

Strategisches Themenmanagement

Mit oder ohne Newsroom eine bedeutende Veränderung in der Unternehmenskommunikation

Von Sabine Einwiller und Neda Ninova-Solovykh

Der Siegeszug des Internets und der sozialen Medien hat die Kommunikationslandschaft und die Kommunikationsarbeit von Unternehmen gravierend verändert und bringt viele Chancen, aber auch Herausforderungen mit sich. So können Unternehmen ihre öffentliche Präsenz mittels Owned Media und Shared Media besser denn je selbst gestalten und mit ihren Zielgruppen direkt in Interaktion treten. Gleichzeitig bringt die Digitalisierung auch immense Herausforderungen mit sich. Beschleunigte Kommunikation und Informationsüberfluss sowie begrenzte Aufmerksamkeit, veränderte Mediennutzungsgewohnheiten und gestiegene Erwartungen der Stakeholder: All das erfordert eine schnelle, gut koordinierte und engagierte Kommunikationsarbeit, die trotz Ressourcenknappheit einen bedeutenden Mehrwert liefert. Das heißt, die Zeichen stehen auf Veränderung in der Unternehmenskommunikation.

Content first, Channels second

Unternehmen verstehen zunehmend, dass traditionelle Strukturen, Prozesse

und Denkweisen in der Kommunikation geändert werden müssen, um den zahlreichen Herausforderungen begegnen und die Chancen nutzen zu können. Die strikte Ausrichtung der Kommunikation an Stakeholdergruppen und Kanälen, die in vielen Unternehmen bislang selbstverständlich war, erweist sich zunehmend als kontraproduktiv und hinderlich. Denn sie führt meist zu ausgeprägtem Silodenken, das unflexibel und oft ineffizient ist und somit einer offenen, schnellen und gut abgestimmten Kommunikation im Wege steht. Unter solchen Bedingungen ist jeder Versuch, Agilität langfristig zu etablieren, zum Scheitern verurteilt.

Die Lösung: Eine neue Kommunikationslogik, deren Implementierung weitreichende Potentiale für eine zeitgerechte und wirkungsvolle Kommunikation eröffnet. „Content first, Channels second“ bedeutet, dass der eigentliche Ausgangspunkt jeder kommunikativen Leistung das Thema bzw. der Inhalt ist und nicht der Kanal, über den die Unternehmensbotschaften an die Zielgruppen ausgespielt werden. Somit erfährt die Fähigkeit, Themen zu definieren, zu priorisieren und diese dann in Kommunika-

tionsaktivitäten gezielt zu übersetzen, eine bemerkenswerte Aufwertung. Am strategischen Themenmanagement geht in der modernen Kommunikationswelt kein Weg mehr vorbei. Immer mehr Unternehmen reagieren mit der Einrichtung eines Corporate Newsrooms in Anlehnung an journalistische Nachrichtenredaktionen, deren Tagesgeschäft seit jeher im Themenmanagement besteht.

Erste umfangreiche Studie zum strategischen Themenmanagement in Unternehmen

Diesen Veränderungsprozess hin zu mehr themenbasierter Unternehmenskommunikation und Newsroomstrukturen hat unser Team an der Universität Wien gemeinsam mit der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation im vergangenen Jahr unter die Lupe genommen. Die Studie liefert Einblicke in die Arbeitsweisen von Organisationen, die strategisches Themenmanagement betreiben, und versucht, die unterschiedlichen Ansätze mit besonderem Fokus auf die Strukturen, Prozesse und die neuen Herausforderun-

gen für die Mitarbeitenden zu systematisieren. Im Rahmen der Studie wurden Gespräche mit 35 Kommunikationsfachleuten aus 14 Organisationen mit Sitz in Deutschland und Österreich geführt, die auch ein breites Branchenspektrum abdecken. Dabei waren erfahrene Pioniere im Bereich Corporate Newsrooms, wie Siemens, Deutsche Telekom und Lufthansa, aber auch Unternehmen, die erst begonnen haben, mit dieser neuen Form der Kommunikationsorganisation zu arbeiten.

