

Einreichung zum Wissenschaftspreis des PRVA 2008

Executive Summary

Organisation und Management von Kommunikation in Konzernen

Master Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science MSc (Communications MSc)

von

Mag.iur. Heinrich SIGMUND

eingereicht an der Donau-Universität Krems, 11. Mai 2007

Internationales Journalismus Zentrum

für den Universitätslehrgang

Communications MSc PR und Integrierte Kommunikation

Name des Betreuers

Dr. Anton F. BUM

Umfang

122 Seiten

1 Gegenstand

Kommunikation gehört zu den unverzichtbaren Elementen der menschlichen Existenz.

Neben sozialen Aspekten ist die Vielfalt an Kommunikation vor allem auch der Realisierung wirtschaftlicher Ziele gewidmet.

Konzerne sind hochkomplexe Organisationen, die Kommunikation, intern wie extern, vielfältig einsetzen. Welche Inhalte und Mittel in welcher Intensität und wann eingesetzt werden, stellt im Einsatz von teilweise enormen Budgets ein erhebliches Risiko dar.

Der Kommunikationsbereich muss richtige Einschätzungen vornehmen, geeignete Entscheidungen treffen, um der Funktion Kommunikation im Unternehmen Sinn zu geben.

Die Inhalte, die Kommunikation ausmachen, sind vielfach untersucht und beschrieben. Aufgaben, Instrumente bzw. Medien, deren Wirkung und damit mögliche Strategien sind wohl beforscht. In der Fachliteratur zur Kommunikation sind von der Imagebildung und -pflege, Kundenbindung, Information an Aktionäre bis zur internen Kommunikation mehrere strategische Aufgabenfelder definiert. Als Werkzeuge sind von der Markengestaltung, den Online Services, der klassischen Pressekonferenz und der Mitarbeiterzeitung vielfach Mittel und Wege erklärt.

„Was“ in der Kommunikation gemacht wird, bzw. sinnvoll ist, und „wie“, d.h. mit welchen Werkzeugen, lässt sich also auf breiter Basis feststellen.

Geht man von der Umsetzung der Aufgabe Kommunikation für ein Unternehmen aus, finden sich Akteure aus unterschiedlichen Bereichen im eigenen Unternehmen, die in der Kommunikationsarbeit eine Rolle spielen oder mit ihrem Handeln zumindest Auswirkungen darauf haben. Eine Gegenüberstellung der organisatorischen Eigenschaften eines Unternehmens und den Aufgaben der Unternehmenskommunikation kann eine Wechselwirkung aufzeigen. Die Struktur einer Kommunikationseinrichtung, ihre Einbettung in die gesamte Unternehmens- und Konzernstruktur sowie die Auswirkung der Struktur auf ihre Aufgaben stehen hier im Vordergrund.

2 Theorie

Kommunikation wird einerseits von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und anderen, verschieden interpretiert, andererseits auch innerhalb der Kommunikationswissenschaft unterschiedlich ausgelegt.

Auslöser und Basis der Kommunikation als berufliches Feld sind in welcher Form immer Organisationen (Verein, politische Institutionen, Unternehmen etc.).

Auch die Forschung zum Thema Organisation stellt eine Querschnittsmaterie dar, die von der Soziologie, der Betriebswirtschaftslehre, der Psychologie, der Politologie, Ökonomie bis zur Anthropologie reicht.

Die Situation der wechselseitigen Beeinflussung hat jedoch bislang wenig Eingang in die Fachliteratur gefunden.

In einer Annäherung an das Thema werden umfassend Theorien und Forschungsergebnisse aus der Organisationslehre, -entwicklung und -psychologie betrachtet, um relevante Prozesse und Wirkungen für die Kommunikation herauszufiltern, wie etwa das Gresham'sche Planungsgesetz, die Führungstheorie von Graen und das TALK-Modell von Neuberger über die Funktion von Kommunikation für die Vermittlung von arbeitsrelevanten Inhalten. Erkenntnisse über Strukturen von Organisationen, Interaktion in Organisationen, Organisationskultur und weiteren Bereichen bilden die Basis für eine Gegenüberstellung mit der Forschung über Kommunikation.

