
Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert

1

Christoph Moss und Niklas Stog

Wer erfolgreich Marketing und Kommunikation betreiben will, muss Themen steuern können. Tatsächlich aber sind viele Unternehmen in klassischen Strukturen verhaftet. Akkurat ausgearbeitete Organigramme dokumentieren tarifliche Eingruppierungen und Hierarchiestufen. Die Frage, ob Mitarbeiter in einem Einzel- oder Zweierbüro arbeiten, kann dabei wichtiger sein als inhaltliche Notwendigkeiten oder aktuelle Themen. In solch festgefahrenen Strukturen ist das Tagesgeschäft häufig geprägt von Dauerkonflikten um Zuständigkeiten und Budgets. Der Wunsch, einheitliche Botschaften auszusenden und mit einer Stimme zu sprechen, erscheint in einem solchen Klima kaum umsetzbar (Moss 2014).

1.1 Die Notwendigkeit, Themen zu steuern

Die Silos verlassen, hinein in offene, kommunikative Strukturen: Moderne Newsroom-Konzeptionen können helfen, die Barrieren einzureißen zwischen Kommunikation und Marketing, zwischen internen und externen Zielgruppen oder zwischen Produkt-PR und Media Relations. Tatsächlich gelingt es bis heute nur den wenigsten Unternehmen, Kommunikation und Themen wirklich zu steuern. Dies kann auf Dauer gefährlich werden, denn gerade börsennotierte Großkonzerne müssen ihr Handeln zunehmend vor kritischen, mediengeübten Anspruchsgruppen rechtfertigen. Die *Deutsche Bank* hat dies auf der eigenen Hauptversammlung erlebt. Jahrelang mussten sich Top-Manager des größten deutschen Kreditinstituts vor Gericht verantworten, regelmäßig begleitet von intensiven Diskussionen in der medialen Öffentlichkeit. Im Mai 2015 strafte die Aktionäre den Vorstand für ihr Handeln ab. Die beiden Vorstandsvorsitzenden Anshu Jain und Jürgen Fitschen wurden zwar entlastet, erhielten aber nur 61 Prozent der Stimmen – ein Ergebnis,

das allgemein als „vernichtend“ (Meck 2015) eingestuft wurde. Wenige Wochen später gaben beide ihren Rücktritt bekannt (tagesschau.de 2015).

Kunden, Anleger oder Umweltaktivisten können jederzeit Meinungen und Fakten an eine Vielzahl von Empfängern senden (Moss & Stog 2009). Unternehmenskommunikation und Marketing sind nicht länger nur Sender von Botschaften sondern auch Empfänger von Kundenanfragen, Kommentaren und Bewertungen. Längst haben die Unternehmen erkannt, dass Monitoring notwendig ist, um alle verfügbaren Kanäle sinnvoll auf mögliche Impulse von außen zu beobachten. Dieses Erfordernis setzt aber theoretisch einen 24-Stunden-Betrieb einschließlich Wochenendarbeit voraus – ein Grauen für mitbestimmte Konzerne mit strengen Arbeitszeitregeln. Und ein Alptraum für viele Mittelständler, die ohnehin nur schwer vom Erfordernis professioneller Kommunikation zu überzeugen sind.

Die Rolle von „Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor“ (Piwinger & Zerfaß 2007: 1) ist in der betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Fachliteratur unbestritten. Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss von ganzheitlicher Kommunikation auf den Unternehmenswert (Moss & Stog 2009). Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen belegen die wachsende Bedeutung *integrierter Kommunikation* für den Unternehmenserfolg (Moss & Stog 2009). So können Unternehmen unter Rückgriff auf die internationalen Bilanzierungsstandards IFRS immaterielle Vermögenswerte aktivieren – eine Tatsache, die bei der Suche nach Kapitalquellen von entscheidender Bedeutung sein kann. Zu diesen immateriellen Werten zählen Markenwert, Kundenzufriedenheit und Unternehmensreputation, deren Wert in hohem Maße von Kommunikation abhängt.

