

Newsrooms in der Unternehmenskommunikation

Theoretische Analyse der Motive
für die Einführung von Newsrooms

Antonia Hess

antonia.hess@studserv.uni-leipzig.de

Hausarbeit im
Master-Studiengang
Communication Management
www.communicationmanagement.de

Wintersemester 2013/14

Seminar: Strategische Kommunikation im Internet

Dozent: Stephan Fink - Mail: stephan.fink@ffpr.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

1. Einleitung 1

2. Newsrooms im Journalismus 1

3. Newsrooms in der Unternehmenskommunikation 6

4. Newsrooms aus der Perspektive der Integrierten Kommunikation 10

5. Newsrooms aus der Perspektive des Issues Management 14

6. Überblick: Potentielle Motive für die Implementierung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation 17

7. Diskussion und Ausblick 18

Anhang II

Literaturverzeichnis V

1. Einleitung

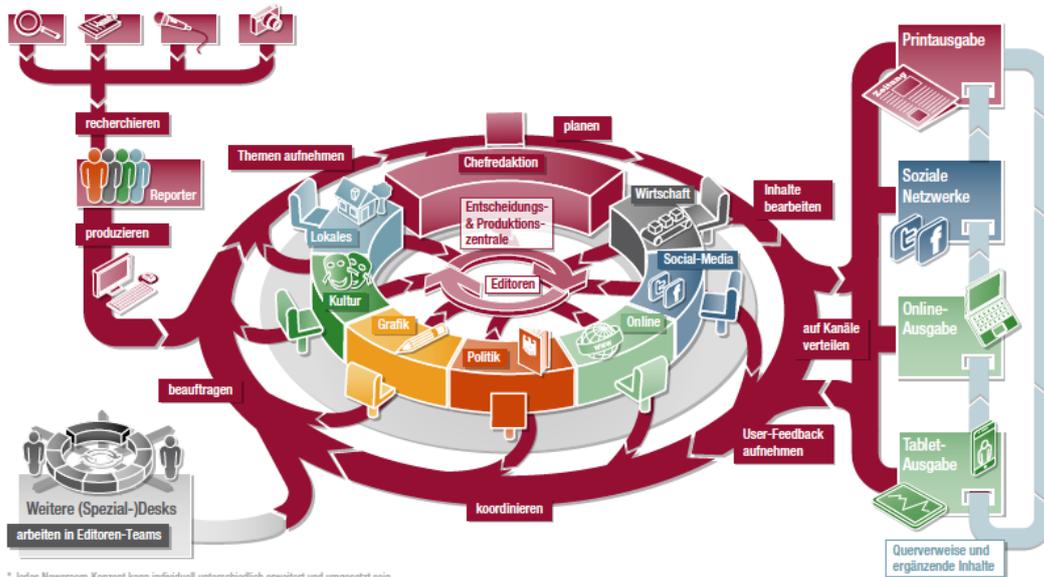
Das Konzept des Newsrooms zur optimierten Organisation von Nachrichten, Themen und der crossmedialen Verwendung von Inhalten hat seinen Ursprung im Journalismus. Dort wurden klassische Ressortgrenzen aufgelöst um eine effizientere Arbeit im Umfeld von zunehmend komplexen Informationsströmen und vielschichtigen Themen in einer konvergenten Medienwelt zu ermöglichen. Auch die Unternehmenskommunikation muss mit diesen Herausforderungen umgehen. Zudem verfügen Unternehmen oft über eine Vielzahl von eigenen Medienkanälen, die bedient werden müssen. Während das Newsroom-Modell sich im Journalismus bewährt hat, wurden Newsrooms erst vereinzelt in der Kommunikationsabteilung von Unternehmen umgesetzt. Einzelne Fälle zeigen, dass insbesondere DAX 30- bzw. Großunternehmen wie beispielsweise Siemens, Deutsche Post/DHL oder Bosch einen Newsroom etabliert haben (Keller 2013; Selbach 2012). Bislang liegt jedoch weder eine theoretische noch eine empirische Analyse der Beweggründe für die Einrichtung eines Newsrooms in der Unternehmenskommunikation vor. Dieser Gap soll im Zuge der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Dafür wird eine theoretische Herangehensweise gewählt. Ausgehend von der Analyse von Newsrooms im Journalismus, in der Unternehmenskommunikation sowie der Konzepte der Integrierten Kommunikation und des Issues Managements werden theoretische Bezüge zu Newsrooms hergestellt. Damit wird eine Anschlussfähigkeit von etablierten Konzepten der Unternehmenskommunikation an die neue Organisationsform des Newsrooms geleistet. Diese Arbeit widmet sich im Zentrum den Motiven für die Implementierung eines Newsrooms in der Unternehmenskommunikation. Die forschungsleitende Frage lautet: Welche Motive werden mit der Implementierung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation verfolgt? Den Kern der Arbeit bildet der theoretische Transfer von potentiellen Motiven aus theoretischen Konzepten (Integrierte Kommunikation, Issues Management), empirischen Erkenntnissen aus dem Journalismus und Anhaltspunkten einzelner Fälle aus der Unternehmenskommunikation. Im Ergebnis der Arbeit steht eine Übersicht über potentielle Motive für die Einführung von Newsrooms in der Kommunikationsabteilung von Unternehmen. Eine Eingrenzung der Arbeit wird durch die Beschränkung auf den deutschsprachigen Raum vorgenommen. Interkulturelle Unterschiede konnten aufgrund von begrenzten Ressourcen nicht einbezogen werden. Zudem können im Rahmen der theoretischen Analyse nicht alle Motive erschöpfend identifiziert werden. Das entwickelte Schema bildet vielmehr die Grundlage für weiterführende empirische Untersuchungen.

2. Newsrooms im Journalismus

Redaktionen und Verlage erproben neue Formen, ihre Arbeit anders zu strukturieren, um so den Herausforderungen der crossmedialen Arbeit über mehrere Medienkanäle besser begegnen zu können. In Reaktion auf den dynamischen Wandel hin zu einer digitalen Gesellschaft werden im Redaktionsmanagement Newsrooms etabliert (Meier 2008, S. 5). Im deutschsprachigen Raum sind in der Journalismusforschung insbesondere die Studien von Klaus Meier (u.a. 2002, 2006) hervorzuheben. Im Journalismus ist das Newsroom-Modell bereits weit verbreitet. Seit den 90er Jahren wurden ca. 80 % aller Zeitungsredaktionen in Reaktion auf neue gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen umgebaut, ein Teil davon in Newsrooms (Meier 2002, S. 286). Schätzungen zufolge haben ca. 60 bis 80 Redaktionen im deutschen Raum neue Strukturen

■ Crossmediales Arbeiten im Newsroom

Wände einreißen - in den Redaktionsräumen, zwischen Ressorts und Verbreitungskanälen.
Die Zusammenarbeit wird themenorientiert und gleichzeitig flexibel für die Plattformen organisiert.*



Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, www.bpb.de

Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de

Abbildung 1: Redaktionsabläufe im Newsroom (Meier 2012)

eingeführt und diese auch begrifflich im weitesten Sinne als Newsroom bzw. Newsdesk bezeichnet (Meier 2011, S. 169). Die konkrete Ausgestaltung kann jedoch sehr unterschiedlich sein.

Zunächst soll eine begriffliche Klärung stattfinden, insbesondere in Abgrenzung zum traditionellen Newsroom-Verständnis des anglo-amerikanischen Journalismus, in dem der Newsroom schlicht als Redaktion übersetzt wird (Meier 2006, S. 209). Im deutschsprachigen Raum bezeichnet der Begriff eine grundlegende Transformation von redaktionellen Organisationsstrukturen (Blöbaum et al. 2011, S. 43). Mit der Umstrukturierung von Redaktionen gehen neue Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten einher (Meier 2006, S. 204). Die klassische Redaktion ist nach Ressorts eingeteilt und es gibt feste Verantwortlichkeiten hinsichtlich der jeweiligen Themenbereiche. Im Newsroom wird die Ressortierung aufgelöst und Journalisten werden ressortübergreifend an einem zentralen Ort zusammengeführt. Dort arbeiten sie gemeinsam an der Themenauswahl und der Produktion von Nachrichten (Meier 2006, S. 204). Dabei variieren die Teams je nach Auftrag und zu bearbeitendem Thema (Blöbaum et al. 2011, S. 43). Ein Vorteil der Integration im Newsroom ist, dass damit das journalistische Produkt als Ganzes in den Fokus rückt. Durch das vormalige Denken in Ressortgrenzen wurden teilweise potentiell interessante Themen nicht auf die mediale Agenda gesetzt (Ruß-Mohl 1995, S. 122f.). Eine Zusammenarbeit verschiedener Ressorts in demselben Raum ermöglicht gegenseitige Inspiration und fördert innovative Themenideen. Zudem kann angesichts immer komplexerer Sachverhalte ein Thema durch die jeweilige Expertise mehrerer Journalisten fundierter und gleichzeitig breiter bearbeitet werden. In der Hintergrundrecherche können durch die Zusammenarbeit der Ressorts verschiedene Facetten des Themas tiefergehend beleuchtet werden. Und nur in der Gesamtbetrachtung mehrerer Ressorts und durch das Herstellen von Zusammenhängen, beispielsweise zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, können Themen auch umfassend behandelt werden (Meier 2006, S. 204f.).

Der Newsroom bietet weiterhin klare Vorteile für crossmediale Redaktionen, die unterschiedliche Medienkanäle bespielen. Bisher zeichnete sich ein Team für ein spezifisches Medienprodukt verantwortlich. Ein Nachteil hieran ist, dass Redundanzen in der Arbeit der verschiedenen Teams entstehen, beispielweise indem mehrere Redakteure an demselben Thema recherchieren. Hier nutzt der Newsroom Synergieeffekte, indem er Absprachen institutionalisiert bzw. die Grenzen zwischen den Teams aufhebt. Inhalte werden im Newsroom für mehrere Kanäle recherchiert und dann kanalspezifisch aufbereitet. Insbesondere bei neuen Online-Kanälen bestehen Kompetenzdefizite in den Redaktionen. Mit der Erweiterung der Online-Sparte von Verlagen ist ein systematischer Aufbau von Online-Kompetenz nötig. Die Zusammenarbeit im Newsroom wurde dafür genutzt, Kompetenzen im Online-Bereich zwischen den Redakteuren anzugleichen. Auf diese Weise könnte zukünftig prinzipiell jeder Redakteur zum Online-Verantwortlichen benannt werden.