Unterschiedliche Newsroommodelle

In den etablierten Corporate Newsrooms wurden die alten Strukturen meist vollständig aufgelöst. Die hierarchisch aufgebauten Kommunikationsabteilungen, die im Silodenken verhafteten Teams und die starren Stellenbeschreibungen wurden durch dezentrale Netzwerkstrukturen und flexible Arbeitsgruppen ersetzt. Neue Zuständigkeitsbereiche wurden geschaffen, die auf der einen Seite die reibungslose Prozessplanung und -koordination ermöglichen und auf der anderen Seite den verantwortlichen Teams viel mehr Freiheit in ihrer täglichen Arbeit gewährleisten. Das sogenannte prozessorientierte Modell sieht beispielsweise vor, die Kommunikationsaufgaben zwischen einem Planungs-, Produktions- und Distributionsteam aufzuteilen. Dabei ist das Planungsteam für die kurz-, mittel- und langfristige Festlegung der Kommunikationsagenda entlang der strategischen Kernthemen zuständig, das Produktionsteam für die Entwicklung der Inhalte und das Distributionsteam für das Ausspielen des Contents über die diversen Kanäle. Die Arbeit erfolgt projektbasiert und äußerst agil. Das bedeutet, dass

für jedes Projekt ein eigenes Team aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit spezifischem Themen- und Kanal-Know-how zusammengestellt werden kann, das sich nach Projektende wieder auflöst.

Nicht alle Unternehmen haben jedoch diese radikale Veränderung ihrer Strukturen und Prozesse vorgenommen. Die totale Neuaufstellung der Kommunikation ist auch nicht immer notwendig, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. In diesem Transformationsprozess gibt es keine „One fits all“-Lösung. Einige Unternehmen haben sich für eine Variante entschieden, bei der die bereits bestehende Kommunikationsabteilung um eine zusätzliche Einheit erweitert wird, die nach der Newsroomlogik operiert. Hier übernehmen Mitarbeiter neben ihren Kernaufgaben auch die Funktion als Themen- oder Medienmanager für bestimmte Themenschwerpunkte oder Projekte. Sie planen und produzieren Content, der der mittel- und langfristigen Unternehmenspositionierung anhand strategierelevanter Themen dient und somit die laufende Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Alternativ kann ein

Steuerungs- und Entscheidungsorgan eingerichtet werden, das sich hauptsächlich der Themensammlung und -selektion widmet, die Themen aber an die einzelnen Kommunikationseinheiten zurückspielt und dann dafür sorgt, dass die themenzentrierte Kommunikationsarbeit integriert erfolgt. Das sind Beispiele für sogenannte „Newsroom Light“-Modelle, bei denen die alten Strukturen nicht aufgegeben, die Grenzen zwischen den Zuständigkeitsbereichen aber dennoch aufgeweicht werden. Denn die Implementierung von Newsrooms in Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern geht mit einem wachsenden Bewusstsein für die Bedeutung eines intensiven Informationsaustauschs und einer funktionierenden, bereichsübergreifenden Zusammenarbeit einher.

Agile Prozesse, Kollaboration und mehr Autonomie

Die Arbeit im strategischen Themenmanagement erfordert das Überdenken der kommunikationsrelevanten Abstimmungsprozesse und Entscheidungsme-

Die Studie zu strategischem Themenmanagement und Corporate Newsrooms wurde von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (AGUK) gefördert, einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, um die Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Studien und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Sie ist Teil eines übergreifenden Forschungsprojekts zur Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen. Die ausführlichen Ergebnisse können in den Communication Insights (Issue 6) nachgelesen werden, die auf der Webseite der AGUK (bit.ly/ComInsights) zum kostenlosen Download bereitstehen.

chanismen. Dies ist nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass Themen und Inhalte überall im Unternehmen wie auch im externen Unternehmensumfeld zu finden sind. Jeder interne wie externe Stakeholder ist ein potentieller Inputgeber. Das macht die Sensibilität und Offenheit gegenüber neuen Themen unverzichtbar für den Erfolg der Kommunikation. Gleichzeitig ist es enorm wichtig, eine klare, einheitliche Kommunikationslinie aufrechtzuerhalten, damit die wesentlichen Unternehmensbotschaften in der Fülle an Themen und Informationen nicht aus dem Fokus geraten. Es bedarf daher neben mehr Agilität auch einer engen Abstimmung und Kooperation.

Sitzungen und Besprechungen stellen das zentrale Koordinationsinstrument dar. Sie finden in unterschiedlichsten Formaten statt und orientieren sich im Alltag oft an den Arbeitsabläufen in den Nachrichtenredaktionen. Morgenrunden, Projektbesprechungen, spontane Stand-up-Meetings und Tagesupdates werden in der täglichen Abstimmung eingesetzt. Regelmäßig werden Redaktionssitzungen bzw. Themenkonferenzen und Austausch mit Stakeholdern im Sinne der mittelfristigen Themenplanung durchgeführt. In größeren Abständen werden auch Strategieklausuren organisiert, bei denen die Kernthemen besprochen werden. Unterstützt werden die Koordinationsprozesse durch elektronische Datenbanken und Tools, die den Kommunikationsverantwortlichen einen umfassenden Überblick gewährleisten und somit eine größere Transparenz ermöglichen.

