UNIVERSITÄT SALZBURG

Fachhochschule Salzburg University of Applied Sciences

KOMMUNIKATION IN CHANGE & RISK

12. Interdisziplinäres Symposium der Forschungskooperation Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation – European cultures in business and corporate communication (EUKO)

04.-06. Oktober 2012 in Salzburg

Veranstalter:

Studiengang Betriebswirtschaft
Fachhochschule Salzburg GmbH
Salzburg University of Applied Sciences
Urstein Süd 1
5412 Puch/Salzburg
Österreich

Abteilung Public Relations und Unternehmenskommunikation
Fachbereich Kommunikationswissenschaft
Paris-Lodron-Universität Salzburg
Rudolfskai 42
5020 Salzburg
Österreich

Fachhochschule Salzburg University of Applied Sciences

Marcus Stumpf, Stefan Wehmeier

KOMMUNIKATION IN CHANGE & RISK

12. Interdisziplinäres Symposium der Forschungskooperation
Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation (EUKO)

COMMUNICATION IN CHANGE & RISK

12. Interdisciplinary symposium of the research cooperation
European cultures in business and corporate communication (EUKO)

Tagungsband – Proceedings

Impressum

Herausgeber:
Prof. (FH) Dr. Marcus Stumpf
Fachhochschule Salzburg GmbH
Studiengang Betriebswirtschaft
Urstein Süd 1
5412 Puch bei Salzburg
www.fh-salzburg.ac.at

Covergestaltung:
Helmut Laubichler

Druck:
La Linea Druckerei GmbH

Oktober 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Fachhochschule Salzburg gestattet.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit teilweise auf die Nennung jeweils beider Geschlechtsformen verzichtet wurde. Selbstverständlich sind Männer und Frauen in gleicher Weise angesprochen.

Herzlich willkommen in Salzburg! – Welcome to Salzburg!

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe EUKO-Teilnehmende,

wir freuen uns sehr, Sie hier zum 12. Interdisziplinären Symposium Europäischer Kulturen in der Wirtschaftskommunikation – European Cultures In Business And Corporate Communication (EUKO) zu begrüßen. Wir geben Ihnen an dieser Stelle gerne einige Hintergrundinformationen zur EUKO und zur diesjährigen Konferenz.

Die Kooperation EUKO wurde im Jahr 2000 auf Initiative der Abteilung Interkulturelle Wirtschaftsgermanistik des germanistischen Instituts der Universität Abo Akademi in Zusammenarbeit mit der Universität Regensburg und der Wirtschaftshochschule Aarhus ins Leben gerufen. Bisher haben in konstanter Zusammenarbeit vor allem Universitäten und Wirtschaftshochschulen u.a. aus Darmstadt, Nijmegen, Aarhus, Abo, Hamburg, Regensburg, Luzern und Eichstätt aktiv an der Weiterentwicklung der Kooperation teilgenommen. Auch viele anderen Universitäten und Organisationen sind in die Aktivitäten der Kooperation involviert. Ziel ist es, die Aktivitäten schrittweise auszudehnen. Die Kooperation organisiert jährliche Symposien in verschiedenen europäischen Ländern zu spezifischen Themen aus dem Bereich der interkulturellen Wirtschaftskommunikation. Die Kooperation sucht bewusst den Kontakt zwischen Forschung und Praxis aus den verschiedenen Bereichen des modernen Wirtschaftsalltags und fordert den Dialog aus interdisziplinärer und interkultureller Perspektive.

Der Grund zur Etablierung und ständigen Erweiterung dieser internationalen Kooperation ist die Einsicht, dass das heutige internationalisierte und vielschichtige Wirtschaftsleben vor Herausforderungen gestellt ist, die nicht immer lediglich aus der Perspektive eines einzelnen Fachbereichs in überzeugender Weise gemeistert werden können. Die Teilnehmenden der Kooperation kommen u.a. aus den Bereichen Marketing, PR, Linguistik, Soziologie, Kulturwissenschaften, Psychologie, Betriebswirtschaft, Philosophie und Theologie.

Das diesjährige Symposium hat das Anliegen, Theorie und Empirie, Wissenschaft und Praxis, Hochschule und Unternehmen zusammenzubringen, sich über die kommunikativen Aspekte der Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation unter den Bedingungen von Wandel, Unsicherheiten und Risiken auszutauschen sowie einen Überblick über die Theorie- und Methodenvielfalt quer durch die Disziplinen zu bieten. Zusätzlich ist es das Ziel, eine Plattform für das Entstehen internationaler und interdisziplinärer Forschungsprojekte zu bieten. Ausgewählte Beiträge des diesjährigen Kongresses werden später in einem Buch publiziert.

Die Idee des Rahmenthemas „Kommunikation in Change & Risk“ ist dabei folgende: Das Umfeld und die Marktposition von Unternehmen sind durch anhaltende Veränderungen und zunehmende Risiken geprägt. Diese Veränderungen sind u.a. Folge fortschreitender Internationalisierung und dementsprechend zunehmender Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten, vertiefter Marktintegration und steigender Wettbewerbsintensität, verkürzter Produktlebens- und Innovationszyklen sowie wechselnder und widersprüchlicher Erwartungshaltungen von Stakeholdern. Das Management von Unternehmen steht somit vor neuen Herausforderungen: Das einzig Beständige in den Unternehmen scheint der permanente Wandel zu sein. Traditionelle Konzepte sind nur bedingt geeignet, die hieraus entstehenden Anpassungs- und Veränderungszwänge sowie Risiken zu beschreiben, zu verstehen, zu erklären und zu bewältigen. Gefordert sind daher neue Strategien zum Umgang mit Wandel, Unsicherheiten und Risiken. Offenheit für Neuerungen und Lernprozesse in Kommunikation, Organisation und Management spielen dabei eine sehr große Rolle. Ziel der diesjährigen Konferenz ist es daher, bewusst Vertreter aus den genannten verschiedenen Bereichen zusammen zu bringen – wir sind sehr davon überzeugt, dass jeder neben dem Interesse an neuen Entwicklungen im eigenen Forschungsbereich gerade auch aus den jeweils anderen Bereichen sowie den dort entwickelten Ansätzen der Kommunikation neue Anregungen für die eigenen Ansätze und die eigene Arbeit erhalten sowie entsprechend viel für sich selbst lernen kann.

Wir freuen uns sehr, dass unserem Call for Paper so viele Vertreter/innen unterschiedlicher Fachrichtungen gefolgt sind und das Programm 2012 damit den interdisziplinären Charakter der EUKO aus unserer Sicht hervorragend widerspiegelt. Alle eingereichten Abstracts wurden einem Review-Prozess unterzogen und bei positiver Beurteilung in das Vortragsprogramm aufgenommen. Wir freuen uns zudem sehr, Herrn Dr. Markus Guggenbichler aus der Geschäftsführung von Kässbohrer Car Carriers International am Freitag als Keynote-Speaker zu begrüßen.

Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die zur diesjährigen Konferenz einen Beitrag geleistet haben. Zunächst danken wir den Gründungsmitgliedern und dem Kernteam der EUKO für ihr Vertrauen, dass wir dieses Jahr die Konferenz bei uns in Salzburg ausrichten dürfen. Zudem danken wir den Sponsoren der diesjährigen Tagung für ihre Unterstützung, ebenso dem studentischen Projektteam, das mit großem Engagement einen Großteil der organisatorischen sowie administrativen Prozesse im Vorfeld der Konferenz übernommen hat und uns auch während der Konferenz unterstützen wird. Unser besonderer Dank aber geht vor allem an alle Vortragenden und anderen Teilnehmenden, die mit ihren Vorträgen und ihrem Kommen letztlich entscheidend zum Erfolg der diesjährigen Tagung beitragen. Wir freuen uns dabei besonders, neben vielen von früheren EUKO-Symposien bekannten Vortragenden und Interessierten, auch zahlreiche erstmalig an der EUKO beteiligte Kolleg/innen

aus dem In- und Ausland zu begrüßen. Mit Vortragenden und Teilnehmenden aus Dänemark, Deutschland, Finnland, Österreich, Polen, Russland, Schweden und der Schweiz ist das diesjährige Symposium so international wie noch nie zuvor. Für Ihr Vertrauen in uns und den Mut zur Interdisziplinarität ganz herzlichen Dank!

Wir hoffen sehr, dass Sie sich alle hier bei uns in Salzburg wohl fühlen und wünschen Ihnen und uns spannende Tage auf der EUKO 2012. Sollten Sie irgendwelche Fragen oder Wünsche haben, sprechen Sie uns bzw. die Mitarbeitenden des Projektteams jederzeit gerne an.

Salzburg, im Oktober 2012

Prof. (FH) Dr. Marcus Stumpf
Fachhochschule Salzburg

Univ.-Prof. Dr. Stefan Wehmeier
Universität Salzburg

INHALTSVERZEICHNIS

Herzlich willkommen in Salzburg! – Welcome to Salzburg! 3

Allgemeine Informationen – General Information 9

Fachhochschule Salzburg – Campus Urstein 16

Ablauf – Programme 17

Kommunikation von Diversität in Change Prozessen – Simulation als ein Instrument zur Erfahrbarkeit von Diversität 20

Das Risiko der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess bei Dienstleistungen. Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für Kommunikation, Marketing und Unternehmensführung 22

Mentoring across cultures: implications in managing expatriates´ cultural adjustment 24

Internationaler CEO – neue Unternehmensstrategie: Veränderungen als Herausforderung Interner Unternehmenskommunikation 26

Kompetenz vs. Handlungsmöglichkeit? Die Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen österreichischer Unternehmen in Risikomanagement und -kommunikation 29

Corporate Cohesion Management (CCM) 31

Unsicherheiten in der Kommunikation in und zwischen Organisationen 33

Organizational discourse and change / stability at KMD 35

Adaptierte Kampagnen als Veränderungstreiber: Die Rolle von Werbeagenturen bei der Adaption von Kampagnen 37

Die Rede vom Wandel in der Online-PR – Eine kritische Evaluation und Revision derzeitiger Umbruchsrhetorik 39

Social Media: Vom Kommunikationsrisiko zum Instrument der Krisenkommunikation in der Organisationskommunikation 43

Vertrauensbildende Kommunikation von Banken in der Krise am Beispiel der Schweizer Grossbanken UBS und CS 45

Aktionärsinformation und -kommunikation in der Finanz- und Wirtschaftskrise am Beispiel börsennotierter österreichischer Gesellschaften 48

Risiko- und Reputationsschutz durch Compliance-Kommunikation 50

Building up trust in good times and in bad times 53

Zur Bewältigung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten in der Geschäftskorrespondenz aus kontrastiver textlinguistischer Sicht 55

Country of Brand Origin, Brand Westernness, and Brand Globalness: How Leading Global Luxury Brands Use Them in Global Brand Positioning 57

Stellenanzeigen kontrastiv: Unerkannte Risiken der Personalrekrutierung im mehrsprachigen Kontext 59

Mit Ambidextrie Veränderungsprozesse bewältigen – Personalentwicklungsmaßnahmen bei einem Technologieführer in der Automobilzulieferbranche 61

Wissensmanagement bei Veränderungsprozessen 63
Incorporating change – two cases about learning among organizations 65
Kognitive Positionierung im (Re-)Branding durch Frame-Semantik und semantische Netze 67
Recht beweglich: Veränderte Marktbedingungen stellen neue Anforderungen an die Kommunikation von Rechtsanwaltskanzleien 69
Teilnehmerverzeichnis – Conference Participants 71

Allgemeine Informationen – General Information

Tagungsort
Conference venue

Fachhochschule Salzburg – Campus Urstein
Salzburg University of Applied Sciences
Urstein Süd 1, 5412 Puch bei Salzburg

Befindet sich in Puch bei Hallein, ungefähr fünf Kilometer außerhalb der Stadt Salzburg. Die Fachhochschule ist vom Salzburger Hauptbahnhof mit der S-Bahn innerhalb von 20 Minuten erreichbar. Die Haltestelle „Puch bei Hallein/Urstein“ ist direkt neben der Fachhochschule Salzburg (Gehzeit ca. 2 Minuten).

Is located in Puch bei Hallein, about 5 kilometers outside of Salzburg. Reachable by local trains (“S-Bahn”) from Salzburg main train station (Salzburg Hauptbahnhof) in 20 minutes. The train station “Puch bei Hallein/Urstein” is directly next to the Salzburg University of Applied Sciences (2 minutes walk).

Universität Salzburg – Unipark
Erzabt-Klotz-Straße 1, 5020 Salzburg

Befindet sich im Zentrum der Stadt Salzburg. Die Universität ist mit dem Bus erreichbar. Die Haltestelle Justizgebäude/Unipark befindet sich in der Nähe des Uniparks (Gehzeit ca. 3 Minuten).

Is located in the city center of Salzburg. Reachable by bus. The bus station “Justizgebäude/Unipark” is next to Salzburg University – Unipark (3 minutes walk).

Registrierung
Registration desk

Bitte registrieren Sie sich am Donnerstag, 04. Oktober von 13:00-14:00 Uhr im ersten Stock der Fachhochschule Salzburg am Campus Urstein. Im Zuge der Registrierung erhalten Sie auch Ihre Tagungsmappe.