Im Newsroom wird demnach ein neues Kompetenzprofil von Journalisten verlangt. Die Tätigkeiten des Planens und Redigierens treten dabei in den Vordergrund, ursprüngliche Kerntätigkeiten wie die Recherche und das Verfassen von Beiträgen verlieren im Vergleich an Bedeutung (Blöbaum et al. 2011, S. 57f.). Das neue Kompetenzprofil schlägt sich auch in einer Veränderung des Rollenprofils nieder. Dabei lässt sich eine funktionale Einteilung in Redakteure („editors“) und Reporter vornehmen. Redakteure sind hauptsächlich für koordinierende und organisierende Tätigkeiten zuständig, sie agieren als Produzenten des Blattes im Newsroom. Reporter hingegen kümmern sich um Hintergrund-Recherchen, Kontaktpersonen und das Schreiben von Beiträgen (Meier 2006, S. 205).

In der Literatur werden die beiden Begriffe Newsroom und Newsdesk mitunter nicht konsistent verwendet (Meier 2011, S. 62). Gemein ist beiden Begriffen, dass es um eine Intensivierung von Abstimmungsprozessen in Redaktionen geht. Ein Newsdesk bezeichnet einen zentralen Desk, an dem das gesamte Material der Redaktion gebündelt wird und davon ausgehend die Seiten des Blattes geplant und produziert werden. Er verlangt nicht zwingend eine Zusammenführung der verschiedenen Ressorts in einem Raum. Er erfordert aber eine reguläre und institutionalisierte Abstimmung der Ressorts über das vormals gewöhnliche Maß hinaus. Der Newsdesk kann als zentraler Besprechungsort auch in einen Newsroom integriert sein. In einem Newsroom werden die verschiedenen Ressorts in einem großräumigen Büro zusammengebracht. Architektonisch werden damit neue redaktionelle Modelle umgesetzt, die das Konzept der ressort- und medienübergreifenden Redaktion widerspiegeln. Es geht dementsprechend weniger um die Einführung eines Großraumbüros, als um das Verankern eines neuen journalistischen Denkens und Handelns (Meier 2006, S. 209f.). Wie bereits die Unterscheidung von Newsdesk und Newsroom andeutet, fallen die Abstimmungsprozesse in Redaktionen unterschiedlich intensiv aus. Folglich kann auch die Integration von Ressorts sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Meier (2008) unterscheidet in Bezug auf crossmediales Arbeiten die Stufen Koordination, Kollaboration und Integration (Meier 2008, S. 8f.). Dieses Modell lässt sich auch auf Newsrooms übertragen. Unter Koordination ist eine lediglich grobe Absprache über Themen und Medienkanäle zwischen Ressorts zu verstehen. Auch bei der Kollaboration bestehen verschiedene Ressorts, sie sind aber an eine steuernde Organisationseinheit, zum Beispiel einen News-Manager, gebunden, der die Themenplanung an einem zentralen Newsdesk koordiniert. Auf der Stufe der Integration arbeiten die Teams ressortübergreifend in einem Newsroom und bedienen mehrere mediale Plattformen. Die spezifische

journalistische Expertise wird auf dieser Stufe weiterhin genutzt, die multimediale Kompetenz der Journalisten jedoch ausgebaut. Die Stufe der „totalen“ Integration ist erreicht, wenn Ressort- und Plattformzuständigkeiten gänzlich aufgelöst werden. Dies bedeutet, dass Journalisten potentiell jedes Thema bearbeiten und jeden medialen Kanal bedienen können müssen.

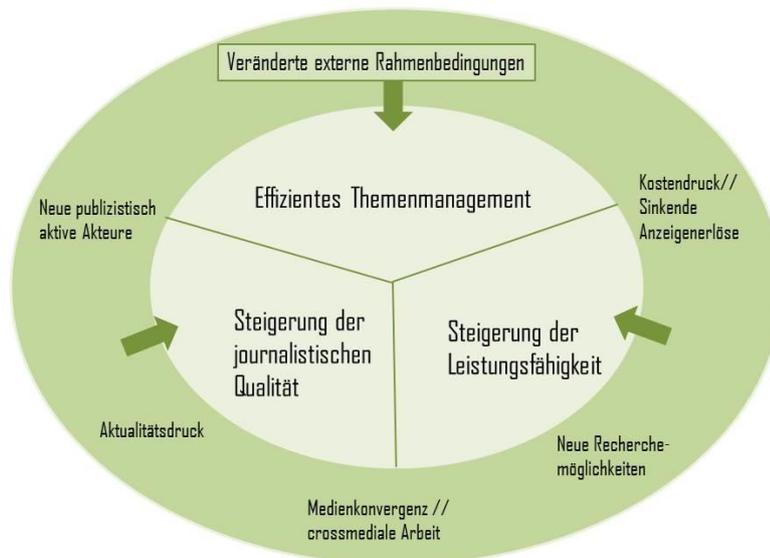


Abbildung 2: Motive für die Nutzung von Newsroom im Journalismus (eigene Darstellung)

Im folgenden Abschnitt werden aus der analysierten Literatur Motive für die Einführung eines Newsrooms identifiziert und klassifiziert. Dieser Teil bildet eine Grundlage für die spätere Übertragung in den Bereich der Unternehmenskommunikation. Folgende drei Motive wurden ermittelt: Steigerung der Leistungsfähigkeit, Zunahme der journalistischen Qualität und ein effizientes Themenmanagement. Die drei Motive sind eng an die veränderten externen Rahmenbedingungen gekoppelt und werden teilweise durch sie ausgelöst. In Reaktion auf wirtschaftlichen Druck durch sinkende Anzeigenerlöse, den Konkurrenzdruck durch große Medien- und Verlagshäuser sowie neue (insbesondere im Web) publizistisch tätige Stakeholder, den durch Online-Medien ausgelösten Aktualitätsdruck, die crossmediale Arbeitsweise von Redaktionen über verschiedene Kanäle hinweg, die erhöhte Themenvielfalt und eine Vielzahl an neuen Recherchemöglichkeiten muss die journalistische Arbeit effizienter, leistungsfähiger und qualitativ konkurrenzfähig sein. Folgend werden die drei Motive näher erläutert.

Ein effizientes Themenmanagement ist für die journalistische Arbeit in Zeiten einer konvergen- ten Medienwelt und crossmedialen Redaktionen, einer großen Themenvielfalt sowie aktiven Bürgerjournalisten unabdingbar. Wenn Themen über verschiedene Kanäle hinweg mehrfach verwendet werden, erfordert dies eine inhaltliche als auch prozessuale Feinabstimmung zwischen den Verantwortlichen. Mit der effizienten Planung und Umsetzung von Themen wird auch das Problem der Mehrfacharbeit angegangen. Durch eine lückenhafte Abstimmung von Redakteuren wurden in der Vergangenheit Themen in verschiedenen Ressorts gleichzeitig bearbeitet. Ein Newsroom fördert das vernetzte und ressortübergreifende Denken von Journalisten, das sie in die Lage versetzt, Themen ganzheitlich zu bearbeiten (Meier 2006, S. 214). Zudem wird eine gegenseitige Inspiration durch die enge Zusammenarbeit in einem Raum gefördert.

Ein anderer Beweggrund für die Etablierung eines Newsrooms ist eine gesteigerte Leistungsfähigkeit, die sich in einer erhöhten Effizienz sowie Effektivität ausdrückt. Dieses Ziel kann nur durch eine Verbesserung der Abstimmungsprozesse, also letztlich der Kommunikation zwischen

Abteilungen, erreicht werden (Meier 2006, S. 214). Im Newsroom lassen sich Abstimmungsprozesse besser koordinieren (Blöbaum et al. 2011, S. 49). Dies trägt dazu bei, dass Mehrfacharbeit in der Redaktion vermieden wird. Eng damit verbunden ist eine effektive Teamarbeit, deren Stärkung als ein grundlegendes Motiv für Innovationsprozesse in Redaktionen gesehen wird (Hansen et al. 1998, S. 813; Meier 2002, S. 298ff.). Im Endeffekt zielt aber auch die Teamarbeit auf das übergeordnete Motiv der verbesserten Leistungsfähigkeit. Blöbaum et. al (2011) haben in einer multimethodischen Erhebung herausgefunden, dass der Arbeitsalltag eines Journalisten durch einen Newsroom beschleunigt wird (Blöbaum et al. 2011, S. 57). Die innerhalb eines Tages erledigten Aufgaben werden zahlreicher; damit nimmt die Handlungsdichte zu. Außerdem werden Handlungen deutlich verkürzt: 88 % der Handlungen nehmen weniger als eine Minute in Anspruch; in traditionellen Redaktionen sind es ca. 77 % (Blöbaum et al. 2011, S. 50). Auch der Output konnte nachweislich erhöht werden (Blöbaum et al. 2011, S. 57f.). Insgesamt zeigt sich also eine deutliche Steigerung der Leistungsfähigkeit. Aus diesem Grund haftet der Organisationsform Newsroom oft die Assoziation von Stellenstreichungen und Kostenreduktion an, die in einigen Redaktionen im Zuge der Einführung eines Newsrooms auch durchgesetzt wurde. Trotzdem nennen nur 14 % der Mitarbeiter im Zuge der Fallstudie der Austria Presse Agentur (APA) die Reduktion von Kosten als ein Motiv (Meier 2007, S. 15). Nicht zuletzt kann eine erhöhte Leistungsfähigkeit auch durch eine interne Differenzierung erreicht werden (Blöbaum et al. 2011, S. 59). Indem die Aufgaben des Journalisten deutlich stärker variieren als zuvor, entwickeln sie Kompetenzen auf einer breiteren Basis. So können beispielsweise Online-Kompetenzen in der Redaktion erweitert werden. Die Differenzierung ergibt sich als vorteilhaft, wenn ein personeller Ressourcenengpass in der Redaktion herrscht. In der Folge müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten dann flexibel umverteilt werden können.

