

Befähigen, Beraten, Umsetzen - Neue Aufgabenprofile für Kommunikationsmanager in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen

Autorin: Neele Franke (neele.franke@gmx.de)

Universität: Universität Leipzig

Art des Abschlusses: Master of Arts

Datum des Abschlusses: 06. September 2011

Abstract

Die moderne Welt ist geprägt durch Komplexität, Dynamik und Wandel. Globalisierung, Internationalisierung, Spezialisierung und Digitalisierung sind nur vier Entwicklungen, welche die Gesellschaft in den vergangenen Jahrzehnten geprägt haben. Für Organisationen sind eine vermehrte Ausdifferenzierung und Vernetzung, wachsende Handlungs- und Planungsunsicherheit sowie schwindende Grenzen zwischen ihnen und ihren Anspruchsgruppen zum Alltag geworden. Damit geht das Paradoxon von steigender Transparenz bei wachsender Undurchsichtigkeit einher. Die Relevanz verschiedenster Anspruchsgruppen sowie deren Meinungen und Legitimitätszuschreibungen für Organisationen ist weitreichend anerkannt und wächst stetig. Folglich bedarf es einer adäquaten Kommunikation sowie eines Bewusstseins für kommunikative Wirkungsweisen an jeder Stelle der Organisation, die im Kontakt zu internen und externen Anspruchsgruppen steht und kann nicht allein durch die Kommunikationsabteilung von Organisationen geleistet werden.

Die vorliegende Arbeit vertritt damit die These, dass Kommunikationsaktivitäten nicht ausschließlich dedizierten Abteilungen oder Personen zugeschrieben werden können, sondern alle Mitglieder einer Organisation kommunizieren und daher Kommunikationskompetenzen benötigen. Die entsprechende Kompetenz ist allerdings in Organisationen oftmals nicht im erforderlichen Maße vorhanden bzw. bedarf der Förderung und Aktualisierung hinsichtlich diverser sich rasant ändernder Rahmenbedingungen und Beziehungskonstellationen. Um die Kommunikationsfähigkeit von Organisationen zu fördern, Kommunikationskompetenzen langfristig aufzubauen und zu erweitern und Kommunikationshandlungen adäquat einzusetzen und durchzuführen, bedarf es verschiedener Formen der Beratung.

Organisationen bezüglich einer bestimmten Dimension des korporativen Handelns zu beraten ist Aufgabe der jeweiligen Fachabteilung. Daraus ergibt sich für die Kommunikationsabteilung zum einen die Herausforderung, die Organisation zur Kommunikation zu befähigen und zum anderen die Aufgabe des beratenden Experten einzunehmen. Diese neuen Anforderungen bedürfen einer Ausdifferenzierung der Aufgaben von Kommunikationsmanagern: „To be able to meet this challenge requires that professional communicators move their professional focus from leading communication processes to developing the organisation’s communication skills on all levels“ (Hamrefors 2009: 19). Diese Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität des Beratungsbegriffs in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen bilden das primäre Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit.

Die Forschung zu Public Relations (PR), Kommunikationsmanagement und Organisationskommunikation behandelt den Beratungsbegriff bis dato nur unzureichend. Insbesondere dem Gegenstand der

internen Beratung fehlt eine eigenständige Betrachtung. Um interne Kommunikationsberatung adäquat einsetzen zu können und einen Mehrwert zu schaffen, bedarf es der Klarheit über die erforderlichen Formen und Gegenstände der Kommunikationsberatung in Organisationen.

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich dem Ziel, die Notwendigkeit der *kommunikativen Befähigung* sowie das Element *Beratung* als Bestandteil der Rolle von Kommunikationsmanagern zu untersuchen. Das Erkenntnisinteresse dieser analytisch-konzeptionellen Arbeit liegt damit in der Entschlüsselung und umfassenden Konzeption des mehrdimensionalen Konstrukts der internen Kommunikationsberatung.

Das multimethodische Vorgehen der Arbeit setzt sich aus theoretisch-analytischen sowie empirisch analytischen Bestandteilen zusammen. Den ersten Schritt bildet dabei die theoretische Fundierung und Konkretisierung des Konzepts der *ganzheitlich kommunizierenden Organisation*. Hierbei wird verdeutlicht, dass eine ganzheitliche Organisation verschiedene Aspekte der Ganzheitlichkeit einbezieht wie Abbildung 1 zeigt: den Kern der ganzheitlich kommunizierenden Organisation bilden die Organisationsmitglieder, die als potentielle Kommunikatoren gelten. Ihre Kommunikation adressiert zum einen verschiedene Bezugsgruppen und nimmt eine nach außen gerichteten Senderperspektive ein (*outbound*), bei welcher Informationen und Kommunikation von der Organisation nach außen gerichtet werden. Dabei können allerdings auch Organisationsmitglieder Empfänger dieser Kommunikation sein. Diese Auffassung von Ganzheitlichkeit, im Sinne von Einheitlichkeit und Konsistenz, beinhaltet das Verständnis eines konsistenten Absenders von Kommunikation und kommt damit dem Konzept der integrierten Kommunikation nah. Zum anderen beinhaltet die Kommunikation von Organisationsmitgliedern eine beobachtende Perspektive, aus dem Beobachtungen und Informationen aus einer Gesamtsicht auf die Organisation zur Entscheidungsfindung nach Innen gegeben werden (*inbound*). Eine solche *ganzheitlich kommunizierende Organisation* stellt somit den Ausgangspunkt des Befähigungs- und Beratungsbedarfs von Organisationen dar.