Please register and collect your conference folder Thursday 4 October 2012 from 01:00-02.00 pm at the first floor at Salzburg University of Applied Sciences – Campus Urstein.

Namensschilder
Name badges

Alle Tagungsteilnehmenden erhalten Namensschilder; bitte tragen Sie diese während der Veranstaltung.

All participants will receive a name badge, which must be worn during all sessions.

Veranstaltungsräume
Session rooms

Die Vorträge am *Donnerstag und Freitag* werden im Hörsaal HS 110 an der Fachhochschule Salzburg – Campus Urstein stattfinden. Die Vorträge am *Samstag* finden im Raum E003 an der Universität Salzburg – Unipark statt.

The sessions on *Thursday and Friday* will be held in lecture hall HS 110 at Salzburg University of Applied Sciences – Campus Urstein. The session on Saturday will be held at room E003 at Salzburg University – Unipark.

Präsentationen
Presentations

Jede Präsentation sollte nicht länger als 30 Minuten inklusive zehn Minuten Diskussionszeit dauern. Bitte speichern Sie Ihre PowerPoint-Präsentation auf einem USB-Stick ab. Bitte stellen Sie sicher, dass sie die Präsentation bereits vor Beginn ihres Vortrages auf dem PC speichern. Falls Sie dafür Hilfe benötigen steht Ihnen ein/e Assistent/in zur Verfügung.

Each presentation is expected to last 30 minutes including 10 minutes for discussion. Please bring your PowerPoint presentation on a USB memory stick. Please make sure to load the presentation to the pc in the relevant session room well in advance of your talk. An assistant will be available to assist you with the loading, if you need help, and check that your presentation runs correctly.

Audiovisuelle Ausstattung
Audiovisual equipment

Alle Tagungsräume sind mit einem Computer auf dem MS-Office PowerPoint 2010 (Windows 7) installiert ist ausgestattet. Die Computer verfügen über ein CD/DVD- und USB-Laufwerk, Maus und Bildschirm. Die Räume sind mit Beamern ausgestattet. Außerdem steht Ihnen ein Smart-Pointer zur Verfügung. Wenn Sie Ihre Präsentation auf einem Apple-Computer vorbereiten, stellen Sie bitte vor der Konferenz sicher, dass sich Ihre Präsentation auch auf einem anderen PC öffnen lässt.

All presenters should use only venue facilities. All session rooms are equipped with a computer running MS-Office PowerPoint 2010 (operated in Windows 7) equipped with compact disk reader (cd/dvd) and USB drive, a smart pointer and mouse, a screen, and a beamer. If you prepare your presentation on an Apple computer, make sure to open it on a pc before going to the conference.

Programmänderungen
Program changes

Es ist vorgesehen, den bekanntgegebenen Programmablauf einzuhalten. Der Veranstalter behält sich jedoch das Recht vor, kurzfristig Änderungen im Programm vor zunehmen. Kurzfristige Änderungen aufgrund von Absagen etc. werden an der Türe des jeweiligen Veranstaltungsraums bekanntgegeben.

Whilst every attempt will be made to adhere to this program, the organizers reserve the right to amend or cancel any part of it should circumstances dictate. Last-minute changes to this program due to cancellations etc. will be posted on the door of the relevant session room.

Mittagessen
Lunch

Mittagessen (Buffet inkl. Getränke) servieren wir Ihnen vor den Veranstaltungsträumen.

Lunch (buffet incl. beverages) is served in front of the session rooms.

Pausen
Breaks

Kaffeepausen mit Kaffee, Tee und Erfrischungen servieren wir Ihnen vor den Veranstaltungsräumen.

Morning and afternoon coffee/tea/refreshments will be served in front of the session rooms.

Internetzugang
Internet access

Internet steht Ihnen jederzeit durch W-LAN zur Verfügung.
Internet access will be available all the time via W-LAN.

Rauchverbot
No smoking policy

Während der Tagung herrscht Rauchverbot. Wir bitten Sie, die Raucherbereiche außerhalb der Gebäude zu nutzen.

The conference has a no smoking policy. We kindly ask smokers to use the outside smoking areas.

Geldautomat
ATM/Cash machine

Falls Sie Bargeld benötigen (Euro), können Sie dieses bei einem Geldautomaten links vom Haupteingang der Fachhochschule Salzburg abheben.

If you are in need of cash (Euro), there is an ATM in front of Salzburg University of Applied Sciences. The ATM is located at the left side of the main entrance of Campus Urstein.

Veranstaltungen
Social arrangements

– 04. Oktober, 19:30 Uhr (freiwillig): Abendessen in der Brauerei Stiegl, Bräuhausstraße 9, 5020 Salzburg. Dieses Abendessen ist nicht in der Teilnahmegebühr enthalten.
– 05. Oktober, 19:30 Uhr: Conference-Dinner im Restaurant „Brunnauer im Magazin“, Augustinergasse 13, 5020 Salzburg. Dieses Abendessen ist in der Teilnehmergebühr enthalten.
– 06. Oktober, 16:30 Uhr (freiwillig): Stadtführung durch Salzburg.

– 7:30 pm, 4 October (optional): Dinner at Stiegl, Bräuhausstraße 9, 5020 Salzburg. This dinner is not included in the conference fee.
– 7:30 pm, 5 October: Conference dinner at „Brunnauer im Magazin“, Augustinergasse 13, 5020 Salzburg. This dinner is included in the conference fee.
– 4:30 pm, 6 October (optional): Guided tour through Salzburg.

Bus
Bus

Salzburg verfügt über ein gut ausgebautes Netz an öffentlichen Verkehrsmitteln. Mit Bus Linie 160 gelangen Sie zur Fachhochschule Salzburg – Campus Urstein (Haltestelle Urstein/FH). Dieser Bus fährt vom Hauptbahnhof Salzburg nach Urstein. Die Fahrtzeit beträgt ca. 25 Minuten. Die Fahrtrichtung des Busses ist Line 160 Hallein. Campus Urstein befindet direkt neben der Bushaltestelle (Gehzeit ca. 2 Minuten).

Mit Bus Linie 20 gelangen Sie zur Universität Salzburg – Unipark (Haltestelle Justizgebäude/Unipark). Die Fahrtrichtung des Busses ist Line 20 Salzburg Sportzentrum Nonntal.

Tickets kaufen sie direkt im Bus. Es gibt Einzelfahrt-

Tickets, Tages-Tickets, 24-Stunden-Tickets und 7-Tages-Tickets.

Salzburg has a well-established public bus system. You enter at the rear of the bus. Bus no. 160 will take you to Salzburg University of Applied Sciences – Campus Urstein (Bus station Urstein/FH). Bus 160 departs from in front of the main railway station. The bus ride to Campus Urstein takes approx. 25 minutes. The destination on the bus must be the following: Line 160 Hallein. Campus Urstein is located next to the bus station (2 minutes walk).

Busses no. 20 will take you to Salzburg University – Unipark (bus station “Justizgebäude/Unipark”). The destination on the bus must be the following: Line 20 Salzburg Sportzentrum Nonntal.

You can purchase bus tickets which are valid for one ride, one day, 24-hours or seven days at the bus.

Taxis
Taxis

Alle Taxis verfügen über ein Taxameter. Die gängigen Kreditkarten werden meist akzeptiert. Der Kilometerpreis enthält alle Steuern.

Taxis are metered and most credit cards are generally accepted. Tax is included in the meter price.

Salzburg-Taxi:	Tel. (+43) 662 2220
2284-Taxi:	Tel. (+43) 662 2284
Taxi 81-11:	Tel. (+43) 662 8111

S-Bahn
Local trains

Züge vom Hauptbahnhof zur Fachhochschule Salzburg fahren halbstündlich. Die Fahrtzeit beträgt ca. 20 Minuten.

Vom Hauptbahnhof nach Urstein:
S-Bahn Linie 3, Richtung Schwarzach- St.-Veit
bzw. Richtung Golling/Abtenau
XX:19 Uhr
XX:49 Uhr

Von Urstein zum Hauptbahnhof:
S-Bahn Linie 3, Richtung Freilassing
XX:21 Uhr
XX:51 Uhr

There are local train departures from Salzburg main train station to Salzburg University of Applied Sciences – Campus Urstein. These trains depart every half hour and the journey takes approx. 20 minutes.

From Salzburg main train station to Urstein:
S-Bahn Line 3 with direction to Schwarzach – St.-Veit or rather direction to Golling/Abtenau
XX:19 o'clock
XX:49 o'clock

From Urstein to Salzburg main train station:
S-Bahn Line 3 with direction to Freilassing
XX:21 o'clock
XX:51 o'clock

Flughafen Salzburg
Salzburg Airport

Der Flughafen-Bus hält beim Hauptbahnhof Salzburg: Line 2 Salzburg Flughafen/Airport.

The airport bus stops in front of Salzburg main train station station: Line 2 Salzburg Flughafen/Airport.

Haftung und Versicherung
Liability and insurance

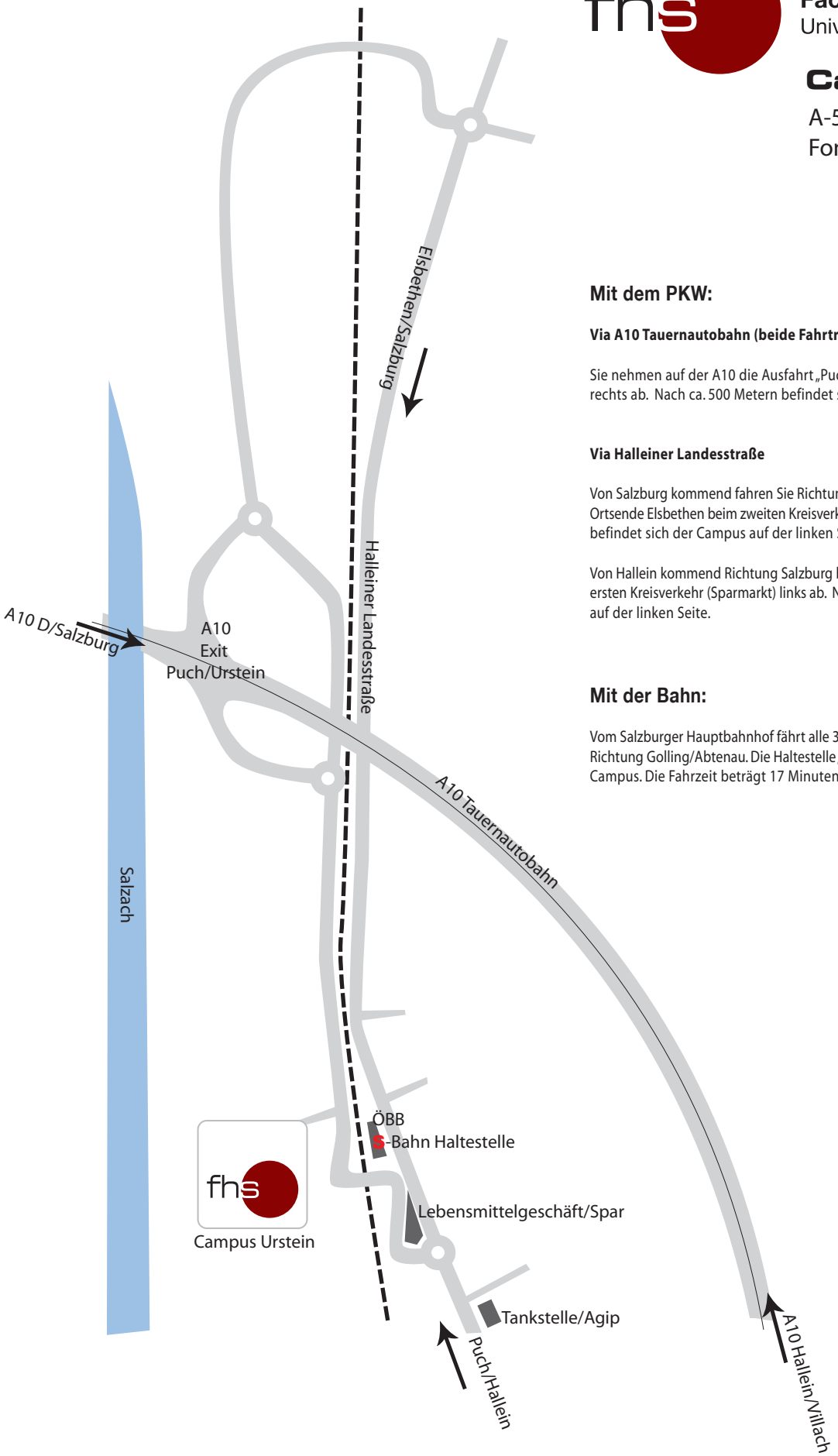
Die Veranstalter können für keine Schäden an Personen oder Eigentum verantwortlich gemacht werden, die während der Tagung entstehen. In solchen Fällen werden die Teilnehmenden gebeten, ihre eigenen Versicherungen zu kontaktieren.

The organizers take no responsibility for injury or damage involving persons or property during the conference. Participants are advised to take out their own personal insurance.