Besonders betont wird im journalistischen Feld das Motiv der erhöhten journalistischen Qualität, die von verschiedenen Faktoren abhängt. Für den Qualitätsjournalismus sind insbesondere das journalistische Handeln (z.B. Unabhängigkeit, Aktualität, Sorgfalt) und die Qualität des Produkts (z.B. Vielfalt, Verständlichkeit, Unparteilichkeit) entscheidend (Meier 2011, S. 236). Ein Newsroom verspricht die Steigerung journalistischer Qualität, indem vielschichtige Themen durch eine ressortübergreifende Zusammenarbeit in ihrer Komplexität erfasst und analysiert werden können. Zudem wird durch die intensive Zusammenarbeit im Newsroom eine tiefgehende Recherche mehrerer Themenaspekte möglich. Organisatorisch gesehen werden die Abstimmung sowie die Prozesse der Themenplanung und Nachrichtenproduktion professionalisiert (Meier 2006, S. 203). Im Rahmen einer Fallstudie am Beispiel der Austria Presse Agentur in Wien wurden Redakteure zu den vermeintlichen Motiven der Einführung eines Newsrooms befragt. 88 % waren der Meinung, dass mit der Umstrukturierung die Bedingungen für eine verbesserte journalistische Qualität geschaffen werden sollten (Meier 2007, S. 15). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insbesondere journalistische Qualitätskriterien wie die Bearbeitung von vielfältigen und komplexen Themen sowie die Reaktionszeit der Journalisten erheblich verbessert werden konnten (Meier 2007, S. 16). Die Ergebnisse aus einer inhaltsanalytischen Untersuchung von drei Zeitungstiteln (Neue Ruhr Zeitung NRZ, Westdeutsche Allgemeine Zeitung WAZ, Westfälische Rundschau WR) bestätigen eine Erhöhung der journalistischen Qualität durch Newsrooms zumindest partiell; insbesondere die Relevanz für die Rezipienten und die Vermittlungsqualität haben sich ver-

bessert. Über alle Qualitätsdimensionen hinweg bleibt die journalistische Qualität im Vergleich zum Zeitraum vor der Einführung des Newsrooms jedoch stabil (Rinsdorf 2011, S. 32ff.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mit der Einführung des Newsrooms als neue Redaktionsstruktur an einem neuen journalistischen Selbstverständnis und einem veränderten Handeln in der journalistischen Berufspraxis angesetzt wird.

3. Newsrooms in der Unternehmenskommunikation

„Every company is now a media company. It doesn't matter if it makes network gear or diapers, every company needs to publish to its various communities [...]” (Foremski 2009). Diese Erkenntnis von Tom Foremski, Innovation-, PR- und TechBlogger des Silicon Valley Watcher Blogs ist bezeichnend für das folgende Kapitel. Die digitale Mediengesellschaft birgt eine Vielzahl an neuen Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation. Komplexe Informationsströme müssen beobachtet und verarbeitet werden. Angesichts der Informationsüberlastung der Zielgruppen sind Unternehmen darauf angewiesen, unabhängig von den klassischen Massenmedien Aufmerksamkeit generieren. Indem sie eigene Inhalte liefern und Story-Telling Strategien einsetzen, können sie im Wettbewerb um Aufmerksamkeit bestehen und ihre eigenen Positionen vertreten. Unternehmen sind jedoch nicht mehr einfach nur Sender von Informationen, sondern sehen sich mehr als je zuvor in einer Zuhörerrolle. Die Möglichkeit des Dialogs mit Zielgruppen über einen integrierten Rückkanal in der Online-Kommunikation stellt neue Anforderungen an Unternehmen. Bezugsgruppen müssen partizipieren können und wollen ihre Interessen und Erwartungen berücksichtigt sehen. Der zweiseitige Dialog fordert eine permanente Verfügbarkeit, eine schnelle Abstimmung und die zeitnahe Reaktion von Kommunikatoren. Zudem entstehen in immer größerer Geschwindigkeit neue Medienkanäle, welche von Unternehmen die Entwicklung von Multi-Channel Strategien verlangen (u.a. Holzinger und Sturmer 2012, S. 165). Darüber hinaus erweitert sich die Stakeholder-Map von Unternehmen beständig. In dieser kontinuierlichen Phase des Umbruchs wird die Steuerung der Kommunikation zum wesentlichen Erfolgskriterium für die Kommunikationsabteilung.

Die Kommunikationsstruktur in Unternehmen entspricht bisher häufig noch nicht den genannten Anforderungen der digitalen Mediengesellschaft. Unscharfe Zuständigkeitsprofile, mangelnde Koordination zwischen den Abteilungen und fehlende Zielvereinbarungen erschweren ein stringentes und zeitnahes Handeln (Holzinger und Sturmer 2012, S. 164). Vereinzelt haben Großunternehmen nun den Newsroom nach dem Vorbild von journalistischen Redaktionen als Antwort auf die beschriebenen digitalen Herausforderungen entdeckt. Die Newsrooms sollen die crossmediale, multithematische und effiziente Arbeitsweise von Unternehmen unterstützen (Selbach 2012, S. 36). Während sich die Organisationsform Newsroom in Redaktionen bereits bewährt hat, ziehen nun einzelne deutsche DAX 30- bzw. Großunternehmen wie beispielsweise Siemens, Deutsche Post/DHL, Heidelberger Druckmaschinen, Daimler und Bosch nach (Selbach 2012, S. 36ff.; Keller 2013, S. 32ff.).

Charakteristisch für das neue Modell ist die Zusammenführung aller mit Kommunikationsfunktionen betrauten Abteilungen in einem zentralen Newsroom (Holzinger und Sturmer 2012, S. 164). Die zentralen Aufgaben im Newsroom betreffen das Monitoring von unternehmensrelevanten Nachrichten sowie die Themen- und Kampagnenplanung. Die relevanten Themen werden abtei-

lungsübergreifend ausgewählt und priorisiert. Folgend wird die crossmediale Distribution der Nachrichten auf ausgewählten Kanälen festgelegt (Selbach 2012, S. 39). Die Zuständigkeiten für spezifische Kanäle waren meist in den jeweiligen Abteilungen verankert – so war die interne Kommunikation für die Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet zuständig, während sich die externe Kommunikation zum Beispiel um Pressemitteilungen kümmerte. Im Newsroom ist es möglich, dass nur ein Kommunikator der sogenannte „Owner“ eines Themas ist und dieses anschließend für die ganze Bandbreite an Konzernmedien bzw. Zielgruppen aufbereitet (Selbach 2012, S. 41). Der zweite Schritt kann auch durch die für den jeweiligen Kanal bzw. die jeweilige Zielgruppe ursprünglich zuständige Abteilung erledigt werden (Selbach 2012, S. 38). Durch das Zusammenbringen verschiedener Abteilungen werden alle Kommunikationsmaßnahmen an einem zentralen Ort gebündelt und auf inhaltlicher, zeitlicher, formaler und dramaturgischer Ebene abgestimmt. Die im Newsroom vollzogenen Handlungen folgen häufig der Logik von integrierten Kampagnenplanungen (Keller 2013, S. 33). Die Kernaufgaben der einzelnen Abteilungen bleiben dennoch mit der Einführung des Newsrooms erhalten – die Abteilungen führen eigenständig Projekte durch und verfügen neben dem Newsroom über separate Räumlichkeiten für weitere Mitarbeiter (Keller 2013, S. 35). In einigen Fällen kann der Newsroom aber weitreichende Umstrukturierungen auslösen, die sich beispielsweise in der Auflösung von Online-, Presse- oder Multimediaabteilungen niederschlagen. Eine Alternative ist beispielsweise die Strukturierung der Kommunikationsabteilungen nach globalen Themen statt nach Medienkanälen oder Fachabteilungen (Selbach 2012, S. 40). Im Zuge des Newsrooms wird ein neues Paradigma in den Kommunikationsabteilungen von Unternehmen etabliert: „Denken in Themen, nicht in Kanälen“ (Keller 2013, S. 33). Die Auswahl von Themen stellt nun den Ausgangspunkt der Kommunikationsaktivitäten dar, nicht mehr die einzelnen Distributionskanäle. Auf diese Weise können sich Unternehmen mit eigenen Inhalten strategisch positionieren. Die Zuweisung zu einzelnen Kanälen bzw. Stakeholdern erfolgt erst nachrangig. Angesichts kontinuierlich wechselnder Stakeholder vereinfacht dieses Vorgehen den Prozess der Themen- und Nachrichtenkoordination (Selbach 2012, S. 36) und begünstigt eine flexible Handhabung von personellen Ressourcen. Der Newsroom stellt mehr als einen hauseigenen Redaktionsdienstleister oder eine Nachrichtenagentur dar. Vielmehr geht es um die langfristige Positionierung und die Beeinflussung von Meinungsbildungsprozessen bei relevanten Stakeholdern. An diesem Beispiel kristallisiert sich die strategische Aufgabe des Newsrooms in der Unternehmenskommunikation heraus. Der Unterschied zu journalistischen Newsrooms besteht darin, dass nicht nur Nachrichten produziert, sondern auch langfristig Themenkampagnen bzw. Projekte geplant werden. Der Newsroom macht die Unternehmenskommunikation durch einen verstärkten Austausch über Abteilungsgrenzen sowie ein an Themen statt an Kanälen orientiertes Management kampagnenfähiger (Keller 2013, S. 34f.).

