

## Working Paper - eine Praxisanleitung

# Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements

der Hochschule für Wirtschaft an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements basiert auf einem vom Bund und der Privatwirtschaft unterstützten, umfassenden Forschungsprojekt (Details siehe Anhang) zur erfolgreichen Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz. Das Modell eignet sich angesichts seines allgemeingültigen Charakters auch für Nonprofit-Organisationen und Verwaltungen. Die ergänzende Checkliste bietet eine Anleitung für die strategische und operative Kommunikationsarbeit in einer Organisation.

Die wesentlichen Aspekte erfolgreicher Kommunikation, die sich im Modell wiederfinden, sind

- die systematische Ausrichtung sowie Ableitung der Kommunikation an den Organisationszielen beziehungsweise der Organisationsstrategie sowie an den Anforderungen der Stakeholder und des Organisationsumfelds,
- die notwendige Unterstützung der Kommunikation durch die Organisationsleitung und
- die konsequente integrierte Planung und Durchführung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten, basierend auf einem professionellen strategischen Kommunikationsmanagement.

## Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	2
Modellübersicht .....	2
1. Modellebene: Organisationsstrategischer Rahmen.....	5
2. Modellebene: Strategisches Kommunikationsmanagement.....	8
3. Modellebene: Operatives Kommunikationsmanagement .....	17
Abschliessende Bemerkungen und Checklisten .....	22
Literatur .....	22
Anhang.....	24

## Einführung

Unter dem Begriff «**Integriertes Kommunikationsmanagement**» wird ein gesamtheitlicher Managementprozess verstanden, der seine Ziele aus der Strategie der Gesamtorganisation ableitet und bei dem die interne und externe Kommunikation mit den für die Organisation relevanten Stakeholdern in abgestimmter Weise geplant, realisiert und kontrolliert wird. Unter den Begriff «Organisation» fallen insbesondere Unternehmen und Nonprofit-Organisationen jeglicher Art, Branche und Grösse sowie öffentliche Verwaltungen.

Die Kommunikation nach innen und aussen ist nach dem Verständnis des integrierten FHNW-Kommunikationsmodells in jeder Organisation eine zentrale Managementfunktion. Sie ist ein wichtiges Element der Organisationsführung, welches intern wie extern zur Förderung von Vertrauen, Identifikation und Reputation beiträgt beziehungsweise einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Organisationsziele leistet.

In diesem Sinn ist Kommunikation – sofern sie über alle Kommunikationsdisziplinen hinweg vernetzt und abgestimmt ist und dadurch eine nach aussen und innen sichtbare Einzigartigkeit erreicht – für eine Organisation ein klarer strategischer Wettbewerbsfaktor. Denn die Organisation kann sich so im Markt kommunikativ klar von der Konkurrenz abheben, profilieren und in der Folge im Kampf um Aufmerksamkeit bei den erfolgsrelevanten Stakeholdern entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen.

Eine Strategie resp. ein Konzept der integrierten Kommunikation haben heute mehr denn je Prozesscharakter. Sie geben die Entwicklungsrichtung vor, helfen bei der Positionierung, sollen aber nicht zur Organisationsstarre führen. Daher wird empfohlen, Strategiearbeit als einen kontinuierlichen und interaktiven Prozess zu betrachten, wobei die Ergebnisse in schriftlicher Form in sinnvollen Zeitabständen als Konzept festgehalten werden. Eine Konzeptüberprüfung empfiehlt sich erfahrungsgemäss jährlich, beispielsweise parallel zum Planungsprozess, eine grundlegende Konzeptüberarbeitung alle drei bis fünf Jahre. Gleichzeitig soll das Grundlagen-Konzept gerade auf der operativen Ebene möglichst grosse Freiheiten ermöglichen, indem Richtungen und Bandbreiten vorgegeben werden, ohne den Versuch zu machen, alles langfristig vorzuplanen.

## Modellübersicht

Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements gliedert sich in die drei folgenden Ebenen:

1. **Modellebene:** Organisationsstrategischer Rahmen
2. **Modellebene:** Strategisches Kommunikationsmanagement
3. **Modellebene:** Operatives Kommunikationsmanagement

Diese drei Ebenen sind im integrierten FHNW-Kommunikationsmodell auch grafisch als drei separate Ebenen dargestellt (siehe Abbildung 1). Die Basis für alle Kommunikationsaktivitäten in einer Organisation bildet die Organisation selbst – dies wird dargestellt durch die unterste der drei Modellebenen. Sie wird als **Organisationsstrategischer Rahmen** bezeichnet und steht für die Organisation, die auf einem bestimmten Markt mit gegebenen Rahmenbedingungen ihre definierten Ziele erreichen will.

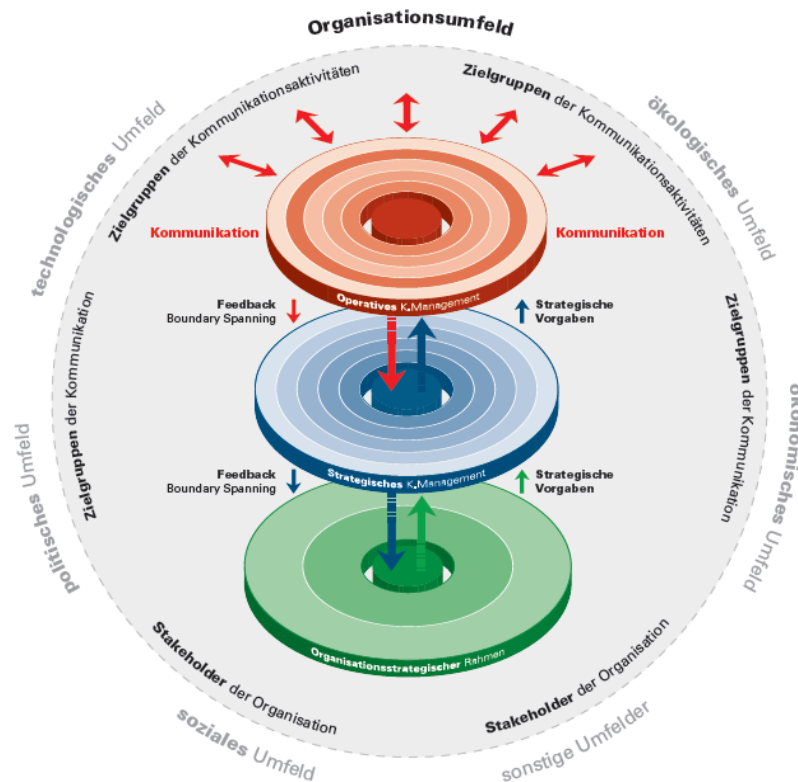
Damit die Kommunikation einen Beitrag zur Zielerreichung der Organisation leisten kann, braucht es ein professionelles **Strategisches Kommunikationsmanagement** – in der Grafik als zweite Ebene dargestellt.

Die dritte Modellebene verkörpert das **Operative Kommunikationsmanagement**. Hier werden die strategisch geplanten Kommunikationsaktivitäten umgesetzt und finden die eigentlichen Kommunikationsaktivitäten statt.

Alle drei Ebenen sind miteinander verbunden, wie die Pfeile zwischen den Ebenen anzeigen. Das strategische Kommunikationsmanagement beruht auf den strategischen Vorgaben der Organisation und formuliert wiederum Vorgaben für das operative Kommunikationsmanagement. Die Pfeile in umgekehrter Richtung symbolisieren das sogenannte «boundary spanning» (Grunig, Grunig & Dozier 2002). Kommunikatorinnen und Kommunikatoren übernehmen die Funktion der «boundary spanner» oder Grenzgänger, die nicht nur nach aussen kommunizieren, sondern die Kommunikation mitprägen, indem sie ebenfalls wichtige Informationen von aussen in die Organisation hineinbringen sowie intern ausgetauschte Informationen wahrnehmen und nutzen.

Das FHNW-Modell baut die Kommunikation auf den Grundsätzen des strategischen Managements auf. Gerade in der Formulierung normativer Managementinstrumente wie Vision, Mission, Leitbild und Werte ist die Interaktion auf Geschäftsleitungsebene mit der kommunikationsverantwortlichen Person massgeblich. Oft wird gerade die Ausarbeitung dieser Elemente der Kommunikation übertragen.

**FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements  
Übersicht**



© FHNW | MAS CCM

Abbildung 1: Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements

Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements steht nicht im Gegensatz zu anderen strategischen Ansätzen und Systematiken wie Branding, Reputationsmanagement oder Identität. Diese sind untereinander verwoben und lassen sich im Rahmen des Modells integriert betrachten. So gelangt man mit der Ausarbeitung eines Konzepts nach dem FHNW-Modell zu einer Markenstrategie (Markenplattform) der Corporate Brand, die der Identität der Organisation entsprechen sollte.

Das Branding trägt ausserdem zur Wahrnehmung der Organisation bei den relevanten Stakeholdern bei. Diese ist wiederum Gegenstand des Reputationsmanagements. Reputationsmanagement wird oft als reines Mess- und Monitoringinstrument missverstanden. Im ganzheitlichen Verständnis betrachtet Reputationsmanagement dagegen die Organisation sowie ihre Leistung und deren Wahrnehmung bei den Stakeholdern, wie auch das Verhältnis der Organisation zu den Stakeholdern selbst. Damit bildet das Reputationsmanagement die Brücke zwischen Kommunikation und strategischem Management.