Aus dem Bereich der Kommunikation sind grundlegende Elemente der Forschung wie das Axiom über die Unmöglichkeit des Nichtkommunizierens von Watzlawick ebenso angeführt wie zahlreiche Theorien zur PR und Kommunikation wie etwa die von Bogner, Mast und Grunig. Vor allem die Kommunikationsforschung die bereits Assoziationen in Richtung des Umfeldes, der Organisation miteinbezieht, wird angeführt. Dazu zählen die Erörterung der PR-Theorien von Röttger, die Darstellung der Unternehmenskommunikation von Mast und Zerfaß sowie die der Organisationskommunikation von Theis-Berglmair, etwa am Beispiel des Verteilermodells und des Nachfragermodells über Informationsflüsse in Organisationen, jedoch auch eine kritische Würdigung der Kommunikationsansätze und Organisationsbezüge von Bruhn und Ahlers.

3 Ziel / Fragestellungen

Das Ziel dieser Arbeit ist die Zusammenhänge von Strukturen und organisatorischen Eigenschaften und der Kommunikationsarbeit für Organisationen aufzuzeigen. Die Erzeugung eines authentischen Dialogs mit Zielgruppen und die Integrierte Kommunikation werden in Beziehung zum Träger und Auslöser der Kommunikation, der Organisation gebracht.

Damit soll aus der Sicht der Organisation eine neue Perspektive auf das Arbeitsfeld der Kommunikation und auch einen Anstoß zur Schließung der Lücke in der Kommunikationsforschung geleistet werden.

Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, sämtliche Ebenen innerhalb eines Konzerns, etwa die Kommunikationsabteilung einer Division oder eines einzelnen Unternehmens auf Gestaltungspotential und Wechselwirkungen für die Kommunikationsarbeit zu analysieren.

Der Fokus liegt auf der für die konzernale Kommunikationsabteilung direkt steuerbaren Kommunikation, damit ist die Kommunikation als soziale Interaktion im Rahmen der Organisation nicht gemeint, sehr wohl wird diese jedoch als Einflussgröße dargestellt.

Ausgehend von der Problematik der Umsetzung von Kommunikation in einem komplexen Umfeld kann die Anwendung von Wissen über Organisation einerseits als Institution (= das Unternehmen) und andererseits als Prozess (= die strukturierte Gestaltung) ein zusätzliches, aber auch grundlegendes Werkzeug der Kommunikation sein, um Aufgaben besser zu erfüllen.

Um Ansätze dafür festzustellen, wird folgende Frage untersucht:

Sind die Eigenschaften eines Konzerns als Organisation relevant für die Struktur, Arbeit und Entwicklung seiner Kommunikation?

4 Forschungsdesign

Methodisch werden die Theorie der Organisationslehre und der Kommunikationswissenschaft einander gegenübergestellt. Ansätze in der Organisationslehre für die Wirkung von Kommunikation und im Gegenzug die Bezugnahme der Kommunikationslehre auf die Organisation werden dargestellt.

Als qualitativ empirischer Beitrag werden Experten-Interviews mit leitenden Verantwortlichen aus dem Kommunikationsbereich eingebracht. Diese Gespräche wurden unabhängig voneinander in Form von Leitfadenterviews gegen Ende des Jahres 2006 teilweise telefonisch, überwiegend in persönlichen Terminen durchgeführt. Zusätzlich wurden zwei

weitere Experten mit Bezug zur Organisation und Kommunikation von Konzernen befragt. Die Interpretation erfolgte in Form der qualitativen Inhaltsanalyse. Insgesamt wurde dieses Design gewählt, um von etablierten Experten Ansichten und Meinungen einzuholen. Der Schwerpunkt in der Auswertung der Gespräche liegt im Beschreiben, Interpretieren und Aufzeigen von Hintergründen und Zusammenhängen. Die subjektive Sicht von handelnden Personen soll in Bezug auf die Motive ihrer Handlungsweisen und im Zusammenhang mit der Theorie in der Fachliteratur dargestellt werden.

5 Ergebnisse

Kommunikation stellt eine Spezialisierung und einen Teil der Struktur einer Organisation dar, die als regelmäßige, absichtliche und zielbezogene Funktion die Verfolgung von Organisationszielen und damit die Leistungserbringung unterstützt.

Die Beziehung des Konzerns zur Gesellschaft, in der Akzeptanz und Handlungsspielraum für den Konzern notwendig sind, kann ohne Kommunikation nicht entwickelt werden. Bereits der Verzicht auf die bewusst geplante Kommunikation, nicht etwa Kommunikation als Interaktion schlechthin, bedeutet für Praktiker aus dem Kommunikationsbereich die Konsequenz eines uneinheitlichen Auftretens, das Unsicherheit bei den Zielgruppen und eine Schwächung des Unternehmens erzeugt. Je mehr die Kommunikation dabei nicht nur mechanistisch einem losgelösten Kommunikationskonzept folgt, sondern die Organisation als Ursprung und Basis der zu verfolgenden Ziele begreift, umso mehr besteht die Chance mit Kommunikationsleistungen die betriebswirtschaftlichen Ziele eines Konzerns zu unterstützen und voranzutreiben.