Auch architektonisch spiegelt der Newsroom eine Neuausrichtung wider. Die konkrete Umsetzung der Newsroom-Architektur kann sich jedoch stark unterscheiden. Aus diesem Grund wird folgend der Aufbau anhand der Beispiele von Siemens und Deutsche Post/DHL beschrieben (Selbach 2012, S. 36ff.; Keller 2013, S. 32ff.). Der Newsroom ist als ein Großraumbüro angelegt, in dem sich mehrere Schreibtisch-Inseln befinden, die kreisförmig angeordnet sind. Zwischen den Schreibtischen befinden sich mobile Schallschutzwände. Im Zentrum des Raumes ist ein zentraler Desk eingerichtet, der als Planungs- und Koordinationszentrale von Themen dient (Selbach 2012, S. 37f.; Keller 2013, S. 35). An diesem Tisch finden gemeinsame Besprechungen

statt. In einigen Fällen steht dem Unternehmen für das Themen-Monitoring ein sogenanntes News-Dashboard zur Verfügung, das Nachrichten mit Unternehmensbezug aggregiert aus verschiedenen Nachrichtendiensten, Streams, sozialen Netzwerken, Micro-Blogging Diensten und Online-Medien darstellt (Selbach 2012, S. 40; Keller 2013, S. 33). Auf diese Weise können die Mitarbeiter im Newsroom alle relevanten Neuigkeiten überblicken und bei Bedarf ad hoc eine Reaktionsstrategie entwickeln. Die Architektur orientiert sich an den Gesamtzielen des Newsrooms, der Kommunikationsförderung zwischen Abteilungen und der Begünstigung von spontanen Besprechungen. Diese Ziele können im Newsroom über kurze Wege und kommunikative Konstellationen der Arbeitsplätze erreicht werden (Keller 2013, S. 35). In den beschriebenen Fallbeispielen arbeiten ca. 30 bis 55 Mitarbeiter im Newsroom (Selbach 2012, S. 37, 41).

Die konkrete Ausgestaltung von Newsrooms variiert häufig stark (Selbach 2012, S. 39, 40). Die im Newsroom vereinten Abteilungen können sich je nach Organisation unterscheiden. Neben der internen und der externen Kommunikation, dem Marketing, der Public Affairs-Abteilung, dem Vertrieb und der Personalabteilungen können beispielsweise auch die Produktentwicklung, der Kundenservice oder andere Fachbereiche integriert werden. Die Gesamtverantwortung übernimmt ein sogenannter Chief Content Officer, dessen Rolle mit einem Chef vom Dienst (CvD) vergleichbar ist und primär eine organisatorische und koordinierende Funktion erfüllt. Diese Position können mehrere Personen aus verschiedenen Abteilungen rotierend übernehmen (Selbach 2012, S. 39f.; Keller 2013, S. 34) oder nur von einer Person besetzt sein. Die Besetzung dieser Position kann in einzelnen Fällen aber auch von der Ausrichtung der Organisation abhängen. In einem consumer-orientierten Unternehmen wird vermutlich der Marketingchef diesen Posten übernehmen, in einem vertriebslastigen Unternehmen wie einer Versicherung eher der Vertriebschef. Die konkrete Ausgestaltung des Newsrooms ist entscheidend von den jeweiligen Zielsetzungen des Unternehmens abhängig. Wenn es beispielsweise darum geht, die Online-Kommunikation redaktionell auszubauen, müssen nicht zwingend alle Prozesse im Newsroom ablaufen. Die jeweiligen Unterabteilungen liefern dann den Input für die Nachrichten. In diesem Fall sitzen im Newsroom dann lediglich die Abteilung Online-Medien sowie die Redaktionen der Konzernmedien und steuern alle Prozesse ab der redaktionellen Freigabe (Selbach 2012, S. 39). Da sich die eben beschriebenen Merkmale der Newsroom nur in einigen Punkten von denen in journalistischen Redaktionen unterscheiden, liegt die Vermutung nahe, dass die Arbeitsweise der beteiligten Kommunikatoren zunehmend journalistischer wird. Demnach könnte man annehmen, dass deutlich mehr Journalisten den Quereinstieg in die Unternehmenskommunikation wählen. Diese Annahmen wurden bereits vereinzelt von Praktikern bestätigt (Keller 2013, S. 34f.).

Folgend werden auf der Grundlage von zwei Artikeln in Fachzeitschriften Motive für die Implementierung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation identifiziert (Selbach 2012, S. 36ff.; Keller 2013, S. 32ff.). Diese basieren lediglich auf einzelnen Fällen aus der Praxis und erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit bzw. Vollständigkeit. Sie werden in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Nennung vorgestellt.

Die Effizienz stellt das am häufigsten genannte Motiv für die Einrichtung von Newsrooms dar. Durch die räumliche Nähe zu Mitarbeitern anderer Abteilungen können viele Absprachen auf Zuruf getroffen werden, ohne Termine koordinieren oder lange Wege im Gebäude zurücklegen zu müssen. Regelmäßige Team-Meetings unterstützen dann darin, Aufgaben mittelfristig zu ko-

ordinieren und Mehrfacharbeit zu vermeiden (Selbach 2012, S. 38ff.). Insgesamt wird mehrmals betont, dass der Newsroom die Arbeit effizienter und effektiver machen soll (Selbach 2012, S. 39; Keller 2013, S. 33f.). Der Erfolg dieser Zielsetzung wird an einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit der Mitarbeiter und einem gewachsenen Output im Newsroom deutlich. Eng gekoppelt an die Effizienz, aber ihr untergeordnet ist das Motiv der Kostenreduktion. In einem der Fälle war ein krisenbedingter Stellenabbau der ausschlaggebende Grund für die Einrichtung des Newsrooms (Selbach 2012, S. 38). Hierzu gibt es allerdings konträre Auffassungen. Demnach werden mit einem Newsroom vielmehr Stellen durch neue Jobprofile und Medienkanäle geschaffen (Keller 2013, S. 34).

Häufig soll mit einem Newsroom auch ein Story-Telling Ansatz verfolgt werden (Keller 2013, S. 34). Die Unternehmen wollen zunehmend eigene Geschichten kreieren und in diesem Zuge Kampagnen zunehmend unabhängig von Dienstleistern gestalten (Keller 2013, S. 33). Organisationsstrukturell hilft der Newsroom ihnen dabei, Geschichten aus dem Unternehmen aufzuspüren und abteilungsübergreifend abzustimmen. Damit kann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gestärkt werden (Keller 2013, S. 33). Die Glaubwürdigkeit kann als ein übergeordnetes Ziel für die Einführung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation angesehen werden. Eng verbunden mit dem Story-Telling sollen mithilfe eines Newsrooms Themen identifiziert und platziert werden. Das Unternehmen selbst setzt damit Themen auf die öffentliche Agenda. Primär geht es darum, eigene Inhalte zu realisieren und an die Bezugsgruppen zu vermitteln (Keller 2013, S. 33f.).

Zu den verschiedenen Anspruchsgruppen soll mithilfe des Newsrooms ein zweiseitiger Dialog aufgebaut werden. Indem relevante Dialoge identifiziert werden und sich das Unternehmen daran beteiligt, werden die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern aufgebaut bzw. intensiviert (Keller 2013, S. 34). Dabei geht es weniger um das Besetzen bestimmter Botschaften sondern um das Einbeziehen von Stakeholder-Interessen.

Übergeordnet zu interpretieren ist das Motiv der integrierten Kommunikation. Laut Aussage der Praktiker werden mit dem Newsroom sowohl die interne als auch die externe Kommunikation gebündelt.

Die interne Integration der Fachbereiche kann auch zu einem verbesserten Verständnis der Perspektiven aus den verschiedenen Abteilungen führen (Keller 2013, S. 33f.) und demnach die Identifikation und Motivation fördern.

Eine weitere Funktion des Newsrooms ist es, die abgestimmten Themen crossmedial auf den verschiedenen Medienkanälen zu distribuieren. Mit einem Newsroom wird die Abstimmung und Bespielung der verschiedenen Konzernmedien erleichtert (Keller 2013, S. 33).

Überdies spielt die Konsistenz der vermittelten Botschaft eine Rolle (One-Voice-Policy). Der Newsroom unterstützt die Kommunikationsabteilung dabei, zielgerichtet und einheitlich zu kommunizieren (Keller 2013, S. 33f.).

Verbunden mit bereits genannten Motiven wird auch die Transparenz und Offenheit der Organisationsform Newsroom als entscheidendes Motiv genannt (Keller 2013, S. 33).

Zuletzt spielt noch die durch einen Newsroom geschaffene Kreativität und Innovation eine Rolle. Durch die räumliche Nähe treffen unterschiedliche Perspektiven aufeinander. So können sich die Mitarbeiter Ideen zuspielen und innovative Ansätze entwickeln.

Auch hinsichtlich der Motive lassen sich Gemeinsamkeiten zwischen Newsrooms im Journalismus und in der Unternehmenskommunikation feststellen. Wie auch im Journalismus steht die Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Sinne einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Vordergrund. Newsrooms werden zudem in beiden Bereichen für das effiziente Management von Themen genutzt. Im Journalismus ist allerdings die Zunahme der Qualität zentral für die Einrichtung von Newsrooms. Dieses Motiv konnte so bisher nicht für die Unternehmenskommunikation identifiziert werden. Allerdings sind qualitative Aspekte Bestandteil einzelner Motive wie zum Beispiel der One-Voice-Policy.

4. Newsrooms aus der Perspektive der Integrierten Kommunikation

Das Konzept der Integrierten Kommunikation zielt auf eine ganzheitliche, cross-mediale, vernetzte und strategische Kommunikation (Bruhn 2009, S. 5). Diese Zielsetzung lässt sich auch bei der Einführung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation identifizieren. Zudem finden mit der inhaltlichen, formalen, zeitlichen und dramaturgischen Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen im Newsroom Integrationsprozesse statt. In diesem Kapitel werden einige Ansätze der Integrierten Kommunikation vorgestellt und in Bezug auf Newsrooms in der Unternehmenskommunikation diskutiert. Ein Fokus liegt auf der Identifizierung von Motiven und deren Geltung für die Organisationsform Newsroom.

In der Wissenschaft beschäftigt sich eine Vielzahl an Autoren mit dem Konzept der Integrierten Kommunikation (u.a. Schultz und Kitchen 2000; Kirchner 2001; Cornelissen 2003; Zerfaß 2007; Odermatt 2009; Bruhn 2009). In der vorliegenden Arbeit können aufgrund von begrenzten Ressourcen lediglich drei der genannten Ansätze analysiert werden (Kirchner 2001, Zerfaß 2007, Bruhn 2009).