Corporate Identity-Konzepte wiederum beschränken sich oft auf rein gestalterische Aussagen. In dieser Hinsicht können sie als Bestandteil eines integrierten Kommunikationskonzepts gesehen werden. Im ganzheitlichen Verständnis umfasst Corporate Identity jedoch auch die Planung von Vision, Mission und Werten einer Organisation. Die tatsächlich herrschende Identität basiert auf dieser geplanten Corporate Identity und soll durch sie gesteuert werden. Wie auch die in der Organisation herrschende Kultur lässt sich jedoch auch die tatsächliche Identität nicht vollständig steuern. Problematische Überschneidungen zwischen den verschiedenen Ansätzen drohen insbesondere, wenn parallel ein ganzheitlicher Corporate Identity-Ansatz und ein ganzheitlicher Branding-Ansatz verfolgt werden. Es empfiehlt sich deshalb, nicht mit zu vielen überlagernden Ansätzen zu arbeiten. Besser ist es, klar zu entscheiden, welcher Ansatz für die jeweilige Organisation den grössten Nutzen liefert, und schwerpunktmässig mit diesem zu arbeiten.

# 1. Modellebene: Organisationsstrategischer Rahmen

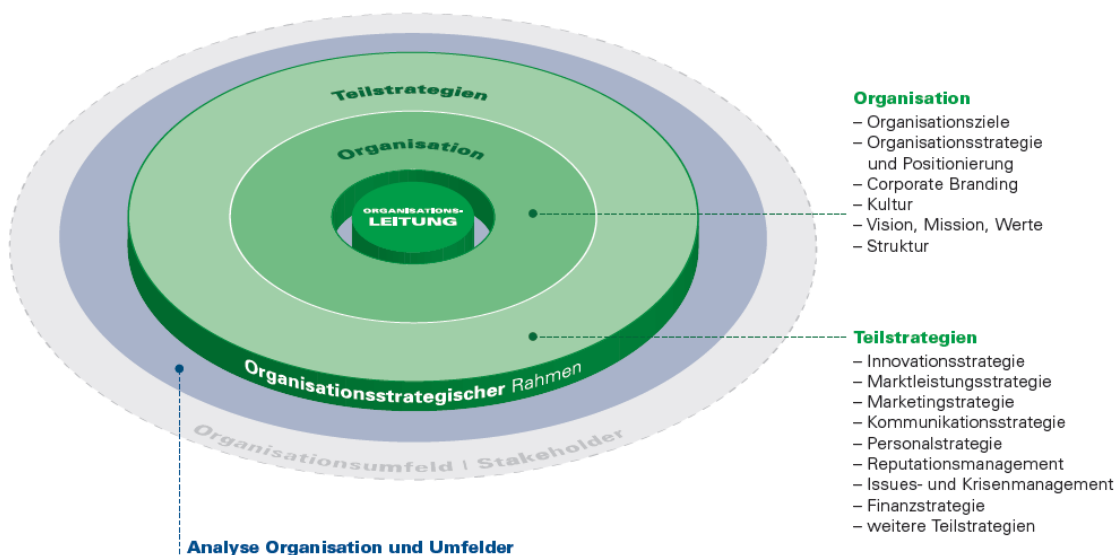
Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist, dass eine Organisation ihre übergeordneten Ziele und den Weg zur Zielerreichung (Strategie) klar definiert hat. Nur so lassen sich in einem zweiten Schritt für die Organisation auch zielführende Kommunikationsziele und eine wirkungsvolle Kommunikationsstrategie ableiten. Noch bevor also eine Organisation konkrete Kommunikationsaktivitäten einleiten kann, sind übergeordnete Fragen auf der Ebene der Organisation sowie rund um die Organisation und ihre Umfeldler zu klären. Dies geschieht im integrierten FHNW-Kommunikationsmodell auf der 1. Modellebene.

Jede Organisation ist eingebettet in ein bestimmtes lokales und globales Umfeld, wird dadurch geprägt und in ihrem Handeln mehr oder weniger eingeschränkt. Die verschiedenen **Organisationsumfelder** umfassen in der Regel das politische, soziale, ökologische, ökonomische und technologische Umfeld sowie – je nach Branche und Geschäftstätigkeit – zusätzliche organisationspezifische Bereiche.

Der langfristige Erfolg einer Organisation hängt in entscheidendem Masse davon ab, ob es ihr gelingt, sich innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen erfolgreich zu entwickeln, bedeutsame Veränderungen frühzeitig zu erkennen und diesen auf strategischer und operativer Ebene adäquat zu begegnen.

Daneben muss eine Organisation die Anforderungen und Bedürfnisse derjenigen Personengruppen erkennen und berücksichtigen, welche für die Zielerreichung beziehungsweise die Existenz und Weiterentwicklung der Organisation entscheidend sind. Diese Gruppen werden als **Stakeholder** (Freeman 1984) oder Bezugsgruppen einer Organisation bezeichnet. Abbildung 2 zeigt die Elemente des organisationsstrategischen Rahmens im Überblick.

FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements  
1. Modellebene: Organisationsstrategischer Rahmen



© FHNW | MAS CCM

Abbildung 2: Organisationsstrategischer Rahmen (1. Modellebene)

Im Zentrum der ersten Modellebene steht die **Organisationsleitung** (Verwaltungsrat/Geschäftsleitung). Sie steuert die Organisation, indem sie die **Organisationsziele** und die **Organisationsstrategie** definiert. Es ist entscheidend, dass die oder der Kommunikationsverantwortliche in die Entwicklung der Organisationsziele und -strategie miteinbezogen wird, um als «boundary spanner» zu wirken (siehe oben). In der Praxis erfolgt der Strategieprozess oft mehrstufig, interaktiv und unter Einbezug externer Berater. Diese Prozesse werden hier der Einfachheit halber nicht weiter dargestellt.

Die Erkenntnis, dass die Kommunikation einen wichtigen Beitrag zur Organisationsstrategie leistet, und somit einen Einsitz – mindestens aber eine beratende Stimme – im Management erfordert, zeichnet das Management erfolgreicher Organisationen aus. Daher steht im Kern der ersten Modellebene eine Organisationsleitung, die durch ihr Bekenntnis, ihre Anerkennung und ihre Unterstützung der Kommunikation einen entscheidenden Beitrag für den Kommunikationserfolg und schliesslich für den Organisationserfolg leistet.

Kern der Organisationsstrategie ist die **Positionierung** einer Organisation im Markt. Sie ist damit ein Schlüsselement für die Kommunikation. Die Positionierung der Organisation und ihre Brand im Markt erfolgt anhand von organisationsrelevanten Bewertungsdimensionen. Die Positionierung dient der klaren Unterscheidung zu anderen Anbietern, indem die eigenen Stärken und Qualitäten einer Organisation über kommunikative Massnahmen sichtbar gemacht werden. Produktmarken hingegen sind generell im Marketing angesiedelt und Gegenstand der Teilstrategie «Marketing». Sie stehen jedoch in Interaktion mit der Corporate Communication.

Kernelemente, auf denen die Kommunikation einer Organisation aufbaut und welchen die Kommunikation dient, sind das **Corporate Branding**, die **Kultur** sowie **Vision, Mission und Werte**. Vision, Mission und (geplante/beabsichtigte) Werte sind Managementinstrumente zur Steuerung der (tatsächlich gelebten) Kultur und Identität der Organisation. Wesentlich für die so gestaltete Organisationsidentität sind diejenigen Werte oder Eigenschaften, welche die folgenden drei Kriterien erfüllen: Sie sind zentral, das heisst sie bilden die Essenz der Organisation ab; sie sind differenzierend und unterscheiden somit die Organisation im Wettbewerb von anderen Marktteilnehmern; und sie sind beständig, das heisst über die Zeit hinweg konsistent (Albert & Whetten 1985). Die Identität einer Organisation ist in deren Kultur eingebettet und eng mit dieser verbunden (Hatch & Schultz 1997).

In kleinen und mittelständischen Organisationen ist die Unternehmensidentität häufig stark von der Organisationsleitung geprägt. Vor allem dann, wenn es sich dabei um die Firmengründer oder deren Nachfolger handelt. Es ist Aufgabe der Organisationsleitung, gemeinsam mit den verantwortlichen Kommunikatoren die Organisationsidentität zu erkennen, weiterzuentwickeln und für die Darstellung der Organisation nach innen und aussen zu nutzen. Diese Identität (Vision, Mission und Werte) spiegelt sich auch in der Corporate Brand. Dieser wiederum wirkt auf die in der Organisation herrschende Kultur ein.

Auf Basis der Organisationsziele sowie der Strategie, Positionierung und Identität der Organisation werden unter Berücksichtigung der **Organisationsstruktur** – welche die Kommunikation durch das Organigramm und die Prozessabläufe der Organisation stark beeinflusst – die Teilstrategien entwickelt.

Zu den **Teilstrategien** einer Organisation zählen üblicherweise die Marketing- respektive Marktleistungsstrategie sowie die Innovations-, Personal- und Finanzstrategie. Auch das Management von Reputation, Issues und Krisen zählt zu den strategischen Aufgaben von Organisationen. Bei allen Teilstrategien leistet die Kommunikation massgebliche Beiträge zu deren Erfolg. Deshalb müssen die Ziele und Strategien der einzelnen Teilbereiche in die Gesamtkommunikation miteinbezogen werden. Setzt beispielsweise eine Organisation auf Wachstum, heisst dies für die Personalstrategie mehr Fachkräfte einzustellen. Im Kampf um die besten Fachspezialisten und Fachspezialistinnen spielt wiederum die integrierte Kommunikation mit potentiellen Arbeitnehmenden über geeignete Kommunikationsinstrumente eine entscheidende Rolle. Wachstum könnte in diesem Beispiel auch mehr Finanzmittel heissen.

In diesem Fall braucht es eine hoch professionelle Finanzkommunikation mit möglichen Geldgebern.

