

WAS LEISTEN KOMMUNIKATIONS- ABTEILUNGEN?

*Das Communications Contributions Framework als Management-Tool
für die Unternehmenskommunikation*

TEXT: Sophia Charlotte Volk und Ansgar Zerfaß*

1 Einleitung

In Zeiten von Digitalisierung, globaler Vernetzung und disruptiven Veränderungen ist professionelle Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung. Die meisten Entscheider in Vorständen, Geschäftsleitungen und Funktionalbereichen erkennen das durchaus an. Dennoch fehlt ihnen meist ein genaues Verständnis, wie Unternehmenskommunikation konkret zur Wertschöpfung der Gesamtorganisation

beiträgt. Viele Kommunikationsverantwortliche beklagen, dass die Kommunikationsabteilung vorwiegend als Service-Funktion und Content-Produzent wahrgenommen und selten in strategische Entscheidungsprozesse einbezogen wird.

Dass eine Lücke zwischen der Fremdwahrnehmung durch das Top-Management und der Selbstwahrnehmung von Kommunikatoren klafft, ist nicht neu. Umso relevanter wird die Frage, wie die oft reklamierte Bedeutung von Kommunikation für den Unternehmenserfolg gegenüber dem Top-Management und internen Partnern überzeugend dargestellt werden kann. Dieser Forschungslücke hat sich ein Team an der Universität Leipzig gewidmet und über zweieinhalb Jahre untersucht, wie Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen beiträgt. Ein dabei neu entwickeltes

Management-Tool – das Communications Contributions Framework – soll Praktikern dabei helfen, den Leistungsbeitrag der Kommunikationsabteilung gesamtgesellschaftlich zu vermitteln und in der Sprache des Managements zu erklären.

2 Forschungsstand

Der Blick in die wissenschaftliche Fachliteratur zeigt, dass die Forschung den Beitrag der Kommunikationsabteilung zur unternehmerischen Wertschöpfung empirisch bislang kaum tiefergehend beleuchtet hat. Insgesamt gibt es nur wenige groß angelegte empirische Vergleichsstudien von Kommunikationsabteilungen (zum Beispiel Moss et al. 2017; Zerfaß et al. 2018).

* **Sophia Charlotte Volk** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. **Ansgar Zerfaß** ist Professor für Strategische Kommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig.

Der Großteil der verfügbaren Daten basiert vielmehr auf Einzelfallstudien, die Strukturen von Kommunikationsabteilungen in verschiedenen Ländern und Branchen untersuchen. Auf dieser Grundlage ist es schwierig, Erfolgsfaktoren für die Organisation von Kommunikationsabteilungen zu identifizieren, zum Beispiel im Hinblick auf optimale Budget- und Personalausstattung oder Strukturmerkmale (Gregory 2013; Smith 2012).

Wissenschaftliche Studien aus verschiedenen Ländern belegen zudem, dass Kommunikation oft ein geringer Stellenwert in Bezug auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zugeschrieben wird. Vorstände verstehen Unternehmenskommunikation primär als operative Unterstützungsfunktion, die kreativen Content liefert und das Unternehmen in den Medien positiv platziert (Falkheimer et al. 2017; Brønn 2014). Das ist wenig verwunderlich, zeigen doch weitere Studien, dass Kommunikationsverantwortliche häufig nur operative Ergebnisse und leicht messbare Mediendaten an das Top-Management reporten, nicht aber strategische Leistungen (Zerfass/Viertmann 2017).

Die Ergebnisse der Literaturanalyse zum Leistungsbeitrag der Kommunikationsabteilung können den folgenden vier großen Forschungsströmungen zugeordnet werden.

2.1 Exzellente Kommunikationsabteilungen

Nur wenige Forschungsprojekte haben explizit erforscht, was eine exzellente Kommunikationsabteilung ausmacht. Die erste groß angelegte Studie, die IABC Excellence Study unter Leitung des bekannten amerikanischen Forschers James E. Grunig, identifizierte mehrere Exzel-

lenzfaktoren. Dazu zählten unter anderem die physische und psychische Nähe zum CEO und die Teilnahme an Board-Meetings, um langfristige strategische Entscheidungen mit beeinflussen zu können.

Erst kürzlich wurde ein neuer Ansatz eingeführt, der auf den Exzellenzmodellen des strategischen Managements aufbaut. Das Comparative Excellence Framework (Tench et al. 2017) identifiziert neun Faktoren auf Organisations-, Abteilungs- und Berufsebene und benennt drei „Gebote“, durch die sich exzellente Kommunikationsabteilungen unterscheiden: a) Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse und enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand, b) zielgerichtete Datennutzung zum Beispiel durch Big Data und Automatisierung sowie c) Anbindung von Kommunikationsaktivitäten an die übergeordneten Ziele des Unternehmens.