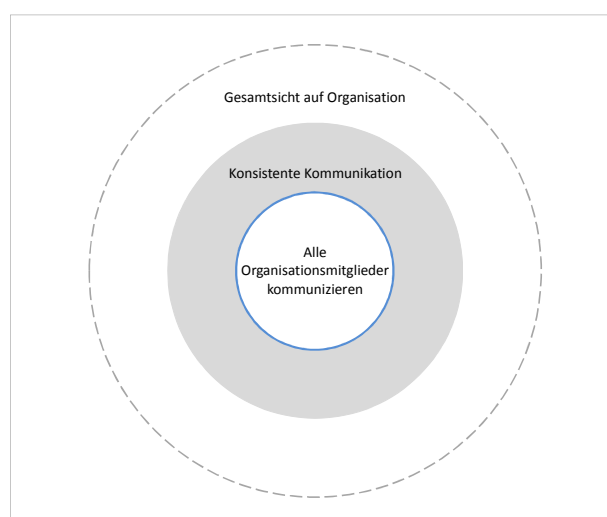


Abbildung 1: Ganzheitlichkeit als mehrdimensionales Konstrukt (Quelle: eigene Darstellung)

Mit Hilfe eines zweistufigen theoretisch-analytischen Vorgehens wird anschließend die Ausprägung der Beratungsrolle im Aufgabenprofil von Kommunikationsmanagern untersucht. Dafür wird das Konstrukt der internen Beratung auf Basis von Beratungsliteratur entflochten und anschließend die orga-

nisationsinterne Kommunikationsberatung theoretisch fundiert. In Ermanglung an Ansätzen zu interner Beratung werden im ersten Schritt primär Konzepte zur externen Beratung genutzt und entsprechend übertragen. Dabei werden zwei Hauptformen von Beratung eingeführt und für die Erarbeitung des Modells der internen Kommunikationsberatung nutzbar gemacht: *Expertenberatung* beinhaltet das Geben eines Rates aufgrund von Kommunikationsexpertise und Informationen auf der inhaltlichen Ebene. Dies umfasst beispielsweise Ratschläge zu Kanal, Botschaft, Zielgruppe und Zeitpunkt der Kommunikation. *Prozessberatung* strebt hingegen die kommunikative Befähigung der Organisation sowie Einzelner und Gruppen an, in dem Kommunikationskompetenzen, Strukturen und Prozesse aufgebaut, so wie Reflektionsvermögen ermöglicht werden (vgl. Abbildung 2).

