

Beat Schmid, Boris Lyczek

# Die Rolle der Kommunikation im Organisationshandeln

*Der Beitrag klärt die integrale Bedeutung der Kommunikation für die Organisation und liefert einen darauf aufbauenden einheitlichen Begriffsrahmen für die Steuerung der Unternehmenskommunikation auf Ebene der Unternehmensleitung. Auf der Produktebene ermöglichen Kommunikationsbeziehungen eine geeignete Wahrnehmung und dadurch erst Nutzenstiftung und Wertschöpfung der Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation. Auf der Organisationsebene beeinflussen Kommunikationsbeziehungen die Wahrnehmung und das Verhalten von Stakeholdern. Das geeignete Verhalten von Stakeholdergruppen kann aus Unternehmenssicht als Stakeholder Capital aufgefasst werden – es ist das Ergebnis der Kommunikation einer Organisation mit ihrer Umwelt. Dieses Existenz- und handlungsnotwendige Stakeholder Capital muss einem strategischen Management unterliegen. Corporate Communication verstanden als Stakeholder Capital Management internalisiert die Werte und Interessen der Stakeholder in das Unternehmenshandeln und verantwortet eine Integrierte Kommunikation auf Produkt- und Organisationsebene.*

## Einführung

Die belegbare Bedeutung der Unternehmenskommunikation korrespondiert noch nicht mit entsprechend reichhaltigen Inhalten in den Lehrplänen zur universitären Aus- und Weiterbildung im Bereich Unternehmensführung. Eine Folge daraus ist, dass in der Management-Praxis nachhaltige Verständnisprobleme herrschen zwischen Kommunikationsspezialisten und General-Management-Verantwortlichen (CEO, Vorstand).

Verschiedene Forschungsdisziplinen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen umfangreichen Body-of-Knowledge zum Themenfeld Unternehmenskommunikation zusammengetragen. Strategische und operative Kommunikationsarbeit ist wissenschaftlich immer besser abgestützt. Der Bereich PR hat in der Kommunikationswissenschaft international eine beachtliche Grösse und Qualität erreicht (Botan/Taylor 2004: 645). Die Professionalisierung der Disziplin schreitet voran. Es fehlt ein managementwissenschaftlicher Begriffsrahmen, der *Kommunikation für die Organisationsführung* als direkt wertschöpfenden Handlungsmodus identifiziert und diesen dadurch nachhaltig und nicht nur in Krisenzeiten auf die Agenda der obersten Organisationsleitung zu setzen in der Lage ist. Das gilt eingeschränkt auch für das im deutschen Sprachraum einflussreiche St. Galler Managementmodell (Ulrich 2001; Bleicher 2004; Rüegg-Stürm 2004). Ursache für diesen Umstand ist, dass betriebswirtschaftliche Managementforschung zu Corporate Identity, Corporate Marketing, Stakeholder Management und die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung zu Ihrem gegenseitigen Nachteil voneinander wenig Notiz nehmen – auch wenn wichtige interdisziplinäre Grundlegungen (z.B. Zerfass 1996; Szyska 2004; Röttger/Jarren 2004; Eisenegger 2005) seit einiger Zeit vorhanden sind.

Ausbildungsmodelle zur Unternehmensführung zeigen nach wie vor blinde Flecken im wichtigen Bereich der Steuerung

von Kommunikation. Ein Begriffsrahmen, der eine Brücke bildet zu den Ausbildungsinhalten der Unternehmensführung, kann keine Zusammenfassung vorhandener Ansätze zur Organisationskommunikation sein, sondern muss eine andere Betrachtungshöhe wählen. Im Vordergrund steht der Bedarf, «Grossbegriffe» wie Stakeholder Capital, Image, Reputation, Kommunikationsstrategie, Corporate Vision und Corporate Identity in ein kohärentes Begriffsgefüge zu sortieren. Eine Übersicht der Kommunikationsfunktion für den Generalisten der Unternehmensführung ist das Ziel. Entsprechend beleuchten wir im Folgenden Unternehmenskommunikation aus managementwissenschaftlicher Sicht, möchten aber anschlussfähig sein an kommunikationswissenschaftliche Ansätze, die als konzeptionelle Arbeitsgrundlage der Kommunikationsspezialisten dienen.

Vor diesem Hintergrund fasst der vorliegende Beitrag einen Begriffsrahmen für die Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung zusammen, der auf eine diesbezügliche Weiterentwicklung des St. Galler Managementmodells zielt (Schmid/Lyczek 2005). Dieser Begriffsrahmen stützt sich sowohl auf Einsichten der Kommunikationswissenschaft, wie z.B. jene, die Kommunikationsbeziehung zwischen Organisation und Anspruchsgruppe zur primären Analyseebene zu machen, stellt aber dennoch die betriebswirtschaftlich zentrale Steuerungsperspektive in den Vordergrund<sup>1</sup>. Der Begriffsrahmen bedient sich dabei der Ergebnisse des Stakeholder-Ansatzes (Freeman 2004), um Wahrnehmung und Verhalten von Anspruchsgruppen als Ressource und Kapital zu identifizieren. Diese Kapitalsicht auf Kommunikationsbeziehungen ist notwendig, um Allokations-Entscheidungen der Organisationsführung im Bereich Kommunikation zu erleichtern und als Investitionen sichtbar zu machen. Das Fehlen einer Investitionssicht auf Kommunikationsausgaben verbaut es der Unternehmenskommunikation bislang, ihre überfällige strategische Rolle innerhalb der Organisationsführung einzunehmen. (Pffannenbergs/Zerfass 2005).