Zunächst wird der Theorieansatz der Integrierten Unternehmens- und Markenkommunikation (Bruhn 2009) kurz eingeführt. Integrierte Kommunikation wird hier als ein strategischer Managementprozess verstanden, der auf ein einheitliches Bild des Unternehmens bzw. der Marke in der Öffentlichkeit abzielt. Durch eine Vielzahl an kommunikativ involvierten internen und externen Akteuren können Widersprüche in der Kommunikation entstehen (Bruhn 2009, S. 22). Mithilfe einer integrierten Planung und Umsetzung kann die konsistente Wahrnehmung der Kommunikationsbotschaften gewährleistet werden. Zudem soll die Integration eine erhöhte Effizienz der Kommunikation vorantreiben. Ihre Wirksamkeit kann über Synergieeffekte in der Kommunikationsabteilung gemessen werden (Bruhn 2008, S. 493). In einer Studie von Bruhn und Boenigk (1999) waren das Erzielen von Wirkungssynergien und ein einheitliches Erscheinungsbild für die befragten Unternehmen von größter Bedeutung. Große Relevanz wurde insbesondere auch der kommunikativen Differenzierung im Wettbewerb und verbesserten Lerneffekten der Zielgruppe bezüglich der Botschaften zugesprochen. Mittlere Bedeutung erlangten dagegen die verbesserte Koordination und Kooperation von Abteilungen, eine erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeiter sowie die Kostenreduktion (Bruhn und Boenigk 1999, S. 204). Die Planung der integrierten Kommunikation findet nach Bruhn (2008) auf zwei verschiedenen Ebenen statt. Auf der

Ebene der Kommunikationsfachabteilungen werden die einzelnen Instrumente abgestimmt. Auf der strategischen Ebene muss eine Passung zum Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation vorliegen, welches wiederum an die strategischen Unternehmenszielen gekoppelt sein sollte. Die Integration über diese Ebenen stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar, weil hier nicht nur die Leiter der einzelnen Fachabteilungen einbezogen werden müssen, sondern darüber hinaus die Unternehmensführung (Bruhn 2008, S. 505f.). Nur auf dieser Ebene kann die Verankerung eines integrierten Kommunikationskonzepts im Unternehmen entschieden und die dafür benötigten Ressourcen bereitgestellt werden. Bruhn (2009) schlägt die Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts in zehn aufeinanderfolgenden Schritten vor. Im ersten Schritt wird der Stand der integrierten Kommunikation im Unternehmen erhoben. In diesem Zusammenhang erwähnt er, dass die Kommunikationstrategie der Markenstrategie des Unternehmens untergeordnet sein muss (Bruhn 2009, S. 421ff.). Die Bedeutung der Kopplung an die Ziele des Unternehmens wird in diesem Zuge jedoch nicht betont. Auch die weiteren Schritte bei der Erstellung eines integrierten Kommunikationskonzepts folgen einer überwiegend taktischen Logik, ohne die übergreifende strategische Unternehmensstrategie in den Blick zu nehmen (Bruhn 2009, S. 421ff.). Das Konzept nach Bruhn (2009) folgt weitgehend den Prämissen des Marketings bzw. dem Bereich der Marktkommunikation.

Erweiterung des Konzepts wird im Rahmen der Dissertation von Kirchner (2001) geleistet. Während auch dieses Konzept einen marketingorientierten Ansatz wählt und das konsistente Erscheinungsbild im Vordergrund steht, wird hier der Wandel hin zum Relationship Marketing und der damit einhergehenden Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen aller Stakeholder – neben Kunden zum Beispiel auch Mitarbeiter, Aktionäre, Politik, Zulieferer und Medien – stärker deutlich (Kirchner 2001, S. 178ff.). Integrierte Unternehmenskommunikation wird von Kirchner als Teil des Beziehungsmanagements wahrgenommen. Dementsprechend identifiziert sie den Aufbau und die Pflege von Beziehungen des Unternehmens zu internen und externen Bezugsgruppen als ein Ziel der integrierten Kommunikation (Kirchner 2001, S. 37). Durch eine integrierte Ansprache werden die Botschaften zielgruppenorientiert an die externen Stakeholder vermittelt und damit Streu- und Wirkungsverluste vermieden. Bei internen Zielgruppen geht es vielmehr um eine verbesserte Orientierung innerhalb des Unternehmens, mit der auch eine größere Motivation einhergehen kann (Kirchner 2001, S. 33). Kirchners Konzept differenziert sich zudem über die Hervorhebung der unternehmensstrategischen Verankerung der Kommunikation von Bruhns Theorie der Integrierten Unternehmens- und Markenkommunikation (2009). Erst nach der Formulierung einer Strategie auf Unternehmensebene kann die Planung der integrierten Kommunikation vorgenommen werden. Dafür ist die umfassende Unterstützung des integrierten Kommunikationskonzepts durch das Top-Management unabdingbar (Kirchner 2001, S. 313ff.).

Aus einer sozialtheoretischen Perspektive betrachtet muss Unternehmenskommunikation die Integration der Unternehmung in die Gesellschaft leisten können. Integration meint in diesem Kontext den Interessenausgleich und die Handlungskoordination zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen. Da Unternehmen in einen sozialen Beziehungskontext eingebunden sind und ihre Existenz durch knappe Ressourcen und Arbeitsteiligkeit von diesen Beziehungen abhängt, muss ein Interessenausgleich im Markt sowie in der Gesellschaft stattfinden. Dieses Ziel ist übergeordnet angesiedelt und wird durch einen gegenseitigen Informationsaustausch und die versuchte beidseitige Beeinflussung zwischen Bezugsgruppen und Unternehmen erreicht (Zerfuß

2007, S. 23, 29ff.). Das Unternehmen muss im Markt Wettbewerbsvorteile sowie Rentabilität und Liquidität sicherstellen, während es im gesellschaftspolitischen Umfeld Legitimität erreichen muss (Zerfaß 2007, S. 26ff.). Reputations- und wertgestützte bzw. verfahrensregulierte Integrationsprozesse einerseits sowie eine tauschvertragliche und administrative Koordination unterstützen dabei die Zielerreichung (Zerfaß 2007, S. 26, 33).

Auf der Basis der betrachteten Ansätze werden nun Motive für die Einführung von Newsrooms diskutiert.

Für zwei der vorgestellten Ansätze (Bruhn 2009; Kirchner 2001) ist die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. seiner Bezugsobjekte zentral. Auch mit der Etablierung eines Newsrooms sollen kommunikationsbedingte Widersprüche in der Auswahl bzw. Darstellung von Themen sowie den vermittelten Botschaften vermieden werden. Dazu trägt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Newsroom bei. Allerdings besteht die Gefahr einer monotonen inhaltlichen und formalen Ansprache der Zielgruppe durch die immer wiederkehrende Verwendung von Botschaften. Die Arbeit im Newsroom ist eher durch eine kontinuierliche Adaption von neu aufkommenden relevanten Themen geprägt und muss in der Arbeitsweise flexibel bleiben. Eine Determinierung eines bestimmten Themen- und Botschaftenspektrum würde den Herausforderungen der digitalen Mediengesellschaft nicht gerecht werden. Daher kann eine partielle Überschneidung im Motiv des konsistenten Erscheinungsbilds für den Newsroom angenommen werden, nämlich im Aspekt der Vermeidung von Inkonsistenzen. Der Newsroom folgt einem kombinierten Modell aus Einheitlichkeit und Diversität.

Weiterhin war insbesondere das Motiv der Effizienzsteigerung der Kommunikation für die integrierte Kommunikation von Bedeutung. Auch im Zusammenhang mit Newsrooms sind Synergieeffekte elementar, hier wurde insbesondere die Vermeidung von doppelter Arbeit genannt (vgl. Kapitel 2, 3).

Außerdem spielt das Motiv der kommunikativen Differenzierung eine Rolle für die integrierte Kommunikation. Unternehmen grenzen sich häufig nicht mehr über die Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen von ihren Wettbewerbern ab, sondern zunehmend durch ihre kommunikative Positionierung. Auch in der abteilungsübergreifenden Arbeit wird eine kommunikative Differenzierung von Wettbewerbern möglich, beispielsweise wenn es darum geht, das Unternehmen als Thought Leader für ausgewählte Themen zu positionieren. Hier stehen nicht mehr die Besonderheiten der Unternehmensleistungen im Vordergrund, sondern vielmehr die kommunikativ gestützte Professionalisierung im Kontext der Produkte und Dienstleistungen. Das Unternehmen versucht dabei, seine Reputation als Experte oder auch als kundennaher Dienstleister aufzubauen.

Die Lerneffekte bei der Zielgruppe hinsichtlich der Botschaften des Unternehmens spielen für die Arbeit im Newsroom eine Rolle, wenn es um die Steuerung von Kommunikationskampagnen geht. Mithilfe von Kampagnen sollen spezifische Botschaften vermittelt werden. Im Kontext des Themenmanagements erscheint die oben erwähnte Vielfalt hinsichtlich unternehmensbezogener Themen bedeutender als die repetitive Vermittlung von Botschaften.

Während eine optimierte Koordination und Kooperation von Abteilungen im Konzept der integrierten Bedeutungen nur eine mittlere Relevanz zukam, schien diese Veränderung zentral für die

Einführung des Newsrooms. Es stellt allerdings ein vorangestelltes Motiv dar, da es die Grundvoraussetzung für eine effektive und effiziente Kommunikation bildet.

Zudem soll die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mithilfe der integrierten Kommunikation gefördert werden. Dieses Motiv kann prinzipiell auch mit der Einrichtung eines Newsrooms in der Kommunikationsabteilung verbunden sein, ist jedoch vermutlich nicht als ausschlaggebender Grund zu interpretieren, sondern vielmehr als positiver Randeffekt. Inwieweit die Motivation der Mitarbeiter tatsächlich gesteigert werden kann, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Ein intensiverer Austausch mit anderen Abteilungen kann zur Identifikation und Motivation beitragen, im umgekehrten Fall aber auch kontraproduktiv wirken. Bei gewissen Vorbehalten gegenüber anderen Kollegen, Abteilungen oder dem Arbeiten im Großraumbüro kann dies auch negativ auf die Motivation einwirken. Aus diesem Grund ist das Motiv nicht als vorrangig für die Institutionalisierung eines Newsrooms zu klassifizieren.

Das Ziel der Kostenreduktion wird im Rahmen der integrierten Kommunikation genannt; ist aber für den Newsroom nur sekundär wichtig. Mit Blick auf die Fallbeispiele im Bereich der Unternehmenskommunikation ist die Kostenreduktion nur in einem Fall ausschlaggebend (Selbach 2012, S. 38).