Konzerne stellen eine Verbindung verschiedener Organisationsformen dar, die unterschiedliche Eigenschaften haben. Entlang der Hierarchie und der Aufbauorganisation sind Integration und Koordination für das Funktionieren der Gesamtorganisation notwendig. Struktur, Arbeit und Entwicklung der geplanten Kommunikation müssen an diese Integration und Koordination anknüpfen.

Die fast unmögliche Herausforderung, alle Werte, Einstellungen und Stimmungen der Individuen einer Organisation zu erfassen, darf nicht dazu führen, diese zu ignorieren. Auch wenn die geplante Kommunikation – weil eben „geplant“ – grundsätzlich von theoretischen Mechanismen und Rationalität ausgeht, ist ihr Erfolg von der Möglichkeit der Zielgruppen abhängig, die Inhalte aufzunehmen und die Orientierung, die sie vorgibt, zu akzeptieren.

Der Ansatz der Strategie einer Integrierten Kommunikation, jede Form der Kommunikation eines Unternehmens auf ein einheitliches Bild zurückzuführen, verlangt geradezu nach bewusster Wahrnehmung der Organisation. Neben dem klaren Ziel, ein Kommunikationskonzept mit Kommunikationsmaßnahmen, Terminen für Veranstaltungen

und Veröffentlichungen und weiteren operativen Tätigkeiten zu verfolgen, sollte die geplante Kommunikationsarbeit auch die bewusste Beschäftigung mit der Organisation und ihren Aktivitäten miteinbeziehen. Bleibt dieser Prozess aus, besteht die Gefahr, dass nicht für den Konzern, sondern für ein Trugbild, eine vermeintliche Organisation mit anderen Eigenschaften kommuniziert wird.

Die Eigenschaften eines Konzerns als Organisation sind insgesamt von grundlegender Bedeutung für die Struktur, Arbeit und Entwicklung seiner geplanten Kommunikation anzusehen, wenn diese als Beitrag zur Erreichung von Zielen der Organisation verstanden wird.

Lohnend wäre der Versuch, Trainees oder Führungskräftenachwuchs verpflichtend auf bestimmte Zeit in Kommunikationsprojekte einzubinden, bevor diese in Geschäftsbereichen Verantwortung übernehmen. Ebenfalls könnte eine Einteilung der Aufgabenfelder in der Kommunikation im Hinblick auf die organisationsbezogenen Anforderungen sinnvoll sein: Kommunikationsstrategie, Recherche und Informationsbeschaffung in der Organisation, zeitliche und inhaltliche Koordination der Kommunikationsmittel, Beobachtung von Trends bei Zielgruppen und dem Wettbewerb, Kommunikationskontrolle.

Eine zukünftige quantitative empirische Erhebung zum Thema Kommunikation und Organisation kann Erkenntnisbeiträge liefern, um Ansätze aus der Theorie auf Treffsicherheit von Annahmen und Wirkungszusammenhängen zu prüfen.

Die beschränkt vorhandene Bereitschaft und Gelegenheiten, von Unternehmen Informationen zu erhalten, könnte besser genutzt werden, in dem man mehrere wissenschaftliche Arbeiten in einer empirischen Untersuchung fokussiert, und die Ergebnisse aus mehreren Betrachtungen intensiv auswertet.

Als Ausbildungsstätte kann eine Universität, wie die Donau Universität, als Koordinator der wissenschaftlichen Arbeiten, die Wiener Börse als Thementreiber und Vertreter der Zielgruppe und eine Fach-Institution wie der PRVA-Verband als Qualitätssicherung und Präsentationsplattform die notwendige Professionalisierung sichern und die Bereitschaft zur Teilnahme durch Unternehmen erhöhen.

6 Literatúrauswahl

Bentele Günter, Fröhlich Romy, Szyska Peter (Hrsg.), Handbuch der Public Relations, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005

Bleicher Knut, Organisation, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1991

Bogner Franz, Das Neue PR-Denken, 3. Auflage, Redline Wirtschaft, Frankfurt, 2005

Mast Claudia, Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Lucius&Lucius, Stuttgart, 2006

Theis-Berglmair, Anna Maria, Organisationskommunikation, Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 2. Auflage, 2003

Zerfaß Ansgar, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, unveränderter Nachdruck 2005

7 Schlagwortkatalog

Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation, Konzernkommunikation,

Integrierte Kommunikation