Die **Kommunikationsstrategie** selber, welche hier die zweite Ebene des Modells repräsentiert, gehört ebenfalls zu diesen Teilstrategien, umschließt aber in ihrer strategiedurchdringenden und verbindenden Funktion – wie das oben erwähnte Beispiel zeigt – alle Teilstrategien. Die Kommunikationsstrategie stellt also ein Bindeglied zwischen der Gesamtorganisation und ihren Stakeholdern und Umfeldern dar.

Die umfassende Aufgabe des strategischen Kommunikationsmanagements, nämlich die Kommunikationsprozesse der Organisation zu steuern und somit einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Organisationsstrategie und der Teilstrategien zu leisten, wird im FHNW-Modell der integrierten Kommunikation durch die Durchdringung und Verzahnung der Kommunikation mit der gesamten Organisation und den weiteren Teilstrategien zum Ausdruck gebracht. Die Analysen und Erkenntnisse des organisationsstrategischen Rahmens (1. Modellebene) bilden denn auch das Bindeglied und die Grundlage zur 2. Modellebene des strategischen Kommunikationsmanagements.

In der Praxis sind nach wie vor zahlreiche Organisationen anzutreffen, die kaum oder über ein nur unvollständiges strategisches Management verfügen und keine identitätssteuernden Instrumente wie Vision, Mission, Werte oder alternativ über ein Leitbild verfügen, worin Werte und Ziele definiert sind. Auch die Positionierung oder der Brand werden oft nicht definiert und strategisch eingesetzt und die Kultur nicht bewusst gestaltet. In solchen Fällen empfiehlt es sich, die fehlenden Elemente in der Analyse zu identifizieren, mit realitätsnahen Annahmen zu arbeiten und in der Folge die fehlenden Teile im Rahmen der Kommunikationsstrategie zu erarbeiten oder aber diese im Rahmen der Kommunikationsstrategie als prioritär anzugehende und zu erarbeitende Projekte zu definieren.

## 2. Modellebene: Strategisches Kommunikationsmanagement

Auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagements geht es um die Planung und Steuerung der Kommunikation auf strategischer Ebene. Hier werden – abgeleitet von den Zielen der Organisation und in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bereichen – die Kommunikationsziele definiert. Und abgeleitet von der gewählten Organisationsstrategie wird hier die übergeordnete Gesamtkommunikationsstrategie mit den verschiedenen Elementen festgelegt, welche schliesslich die kommunikative Einzigartigkeit der Organisation ausmachen. Diese kommt in der gesamthaftern Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie zum Ausdruck.

Auf Basis der übergeordneten Kommunikationsstrategie und einer genauen Analyse der Ausgangslage werden auf der 2. Ebene auch Entscheidungen zum Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -mitteln getroffen. Ein zentraler Aspekt auf der strategischen Kommunikationsebene ist die integrierte Kommunikationsplanung – also die Planung der Abstimmung und Vernetzung aller internen und externen Kommunikationsaktivitäten. In diesem Zuge ist auch zu definieren, wie das Kommunikationscontrolling erfolgen soll. Abbildung 3 zeigt die Elemente der 2. Modellebene im Überblick.

FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements  
2. Modellebene: Strategisches Kommunikationsmanagement

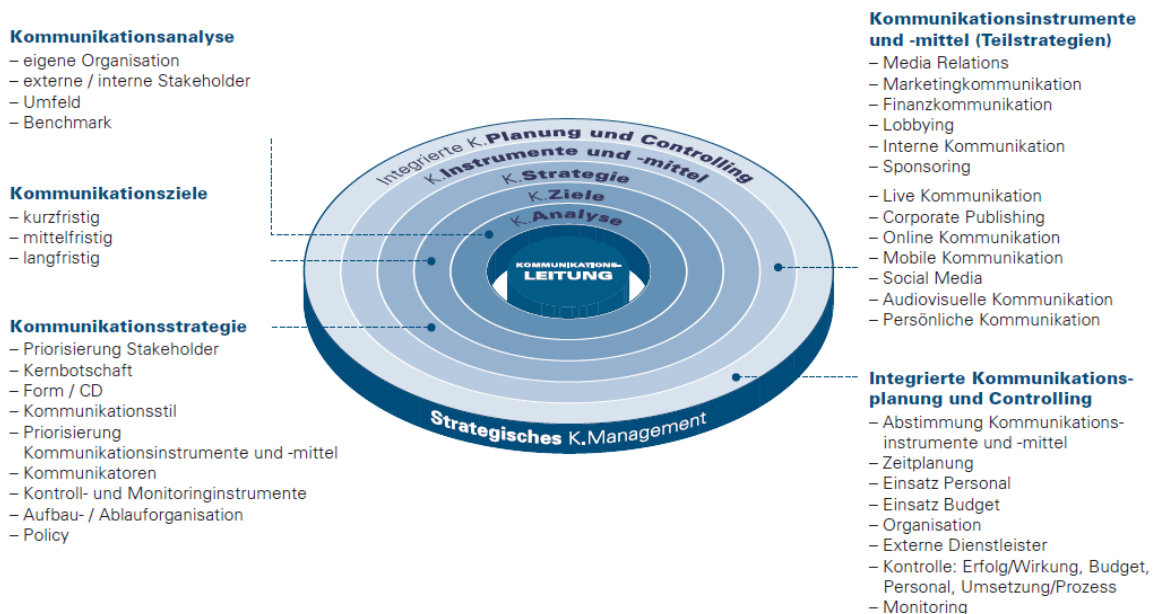


Abbildung 3: Strategisches Kommunikationsmanagement (2. Modellebene)

### Strategische Vorgaben

Das strategische Kommunikationsmanagement ist eingebettet in den organisationsstrategischen Rahmen der Organisation mit ihren Umfeldern (1. Modellebene). Dieser Rahmen definiert den Gestaltungsspielraum der Organisation. Die Freiheiten beziehungsweise einschränkenden Rahmenbedingungen beeinflussen direkt die Kommunikationsarbeit. Ausser-



dem ergeben sich aus der ersten Modellebene verschiedene strategische Vorgaben für das Kommunikationsmanagement, nämlich durch die **Organisationsziele** und **-strategie** wie auch durch die **Identität respektive das Corporate Branding** und die im Markt angestrebte **Positionierung**. Hinzu kommen mögliche Einschränkungen durch restriktive **Budgetvorgaben** für die Kommunikation oder durch die **hierarchische Einbettung** der Kommunikationsabteilung/en in der Gesamtorganisation (Linienfunktion oder Stabsabteilung auf einer bestimmten Hierarchiestufe im Organigramm).

Zentralisierte Organisationsstrukturen der Kommunikationsbereiche (wie PR/Media Relations, Marketingkommunikation oder interne Kommunikation) haben gegenüber den dezentralen Strukturen gegenüber den Vorteil, dass die Integration der Aktivitäten leichter fällt. Je nach Organisationsstruktur, Positionierung und/oder Markenpolitik des Unternehmens können aber auch dezentrale Lösungen zweckmässiger sein.

## Kommunikationsleitung

Der Kommunikationsleitung kommt im strategischen Kommunikationsmanagement eine zentrale Funktion zu. Sie verantwortet die strategische Gesamtkommunikation, orchestriert die Kommunikationsaktivitäten in der Organisation und erzielt dadurch wertvolle Synergieeffekte. Idealerweise ist in einer Organisation eine Person für die gesamte Kommunikation verantwortlich – oder es gibt eine koordinierende Instanz mit klaren Befugnissen, die den Zweck hat, die Kommunikationsaktivitäten zu integrieren und auf eine mit der Unternehmensstrategie inhaltlich, formale und zeitlich abgestimmte Linie zu bringen. In beiden Fällen sollten die Verantwortlichen der Geschäftsleitung angehören oder direkt der Geschäftsleitung berichten.

In Bezug auf die Kommunikationsleitung ist wichtig, dass die Entscheidungswege kurz sind, die Entscheidungsbefugnisse der Kommunikationsverantwortlichen und deren Handlungskompetenzen geregelt sind und ihnen ein freies und selbständiges Arbeiten ermöglichen. Kommunikationsleitende sind frühzeitig in die Planung wichtiger Projekte auf Unternehmensebene einzubeziehen.

Eine erfolgreiche integrierte Kommunikation benötigt Kommunikationsfachleute, die eine umfassende Sicht vom Unternehmen und dessen Kommunikationsfunktionen haben und es vermögen, das Management von der Notwendigkeit und Wichtigkeit der Kommunikation zu überzeugen. Wird beides erkannt, sind die für die Kommunikation benötigten finanziellen und personellen Ressourcen leichter zu erhalten.

## Kommunikationsanalyse

Der erste Schritt im strategischen Kommunikationsmanagement ist die Analyse der Ist-Situation. Die Ergebnisse dienen zunächst der Definition der Kommunikationsziele, der Kommunikationsstrategie und somit der kommunikativen Positionierung der Organisation. Sie fließen zudem in die Entscheidungen zum Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -mitteln sowie die Kommunikationsplanung ein. Zu analysieren sind die Ausgangslage der Kommunikation in der eigenen Organisation, die Besonderheiten der Stakeholder in der Kommunikation, das externe Kommunikationsumfeld sowie mittels vergleichender Benchmarkanalyse das kommunikative Verhalten weiterer Mitbewerber.

Die Analyse der **eigenen Organisation** geschieht vor dem Hintergrund des organisationsstrategischen Rahmens, welcher auf der ersten Ebene bereits durchleuchtet wird. Im Rahmen der Kommunikationsanalyse stellt sich die Frage, in welchen Abteilungen/Funktionen oder Hierarchiestufen die zentralen Kommunikationsaufgaben der Organisation auf welche Art wahrgenommen werden. Es werden bestehende Kommunikationsinstrumente, -mittel und -aktivitäten sowie deren Effektivität und Effizienz analysiert. Was funktioniert bisher gut, was funktioniert schlecht?