Für einige Ansätze der Integrierten Kommunikation steht insbesondere der Beziehungsaufbau und die –pflege zu internen und externen Stakeholdern im Vordergrund. Die Orientierung an Stakeholdern und ihren Interessen hat auch für die Arbeit im Newsroom einen richtungsweisenden Charakter. Da sich das Bezugsgruppen-Netzwerk kontinuierlich erweitert und verändert, ist die zentrale Koordinierung der Stakeholderansprache ein ausschlaggebendes Argument für die Einrichtung eines Newsrooms. Auch der Dialog kann über einen Newsroom optimal koordiniert werden, da die Nachrichten mit Unternehmensrelevanz kontinuierlich gescannt werden.

Die Motive der sozialen Integration sind im Rahmen einer Integrierten Theorie der Unternehmenskommunikation auf der Basis von sozial-, organisationstheoretischen sowie kommunikationswissenschaftlichen Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement identifiziert worden (Zerfaß 2007, S. 21ff.). Folglich bezieht sich die Theorie auf die Gesamtheit von Unternehmen und ihrer Kommunikation. Die analysierten Motive der Legitimität, Reputation sowie wirtschaftlicher Zielsetzungen der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, Rentabilität und Liquidität erheben daher allgemeine Gültigkeit. Sie sind dementsprechend auch für die Einrichtung eines Newsrooms in der Unternehmenskommunikation richtungsweisend. Der Newsroom stellt ein mögliches Instrument für den Interessensausgleich mittels eines gegenseitigen Austauschs von Informationen zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen dar. Eine Balance der Interessen ist nur möglich, wenn Stakeholder den Rückkanal zum Unternehmen zur Interessenartikulation nutzen und das Unternehmen ihre Erwartungen und Ansprüche in der Folge auch berücksichtigt.

Indem das Zielkonzept der Integrierten Kommunikation in Beziehung zum Organisationsmodell Newsroom gesetzt wurde, wurde eine großflächige Überschneidung von Motiven erkennbar. In logischer Konsequenz schließt sich die Frage an, ob der Newsroom ein geeignetes Modell zur Implementierung der integrierten Kommunikation darstellt. Newsrooms können als Maßnahme in der Umsetzungsphase des Integrationsprozesses betrachtet werden. Zwei qualitative Studien zu

unterstützenden Faktoren für die integrierte Kommunikation haben gezeigt, dass abteilungsübergreifende Sitzungen unter Einbezug externer Agenturen eine Voraussetzung für die integrierte Unternehmenskommunikation darstellen (Schultz und Schultz 1997; Gronstedt 1994; zit. aus Kirchner 2001, S. 316f.). Inwieweit ein integrierter Kommunikationsansatz durch einen Newsroom in der Organisation etabliert werden kann, muss empirisch untersucht werden und kann nicht im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden. Die Überschneidung von Zielsetzungen stellt indes eine erste Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung dar.

5. Newsrooms aus der Perspektive des Issues Management

Das Konzept des Issues Management wurde vor mehr als 20 Jahren von angloamerikanischen Forschern zur frühen Identifizierung von Risiken bzw. Krisen sowie der Ableitung von Reaktionsstrategien entwickelt. Insbesondere in der kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Disziplin hat das Konzept zentrale Bedeutung erlangt (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 331f.). Issues sind für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen relevante Themen, dementsprechend mit verschiedenen Ansprüchen und Erwartungen auf beiden Seiten verbunden und ihnen ist ein gewisses Konfliktpotential inhärent (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 329). Issues Management bezeichnet ein „[...] Verfahren, das die organisationale Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit sicherstellt und die Organisation so bei der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko unterstützt“ (Röttger 2001, S. 11). Dabei werden potentielle Issues identifiziert, zu denen sich das Unternehmen positioniert, um die Einstellungen der Stakeholder im Unternehmenssinne zu beeinflussen (Wiedemann und Ries 2007, S. 286). Dieser Prozess lässt sich in verschiedene Phasen aufteilen: Die Identifikationsphase schließt eine Umweltbeobachtung (Scanning) und die Sammlung von Informationen mit Unternehmensbezug ein. In der Phase der Analyse/Interpretation werden die Themen analysiert, anhand von verschiedenen Dimensionen klassifiziert und bezüglich ihrer Relevanz verortet. In der Priorisierungsphase wird eine Auswahl der wichtigsten Themen vorgenommen, zu denen sich das Unternehmen positioniert. Anschließend wird eine Handlungs- und Kommunikationsstrategie von den betroffenen Abteilungen und Business-Units entwickelt. In der Phase der Umsetzung werden dann durch die betroffenen Bereiche interne bzw. externe Maßnahmen realisiert. Am Schluss steht die Evaluationsphase, in der die Ergebnisse (summative Evaluation) als auch der Issues Management-Prozess als solcher (formative Evaluation) betrachtet werden (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 327f.).

Issues Management kann als Reaktion auf eine Transformation der gesellschaftlichen Kommunikationsverhältnisse und der zunehmenden Umweltkomplexität interpretiert werden. Konkret sieht Röttger (2008) das Issues Management als Antwort auf die Trends der Medialisierung, Digitalisierung und den wachsenden Legitimierungsdruck von Unternehmen (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 325). Durch eine herausragende Bedeutung von medienvermittelter Kommunikation und der Zunahme von publizistisch tätigen Stakeholdern im Online-Bereich sind Unternehmen auf eine medienwirksame Vermittlung ihrer Themen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit angewiesen. Vielfältige Anspruchsgruppen begegnen Unternehmen mit konfliktären Ansprüchen, zwischen denen eine Balance unter Berücksichtigung der unternehmenseigenen Interessen gefunden werden muss. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich Reaktionszeiten für Unternehmen verkürzen und die Komplexität ihrer informationalen Umwelt managen müssen (Röttger und

Ingenhoff 2008, S. 325f.). Die genannten Kontextfaktoren werden auch als Auslöser für die Neuorganisation in Form eines Newsrooms genannt (vgl. Kapitel 3).

Sowohl das Konzept des Issues Management als auch die Einführung eines Newsrooms in der Organisationskommunikation zielt auf die Beobachtung und Verarbeitung von organisationsrelevanten Informationen aus dem internen und externen Umfeld. Ein Newsroom kann als die organisierte Form von Issues Management bezeichnet werden. Die Implementierung und Verankerung des Issues Management in der Organisationsstruktur kann durch die Einführung eines Newsrooms gewährleistet werden. Davon ausgehend sollen im folgenden Abschnitt theoretische Bezüge zwischen den beiden Ansätzen hergestellt werden.

Jede der oben identifizierten Phasen des Issues Management kann prinzipiell im Newsroom stattfinden. Ob sie jedoch tatsächlich in dieser Form ausgeführt werden, kann nicht im Zuge dieser theoretischen Betrachtung geklärt werden, sondern müsste zum Gegenstand einer weiterführenden empirischen Studie gemacht werden. Inwieweit tatsächlich Handlungsstrategien entwickelt, umgesetzt bzw. evaluiert werden, kann zu diesem Zeitpunkt nicht gesagt werden. Faktisch konzentriert sich der Newsroom in der Kommunikationsabteilung auf die Umsetzung von unternehmensinternen Publikationen und auf die Kampagnenplanung und -umsetzung. In welchem Ausmaß die abteilungsübergreifende Initiieren von Kampagnen bereits entwickelt ist, ließ sich im Rahmen der Arbeit nicht herausfinden. Bei der Umsetzung von Kampagnen wäre das Newsroom-Team ggf. auf eine Zuarbeit aus den jeweiligen Fachabteilungen angewiesen, um von der Expertise aus den einzelnen Bereichen zu profitieren.

Das Issues Management ist nicht auf die Abteilung Unternehmenskommunikation beschränkt, sondern agiert als interdisziplinäre Schnittstelle der von den Issues betroffenen Abteilungen. Eine Zusammenarbeit bei der Strategieentwicklung ist folglich essentiell. Im Newsroom kommen zwar hauptsächlich die Unterabteilungen aus der Unternehmenskommunikation zusammen, auch hier wird jedoch die Bedeutung des Austauschs mit fachfremden Abteilungen betont. Inwieweit dieser institutionalisiert ist, wäre für die Akzeptanz und unternehmensweite Bedeutung des Newsrooms interessant. Das Issues Management scheitert häufig daran, dass sich die Abteilungen einer intensiven Zusammenarbeit verweigern (Wiedemann und Ries 2007, S. 299). Die Bereitschaft zur Kollaboration ist demnach auch im Newsroom entscheidend für den Erfolg des Konzepts. Eine top-down Durchsetzung eines Newsrooms könnte also scheitern. Die Mitarbeiter müssen schon vorab für das Konzept sensibilisiert und von seinen Vorzügen überzeugt werden. Der Integrationsgrad eines Newsrooms im Unternehmen kann demnach als Indikator für Legitimität interpretiert werden. Eine Legitimationsgrundlage hat der Newsroom insbesondere dann, wenn sich die Managementebene in ihren Entscheidungen die Erkenntnisse aus Monitoring-Prozessen und die im Newsroom entwickelten Positionierungen berücksichtigt. Die Einflussnahme des Newsrooms auf unternehmensstrategische Entscheidungen des Top-Managements ist dementsprechend ein weiterer Erfolgsindikator. Neben einer abteilungsübergreifenden Wirkung soll das Issues Management zugleich die „Schnittstelle zwischen Innen- und Aussensicht in Bezug auf die informationale Umwelt des Unternehmens“ bilden (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 331). Dieses Standing ist für den Newsroom noch Wunschdenken, da seine Implementierung erst begonnen hat. Zudem ist eine unternehmensweite Relevanz des Newsrooms in Großunternehmen

mit insgesamt bis zu 500.000 Mitarbeitern und mehreren, teilweise international, operierenden Geschäftseinheiten schwer realisierbar.