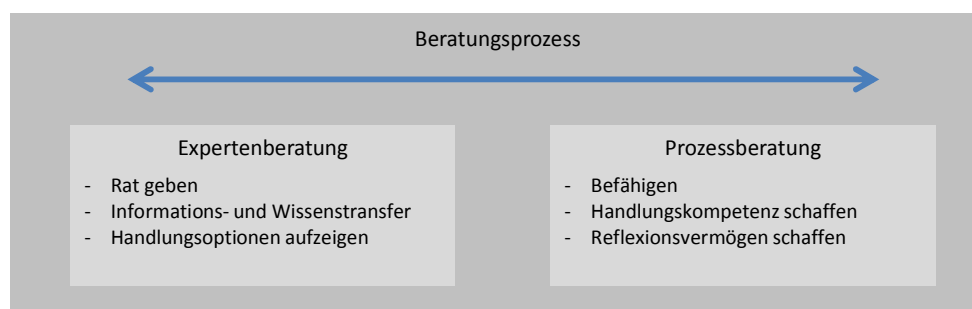


Abbildung 2: Spektrum der Beratungsformen im Beratungsprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Zur Spezifizierung des generischen Modells der internen Beratung in Hinblick auf Kommunikationsberatung folgt eine Literaturanalyse von Arbeiten zu Rollen von Kommunikationsmanagern. Hierbei werden Ausführungen zu Beratungsrollen mit den ermittelten Ausprägungen der Beratungsformen abgeglichen und Charakteristika der internen Kommunikationsberatung identifiziert. Die Einordnung verschiedener Rollenkonzepte aus der Forschung (z.B. Broom/Smith 1978/1979; Dozier 1984; Grunig/Grunig/Dozier 2002; Moss/Newmann/DeSanto 2005; Moss/Warnaby/Newman 2000; van Ruler/Verčič 2002; van Ruler/Verčič 2005; van Ruler/Verčič 2008; Hamrefors 2009) in die Dimensionen der vorgestellten Beratungsformen zeigt, dass beide Beratungsformen in der internen Kommunikationsberatung existieren und dass insbesondere der *Beratungsgegenstand* ein Hauptcharakteristikum und damit Differenzierungsmerkmal der internen Kommunikationsberatung darstellt. Während andere Fachabteilungen in der Beratungsrolle meist ihren fachlichen Fokus beibehalten, weitet sich der Gegenstand für Kommunikationsberatung von kommunikationsspezifischen Problemstellungen dezidiert um fach-/funktionsspezifische Problemstellungen aus. Nicht mehr nur konkrete *kommunikations-spezifische Problemstellungen* müssen korrekt und adäquat behandelt werden, sondern auch Handlungen und Entscheidungen, die zunächst *fach- oder funktionsspezifischer* Natur sind, müssen die kommunikative Perspektive einbeziehen. Damit werden Ratschläge dazu gegeben, welche Themen der Organisation potenziell gefährlich werden können und inwiefern fachliche Entscheidungen und Handlungen des Managements Wirkungen und Konsequenzen in der Öffentlichkeit haben können. Aber auch die Form der Prozessberatung, des Befähigens, greift bei diesen Problemstellungen, da Organisationsmitglieder zur erfolgreichen Durchführung fach-/funktionsspezifischer Handlungen ein Bewusstsein über die kommunikative Dimension und ihre Wirkungsweisen benötigen. Nur so kann eine kommunikative Ganzheitlichkeit hergestellt werden, die einen Wertschöpfungsbeitrag zum Organisationserfolg leistet.

Aus diesen Überlegungen zu Beratungsform und Beratungsgegenstand lässt sich ein theoretischer Rahmen für die Ausprägungen von Kommunikationsberatung aufspannen, der theoretisch fundiert einen umfassenden Blick über Anforderungen und notwendige Ausprägungen der Beratungsaufgabe ermöglicht (vgl. Abbildung 3).

Interne Kommunikationsberatung		
Beratungsgegenstand	kommunikationsspezifische Problemstellung	fach-/funktionsspezifische Problemstellung
Beratungsform		
befähigen (Prozessberatung)	<i>Kommunikationskompetenz und -strukturen schaffen</i>	<i>Bewusstsein für die kommunikative Dimension von Fachentscheidungen schaffen</i>
Rat geben (Expertenberatung)	<i>Kommunikationshandlungen empfehlen</i>	<i>Wissen über kommunikative Rahmenbedingungen und Wirkungsweisen einbringen</i>
Anschlusshandlung: Umsetzung		
unterstützen	<i>Kommunikationshandlungen unterstützen</i>	<i>Nicht im Zuständigkeits- und Kompetenzbereich von Kommunikationsverantwortlichen</i>
durchführen	<i>Kommunikationshandlungen durchführen</i>	<i>Nicht im Zuständigkeits- und Kompetenzbereich von Kommunikationsverantwortlichen</i>

Abbildung 3: Ausprägungen der Beratungsformen und -gegenstände im Prozess der internen Kommunikationsberatung (Quelle: eigene Darstellung)

Um die theoretische Konzeption in einem anschließenden empirisch-analytischen Teil auf ihre Plausibilität zu überprüfen, wurden zehn leitfadengestützte Experteninterviews mit Kommunikationsexperten großer europäischer Organisationen (Boehringer, Bosch, BP, Daimler, Henkel, Merck etc.) durchgeführt.

Die Experteninterviews ergaben, dass die *kommunikationsspezifische Expertenberatung* die am stärksten ausgeprägte und verankerte Beratungsform im Aufgabenprofil von Kommunikationsverantwortlichen darstellt. Die *Befähigung* anderer Organisationsmitglieder sowie die Durchführung von Beratung im Kontext *fach- und funktionsspezifischer Problemstellungen* wurden unterschiedlich bewertet und scheinen bisher nicht mehrheitlich zum eigenen Selbstverständnis und Zuständigkeitsbereich gezählt zu werden. Die theoretische Bearbeitung konnte zeigen, dass die tatsächliche Ausführung dieser Rolle von unterschiedlichen Voraussetzungen und Einflussfaktoren abhängt. Zum einen zählt dazu die spezifische fachliche Expertise, zum anderen der Institutionalierungsgrad der Beratungsfunktion innerhalb der Organisation, welche unter anderem durch berater- und klientenseitige Verhaltenserwartungen und Rollenverständnisse geprägt ist. Denn um alle Facetten der Beratung nutzen und damit adäquat die Kommunikationsfähigkeit der Organisation fördern sowie Wertschöpfung durch die Inklusion der kommunikativen Dimension erlangen zu können, bedarf es eines sich wandelnden Selbstverständnisses