Entscheidend ist auch der Trend zu mehr Entscheidungsfreiheit und generell die Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf mehr Vertrauen und weniger Kontrolle beruht. Vor allem in den fortschrittlichen Corporate Newsrooms und sehr oft im Social-Media-Bereich, wo die Geschwindigkeit ausschlaggebend ist, wird Mitarbeitern im Arbeitsalltag die Möglichkeit gegeben, aufbauend auf ihren eigenen Kompetenzen und ohne langwierige Freigabeschleifen Entscheidungen zu treffen. Sie arbeiten weitgehend selbstorganisiert, während sich

Führungskräfte auf die größeren, strategischen Fragen konzentrieren.

Gegenseitiges Geben und Nehmen

Flachere Hierarchien, flexible Prozesse und mehr eigenständige Arbeit: So attraktiv dies erscheinen mag, darf dabei nicht übersehen werden, dass diese Entwicklungen rund um das Themenmanagement und die Implementierung einer Newsroomlogik auch eine besondere Beziehung zwischen dem Management und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schaffen und die gegenseitigen Erwartungen auf ein neues Level heben. Eigenverantwortung bedeutet auch zusätzliches Engagement und Know-how. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen dafür Motivation und laufende Unterstützung, und die Unternehmen müssen bereit sein, Zeit und Geld zu investieren. Kompetenzaufbau und ständige Weiterbildung sind im Themenmanagement unerlässlich. Neben entsprechenden Angeboten an internen und externen Schulungen können auch Peer-to-Peer-Lernprogramme den Wissenstransfer aktiv unterstützen. Deswegen spielen Soft Skills, insbesondere Aufgeschlossenheit, Teamgeist und Hilfsbereitschaft sowie die Lust auf neues Wissen und Weiterentwicklung, eine wichtige Rolle.

Die Einrichtung eines physischen Newsrooms mit moderner Ausstattung wie Newsdesk, großen Bildschirmen für Medienbeobachtung und diversen anderen digitalen Tools kann die Zusammenarbeit fördern und die Arbeit erleichtern. Aber auch ohne physischen Newsroom, der sich aus verschiedenen Gründen nicht immer einrichten lässt, kann das Themenmanagement erfolgreich sein, wenn die nötigen Strukturen und Prozesse aufgesetzt sind und eine Kultur von Kooperation und Kollaboration vorherrscht.

Die Herausforderungen von morgen sind mit den Tools von gestern nicht zu bewältigen

Kein Unternehmen bleibt von der Digitalisierung unberührt, die zu einer Be-

schleunigung der Kommunikation, einer erhöhten Vernetzung und Stärkung von Interessengruppen führt. Der Bedarf, durch ein strategisches Themenmanagement und unterstützende (Newsroom-) Strukturen agiler zu werden, steigt dabei mit der öffentlichen Bedeutung der Organisation. Aber auch kleinere, weniger im Fokus stehende Unternehmen sollten auf Themen, die in der Öffentlichkeit auftauchen und für das Unternehmen strategiekritisch sind, bestmöglich vorbereitet sein. Noch wichtiger ist, dass Unternehmen nicht nur schnell reagieren können, sondern auch Teil der Gespräche sind, um ihre Standpunkte auf die öffentliche Agenda zu setzen und am Diskurs teilzunehmen.

Alle Kommunikationsfachleute, mit denen wir in unserer Studie gesprochen haben, begrüßten die Entwicklungen hin zu agileren Strukturen. Auch wenn nicht alle einen vollständig agilen Corporate Newsroom haben, sind sie sich dessen bewusst, dass die Kommunikationsherausforderungen von morgen mit den Tools von gestern nicht bewältigt werden können. Mehr Transparenz, Effizienz, eine verstärkte Zusammenarbeit, ein stärkeres Engagement der Stakeholder und eine effektivere Kommunikation sind die sichtbarsten Vorteile des andauernden Veränderungsprozesses.

Dr. Sabine Einwiller ist Professorin für Public-Relationsforschung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, wo sie die Corporate Communication Research Group leitet; Neda Ninova-Solovykh ist Universitätsassistentin und Doktorandin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien und Mitglied der Corporate Communication Research Group