

IV.25 Führungsaufgabe: Integrierte Unternehmenskommunikation

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Zunehmend gelingt es, das Schlagwort der integrierten Unternehmenskommunikation, das auch aus Sicht der Agenturen zu den aktuellen und relevanten Themen gehört¹ mit Leben zu füllen. Es bedeutet, dass Kommunikationsfunktionen und Unternehmens- und Marketingfunktionen ebenso aufeinander abgestimmt werden, wie die Nutzung unterschiedlicher Medien bzw. Kommunikationskanäle. Um diesem hehren Anspruch gerecht zu werden, müssen die Voraussetzungen „von oben“ geschaffen werden. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass die Art und Weise, wie ein Unternehmen oder eine Organisation kommunikativ auftritt, sehr unterschiedlich sein kann².

Wenn es darum geht, so unterschiedliche Verantwortungsbereiche wie den Personalsektor, den Vertrieb, das Marketing und beispielsweise die IT-Abteilung für die Funktionsfähigkeit der Webpräsenz zu aktivieren, dann kann dies nur aus der Gesamtverantwortung heraus geschehen. Neben den Abteilungs- oder Bereichsleitern der klassischen Kommunikationsfunktionen wie Werbung, PR, Vertrieb, oder Marketing sind auch alle übrigen Mitarbeiter mit Führungsverantwortung in der Pflicht, die Kommunikationsaufgaben nachzuvollziehen, vorzuleben und umzusetzen. Wenn man die typische Definition von Führungsaufgaben zu Grunde legt, wird jedoch deutlich, weshalb die Kommunikationsfunktionen für die Führungsebene von besonderer Bedeutung sind. Schließlich handelt es sich bei **Führungsaufgaben** grundsätzlich um **Aufgaben, die für das gesamte Unternehmen von grundsätzlicher Bedeutung sind und nicht an nachrangige Instanzen (Abteilungsleiter, Mitarbeiter) delegiert werden können**. Damit gilt, dass unabhängig ob es sich hier um die Geschäftsführung bzw. Geschäftsleitung einer GmbH oder den Vorstand einer AG handelt, die Gesamtverantwortung der Unternehmenskommunikation beim Management liegt. Oft wird diese Verantwortung delegiert, wie ohnehin ein großer Teil der Führungsverantwortung in der Praxis nicht oder nur unvollständig wahrgenommen wird. Dies führt im Falle der Unternehmens-

kommunikation zu Teil- bzw. Insellösungen, mäßig koordinierten Gesamtaktionen oder im schlimmsten Fall zu einer wahren Fehde zwischen den Fachleuten (beispielsweise aus den Bereichen Produktentwicklung, Vertrieb, PR). Dabei kommt der Führung durch ihre besondere Rolle die zusätzliche Funktion des Aushängeschildes (nach Außen) und Vorbildes (nach Innen) zu.

Kommunikationsziele und Unternehmenskultur

Wenn der Chef gemeinsam mit den Fachverantwortlichen die Kommunikationsziele definieren soll, muss zunächst einmal deutlich gemacht werden, wer denn als Zielgruppe der Kommunikation welchen Stellenwert hat. Im Gegensatz zum früher üblichen „Shareholder-Management“, das stark auf die Anteilseigner bzw. Gesellschafter konzentriert war, orientiert sich die Kommunikation an allen Personen und Gruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, den so genannten Stakeholdern. Dabei ist jedoch klar, dass das Interesse des örtlichen Gemeinderats am Unternehmen einen anderen Stellenwert hat, als die Belange eines Großkunden. Je nach Fragestellung ist die eine oder andere Gruppe relevant für die Kommunikationsarbeit. Auch die für die Bezugnahme auf die jeweilige Zielgruppe genutzten Medien unterscheiden sich, wie Abb. IV.25-1 deutlich macht.

Besonders deutlich wird jedoch die Notwendigkeit zwischen einzelnen Zielgruppen zu unterscheiden, wenn es sich um die Frage dreht, welche Ziele man bei der Kommunikation mit der Zielgruppe verfolgt. Die Ziele der Kommunikationsarbeit sind dabei unterschiedlich und reichen von Image, Markenwert, Glaubwürdigkeit, bis hin zur direkten oder indirekten Einflussnahme auf die öffentliche Meinung oder den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu wichtigen Multiplikatoren.