In der Kommunikationsanalyse werden die relevanten **internen und externen Stakeholder** der Organisation, die auf der 1. Modellebene bereits erkannt und in ihrer Beziehung zum Unternehmen sowie untereinander charakterisiert worden sind, näher unter die Lupe genommen. Auf der 2. Modellebene ist nun herauszufinden, welche besonderen Merkmale/Eigenschaften und welches Kommunikationsverhalten (Bedürfnisse, Gewohnheiten oder bevorzugte Kommunikationsmittel) diese aufweisen, um sie adäquat bedienen zu können. Welche Themen bewegen die Stakeholder und welche davon könnten zu sogenannten «Issues» für die Organisation werden, also ein potentiell Risiko bergen oder aber eine Chance bieten? Eine wichtige Frage ist auch, ob es allgemeine Veränderungen im Wertesystem oder Verhalten der Stakeholder gibt, die für die Organisation von Bedeutung sein könnten.

Durch die Verbreitung von digitalen und Social Media ist die Analyse der Stakeholder zur Daueraufgabe im Sinne eines kontinuierlichen Monitorings geworden. Grund dafür ist die Dynamik und Zugänglichkeit der digitalen Medienöffentlichkeit. Etablierten Medien, professionelle Redaktionen, aber auch organisierte Interessensvertreter wie Verbände haben ihr Monopol auf den Zugang zur Öffentlichkeit verloren. Dieser ist vielmehr «demokratisiert», die klassische Trennung von Absender und Empfänger ist zugunsten einer Zweiwege-Kommunikation aufgeweicht. Neben den etablierten Kanälen stehen heute Social Media-Kanäle zur Verfügung, auf denen prinzipiell jeder Internetnutzer User generated Content mehr oder weniger ungefiltert verbreiten kann. Folglich können neben bekannten und etablierten Stakeholdergruppen auch neue Gruppen oder einzelne Personen schnell besondere Aufmerksamkeit erfordern, aber auch ebenso schnell wieder irrelevant werden.

Bei der Analyse des **Kommunikationsumfeldes** gilt es kommunikationspolitisch relevante Entwicklungen innerhalb der Organisationsumfelder zu erfassen. Es stellen sich Fragen nach allfälligen gesetzlichen Restriktionen in der Kommunikation, nach Trends sowie nach branchen- oder zielgruppenspezifischen Eigenheiten oder Rahmenbedingungen.

Schliesslich wird mit Hilfe einer **Benchmarkanalyse** das Kommunikationsverhalten von anderen Marktteilnehmern mit dem eigenen verglichen. Dabei steht die Verbesserung der eigenen Kommunikationsleistung im Vordergrund. Wo sind Mitbewerber einen Schritt voraus? Welche vermeidbaren Fehler machen Mitbewerber? Welche Chancen nutzen andere? Die Analyse soll brach liegendes Verbesserungspotential in der eigenen Kommunikation aufzeigen.

Die Ergebnisse der Analyse werden schliesslich zusammengeführt, zum Beispiel in Form einer SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken). Hieraus werden Ableitungen für die Kommunikationsziele und die Kommunikationsstrategie vorgenommen. Zudem kann hieraus – Kommunikation funktioniert als boundary spanner – ein Feedback zur Strategieplanung auf Ebene der Organisation fliessen.

## Kommunikationsziele

Die Ziele der Kommunikation werden von den Organisationszielen abgeleitet sowie von den in der Kommunikationsanalyse identifizierten kommunikativen Problemstellungen. Wichtig dabei ist die Unterscheidung von **kurz-, mittel-, und langfristigen Zielen**. Das strategische Oberziel der Kommunikation wird als «kommunikative Positionierung» bezeichnet. Diese definiert, wie die Organisation von ihren Stakeholdern wahrgenommen werden soll und wie sie sich dabei von ihren Wettbewerbern unterscheidet. Die kommunikative Positionierung ist eine Ableitung aus der Positionierung der Organisation in ihren relevanten Umfeldern.

Während die Positionierung möglichst übergreifend für alle Stakeholder identisch formuliert wird, sind darauf aufbauend verschiedene zielgruppenspezifische Teilziele der Kommunikation festzulegen. Es ist wichtig, die Kommunikationsziele konkret, realistisch, messbar und zeitlich terminiert zu formulieren, um diese später in der Phase des Kommunikationscontrolling (siehe Abschnitt weiter unten) überprüfen zu können.

Es empfiehlt sich, bei der Zielsetzung zunächst durchaus visionär und ambitioniert langfristige Ziele zu formulieren und von diesen ausgehend dann die Ziele für mittlere und kurze Frist zu definieren.

## Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsstrategie legt fest, wie die Ziele der Kommunikation erreicht werden sollen. In einem ersten Schritt werden dabei die in der Kommunikation **relevanten internen und externen Stakeholder** priorisiert (diese wurden bereits in der Kommunikationsanalyse genauer umschrieben). Auf der 2. Modellebene werden die allgemeinen Stakeholdergruppen als Zielgruppen der Kommunikation verstanden und in Abhängigkeit ihrer Wichtigkeit in Primär- und Sekundärzielgruppen unterteilt.

Daneben sind Multiplikatoren und Meinungsbildner zu identifizieren, die bei der Verbreitung und Verstärkung der Kommunikationsbotschaften unterstützend wirken können. Dies sind insbesondere Medienschaffende bei Publikums- und Fachmedien, die über ihre Publikationen viele Personen erreichen, je nach Thema oder Branche aber auch viel beachtete Blogger oder Twitterer. Wie bereits angetönt haben die digitalen und insbesondere die sozialen Medien zu einer neuen Dynamik der Medienöffentlichkeit geführt. Der einfachere, weitgehend ungefilterte Zugang weiter Teile der Bevölkerung zu den Kommunikationsmöglichkeiten hat die Identifikation, das Monitoring und das Management von Multiplikatoren, Meinungsbildnern und auch Roadblocks schwieriger gemacht. Unter Roadblocks versteht man Stakeholdergruppen, welche die Organisation in ihrer Entwicklung behindern oder gar in ihrer Existenz gefährden.

Weitere zielgruppenspezifische Multiplikatoren können Finanzanalysten und -analytinnen oder Lobbyierende sein. Besonders hervorzuheben ist die Doppelrolle der Mitarbeitenden, die sowohl Zielgruppe als auch Vermittler oder Träger der Organisationsidentität sind. Generell lassen sich heute angesichts der Komplexität des Beziehungsgeflechts einer Organisation zahlreiche Stakeholdergruppen in Doppel- oder gar mehrfachen Rollen erkennen.

Die Kommunikationsstrategie wird zudem durch Aussagen über die Kernelemente des strategischen Vorgehens konkretisiert. Für die Formulierung der **Kernbotschaften** werden insbesondere die Positionierung und die Kommunikationsziele herangezogen. Besagt ein Ziel beispielsweise «In einem Jahr nehmen 85 Prozent der Studierenden, die ihr Studium abschließen, unsere Organisation als attraktive Arbeitgeberin wahr», könnte eine entsprechende Kommunikationsbotschaft wie folgt lauten: «Wir sind eine Organisation, die ihren Mitarbeitenden ausgezeichnete Karrierechancen bietet». Die Kernbotschaft ist als «Botschaft hinter der Botschaft» zu verstehen. Sie wird (in der Regel) nicht direkt kommuniziert, sondern liegt der Kommunikation im Kern zugrunde.

Botschaften dürfen weder Worthülsen, Allgemeinplätze noch abgedroschene Phrasen sein und schon gar keine Widersprüche zum Wesen und Verhalten der Organisation enthalten. Als wichtige Träger der Corporate Identity dürfen sie nicht von der Realität losgelöst sein. Sonst können sie Existenz gefährdend sein, indem sie die Glaubwürdigkeit und die Reputation einer Organisation zerstören.

Die Kommunikationsstrategie definiert auch die Form des visuellen Auftritts einer Organisation, das **Corporate Design**. Damit will eine Organisation bei den Zielgruppen unter anderem durch visuelle Gestaltungsrichtlinien bezüglich der einheitlichen Verwendung von Logos, Farben oder Schriften einen möglichst eigenständigen, wieder erkennbaren Auftritt schaffen. Unter Umständen sind diese jedoch bereits im Design-Manual festgelegt und müssen lediglich übernommen werden.

Der **Kommunikationsstil** der Organisation besteht in der Regel aus einigen wenigen Sätzen oder Aussagen über die allgemeine Stossrichtung, die zur Zielerreichung führen soll. Dies kann beispielsweise eine Strategie der vollkommenen Transparenz und Offenheit sein, eine Strategie der intensiven und persönlichen Beziehungspflege oder eine Strategie der vor-

nehmen Zurückhaltung. Ähnlich beinhaltet die Kommunikationsstrategie klare Aussagen und Definitionen zur Corporate Language – der identitätsstiftenden Sprache, die eine Organisation in der Kommunikation verwendet. Corporate Language strebt Konsistenz, Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit an.