2.2 Effiziente Führung & Steuerung

Ein anderer Forschungsstrang fokussiert die Steuerung der Kommunikationsfunktion und adaptiert dafür bewährte Managementkonzepte. Zahlreiche Forscher haben für eine Integration der Kommunikationsfunktion in strategische Entscheidungen und Managementprozesse plädiert (Argenti 2016; Brønn 2014) sowie für eine professionelle Erfolgsmessung (Watson 2012; Volk 2016). In diesem Kontext wurde auch der Beitrag der Kommunikationsabteilung zur Pflege vorteilhafter Beziehungen mit Stakeholdern wie Journalisten oder Politikern erforscht (Ledingham/Bruning 2000) sowie der Aufbau einer positiven Reputation (Fombrun/Riel 2007) und einer starken Unternehmensmarke (Hatch/Schultz 2008).

2.3 Beratungs- & Coachingfunktion

Ein weiterer Erkenntnisgewinn lässt sich aus Untersuchungen zur reflexiven Funktion der Kommunikationsabteilung ziehen (Mykkänen/Vos 2015). Unter dem Stichwort „Boundary Spanner“ haben Forscher analysiert, wie Kommunikation als Grenzstelle zwischen Organisation und relevanten Zielgruppen fungiert und dabei Zugang zu kritischen Informationen, Trends und Entwicklungen in der Organisationsumwelt hat. Diese Leistung ermöglicht es Kommunikatoren, das Top-Management in kommunikativen Aspekten und auch darüber hinaus strategisch zu beraten. Aktuelle Konzepte wie das „Organizational Listening“ skizzieren diesen Leistungsbeitrag (Macnamara 2016). Ein weiterer Forschungsstrang beschäftigt sich mit der kommunikativen Befähigung aller Organisationsmitglieder, als Botschafter des Unternehmens aufzutreten (Falkheimer et al. 2016).

2.4 Kommunikatorrollen

Seit den 1970er Jahren gehen Wissenschaftler außerdem der Frage nach, welche Eigenschaften und Qualifikationen Kommunikatoren mitbringen sollten, um eine Kommunikationsabteilung effizient zu führen. Den Beginn der Diskussion um professionelle Kommunikatorrollen bildet eine analytische Unterscheidung zwischen PR-Manager und PR-Techniker. Während der PR-Manager idealtypisch als Führungskraft die Abteilung steuert, verfassen PR-Techniker kreative Texte und setzen Maßnahmen operativ um (Dozier/Broom 1995). Heutige Studien zeigen jedoch, dass Kommunikatoren viele verschiedene Aufgaben innehaben und dabei strategische und operative Rollen gleichzeitig ausüben (Falkheimer et al. 2016). >

2.5 Strategische & operative Leistungen

Zusammenfassend zeigt die Literaturanalyse, dass bislang ein übergeordnetes Verständnis für die verschiedenen Leistungen der Kommunikationsabteilung fehlt. Um den Beitrag der Kommunikationsabteilung gesamthaft darzustellen, müssen die verschiedenen Leistungen zunächst analytisch systematisiert werden. Dabei kann eine Unterscheidung in strategische und operative Leistungsbeiträge vorgenommen werden, wie sie im Management gängige Praxis ist. Dadurch wird eine Anschlussfähigkeit gewährleistet, die vielfach durch das Sprechen einer gemeinsamen Sprache gefordert wird (Zerfass/Viertmann 2016).

Zwar werden in der gegenwärtigen PR/Kommunikationsmanagement-Literatur strategische und operative Aspekte differenziert, jedoch ist die Unterscheidung bislang noch nicht so etabliert wie im Management. Teilweise liegen auch begriffliche Unschärfen vor, etwa dass „operativ“ und „taktisch“ synonym und der Begriff „strategisch“ inflationär und teilweise falsch verwendet werden.

Auf Basis der Literaturanalyse lässt sich folgende analytische Unterscheidung zugrunde legen (Drucker 1967; Mintzberg 1987; Porter 1996; Collis/Rukstad 2008): Strategische Leistungen betreffen die grundlegende Positionierung der Organisation und sichern Handlungsspielräume für zukünftigen Erfolg und das Fortbestehen der Organisation. Kurz gesagt, geht es dabei um: „doing the right things“. Operative Leistungen dienen der Umsetzung der Strategie, das heißt, sie unterstützen das Tagesgeschäft und tragen so zur Gewinngenerierung bei. Der Fokus liegt hier auf dem kurz- bis mittelfristigen Erfolg der Organisation, kurz: „doing the things right“.

