auf die Mitarbeiterkommunikation. Denn das kommunikative Handeln mit den internen Bezugsgruppen eines Unternehmens „bildet nicht nur die Grundlage für alle Arbeitsabläufe, sondern macht selbst einen hohen Anteil des wirtschaftlichen Handelns aus“.² Vor diesem Hintergrund hat sich interne Kommunikation längst zum Erfolgsfaktor entwickelt, wenn es darum geht, die Produktivität der Mitarbeiter³ zu erhöhen und den Absatz der Produkte oder Dienstleistungen zu steigern.⁴ Was das für den Arbeitsalltag von Managern bedeutet, wird besonders deutlich, wenn man bedenkt, dass Führungskräfte heute ca. 90 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen – im Vergleich waren dies in den 70er Jahren nur etwa 75 Prozent.⁵ Piwinger/Zerfass (2007) bringen diese Entwicklung auf den Punkt: „Unternehmensführung ist heute mehr denn je auf professionelle Kommunikation angewiesen.“⁶

Doch wann eigentlich ist interne Unternehmenskommunikation *professionell*? Die Antwort auf diese Frage hängt ganz eng damit zusammen, ob sie *erfolgreich* ist. Denn professionelle Kommunikation muss erfolgreich sein – ansonsten macht sie aus unternehmerischer Sicht keinen Sinn. Sinnvoller ist es demnach zu fragen, wann und unter welchen Bedingungen innerbetriebliche Kommunikation *erfolgreich* ist. Die Lösung lautet: Nur dann, wenn sie die von Seiten der Unternehmensleitung vorgegebenen Kommunikationsziele auch erreicht. Der Faktor *Erfolg* lässt sich auf diese Weise als ein wesentliches Qualitätskriterium innerbetrieblicher Kommunikation definieren und bildet somit den Ausgangspunkt des wissenschaftlichen Interesses der vorliegenden Arbeit: Die empirische Analyse innerbetrieblicher Kommunikation in einem internationalen Aluminiumkonzern soll am Beispiel der Einführung eines Managementsystems zur Reduzierung von Umwelt- und Gesundheitsschäden untersuchen,

1 Knischek (2009: 32).

2 Brünner (2009: 158).

3 Der leichten Lesbarkeit halber verwendet die vorliegende Arbeit das generative Maskulinum.

4 Vgl. Herbst (2003: 193).

5 Vgl. Oelert (2003: 2).

6 Piwinger/Zerfass (2007: 1).

- nach welchen Maßstäben interne Kommunikation aus linguistischer Sicht als erfolgreich bewertet werden kann und
- welche sprachwissenschaftlichen Methoden zur Bewertung der Qualität interner Kommunikation herangezogen werden können.

Im Unterschied zu den meisten linguistischen Untersuchungen (inner-)betrieblicher Kommunikation basiert der dieser Arbeit zugrunde liegende methodische Ansatz nicht auf der Analyse authentischer Gespräche oder Schrifttexte, sondern auf qualitativen Leitfadeninterviews, die mit Führungskräften und Mitarbeitern über die innerbetriebliche Kommunikation zur Vermittlung des Managementsystems geführt wurden. Der Hintergrund hierfür ist, dass bei der Analyse des Untersuchungsgegenstandes nicht einzelne Gesprächssituationen wie etwa Arbeitsbesprechungen, Teamsitzungen oder Mitarbeiterschulungen im Vordergrund des Interesses stehen, sondern eine Einschätzung von der gesamten innerbetrieblichen Kommunikation am Standort des zu untersuchenden Unternehmens gewonnen werden soll. Diesem methodischen Ansatz liegt die Existenz eines sprachlichen Phänomens zugrunde, das sich als *Kommunikation* über die *im Unternehmen praktizierte interne Kommunikation* (= *funktionalisierte innerbetriebliche Primärkommunikation*) beschreiben lässt und im Folgenden *innerbetriebliche Metakommunikation* genannt werden soll.⁷

Da das eben erwähnte Managementsystem im Wesentlichen aus einem Katalog von Verhaltensrichtlinien und Handlungsanweisungen besteht, die es seitens der Mitarbeiter einzuhalten gilt, steht bei der Beurteilung des Kommunikationserfolges der handlungsorientierte Aspekt der Befolgung bzw. der praktischen Umsetzung der geforderten Maßnahmen im Vordergrund. Da sich die Mitarbeiter darüber hinaus aber auch mit dem Managementsystem identifizieren sollen, ist zusätzlich der Aspekt der Akzeptanz des Managementsystems bei der Beurteilung des Kommunikationserfolges zu berücksichtigen. Mit anderen Worten: Eine Sprachhandlung zur Vermittlung des Managementsystems kann nur dann als wirklich erfolgreich bewertet werden, wenn die damit verbundenen Richtlinien und Anweisungen nicht nur vom Mitarbeiter *umgesetzt*, sondern darüber hinaus auch hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit *verstanden* und *akzeptiert* werden.