Zu den Kernelementen der Kommunikationsstrategie gehören insbesondere auch die Wahl und **Priorisierung** der zielgruppengerechten **Kommunikationsinstrumente**, um die Kommunikationsziele zu erreichen. Die Kommunikationsinstrumente sind gemäss Bruhn (2003) die Bündelung verschiedener **Kommunikationsmittel**. So subsumiert das Instrument «Media Relations» beispielsweise die Mittel Pressemitteilung, Medienkonferenz oder Pressereise. Unter das Kommunikationsinstrument «Interne Kommunikation» fallen beispielsweise das Intranet, die Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiter-Events oder persönliche Gespräche. Und zum Kommunikationsinstrument «Werbung» gehören etwa Anzeigen in Printmedien, TV- und Radio-Spots, Direkt-Mails, Plakatkampagnen oder Onlinewerbung. Auch wenn zahlreiche Unternehmen nahezu die gesamte Instrumentenpalette nutzen, empfiehlt sich eine Priorisierung, welche auch darüber bestimmt, welche Investitionen in Ressourcen und Know-how vorgenommen werden.

Welche Kommunikationsinstrumente und -mittel für eine konkrete Kommunikationsaktivität verwendet werden sollen, hängt von mehreren Faktoren ab und wird auf der 3. Modellebene entschieden (Aktivitätenplanung). Entscheidend sind etwa die kommunikative Problemstellung, die von den Stakeholdern bevorzugten Medien und die beabsichtigten Wirkungseffekte bei den Rezipienten der vermittelten Kernbotschaften. Auf der zweiten Ebene wird zunächst angesichts der bekannten Ziele und Zielgruppen sowie der zu erwartenden Kommunikationsaufgaben entschieden, welche Kommunikationsinstrumente und -mittel die Organisation prinzipiell zum Einsatz bereit hält.

Zu definieren sind in der Kommunikationsstrategie aber nicht nur Instrumente und Mittel, sondern auch die Personen, die in wichtigen Kommunikationssituationen die Botschaften verkünden – **die Kommunikatoren und Kommunikatorinnen**. Das kann je nach Strategie, Situation und Thema jeweils die gleiche oder eine andere Person sein. Zu den Kommunikatorinnen und Kommunikatoren einer Organisation zählen insbesondere CEO, Geschäftsleitungs- und Kadermitglieder von bestimmten Unternehmensbereichen – oder jemand aus der Kommunikations- oder Medienabteilung.

Neben diesen geplanten und formal geregelten Rollen sind jedoch auch noch weitere Facetten der Kommunikationstätigkeit zu regeln. Zum einen wirken alle Mitarbeitenden, ob gewollt oder nicht, in ihrem Auftreten und ihrer Tätigkeit als Botschafter der Organisation und ihrer Marke. Zum anderen können insbesondere in den Sozialen Medien Äusserungen von Mitarbeitenden - wiederum beabsichtigt oder nicht - mit der Organisation in Verbindung gebracht werden. Aufgrund dieser Demokratisierung der Kommunikation müssen sich Organisationen bewusst machen, in welchem Mass sie ihre Mitarbeitenden als Kommunikatoren sehen und entsprechend Regelungen setzen (z. B. Social Media Guidelines). Sie müssen den Mitarbeitenden ihre Rolle zuweisen und ihnen helfen, diese Rolle wahrzunehmen, Freiräume zu erkennen und Grenzen zu akzeptieren.

Kommunikatorinnen und Kommunikatoren tragen zur Identifikation mit der Organisation bei und dienen der Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung. Sie sind sorgfältig auszuwählen und zu schulen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der heutige Trend zur Personalisierung in der Kommunikation Chancen bietet (etwa Wiedererkennungseffekte bei den Rezipienten) aber auch Risiken beinhaltet (negative Publicity eines bekannten/vertrauten Unternehmensvertreter kann massive Reputationsschäden für die gesamte Organisation verursachen). Diese Effekte sind bei der Auswahl und Bestimmung der entsprechenden Personen zu berücksichtigen.

In der Kommunikationsstrategie werden auch die in der Kommunikation einzusetzenden Methoden und Instrumente für ein effizientes Kommunikationscontrolling und das Monitoring von Stakeholdern und deren Kommunikation definiert. Diese **Kontroll- und Monito-**

**ringstrumente** sollen die laufende Überwachung aller Prozesse und Bereiche in der Kommunikationsarbeit einer Organisation ermöglichen und sicherstellen. Im Rahmen des Monitorings steht zudem die Resonanz im Vordergrund, die die Organisation erfährt, wie auch das aktuelle Geschehen in den relevanten Umfeldern.

Gemessen werden kann auf verschiedenen Ebenen (Rolke & Zerfass 2010):

- Input – das sind die eingesetzten Ressourcen (Organisation)
- Output
  - Interner Output – Prozesseffizienz und -qualität (Organisation)
  - Externer Output – Reichweite und Inhalte (Medien/Kanäle)
- Outcome
  - Direkt – Wahrnehmung, Nutzung, Wissen (Stakeholder)
  - Indirekt – Meinung, Einstellung, Emotion, Verhaltensabsicht, Verhalten (Stakeholder)
- Outflow – Wertschöpfung, Einfluss auf die strategischen oder finanziellen Ziele, Einfluss auf die materiellen oder immateriellen Ressourcen (Organisation)

Die Kommunikationsstrategie macht im Weiteren klare Aussagen zur **Aufbau- und Ablauforganisation**, welcher die Kommunikation/die Kommunikationsabteilungen folgt, damit die Kommunikationsziele überhaupt erreicht werden können. Dabei geht es auch um die optimale Einbettung und Stellung der Kommunikationsabteilung/en in der Gesamtorganisation und um klar definierte Prozesse und Zuständigkeiten. Geeignete Strukturen in der Kommunikation sind die Basis für eine erfolgreiche – über die einzelnen Kommunikationsdisziplinen hinweg – abgestimmte Kommunikation.

Schliesslich enthält die Kommunikationsstrategie auch Aussagen zur **Policy** in der Kommunikation. Diese definiert die intern nachgelebten grundsätzlichen Verhaltensregeln beziehungsweise die Leitwerte für das kommunikative Verhalten in der täglichen Kommunikationsarbeit; zum Beispiel die Reaktionszeit bei wichtigen Kommunikationsanlässen oder den Kommunikationsgrundsatz «intern vor extern». Die Kommunikationspolicy soll den Kommunikationsverantwortlichen Wegweiser, Richtschnur und Leitplanke sein.

Eine professionelle Kommunikationsstrategie verhilft einer Organisation zu einer kommunikativen Einzigartigkeit respektive einer klaren Positionierung. Dadurch kann sich eine Organisation von ihren Konkurrenten und deren Angeboten differenzieren und bei den Stakeholdern Präferenzen aufbauen. Die Differenzierungsmerkmale müssen jedoch authentisch sein und von der Organisation auch wirklich verkörpert und gelebt werden. Dazu bieten die Organisationsidentität, die neben den zentralen und beständigen auch differenzierende Eigenschaften enthält sowie die strategische Positionierung der Organisation (siehe 1. Modellebene) die notwendigen Anhaltspunkte. Diese Merkmale sollten für die Hauptstakeholdergruppen relevant sein und ihre Bedürfnisse befriedigen.

Eine Kommunikationsstrategie sollte für alle internen Beteiligten einsehbar sein, so dass die Kommunikationsaktivitäten stets daran ausgerichtet werden können.

## **Kommunikationsinstrumente und -mittel (Teilstrategien)**

Im nächsten Schritt werden auf der 2. Modellebene Teilstrategien beziehungsweise Festlegungen für den Einsatz der vorher priorisierten Kommunikationsinstrumente und -mittel im Rahmen der übergeordneten Kommunikationsziele und der dazugehörigen Kommunikationsstrategie abgeleitet und genauer definiert. Während es beim Schritt der Priorisierung (unter Kommunikationsstrategie) um die Frage ging, welche Instrumente/Mittel die Organisation einsetzt, geht es nun darum, wie diese eingesetzt werden. Später, bei der integrierten Kommunikationsplanung, werden Instrumente und Mittel noch einmal betrachtet, und zwar bezüglich ihrer Verknüpfung und ihres Zusammenspiels.

Zu den klassischen Instrumenten der Kommunikation zählen insbesondere die Media Relations, die Marketingkommunikation, die Investor Relations, das Lobbying, die interne Kommu-

nikation oder das Sponsoring. Besonders dynamisch entwickelt haben sich in den vergangenen Jahren die verschiedenen Kanäle der Online und Social Media. Hier ist es für Organisationen wesentlich, nicht sogenannten «Hypes» zu erliegen, sondern diejenigen Instrumente auszulesen, welche angesichts der Ziele, Zielgruppen und weiterer Rahmenbedingungen angemessen sind. Je nach Branche und Ausrichtung der Kommunikationsstrategie sind unterschiedlich detaillierte Teilstrategien abzuleiten und zu definieren.

Die Integration der einzelnen Teilstrategien wird einerseits durch die gemeinsame übergeordnete Kommunikationsstrategie und andererseits durch die nachgelagerte integrierte Kommunikationsplanung gewährleistet. Diese umspannt und koordiniert wiederum alle Teilstrategien. Diese konsequente und systematische Vernetzung und Verzahnung aller Teilstrategien (und später auf der 3. Modellebene aller Kommunikationsaktivitäten), führt schliesslich zu den erwünschten Synergieeffekten in der Kommunikation.

## **Integrierte Kommunikationsplanung und Controlling**

Als Basis der integrierten Planung einzelner Kommunikationsaktivitäten auf der 3. Modellebene (operatives Kommunikationsmanagement) findet auf der 2. Ebene eine strategische Planung wichtiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des operativen Kommunikationsmanagements statt. Wie bereits bei der Zielplanung gilt es, von der durchaus ambitionierten und visionären Langfristperspektive auszugehen und daraus die Planung für die mittlere und kurze Frist abzuleiten. Natürlich kann die Langfristplanung laufend angepasst werden, insbesondere, wenn sich Rahmenbedingungen oder getroffene Annahmen ändern.