3 Methodik

Vor dem Hintergrund der identifizierten Forschungslücke wurden die verschiedenen Aufgaben und Leistungsbeiträge der Kommunikationsabteilung im vorliegenden Forschungsprojekt empirisch analysiert und anschließend systematisiert, um so zu einem übergreifenden Verständnis beizutragen.

Als Basis für die empirische Untersuchung wurde zunächst eine interdisziplinäre Literaturrecherche durchgeführt, um zentrale Erkenntnisse zum Beitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg zusammenzutragen, den vorhandenen Wissensbestand zu strukturieren und zu systematisieren. Die Analyse umfasste über 1.000 wissenschaftliche Aufsätze sowie Artikel aus Branchenmagazinen und ausgewählte Standardwerke aus den Disziplinen Public Relations, Kommunikationswissenschaft, Marketing und Management.

In einem zweiten Schritt wurden qualitative Fallstudien in zehn deutschen, international tätigen Konzernen aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Dabei wurden Tiefeninterviews mit den Kommunikationsleiter/innen vor Ort kombiniert mit einer Dokumentenanalyse von mehr als 50 internen und externen Strategiepapieren und Planungunterlagen. Die Erkenntnisse aus den Fallstudien wurden mit dem theoretischen Wissen kontrastiert, abstrahiert und neu systematisiert. Ergebnis war die Entwicklung eines neuen Framework: des Communications Contributions Framework (CCF; siehe **Abbildung 1**).

In einem dritten Schritt wurde dieses Framework in zwei quantitativ angelegten Online-Befragungen in den Regionen

Europa und Asien-Pazifik im Jahr 2017 empirisch getestet und verifiziert. Die erste Studie, der European Communication Monitor, befragte insgesamt n=834 Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation hinsichtlich der Leistungsbeiträge der Kommunikationsabteilung zum Unternehmenserfolg. Die zweite Studie, der Asia-Pacific Communication Monitor, generierte n=314 Antworten von Kommunikationsleitern von Unternehmen in der dortigen Region.

4 Ergebnisse

Die qualitativen Fallstudien in deutschen Großunternehmen bestätigten im Wesentlichen, was bereits die Literaturanalyse hervorgebracht hatte: dass in der Praxis ein einheitliches Verständnis fehlt, wie Kommunikation zur Wertschöpfung beiträgt und welchen Leistungsbeitrag die Kommunikationsabteilung zum Unternehmenserfolg erbringt. Die Dokumentenanalyse zeigte, dass im Reporting häufig operative Kennzahlen und weiche Faktoren im Vordergrund stehen und somit nicht das gesamte Leistungsspektrum der Abteilung dargestellt wird.

Darüber hinaus waren Kommunikationsstrategien, Pläne und Budgets selten explizit mit den Unternehmenszielen verknüpft, sodass der Nachweis eines strategischen Beitrags der Kommunikation zur unternehmerischen Zielerreichung wenig nachvollziehbar und kaum messbar ist. Weiterhin zeigten die Interviews, dass was in der PR-Literatur und Kommunikationspraxis als „strategisch“ bezeichnet wird nicht zwingend dem Strategieverständnis im Top-Management entspricht.