Schlagworte wie *Content Marketing* oder *Storytelling* zeigen dabei deutlich, dass die Fähigkeit, eigene Themen zu setzen, in den Mittelpunkt der täglichen Kommunikationsarbeit gerückt ist – oder besser rücken sollte. Manch einer wie der Blogger Klaus Eck (2015) geht gar davon aus, dass es künftig keine klassische Werbung mehr geben wird. Was zählt ist der Inhalt, also Content. Die Plattform *Outbrain* definiert Content als „Artikel, Video, Slideshow, Infografik oder Earned Media, das dem Leser einen informativen und/oder unterhaltenden Wert vermittelt, ohne sich dabei inhaltlich zu sehr auf ein Produkt oder einen Service zu beziehen. Wir akzeptieren keine Werbung, Infomercials, Anzeigentexte oder Eigenwerbung“ (2015). Zwischen Werbung und Content besteht also ein fundamentaler Unterschied, schreibt Eck: „Es ist nicht alles Content, selbst wenn ein Text oder Video als solcher titulierte wird“ (2015). „Gut gemachte Werbung ist kein (redaktioneller) Content und wird es auch niemals sein“ (Eck 2015). Rund drei Viertel der Nutzer schenken demnach redaktionellen Unternehmensinhalten ihr Vertrauen, solange der Inhalt nicht werblich ist.

Handwerklich gut aufbereitete Beiträge müssen dramaturgisch sauber inszeniert und produziert werden. Dies setzt eine klare Ausrichtung der Unternehmenskommunikation auf Themen voraus. Diese Art von *integrierter Kommunikation* wird seit Jahren diskutiert. In der Praxis scheitert ihre Umsetzung an vielen Punkten – vor allem, weil Unternehmen die Rolle von Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor noch immer überwiegend vernachlässigen. So zeigt eine Umfrage von *Forrester Research* unter 500 internationalen Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen, dass weniger als die Hälfte der Befragten es für wichtig erachtet, den Beitrag ihrer Arbeit zum Unternehmensergebnis messbar zu machen. Diese Einstellung führt dazu, dass nur ein Bruchteil von Kommunikationsverantwortlichen strategisch relevante Positionen in Unternehmen einnimmt – die große Mehrheit von Unternehmensvorständen rekrutiert sich weiterhin aus den Bereichen Finanzen, Forschung und Entwicklung oder Produktion (ITSMA,VEM & Forrester 2013). Die theoretisch entscheidende, weil marktorientierte Funktion Marketing und Kommunikation bleibt derweil unterrepräsentiert, was die Bedeutung des Themas integrierte Kommunikation in Unternehmen nachhaltig schwächt.

1.2 Digitalisierung: Segen oder Fluch für integrierte Kommunikation?

Die Paradoxie zwischen hohem theoretischen Anspruch und unzureichender praktischer Relevanz verschärft sich in Zeiten des digitalen Medienwandels. Die Digitalisierung beschleunigt die Konvergenz unterschiedlicher Kanäle und begünstigt somit ein Zusammenwachsen von kommunikativen Teildisziplinen. War in der klassischen Medienwelt eine strikte Trennung von der Entwicklung werblicher Inhalte, PR-Botschaften und Mediaplanung die Regel, erfordert das Aufstreben von digitalen Kanälen wie Social Media eine viel stärkere Integration. Unternehmen sind nicht mehr ausschließlich auf klassische Gatekeeper aus Journalismus und Media-Vermarktung angewiesen, sondern in der Lage, *direkt* mit Endkonsumenten zu kommunizieren. Die dabei versendeten Inhalte müssen die unternehmerische Zielerfüllung unterstützen und zugleich Nachrichtenwertkriterien aus der PR erfüllen, um unter Nutzern Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu generieren.

