



Daniel Mücke

Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen

Die Social Communication Scorecard
als Instrument zur Erfassung und
Beurteilung interpersonaler Netzwerke
in Kommunikationsabteilungen



Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen

Europäische Hochschulschriften

Publications Universitaires Européennes
European University Studies

Reihe XL

Kommunikationswissenschaft und Publizistik

Série XL Series XL
Media et Journalisme
Communications

Bd./Vol. 103



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Daniel Mücke

Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen

Die Social Communication Scorecard
als Instrument zur Erfassung und
Beurteilung interpersonaler Netzwerke
in Kommunikationsabteilungen



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2011

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

ISBN 978-3-653-02071-7 (eBook)

D 100

ISSN 0176-3725

ISBN 978-3-631-62137-0

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2011

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.peterlang.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
1 Einleitung	11
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	11
1.2 Verortung und Gang der Arbeit	14
I Theoretische Fundierung	
2 Unternehmenskommunikation aus der Managementperspektive	21
2.1 Unternehmenskommunikation als Kommunikationsmanagement...	22
2.2 Zum managementorientierten Begriffsverständnis von Unternehmenskommunikation	25
2.3 Aufgaben und Funktion von Unternehmenskommunikation	40
2.4 Zusammenfassung	51
3 Messung und Bewertung von Kommunikation	53
3.1 Messen und bewerten – Begriffsklärungen	53
3.2 Pro und Contra der Messung und Beurteilung von Kommunikation	55
3.3 Möglichkeiten der Erfassung und Bewertung interpersonaler Kommunikationsströme	60
3.3.1 Die Perspektive der Public Relations – Evaluation auf der Wirkungsebene von Kommunikation	60
3.3.1.1 Ebenen der PR-Evaluation	61
3.3.1.2 Evaluation und interpersonale Kommunikation	62
3.3.2 Die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre – Die Balanced Scorecard als managementorientiertes Instrument	66
3.3.2.1 Zum Begriff Balanced Scorecard	66
3.3.2.2 Balanced Scorecard in der Kommunikationswissenschaft	70
3.3.2.3 Balanced Scorecard und interpersonale Kommunikation	72
3.3.3 Die Perspektive der Prozessoptimierung – Qualität als Ziel der Kommunikation	74

3.3.2.1	Zum Begriff Qualität	74
3.3.2.2	Qualität und interpersonale Kommunikation	75
3.4	Beurteilungsmaßstäbe für die Analyse interpersonaler Kommunikation in Unternehmen	77
3.4.1	Kommunikationsqualität	78
3.4.2	Kommunikationscluster	79
3.4.3	Kommunikationsenabler	79
3.4.4	Kommunikationsperformance	80
3.5	Zusammenfassung	81
4	Das Netzwerk Unternehmenskommunikation	83
4.1	Kommunikationsnetzwerke in Unternehmen	83
4.1.1	Rahmenbedingungen der Kommunikation in Unternehmen ..	83
4.1.2	Unternehmenskommunikation als Netzwerk	87
4.2	Charakteristika des Netzwerks Unternehmenskommunikation	89
4.2.1	Unternehmenskommunikation als relationales Geflecht	89
4.2.2	Merkmale von totalen Netzwerken	91
4.3	Positionen im Netzwerk Unternehmenskommunikation	93
4.3.1	Zum Begriff Position	93
4.3.2	Formale Positionen im Netzwerk Unternehmenskommunikation	95
4.3.3	Informelle Positionen in Kommunikationsnetzwerken	98
4.3.4	Zur Bedeutung von Subgruppen in Netzwerken	101
4.4	Zusammenfassung	102
5	Entwicklung eines Instruments zur Analyse und Bewertung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen	103
5.1	Die soziale Netzwerkanalyse als Tool	103
5.1.1	Allgemeine Grundlagen eines theoretischen Konstrukts	103
5.1.2	Kommunikation und soziale Netzwerkanalyse	105
5.2	Messgrößen zur Analyse von Netzwerken	108
5.2.1	Akteursebene – Zentralität und Prestige	108
5.2.1.1	Zentralitätsmaße in positiv verbundenen Netzwerken	109
5.2.1.2	Prestigemaße in positiv verbundenen Netzwerken	112
5.2.2	Gruppenebene – Subgruppen in Netzwerken	115
5.2.2.1	Cliquen und Clans	115
5.2.2.2	Plexe und Cores	117
5.2.3	Ebene des Gesamtnetzwerks	118

5.3 Soziale Netzwerkanalyse und die Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen in der Unternehmenskommunikation ..	119
5.3.1 Netzwerkanalytische Key Performance Indicators der kommunikativen Werttreiber	119
5.3.2 Die Social Communication Scorecard	124
5.4 Zusammenfassung	126
6 Konzeption eines Instrumentariums für die Analyse und Bewertung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen	127
6.1 Idealtypischer Ablauf	127
6.1.1 Prämissen für Anwendung der Social Communication Scorecard	127
6.1.2 Vorbereitung der Untersuchung	129
6.1.3 Erhebung der Daten	131
6.1.3.1 Erhebung der Netzwerkdaten	132
6.1.3.2 Erhebung von Hintergrundvariablen	135
6.1.4 Datenverarbeitung und Auswertung	136
6.1.5 Interpretation der Ergebnisse	139
6.2 Pragmatischer Ablauf	140
6.2.1 Ausgangssituation	140
6.2.2 Hilfskonstrukte zur Datenerhebung	142
6.2.3 Auswertung der Hilfskonstrukte	145
6.3 Zusammenfassung	146