Verkehrsanbindung

Fachhochschule Salzburg
University of Applied Sciences

Campus Urstein
A-5412 Puch | Urstein Süd 1
Fon: +43-(0)50-2211-0



Mit dem PKW:

Via A10 Tauernautobahn (beide Fahrtrichtungen)

Sie nehmen auf der A10 die Ausfahrt „Puch Urstein ", biegen beim Kreisverkehr rechts ab. Nach ca. 500 Metern befindet sich auf der rechten Seite der Campus.

Via Halleiner Landesstraße

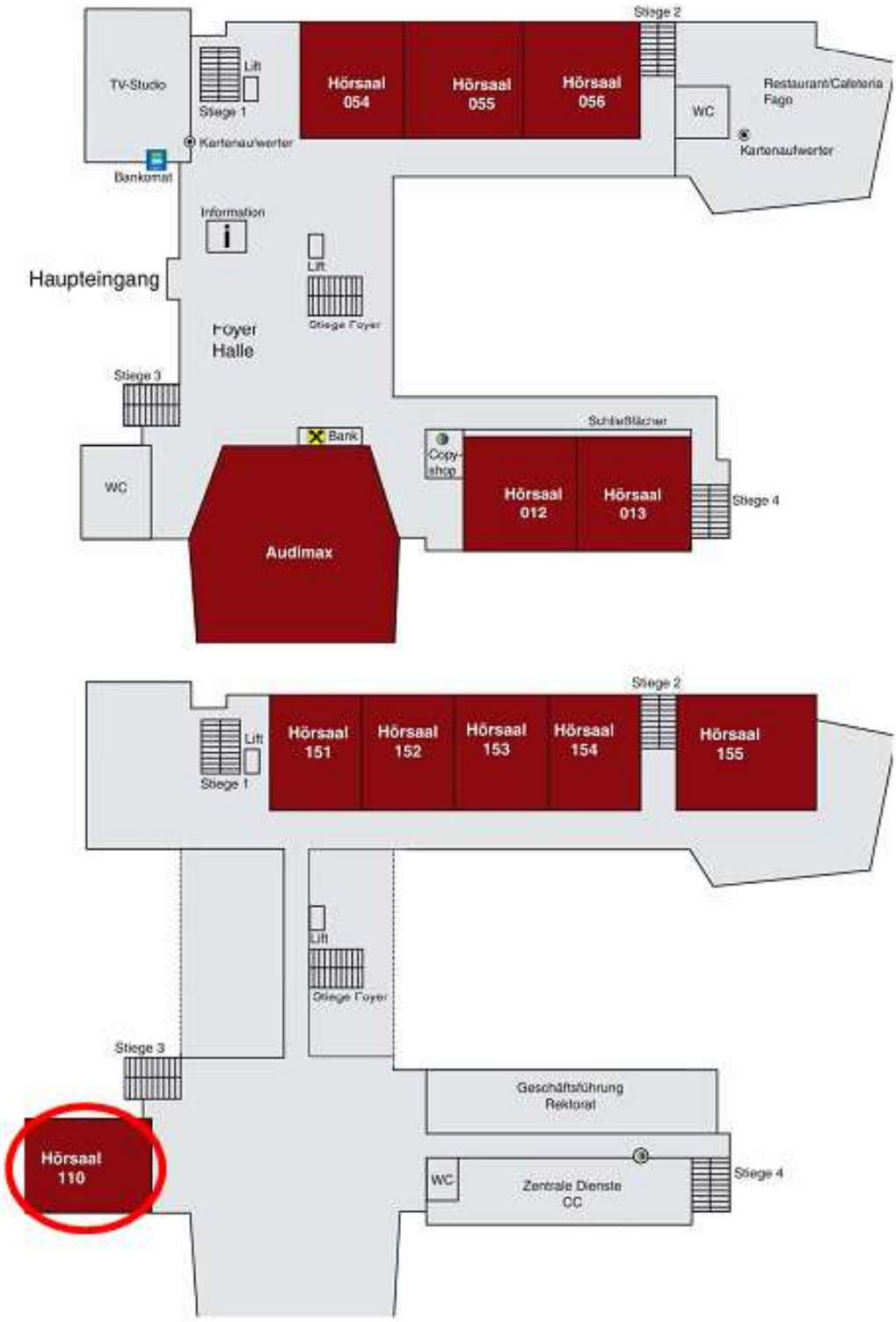
Von Salzburg kommend fahren Sie Richtung Oberalm-Hallein und biegen nach dem Ortsende Elsbethen beim zweiten Kreisverkehr (Sparmarkt) rechts ab. Nach 200 Metern befindet sich der Campus auf der linken Seite.

Von Hallein kommend Richtung Salzburg biegen Sie nach der Gemeinde Puch beim ersten Kreisverkehr (Sparmarkt) links ab. Nach 200 Metern befindet sich der Campus auf der linken Seite.

Mit der Bahn:

Vom Salzburger Hauptbahnhof fährt alle 30 Minuten (:18; :48) die Schnellbahnlinie S3 Richtung Golling/Abtenau. Die Haltestelle „Puch-Urstein" befindet sich direkt am Campus. Die Fahrzeit beträgt 17 Minuten.

Fachhochschule Salzburg – Campus Urstein



Ablauf – Programme

Do., 04. Oktober 2012	Fachhochschule Salzburg, Campus Puch/Urstein, Hörsaal HS 110
ab 13:00	Registrierung – Registration
14:00-14:30	Begrüßung – Welcoming **Für die Veranstalter:** Prof. (FH) Dr. Marcus Stumpf, Fachhochschule Salzburg Univ.-Prof. Dr. Stefan Wehmeier, Universität Salzburg **Für die Gastgeber:** Prof. (FH) Mag. Dr. Gabriele Abermann, Vizerektorin Fachhochschule Salzburg Univ.-Prof. Dr. Ingrid Paus-Hasebrink, Dekanin der Kultur- und Gesellschafts-wissenschaftlichen Fakultät, Universität Salzburg
14:30-15:00	**Fabian Wuchold M.A., Prof. Dr. Daniela Gröschke, Prof. Dr. Stefan Strohschneider** Kommunikation von Diversität in Change Prozessen – Simulationen als ein Instrument zur Erfahrbarkeit von Diversität
15:00-15:30	**Prof. Dr. Florian Siems** Das Risiko der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess bei Dienst-leistungen. Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für Kommunikation, Marketing und Unternehmensführung
15:30-16:00	**Mattia Rainoldi, Prof. (FH) Dr. Herbert Gölzner** Mentoring across cultures: implications in managing expatriates' cultural adjustment
16:00-16:30	Kaffeepause – Coffee break
16:30-17:00	**Christina Becker M.A.** Internationaler CEO – neue Unternehmensstrategie: Veränderungen als Herausforderung Interner Unternehmenskommunikation
17:00-17:30	**Thomas Goiser** Kompetenz vs. Handlungsmöglichkeit? – Die Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen österreichischer Unter-nehmen in Risikomanagement und -kommunikation
ab 19:30	Abendessen – Dinner **Brauerei Stiegl**, Bräuhausstraße 9, Salzburg (optional)

Fr., 05. Oktober 2012	Fachhochschule Salzburg, Campus Puch/Urstein, Hörsaal HS 110
09:00-10:00	Keynote Speaker: **Dr. Markus Guggenbichler MBA, MTD** Corporate Cohesion Management (CCM)
10:00-10:30	Kaffeepause – Coffee break
10:30-11:00	**Dipl.-Ing. (FH) Andreas Drum M.A.** Unsicherheiten in der Kommunikation in und zwischen Organisationen
11:00-11:30	**Karl-Heinz Pogner Ph.d.** Organizational discourse and change / stability at KMD
11:30-12:00	**Dr. Martin Nielsen** Adaptierte Kampagnen als Veränderungstreiber: Die Rolle von Werbeagenturen bei der Adaption von Kampagnen
12:00-13:30	Mittagspause – Lunch
13:30-14:00	**Mag. Peter Winkler** Die Rede vom Wandel in der Online-PR – Eine kritische Evaluation und Revision derzeitiger Umbruchsrhetorik
14:00-14:30	**Mag. Dr. Silvia Ettl-Huber, Dr. Michael Roither** Social Media: Vom Kommunikationsrisiko zum Instrument der Krisenkommunikation in der Organisationskommunikation
14:30-15:00	**Prof. Dr. Nicole Rosenberger, Dr. Regine Wieder** Vertrauensbildende Kommunikation von Banken in der Krise am Beispiel der Schweizer Grossbanken UBS und CS
15:00-15:30	Kaffeepause – Coffee break
15:30-16:00	**Prof. (FH) MMMag. Dr. Christian Szücs** Aktionärsinformation und -kommunikation in der Finanz- und Wirtschaftskrise am Beispiel börsennotierter österreichischer Gesellschaften
16:00-16:30	**Prof. Dr. Lars Rademacher, Andreas Köhler M.A.** Risiko- und Reputationsschutz durch Compliance-Kommunikation
16:30-17:00	**Marianne Grove Ditlevsen** Building up trust in good times and in bad times
ab 19:30	**Conference Dinner** Restaurant „Brunnauer im Magazin“, Augustinergasse 13, Salzburg

Sa., 06. Oktober 2012	Universität Salzburg, Unipark Salzburg/Nonntal, Raum E002
09:00-09:30	**Dr. Iwona Szwed** Zur Bewältigung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten in der Geschäftskorrespondenz aus kontrastiver textlinguistischer Sicht
09:30-10:00	**Prof. Dr. Alexandra Lavrova** Economic Communication English Vocabulary Internationalization
10:00-10:30	**Dr. Claudia Böttger, Dr. Martin Nielsen** Stellenanzeigen kontrastiv: Unerkannte Risiken der Personalrekrutierung im mehrsprachigen Kontext
10:30-11:00	Kaffeepause – Coffee break
11:00-11:30	**Prof. Dr. Birgit Renzl, Dipl.-Kfm. Martin Rost, Prof. Dr. Jürgen Kaschube** Mit Ambidextrie Veränderungsprozesse bewältigen – Personalentwicklungsmaßnahmen bei einem Technologieführer in der Automobilzulieferbranche
11:30-12:00	**Dr. Ernst Plefka** Wissensmanagement bei Veränderungsprozessen
12:00-12:30	**Ingeborg Knauseder Ph.d., Pernilla Gluch, Karin Johansson** Incorporating change: two cases about learning among organizations
12:30-14:00	Mittagspause – Lunch
14:00-14:30	**Ass.-Prof. Dr. habil. Christopher Schmidt** Kognitive Positionierung im (Re-)Branding durch Frame-Semantik und semantische Netze
14:30-15:00	**Prof. Dr. Cathrin Christoph** Recht beweglich: Veränderte Marktbedingungen stellen neue Anforderungen an die Kommunikation von Rechtsanwaltskanzleien
ab 15:00	Verabschiedung – Goodbye
ab 16:30	**Stadtführung – Guided tour** through Salzburg (optional)

Kommunikation von Diversität in Change Prozessen – Simulation als ein Instrument zur Erfahrbarkeit von Diversität

Fabian Wucholt, Daniela Gröschke, Stefan Strohschneider[1]

Forschungsthema: Diversität birgt sowohl Potentiale als auch Risiken in Change Prozessen. Neuere Ansätze der Diversitätsforschung zeigen dabei, dass weniger die demographischen Diversitätsmerkmale als vielmehr die subjektive Wahrnehmung von Diversität für den Interaktionserfolg entscheidend ist (Klaasen-van Husen 2008). Die Begleitung von Change-Prozessen erfordert somit von Führungskräften, mögliche Bruchlinien (faultlines; Lau/Murnighan 1998) in der Kommunikation zu erkennen und die Diversitätsmerkmale, die für diese Gruppe relevant sind (Mannix/Neale 2005), zu identifizieren und für den Change-Prozess zu nutzen. Methodisch gibt es Ansätze, Diversität zu visualisieren (z.B. Fragebogen, Analyse von Videoaufnahmen), aber noch wenige, um Diversität erfahrbar zu machen.

Inhalt: Unser Beitrag rückt daher die Frage ins Zentrum, wie Diversität erfahrbar und damit für den Change-Prozess nutzbar gemacht werden kann. Ziel ist es, aus psychologischer Perspektive Erklärungsmuster für die Virulenz spezifischer Diversitätsmerkmale aufzuzeigen und computergestützte Simulationen als ein mögliches Instrument zur Erfahrbarmachung von Diversität vorzustellen.

Simulationen als Instrument der Teamentwicklung ermöglichen die Analyse und Reflexion von Gruppenprozessen. Die Inhalte der Simulationsszenarien (z.B. Steuerung eines Kreuzfahrtschiffes) dienen dabei als Impuls, um Komplexität und Dynamik zu erzeugen, und weniger, Fachwissen oder Qualifikation zu vermitteln. Die komplexe Aufgabe ist mit großer Handlungsunsicherheit und Risiko und damit einer höheren Beanspruchung der Gruppenmitglieder verbunden. Dies führt wiederum dazu, dass diversitätsbezogene Prozesse schneller identifiziert werden können, da unter Belastung Menschen in habitualisierte Verhaltens- (in diesem Fall: Interaktions-)muster zurück fallen. Mithilfe eines strukturierten und angeleiteten Reflexionsprozesses während und auch nach einer Simulation wird Diversität (auch in vermeintlich homogenen Gruppen) erfahrbar und sichtbar.