Die integrierte Kommunikationsplanung auf der 2. Ebene will die verschiedensten Kommunikationsaspekte optimal aufeinander abstimmen, damit die Kommunikationsziele erreicht werden können. Dazu gehören insbesondere die visuelle und formale Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel (etwa mit einheitlichem CD, konsequent verwendeter Corporate Language), die inhaltliche Abstimmung (durch konsequent verwendete Kern- und Teilbotschaften) und die zeitliche Abstimmung (durch das Timing einzelner Kommunikationsaktivitäten).

Hinzu kommt die instrumentelle Abstimmung (durch den empfängergerechten Einsatz geeigneter Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmittel). Das Zusammenwirken der von der Organisation primär einzusetzenden Instrumente und -mittel sollte bereits auf der 2. Modellebene skizziert werden – die Details zum effektiven Einsatz der Kommunikationsmittel im Rahmen konkreter Aktivitäten werden dann im operativen Kommunikationsmanagement beschrieben (3. Modellebene).

Grundsätzlich ist beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel immer darauf zu achten, dass sich diese durch einen verzahnten Einsatz gegenseitig stützen, sinnvoll ergänzen und damit die Gesamtwirkung verstärken. Bestimmte Instrumente, wie etwa das Sponsoring, eignen sich besonders dafür, andere Instrumente beziehungsweise verschiedenste Mittel zu integrieren. Solche Instrumente werden in der Fachliteratur daher auch als Integrationsinstrumente bezeichnet (vgl. Bruhn 2003). Instrumente, denen der grösste Einfluss auf die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens beigemessen wird, werden dagegen als so genannte Leitinstrumente bezeichnet.

Neben der Verzahnung der Kommunikationsinstrumente und -mittel sind bei der integrierten Kommunikationsplanung aber noch weitere Bereiche zu beachten (siehe Tabelle 1).

	Gegenstand	Ziele
<b>Zeitplanung</b>	Zeitlich abgestimmter Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel	Konsistenz, Kontinuität, Wirkungssteigerung
<b>Einsatz Personal</b>	Festlegung/Planung der personellen Ressourcen	Effizienz, Synergien, Motivation
<b>Einsatz Budget</b>	Verteilung des Budgets auf verschiedene Kommunikationsinstrumente und -mittel	Effizienter Einsatz der vorhandenen Mittel, Erfolgskontrolle und Rechtfertigung
<b>Organisation</b>	Organisation der mit Kommunikationsaufgaben betrauten Abteilungen und Personen	Klare Aufgabenzuteilung und Verantwortlichkeiten, einfache Prozesse, Vermeidung von Redundanzen
<b>Externe Dienstleistungen</b>	Entscheid über «make or buy»; sinnvolle Integration von externen Dienstleistern/Dienstleistungen	Überbrückung von fehlendem Know-how, von fehlenden personellen Ressourcen (Peak), langfristige Zusammenarbeit

Tabelle 1: Integrationsbereiche der Kommunikationsplanung

Durch die sorgfältige Abstimmung aller vorgängig erwähnten Bereiche und durch die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel wird in der integrierten Kommunikationsplanung sichergestellt, dass die Kommunikation einer Organisation sowohl extern als auch intern aus einem Guss erscheint. Dadurch werden Irritationen beim Botschaftsempfänger vermieden, Doppelspurigkeiten und Redundanzen vermieden und Synergien genutzt.

Mit einer geglückten integrierten Kommunikationsplanung erzeugt eine Organisation bei den internen und externen Stakeholdern ein harmonisches, stimmiges und abgerundetes Bild und wird von ihnen als ein konsistentes, glaubwürdiges Ganzes empfunden. Durch ein abgestimmtes Timing können Kommunikationswirkungen zudem gezielt verstärkt werden.

Die Kommunikationsplanung auf strategischer Ebene ist wie schon erwähnt die Basis für das operative Kommunikationsmanagement (3. Modellebene), in dem die einzelnen Kommunikationsaktivitäten präzisiert und umgesetzt werden.

Das Kommunikationscontrolling auf strategischer Ebene dient dazu, zu kontrollieren, ob die strategischen Ziele der Kommunikation erreicht werden konnten und ob bei der strategischen Planung Abweichungen oder Fehler unterlaufen sind. Es ist also die Umsetzungskontrolle von der Erfolgskontrolle zu unterscheiden.

Mit der **Umsetzungs- und Prozesskontrolle** soll die Güte der Planung und Konzeption der Kommunikation bewertet werden. Dabei helfen entsprechende Checklisten (vgl. z.B. Besson 2008). Mit ihrer Hilfe wird überprüft, ob sich die Kommunikation an Organisationsstrategie und -zielen orientiert, ob eine adäquate Kommunikationsanalyse durchgeführt wurde, ob die Stakeholder und Zieldefinition klar und deutlich sind, ob die Botschaften stimmig formuliert und die Instrumente/Mittel passend und integriert geplant wurden. Die Organisation kann diese Kontrolle entweder selbst durchführen oder an externe Kommunikationsdienstleister vergeben.

Mit der **Erfolgs- und Wirkungskontrolle** wird im strategischen Kommunikationsmanagement die Wirkung von Kommunikationsaktivitäten geprüft. Dabei interessiert eine Organisation unter anderem, ob die Kommunikation bei den Stakeholdern Veränderungen in ihrem Wissen erzeugt hat, ob ihre Einstellung zur Organisation, ihren Produkten und Marken (Reputation, Images) oder zu den kommunizierten Themen positiv beeinflusst werden konnte.

Und schliesslich interessiert, ob durch die Kommunikation das Verhalten der Stakeholder verändert werden konnte.

Während Verstehen, Wissen und Einstellungen vor allem mit aufwändigen Befragungen gemessen werden, ist das Verhalten meist beobachtbar oder registrierbar. Dies gilt insbesondere in den digitalen Medien, wo mit Seitenaufrufen, Likes u.ä. verschiedene Werte auch als Indikatoren für die Erreichung von Kommunikationszielen verwendet werden können. Die Vorstufe des Verhaltens, die Verhaltensabsicht, lässt sich ebenfalls mit Befragungen ermitteln.

Im Kommunikationscontrolling auf strategischer Ebene ist im Weiteren eine periodische **Personalkontrolle** vorzunehmen, um auf allfällige personelle Engpässe, Arbeitsüberlastungen von Mitarbeitenden oder zwischenmenschliche Probleme in Arbeitsteams rasch reagieren zu können. Instrumente dazu stammen aus dem Human Resource Management.

Laufend oder zumindest in regelmässigen Abständen gilt es das Kommunikationsbudget zu überwachen. Eine institutionalisierte **Budgetkontrolle** verhindert, dass Budgets (massiv) überschritten werden.

Im Zuge des strategischen Kommunikationscontrollings ist das kontinuierliche **Monitoring** von Medienresonanz, Stakeholdern und weiterem kommunikationsrelevanten Geschehen im Organisationsumfeld zu organisieren. Für das Monitoring traditioneller Medien stehen Tools wie Clipping-Analysen zur Verfügung. Zum Monitoring digitaler Medien existieren verschiedene Softwarelösungen, die zum Teil auch das Management eigener digitaler Kanäle ermöglichen (Social Media Suites).

Das Monitoring kann zum einen Dateninput für die Erfolgskontrolle liefern, indem etwa per Medienresonanz die Wirkung einer Kommunikationsaktivität beurteilt wird. Zum anderen kommt dem Monitoring aufgrund der bereits erwähnten besonderen Dynamik der digitalisierten Öffentlichkeit eine besondere Bedeutung bei der Früherkennung und dem Management von Issues zu. Aufgrund der Funktionslogik der Medien («good news is no news») haben insbesondere Negativissues das Potenzial, über Social Media eine Dynamik und Publizität zu gewinnen, die bis in die etablierten Medien Widerhall findet. Die Prävention und das Management solcher Wellen von Negativpublizität («Shitstorm») ist eine Herausforderung für Organisationen. Die Erkenntnisse des Monitoring fliessen hier auch in das Issues- und Krisenmanagement der Organisation ein (1. Modellebene). Wiederum dient die Kommunikation als boundary spanner.



### 3. Modellebene: Operatives Kommunikationsmanagement

Die dritte Ebene des FHNW-Modells der integrierten Kommunikation befasst sich mit dem operativen Kommunikationsmanagement, das heisst mit der Einzelprojektplanung und operativen Durchführung von konkreten Kommunikationsaktivitäten. Die Basis dafür liefern die Elemente des auf der 2. Modellebene erarbeiteten strategischen Kommunikationsmanagements. Einen Überblick zeigt die nachfolgende Abbildung 4.

FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements  
3. Modellebene: Operatives Kommunikationsmanagement



© FHNW | MAS CCM

Abbildung 4: Operatives Kommunikationsmanagement (3. Modellebene)

### Strategische Vorgaben

Die Rahmenbedingungen für eine konkrete Kommunikationsaktivität auf operativer Ebene sind bestimmt durch die Vorgaben und Entscheide auf der strategischen Ebene. Dazu gehören die **Kommunikationsziele**, **Kommunikationsstrategie**, **Kommunikationsplanung** und das **Kommunikationscontrolling** auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagements. Dies bildet die Basis für das operative Arbeiten. Im Weiteren bestehen für jede Aktivität Restriktionen durch die **Organisationsstruktur** und definierte **Prozessabläufe**. Nicht zuletzt existieren auch finanzielle Rahmenbedingungen, welche auf strategischer Ebene festgelegt wurden. Das **Budget** für die einzelnen Kommunikationsaktivitäten ist also immer beschränkt.