DAS COMMUNICATIONS CONTRIBUTIONS FRAMEWORK

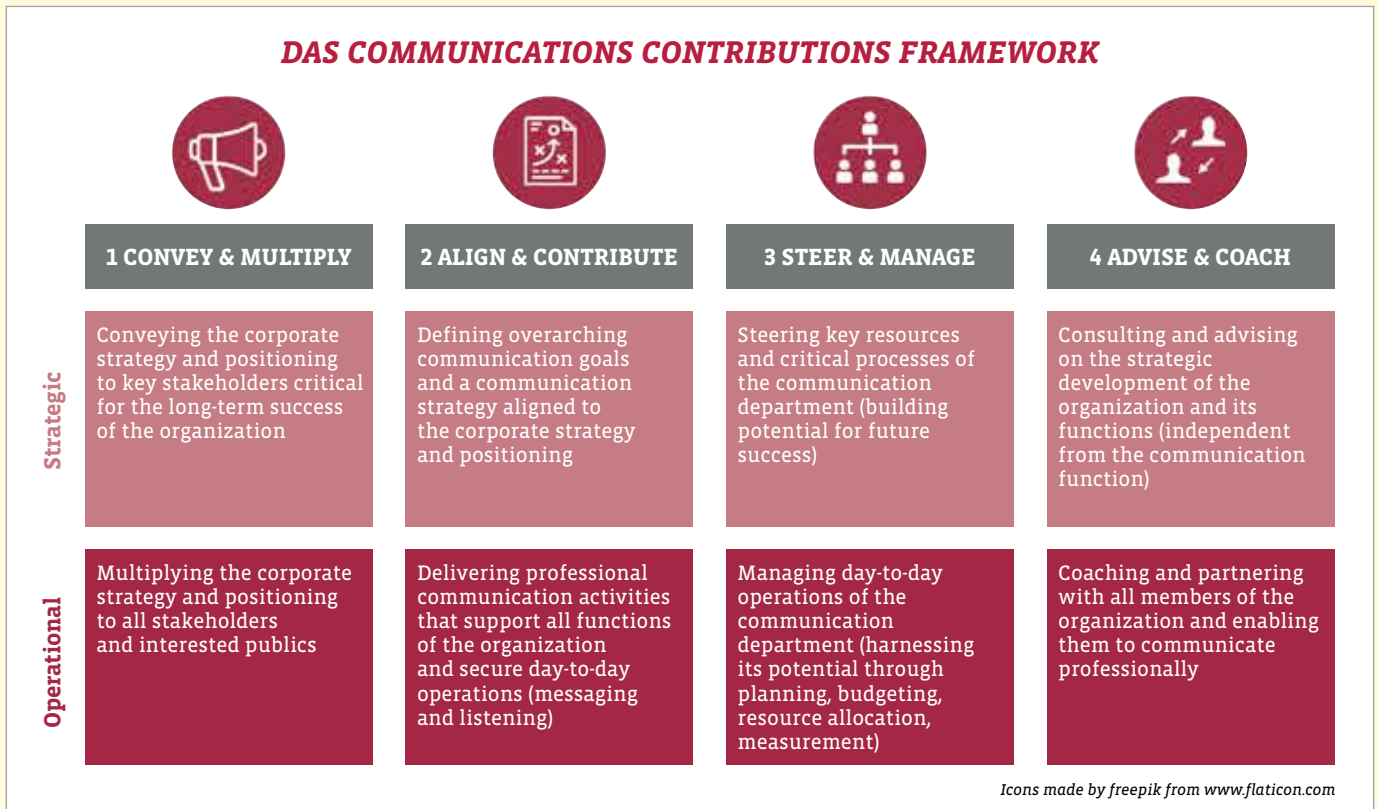


Abbildung 1

4.1 Das Communications Contributions Framework

Vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse erscheint eine systematische Reflexion und ganzheitliche Sicht auf die Leistungen der Kommunikationsabteilung essenziell. Das Communications Contributions Framework (CCF) bietet hierfür einen Ansatzpunkt (siehe **Abbildung 1**).

Es skizziert vier grundlegende Leistungsdimensionen von Kommunikationsabteilungen, die jeweils in einen strategischen und einen operativen Beitrag heruntergebrochen werden können. Diese analytische Unterteilung ist in der Managementliteratur gängige Praxis und sichert die Anschlussfähigkeit an etablierte Managementmodelle.

Die Leistungsdimension 1) Convey/Multiply bezieht sich auf die Sprachrohrfunktion der Abteilung bei der Kommunikation und Vermittlung der Unternehmensstrategie an interne und externe Stakeholder.

Die Leistungsdimension 2) Align/Contribute rückt die Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Kommunikationszielen in den Fokus.

Die Leistungsdimension 3) Steer/Manage beschreibt das effiziente und effektive Management der Kommunikationsabteilung.

Die Leistungsdimension 4) Advise/Coach beinhaltet die Beratungsleistung durch die Abteilung sowie die Befähigung anderer Organisationsmitglieder, professionell zu kommunizieren.

Im Folgenden werden alle vier strategischen und operativen Leistungen beschrieben und mit anonymisierten Zitaten und abstrahierten Beispielen aus den Fallstudien illustriert.