Neben den vorgenannten Kommunikationszielen sollte man das eigentliche Kernziel betrieblicher Kommunikationsaktivitäten nicht außer Acht lassen. Bei jeder Kommunikationsmaßnahme eines Unternehmens geht es darum, Inhalte zu vermitteln. Die Inhalte beziehen sich dabei entweder auf spezielle Facetten des Unternehmensimages oder einzelne Produkte und deren Qualitäten. Nicht immer steht die Darstellung konkreter Detailinhalte im Vordergrund der Kommunikation, aber auch bei den Imagewerbungen geht es um geplante Inhalte und Assoziationen, die vermittelt werden sollen.

Die Zielsetzung der Kommunikationsarbeit ist jedoch auch eng mit der Frage der Unternehmenskultur verknüpft. Unternehmenskultur beschreibt dabei ein „System von Wertvorstellungen, Verhal-

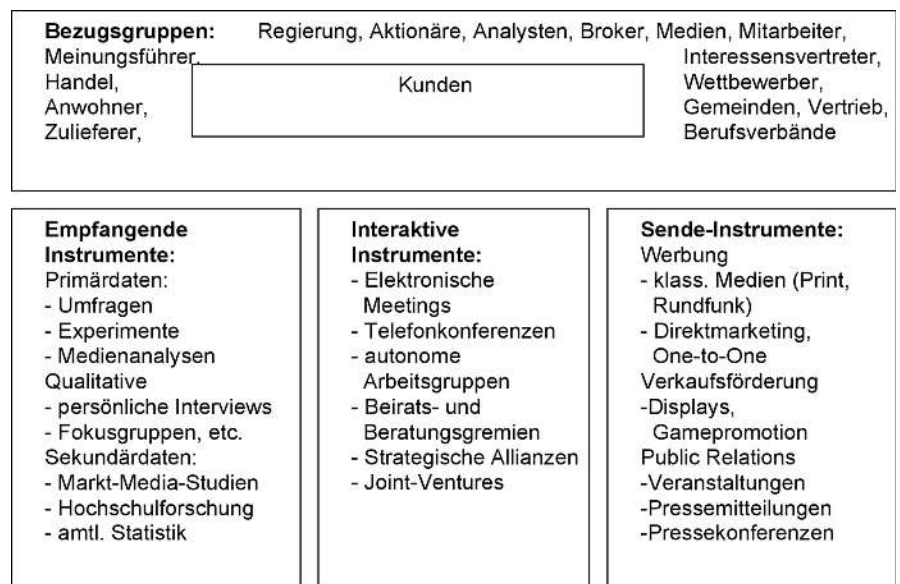


Abb. IV.25-1: Einflussgruppen im Modell der integrierten Kommunikation

Quelle: eigene Darstellung angelehnt an die Idee von: Gronstedt, Anders; *Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model*; in: Thorson, E./ Moore, J.; *Integrated Communication*; Lawrence Erlbaum Ass. NJ 1996; S. 291

tensnormen, Denk- und Handlungsmustern, welches von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert ist³. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2004 zeigt, dass vor allem für internationale Unternehmen eine Beschäftigung mit der Unternehmenskultur einen immer größeren Stellenwert besitzt⁴. Im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur stellt sich die Frage, wie stark ein Unternehmen die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiterschaft integrieren kann. Wesentliche Fragen sind hier der Stellenwert von Vertrauen, Teamarbeit, sowie der Wechselwirkung von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance). Das bedeutet, das Bedürfnis der Abnehmerseite (die Stakeholder in jeder Form und Schattierung) und der eigene Charakter des Unternehmens in Form der Unternehmenskultur und das damit verbundene Bedürfnis der Selbstdarstellung des Unternehmens sind die beiden maßgeblichen Parameter für die Zielfestlegung des Unternehmens. Daher müssen folgende Punkte zur Zielfestlegung geklärt werden:

1. Beschreibung der Unternehmenskultur und der damit zusammenhängenden zu kommunizierenden Werte.
2. Definition der externen Bezugsgruppen und deren Kommunikationsbedürfnisse.
3. Analyse der Marketingziele auf Basis der Wettbewerbsposition des Unternehmens und der Produkte.
4. Definition der Kommunikationsziele des Unternehmens.
5. Festlegung der Hauptkommunikationskanäle.
6. Abstimmung von Ziel, Inhalt, Kanal, Botschaft.
7. Regelmäßige Wiederholung der Überprüfung der Unternehmenskommunikation und der Kommunikationsziele im Rahmen eines Kommunikationsaudits.