### Leitung Kommunikationsaktivität

Im Zentrum des operativen Kommunikationsmanagements steht die Leitung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten. Ihre Aufgabe beinhaltet die Initiierung, Planung, Durchführung und Steuerung der Kommunikationsaktivität um sicher zu stellen, dass die Ziele mit den vor-

gegebenen personellen, technischen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen erreicht werden (vgl. Baldegger & Gotsmann 2001).

Die Leitung einzelner Kommunikationsaktivitäten kann – muss aber nicht – mit der Kommunikationsleitung auf der strategischen Ebene identisch sein. So dürfte in einer kleinen Organisation möglicherweise nur eine Person für alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten zuständig sein. In grösseren Organisationen gibt es dagegen in der Regel einen Kommunikationsleiter, der sich auf ein Team von Kommunikationsspezialisten abstützen kann. In diesem Fall übernimmt womöglich ein Fachspezialist die operative Leitung eines bestimmten Kommunikationsprojekts.

## Ziele

Die mit einer bestimmten Kommunikationsaktivität verfolgten Ziele müssen von den übergeordneten Kommunikationszielen des strategischen Kommunikationsmanagements abgeleitet werden. Oder anders formuliert: Die Ziele einzelner Kommunikationsaktivitäten müssen indirekt oder direkt dazu beitragen, die übergeordneten Kommunikationsziele zu erreichen. Vielfach handelt es sich dabei um **Wissensziele**, **Einstellungsziele** oder **Verhaltensziele**. Diese können wiederum qualitativer oder auch quantitativer Natur sein. Die Ziele sind messbar zu formulieren, damit sich überprüfen lässt, ob diese erreicht werden konnten. Dies geschieht dann im Rahmen des Projekt-Controlling (siehe weiter unten).

## Analyse

Im Rahmen der Analyse auf Stufe der einzelnen Kommunikationsaktivität wird zunächst auf die Informationen der Kommunikationsanalyse auf der 2. Modellebene zurückgegriffen. Darüber hinaus sind konkrete **interne und externe projektspezifische Abklärungen** vorzunehmen. Intern gehören dazu beispielsweise Abklärungen, auf welche Infrastruktur eine Organisation zurückgreifen kann, welche Ressourcen ihr zur Verfügung stehen und ob diese für die geplante Kommunikationsaktivität ausreichen. Auch zwingende Deadlines oder zwischenmenschliche Aspekte sind zu berücksichtigen.

Externe projektspezifische Abklärungen umfassen etwa eine Detailanalyse der anzusprechenden Zielgruppen oder Teilzielgruppen, notwendige Abklärungen bezüglich externer Partner (vorhandenes Fachwissen) oder rechtlicher Rahmenbedingungen (etwa im Bereich Werbung, Sponsoring, Bildrechte). Zu analysieren sind möglicherweise auch das projektspezifische Markt- und Kommunikationsumfeld und die Konkurrenzaktivitäten im entsprechenden Kontext; zum Beispiel die aktuelle Bewerbung ähnlicher Produkte/Dienstleistungen in der gleichen Branche bei identischen Zielgruppen. Je nach Fragestellung kann auch das Monitoring auf der 2. Modellebene Erkenntnisse dazu beitragen.

Ein wichtiger Punkt ist die Analyse des **Integrationspotentials**. Diese nimmt Bezug auf die integrierte Kommunikationsplanung auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagements. Im Rahmen des operativen Kommunikationsmanagements sollen nun bei jeder einzelnen Kommunikationsaktivität alle möglichen Synergiepotentiale ausgenutzt werden. Die zentralen Fragen lauten also: Wo bestehen sinnvolle Anknüpfungspunkte zu anderen Aktivitäten? Wo und wie lassen sich Ressourcen gemeinsam nutzen und zusätzliche Vorteile erzielen? Gibt es eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung? Wird das Integrationspotential jeder Kommunikationsaktivität voll ausgeschöpft, lassen sich damit Wirkungen erhöhen sowie finanzielle und personelle Ressourcen sparen?

## Aktivitätenplanung

Die Aktivitätenplanung dient dazu, konkrete Kommunikationsaktivitäten effizient und nach dem vernetzten Kommunikationsansatz zu planen. Sie leitet sich von der integrierten Kommunikationsplanung auf der strategischen Ebene (2. Modellebene) ab. Nachdem dort bereits die relevanten Stakeholder für die Gesamtkommunikation priorisiert wurden, werden nun auf der operativen Ebene für jede Kommunikationsaktivität die konkreten (Teil-) **Zielgruppen** bestimmt. Gehören beispielsweise zu den wichtigen Stakeholdern einer Organisation die Seniorinnen und Senioren, kann die Organisation für eine bestimmte Kommunikationsaktivität aber lediglich eine Teilmenge als Zielgruppe ansprechen wollen – etwa pensionierte Einfamilienhausbesitzer und -besitzerinnen oder Seniorinnen und Senioren, die sich für begleitete Kulturreisen in Europa interessieren.

Auf Basis der übergeordneten, zentralen und zielgruppenspezifischen Kernbotschaften (definiert auf der 2. Modellebene) werden in der integrierten Kommunikationstaktik konkrete **Botschaften** für die geplante Aktivität abgeleitet und formuliert. Diese müssen für die Zielgruppen relevant sein, von ihnen verstanden werden, nachhaltig in ihrem Gedächtnis haften bleiben, ihre Einstellungen positiv beeinflussen und sie zum gewünschten Verhalten anregen. Um dies zu erreichen, müssen Botschaften verständlich, präzise und attraktiv formuliert sein, logisch und leicht nachvollzogen werden können – und der Wahrheit entsprechen. Wichtig ist auch, dass die Botschaft in einer passenden **Tonalität** vermittelt wird, die im Rahmen der Corporate Language gepflegt wird.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei auch die Wahl der geeigneten **Kommunikatorin oder des Kommunikators**, welche die Botschaft glaubwürdig zu vermitteln vermögen. Im obigen Beispiel mit den reisefreudigen Seniorinnen und Senioren dürfte ein zwanzigjähriger Produktmanager das Vertrauen der Zielgruppe kaum gewinnen.

Die auf der strategischen Ebene durch die Kommunikationsstrategie definierte kommunikative Einzigartigkeit oder Positionierung lässt sich auf der operativen Ebene durch innovative und **kreative Kommunikationsideen** umsetzen. Da die Zielgruppen täglich vielen Informationen ausgesetzt sind, bedarf es heute aussergewöhnlich innovativer Ideen, um deren Aufmerksamkeit zu erregen und bei ihnen einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen.

Der **Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel** erfolgt im operativen Kommunikationsmanagement wiederum mit Blick auf die Kommunikationsinstrumente und -mittel, welche auf der strategischen Ebene schon definiert wurden. Die konkrete Auswahl hängt unter anderem vom Ziel der Kommunikationsaktivität ab, dem Mediennutzungsverhalten der angesprochenen Zielgruppe und nicht zuletzt dem vorhandenen Budget.

Tabelle 2 zeigt die integrativen Elemente des operativen Kommunikationsmanagements auf einen Blick. Es gilt zusammenfassend gesagt, die Kommunikationsmittel instrumentell und zeitlich abzustimmen, das Corporate Design und die Unternehmenssprache korrekt anzuwenden und die Zielgruppen mit kohärenten Botschaften und kreativen Kommunikationsideen widerspruchsfrei und durch geeignete Kommunikatoren anzusprechen.

	Gegenstand	Hilfsmittel
Zielgruppen	Klare, widerspruchsfreie Ansprache der Zielgruppen	Profile der Bezugs- beziehungsweise Zielgruppen
Botschaften	Kohärente, abgestimmte Botschaften	Definierte Kernbotschaften
Tonalität	Korrekte Anwendung der Unternehmenssprache in zielgruppengerechter Tonalität	Corporate Language, Stil
Kommunikatoren	Überzeugendes Auftreten des Kommunikators	Umfassendes Coaching der Kommunikationsperson
Kreative Kommunikationsidee	Positive Aufmerksamkeit und nachhaltigen Eindruck auf Botschaftsempfänger erzeugen	Internes Brainstorming oder extern als Agenturidee zukaufen
Kommunikationsinstrumente/-mittel	Abgestimmter Einsatz zielgruppengerechter Kommunikationsinstrumente und -mittel	Kommunikationsplanung, Mediennutzungsanalyse, Reichweitenanalysen etc.

Tabelle 2: Bereiche der integrierten Kommunikationstaktik

Im Rahmen der Aktivitätenplanung gilt es ausserdem, die **internen Ressourcen** sowie die **externen Ressourcen** zu bündeln. Bei komplexen Projekten mit internen Mitarbeitenden und externen Kommunikationsdienstleistern müssen die Arbeitsprozesse, **Verantwortlichkeiten** und Kompetenzen klar definiert sein, um Reibungsverluste und Leerläufe zu vermeiden. Im Weiteren muss die zeitliche Abstimmung der Kommunikationsaktivität mit anderen Aktivitäten sichergestellt werden. In der Grobplanung sollte dies bereits auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagements im Rahmen der integrierten Kommunikationsplanung festgelegt worden sein. Für jedes Kommunikationsprojekt sind Milestones und Deadlines zu definieren.

## Umsetzung

Die Umsetzung beinhaltet die Ausführung der vorher geplanten Aktivitäten.

## Controlling und Monitoring

Das operative Kommunikationsmanagement wird ergänzt durch ein Controlling und Monitoring auf Stufe der einzelnen Kommunikationsaktivitäten. Die einzusetzenden Controlling-Instrumente und -methoden wurden schon auf der strategischen Ebene definiert. Nun gilt es diese konkret anzuwenden und die Prozessschritte sowie das Kommunikationsbudget zu überwachen und bei Projektabschluss eine Erfolgskontrolle vorzunehmen.

