

# **Befähigen, Beraten, Umsetzen –**

Neue Aufgabenprofile für Kommunikationsmanager in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen

von Neele Franke

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Arts“ (M.A.)  
in Communication Management

am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft  
der Universität Leipzig

Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations

Erstgutachter: Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Zweitgutachter: Prof. Dr. Günter Bentele

Eingereicht am 29.03.2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	8
<b>Danksagung</b>	9
<b>Vorwort</b>	10
<b>1 Einleitung</b>	13
<b>2 Die ganzheitlich kommunizierende Organisation</b>	17
2.1 Anforderungen an Organisationen und ihre Kommunikation	18
2.1.1 Ganzheitlichkeit	25
2.2 Kommunikationskompetenz und -verantwortung	29
2.2 Kommunikation in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen	32
2.2.1 Verortung und Differenzierung der Kommunikationsverantwortung	33
2.2.2 Kommunikationsabteilungen in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen	38
<b>3 Beratung im Aufgabenprofil von Kommunikationsverantwortlichen</b>	45
3.1 Beratung – ein Überblick	46
3.2 Interne Beratung in Organisationen	55
3.2.1 Beratersystem	57
3.2.2 Klientensystem	62
3.2.3 Beratungssystem	65
3.2.3.1 Interaktionsbeziehungen zwischen Berater und Klient	66
3.2.3.2 Beratungsprozess	72
3.2.3.3 Formen der Beratung	75
3.2.4 Modell der internen Beratung	87
3.3 Interne Beratung durch Kommunikationsverantwortliche	91
3.3.1 Beratung durch Kommunikationsverantwortliche in der Rollenforschung	91
3.3.2 Interne Kommunikationsberatung	104
3.3.2.1 Ausprägungen der Beratungsformen	106
3.3.2.2 Determinanten der Berater- und Klientensysteme bei interner Kommunikationsberatung	115
3.3.2.3 Vorläufiges Modell der internen Kommunikationsberatung	119

<b>4 Plausibilitätsprüfung: Ausprägungen interner Kommunikationsberatung</b>	122
4.1 Methodik: Leitfadengestützte Experteninterviews	123
4.2 Durchführung und Dokumentation der Experteninterviews	125
4.2.1 Auswahl der Experten	125
4.2.2 Ableitung des Gesprächsleitfadens	126
4.2.3 Durchführung der Experteninterviews	127
4.2.4 Auswertung der Experteninterviews	128
4.3 Ergebnisdarstellung, Interpretation und Reflexion der Ergebnisse	129
4.3.1 Prozess der internen Kommunikationsberatung	129
4.3.2 Determinanten der internen Kommunikationsberatung	135
4.3.3 Ausblick – die Zukunft der internen Kommunikationsberatung	140
4.4 Modifikation des Modells der internen Kommunikationsberatung	143
<b>5 Schlussbetrachtung und Ausblick</b>	146
<b>Literaturverzeichnis</b>	155
<b>Anhang</b>	173
<b>Zur Autorin</b>	179