Dabei ist eine enge Abstimmung der Kommunikationsabteilung mit den Verantwortlichen aus der klassischen Werbung unverzichtbar. Durch die Verkürzung von Kommunikationszyklen und dem wachsenden Potenzial, das Live-Ereignisse für die Kommunikation von Marken und Unternehmen erlangen, rückt neben der Verzahnung von PR und Werbung zudem die Einbindung der Mediaplanungs-

abteilung noch weiter in den Vordergrund, um kurzfristig konzipierte Inhalte in Kürze an eine größtmögliche Zielgruppe zu distribuieren. Nicht zuletzt eröffnet außerdem die Nutzung digitaler Kanäle eine deutlich bessere Messbarkeit des Kommunikationserfolgs. Instrumente wie Web Analytics, CRM oder Social Media Monitoring ermöglichen eine unvermittelte und schnelle Bewertung kommunikativer Maßnahmen, was die Schaffung von unternehmerischer Relevanz für die Disziplinen begünstigt.

Die theoretische Überlegung, dass der Siegeszug digitaler Medien das Zusammenwachsen von Kommunikationsdisziplinen beschleunigt und zugleich die unternehmerische Bedeutung von Marketing und Unternehmenskommunikation stärkt, bleibt in der Praxis bislang unbestätigt. Teiluntersuchungen unterstreichen gar eine gegenteilige Entwicklung. So zeigt eine von der Agentur *Ebiquity* (2014) durchgeführte Untersuchung in der deutschen Telekommunikations-, Finanz- und Konsumgüterbranche, dass Konsistenz in Botschaften und Tonalität auch bei führenden Marken wie *Nivea*, *Vodafone* oder der *Deutschen Bank* einem Medienbruch unterliegen. Die kanalspezifischen Eigenheiten von Social Media, TV, Print und PR und die zunehmende Fragmentierung dieser Disziplinen machen eine enge Abstimmung komplexer und führen im schlimmsten Fall dazu, dass die vom Unternehmen kommunizierten Inhalte an Wiedererkennung verlieren und die Gesamtreputation der Marke geschwächt wird.

Ursache dieses hohen Fragmentierungsgrads sind nicht zuletzt die von Unternehmen beauftragten Kommunikations-, Werbe- und Mediaagenturen. So kommt eine Befragung des amerikanischen Beratungsunternehmens *Avidan Strategies* aus 2014 zu dem Ergebnis, dass nur 16 Prozent der befragten Marketingleiter (Chief Marketing Officers) zufrieden mit der Beratung ihrer Agenturen im Themenfeld *integrierte Kommunikation* sind (Avidan Strategies 2014). Dabei spielen aus Sicht der Befragten vor allem Einzelinteressen eine maßgebliche Rolle: Knapp 60 Prozent sind der Meinung, dass die von ihnen beauftragten Agenturen strategische Empfehlungen an ein bestimmtes Medium knüpfen, mit dem sie entweder große Erfahrungswerte oder konkrete wirtschaftliche Interessen verbinden. Das gilt zum Beispiel für klassische Mediaagenturen, die mit dem Einsatz von Kanälen wie TV besonders hohe Margen erzielen oder für Social-Media-Berater, die die Besonderheiten und Vorzüge der von ihnen betreuten Plattformen übertrieben hervorheben, um ihr Spezialistenwissen und die damit verbundenen Honorare zu rechtfertigen.

Auch Unternehmensvertreter selbst sehen sich nur bedingt in der Lage, den durch den Medienwandel entstandenen Herausforderungen für integrierte Kommunikation begegnen zu können. Diese Herausforderungen bestehen einer Studie des Deutschen Marketing Verbands (2014) zufolge unter 800 deutschen Marketingentscheidern vor allem in der Orchestrierung verschiedener Kommunikationskanäle

(79 Prozent), der Nutzung von Big Data (75 Prozent) sowie in der zunehmenden Geschwindigkeit, die der digitale Wandel von Marken und Unternehmen verlangt (73 Prozent). Weniger als ein Viertel (23 Prozent) der Befragten ist der Meinung, dass ihre Organisation heute dazu in der Lage ist, diese Herausforderungen meistern zu können. Dieser Graben existiert derweil nicht nur in der Marketingabteilung, sondern ist in ähnlicher Form in der Unternehmenskommunikation vorzufinden. So kommt eine Erhebung der FH Mainz zu dem Ergebnis, dass einzig eine von den Autoren als „Kommunikationselite“ (Rolke & Forthmann 2014) bezeichnete Gruppe in Unternehmen die Fähigkeit besitzt, die Bereiche Unternehmenskommunikation, Marketing und Unternehmensstrategie zufriedenstellend miteinander zu verknüpfen. Der Befragung zufolge beträgt der Anteil dieser Gruppe unter Fach- und Führungskräften weniger als 30 Prozent.