II Empirischer Nachweis

7 Empirische Überprüfung der Praxistauglichkeit und Leistungsfähigkeit der Social Communication Scorecard	151
7.1 Gestaltung der Erhebung	151
7.1.1 Festlegung der Untersuchungsform	151
7.1.2 Untersuchungsobjekt	153
7.1.3 Konzeption der Befragung	156
7.2 Umsetzung und empirische Ergebnisse der Untersuchung	159
7.2.1 Ablauf der empirischen Überprüfung	159
7.2.2 Empirische Befunde	159
7.2.2.1 Kommunikationsqualität	160
7.2.2.2 Kommunikationscluster	168
7.2.2.3 Kommunikationsenabler	172
7.2.2.4 Kommunikationsperformance	178

7.2.3 Ergebnisbeurteilung unter Berücksichtigung der Limitationen der empirischen Studie	184
III Bedeutung der Ergebnisse	
8 Schlussbetrachtung und Ausblick für den weiteren Forschungsbedarf...	191
8.1 Bedeutung der Ergebnisse für Forschung und Praxis	191
8.2 Implikationen für die Zukunft	194
Literaturverzeichnis	197
Anhang	213
a Fragebogen	213
b Unternehmensleitlinien der LimoPity AG	225
c Akteursbeschreibungen LimoPity AG	227

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unternehmenskommunikation als Black Box	12
Abbildung 2:	Struktur der Arbeit	17
Abbildung 3:	Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß	31
Abbildung 4:	Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation nach Kirchner	37
Abbildung 5:	Public Relations aus sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive.....	42
Abbildung 6:	Teilbereiche der Unternehmenskommunikation	49
Abbildung 7:	Pro und Contra der Kommunikationsmessung und -bewertung	59
Abbildung 8:	Ebenen der PR-Evaluation	61
Abbildung 9:	Außenorientierung der klassischen PR-Evaluation	63
Abbildung 10:	Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikationscontrolling.....	64
Abbildung 11:	Die Strategie-Landkarte eines Unternehmens	67
Abbildung 12:	Beispielhafte Werttreiber und Value Links der internen Kommunikation	68
Abbildung 13:	Die Anwendung der Balanced Scorecard auf den Kommunikationsbereich.....	69
Abbildung 14:	Der Werttreiberbaum für die Produktion von Kommunikationsleistungen	81
Abbildung 15:	Die „doppelte“ Kommunikationssituation als Meso-Mikro-Modell	85
Abbildung 16:	Die fünf Axiome der Kommunikation	86
Abbildung 17:	Visualisierung von Kommunikationsbeziehungen	107
Abbildung 18:	Key Performance Indicators der Unternehmenskommunikation	120
Abbildung 19:	Die Social Communication Scorecard als neue Analyseperspektive	125
Abbildung 20:	Netzwerkanalyse im Szenario-Ansatz mit binärer Listenabfrage und free-choice	134
Abbildung 21:	Darstellung von Netzwerken in Graphenform.....	137

Abbildung 22: Aufbereitung von Netzwerkdaten in Matrizenform	139
Abbildung 23: Key Performance Indicators für die Ebenen der PR-Evaluation	144
Abbildung 24: Rahmenbedingungen und Effekte eines Planspiels	152
Abbildung 25: Organigramm des virtuellen Untersuchungsobjekts LimoPity AG	154
Abbildung 26: Beispielhafte Rollenbeschreibung aus dem Planspiel LimoPity AG	155
Abbildung 27: Szenario-Technik im Fragebogen der Social Communication Scorecard	158
Abbildung 28: Anwendungsdesigns der Social Communication Scorecard	160
Abbildung 29: Maßzahlen und Key Performance Indicators des Werttreibers Kommunikationsqualität	161
Abbildung 30: Standardisierte Closeness Centrality bei Alltagsaufgaben	162
Abbildung 31: Closeness Centrality in Change- und Krisensituationen ...	164
Abbildung 32: Dichte der Kommunikationsbeziehungen bei der LimoPity AG	165
Abbildung 33: Reziprozität von Kommunikationsbeziehungen in der Krise	167
Abbildung 34: Maßzahlen und Key Performance Indicators des Werttreibers Kommunikationscluster	168
Abbildung 35: Organigramm der Abteilung Unternehmenskommunikation der LimoPity AG mit Kommunikationsverbindungen in Alltagssituationen	169
Abbildung 36: 1-Clans mit sechs Mitgliedern in der Unternehmenskommunikation der LimoPity AG	170
Abbildung 37: k-Cores in der Unternehmenskommunikation der LimoPity AG	171
Abbildung 38: Maßzahlen und Key Performance Indicators des Werttreibers Kommunikationsenabler	172
Abbildung 39: Standardisierte Betweenness Centrality in Alltags-, Change- und Krisensituationen bei der LimoPity	173
Abbildung 40: Gatekeeper der LimoPity AG in Change-Situationen	177
Abbildung 41: Maßzahlen und Key Performance Indicators des Werttreibers Kommunikationsperformance	179
Abbildung 42: Mitglieder der Unternehmenskommunikation der LimoPity AG mit hohem Indegree	180
Abbildung 43: Multiplexität der Kommunikationsbeziehungen in der LimoPity AG	182