— **Convey:** Die Kommunikationsabteilung trägt zum Unternehmenserfolg bei, indem sie über kommunikative Maßnahmen versucht, die wichtigsten internen und externen Stakeholder von der Unternehmensstrategie zu überzeugen. Dafür nutzt die Abteilung ihr Beziehungsnetzwerk zu einflussreichen Journalisten, Politikern oder kritischen Zielgruppen und entwickelt entsprechende Botschaften für jede Gruppe: „Unsere Kommunikationsabteilung entwickelt Kommunikationspläne für ausgewählte Zielgruppen wie Investoren oder interne Füh- ➤

rungskräfte, deren Unterstützung für die Unternehmensstrategie für uns besonders wichtig ist. Das passiert zum Beispiel bei Roadshows oder Hintergrundgesprächen.“

■ **Multiply:** Die Kommunikationsabteilung bricht die Unternehmensstrategie in verständliche Botschaften herunter, die bei der Hauptversammlung, in Jahresberichten, CEO-Interviews, auf der Webseite und in sozialen Medien gestreut werden. Sie sorgt für die richtige Positionierung in den Medien und trägt auf diesem Wege zum Unternehmenserfolg bei: „Die Kommunikation unserer Unternehmensstrategie an unsere Zielgruppen hat für uns höchste Priorität. Klare Worte und die Wahl der richtigen Kanäle, wie Broschüren, Videos, Pressekonferenzen, Online-Kommunikation und Jahresberichte, spielen dabei eine wichtige Rolle.“

■ **Align:** Exzellente Kommunikationsabteilungen stellen ein strategisches Alignment von Kommunikations- und Unternehmensstrategie sicher. Sie definieren Ziele, die entweder direkt oder indirekt einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Kommunikatoren müssen Kommunikationsstrategien und -pläne entwickeln, wie Reputation und Unternehmenskultur aufgebaut, Marken gesteuert und Innovationen langfristig gefördert werden sollen: „Die zentrale Aufgabe der Kommunikationsabteilung besteht darin, die übergeordnete Unternehmensstrategie in eine Kommunikationsstrategie zu übersetzen und spezifische Kommunikationsziele zu definieren, die auf unternehmerische Ziele einzahlen.“

■ **Contribute:** Die Kommunikationsabteilung setzt Kommunikationsmaßnahmen professionell um und unterstützt

durch verschiedene kommunikative Serviceleistungen die Abläufe anderer Abteilungen, zum Beispiel die Integration und Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen verschiedener Organisationseinheiten. Dafür sind klassische Kompetenzen wie Messaging und Listening erforderlich: „Das Kommunikationsteam ist für Kommunikationskampagnen, Produktwerbung oder das Arbeitgeber-Branding zuständig. Dadurch unterstützt es die Abläufe anderer Unternehmensfunktionen wie Produktmanagement oder HR.“

■ **Steer:** Durch einen optimalen Ressourceneinsatz und effizient aufgesetzte Prozesse und Strukturen trägt die Kommunikationsabteilung zum Unternehmenserfolg bei. Kommunikatoren benötigen für die stetige Optimierung von internen Workflows solide Kenntnisse von Management- und Controlling-Tools: „In Zeiten der digitalen Transformation müssen wir auch unsere Mitarbeiter mit Digitalkompetenzen ausstatten, um sozusagen future-proof für morgen aufgestellt zu sein. Dafür entwickeln wir momentan Weiterbildungsprogramme.“

■ **Manage:** Das tägliche Management der Kommunikationsabteilung umfasst generische Managementaufgaben wie die Planung, Budgetierung, Zuteilung von Ressourcen sowie Erfolgsmessung und Reporting. Hierfür sind ausgezeichnete Projektmanagementkompetenzen sowie Führungskompetenzen erforderlich: „Die Kommunikationsabteilung muss wie jede andere Abteilung auch Prozesse effizient umsetzen, Kosten reduzieren, Arbeitsabläufe kontrollieren und über die Vielzahl an Kommunikationsaktivitäten Bericht erstatten.“

■ **Advise:** Aufgrund von Issues Management, Social-Media-Monitoring oder

Stakeholder-Dialogen verfügt die Kommunikationsabteilung über eine spezifische Expertise, welche Erwartungshaltungen die Öffentlichkeit an das Unternehmen hat. Dadurch kann sie eine Beratungsleistung im Rahmen von langfristigen Entwicklungsprozessen erbringen und so Einfluss auf strategische Entscheidungsprozesse gewinnen: „Die Kommunikationsabteilung berät immer häufiger das Top-Management, welche gesellschaftlichen Themen und Trends möglicherweise kritisch für den Unternehmenserfolg werden könnten. Sie speist diese Informationen frühzeitig ein, um die Unternehmensleitung vor möglichen Krisen zu warnen und sie in Bezug auf die Licence to operate zu beraten.“