Die in der Literatur genannten Motive des Issues Management sind stark auf die Erkennung von Risiken sowie die Prävention von Krisen fokussiert. Die mit dem Issues Management verbundenen Potentiale und Chancen wie zum Beispiel die Marktwertsteigerung sind zweitrangig. Mit dem Motiv des Früherkennungsmechanismus sind die in der Literatur identifizierten Zielgrößen der Reputation und der Sicherung von Handlungsspielräumen eng verbunden (Röttger und Ingenhoff 2008, S. 327f.). Bei der Einrichtung von Newsrooms wird das Motiv der Risikoprävention nicht hervorgehoben (vgl. Kapitel 3). Primär scheint es um eine Unternehmenspositionierung durch die strategische Besetzung von Themen zu gehen. Im Resultat stehen allerdings dieselben Zielgrößen: Reputation und die Sicherung von Handlungsspielräumen durch die Gewinnung von Fürsprechern und den Aufbau von Vertrauen. Es muss also vielmehr die Frage gestellt werden, inwieweit ein Newsroom zur Reduktion von Konfliktpotential und zur Vermeidung von Krisen geeignet ist. Zur Früherkennung von konfliktären Themen eignet sich der Newsroom, weil dort ein kontinuierliches Scanning von Issues gewährleistet wird. Kurz- bis mittelfristig kann die Themenplanung dann an den erkannten Risiken ausgerichtet werden. Wenn sich das Unternehmen bereits in der akuten Krisenphase befindet, ist der Einsatz eines Krisenstabs dennoch unabdingbar. Die Mitarbeiter im Newsroom verfügen im Zweifel nicht über die für Krisensituationen benötigte Expertise. Zudem erfordern Krisen eine schnelle Reaktion, die besser in einem kleineren Team mit Mitarbeitern aus verschiedenen Fachbereichen getroffen werden.

Unternehmerischer Erfolg wird zunehmend durch das Ausbalancieren von konfliktären Ansprüchen und Erwartungen zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen determiniert (Röttger 2001, S. 15). Issues Management soll zur Legitimität des Unternehmens im gesellschaftspolitischen Umfeld beitragen. Im Zentrum des Verfahrens steht dabei das Management kommunikativer Beziehungen zu Bezugsgruppen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert (vgl. Kapitel 4), stehen auch im Newsroom die Beziehungen zu Stakeholdern im Vordergrund. Der zunehmend dialogische Charakter zu Bezugsgruppen erfordert ein kontinuierliches Monitoring im Newsroom und eine abgestimmte Reaktion auf eine teilweise von Stakeholdern mitbestimmte Themenagenda.

Im Verfahren des Issues Management vollziehen sich sogenannte Agenda-Setting Prozesse. Der Begriff des Agenda Setting wurde durch McCombs und Shaw (1972) geprägt. Durch Agenda-Setting versuchen Unternehmen, die Themenhierarchien in der öffentlichen Wahrnehmung bzw. bei spezifischen Bezugsgruppen zu beeinflussen und damit Aufmerksamkeit auf die für das Unternehmen relevanten Themen zu lenken (Theis 1994, S. 97f.). Da das Management von Themen mit Orientierung an den Bezugsgruppen des Unternehmens gängige Praxis im Newsroom ist, kann das Motiv des Agenda-Setting auch auf Newsrooms übertragen werden.

Ein weiteres im Rahmen des Issues Management genanntes Motiv ist die Reduktion von Komplexität für externe Umwelten. Dies wiederum kann die Aufmerksamkeit der Bezugsgruppen für das Unternehmen und seine Bezugsobjekte erhöhen (Herger 2001, S. 89). Dieses Motiv ist auch für die Etablierung eines Newsroom zentral.

Die vergleichende Betrachtung von Motiven für das Issues Management sowie Newsrooms in der Unternehmenskommunikation lässt eine weitgehende Überschneidung der Motive erkennen. Es kann somit geschlussfolgert werden, dass in einem Newsroom mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit Issues Management Prozesse zur Anwendung kommen. Jedoch lassen die vorangegangenen Kapitel zusätzlich auf weitere Prozesse im Newsroom schließen, die über das reine Issues Management hinausgehen (vgl. Kapitel 4).

6. Überblick: Potentielle Motive für die Implementierung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation

Im vorliegenden Kapitel werden die potentiellen Motive für die Einführung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation aus den vorangegangenen Ausführungen geclustert und in einem übergreifenden Schema dargestellt. Eine detaillierte Auflistung aller identifizierten Motive findet sich in tabellarischer Form im Anhang (vgl. Anhang).

Im Zuge der Klassifizierung wurden Motive zusammengefasst. So wurden beispielsweise die spezifischen Motive der Krisenprävention und Risikofrüherkennung sowie das Agenda Setting dem allgemeinen Motiv des effizienten Themenmanagements untergeordnet. Eine Einteilung der Motive in die zwei Kategorien Inhalte und Prozesse lässt erkennen, dass sich die meisten Motive auf prozessuale Veränderungen beziehen (sieben von elf Motiven). Vier Motive betreffen die Neuausrichtung von Inhalten.

Auf Grundlage des geleisteten theoretischen Fundaments werden folgend deduktiv Hypothesen formuliert. Diese beziehen sich auf die Einschätzungen zur Priorität der Motive bei der Etablierung von Newsrooms in der Kommunikationsabteilung.

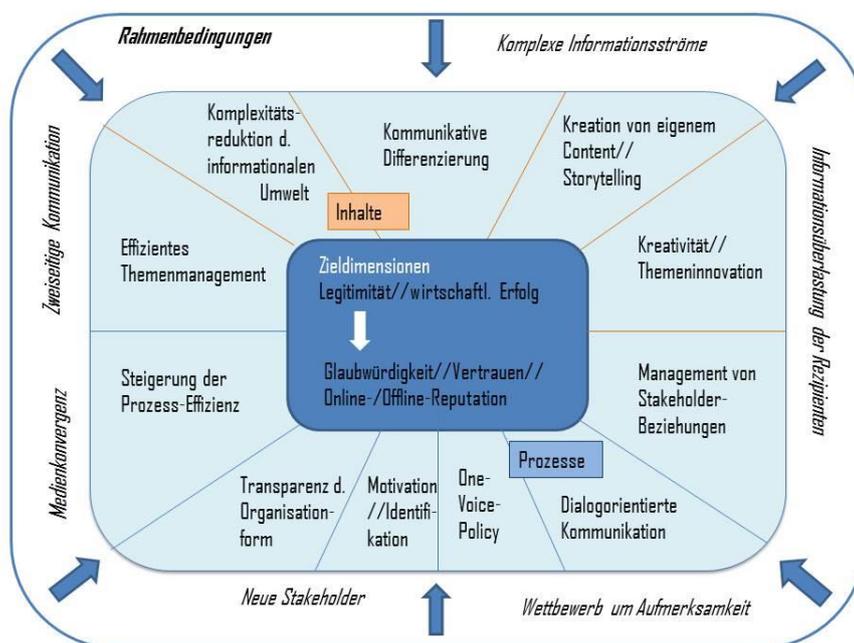


Abbildung 3: Potentielle Motive für die Implementierung von Newsrooms in der Unternehmenskommunikation (eigene Darstellung)

- H1: Die Motive „Steigerung der Prozess-Effizienz“, „Kreation von eigenem Content/Story-Telling“, „effizientes Themenmanagement“ und „Management von Stakeholder-Beziehungen“ haben oberste Priorität für die Implementierung von Newsrooms in der Kommunikationsabteilung von Unternehmen.

- H2: Die Motive „dialogorientierte Kommunikation mit Stakeholdern“, „kommunikative Differenzierung“ und „Komplexitätsreduktion der informationalen Umwelt“ haben mittlere Priorität für die Implementierung von Newsrooms in der Kommunikationsabteilung von Unternehmen.
- H3: Die Motive „One Voice Policy“, „Förderung der Motivation und Identifikation von Mitarbeitern“, „Förderung von Kreativität und Themeninnovation“ und „Zunahme an Transparenz“ haben niedrige Priorität für die Implementierung von Newsrooms in der Kommunikationsabteilung von Unternehmen.

Auf der Basis der formulierten Hypothesen können die identifizierten Motive in Anschlussstudien empirisch überprüft werden.

7. Diskussion und Ausblick

Im Journalismus hat sich der Newsroom bewährt, während das Modell in der Unternehmenskommunikation bisher erst vereinzelt in Deutschland umgesetzt wurde. Vor diesem Hintergrund wurden in der vorliegenden Arbeit zunächst grundlegende Motive für die Einführung von Newsrooms analysiert. Die identifizierten Motive bilden eine vielfältige Bandbreite ab, die theoretisch noch weiter aggregiert werden kann. Die Motive wurden jedoch in ihrer Diversität nicht eingeschränkt, um die Anschlussfähigkeit für weiterführende empirische Studien zu gewährleisten. Da Newsrooms in der Unternehmenskommunikation noch nicht in der Breite implementiert wurden, empfehlen sich explorative qualitative Studien für eine erste Eingrenzung der Motive und der Einschätzung ihrer Relevanz. Die quantitative Erhebung von Motiven ist erst ab einer ausreichend großen Grundgesamtheit sinnvoll, die verallgemeinernde Aussagen zu den Motiven für die Einführung von Newsrooms rechtfertigt. Die konkrete Ausgestaltung des Newsrooms sollte von den jeweiligen Motiven für die Implementierung im Unternehmen abhängig gemacht werden. Nur auf diese Weise kann der Newsroom einen nachhaltigen Mehrwert für Unternehmen bieten. Für die Funktionalität von Newsrooms sind jedoch nicht nur die Motive und die konkrete Ausgestaltung der Organisationsform zu betrachten. Eine erfolgreiche Umsetzung der Motive ist auch von der Konstellation der Rahmenbedingungen abhängig. Betont sei an dieser Stelle die Akzeptanz des Top-Managements. Der Newsroom steht dabei vor der Herausforderung, eine strategische Anbindung an übergreifende Unternehmensziele sicherzustellen. Wenn sich die Themenplanung und –umsetzung im Newsroom konsequent an der Unternehmensstrategie ausrichtet und in Einklang mit den Unternehmenszielen agiert, kann der Newsroom einen entscheidenden Wertbeitrag leisten und sich innerhalb des Unternehmens Legitimität verschaffen. Die Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Newsroom sollten dem Management regelmäßig zugänglich gemacht werden. Auf diese Weise kann die Legitimität des Newsrooms weiter gefördert werden. Bereits im Zuge der integrierten Kommunikationskonzepte wurde erkannt, dass die Position der Kommunikationsfunktion bzw. ihre Beziehung zum Top-Management einen Einfluss auf das jeweilige Integrationsmaß hat (Kirchner 2001, S. 319). Weiterhin kann zum Beispiel auch die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung eines Newsrooms haben. Je nach ihrem Grad an Partizipation kann dieser Einfluss positiv ausfallen. Außer Zweifel müssen auch die vom Newsroom in ihrer Arbeit tangierten Personen betrachtet werden, da er neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Ihre Aufgaben verschieben sich hin zu redaktionellen Tätigkeiten des Schreibens, Redigierens und Produzierens und gleichen sich damit der journalistischen Arbeits-