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Weg ist das Ziel.
(Konfuzius)

Die Bedeutung von Kommunikation in und von Unternehmen wächst. Keine Organisation kann sich heute mehr in ihrem eigenen, kleinen Mikrokosmos bewegen und losgelöst von ihrer Umwelt agieren. Begriffe wie Stakeholder oder Publics stehen als Sammelbegriff für Gruppen von Menschen, die Einfluss auf das Handeln von Unternehmen nehmen können. Daher setzen sich Unternehmen mit diesen Parteien auseinander – sie interagieren, sie verhandeln, sie streiten, sie beschwichtigen, sie werben um Vertrauen: sie kommunizieren. Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist in Zeiten dynamischer Märkte, sich emanzipierender Zielgruppen und herausfordernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zu einem wichtigen Faktor für den Unternehmensfortbestand geworden.

Das ‚Kommunizieren‘ ist dabei zu einer immer komplexeren Aufgabe geworden, da Unternehmen heute mit einer Vielzahl von Stakeholdern bei einer noch größeren Zahl an Themen in Austausch stehen. Die Kommunikation von und in Unternehmen ist längst keine One-Man-Show mehr, sondern ein komplexes Gebilde. Unternehmenskommunikation hat sich ausdifferenziert in Fachbereiche, die sich einem Themenschwerpunkt bzw. einer Zielgruppe widmen. Der Grad der Spezialisierung hängt dabei von der Zahl der Anspruchsgruppen und Themen ab, die für das Unternehmen relevant sind. Es genügt nicht mehr *die* eine Art der Kommunikation, es gibt keinen eindimensionalen, linearen Königsweg der Unternehmenskommunikation mehr. Unternehmen müssen mit ihren jeweiligen Anspruchsgruppen spezifisch kommunizieren, d. h. die richtige Information im richtigen Umfang, richtig aufbereitet, zum richtigen Zeitpunkt, auf dem richtigen Weg, zum richtigen bzw. wichtigen Personenkreis transportieren.

Um den vielfältigen Ansprüchen gerecht werden zu können, hat sich die Unternehmenskommunikation entlang dreier zentraler Dimensionen ausdifferenziert: Inhalte (z. B. Krisen-, Produkt- oder Innovationskommunikation), Zielgruppen (z. B. Media Relations, Investor Relations, Mitarbeiterkommunikation) und Einflussfaktoren (z. B. organisationspezifisch, situativ). Die kommunika-

tionswissenschaftliche Forschung hat sich mit diesen Bereichen intensiv auseinandergesetzt und die spezifischen Rahmenbedingungen herausgearbeitet – oftmals in Form von How-to-Anleitungen, die „Das professionelle 1 x 1“ (Herbst 1999) im Umgang mit der jeweiligen Zielgruppe bzw. dem jeweiligen Thema versprechen. Im Mittelpunkt stehen die richtige Ansprache der Zielgruppen, das Timing der Kommunikation oder die Priorisierung der Anspruchsgruppen bei der Information über einen Sachverhalt. Zentral ist dabei der kommunikative Austausch zwischen dem Unternehmen und seiner internen oder externen Öffentlichkeit. Fixpunkt der Kommunikationsforschung ist das Ziel: die kommunikative Aktion bei einer Zielgruppe und deren Wirkung. Kaum beachtet wird der vorgeschaltete Entstehungsprozess: der Weg zur kommunikativen Aktion. Über die bestehenden, internen Kommunikationsbeziehungen und deren Beschaffenheit existiert keine belastbare Informationsbasis (Abbildung 1). Unternehmenskommunikation agiert demnach als korporativer Akteur. Für das Ziel der ‚one-voice-policy‘ erscheint dieser Zustand als zielführend. Dieser Umstand ist jedoch dem mangelnden Wissen über die Stellschrauben, die bei kommunikativem Misserfolg beeinflusst werden können, geschuldet.