Bei der **Prozesskontrolle** können, wie schon auf der strategischen Ebene, Checklisten zum Einsatz kommen (vgl. z.B. Besson 2008). Damit lässt sich festhalten, ob die Ziele und Planung der Aktivität den Anforderungen standhalten. Daneben sollte schon in dieser Phase überprüft werden, ob die eingeleiteten Massnahmen potenziell zur Zielerreichung führen können. Hierfür bieten sich Tests im Vorfeld einer Kommunikationsaktivität an – etwa Pretests bei Umfragen, das heisst Tests mit ausgewählten Personen der anvisierten Zielgruppe. Ein anderes Beispiel wäre die stichprobenartige Überprüfung der Qualität von eingekauften Adressen für ein Mailing.

Ein wichtiger Aspekt des Projekt-Controllings ist die **Budgetkontrolle**. Diese sollte laufend stattfinden, nicht erst nach Abschluss einer Kommunikationsaktivität. Der Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel soll zu jeder Zeit unter Kontrolle sein damit allfällige Anpassungen rechtzeitig eingeleitet werden können.

Im Rahmen der **Erfolgskontrolle** auf operativer Ebene wird schliesslich die Zielerreichung jeder Kommunikationsaktivität überprüft. Hier interessiert vor allem, ob Veränderungen im Wissen oder in der Einstellung zum Kommunikationsgegenstand der Kommunikationsaktivität erzielt werden konnten oder ob durch die Kommunikation das Verhalten der Zielgruppe in die gewünschte Richtung verändert wurde. Dabei kommen – wie schon bei der strategischen Erfolgskontrolle – Befragungen, Beobachtungen oder das Auswerten von Kennzahlen zum Einsatz – zum Beispiel die Anzahl Event-Besucher, Produktbesteller, Blog-Einträge, Leserinnen, Wettbewerbsteilnehmende. Die Erfolgskontrolle dient auch dazu, künftige Kommunikationsaktivitäten zu optimieren.

Das **Monitoring** erfasst die Reaktionen und die Resonanz, die eine Kommunikationsaktivität auslöst, insbesondere auch in den Social Media. Auch diese Reaktionen dienen der Optimierung von Kommunikationsaktivitäten. Die Erkenntnisse des Monitorings werden im Rahmen des boundary spanning aber auch wieder in die Organisation zurückgegeben und fliessen in deren (Teil-)Strategien ein.

## Abschliessende Bemerkungen und Checklisten

Im Wissen, dass ein wissenschaftliches Modell eine theoretische Darstellung der Realität ist, welches nur die wichtigsten Aspekte eines bestimmten Sachverhalts abbildet, abstrakt und idealisierend ist und viel Raum für Interpretationen aufweist, soll das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements den Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in kleinen, mittleren und grösseren Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen helfen, die Komplexität der Kommunikation besser zu begreifen und zu verstehen. Die Integration der Kommunikation auf allen drei beschriebenen Ebenen stellt in der Praxis aufgrund der komplexen Zusammenhänge und einheits- oder abteilungsübergreifenden Auswirkungen eine grosse Herausforderung dar, welcher durch die Anwendung des FHNW-Modells systematisch begegnet werden kann.

Die im Modell dargestellten Ebenen und Phasen sollen den Kommunikationsverantwortlichen eine nützliche Anleitung sein, um Kommunikation als ganzheitliche und zentrale Managementaufgabe zu betrachten und zu entwickeln. Dabei müssen selbstverständlich nicht immer alle im Modell aufgeführten Aspekte im Detail und in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden. Jeder Nutzer dieses Modells kann selbst entscheiden, wie fundiert und systematisch er oder sie dieses anwendet und welche Aspekte bei der täglichen Kommunikationsarbeit beachtet oder auch ausser Acht gelassen werden sollen.

Wichtig ist, dass die Modell-Nutzenden ihre Entscheide bei der Kommunikationsarbeit bewusst treffen und dass sie die offensichtlichen Vorteile und erzielbaren Synergieeffekte dank eines umfassenden, ganzheitlichen und strukturierten Vorgehens bei der Kommunikation in der Organisation erkennen.

Nebst den Ausführungen in diesem Dokument existiert eine ausführliche Checkliste zum integrierten FHNW-Kommunikationsmodell. Sie führt den Benutzer auf allen drei Modellebenen Schritt für Schritt durch den Prozess einer systematischen Analyse und ermöglicht somit in jeder Organisation die erfolgreiche Implementierung eines integrierten Kommunikationsmanagements.

## Literatur

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, S. 263-295
- Baldegger, R. & Gotsmann, L. (2001). *Ganzheitliches Projektmanagement. Führungsmanual für Anwender*. Band 3. Aarau.
- Besson, N. A. (2008). *Strategische PR Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, M. (2003). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, S. 356-365.

Rolke, L. & Zerfass, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In Pfannenberger, J. & Zerfass, A. (Hg.): *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 50-61.

# Anhang

## Ursprüngliches Forschungsprojekt

Im Rahmen eines Forschungsprojekts untersuchte das Institute for Competitiveness and Communication ICC der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Kommunikation und Marketing IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft von 2006 bis Ende 2007 den Entwicklungsstand und die Performance der Unternehmenskommunikation in 712 KMU aller Branchen der Deutschschweiz.

Im Forschungsprojekt arbeiteten folgende Personen mit:

### **Fachhochschule Nordwestschweiz**

Hochschule für Wirtschaft  
Institute for Communication and  
Competitiveness ICC

### **Fachhochschule Zentralschweiz**

Hochschule für Wirtschaft – Luzern  
IKM Institut für Kommunikation und Marketing

Prof. Norbert Winistörfer (Co-Leitung)  
Prof. Dr. Sabine Einwiller  
Dominik Lehmann

Prof. Dr. Michael Boenigk (Co-Leitung)  
Christoph Hug

Das Forschungsprojekt wurde vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (Kommission für Technologie und Innovation KTI) gefördert. Weitere Forschungspartner waren die Kommunikationsagentur Infel AG in Zürich (Hauptpartner), die Swisscom AG in Bern sowie die KPMG Schweiz AG in Zürich.

Mit dem Forschungsprojekt möchten alle Beteiligten dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Kompetenz im Kommunikationsmanagement verbessern, Kommunikation vermehrt als Managementfunktion und Managementprozess verstehen und mit einer effizienteren und effektiveren Kommunikation ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können.

## Forschungsmethodik

- Die erste Projektphase umfasste eine quantitative Befragung von 712 Deutschschweizer KMU zu ihren Kommunikationsaktivitäten (Planung, Organisation, Kontrolle und Finanzierung). Die quantitativen Resultate wurden erstmals im Oktober 2006 an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten präsentiert.
- Die zweite Projektphase bestand aus qualitativen Interviews zu den kommunikativen Erfolgsfaktoren bei zwanzig erfolgreichen KMU («Best Practice» Unternehmen, selektiert von den 712 befragten KMU).
- Die dritte Projektphase beinhaltete Expertenworkshops, die Entwicklung eines praxistauglichen Modells für ein effizientes, wirksames und integriertes Kommunikationsmanagement sowie die Erstellung eines Online-Tools ([www.kommunikationsaudit.ch](http://www.kommunikationsaudit.ch)). Damit können Unternehmen ihre Kommunikationsaktivitäten mit jenen anderer Schweizer Unternehmen vergleichen und individuell bewerten lassen.
- Die Resultate des gesamten Forschungsprojekts wurden erstmals am 28. Januar 2008 in Bern im Rahmen eines Impulsseminars der Infel AG einem breiten Fachpublikum präsentiert.



## **Weiterentwicklung des Modells**

Nachdem das Modell für mehrere Jahre unverändert in der Aus- und Weiterbildung sowie in der Kommunikationspraxis zum Einsatz kam, hat das Institute for Competitiveness and Communication (ICC) der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten das Modell inhaltlich massgeblich weiter entwickelt und präzisiert. Entsprechend optimiert wurde auch die Visualisierung beziehungsweise die grafische Aufbereitung des dreistufigen Modells.

Bei der Weiterentwicklung des Modells seitens der FHNW arbeiteten folgende Personen mit:

Prof. Norbert Winistörfer

Prof. Rodolfo Ciucci

Joachim Tillessen

Christian Schultz

Reto Müller

Martin Waldau

Ergänzend zum Modell entstand neu eine umfangreiche praktische Checkliste mit deren Hilfe sich in Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung schrittweise ein integriertes Kommunikationsmanagement entwickeln und umsetzen lässt. Die Checkliste lässt sich bei der untenstehenden Adresse beziehen.

Die Autoren dieses Working-Papers (siehe unten) betrachten das vorliegende Modell als weiter optimierbar – und in diesem Sinn als Work in Progress. Sie begrüssen jede kritische Auseinandersetzung von Kommunikationsfachleuten mit diesem Modell und sind dankbar für konstruktive, qualifizierte Feedbacks.

## **Kontakt**

### **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW**

Hochschule für Wirtschaft

Institute for Competitiveness and Communication ICC

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

Schweiz

Tel. +41 848 821 011 (Zentrale)

Prof. Norbert Winistörfer (Mail: [norbert.winistoerfer@fhnw.ch](mailto:norbert.winistoerfer@fhnw.ch))

Prof. Rodolfo Ciucci (Mail: [rodolfo.ciucci@fhnw.ch](mailto:rodolfo.ciucci@fhnw.ch))

Joachim Tillessen (Mail: [joachim.tillessen@fhnw.ch](mailto:joachim.tillessen@fhnw.ch))

[www.fhnw/wirtschaft/icc](http://www.fhnw/wirtschaft/icc)