Methode: Den Reflexionsprozess werden wir anhand von drei Fallbeispielen darstellen. Die Fallbeispiele beziehen sich auf drei Gruppen (pro Gruppe 6-9 Teilnehmer), die an der Simulation „MS Antwerpen“ teilgenommen haben. Die „MS Antwerpen“ ist eine

[1] Fabian Wucholt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Interkulturelle Kommunikation, Friedrich-Schiller-Universität Jena; Prof. Dr. Daniela Gröschke ist Junior-Professorin für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Friedrich-Schiller-Universität Jena; Prof. Dr. Stefan Strohschneide ist Professor für Inter-kulturelle Kommunikation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Deutschland.

computergestützte Simulation, bei der die Teilnehmer ein Kreuzfahrtschiff manövrieren und einige Zwischenfälle (z.B. Feuer) überwinden müssen (Strohschneider/Gerdes 2004). Beobachtet wurden Teilnehmer (15 männlich, sechs weiblich) im Alter von 25-55 Jahren mit und ohne Führungsaufgaben verschiedener Abteilungen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Unternehmen. Anhand einer qualitativen Analyse und Deskription der Prozesse zeigen wir auf, wie Diversität erfahren und verdeutlicht wurde. In der Datenauswertung werden dabei die Ergebnisse der Beobachtung (n=3) mit den Interviews einzelner Teilnehmer (N=21) kombiniert.

Ergebnis: Im Ergebnis wird deutlich, dass die Konfrontation der Gruppe mit dieser dynamischen und unbekannten Situation und das Eintauchen in das Spielgeschehen sowohl implizite/routinemäßige Kommunikations- und Führungsstrukturen als auch Bruchlinien und Differenzen sichtbar macht. Das angeleitete Debriefing ermöglicht den Teilnehmern, die im Simulationsprozess selbst erfahrenen und damit für einen Change-Prozess relevanten Bruchlinien zu identifizieren. Weiter werden „good practices" identifiziert, wie die Erfahrungssituation in einer strukturierten Reflexion aufzuarbeiten ist. Die Implikationen für die Kommunikation des Change-Prozesses werden wir abschließend aufzeigen und verdeutlichen, dass mithilfe von Simulationen teamrelevante Diversitätskriterien identifiziert und darüber den Bruchlinien im Change-Prozess vorgebeugt werden kann.

Literaturverzeichnis

Klaasen-van Husen, W. (2008): Interkulturelles Personalmanagement bei Professional Service Firms. Wiesbaden: Deutscher-Universitäts-Verlag.

Lau, D. C., Murnighan, J. K. (1998): Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. Academy of Management Review, 23, S. 325-340.

Mannix, E., Neale, M. A. (2005): What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. Psychological Science in the Public Interest, 6, S. 31-55.

Strohschneider, S., Gerdes, J. (2004): MS ANTWERPEN: Emergency Management raining for low risk environments. Simulation & Gaming, 35, S. 394-413.

Das Risiko der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess bei Dienstleistungen. Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für Kommunikation, Marketing und Unternehmensführung

Florian Siems[2]

Eine zentrale Besonderheit bei Dienstleistungen ist, dass oft der Kunde in den Erstellungsprozess der Leistung integriert wird (Bruhn/Stauss 2009). Wegen dieses Zugriffs auf den Kunden als nicht-unternehmenseigenes (und damit aus Sicht des Unternehmens: „externes") Produktionsmittel („Faktoren") wird hier auch von der „Integration des externen Faktors" gesprochen. In immer mehr Teilbereichen ist eine derartige Integration festzustellen: Beim Tanken ist es heute selbstverständlich, dass der Kunde selbst Benzin in sein Auto einfüllt, an Geldautomaten bezieht der Kunde Geld von seiner Bank, bei einer Flugreise nutzt der Kunde den Self-Check-in, im Selbstbedienungsrestaurant serviert der Kunde sich selbst sein Essen usw. (Siems 2012).

Die Kundenintegration kann mit eine Reihe von Vorteilen für ein Unternehmen verbunden sein, z.B. einer stärkeren Kundennähe (und damit verbunden hilfreichen Informationen über Kundenbedürfnisse bzw. eine höhere Individualisierung der Leistung und damit eine Steigerung des Nutzens für den Kunden) oder geringeren Kosten für das Unternehmen (Reichwald/Piller 2009; Siems 2012). Aus diesen Gründen wird teilweise bewusst eine Kundenintegration von Unternehmen angestrebt. Teilweise ist sie – gerade bei Dienstleistungen – aber auch unumgänglich, z.B. wenn im Rahmen der Dienstleistung der Kunde Eigentum des Dienstleisters temporär nutzen muss (z.B. bei einer Hotelübernachtung das Hotelzimmer).

Unabhängig davon, ob eine Integration des externen Faktors wegen der genannten Vorteile realisiert werden soll oder leistungsspezifisch realisiert werden muss stellt sich die Frage, ob und welche Risiken eine derartige Integration mit sich bringt und welche Lösungsmöglichkeiten es dabei gibt. Ein Beispiel kann die Problematik verdeutlichen: Ein Kunde möchte in einem Hotel übernachten. Eine Integration des externen Faktors erfolgt dabei in vielerlei Hinsicht und ist jeweils mit Risiken verbunden: Der Kunde bucht ein Zimmer in dem Hotel. Dies ist für das Hotel zunächst mit dem Risiko verbunden ist, dass der Kunde ggf. nicht erscheint und damit – ohne den Kunden – die Leistungserbringung nicht möglich wird und die Leistungskapazität in einer Nacht unge-

[2] Prof. Dr. Florian Siems ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Business-to-Business-Marketing an der RWTH Aachen University, Deutschland.

nutzt bleibt. Des Weiteren müssen dem Kunden – wenn er erscheint – „Spielregeln“ zur Nutzung des Hoteleigentums erklärt werden: Dies betrifft z.B. die Öffnungszeiten der Rezeption, den Umgang mit dem Zimmerschlüssel, die Einhaltung von Nichtraucher-Bestimmungen, Frühstückszeiten usw. Das Hotel steht hier vor der besonderen Herausforderung, dem Kunden diese „Regeln“ möglichst effizient und wirksam zu kommunizieren, ohne den Kunden dabei zu verärgern oder zu überfordern. Es stellt sich die Frage, wie eine derartige (effiziente und wirksame) Kommunikation idealtypisch aussehen kann.

Hier setzt der vorliegende Konferenzbeitrag an: Zunächst soll ein Überblick über die möglichen Risiken in Form einer Problemstruktur gegeben werden. Aufgezeigt werden verschiedene Typologien der Kundenintegration und sich daraus ggf. ergebende Risiken, wobei letztere wiederum zu typologisiert werden. Im Anschluss wird diskutiert, welche Konsequenzen sich daraus für die unternehmerische Praxis und das Marketing ergeben. Dabei wird insbesondere auf die besondere Bedeutung eingegangen, die die Kommunikation hat.

In Abgrenzung zu bestehenden Ansätzen, die die Integration des Kunden und damit verbundene Risiken insbesondere für das Innovationsmanagement betrachten (Enkel/Kausch/Gassmann 2005), erfolgt mit dem hier vorgestellten Ansatz klar eine Fokussierung auf das Dienstleistungsmarketing und die Kommunikation als Lösungsansatz.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M., Stauss, B. (2009): Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Corsten, H. (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen. Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl.. Gabler: Wiesbaden, S. 145-168.

Enkel, E., Kausch, Ch., Gassmann, O. (2005): Managing the Risk of Customer Integration, in: European Management Journal, Vol. 23., No. 2, pp. 203-213.

Reichwald, R., Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl.. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Siems, F. (2012): Customer Integration as a New Opportunity for a Price Differentiation Strategy, angenommen bei International Journal of Strategic Management (IJSM), erscheint ca. Juni 2012.

Mentoring across cultures: implications in managing expatriates´ cultural adjustment

Mattia Rainoldi, Herbert Gölzner[3]

International businesses are flourishing and the displacement of key employees has become a common practice within multinational organisations. International assignees, commonly referred to as expatriates, are of vital importance for the success of intern tional operations. However, expatriates are also faced with major challenges. In addition to the normal rearrangements such as climate, nutrition and place of residence, expatriates need to adjust to new work tasks and new organisational and national culture (Blom/Meier 2002). In order to succeed they must learn how to interact effectively in a completely new environment where people think, feel and act differently, and often speak a different language. This ambiguous situation can lead inexperienced expatriates to a state of frustration and depression, called culture shock (Hofstede/Hofstede 2005). The inability of expatriates to adapt to the new working and social environment might lead to poor performance and organisational ineffectiveness, damage the relationship with local employees, and may even end with a premature repatriation (Briscoe/Schuler/Claus 2009). For these reasons one of the biggest challenges for international and multinational businesses is to introduce a valuable instrument to prepare, assist and integrate expatriates into the new cultural environment. Therefore, an effective cultural mentoring programme can be suggested to provide the expatriate with the necessary understanding of cultural influences on attitudes, expectations, and behaviours needed to adjust to both the new environment and the new employment role (Osula/Irvin 2009).

However, despite the number of studies in related subfields of mentoring, only limited research has focused on mentoring as means of managing expatriates´ cultural adjustment. Furthermore, programmes to develop international employees through mentoring are generally lacking (Crocitto/Sullivan/Carraher 2005).

Based on these assumptions, a review of relevant literature on globalisation, labour migration, cultural diversity and mentoring will be undertaken in order to combine these different elements within one study. This paper will elaborate how mentoring can contribute to a successful introduction and integration of expatriates in multicultural enterprises. Following detailed questions will be answered: How are globalisation and labour

[3] Mattia Rainoldi is student at the Bachelor degree program Business at the Salzburg University of Applied Sciences, Austria; Prof. (FH) Dr. Herbert Gölzner is Head of Human Resource Management & Leadership Department at the Business School of the Salzburg University of Applied Sciences, Austria.

migration related? What cultural differences might expatriates encounter in the new environment? Which influence has cultural diversity on expatriates' cultural adjustment?

References

Blom, H., Meier, H. (2002): Interkulturelles Management: interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity Ansätze im Unternehmen. Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

Briscoe, D. R., Schuler, R. S., Claus, L. (2009): International Human Resource Management: policy and practice for multinational enterprises. 3rd edition. Abingdon and New York: Routledge.

Crocitto, M. M., Sullivan, S. E., Carraher S. M. (2005): Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research. Career Development International, 10 (6/7), pp. 522-535.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005): Cultures and organizations: Software of the mind. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.

Osula, B., Irvin, S. M. (2009): Cultural Awareness in Intercultural Mentoring: A Model for Enhancing Mentoring Relationships. International Journal of Leadership Studies, 5 (1), pp. 37-50.

Internationaler CEO – neue Unternehmensstrategie: Veränderungen als Herausforderung Interner Unternehmens-kommunikation

Christina Becker[4]

Einleitung und Forschungsthema: Die Strategien weltweit agierender Unternehmen werden heutzutage zunehmend unter der Überschrift „Global handeln, lokal handeln“[5] entwickelt. Schlagworte wie die fortschreitende Technisierung, Internationalisierung und Globalisierung fallen als Begründung. Die Regionen der Welt, die (Kunden-) Märkte, aber auch Unternehmensstandorte weltweit sind enger miteinander verflochten als jemals zuvor.

Für die Unternehmenswelt bedeutet das, dass auch sie „kleiner“ geworden ist.[6] Diese Verflechtung der Regionen hat Auswirkungen auf die Interne Kommunikation. Tagtäglich erleben Kommunikationsverantwortliche, dass die dem stetigen Wandel und der Anpassung unterlegene Firmenpolitik in den umsatz- und gewinngenerierenden Märkten im Ausland nicht ankommt. Botschaften werden nicht gehört, gelesen oder verstanden. So entstehen Missverständnisse und die One-Voice-Policy beginnt sich aufzulösen, je weiter die Dependance vom Headquarter entfernt liegt.

Was geschieht in Zeiten von Wandel und Veränderung, wenn ein traditionsreiches deutsches DAX-Unternehmen erstmals in seiner über 100-jährigen Geschichte einen neuen, internationalen CEO erhält? Wie können die Verantwortlichen in der Unternehmenskommunikation den Wandel gestalten? Wie sollen die neue Unternehmens-Vision und die neuen Unternehmenswerte bei den Mitarbeitern in den unterschiedlichen Kulturen vermittelt werden? Der Vortrag präsentiert Lösungsansätze, die zur Beantwortung dieser Fragen einen Beitrag leisten sollen. Dabei basiert der Beitrag auf einer Untersuchung im Rahmen einer derzeit laufenden Promotion, die bei einem großen deutschen DAX-Unternehmen durchgeführt wird.

4 Christina Becker (M.A.) ist Doktorandin des Sozialwissenschaftlichen Instituts im Fachbereich Medien- und Kommunikationswissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf, Deutschland.

5 Ursprünglich in verschiedenen Kontexten wie Stadtplanung, Umweltschutz und in der Geschäftswelt benutzt. Eine Zuschreibung für einen bestimmten Autor gibt es nicht. Als mögliche Schöpfer gelten der Stadtplaner und Aktivist Patrick Geddes mit seinem Buch „Cities in Evolution“ (1915), Umweltaktivisten wie der FOE-Gründer David Brower (1969) und der UN-Berater Rene Dubos (1972).