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation als Black-Box



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Avenarius (2000: 181)

Unternehmenskommunikation kann nur dann ihre Aufgaben optimal erfüllen, wenn die internen Voraussetzungen stimmen. Aber diese sind bislang noch ein nahezu weißer Fleck auf der Landkarte der Kommunikationswissenschaft. Zentrale Einflussfaktoren auf das letztliche Kommunikationsergebnis sind die beteiligten Akteure sowie deren Beziehungen zueinander. Ist einer dieser Faktoren dysfunktional ausgerichtet, werden suboptimale Ergebnisse begünstigt. Viele Unternehmen schenken diesen Größen jedoch kaum Beachtung. Zu selten wird (kontinuierlich) hinterfragt, ob die vorgegebenen Strukturen adäquat sind und von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Über die real bestehenden internen Kommunikationsstrukturen ist kaum etwas bekannt. Gleiches gilt für die Mitarbeiter: Auch sie wissen nur wenig über ihre eigene kommunikative Rolle und damit über ihre Bedeutung innerhalb der und für die Abteilung. Ohne Kenntnisse, z. B. über mögliche Überlastungen einzelner Personen oder die Isolation von Entscheidungsträgern, können sichtbare Endergebnisse der Kommunikation nicht korrekt und vollständig bewertet oder interpretiert werden.

Trotz der offensichtlichen Bedeutung, die dem Entstehungsprozess von Kommunikationsleistungen in Unternehmen zukommt, hat in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur bislang keine differenzierte Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld stattgefunden. Die Erfolgsmessung von Kommunikation steht zwar auf der Agenda der Wissenschaft und der Praxis, fokussiert jedoch die Beurteilung von Kommunikationserfolg anhand des Endpunkts der Kommunikation, kaum die Begutachtung der internen Voraussetzungen. Angesichts der beschriebenen Bedeutung der Analyse und Beurteilung der internen Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen für eine effiziente und effektive Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist es umso überraschender, dass diese Thematik bislang kaum bearbeitet worden ist, sondern eher als taken-for-granted betrachtet wird. Noch eklatanter: Der defizitäre Umgang mit der Analyse der Entstehungsprozesse von Kommunikation findet kaum Erwähnung in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Auseinandersetzung mit Kommunikationsbeziehungen, die für das Zustandekommen von kommunikativem Handeln von und in Unternehmen sorgen. Zentrales Ziel ist die Entwicklung eines Ansatzes für die umfassende Analyse und Beurteilung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen in Unternehmen. Dabei sollen die Konzepte der sozialen Netzwerkanalyse und der Balanced Scorecard für die Kommunikationsforschung nutzbar gemacht werden. Die beiden Forschungsrichtungen leisten einen Beitrag zur Strukturierung und Operationalisierung des Messentwurfs. Auf dessen Basis soll zum einen eine Sichtbarmachung bestehender Kommunikationsstrukturen erfolgen. Zum anderen kann auf dieser Grundlage eine differen-

zierte Erklärung kommunikativer (Fehl-) Leistungen ermöglicht werden. Das Hauptaugenmerk liegt damit auf dem Weg zur leistungsfähigen Kommunikation.

Zentrale Fragestellungen der Arbeit sind:

- Was ist Unternehmenskommunikation?
- Welche zentralen Aufgaben und Herausforderungen bestehen für die Kommunikationsabteilungen von Unternehmen?
- Existieren in Wissenschaft oder Praxis Ansätze, die eine Erfassung und Beurteilung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen ermöglichen?

Aus diesen grundlegenden Fragen ergeben sich weitere, für die Forschung und praktische Anwendung relevante Fragen:

- Wie kann eine Analyse und Beurteilung der Entstehung von Kommunikationsleistungen erfolgen, wenn die Kommunikationswissenschaft keine Konzepte oder Modelle anbietet?
- In welchen wissenschaftlichen Feldern gibt es Anknüpfungspunkte und wie können diese auf die Unternehmenskommunikation übertragen werden?
- Wie kann das zu entwickelnde Konzept strukturiert und operationalisiert werden?
- Wie kann der Entwurf hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit und Leistungsfähigkeit überprüft werden?

1.2 Verortung und Gang der Arbeit

Zum besseren Verständnis erscheint eine theoretische Verortung zu Beginn der Arbeit sinnvoll. Im Fokus der Betrachtung stehen die Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen. Die Analyse und Bewertung dieser Prozesse verfolgt das Ziel, die Leistung der Kommunikationsabteilung zu optimieren. Die Verbesserung der kommunikativen Strukturen wird damit zum Mittel, um Management-Ziele umzusetzen. Diese Ausrichtung entspricht einem instrumentellen Verständnis der Unternehmenskommunikation. Die betriebswirtschaftlich geprägte Denkrichtung zielt darauf ab, einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Durch die Sicherung bzw. Steigerung der Effizienz und Effektivität der Mitarbeiter werden der Erfolg und das Überleben des Unternehmens am Markt gesichert.

Ziel des zweiten Kapitels dieser Arbeit ist es, ein konkretes Begriffsverständnis von Unternehmenskommunikation herauszuarbeiten. Dazu wird in einem ersten Schritt Unternehmenskommunikation als das Management von Kommu-

nikationsbeziehungen von einem Unternehmen zu seinen Teilöffentlichkeiten dargestellt. Daran schließt sich die Vorstellung ausgewählter Ansätze zu integrierter Unternehmenskommunikation sowie eine Aufarbeitung der zentralen Aufgaben einzelner Teilbereiche an. Das Kapitel bildet damit den Ausgangspunkt für die Arbeit und dient dazu, den zu analysierenden Gegenstand theoretisch einzuführen und einen Überblick über den Forschungsstand zu geben.