■ **Coach:** Die Kommunikationsabteilung berät und schult die Mitarbeiter der Organisation, professionell zu kommunizieren. In der heutigen Medienlandschaft ist potenziell jeder Mitarbeiter auch zugleich Kommunikator und Botschafter des Unternehmens: „Wir haben verschiedene Coaching- und Trainings-Formate eingerichtet und bieten regelmäßige Kommunikationsschulungen an, um den Mitarbeitern und Topmanagern beizubringen, wie sie im Auftrag unseres Unternehmens professionell kommunizieren können.“

4.2 Erkenntnisse der Befragungen

Die empirische Verifizierung des Framework im Rahmen der zwei quantitativen Online-Befragungen unter Kommunikationsleitern in Europa und Asien-Pazifik brachte vier interessante Erkenntnisse hervor (siehe **Abbildung 2**).

Erstens zeigen die Studien, dass die befragten Kommunikationsleiter in Europa und Asien-Pazifik über ein recht ausgewogenes Verständnis der verschie-

ERKENNTNISSE AUS DER EMPIRISCHEN VERIFIZIERUNG DES FRAMEWORK

	1 CONVEY & MULTIPLY		2 ALIGN & CONTRIBUTE		3 STEER & MANAGE		4 ADVISE & COACH	
	Europe	Asia	Europe	Asia	Europe	Asia	Europe	Asia
	76,2%	68,4%	85,6%	79,2%	86,3%	72,8%	77,0%	70,0%
Strategic Europe: 80,8% Asia: 70,7%	Convincing (critical) key stakeholders of the organisational strategy		Translating the organisational strategy into a fully aligned communication strategy		Constant improvement and further development of the department		Consulting on the strategic development of the organisation	
	70,5%	60,9%	84,5%	77,7%	85,8%	71,5%	79,3%	72,6%
	Communicating the organisational strategy to all stakeholders		Supporting operational goals and processes of other departments through communication activities		Daily management of the department		Coaching and enabling top management and other departments to communicate professionally	
Operational Europe: 82,6% Asia: 74,6%	80,2%	76,2%	86,8%	80,7%	86,7%	74,2%	74,7%	67,3%

Erläuterung: Europe: n > 834; Asia Pacific: n > 314. Q: Communication departments can contribute to the overall success of organisations in many different ways. The strategic / operational contribution of my department includes ... Scale 1 (Never) – 5 (Always). Percentages: Frequency based on scale points 4-5.

Abbildung 2

denen strategischen und operativen Leistungsbeiträge der Kommunikationsabteilung verfügen. Jede der insgesamt acht Leistungen wird von mindestens mehr als 60 Prozent der Befragten in Asien und mehr als 70 Prozent in Europa häufig bis sehr häufig erbracht, auch wenn nicht alle Aspekte gleichermaßen relevant sind. In Europa liegt der Hauptfokus auf den zwei Dimensionen 2) Align/Contribute (85,6 Prozent) und 3) Steer/Manage (86,3 Prozent). In Asien-Pazifik dagegen ist die Leistung 2) Align/Contribute (79,2 Prozent) am stärksten ausgeprägt. Insgesamt weisen die Daten auf erstaunlich ähnliche Muster hin, trotz der unterschiedlichen historischen Entwicklung der Kommunikationsbranche in Europa und Asien-Pazifik und der sehr heterogenen Kontextfaktoren und Ent-

wicklungsstadien der verschiedenen Länder. Dies lässt sich möglicherweise durch die Aktivitäten von internationalen PR-Verbänden und die Angleichung von professionellen Normen, die Internationalisierung von Ausbildungswegen und Qualifizierungsmöglichkeiten und dieselben funktionalen Bedürfnisse in global agierenden Organisationen an die Kommunikationseinheit erklären.

Zweitens erbringen die Kommunikationsabteilungen laut Aussage der befragten Abteilungsleiter sowohl in Europa als auch in Asien-Pazifik häufiger operative als strategische Leistungen. Die Unterschiede sind in Europa leicht geringer ausgeprägt (strategisch: 80,0 Prozent versus operativ: 82,6 Prozent) als in Asien-Pazifik (strategisch: 70,7 Prozent versus operativ: 74,6 Prozent).