1.3 Das Newsroom-Prinzip zur Überwindung versteckter Barrieren

Der beschriebene Graben zwischen Anspruch und Wirklichkeit führt zu der naheliegenden Frage, warum die erfolgreiche Umsetzung integrierter Kommunikation noch immer die Ausnahme in Unternehmen ist und was zur Überwindung dieses Grabens getan werden kann. Um den strategischen Wert *integrierter Kommunikation* zu erschließen, kommt dem *Newsroom in der Unternehmenskommunikation* eine zentrale Bedeutung zu. Mit dieser Organisationsform könnten Unternehmen eine Reihe von Hindernissen beseitigen, die einer stärkeren Bündelung kommunikativer Disziplinen derzeit im Wege stehen.

Dabei löst sich die nachfolgende Betrachtung zumindest teilweise von wirtschaftswissenschaftlichen Theorien und bezieht verstärkt Ansätze aus der Sozialwissenschaft, Organisationspsychologie und Informationstechnik in die Diskussion ein. Dieser interdisziplinäre Blick verfolgt vor allem das Ziel, weniger greifbare Einflussfaktoren wie machtpolitische Interessen, implizit gewachsene Organisationsstrukturen und die Rolle von Technologie zu durchleuchten und so versteckte Barrieren für eine stärkere Verschmelzung von kommunikativen Teildisziplinen aufzudecken.

Die mangelnde Verzahnung unterschiedlicher Kommunikationsdisziplinen – allen voran PR, Werbung, Mediaplanung und Vertrieb – ist eines der größten Hindernisse für erfolgreiche *integrierte Kommunikation* und die daraus resultierende Steigerung des Unternehmenswerts. Dieses Problem nimmt durch den digitalen Medienwandel zu, da sich in jedem der erwähnten Teilbereiche weitere

Subdisziplinen bilden, die die Abstimmung untereinander erschweren. So ist in vielen Unternehmen eine Trennung zwischen Unternehmens- und Marken-PR, Offline- und Digital-Kommunikation sowie Marken- und Kampagnensteuerung an der Tagesordnung. Hinzu kommen Sonderabteilungen für neu entstandene Teildisziplinen wie Direktmarketing, Social Media oder CRM.

Um diese interne Zersplitterung zu adressieren und Ansätze zu ihrer Überwindung aufzuzeigen, ist ein Blick auf die wissenschaftliche Diskussion zur internen Koordination verschiedener Abteilungen und Teildisziplinen erforderlich – insbesondere im Kontext des technologischen Wandels und der dadurch auf den Weg gebrachten unternehmerischen Veränderungsprozesse. Die unten gemachten Ausführungen argumentieren zumindest teilweise gegen das von McAfee 2006 eingeführte *Enterprise 2.0* Paradigma, das digitale Kommunikationsplattformen wie Wikis, Blogs und soziale Netzwerke als Katalysatoren der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit deklariert (McAfee 2006). Dabei sollen auf den folgenden Seiten nicht die unbestreitbaren Vorteile dieser Plattformen oder die tonangebende Bedeutung von Technologie für unternehmerischen Wandel infrage gestellt werden. Der Einsatz und die Bewertung neuer Technologien erfordert jedoch eine ganzheitlichere Betrachtung der Organisation, die die implizit gewachsenen Unterschiede in inhaltlichem Verständnis und individuellen Interessen zwischen Abteilungen miteinbezieht. Ohne diese Vorüberlegungen können neue Technologien oder Modelle wie der Newsroom nicht ihre eigentliche Wirkung entfalten, da die durch sie angestoßenen Veränderungsprozesse auf harten Widerstand in der organisationalen Wirklichkeit stoßen können und den Erfolg ihrer Einführung maßgeblich gefährden.