**Voraussetzungen für integrierte Unternehmenskommunikation:
Mitarbeiterorientierung,
Motivation und Führungsstil**

Wie wir eingangs bereits beschrieben haben, muss das Unternehmen aus ei-

nem Guss hinter den Zielsetzungen der Kommunikationsarbeit stehen. Das bedeutet zunächst einmal, dass die Führungskräfte ihre Führungsaufgaben auch tatsächlich als eigene Aufgabe begreifen und wahrnehmen. Die Praxis bei Seminaren zeigt jedoch immer wieder, dass in vielen Organisationen in Deutschland die Mitarbeiter aus der Fachverantwortung heraus befördert werden. Wer zuvor ein exzellenter Mitarbeiter in der Marketingabteilung war, wird befördert, so dass er anschließend als Gruppen- oder Abteilungsleiter fungiert. Hier muss das Bewusstsein gefördert werden, dass ein großer Teil des künftigen Einkommens für die Koordination und Führung der Mitarbeiter bezahlt wird.

Im Grunde ist jeder Mitarbeiter Teil der Unternehmenskommunikation. Vom Lagerarbeiter bis zur Pforte wird jeder Mitarbeiter mehr oder weniger intensiv mit seiner Arbeit und mit seinen Einstellungen und den Berichten in seinem persönlichen Umfeld die Grundlage dafür liefern, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit gesehen wird. Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, dass alle Mitarbeiter mit hoher Eigenmotivation ausgestattet sind und sich selbstständig um den Kommunikationsaspekt ihrer Tätigkeit kümmern.

Der Führungsstil muss deshalb eine sehr ausreichende kooperative Prägung ha-

ben, d. h. es gibt eine klare Zielorientierung der Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Kompetenzen selbständig versuchen, die Ziele in ihrem Bereich zu erreichen. Die Führungskräfte benötigen dabei eine hohe Mitarbeiterorientierung und müssen ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, indem die Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützt und begleitet werden. Klare Zielsetzungen und das Erreichen von Zielen sind die Basis für Erfolgserlebnisse im Arbeitsalltag, die wiederum die Grundlage der Eigenmotivation darstellen.

Umgesetzt wird der Führungsstil im Rahmen von Führungskonzepten. Hier hat sich zu Recht „Management by Objectives“, die Führung durch Zielvereinbarung, durchgesetzt. D. h. in regelmäßigen Abständen werden Unternehmens-, Bereichs- und Individualziele der Mitarbeiter aufeinander abgestimmt, und die Zielerreichung in der abgelaufenen Periode sowie die Zielvorstellung für die nächste Periode werden vom Vorgesetzten und den Mitarbeitern gemeinsam analysiert.

Ausgangspunkt der Analyse der Voraussetzungen für die interne Unternehmenskommunikation ist aus Führungsperspektive die Analyse der Mitarbeiter-Einbindung in die Unternehmenskommunikation. Die Unternehmenskommunikation ist auf den guten Austausch der

Kriterium:	Bewertung:
Kenntnisstand über Unternehmens- und Marketingziele	Schriftlich bekannt gegeben und aktiv diskutiert (Ja/Nein)
Informationen über anstehende Kommunikationsmaßnahmen (Werbung, Events, PR-Aktionen)	Information vorhanden, Information wird aktiv genutzt (Ja/Nein)
Vereinheitlichung der Kommunikation nach Außen (z.B. CD-Angaben für Briefe, E-Mails etc.)	CD-Manual vorhanden, bekannt und respektiert (Ja/Nein)
Mitarbeiter leben Unternehmensziele	Welche Hierarchieebenen und Funktionsbereiche im Unternehmen eignen sich tatsächlich als „Visitenkarte“?
Mitarbeiter in folgenden Teilbereichen sind auf Kommunikationsarbeit vorbereitet?: -Unternehmensleitung -PR -Vertrieb -Außendienst -Telefonzentrale -Empfang -Kundendienst -Reklamation	Regelmäßige Schulungen in Sachen Kommunikation und Außenauftritt und kontinuierliche Kontrolle des Kommunikationsverhaltens

Abb. IV.25-2: Checkliste Mitarbeiter als Träger der Corporate Communication
Quelle: Breyer-Mayländer, Thomas; Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation; Expert Verlag Renningen 2006; S. 30

internen Informationen angewiesen, da neben dem Führungsstil und dem Klima im Unternehmen die Verfügbarkeit von Informationen für ein positives Arbeiten grundlegend ist. Eines der Hauptziele der internen Unternehmenskommunikation ist es, den Informationsaustausch durch Kommunikationsmaßnahmen zu verbessern. Auch die Akzeptanz von Zielen hängt direkt von der Kommunikationsarbeit ab. Schließlich wird ein Ziel dann am besten verstanden, wenn der Hintergrund, vor dem die Zielsetzung (z. B. Kostensenkung im Vertriebsbereich) entwickelt wurde, auch allen Beteiligten geläufig ist. Darüber hinaus hat die interne Unternehmenskommunikation eine soziale Funktion, die jedoch im Sinne der klassischen Betriebswirtschaft ebenfalls zu den wichtigen, zentralen Bereichen gehört. Die Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen hängt auch davon ab, ob die Mitarbeiter sich im sozialen Gefüge des Unternehmens integriert haben und daher wohl fühlen⁵.