Auf beiden Kontinenten ist die am häufigsten erbrachte Leistung die Dimension 2) Contribute, das heißt die Unterstützung des Tagesgeschäfts durch verschiedene kommunikative Serviceleistungen. In Europa erbringen 86,8 Prozent der Abteilungen diese Aufgabe sehr regelmäßig, in Asien-Pazifik sind es 80,7 Prozent. Vor dem Hintergrund dieser Datenlage wundert es wenig, dass Top-Manager die Unternehmenskommunikation oftmals als operative Unterstützungsfunktion wahrnehmen und weniger ihren strategischen Beitrag anerkennen.

Drittens zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen Europa und Asien in der Dimension 2) Steer & Manage. Diese Aufgabe wird in Europa mit mehr als 85 Prozent Zustimmung durch die Befragten häufiger ausgeführt als in >

Asien (74,2 Prozent). Interessant ist dabei, dass das tägliche Management der Kommunikationsabteilung in Europa genauso zeitaufwendig ist wie die Bereitstellung von originär kommunikativen Services, welches die eigentliche Kernaufgabe der Unternehmenskommunikation ist.

Als mögliche Interpretation hierfür können das Wachstum, die Ausdifferenzierung und der Professionalisierungsschub der Kommunikationsfunktion in Europa angeführt werden, welche ein effizientes Management von großen Teams, Budgets, und Verantwortungsbereichen vonnöten machen. In Asien dagegen sind Kommunikationsabteilungen vergleichsweise noch kleiner und dementsprechend der Bedarf an Koordination geringer.

Viertens sind die Dimensionen 1) Convey & Multiply und 4) Advise & Coach auf beiden Kontinenten weniger häufig ausgeprägt. Kommunikationsverantwortliche stehen hier vor der Herausforderung und Chance, diese bislang seltener erbrachten Leistungen stärker in den Vordergrund zu stellen und den potenziellen Einfluss der Kommunikationsabteilung im Rahmen der Strategiekommunikation und im Bereich Beratung und Coaching zu vergrößern.

5

Fazit und Ausblick

Um die Akzeptanz für ihre Arbeit zu erhöhen, müssen Kommunikatoren insbesondere den strategischen Beitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg gegenüber dem Top-Management überzeugend vermitteln und im Kommunikations-Reporting in den Vordergrund stellen. Sich nur auf operative Leis-

tungsindikatoren, kreative Kampagnen oder Schlüsselprojekte zu konzentrieren, ist dagegen eher kontraproduktiv und führt mitunter dazu, dass die Funktion weiterhin als interner Dienstleister wahrgenommen wird.

Das Communications Contributions Framework bietet für die Kommunikationspraxis ein Denkwerkzeug, den strategischen Beitrag von Kommunikation stärker zu betonen, indem beispielsweise die Beratungsleistung des Top-Managements zur Sicherung der „Licence to operate“ im Reporting hervorgehoben wird. Da sich das Framework in verschiedenen Kulturräumen als tragfähig erwiesen hat, lässt es sich auch länderübergreifend als ein Management-Tool einsetzen, um die verschiedenen Beiträge von Kommunikationsabteilungen zum Unternehmenserfolg zu systematisieren und zu optimieren. Verschiedene Anwendungsszenarien sind dabei denkbar:

Erstens kann das Communications Contributions Framework Kommunikationsverantwortlichen dabei helfen, eine konsistente und ganzheitliche Story zu entwickeln, welche Bedeutung Kommunikation für den Unternehmenserfolg hat, um dadurch die Stellung der Abteilung im Unternehmen zu stärken. Dabei können strategische und operative Ziele und Programme systematisiert und unterschieden werden, was anschlussfähig an die Sprache des Managements ist und somit die Überzeugungskraft stärkt.

Neben der Systematisierung können Kommunikationsmanager in einem zweiten Schritt das Framework als Schablone für das Reporting nutzen. Wie verschiedene Studien zeigen, wird Kommunikationserfolg häufig nur auf Basis operativer KPIs gemessen. Ein professioneller Report sollte jedoch die verschiedenen

operativen und strategischen Wertbeiträge der Abteilung zum Unternehmenserfolg ganzheitlich und mit geeigneten quantitativen und qualitativen KPIs abbilden.

Essenziell dafür sind die explizite und visuelle Anbindung von Kommunikationszielen an die Unternehmensstrategie und die stringente Verknüpfung von Budgets und Plänen mit den Kommunikationszielen. Dies gelingt beispielsweise durch die Kombination des Framework mit dem Communication Value Circle (siehe Volk et al. 2017; Zersch/Viertmann 2017), ein Tool zur Bestimmung der zwölf generischen Wertschöpfungsdimensionen von Kommunikation.