6 Die Relevanz internationaler Public Relations hat demzufolge zugenommen. Dies zeigt auch eine Studie der UNO. Diese gibt an, dass die Zahl der transnationalen Unternehmen im Jahr 1980 von 17.000 auf 78.000 im Jahr 2006 angestiegen ist. UNCTAD (2007): World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development.

Theoretischer Rahmen und Forschungsstand: Klaus Doppler und Christoph Lauterburg argumentieren, dass „in manchen Köpfen (…) nach wie vor das Modell des Lichtschalters als Idealtypus einer Veränderungsstrategie fest verankert (sei)“ (Doppler/Lauterburg 2008). Bei der Implementierung neuer Unternehmenswerte und einer Unternehmensvision müssen in Bezug auf sozialpsychologische Hintergründe – sei es im Rahmen eines Mergers, einer Akquisition oder der Einführung eines neuen CEOs – demnach bestimmte Konzepte und Modelle in die Kommunikationsstrategien der Internen und Externen Unternehmenskommunikation mit einfließen (Bruhn 2003). Nur eine differenziert, an die unterschiedlichen Zielgruppen in der Mitarbeiterschaft gerichtete Interne Unternehmenskommunikation kann bei einer Neuausrichtung Akzeptanz schaffen, nachhaltig neue Werte und Visionen festigen und Mitarbeiter zu Botschaftern nach außen machen (Groß 2009).

Der dänische Ökonom Michael Dahl belegt in seiner Studie „Organizational Change and Employee Stress“ im Jahr 2011, dass zu viel Wandel Mitarbeiter krank macht (Dahl 2011). Depressionen und Schlaflosigkeit sind die negativen Folgen permanenter Umorganisation. Organisatorischer Wandel ist demnach auch eine Kostenfrage, denn schließlich bedeuten Unsicherheit, Ablenkung und Unzufriedenheit auch eine Erhöhung des Krankenstands, sinkende Leistungsfähigkeit und Produktivität.

Methodisches Vorgehen: Anhand einschlägiger wissenschaftlicher Studien wird verdeutlicht, welchen Einfluss kulturelle Besonderheiten auf die Wirtschaft haben. Der empirische Erkenntnisstand auf diesem Feld steckt jedoch in den Anfängen. Die Zahl der Untersuchungen grenzüberschreitender PR international tätiger Unternehmen, insbesondere mit einem Fokus auf die Interne PR während eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen (z.B. CEO-Wechsel), ist übersichtlich. Meist beschränken sich die Analysen auf Fallstudien, in denen Kampagnen in einem bestimmten Land evaluiert werden (Andres 2004).

Basierend auf den ersten Erkenntnissen einer qualitativen Untersuchung will dieser Vortrag einen Beitrag zur Erforschung der Internen PR im Change Prozess leisten. Den Ausgangspunkt der Analyse bilden Experten-Interviews. Vor dem Hintergrund einer heterogenen Mitarbeiterschaft eines internationalen Konzerns soll herausgearbeitet werden, wie die Unternehmenskommunikation diese kulturell bedingt unterschiedlichen Zielgruppen anspricht, ohne dass Botschaften aufgrund von unterschiedlichen Sprachen und Kulturen verloren gehen. Außerdem soll eine Analyse Aufschluss darüber geben, wie Wandlungsprozesse intern organisiert und für die Mitarbeiter akzeptabel kommuniziert werden können.

Literaturverzeichnis

Andres, S. (2004): Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bruhn, M. (2003): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Verlag Franz Vahlen.

Dahl, M. (2011): Organizational Change and Employee Stress. Management Science.

Doppler, K./Lauterburg C. (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Groß, K. (2009): Interne Unternehmenskommunikation im Zuge von Veränderungsprozessen: theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung, Ergebnisse und Hinweise für die Unternehmenspraxis. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Kompetenz vs. Handlungsmöglichkeit? Die Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen österreichischer Unternehmen in Risikomanagement und -kommunikation

Thomas Goiser[7]

Den Kommunikationsverantwortlichen kommt im Risikomanagement von Organisationen und Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Dies bezieht sich einerseits auf die Vorbeugung, andererseits auf die „akute“ Bewältigung von krisenhaften Situationen.

Bei ihnen kommen individuelle Faktoren wie Unternehmenskultur, Status und Kompetenzen im Unternehmen und Persönlichkeit der Kommunikationsverantwortlichen zum Tragen. Eine im Jahre 2008 erschienene Forschungsarbeit aus Deutschland formuliert erstmals systematisch Möglichkeiten zur Integration von Public Relations in das Krisenmanagement (allerdings noch ohne Bezugnahme auf die später folgende Normierung). In Österreich ist die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen im Risikomanagement bisher noch nicht untersucht worden.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden im Juni/Juli 2012 in Kooperation mit dem VIKOM (Verband für Integrierte Kommunikation) – die Kommunikationsverantwortlichen in österreichischen Unternehmen nach ihrer Einbindung befragt. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte interessant: Risiken des Unternehmens, speziell die „kommunikativen Risiken“ in ihrer unterschiedlichen Ausprägung, Risiken aus fehlerhafter Kommunikation – und das jeweils in der internen und externen Kommunikation. Durch die Integration des Risikomanagement-Ansatzes, der auf die Umsetzung von Normen gründet, könnte die bessere Koordination von Kommunikatoren und anderen Funktionen im Unternehmen gelingen.

Wichtige Dimensionen sind einerseits Bekanntheit bzw. Anwendung von internationalen und internationalen Standards/Normen (im Sinne eines integrierten Risikomanagements), andererseits die konkrete Ausprägung der Rolle der Kommunikatoren (strategische Führung? Umfassende Einbindung? Nur Umsetzung?) in das Risikomanagement im Unternehmen.

Ziel der Arbeit ist die Erhebung und Darstellung der aktuellen Praxis (Art, Qualität und Umfang) der Einbindung von Kommunikatoren in das vorbeugende Risikomanagement

[7] Thomas Goiser ist selbstständiger Kommunikationsberater, Mitarbeiter bei der Unternehmensberatung Risk Experts und studiert am Master-Studiengang Risk Management & Corporate Security an der FH Campus Wien, Österreich.

des Unternehmens und das akute Krisenmanagement. Schwerpunkt sind österreichische Industrieunternehmen sowie (Teil-)Konzernzentralen, die von Österreich aus operieren und industrienahe Dienstleistungsunternehmen. Darüber hinaus ist ggf. auch die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus der Position eines PR- und Risikomanagementberaters für die (Weiter-) Entwicklung des Risikomanagements in der eigenen Organisation denkbar.

Es wird untersucht, inwieweit Kommunikatoren einen Beitrag für erfolgreiches Risikomanagement leisten können, wollen und dürfen. Die dabei zugrundeliegende: Bewusstsein und Rolle von Kommunikatoren verändern sich in Bezug auf Risiko- und Krisenmanagement hin zu stärkerer strategischer Einbindung, zeigt aber gleichzeitig Defizite hinsichtlich der Kompetenzen (im Sinne von einerseits Können und andererseits Dürfen) auf.

Bedeutende Aspekte in der Umfrage sind:

- Ist ein Risikomanagement im Unternehmen bereits etabliert?
- Welche Rolle nehmen die Kommunikationsverantwortlichen im Risikomanagement ein, sind Sie permanent oder teilweise eingebunden, wie aktiv sind Sie und sind Sie dabei – zumindest teilweise – führend?
- Stimmen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche überein?
- Wie kompetent fühlen sich die Kommunikationsverantwortlichen dafür, stehen Ihnen ausreichend Möglichkeiten zur Verfügung, wo bestehen Entwicklungsmöglichkeiten aus deren Sicht?

Behandelt wird nicht (ausschließlich) das finanzielle Risikomanagement, sondern umfassendes Enterprise Risk Management im Sinne des Verständnisses nach der ONR 49000ff. Ebenso ist der Untersuchungsgegenstand nicht auf Krisenkommunikation, wie sie die Kommunikationswissenschaft definiert, beschränkt. De facto ausgeschlossen von der Untersuchung sind PR-Agenturen und deren Mitarbeiter sowie zivilgesellschaftliche Organisationen.

Corporate Cohesion Management (CCM)

Markus Guggenbichler[8]

Wie belastbar die Kultur und die Marke eines Wirtschaftsunternehmens tatsächlich sind, zeigt sich in Krisen und bei nachhaltigen organisationalen Veränderungen. Herkömmliche Marken- und Organisationsentwicklungs-Konzepte sind dann häufig nicht in der Lage, ihre Funktion als Projektionsfläche der kulturellen Identität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erfüllen. Corporate Cohesion Management setzt an der spezifischen Unternehmenskultur an und versteht organisationalen Wandel als Managementfunktion zur Förderung kultureller Identität und sozialer Kohäsion.

Eine kohäsionsorientierte Marken- und Organisationsentwicklung löst sich vom traditionellen Kohärenz-Paradigma im Sinne von Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit (und der damit verbundenen Authentizitäts-Problematik) und stellt kulturelle Vielfalt und das Bewusstsein über die Unterschiedlichkeit in einer Organisation in den Mittelpunkt geplanten Wandels. Kultur und Marke eines Unternehmens werden dabei als Ausgangspunkt und Polaritätspaar verstanden, die trotz aller Unterschiedlichkeit als Führungskonzepte die Zielrichtung und die Struktur der Kommunikation einer Organisation bestimmen.

Um soziale Prozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung gestalten zu können, bedarf es der Intervention durch zielgerichtete Handlungen und Interaktionen. Die Handlung selbst ist dabei als Ausdrucksform kultureller Werte und Normen zu verstehen und stellt insofern ein wichtiges Element für die Entwicklung von Kohäsion im Sinne von Beziehungsqualität und Zusammengehörigkeit in Organisationen dar. Der im Rahmen der Forschungsarbeit entwickelte CCM-Navigator© verbindet als neues Management-Modell für eine kohäsionsorientierte Marken- und Organisationsentwicklung die Diagnostik mit der Anwendung. Im Sinne einer iterativen Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis basiert Corporate Cohesion Management auf einer interdisziplinären Literaturstudie und einem empirischen Fallbeispiel aus der internationalen Fahrzeugindustrie.

[8] Dr. Markus Guggenbichler MBA, MTD, ist Mitglied der Geschäftsführung von Kässbohrer Car Carriers International, Eugendorf, Österreich.

Crises and sustainable organizational changes reflect, as a matter of fact, the culture and brand of a business enterprise. Conventional concepts developing brand and organization are often not able to fulfill its function as projection surface for cultural identity and performance of the company. Corporate Cohesion Management applies at specific corporate culture and defines organizational change as task of management to promote cultural identity and social cohesion.

Cohesion-oriented development of brand and organization breaks away from the traditional paradigm of coherence in the sense of uniformity and consistency (and the related problem of authenticity). It gains center stage for cultural diversity and awareness of the diversity in an organization in the aim of planned change. Culture and brand of a company claim being home base and pair polarity. They determine, despite all the differences as leadership concepts, destination route and structure of the communication of an organization.

Shaping social processes within the development of an organization requires intervention through targeted action and interactions. The action itself has to be understood as an expression of cultural values and norms and in that is an important element for the development of cohesion in the sense of common bond and quality of relationship in organizations.The CCM Navigator©, invented within the framework of this research, combines diagnosis and application as a new management model for a cohesion-oriented brand and organization development. In terms of an iterative relationship between theory and practice Corporate Cohesion Management is based on an interdisciplinary literature research and an empirical case study in the international automotive industry.

Unsicherheiten in der Kommunikation in und zwischen Organisationen

Andreas Drum[9]

Auf Basis der empirischen Ergebnisse einer Studie aus insgesamt drei Industrieunternehmen in Oberbayern, Niederbayern und Oberösterreich analysieren die Autoren Axel Wimmer und Andreas Drum den kommunikativen Arbeitsalltag in Organisationen. Dabei geht es vor allen Dingen um den Anteil unsicherer und unstrukturierter Informationen in der Kommunikation.

Insgesamt wurden 32 Akteure aus den unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen der Organisationen begleitet, 3.073 Kommunikationsereignisse (im Folgenden als Tickets bezeichnet) erfasst und in rund 290 Stunden Begleitungen von den Autoren mit strukturierten Beobachtungsbögen dokumentiert, klassifiziert und ausgewertet.

Als „unsicher“ wurden 8,9% der Kommunikationsereignisse mit 7,0% der Arbeitszeit bewertet. Komplementär dazu, wurden als „unstrukturiert“ 78,9% aller Tickets mit einer Dauer von 76,1% der Arbeitszeit bewertet. Unstrukturiert bedeutet in diesem Zusammenhang, das Kommunikationsereignis sollte eigentlich strukturiert sein und wurde von den Akteuren aber unsicher bzw. unstrukturiert bearbeitet. Als Rückkopplungen, Suchvorgänge oder Medienbruchbewältigung wurden 76,2% der Tickets identifiziert, die insgesamt 72,4% der Arbeitszeit in Anspruch nahmen.