1.4 Das Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration

Technisch-betriebswirtschaftlich erfordert die verbesserte Abstimmung zwischen Abteilungen wie Marketing und PR in erster Linie die Einführung einer gemeinsamen Sprache oder anders ausgedrückt eines einheitlichen Zeichensystems. Die wissenschaftliche Diskussion hierzu geht bis in die 1950er Jahre zurück und ist eng mit der Entstehung moderner Informationstechnologien verknüpft. In diesem Zeitraum erzeugten vor allem die *Mathematische Theorie der Kommunikation* von Shannon (1948) und Weaver (1949) oder die damit verknüpfte *Lasswell-Formel* (1946) hohe Aufmerksamkeit. Beide definieren Information als neutrales Signal, das elektrisch umgewandelt und zwischen Sender und Empfänger übermittelt

werden kann. Daran anknüpfend bezeichneten Lawrence und Lorsch in ihrer 1967 entwickelten *Kontingenztheorie* die Entwicklung einer gemeinsamen elektronischen Syntax als wichtigsten Erfolgsfaktor zur effizienteren und effektiveren Abstimmung verschiedener Fachbereiche. Ihr Ansatz wurde vor allem im Umfeld der chemischen Industrie entwickelt, die in den 1960er Jahren rasanten Veränderungen in Forschung, Produktentwicklung und Produktion unterlag. Die Erkenntnisse ihrer Untersuchungen decken sich mit den Beobachtungen im heutigen Kontext von Marketing und Unternehmenskommunikation: Die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von Technologie und Wettbewerb erfordern eine zunehmende Spezialisierung. Diese Spezialisierung erschwert wiederum die Koordination der unternehmerischen Teilbereiche untereinander. In diesem Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration spielen gemeinsame Zielsysteme, Kennzahlen und IT eine entscheidende Rolle.

Die Einführung gemeinsamer *Zeichensysteme*, seien dies Kennzahlen, inhaltliche Leitlinien oder IT-Systeme, greift allein jedoch zu kurz, um die Arbeit von Kommunikationsdisziplinen enger zu verzahnen. Ein naheliegender Grund hierfür ist die zumeist fehlende Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen (Polanyi 1966) oder von Information und Know-how. Ein Großteil der in Marketing- und Kommunikationsabteilungen vorhandenen Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile kann nicht objektiviert und kodifiziert werden, um sie im Anschluss abteilungsübergreifend zu nutzen. Kogut und Zander (1992) wiesen in diesem Kontext erstmalig darauf hin, dass die Standardisierung von Wissen zwar die interne Koordination erleichtert, zugleich jedoch die Innovationskraft schwächen kann und das eigene Geschäftsmodell imitierbarer macht. Hinzu kommt, dass interner Wissensaustausch immer im sozialen Kontext der Organisation betrachtet werden muss, der maßgeblich von Einzelpersonen und persönlicher Interaktion geprägt wird.

Aus diesem Blickwinkel verarbeiten Abteilungen und Angestellte Informationen nicht bloß entlang einer linearen Input-Output-Logik (Lawrence & Lorsch 1969). Vielmehr treten sie als Akteure in Erscheinung, die die unternehmerische Wirklichkeit prägen, anstatt passive Glieder in der Wertschöpfungskette zu sein. Diese Annahme kann im Kontext von Marketing- und Unternehmenskommunikation als besonders zutreffend bezeichnet werden, da die hier verhandelten Themen von vornherein weit weniger eindeutig definiert sind als in ursprünglich quantitativ orientierten Disziplinen wie Produktion oder Controlling.

Aufbauend auf diesen Annahmen haben eine Reihe von Studien den Zusammenhang zwischen subjektiver Wahrnehmung und unternehmerischer Wirklichkeit untersucht. So prägte Dougherty 1992 erstmals den Begriff von „departmental thought worlds“ (Dougherty 1992: 179), frei übersetzt „abteilungsbezogenen

Gedankenwelten“, die ein wichtiges Hindernis in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit darstellen. Dougherty konnte zeigen, dass auch bei der gemeinsamen Fokussierung auf scheinbar identische Begriffe wie *Marktorientierung* die Interpretation dieser Begriffe abteilungsübergreifend abweichen kann.