Auf dieser Basis wird in Kapitel 3 untersucht, welche Erkenntnisse aus der Literatur der Kommunikationswissenschaft, Managementforschung und Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf das Forschungsziel existieren. Angesichts der Tatsache, dass das Themenfeld der Analyse und Bewertung der Entstehung von Kommunikationsstrukturen und -leistungen in keiner der drei Perspektiven detailliert aufgegriffen wird, werden die Grundannahmen der Ansätze der PR-Evaluation, der Balanced Scorecard und des Qualitätsmanagements vorgestellt und jeweils dahingehend untersucht, inwiefern sich Möglichkeiten der Erfassung und Bewertung interpersonaler Kommunikationsströme daraus ableiten lassen.

Die Analyse offenbart, dass – obgleich einzelne Ansatzpunkte identifizierbar sind – weder in der Kommunikationswissenschaft noch in angrenzenden Bereichen ein geeignetes Instrumentarium existiert, das eine Analyse und Bewertung von interpersonalen Kommunikationsströmen ermöglicht. Bleibt die PR-Evaluation auf der nach außen gerichteten Wirkungsebene verhaftet, so mangelt es den Ansätzen aus den anderen Wissenschaftsbereichen an einer ausreichenden Nähe und Passgenauigkeit zur Kommunikation. Da somit weder in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur noch in den Ausführungen zu allgemeinen Ansätzen zur Leistungsfeststellung und -beurteilung eine geeignete Vorgehensweise für die Analyse und Bewertung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen existiert, ist ein neuer Messansatz zu konzipieren, auf dessen Basis die vorliegende Problemstellung gelöst werden kann. Aus den bisherigen Überlegungen werden daher Beurteilungsmaßstäbe für die Analyse und Bewertung interpersonaler Kommunikationsgeflechte abgeleitet, die es im weiteren Verlauf zu operationalisieren gilt.

In Kapitel 4 wird eine Beschreibungsmöglichkeit für die Beschaffenheit von Unternehmenskommunikation erarbeitet, um ein geeignetes Messinstrument entwickeln zu können. Dabei wird Unternehmenskommunikation als ein Netzwerk identifiziert, das ein relationales Geflecht von Individuen darstellt und über verschiedene Merkmale beschrieben werden kann. Mit der Definition der Unternehmenskommunikation als ein Netzwerk wird eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines Instrumentariums erfüllt, da in einem Folgeschritt die Einführung eines Messansatzes erfolgen kann, dessen Messindikatoren auf das Netzwerk Unternehmenskommunikation anwendbar sind. Die soziale Netzwer-

kanalyse bietet dazu eine Reihe von Messgrößen, die für den kommunikationswissenschaftlichen Bereich fruchtbar sind.

Kapitel 5 stellt zentrale Messkonzepte der sozialen Netzwerkanalyse vor und beschreibt deren Anwendung auf und Relevanz für die Unternehmenskommunikation. Die Überlegungen aus Kapitel 4 und 5 münden schließlich in die Social Communication Scorecard, die ein neues Konzept für die Analyse und Bewertung der Entstehungsprozesse von Kommunikationsleistungen darstellt. Die Social Communication Scorecard bringt die Begriffswelten der Kommunikationswissenschaft und der sozialen Netzwerkanalyse zusammen und ermöglicht die Operationalisierung der Beurteilungsmaßstäbe von Kommunikation. Die grundlegende Struktur leitet sich dabei aus den Scorecard-Modellen der Managementtheorie ab.