Auf Grundlage des eben skizzierten Forschungsgegenstandes und des damit verbundenen Erkenntnisinteresses wurde für die Untersuchung folgendes Vorgehen gewählt:

7 Ausführlich zu den Begriffen *funktionalisierte innerbetriebliche Primärkommunikation* (im Folgenden auch kurz *innerbetriebliche Primärkommunikation* oder *(unternehmens)interne Primärkommunikation* genannt) und *innerbetriebliche Metakommunikation* vergleiche Kapitel 3. Wenn im Folgenden allgemein von *interner Kommunikation* oder *innerbetrieblicher Kommunikation* gesprochen wird, dann ist hiermit immer die *funktionalisierte innerbetriebliche Primärkommunikation* gemeint.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile:

- 1) in einen Theorieteil (2. Kapitel),
- 2) in einen Theorie- und Methodenteil (3. Kapitel) und
- 3) in einen empirischen Teil (4. Kapitel).

Um sich zunächst mit den Grundzügen der betrieblichen Kommunikation vertraut zu machen, erfolgt in Kapitel 2 die Definition wichtiger Grundbegriffe sowie eine kurze Einführung in die unternehmensinternen Organisations- und Kommunikationsprozesse. Anschließend folgt ein interdisziplinärer Einblick in die wissenschaftliche Forschung zur innerbetrieblichen Kommunikation aus Sicht der Angewandten Linguistik, der Wirtschaftswissenschaften, der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, der Psychologie sowie der Soziologie.

Von der Hypothese ausgehend, dass es anhand *innerbetrieblicher Metakommunikation* möglich sei, zentrale Ebenen der unternehmensinternen Primärkommunikation zu erfassen bzw. zu rekonstruieren, zu beschreiben und aus linguistischer Perspektive hinsichtlich ihrer Qualität zu evaluieren, und auf Grundlage eines *Bewertungssystems zur Beschreibung des Erfolgsgrades innerbetrieblicher Primärkommunikation* folgt in Kapitel 3 die Konkretisierung des oben angerissenen Forschungsinteresses zu konkreten Fragestellungen. Als Basis für die empirische Analyse erfolgt anschließend die Entwicklung einer *3-Schritt-Methode zur linguistischen Analyse innerbetrieblicher Metakommunikation*. Die einzelnen Schritte dieser Methode bestehen aus

- 1) der *inhaltlichen Strukturierung* des Datenmaterials,
- 2) der *thematischen Kategorisierung* der innerbetrieblichen Metakommunikation sowie
- 3) der *Evaluation der Qualität* der innerbetrieblichen Primärkommunikation.

Dabei bilden die von der Lasswell-Formel abgeleiteten *innerbetrieblichen Kommunikationsketten* das analytische Grundgerüst für den ersten Analyseschritt. Die methodische Basis für den zweiten Analyseschritt liefert die von Wichter (2005a, 2005b) entwickelte *Reihentheorie* mit ihrem spezifischen Verfahren der Reihennotation. Und für den dritten Analyseschritt steht eine Auswahl mehrerer sprachwissenschaftlicher Untersuchungsmethoden (Unternehmenskommunikatives Mehrebenen-Analysemodell) zur Verfügung.

In Kapitel 4 erfolgt schließlich die empirische Untersuchung des interviewbasierten Datenmaterials. Dazu wird zunächst das untersuchte Unternehmen mit seinen spezifischen Organisations- und Kommunikationsprozessen vorgestellt sowie anschließend die Grundidee des der Analyse zugrundeliegenden Managementsystems für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit erläutert. Danach

richtet sich der Blick auf die Erhebung des Datenmaterials, so dass in der Folge die Sichtung und thematische Kategorisierung der interviewbasierten innerbetrieblichen Metakommunikation (1. und 2. Analyseschritt) und schließlich die Evaluation der innerbetrieblichen Primärkommunikation (3. Analyseschritt) erfolgen kann.

Im 5. Kapitel sollen abschließend die der Arbeit zugrundeliegenden Fragen erneut aufgegriffen und im Hinblick auf mögliche Perspektiven für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema erörtert werden.