ses der Kommunikationsverantwortlichen. In Bezug auf den Titel dieser Arbeit ist vor allem die Aufgabe des *Befähigens* eine Erweiterung des Aufgabenprofils, welches die klassische Beratung und die Umsetzung ergänzt. Im Zusammenspiel ergibt sich eine neue, umfassende triadisch-interdependente Ausprägung der Beratungsfunktion für Kommunikationsverantwortliche in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen.

Die Ergebnisse der Arbeit bieten für die Forschung eine wichtige Basis um weitere Fragen zu bearbeiten. Neben der quantitativen Validierung der theoretisch herausgearbeiteten Determinanten und Ausprägungen der Beratung, bieten diese Ergebnisse einen wertvollen Beitrag und Anknüpfungspunkte für die Erforschung von Rollen und Handlungsmustern von Kommunikationsverantwortlichen in Abhängigkeit ihrer organisatorischen Verortung und Institutionalierungsgrad.

Aber auch für die Praxis und Ausbildung lassen sich relevante Implikationen aus den Ergebnissen ableiten. Das große Interesse der Interviewpartner an den Fragestellungen und Ergebnissen dieser Arbeit sowohl im Vorfeld der Interviews als auch im Nachgang verdeutlichen die Aktualität und Relevanz des Themas in der Praxis. Das Modell der internen Kommunikationsberatung kann hier einen Überblick und Orientierung bezüglich der relevanten Ausprägungen und Voraussetzungen schaffen sowie Argumentationsgrundlage für eine stärkere Involvierung von Kommunikationsverantwortlichen in Organisationen bieten. Im Kontext der Ausbildung sprechen die Ergebnisse dieser Arbeit für eine professionelle inhaltliche Ausbildung von Kommunikationsverantwortlichen, da eine fundierte fachliche Expertise, das Wissen über aktuelle Entwicklungen und Ereignisse im eigenen Fachbereich, aber auch im Organisationskontext eine Hauptvoraussetzung für Beratung darstellen. Darüber hinaus prägt eine professionelle Ausbildung das Selbstverständnis von Kommunikationsverantwortlichen und trägt somit dazu bei, dass Kommunikationsverantwortliche die Beratungsrolle in ihr berufliches Selbstverständnis verankern.

Literatur

- Broom, Glen M./Smith, George D. (1978): Toward an Understanding of Public Relations Roles: An empirical Test of Five Role Models' Impact on Clients. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism (61st, Seattle, Washington, August 3-16, 1978).
- Broom, Glen M./Smith, George D. (1979): Testing the practitioner's impact on clients, in: *Public Relations Review*, 5. Jg. Nr. 3., S. 47-59.
- Dozier, David M. (1984): Program evaluation and the roles of practitioners, in: *Public Relations Review*, 10. Jg. Nr. 2, S. 13-21.
- Grunig, Larissa A./Grunig, James E./Dozier, David M. (2002): Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries, Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamrefors, Sven (2009): The professional communicator's role in leadership. Final report in the research project "Business Effective Communication", Stockholm: The Swedish PR Association.
- Moss, Danny/Warnaby, Gary/Newman, Andrew J. (2000): Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies, in: *Journal of Public Relations Research*, 12. Jg. Nr. 4, S. 227-308.
- Moss, Danny/Newman, Andrew/DeSanto, Barbara (2005): What do communications managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/communication context, in: *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82. Jg. Nr. 4, S. 873-90.
- van Ruler, Betteke/Verčič, Dejan (2002): 21st Century Communication Management – the People, the Organization, in: Simcic Brønn, Peggy/Wiig, Roberta (Hrsg.): *Corporate Communication. A Strategic Approach to Building Reputation*, Oslo: Gyldendal Akademisk, S.277-294.
- van Ruler, Betteke/Verčič, Dejan (2005): Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research, in Pamela J. Kalbfleisch (Hrsg.): *Communication Yearbook Vol. 29*, Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 239-274. (Published annually for the International Communication Association).
- van Ruler, Betteke/Verčič, Dejan (2008): Communication Management in Europe - Challenges and Opportunities, in: Zerfaß, Ansgar/van Ruler, Betteke/Sriramesh, Krishnamurthy (Hrsg.): *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, S. 313-324.