Dieser interpretative Ansatz (*Knowledge-based view of the firm*) kann dabei helfen, implizite Wissens- und Einstellungsunterschiede in unterschiedlichen Abteilungen offenzulegen. Gleichzeitig vernachlässigt er das Konfliktpotenzial, das diese Offenlegung hervorrufen kann. Die Ignorierung der Themen Politik und Macht ist dabei besonders problematisch. Marktorientierte Unternehmensfunktionen wie Kommunikation, Marketing und Vertrieb stehen im direkten Wettbewerb um interne Budgets und Verantwortlichkeiten, mit denen auch der berufliche Werdegang von Einzelpersonen verknüpft ist. Diese Konkurrenzsituation wird durch neue Kanäle wie e-CRM und Social Media verschärft, da sie inhaltliche Bezugspunkte zu einer Vielzahl von Fachabteilungen aufweisen und aktuell ein besonders hohes Potenzial zur internen politischen Positionierung besitzen.

1.5 Der Faktor Macht als zentrales Hindernis

Um die unternehmensinternen Hindernisse integrierter Kommunikation vollständig offenzulegen, ist die Einbeziehung des Faktors *Macht* unausweichlich. Einer der prominentesten Versuche in diesem Kontext stammt von Carlile, der in seinem Aufsatz „Pragmatic View of Knowledge and Boundaries“ (Carlile 2002: 442) die Rolle von abteilungsspezifischen Interessen und Politik in der interdisziplinären Zusammenarbeit analysiert. Dabei bedient er sich Bourdieus Theorie von Habitus und symbolischem Kapital und nimmt an, dass Fachabteilungen durch die erfolgreiche Ausübung ihrer Arbeit über Zeit symbolische und materielle Ressourcen aufbauen. Im Falle der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit werden diese Ressourcen aufs Spiel gesetzt (Carlile 2002: 446), da implizites Wissen geteilt und modifiziert werden muss, um gemeinsame Aufgaben zu erfüllen. In der Konsequenz kann die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit nicht nur Probleme der inhaltlichen Verständigung (Shannon 1948) oder Interpretation (Nonake 1994) erzeugen, sondern durch zueinander in Konflikt stehende Interessen verhindert werden.

Die wohl differenzierteste und realistischste Konzeptionalisierung von Wissen und Macht stammt vom französischen Philosophen und Historiker Michel Foucault (1979, 1982). Foucault definiert Macht nicht als Instrument einseitiger Dominanz, sondern als produktiven Bestandteil menschlicher Beziehungen, der unausweichlich mit der Generierung von Wissen verknüpft ist. Foucaults Kernaussage ist, dass ob-

jektives Wissen de facto nicht existiert, sondern immer von individuellen Machtinteressen und -konflikten geprägt ist. Wissen und Macht stehen dabei in ständiger Wechselwirkung zueinander und müssen bei der Einführung organisationaler Strukturen, Prozesse und Technologien immer im Voraus miteinbezogen werden.

Obwohl ihre theoretischen Ansätze signifikante Unterschiede aufweisen, messen Carlile und Foucault jeweils sogenannten *Artefakten* eine hohe Bedeutung zu, um das Zusammentreffen von Wissen und Macht zu veranschaulichen und aufzulösen. Foucault legt dabei den Fokus auf architektonische Artefakte und definiert den sozialen Raum als „strukturiert durch Macht und durchdrungen durch Wissen“ (Besley & Peters 2007: 79). Carlile, dessen Arbeit im Gegensatz zu Foucault im Unternehmenskontext angesiedelt ist, betrachtet in den von ihm untersuchten Firmen vor allem Zeichnungen, Karten und technische Geräte als Instrumente zur Auflösung von Macht- und Interessenkonflikten. Durch solche Artefakte äußern und verhandeln Fachbereiche individuelle Interessen, um geteiltes Wissen in kollektives Handeln umzuwandeln (Star 1989; Bechky 2003). Nach Carlile ist die Materialisierung von Einzelinteressen deshalb entscheidend für die Verbesserung des abteilungsübergreifenden Austauschs.