In ausgewählten Beispielen beschreiben die Autoren wie sich die Friktionen, in den von den Autoren modellierten Ebenen der Organisation, methodisch einordnen lassen. Als die fünf Ebenen der Handlungsbedingungen wurden folgende definiert:

- Ebene I „Philosophie, Ethik, Werte“,
- Ebene II „Geschäftsmodell, Strategie, Organisation“,
- Ebene III „Mensch, Maschine, Umwelt“,
- Ebene IV: „Prozesse, Kommunikation, Information“,
- Ebene V: „Wissen, Führung, Management“.

An Hand zweier Beispiele sollen die Ebenen im Abstract verdeutlicht werden. In einer Präsentation können zur Verdeutlichung mehrere Beispiele und weitere Ergebnisse gezeigt werden.

[9] Andreas Drum ist Dissertant am Fachbereich Kommunikationswissenschaft in der Abteilung Public Relations und Unternehmenskommunikation an der Universität Salzburg, Österreich.

Ebene I „Philosophie, Ethik, Werte“ wurde in einem Telefonat zwischen einem Key Account Manager und dem Kunden berührt. Darin ging es um die Gefahr, dass der Interessent an das „kostenlose“ Spezial-Knowhow des Unternehmens kommt und darüber hinaus dieses Spezial-Knowhow in einer Ausschreibung den Wettbewerbern mitgeteilt werden könnte. In der Folge hatte das Telefonat eine Eskalation bei der Geschäftsführung ausgelöst, um die grundsätzliche Frage zu klären: Wie weit leisten wir vor, um den Auftrag zu erhalten? Werden wir ausgebeutet?

Ebene II „Geschäftsmodell, Strategie, Organisation“ wurde in einem Meeting zwischen den beiden Geschäftsführern und dem Vertriebsleiter berührt. Es ging um die richtige Strategie und der Teilnahme neben einem Wettbewerber in einem Bieterverfahren, welches in Auktionsform von einem Kunden in der Automobilindustrie durchgeführt wird. Dabei wurden folgende Fragen behandelt. Welche strategische Rolle spielt der mögliche Neukunde für erhoffte Folgeaufträge in der Zukunft. Welche Informationen waren über das bisherige Bieterverhalten des Wettbewerbers vorhanden? Wie wird der Wettbewerber sich im Bieterverfahren verhalten? Mit welcher Preisstrategie wird in das Bieterverfahren gegangen?

Die Informations- und Kommunikationsqualität spielt nach Ansicht der Autoren die entscheidende Rolle und damit den ausschlaggebenden Faktor im Wettbewerb. Gerade der Umgang mit Komplexität, Perspektivendifferenzen und Unsicherheit erfordert hochgradig dynamisch vernetzte und erregbare Kommunikation zwischen den Akteuren innerhalb der Organisation und zwischen den beteiligten Organisationen.

Organizational discourse and change / stability at KMD

Karl-Heinz Pogner[10]

KMD is a large Danish IT-company and since 2009 owned by EQT (private equity funds) and ATP (capital and pension fund). From being data-center in the public sector and the exclusive IT provider of the Danish municipalities, KMD changed to become an IT provider for public and private customers. The market position changed from a monopoly-like status to a stock company in a very competitive market.

As response to these changes and to the demands of the shareholders in regard to efficiency and productivity, profitability and viability KMD executive management / board initiated a four year change project with the overall objective to ensure a change from a specialist culture to a commercial culture. To achieve these goals the change process should implement new management processes and should help embedding the "New KMD" in order to support "motivation, pride and optimism".

The paper is aiming at investigating the interrelation between the discourse of this cultural change and the change project as a managerial strategy by looking at the "official" change discourse, but also the sense-making processes in the discourse of employees' everyday-work. From a social constructive point of departure we want to study the negotiation of the meaning of change and stability/continuity in KMD not only by looking at the "voices" of management and change agents, but also the "voices" of other key actors, especially at the concerns and ambitions of those affected (and affecting?) change and stability. In KMD's case change is not only a result of a (successful) strategy but also an outcome of (partially competing) discourses about the identity and culture of the organization. "Being evocative and dynamically related, the cultures of an organization can be navigated and negotiated but not controlled" (Batteau 2001, p. 726).

By looking at this 'navigation and negotiation' our multidisciplinary case study of the discourse of change and stability at KMD investigates how change is constructed and how its meaning is negotiated in discourses. It shows how change discourse/s enable and constrain change as strategy and how change discourse/s – at the same time – are constrained and enabled by the strategy.

[10] Karl Heinz Pogner Ph.d is Associate Professors of the Department of Intercultural Communication and Management, Copenhagen Business School, Denmark.

References

Alvesson, M., Kärreman, D. (2000): Taking the linguistic turn in organizational research. In: Journal of Applied Behavioral Science 36 (2): pp. 136-149.

Batteau, A. (2001): Negotiations and ambiguities in the cultures of organizations. American Anthropologist 102 (4): pp. 726-740.

Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., Wailes, N. (2005) (eds.): Discourse and organizational Change. (JOCM special issues). Journal of Organizational Change and Management 18 (1) and 18 (4).

Johansson, C., Heide, M. (2008a): Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. In: Corporate Communications: An International Journal 13, 3: pp. 288-305.

Johansson, C., Heide, M. (2008b) (red.): Kommunikation I förändringsprocesser. Malmö: Liber.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sensemaking. In: Organization Science 16 (4): pp. 409-421.

Adaptierte Kampagnen als Veränderungstreiber: Die Rolle von Werbeagenturen bei der Adaption von Kampagnen

Martin Nielsen[11]

Werbekommunikation, z.B. in der Form einer Werbekampagne, ist traditionell zwar der externen Unternehmenskommunikation zuzuordnen, hat aber zwingend auch interne Anspruchsgruppen als Rezipienten („Autokommunikation"; Christensen 1995). Da Werbekampagnen somit auch auf interne Zielgruppen, vor allem Mitarbeiter, einwirken, konstituieren und verändern sie Identität, Kultur und Prozesse von Unternehmen (Cheney et al. 2011). Bei internationalen Werbekampagnen dürfte die identitäts- und kulturstiftende und -verändernde Rolle noch ausgeprägter sein, da internationale Kampagnen damit beginnen, „dass eine „Lead-Agentur" in ihrem Stammland Anzeigen entwickelt", die dann anschließend „unter Rücksichtnahme auf nationale Besonderheiten in den einzelnen Ländern" adaptiert werden (Burrack/Nöcker 2012, S. 169). Somit kommt der Adaption von Kampagnen in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle zu.

Um zu ermitteln, welche Veränderungsprozesse – bisweilen auch ungewollt und unerkannt – durch den Launch solcher internationaler, adaptierter Kampagnen eingeleitet werden, ist es zunächst unumgänglich, die Prozesse der Adaption von Kampagnen zu erforschen. Hier allerdings ergibt sich eine eklatante Forschungslücke: Die Adaption einer Kampagne lässt sich theoretisch zwischen Marketing- und Übersetzungstheorie ansiedeln, doch sowohl die Marketing- als auch die Übersetzungstheorie machen vor der konkreten Umsetzung der Kampagnen halt. Zwar sind internationales Marketing, internationale Werbung, internationale Kommunikation, internationale Unternehmensführung usw. durchaus teilweise ausgiebig beforschte Bereiche, aber es gibt so gut wie keine empirischen Studien darüber, wie die tatsächlichen Akteure eine Kampagne adaptieren. Wenig ist über die konkrete Adaptionsarbeit zu lesen, sowohl theoretisch als auch vor allem empirisch: Was ist Adaption? Was genau wird adaptiert? Wie lässt sich Kampagnenadaption theoretisch verorten? Diesen Fragen geht der vorliegende Beitrag nach, der unbefangen den konkreten Adaptionsprozessen in Werbeagenturen auf den Grund gehen möchte.

Zur Verfolgung dieser Ziele wurde in einem ersten Anlauf eine explorative Pilotstudie durchgeführt, deren Ergebnisse in diesem Beitrag vorstellt werden. Methodologisch ist die Studie in der qualitativen Forschung verortet, konkret wurde bei der Datenerhebung

[11] Dr. Martin Nielsen ist Associate Professor am Institut für Wirtschaftskommunikation der Universität Aarhus, Dänemark.

die Methode des Experteninterviews und bei der Datenauswertung die qualitative Inhaltsanalyse eingesetzt (Gläser/Laudel 2010).

Als empirische Basis dient ein kleines Korpus von Interviews über Kampagnenadaption in drei Hamburger Werbeagenturen, wobei Hamburg wegen seiner Stellung als eine der Werbehauptstädte, wenn nicht die Werbehauptstadt Deutschlands, ausgewählt wurde. Insgesamt liegen etwa 3½ Stunden Interviewmaterial transkribiert vor.

Unter den etlichen Desideraten der empirischen und theoretischen Werbekommunikationsforschung (Nielsen, i.Dr.), ist die Adaption von Kampagnen in Zeiten der zunehmenden Globalisierung und der sich beschleunigenden Veränderungszyklen sicherlich mit das dringlichste. Deshalb ist es von hoher Relevanz, die operativen, taktischen und strategischen Überlegungen zu hinterleuchten, die der Adaption von Kampagnen vorausgehen. Die Erforschung der Praktiken, Prozesse und Strukturen hinter der Kampagnenadaption sind die Voraussetzung für die Erkenntnis von denjenigen Veränderungsprozessen, die durch ebenjene Kampagnen in Unternehmen und deren Umfeld eingeleitet werden.

Literaturverzeichnis

Burrack, H., Nöcker, R. (2012): Vom Pitch zum Award. Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche. 2. Aufl.. Frankfurt a.M.: Frankfurt Allgemeine Buch.

Cheney, G., Christensen, L.Th., Zorn, Th.E.Jr., Ganesh, S. (2011): Organizational Communication in an Age of Globalization. 2nd edition. Long Grove (IL): Waveland.

Christensen, L.Th. (1995): Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture. In: Organization Studies 16 (4), pp. 651-672.

Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag.

Nielsen, M. (in Druck): Werbekommunikation kulturkontrastiv. In: Janich, N. (Hrsg.): Handbuch Werbekommunikation. Sprachwissenschaftliche und interdisziplinäre Zugänge. Tübingen: Narr Francke Attempto (UTB Uni-Taschenbücher Band).

Die Rede vom Wandel in der Online-PR – Eine kritische Evaluation und Revision derzeitiger Umbruchsrhetorik

Peter Winkler[12]

Ausrufungen medialen und sozialen Wandels sind in aktuellen Diskussionen der Online-PR allgegenwärtig. Auch wenn vor überzogener Relevanzsteigerungsrhetorik gewarnt wird (Schultz/Wehmeier 2011), kann sich diese Rhetorik in der Praxis als wirkungsvoll erweisen (Czarniawska/Joerges 1996). Ziel ist deshalb 1) diese Rhetorik einer kritischen Evaluation zu unterziehen, 2) einen alternativen Deutungsrahmen a) medialen, b) sozialen und c) kulturellen Wandels zu skizzieren und 3) Ableitungen für die PR anzustellen.

1) Gängige Argumentationen des Wandels in der PR verlaufen verkürzt: Medialer Wandel wird technizistisch argumentiert (Eisenegger 2008), während konkrete Nutzung unterberücksichtigt bleibt. Struktureller Wandel wird über diffuse Netzwerkmetaphorik argumentiert, die eklektisch auf soziologische, ökonomische und technische Konzepte rückgreift (Castells 2011). Kultureller Wandel spricht von einer Partizipationskultur, in der Formen deliberativer, kooperativer und wertschöpfender Mediennutzung undifferenziert nebeneinander stehen (Beer/Burrows 2010).

2) Um diese Verkürzungen zu überwinden, wird eine alternative Sicht vorgeschlagen. Als Ausgangspunkt dient die Annahme eines ko-evolutionären medialen und sozialen Wandels von einer massenmedial konstituierten Moderne zu einer computerbasierten, nächsten Gesellschaft (Baecker 2007), die von je anderen Ambivalenzen geprägt sind. Diese Annahme wird durch weitere Theoriebezüge für hiesige Zwecke nutzbar gemacht:

2a) Für medialen Wandel lässt sich anhand konstruktivistischer Techniktheorien (Bijker et al. 1987) zeigen, dass massenmediale und computervermittelte Kommunikation von unterschiedlichen Ambivalenzen geprägt sind: So arbeiten sich massenmediale Ansätze an einer Grundspannung zwischen dem technischen Code (Feenberg 1995) als Machtexpansionsmedium und nachfrageseitigem Aufklärungsanspruch ab (Enzensberger 1970). Onlinekommunikation hingegen dominiert ein technischer Code der Offenheit und Vernetzung (Flanagin et al. 2010); Ambivalenz ergibt sich dadurch, dass Relevanz und Orientierung mittels Algorithmen in der Hand weniger Schlüsselakteure geschaffen werden (Rogers 2005).

[12] Mag. Peter Winkler ist Forschungsmitarbeiter am Institut für Kommunikation, Marketing & Sales der FHWien, Wien, Österreich.