muss⁶. Stattdessen müssen die Aufgaben im Sinne einer integrierten Zusammenarbeit aufgeteilt und funktionsübergreifende Projektteams eingerichtet werden. Die Unternehmensführung ist hierbei nicht die umsetzende Instanz, sondern kann nur Impulse geben, begleiten und anschließend bei der Umsetzung der Arbeit ihre Funktion wahrnehmen, indem entscheidende interne und externe Fachleute so absolviert werden, wie dies der gemeinsamen Zielsetzung entspricht. Letztlich werden somit erst die großen Erfolge in der Kommunikationsarbeit ermöglicht, die auch wiederum für die Fachleute die Voraussetzung dafür sind, mittel- und langfristig motiviert die eigene Aufgabe wahrzunehmen.

Fazit:

Unternehmenskommunikation als Chef-sache ist zunächst eine Frage des grundsätzlichen Selbstverständnisses der Führungskräfte über Führungsaufgaben. Hier spielt in der Praxis eine Unsicherheit in Führungsfragen genauso eine

rolle und damit durch die Einbindung der Experten und die Nutzung der Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter gut bewältigt werden kann.

Eine praxisnahe Darstellung des Gesamtvorhabens findet sich in: Breyer-Mayländer, Thomas; Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation; Expert Verlag Renningen 2006.

Literatur

- [1] Friedrichsen, Mike/ Konerding, Jens; Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“; GWA-Bericht Frankfurt o.J.
- [2] Breyer-Mayländer, Thomas; Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation; Expert Verlag Renningen 2006; S. 1f.
- [3] Bleicher, Knut; Integriertes Management als Herausforderung; in: Schwendt, Stefan/ Funk, Dirk (Hrsg.); Integriertes Managementsysteme; Physica Verlag Heidelberg 2002; S. 6
- [4] Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); Newsletter 01/2004; Projekt: Corporate Culture in Global Interaction; Gütersloh 2004
- [5] Breyer-Mayländer, Thomas; Einführung in das Medienmanagement; Oldenbourg Verlag München 2004; S. 197f.
- [6] Gutzmer, Alexander; Der Bruderzwist; in: Pressesprecher 6/2004; S. 12–14.

Information der Mitarbeiter über das Unternehmen, die jeweilige Gruppe und Abteilung

Motivation durch Information und Einbindung in die Entscheidungsfindung (Betroffene zu Beteiligten machen)

Verteilung von Information und Know-how

Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen

Unterstützung einer offenen Unternehmenskultur mit einem entsprechenden Führungsstil

Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch verbesserte Einbindung in den Unternehmensprozess

Beschleunigung von internen Prozessen durch funktionsfähige soziale Netzwerke und rasche Informationsdistribution

Abb. IV.25-3: Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation

Quelle: Argumentation angelehnt an: Mast, Claudia; Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden; Lucius und Lucius Verlag Stuttgart 2002; S. 244ff.

Kooperation zwischen Unternehmensführung und Fachabteilung

Führungskräfte sollen nicht die Fachkompetenz der Experten ersetzen, sondern aus der Perspektive der Gesamtverantwortung für das Unternehmen aktiv ihre Rolle im Kommunikationsprozess wahrnehmen. Das bedeutet, dass die lang gepflegte Diskussion zwischen den Fachabteilungen (PR, Werbung, Vertrieb, Marketing oder wie auch immer das Unternehmen gegliedert war), wer denn nun die Linie für die Gesamtkommunikation vorgeben darf, ein Ende haben

Rolle wie bei vielen Managern aus kommunikationsfernen Fachgebieten eine Unsicherheit über die Rolle und Aufgabe im Rahmen der gesamten Unternehmenskommunikation. Wenn diese grundsätzliche Entscheidung zur Wahrnehmung einer aktiven Rolle gefällt wurde, geht es um eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der vorhandenen Inhalte und Strukturen. In diesem Sinne wird die Organisation der Unternehmenskommunikation zum Change-Management, das jedoch durch die Aktivierung der eigenen Fachabtei-