weise an. Kommunikatoren müssen nicht nur eine breite thematische Expertise aufbauen, sondern auch Kenntnisse über verschiedene Kanäle erwerben. Das Anforderungsprofil an Kommunikatoren verändert sich zunehmend. Weiterhin dürfen psychologische Faktoren bei der Implementierung von Newsrooms nicht vernachlässigt werden. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist nicht nur ein Novum, sie kann auch zwischenmenschliche Konflikte auslösen bzw. verstärken. Diese Risiken sollten Unternehmen bei der Implementierung von Newsrooms im Blick haben. Hierfür ist es ratsam, die betroffenen Mitarbeiter früh in die Planung und Umsetzung des Newsrooms einzubeziehen. In diesem Feld kann die Unternehmenskommunikation von den Erkenntnissen aus journalistischen Redaktionen lernen und externe Berater für die Planung und Pilotphase des Newsrooms hinzuziehen. Die Grundlegung von weiteren Einflussfaktoren sowie die empirische Überprüfung von Motiven für die Implementierung von Newsrooms kann und sollte Gegenstand von Folgestudien sein.

Anhang

Überblick zu potentiellen Motiven für die Implementierung von Newsrooms

| Motive | Kategorie | Ursprung |
|---|-----------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Effizientes Themenmanagement <ul style="list-style-type: none"> ○ professionalisierte Themenplanung ○ keine doppelte Bearbeitung von Themen ○ Ganzheitliches Denken bei Journalisten fördern ○ Vernetztes und ressortübergreifendes Denken und Handeln ○ Gegenseitige (Themen-)Inspiration | Prozesse | Journalismus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung journalistischer Qualität <ul style="list-style-type: none"> ○ Fundierte Recherche ○ Vielschichtige Themen in ihrer Komplexität bearbeiten und darstellen | Inhalt | Journalismus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung von Leistungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ○ Zunahme der Effizienz in Arbeitsabläufen: Crossmediale Mehrfachverwendung von Inhalten; Vermeidung doppelter Arbeit, institutionalisierte Abstimmungsschleifen; verbesserte interne Kommunikation zwischen Abteilungen ○ Steigerung des Outputs (Effektivität) ○ Innendifferenzierung, Übernahme eines breiten und vielfältigen Aufgabenspektrums durch Journalisten | Prozesse | Journalismus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Prozess-Effizienz <ul style="list-style-type: none"> ○ Schnellere und strukturiertere Arbeitsweise ○ Mehrfacharbeit vermeiden ○ Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kreation von eigenem Content / Story-Telling <ul style="list-style-type: none"> ○ Eigene Inhalte produzieren ○ Eigene Geschichten erzählen und verbreiten, Glaubwürdigkeit steigern | Inhalte | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Effizientes Themenmanagement <ul style="list-style-type: none"> ○ Themen festlegen, voranzutreiben, platzieren ○ eigene Inhalte für Themen auf der öffentlichen | Prozesse | Unternehmenskommunikation |

| | | |
|---|----------|---------------------------|
| Agenda liefern | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crossmediale Arbeit | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • • Transparenz <ul style="list-style-type: none"> ○ Offene und transparente Organisationsform | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Einheitliches konsistentes Erscheinungsbild <ul style="list-style-type: none"> ○ Mit einheitlicher Stimme zielgerichtet kommunizieren | Inhalte | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion <ul style="list-style-type: none"> ○ Newsroom als Mittel zum Stellen- und Ressortabbau | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Zweiseitige dialogische Kommunikation mit Stakeholdern <ul style="list-style-type: none"> ○ Relevante Dialoge finden und einsteigen; es geht weniger um das Besetzen von Begriffen | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit | Inhalte | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ○ Bündelung der gesamten Kommunikation ○ Gesamtblick auf verschiedene Perspektive der Abteilungen | Prozesse | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität/Inspiration <ul style="list-style-type: none"> ○ Inspiration durch räumliche Nähe und verschiedene Perspektiven | Inhalte | Unternehmenskommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz in Botschaften und Nachrichten <ul style="list-style-type: none"> ○ kommunikationsbedingte Widersprüche in Nachrichten und Botschaften vermeiden ○ kombiniertes Modell aus Diversität und Einheitlichkeit | Inhalte | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung von Effizienz <ul style="list-style-type: none"> ○ Vermeidung von doppelter Arbeit, abteilungsübergreifende Inspiration | Prozesse | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Differenzierung <ul style="list-style-type: none"> ○ Thought Leadership/Kompetenzzentrum | Inhalte | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lerneffekte bei der Zielgruppe <ul style="list-style-type: none"> ○ bzgl. Kampagnenbotschaften | Inhalte | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Optimierte Koordination und Kooperation von Abteilungen | Prozesse | Integrierte Kommunikation |

| | | |
|--|------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter | Inhalte/Prozesse | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion | Prozesse | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsaufbau und -pflege zu internen und externen Stakeholdern | Prozesse | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Zieldimensionen: Reputation, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, wirtschaftlicher Erfolg | Inhalte/Prozesse | Integrierte Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Krisenprävention: Früherkennung von konfliktären Themen und Risiken | Prozesse | Issues Management |
| <ul style="list-style-type: none"> • Management von kommunikativ-dialogischen Beziehungen zu Bezugsgruppen | Prozesse/Inhalte | Issues Management |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Komplexität in der informationalen Umwelt der Bezugsgruppen | Inhalte | Issues Management |
| <ul style="list-style-type: none"> • Agenda-Setting; Beeinflussung der öffentlichen Themenagenda | Inhalte | Issues Management |

Literaturverzeichnis

- Blöbaum, Bernd; Kutscha, Annika; Bonk, Sophie; Karthaus, Anne (2011): Immer mehr und immer schneller – Journalistische Handlungen in innovativen Redaktionsstrukturen. In: Jens Wolling, Andreas Will und Christina Schumann (Hg.): Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern. 1., Auflage. Konstanz: UVK, S. 43–60.
- Bruhn, Manfred (2008): Integrierte Kommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 513–556.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred; Boenigk, Michael (1999): Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Cornelissen, Joep P. (2003): Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. In: *Journal of Strategic Marketing* 11 (4), S. 217–234.
- Foremski, Tom (2009): Every company is a media company. ZDNet. Online verfügbar unter <http://www.zdnet.com/blog/foremski/every-company-is-a-media-company/715>, zuletzt geprüft am 22.02.2014.
- Gronstedt, Anders (1994): Integrated Communication at America's leading Total Quality Management Corporations. Unveröffentlichte Dissertation: University of Wisconsin-Madison.
- Hansen, Kathleen A.; Neuzil, Mark; Ward, Jean (1998): Newsroom Topic Teams: journalists' assessments of effects on news routines and newspaper quality. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly* 75 (4), S. 803–821.
- Herger, Nikodemus (2001): Issues Management als Steuerungsprozess der Organisationskommunikation. In: Ulrike Röttger (Hg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 79–101.
- Holzinger, Thomas; Sturmer, Martin (2012): Im Netz der Nachricht. Die Newsroom-Strategie als PR-Roman. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Keller, Anne-Kathrin (2013): Die Kampagnenmacher. In: *Absatzwirtschaft* (4), S. 32–35.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L. (1972): The agenda-setting function of mass media. In: *Public Opinion Quarterly* 36, S. 176–187.
- Meier, Klaus (2002): Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus. Konstanz: UVK.
- Meier, Klaus (2006): Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität. In: Siegfried Weischenberg, Wiebke Loosen und Michael Beuthner (Hg.): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK, S. 203–222.
- Meier, Klaus (2007): Innovations in Central European Newsrooms. Overview and Case Study. In: *Journalism Practice* 1 (1), S. 4–19.

- Meier, Klaus (2008): Wachstumsmotor. Multimediale Newsrooms in Europa. In: *epd Medien* (31), S. 5–12.
- Meier, Klaus (2011): *Journalistik*. 2., überarb. Aufl. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Meier, Klaus (2012): *Unter Strom: Der Newsroom*. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/lokaljournalismus/151607/unter-strom-der-newsroom>, zuletzt geprüft am 28.02.2014.
- Odermatt, Sven (2009): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der informationellen Aufgaben*. Wiesbaden: Gabler.
- Rinsdorf, Lars (2011): Kooperation: Fluch oder Segen? Auswirkungen eines gemeinsamen Newsdesk auf Qualität und Vielfalt der Berichterstattung. In: Jens Wolling, Andreas Will und Christina Schumann (Hg.): *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern*. 1., Auflage. Konstanz: UVK, S. 25–42.
- Röttger, Ulrike (2001): Issues Management - Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen - eine Einleitung. In: Ulrike Röttger (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 11–39.
- Röttger, Ulrike; Ingenhoff, Diana (2008): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 323–354.
- Ruß-Mohl, Stefan (1995): Redaktionelles Marketing und Management. In: Otfried Jarren (Hg.): *Medien und Journalismus. Eine Einführung*. Opladen: Westdt. Verl., S. 103–138.
- Schultz, Don E.; Kitchen, Philip J. (2000): *Communicating globally. An integrated marketing approach*. Lincolnwood, Chicago, Ill: NTC Business Books.
- Schultz, Don E.; Schultz, Heidi (1997): *American Productivity and Quality Center Benchmarking Study in Integrated Marketing Communications*. Unveröffentlichte Präsentationsunterlagen und Fragebogen.
- Selbach, David (2012): Effiziente Betriebsamkeit. In: *PR Magazin* (5), S. 36–41.
- Theis, Anna Maria (1994): *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Opladen: Westdt. Verl.
- Wiedemann, Peter M.; Ries, Klaus Peter (2007): Issues Management und Issues Monitoring. In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 285–302.
- Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 21–70.