2b) Damit geht ein struktureller Wandel einher: So erklären sich Systeme der Moderne aus einer euklidischen Metaperspektive auf Teile und Ganzes (Law/Urry 2003). Deren Hauptambivalenz besteht zwischen funktionaler Spezialisierung und Integration. Netzwerke der nächsten Gesellschaft prägen laut relationaler Soziologie (Fuhse/Mützel 2010) andere Spannungen: Bei Netzwerken handelt es sich um Beziehungsgeflechte zwischen heterogenen organisationalen und individuellen Adressen (Bommes/Tacke 2011). Deren steigende Relevanz ergibt sich aus der exponentiellen Zunahme an medialer Adressierbarkeit sowie funktional querliegenden Interessens- und Problemlagen. Netzwerke sind sozial, sachlich und zeitlich unbestimmt, können aber Ordnungen ausbilden. Diese folgen aber nicht notwendigerweise funktionaler Logik oder rationaler Aushandlung, sondern können auch von reinem Nutzenkalkül, Fanatismus und Protest geprägt sein (Hutter 2007).

2c) Dies schlägt sich auch auf kultureller Ebene nieder: Das kulturelle Selbstverständnis der Moderne ist geprägt von Ambivalenzen zwischen Selbst- und Fremdbild und dem Streben nach konsistenter Identität. Kulturen der Postmoderne scheinen eher von flexibler Adaption, Netzwerkwechsel und wechselseitigen Kontrollbestrebungen geprägt (Baecker 2007). Selbstbeschreibung erfolgt weniger aus einer euklidischen sondern oligoptischen (Latour 2005), d.h. hochaggregierten, temporären Warte.

3) Dies legt eine Revision der PR nahe: Moderne PR ist prägt vom Streben nach einem stabilen, konsistenten öffentlichen Image. Die zentrale Ambivalenz ergibt sich zwischen instrumentellem Steuerungsanspruch und partizipativer Entscheidungsfindung (Grunig/Hunt 1984), wobei in beiden Fällen vor allem auf Massenmedien – entweder in ihrem persuasiven bzw. deliberativen Potential – rückgegriffen wird. Onlinekommunikation hat andere Vorzeichen: Hier stehen partizipative neben egoistischen und antagonistischen Geltungsansprüchen; Masseneffekte folgen weniger Diskurslogiken als technischen Aggregationseffekten (Geiger 2009); Und Themenentwicklungen münden selten in Stabilität oder Konsens, sondern vor allem in Fragmentierung (Sunstein 2008). Damit ergibt sich für die Online-PR ein neuer Fokus: Nicht mehr langfristige Stabilität sondern die Herstellung instantaner Situationseinschätzung in wechselnden Netzwerkbeziehungen steht im Vordergrund. Instrumentelle Zugänge setzen dabei vor allem auf Aggregation, Analyse und Monitoring von Metadaten. Für partizipative Zugänge wiederum kann mit Bezug auf das postmoderne Konzept des agonistischen Pluralismus (Mouffe 2005) vermutet werden, dass Dialog nicht mehr vornehmlich der rationalen Konsensfindung, sondern vor allem wechselseitiger Einschätzbarkeit und Orientierung in undurchsichtigen Problemlagen dient (Calton/Payne 2003).

Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bijker, W.E., Hughes, T.P., Pinch, T.J. (Hrsg., 1987): The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, Mass: The MIT Press.

Bommes, M., Tacke, V. (2011): Das Allgemeine und das Besondere der Netzwerke In: Bommes, M., Tacke. V. (Hrsg.): Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden: VS. S. 89-118.

Beer, D., Burrows, R. (2010): Consumption, Prosumption and Partiticipatory Web Culture. Journal of Consumer Culture. 10/3. pp. 3-12.

Calton, J.M., Payne, S. (2003): Coping With Paradox. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems. Business & Society. 42/1. pp. 7-42.

Castells, M. (2011): Introduction to the Workshop: The Promise of Network Theory. International Journal of Communication. 5. S. 794-795.

Czarniawska, B., Joerges, B. (1996): Travel of Ideas. In: Czarniawska B., Sevón, G. (Hrsg.): Translating Organizational Change. Berlin: deGruyter. pp. 13-48.

Eisenegger, M. (2008): Blogomanie und Blogophobie – Organisationskommunikation im Sog technizistischer Argumentation. In: Thimm, C., Wehmeier, S. (Hrsg.): Organisationskommunikation Online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Frankfurt am Main: Peter Lang. S. 37-59.

Enzensberger, H.M. (1970): Baukasten zu einer Theorie der Medien. In: Kursbuch 20. S. 159-186.

Feenberg, A. (1995): Alternative Modernity: The Technical Turn in Philosophy and Social Theory. Berkeley, CA: University of California Press.

Flanagin, J. A., Flanagin C., Flanagin J. (2010): Technical Code and Social Construction of the Internet. In: New Media and Society. 12 (2). pp. 179-196.

Fuhse, J., Mützel, S (Hrsg.) (2010): Relationale Soziologie: Zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS.

Geiger, R.S. (2009): Does Habermas Understand the Internet? The Algorithmic Construction of the Blogo/Public Spere. Gnovis. 12/22. pp. 1-28.

Grunig, J.E., Hunt, T.T. (1984): Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hutter, M. (2007): Are Markets Like Protest Movements? A Theoretical Appraisal of Valuation Systems. In: Soziale Systeme. 13/1&2. pp. 32-45.

Latour, B. (2005): Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford: Oxford University Press.

Law, J., Urry, J. (2003): Enacting the Social. Economy & Society. 33/3, pp. 390-410.

Mouffe, C. (2005): On the Political. London: Routledge.

Rogers, R. (2005): Information Politics on the Web. Cambridge, Mass: The MIT Press.

Schultz, F., Wehmeier, St. (2011): Medieninnovationsdiskurse. Zur Bedeutung von Online Relations in wissenschaftlicher Theoriebildung und Beratungspraxis. In: Wolling, J., Schumann, C., Will, A. (Hrsg.): Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern. München: UVK. S. 67-88.

Sunstein, C.R. (2008): Neither Habermas nor Hayek. Public Choice. 134/1&2. pp. 87-95.

White, H.C. (2008): Identity and Control. How Social Formations Emerge. Princeton: Princeton University Press.

Social Media: Vom Kommunikationsrisiko zum Instrument der Krisenkommunikation in der Organisationskommunikation

Silvia Ettl-Huber, Michael Roither[13]

Betrachtet man die Forschungsaktivitäten zum Thema Social Media im Bereich der Organisations-/Unternehmenskommunikation so scheint es, dass derzeit kein Themenfeld von so hoher Relevanz ist wie dieses. Insbesondere die Studierenden widmen sich in zahlreichen Abschlussarbeiten der Fragestellung wie Social Media in der Organisationskommunikation eingesetzt werden können. Die Kommunikationsprakter/innen (Kommunikationsagenturen, Unternehmenskommunikation,…) sind oft bei weitem weniger angetan von diesem Thema, wobei auch die europäischen Kommunikationsprofessionalist/innen der Frage der Integration von digitalen und sozialen Medien höchste Priorität einräumen. Die Bedeutungszuschreibung sinkt aber gegenüber den beiden Vorjahren leicht (Zerfass et.al 2012). Unbestritten aber ist die Relevanz, welche Social Media im Bereich Krisenkommunikation zugeschrieben wird. Dabei ist die Rolle von Social Media in zweifacher Hinsicht interessant. Zum einen als „Ort" der Entstehung von Krisen, zum anderen als „Ort" des Krisenhandlings – als Instrument der Krisenkommunikation.

Als Beispiel für eine Krise, die erstmals ihren Ursprung im Internet hatte, gilt das US-amerikanische Unternehmen Intel. Ein Mathematik-Professor aus Virginia hatte im Jahre 1994 seine Meinung über einen fehlerhaften Intel Pentium Chip der Firma in ein Internet-Forum geschrieben. Die Reaktion darauf war so intensiv, dass die Massenmedien das Thema aufgriffen. Intel wurde durch den öffentlichen Druck gezwungen, den Chip zurückzurufen. Wesentlich an diesem Fall war der Lerneffekt, in welcher Stärke und vor allem Plötzlichkeit solche Krisen auftauchen (Töpfer 1999).

Analysiert man die vom Kieler Institut für Krisenforschung „Krisennavigator" seit Mitte der 1990er Jahre dokumentierten Krisenfälle, so ist jeder vierte Fall direkt oder indirekt mit dem Internet verbunden. Weitere Beispiele für Kommunikationskrisen, die explizit über Social Media entstanden, sind das auf Youtube publizierte und von Greenpeace parodierte Imagevideo des Energiekonzerns RWE, der Fall der zerbrochenen Gitarre durch das rüde Handling des Gepäcktransportes bei der US-amerikanischen Flugunternehmen United Airlines, die Bekanntmachung der als überzogen bewerteten Forderung für Markenrechtsverletzung durch den Bekleidungshersteller Jack Wolfskin.

[13] Dr. Silvia Ettl-Huber ist wissenschaftliche Projektleiterin am Zentrum für Journalismus und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems. Dr. Michael Roither ist Leiter des Zentrums für Journalismus und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems, Österreich.

Als Instrument der Krisenkommunikation schreiben Social Media ebenfalls neue „Gesetze“. So haben sie die Länge des Handlungsspielraumes von der Krisenwahrnehmung bis zum Krisenausbruch wesentlich verkürzt. Daher ist es heute entscheidend, Krisen so früh wie möglich wahrzunehmen, um so die Handlungsspielräume zu vergrößern. Die klassischen Krisenphasen wie potenzieller, latenter, akuter und nachkritischer Krisenphase (Heath/O´Hair 2011, S. 31) rücken zeitlich immer stärker zusammen. Die Rolle der Krisendiagnose und des Social Media Monitorings werden zusehends größer.

Der hier vorgeschlagene Beitrag beschäftigt sich – ausgehend von den oben skizzierten Krisen, die über Social Media entstehen – mit dem Thema der Krisenkommunikation über Social Media. Im Zentrum stehen Fragen: Nach der Prävention und der Bearbeitung von Social Media Krisen ebenso wie die Frage der kommunikativen Möglichkeiten, welche Social Media in der Krisenkommunikation nutzen. Die Frage der passiven Krisenprävention in Social Media wird ebenso gestellt wie jene nach der aktiven Nutzung von Social Media zur kommunikativen Krisenbearbeitung. Darüber hinaus gibt es zentrale Maßnahmen, welche Unternehmen in der Krisenkommunikation via Social Media treffen können. Dazu gehört das präventive Issue Management ebenso wie die Produktion von Darksites oder der Aufbau eines professionellen Social Media Monitorings. Empirisch stützt sich der Beitrag auf die Metaanalyse von sieben ExpertInneninterviews mit Kommunikationsprofis aus der Krisenkommunikation (davon fünf aus der Unternehmenskommunikation von Adidas, Greenpeace, Otto, BMW und BASF und zwei externen Krisenkommunikationsberatern), sowie einer Fallanalyse der durch das Institut Krisennavigator in den letzten Jahren dokumentierten Krisenfälle.

Literaturverzeichnis

Heath, R., O’Hair, H.D. (2010): Handbook of Risk and Crisis Communication. New York: Routledge.

Töpfer, A. (1999): Rechenfehler im Pentium-Prozessor von Intel im Sommer 1994; http://www.krisenkommunikation.info/Rechenfehler-im-Pentium-Prozessor-von Intel-im-Sommer-1994.163.0.html?&no_cache=1&sword_list[]=pentium, Zugriff am 09.07.2012.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. (2012): European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA.

Vertrauensbildende Kommunikation von Banken in der Krise am Beispiel der Schweizer Grossbanken UBS und CS

Nicole Rosenberger, Regine Wieder[14]

Forschungsthema: In den Jahren vor 2006 war das Bankengeschäft weltweit fast ausnahmslos von Erfolg geprägt. Zwischen den Jahren 2007 und 2009 erschütterte die Finanzkrise den gesamten Sektor und führte neben immenser Wertvernichtung auch dazu, dass renommierte Finanzinstitute, wenn überhaupt, nur mit Hilfe enormer staatlicher Mittel überleben konnten. In der Folge kam es international zu neuen, strengeren Regulierungsvorschriften. Wurden in den Jahren vor der Krise die Risiken des Bankengeschäfts primär als Chancen wahrgenommen, so fand ab dem Jahre 2007 ein Paradigmenwechsel statt. Aufgrund einer breiten und kritischen Medienberichterstattung wird heute die öffentliche Wahrnehmung von den Schattenseiten der Bankrisiken dominiert. Das eigentliche Bankengeschäft wird nicht nur mit möglichen Verlusten assoziiert, sondern auch die Banken selbst werden als volkswirtschaftliche Bedrohung wahrgenommen. Somit ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Vermögensverwaltung, nämlich die Glaubwürdigkeit der Banken, an sich in Frage gestellt.

Die Banken sind daher herausgefordert, im Rahmen eines Change-Prozesses ein neues Risikomanagement zu etablieren, dieses ihren Stakeholdern verständlich und glaubwürdig zu kommunizieren und so verlorenes Vertrauen wiederzuerlangen. Im Fall des Bankenplatzes Schweiz ist dieser Prozess zusätzlich erschwert, da das Schweizer Bankgeheimnis aufgrund internationalen Drucks seit Ende 2008 zunehmend erodiert und die Banken gefordert sind, sich in einem volatilen Umfeld neu zu positionieren. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie Banken durch Kommunikation auch in Zeiten von Unsicherheit und finanziellen Verlusten vertrauensbildend wirken können. Der Zusammenhang von institutionalisierter Organisationskommunikation und Vertrauensbildung in Veränderungssituationen im Finanzdienstleistungsbereich ist Gegenstand eines langfristig angelegten Forschungsprojekts der Autorinnen. An der Tagung werden die Ergebnisse einer explorativen Studie vorgestellt, die sich auf die beiden Schweizer Grossbanken UBS und Crédit Suisse konzentriert.