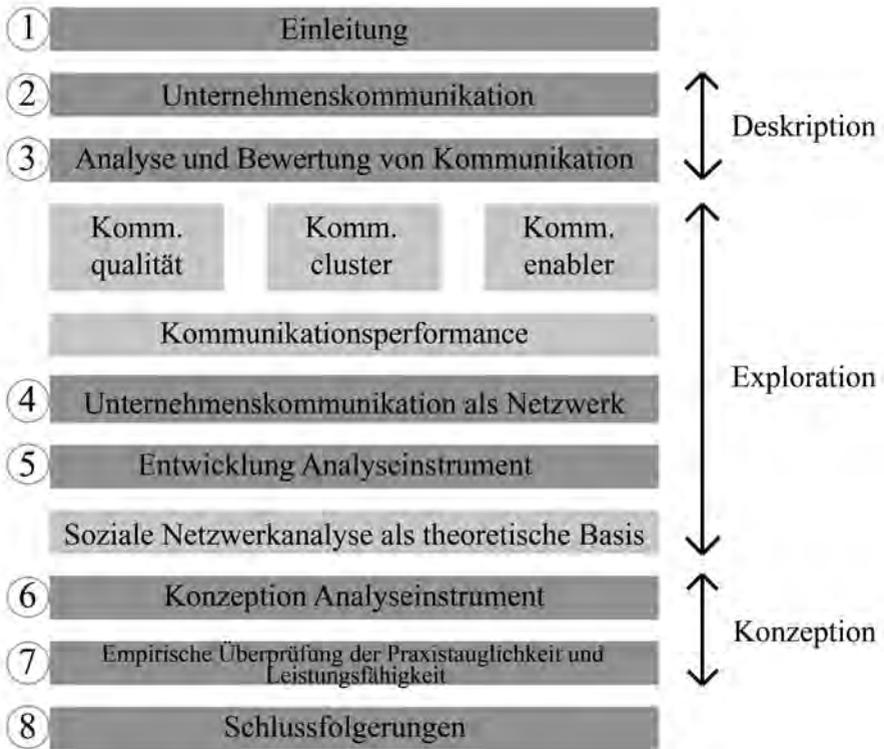
Angesichts des explorativen und innovativen Charakters der vorliegenden Arbeit erscheint es sinnvoll, den Ablauf der Anwendung der Social Communication Scorecard aufzuzeigen und beispielhaft durchzuführen, da die Schnittmenge aus Unternehmenskommunikation und Netzwerkanalyse in der Wissenschaft und Praxis bislang kaum Verbreitung gefunden hat.

Kapitel 6 enthält die konzeptionelle Umsetzung des Social Communication Scorecard. Auf Grund der Besonderheiten bei der Datenerhebung und Ergebnisauswertung werden ein idealtypischer und ein pragmatischer Ablauf für Anwendung entwickelt.

In Kapitel 7 erfolgt schließlich die praktische Anwendung der Social Communication Scorecard. Zu Beginn wird hierbei das Untersuchungsdesign für die empirische Überprüfung der Praxistauglichkeit und Leistungsfähigkeit des entwickelten Instrumentariums ausgeführt. Für das Untersuchungsziel wird ein Planspiel mit Kommunikationsexperten durchgeführt, die Positionen in der Abteilung Unternehmenskommunikation eines virtuellen, für die Untersuchung entwickelten Unternehmens einnehmen. Ziel des Planspiels ist die Messung des Kommunikationsverhaltens der Probanden in vorgegebenen Szenarien (z. B. in einer Krise). Auf Basis der über die Social Communication Scorecard erhobenen Daten erfolgt eine beispielhafte Ergebnisanalyse, -darstellung und -interpretation, über welche der Nachweis der Anwendbarkeit und Leistungsfähigkeit des entwickelten Instrumentariums erbracht wird. Zum Abschluss des Kapitels werden die aus den Untersuchungsergebnissen ableitbaren Handlungsempfehlungen für das virtuelle Unternehmen unter Berücksichtigung der Limitationen der vorliegenden Studie vorgestellt.

Die Arbeit schließt mit einer kurzen Schlussbetrachtung und einem Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf, der durch die Ergebnisse der Arbeit angeregt werden soll.

Abbildung 2: Struktur der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

I Theoretische Fundierung

2. Unternehmenskommunikation aus der Managementperspektive

Kommunikation ist zu einem unverzichtbaren Faktor für den Unternehmenserfolg geworden. Lange Zeit waren klassische Größen wie die Produktqualität, der Preis oder die Vertriebsorganisation die entscheidenden Kriterien dafür, dass Unternehmen trotz gleicher Kapitalausstattung und Größe unterschiedliche Ergebnisse am Markt erzielt haben. Doch bereits Ende der 1960er-Jahre proklamierte Drucker (1969), dass Wissen und Information und damit auch Kommunikation als zentrale Ressourcen der modernen Gesellschaft anzusehen sind¹. Heute gelten „human and communication capital“ (Peters/Waterman 1982: 222) als eingeführte Wettbewerbsfaktoren. Differenzierung mittels kommunikativer Eigenschaften ist zu einem der letzten, potenziellen Wettbewerbsvorteile geworden. Dabei sieht sich die Kommunikation mit einer ganzen Kette von Herausforderungen konfrontiert: gesättigte (Kommunikations-) Märkte, beschleunigte Internationalisierung von Unternehmensprozessen, steigender Integrationsbedarf durch neu hinzugekommene Kommunikationsinstrumente, Informationsüberflutung der Konsumenten und die abnehmende Wirkung einzelner Kommunikationskontakte (Maier 2006: 9). Daraus leiten sich vielfältige und komplizierte Aufgaben für die Unternehmenskommunikation ab, deren gemeinsames Oberziel zusammengefasst wie folgt formuliert werden könnte: Die Wahrnehmung durch die Rezipienten auf die gewünschte Art und Weise. Dabei muss Unternehmenskommunikation stets aktuelle Chancen und Risiken erkennen, um den jeweiligen Herausforderungen gerecht werden zu können.