Drittens kann das Framework als Orientierungshilfe für Managemententscheidungen genutzt werden, zum Beispiel um Kommunikationsziele und Aufgaben entlang der acht Leistungsdimensionen zu priorisieren, Budgets und Personalressourcen sinnvoll einzuteilen oder zu prüfen, ob die richtigen Maßnahmen umgesetzt wurden. Darüber hinaus kann es in Kombination mit anderen Tools – zum Beispiel dem Communication Manager Roles Grid, einem Rollenmodell (siehe Volk et al. 2017) – auch für Zielvereinbarungen in Personalgesprächen genutzt werden.

Letztlich liegt es an den Kommunikationsverantwortlichen von heute, den Wandel vom Image als unterstützende Servicefunktion zur strategisch relevanten Kommunikationsfunktion zu vollziehen. Das Communications Contributions Framework liefert dafür ein Denkwerkzeug, mit dem nachvollziehbar dargelegt werden kann, in welchen strategischen Dimensionen die Unternehmenskommunikation einen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet.

Hintergrund: Das diesem Betrag zugrunde liegende Forschungsprojekt wurde initiiert und gefördert durch die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, www.akademische-gesellschaft.com.

Literatur

- Argenti, Paul (2016): Corporate Communication. 7. Aufl. New York.
- Brønn, Peggy (2014): How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. In: Journal of Communication Management, Jg. 18, Nr. 1, S. 58-79.
- Collis, David/Rukstad, Michael (2008): Can you say what your strategy is? In: Harvard Business Review, Jg. 86, Nr. 4, S. 82-90.
- Dozier, David/Broom, Glenn (1995): Evolution of the manager role in public relations practice. In: Journal of Public Relations Research, Jg. 7, Nr. 1, S. 3-26.
- Drucker, Peter (1967): The Effective Executive. London.
- Falkheimer, Jesper/Heide, Mats/Nothhaft, Howard/Platen, Sarah von/Simonsson, Charlotte/Andersson, Rickard (2017): Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? In: Public Relations Review, Jg. 43, Nr. 1, S. 91-101.
- Falkheimer, Jesper/Heide, Mats/Simonsson, Charlotte/Zerfass, Ansgar/Verhoeven, Piet (2016): Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Professionals' Roles and Challenges. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 2, Nr. 2, S. 142-159.
- Fombrun, Charles/Riel, Cees van (2007): Essentials of Corporate Communication. New York.
- Grunig, James (1992): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale.
- Hatch, Mary/Schultz, Majken (2008): Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. San Francisco.
- Ledingham, John/Bruning, Stephen (2000): Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah.
- Macnamara, Jim (2016): Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication. New York.
- Mintzberg, Henry (1987): Crafting Strategy. In: Harvard Business Review, Jg. 65, Nr. 4, S. 66-75.
- Moss, David/Likely, Fraser/Sriramesh, Krishnamurthy/Ferrari, Maria (2017): Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. In: Public Relations Review, Jg. 43, Nr. 1, S. 80-90.
- Mykkänen, Markus/Vos, Marita (2015): Contribution of Public Relations to Organizational Decision Making: Insights from the Literature. In: Public Relations Journal, Jg. 9, Nr. 2.
- Porter, Michael (1996): What is Strategy? In: Harvard Business Review, Jg. 74, Nr. 6, S. 61-78.
- Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Zerfass, Ansgar/Moreno, Angeles/Verhoeven, Piet (2017): Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications. London.
- Volk, Sophia (2016): A Systematic Review of 40 Years of Public Relations Evaluation and Measurement Research: Looking into the Past, the Present, and Future. In: Public Relations Review, Jg. 42, Nr. 5, S. 962-977.
- Volk, Sophia/Berger, Karen/Zerfass, Ansgar/Bisswanger, Luisa/Fetzer, Marcus/Köhler, Karolin (2017): How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization (Communication Insights, Issue 3). Leipzig.
- Watson, Tom (2012): The evolution of public relations measurement and evaluation. In: Public Relations Review, Jg. 38, Nr. 3, S. 390-398.
- Zerfass, Ansgar/Viertmann, Christine (2017): Creating Business Value through corporate communication. A theory-based framework and its practical application. In: Journal of Communication Management, Jg. 21, Nr. 1, S. 68-81.
- Zerfaß, Ansgar/Lautenbach, Christoph/Sass, Jan/Jakubowitz, Melanie/Zimmer, Veronika (2018): Communication Benchmarking 2017 – Vergleich von Strukturen, Ressourcen und Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation (unveröff. Ergebnisbericht). Leipzig. ◀