1.6 Ausblick: Die Einführung eines Newsrooms als Changeprojekt

Die Interessen von Abteilungen und Einzelpersonen erzeugen unternehmerische Realitäten, die der erfolgreichen Integration von Unternehmenskommunikation und Marketing entgegenwirken. Die Einführung eines Newsrooms nährt die Hoffnung, dass Machtpolitik, organisch gewachsene Strukturen, die Herausforderung der Digitalisierung und das Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration aufgelöst werden können.

In diesem Lichte wird aber auch deutlich, warum die Organisation einer Kommunikationsabteilung nach dem Newsroomprinzip ein durchaus heikles Unterfangen sein kann. Die Änderung von Kommunikationsstrukturen, Machtverhältnissen, architektonischen Zuschnitten, Arbeitszeiten oder Inhalten ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess. Ein solcher Schritt kann für den einzelnen Arbeitnehmer ähnlich wahrgenommen werden wie typische Restrukturierungsvorgänge bei Fusionen oder Übernahmen von Unternehmen. In solchen Fällen zeigen die Betroffenen typische Emotionen wie Angst und Unsicherheit.

Aus diesem Grunde muss die Einführung eines Newsrooms im Unternehmen als Changeprojekt identifiziert werden. Wenn sich Unternehmen zu einem

solchen Schritt entschließen, ändern sich Einfluss- und Machtstrukturen. Die Neuorganisation in einem Newsroom bedeutet also einen gravierenden Eingriff in die Organisationsstrukturen der Marketing- und Kommunikationsabteilungen. Entsprechend professionell muss dieser Schritt vorbereitet und umgesetzt werden.

Literatur

- Avidan Strategies (2014). What CMOs Are Saying About The Future Of Their Relationships With Agencies. Verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/avidan/2014/09/29/what-cmos-are-saying-about-the-future-of-their-relationships-with-agencies/>, abgerufen am 29.12.2014.
- Besley, T.; Peters, M.A. (2007) Subjectivity and Truth: Foucault, Education, and the Culture of Self. New York: Peter Lang.
- Bechky, B.A. (2003). Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109(3), S. 720-752.
- Carlile, P.R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4): S. 442-455.
- Deutscher Marketing Verband (2014). Marketingorganisation der Zukunft. Deutscher Marketing Verband. Verfügbar unter <http://www.marketingverband.de/der-dmv/studien/marketingorganisation-der-zukunft/#c1039>, abgerufen am: 15.02.2015.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), S.: 179-202
- Ebiquity (2014). Integrierte Kampagnen: Fallbeispiele und Erfolgsfaktoren. Ebiquity. Verfügbar unter <http://www.ebiquity.com/media/186030/ebiquity-germany-case-study-in-integrierte-kampagnen.pdf>, abgerufen am: 15.02.2015.
- Eck, Klaus (2015): Content-Werbung braucht niemand. Verfügbar unter <http://pr-blogger.de/2015/05/13/content-werbung-braucht-niemand/>, abgerufen am 23.05.2015.
- Foucault, M. (1979). Power and Strategies: An interview with Michel Foucault conducted by the Révoltes Logiques collective. In Morris, M. and Patton, P. (Hrsg.) Michel Foucault: Power, Truth, Strategy (S. 49-58). Sydney: Feral Publications.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. In Foucault, M.: Power – Essential works of Foucault 1954-1984 (S. 326-348). New York: Penguin Books.
- ITSMA, VEM & Forrester (2013). Increasing Marketing's Relevance for the Business: 2013 ITSMA/VEM/Forrester Marketing Performance Management Survey. Von ITSMA: <http://www.itsma.com/research/increasing-marketings-relevance-to-the-business/>, abgerufen am: 15.02.2015.
- Kogut, B; Zander, U (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3): S. 383-397.
- Lasswell, H.D. et al. (1946). Propaganda, Communication and Public Opinion: A Comprehensive Reference Guide. Princeton: Princeton University Press.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* 12(1), S. 1-30.

Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation

Wie sich Themen effizient steuern lassen

Moss, C. (Hrsg.)

2016, VIII, 182 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-10853-3