Wie oftmals in der wissenschaftlichen Diskussion lässt sich auch für den Terminus Unternehmenskommunikation eine Vielzahl von Definitionen und Begriffsverständnissen finden. Für die Einordnung und das Verständnis der vorliegenden Arbeit ist es wichtig, diese beiden Aspekte zu erläutern und klar abzustechen, da dies das Fundament für den weiteren Verlauf darstellt. Im Zuge dieses Kapitels soll zunächst das Begriffsverständnis dargelegt werden (Theoretische Einordnung, Kapitel 2.1). Daran schließt sich die Vorstellung ausgewählter Begriffsdefinitionen an (Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes, Kapitel 2.2).

1 Nach Luhmann (1999) kann Wissen nur kommunikativ erzeugt, nur durch Interaktionen generiert werden und ist damit direkt an Kommunikation gekoppelt.

2.1 Unternehmenskommunikation als Kommunikationsmanagement

Im Sinne einer theoretischen Einordnung soll eine kurze Skizzierung der Entwicklung des Forschungsbereichs zur Abgrenzung von parallel existierenden Begriffsverständnissen beitragen. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Theorieentwicklung auf dem Feld der Unternehmenskommunikation eine relativ junge Geschichte aufweist (Röttger 2004). Wie in vielen anderen Wissenschaftsbereichen gelten auch hier die US-amerikanischen Arbeiten (u.a. Grunig/Hunt 1984) als Vorreiter. Für eine Strukturierung der Denkrichtungen von Unternehmenskommunikation erscheint die Unterscheidung nach der Bezugsebene sinnvoll. Für die Analyse der Unternehmenskommunikation sind die mikro-, meso- und makrotheoretischen Ansätze interessant. Die Mikrotheorien bewegen sich auf der Ebene der Individuen und Kleingruppen (z. B. Persuasionstheorien), wohingegen die Mesotheorien Bezug auf die Ebene von Organisationen und Institutionen nehmen (z. B. Public Relations als Management- oder Marketing-Funktion) und die Makrotheorien die Bedeutung der PR für die Gesamtgesellschaft bzw. demokratische Systeme erklären (Mast 2010: 28 f.).

Erste mikrotheoretisch geprägte Ansätze für die wissenschaftliche Rhetorik der Kommunikation lieferten die Arbeiten von Hovland (1953). Daraus hervorgingen die definitorischen Ansätze, die anfangs meist als How-to-do-Theorien höchst individuelle Erfahrungen und Erfolge aus der Praxis darstellten und damit einen geringen theoretischen Gehalt aufwiesen. Erst ab den 1950er-Jahren ging es um die Klärung des PR-Begriffs (Bernays 1956; Hundhausen 1969; Oeckl 1976). Die Handlungsmaxime der PR sollte danach beispielsweise „Agieren, nicht reagieren“ (Oeckl 1964: 22) lauten. Ziel dieser frühen Ansätze war es, PR eine klare Identität zu geben. Die mesotheoretischen Ansätze verlassen die Individualebene. Sie fragen nach den Funktionen von Kommunikation für die Organisation und haben daher bei der Analyse von Unternehmenskommunikation eine breite Anwendung erfahren (Mast 2010: 29). Marketingorientierte Ansätze bewegen sich ebenfalls auf der Mesoebene. Lange Zeit vorherrschend in Deutschland war die makrotheoretische Perspektive. Kommunikation kommt dabei die Aufgabe der Integration hochkomplexer Gesellschaften auf Basis eines Minimalkonsens⁴ zu (Ronneberger/Rühl 1992). PR soll dabei unterschiedliche Interessen und Standpunkte deutlich und öffentlich machen. Kommunikation wird damit zum konstitutiven Faktor einer Demokratie. Kennzeichnend für die makrotheoretischen Ansätze ist, dass PR in erster Linie nicht als Funktion einer Organisation oder eines Unternehmens verstanden wird, sondern eine Funktion für das gesellschaftliche System erfüllt. Auf die Unternehmenskommunikation

übertragen würde dies bedeuten, dass Erwartungen und Interessen unternehmensinterner und -externer Umwelten analysiert und in eigenen Entscheidungen berücksichtigt werden sollen. Einige Autoren sehen den Begriff PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit inzwischen als überholt an. Plädiert wird stattdessen dafür, von Unternehmenskommunikation zu sprechen (Beger/Gärtner/Mathes 1989: 32), weil damit die eigentliche Grundfunktion der Kommunikation ins Zentrum rückt. PR ist zu einem – wie später zu zeigen sein wird – Teilbereich der Unternehmenskommunikation geworden.

Die vorliegende Arbeit will interpersonale Netzwerke in Unternehmen sichtbar und messbar machen, die für Produktion von Kommunikationsleistungen eine Rolle spielen. Von einem instrumentellen Theorieverständnis aus kommend stellt sich für die Unternehmenskommunikation die Frage, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Das Untersuchungsobjekt Unternehmenskommunikation ist auf der Mesoebene einzuordnen. Dabei spielen interpersonale Kommunikationsbeziehungen für die Arbeit eine wichtige Rolle, da diese das Rückgrat der Unternehmenskommunikation bilden. Jedoch geht es dabei nicht um individuelle Kommunikationsrhetoriken (Mikrotheorie), da das Zusammenspiel auf der Organisationsebene im Zentrum der Betrachtung steht. Gesellschaftliche Überlegungen (Makrotheorie) können vernachlässigt werden, da die Arbeit den Fokus auf das einzelne Unternehmen legt und versucht, die Black Box Unternehmenskommunikation zu öffnen.

Das managementorientierte Meso-Verständnis von Unternehmenskommunikation wurde sehr stark von amerikanischen Autoren geprägt. Neben Grunig und Hunt (1984) legen weitere dieses Verständnis zu Grunde (u.a. Cutlip/Center/Broom 2000: 6; Long/Hazleton 1987: 6). Der Begriff Management impliziert die Planung und Kontrolle eines Ablaufs, das Setzen von Zielen und das systematische Ableiten von Maßnahmen zur Zielerreichung. Eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung ist heute die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes (Schweickart/Töpfer 2006). Das Value-Based-Management lenkt das Augenmerk auf strategische Ziele sowie auf daraus abgeleitete Managementmethoden und Kennziffern. Den Shareholdern als Anteilseignern wird dabei große Aufmerksamkeit zugemessen. Bei aller ökonomischer Ausrichtung dürfen weitere Anspruchsgruppen, die Wohl und Wehe des Unternehmens beeinflussen können, nicht vernachlässigt werden: „Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist die Erkenntnis, dass bei steigender Umweltkomplexität und veränderten gesellschaftlichen Werthaltungen unternehmerischer Erfolg nicht mehr allein über betriebswirtschaftliche Strategien der Gewinnmaximierung sichergestellt ist“ (Steinmann/Zerfaß 1995: 12). In diesem Spannungsfeld von Ökonomie und Legitimität gilt es, die Unternehmensstrategie auszuformen (Zerfaß 2007: 25). Die Berücksichtigung gesellschaftlicher Wertvorstellungen führt zu einer Aufwer-

tung der Kommunikation. Die Unternehmenskommunikation soll im Zuge der auf zwei Bereiche ausgerichteten Zielgrößen verschiedene Aufgaben übernehmen. Ökonomische Zielgrößen wie die Maximierung von Rentabilität oder immaterielle Ziele wie der Aufbau von Reputation und Legitimation in der Öffentlichkeit stellen anzustrebende Ergebnisse dar. Unternehmenskommunikation muss sich in ihrer Aufgabe stets auf beide Ebenen konzentrieren und der Unternehmensstrategie folgend beide – teilweise auch entgegengesetzte – Ausrichtungen anstreben. Eine Umfrage von Baerns und Klewes aus dem Jahr 1998 ermittelte die damalige Situation in der Praxis: 77 Prozent der befragten PR-Führungskräfte gaben an, ihre PR-Arbeit zu planen. Eine systematische Konzeption fand sich jedoch nur bei 8 Prozent (Klewes 1999).

Im Sinne einer Ausrichtung auf den Beitrag zur Erreichung der Gesamtunternehmensziele und auf die Unternehmensstrategie muss auch Unternehmenskommunikation den Prozessen der Managementlehre folgend organisiert sein. Das Management von Unternehmenskommunikation (Kommunikationsmanagement) umfasst verschiedene Schritte, deren Abfolge dem klassischen Zyklus der Unternehmenssteuerung entsprechen (Bentele/Nothhaft 2007: 359):

- Analyse des Problems,
- Entwicklung einer Vorgehensweise, die mutmaßlich geeignet ist, das Problem zu lösen (oft „Strategie“ genannt),
- Durchführung der geplanten Vorgehensweise,
- Überprüfung, ob und inwiefern das Problem beseitigt wurde.

Die Kommunikationswissenschaft hat sich für das Kommunikationsmanagement weitestgehend an dieser Struktur orientiert – Ausdifferenzierungen und Abwandlungen eingeschlossen. In der Analysephase soll die Ausgangssituation inklusive der vorhandenen Rahmenbedingungen erfasst werden. Relevante Themen und Meinungen werden aufgespürt sowie vorhandene Images und die Reputation aktualisiert. Dieser Prozessschritt ist zentral, da auf dieser Basis Strategien und der Instrumenteneinsatz geplant werden. In der Planungsphase wird eine Kommunikationsstrategie entwickelt, die vor dem Hintergrund einer übergreifenden Unternehmensstrategie entsteht. Im Strategiefindungsprozess werden die Ziele, Zielgruppen und Kernbotschaften sowie der Kanaleinsatz festgelegt und etwaige Erfolgsmessungen vorbereitet. In der Phase der Realisierung werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt. Die Kontrolle untersucht, ob formulierte Ziele erreicht worden sind (summative Evaluation). Darüber hinaus kann im Rahmen einer kontinuierlichen Prozesskontrolle bereits in den anderen Phasen überprüft werden, ob ausreichend Handlungsalternativen erarbeitet werden (formative Evaluation). Dieses Vorgehen soll dafür sorgen, dass suboptimales Handeln be-