Konkrete Untersuchung und Inhalt des Konferenzbeitrags: An den Beispielen von UBS und Crédit Suisse wird aufgezeigt, wie Banken versuchen, mittels Texten in Ge-

[14] Prof. Dr. Nicole Rosenberger leitet den Lehrstuhl Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW; Dr. Regine Wieder ist Dozentin für Organisationskommunikation und Wissenschaftstheorie am Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Schweiz.

schäftsberichten das Vertrauen der Stakeholder in die Organisation und ihr Geschäft in Krisenzeiten zu erhalten und zu stärken. Konkret dargelegt wird, wie in den Ausgaben der Jahre 2006 bis 2011 folgende Themen formuliert werden: 1. der von aussen gesteuerte und von den einzelnen Banken kaum beeinflussbare Wandel, 2. der Umgang mit den neuen Risiken – vor allem den Unsicherheiten im Marktumfeld, 3. die Positionierung der Banken inmitten der Unsicherheiten sowie 4. ihre strategische Ausrichtung. Ebenso wird präsentiert, wie die beiden Organisationen versuchen, trotz Krise und zum Teil grosser Verluste ihre Stärken sprachlich zum Ausdruck zu bringen.

Empirische Basis und Methode: Geschäftsberichte sind für die o.g. Problemstellung relevant, da sie nicht nur einen Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr, sondern auch einen Ausblick auf die zukünftige Unternehmensentwicklung geben. Die stringente und nachvollziehbare Verknüpfung von Vergangenem und Zukünftigem ist eine wichtige Grundlage für den Aufbau von Vertrauen bei den Stakeholdern. Zudem ist der Geschäftsbericht eines der zentralen Kommunikationsmittel, um Unternehmensidentität darzustellen und damit imagebildend zu wirken. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden die dem Kennzahlen-Teil vorgelagerten Kapitel sprachwissenschaftlich untersucht. Kategorien der Analyse sind Argumentationsstrategien, rhetorische Figuren wie Metaphern oder Euphemismen sowie grammatikalische Muster wie Modus oder genus verbi.

Einordnung in die wissenschaftliche Diskussion: Der wissenschaftliche Diskurs zu den Mechanismen der vertrauensbildenden Kommunikation orientiert sich primär am Stakeholder-Management-Ansatz. Gemäss diesem sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihre Stakeholder materielle, mentale und soziale Ressourcen zur Verfügung stellen (Meckel/Schmid 2008, Sachs/Rühli 2011). Dies tun sie nur, weil sie darauf vertrauen, dass die Organisation ihre Erwartungen erfüllt. Voraussetzung für die Vertrauensbildung ist eine eindeutige Positionierung von Organisationen in Markt und Gesellschaft über die Vermittlung der Organisationsidentität (Herger 2006, Niederhäuser/Rosenberger 2011). Die Kommunikationswissenschaft hat sich bisher mehrheitlich damit auseinandergesetzt, wie Glaubwürdigkeit durch konsistente Inhalte und reziproke Gestaltung der Stakeholder-Beziehung erreicht werden kann. Das Potenzial linguistischer Dimensionen identitätsvermittelnder und vertrauensbildender Kommunikation blieb weitgehend unberücksichtigt.

Literaturverzeichnis

Herger, N. (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität-Marke-Image-Reputation. Wiesbaden.

Meckel, M., Schmid, B.F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden.

Niederhäuser, M., Rosenberger, N. (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele. Wiesbaden.

Obermeier, O.-P. (1999): Die Kunst der Risikokommunikation. München.

Sachs, S., Rühli, E. (2011): Stakeholders Matter. A New Paradigm for Strategy in Society. Cambridge.

Aktionärsinformation und -kommunikation in der Finanz- und Wirtschaftskrise am Beispiel börsennotierter österreichischer Gesellschaften

Christian Szücs[15]

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hält Europa und die Welt weiter fest im Griff. Meldungen über ein mögliches Ende des Euros oder ein mögliches Ausscheiden von Mitgliedern aus der Eurozone mehren sich. Zudem hat die Verunsicherung an den internationalen Kapitalmärkten auf breite Bevölkerungsschichten durchgeschlagen. „Häuslebauer" fürchten, aufgenommene Kredite nicht zurückzahlen zu können – insbesondere wenn es sich um endfällige Fremdwährungskredite mit Tilgungsträgern handelt. Andere haben ihren Traum vom Eigenheim bis auf weiteres ad acta gelegt. Zur Erhöhung der Einnahmen drehen einige Staaten an der Steuerschraube; in den am stärksten von der Krise gebeutelten Staaten wird oftmals die Mehrwertsteuer erhöht.

Wie nicht-börsenotierte Gesellschaften sind börsenotierte Gesellschaften von der Finanz- und Wirtschaftskrise durch das sich verlangsamende, zum Teil sogar rückläufige (=negative) Wirtschaftswachstum getroffen. Pauschal betrachtet nimmt die Innenfinanzierungskraft der Gesellschaften ab. Im Gegensatz zu nicht börsenotierten Gesellschaften hängt die Außenfinanzierung bei börsenotierten Gesellschaften stark vom Kapitalmarkt ab. Turbulenzen am Kapitalmarkt bringen börsenotierte Gesellschaften in Schwierigkeiten oder können dies zumindest tun.

Von Seiten der Wissenschaft und der Praxis werden Information und Kommunikation nun als zentrale Faktoren betrachtet, um solche (Kapital-)Marktkrisen nicht zu existenzbedrohenden Unternehmenskrisen werden zu lassen. Können negative Auswirkungen einer Marktkrise auf ein Unternehmen möglicherweise auch nicht zur Gänze verhindert werden, so sollen diese doch soweit als möglich abgemildert werden.

Der vorliegende Beitrag untersucht, wie die Aktionärsinformation und -kommunikation bei börsenotierten österreichischen Gesellschaften in der Finanz- und Wirtschaftskrise geschieht. Daher wird eine E-Mail-Befragung sämtlicher an der Wiener Börse notierter österreichischer Gesellschaften im Zeitraum August bis September 2012 durchgeführt. Gefragt wird einerseits nach dem Informations- und Kommunikationsverhalten der Gesellschaften selbst, anderseits nach den von den Gesellschaften wahrgenommenen Veränderungen im Informations- und Kommunikationsverhaltens der Aktionäre.

[15] Prof. (FH) MMMag. Dr. Christian Szücs ist Jurist, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler.

Zu beachten dabei ist, dass es „den“ Aktionär im eigentlichen Sinne nicht gibt. Die Praxis differenziert zwischen institutionellem Anleger und Privatanleger. Aufgezeigt werden soll, wie diese beiden Gruppen grundsätzlich bedient werden und welche Änderungen – etwa in der Wahl des Kanals (Mediums) oder in der Häufigkeit – sich durch eine Krise ergeben haben und/oder ergeben können.

Der Beitrag verfolgt einen interdisziplinären Ansatz. Neben der Betriebswirtschaftslehre (insb. Finanzmanagement) und der Kommunikationswissenschaft spielen in nicht unbedeutendem Ausmaß die Rechtswissenschaften herein. Rechtliche Rahmenbedingungen sehen nämlich eine Reihe von Pflichtveröffentlichungen für börsenotierte Gesellschaften vor. In der Krise sind die Bestimmungen über die sog. Ad-hoc-Publizität von besonderer Bedeutung: Kursrelevante Tatsachen müssen grundsätzlich sofort und allen mitgeteilt werden, eine Bevorzugung einzelner (Gruppen) ist nicht erlaubt. Dies führt zu einer partiellen Zurückhaltung der Gesellschaften in der persönlichen Kommunikation und zwar zu einer Zeit, wo das Involvement und der Informationsbedarf des einzelnen Aktionärs besonders groß sind.

Literaturverzeichnis

Braun, L. (2003): Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt. Wolfratshausen: Going Public Media (DIRK-Forschungsreihe. Band 1).

Heinze, J. (2010): Die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen von Unternehmen. München: Going Public Media (DIRK-Forschungsreihe. Band 16).

Höbel, P., Hofmann, Th. (2009): Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation? In: Kirchhoff, K.R., Piwinger, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. 2. Aufl.. Wiesbaden: Gabler, S. 311-328.

Janik, A. (2002): Investor Relations und Unternehmenskommunikation. Kommunikationswissenschaftliche Analysen und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Peters, J. (2001): Investor Relations in der Unternehmenskrise, in: Achleitner, A.K., Bassen, A. (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt. Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 745-752.

Zetzsche, D. (2006): Aktionärsinformation in der börsennotierten Aktiengesellschaft. Köln u.a.: Heymann (Abhandlungen zum deutschen und europäischen Handels und Wirtschaftsrecht. Band 153).

Risiko- und Reputationsschutz durch Compliance-Kommunikation

Lars Rademacher, Andreas Köhler[16]

Die Diskussion über Compliance in Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren dominiert von Fragen technologischer und juristischer Natur. Die Auswirkungen auf die Reputation wurden dabei lange Zeit ignoriert. Aber mit der ökonomischen Krise wurde auch zunehmend kritisch die Rolle von Compliance als Führungskonzept, Bestandteil der langfristigen Markenbildung, des Risikomanagements und des Reputationsmanagements von Unternehmen ins Blickfeld gerückt. Letztendlich brauchte es aber Skandale wie die um Volkswagen, Siemens oder diverse andere Blue-Chip-Unternehmen, um den zunehmenden Einfluss von Compliance-Fragen auf die Unternehmensreputation in Krisensituationen wahrzunehmen. Dabei kann eine strategische Compliance-Kommunikation als Element der Risikokommunikation zur Vermeidung solcher Krisen beitragen, u.a. durch Fraud-Prevention-Maßnahmen (Biegelman/Bartow 2006; Dombrowski 1991, S. 67; Baumgärtner 2005, S. 74f.). Heute ernten Firmen wie Siemens Applaus für ihren strikten Kurs bei der Bekämpfung von Korruption und dem Ausbau der Transparenz-Standards. Zudem wurde ein neuer und offensiverer Ansatz der Compliance-Kommunikation verfolgt.

Betrachtet man dieses Trend aus historischer Perspektive, erscheint die Situation komplexer: Das Werte-Management und die Unternehmensethik haben unterschiedliche Traditionen in anglo-amerikanischen und in europäischen Ländern. Während die Idee einer gesellschaftlichen „licence to operate“ in der anglo-amerikanischen Tradition durchaus verankert ist, folgen europäische Unternehmen noch stärker der Idee, dass regelkonformes Verhalten und die Produktion qualitativer Waren den wesentlichen Legitimationshintergrund liefern. Diese Traditionen haben Nebeneffekte auf die Wahrnehmung von Führung und Compliance bei der Herstellung und Erhaltung von Unternehmensreputation.

Nach dem Enron-Fall wurden viele traditionelle Führungskonzepte diskutiert, speziell die Prinzipal-Agent-Theorie stand im Verdacht, eher Teil des Problems zu sein, als Teil der Lösung (Clarke 2004, S. 19, 26). Angesichts dessen müssen alternative Konzepte diskutiert werden.

[16] Prof. Dr. Lars Rademacher ist stellv. Leiter der Studiengangs Medienmanagement am Campus München der MHMK; Andreas Köhler, M.A. ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Studiengang Journalistik am Campus Köln der MHMK, Deutschland.

Hinzu kommt, dass unter dem Gesichtspunkt des nachhaltigen Wirtschaftens Fair-Value-Konzepte erkennbar werden, in deren Folge Modelle mit Effekten auf Unternehmensprognose, Risikomanagement und kurzfristigem Rating, entstehen.

Sind dies nur Positionen der wissenschaftlichen Theoriebildung? Oder stimmen Compliance-Verantwortliche zu? Und wenn ja, in welchem Ausmaß? Und welche Konsequenzen leiten sie daraus ab?

Dieser Beitrag tritt an, den aktuellen Stand der Diskussion unter Compliance-Verantwortlichen in Deutschland zu erfassen und ein Modell zur Rolle der Compliance in Markenbildung, Reputationsmanagement und Risikokommunikation vorzuschlagen. Ein besonderer Fokus liegt auf den potentiell unterschiedlichen Compliance-Konzepten in börsennotierten Unternehmen, Firmen die nicht an der Börse gelistet sind und Unternehmen im Familienbesitz. Wir nehmen an, dass börsennotierte Unternehmen ganz eindeutig Reputationsziele mit ihrer Compliance-Kommunikation verfolgen, während Unternehmen im Familienbesitz sich stärker auf die Einhaltung rechtlicher Vorschriften beschränken.

Methodischer Ansatz: Der Beitrag stellt einen Zusammenhang zwischen den im Unternehmn vertretenen Management-Konzepten und der Wahrnehmung von Compliance her. Auf der Analyse neuerer Forschungsarbeiten zu Risikokommunikation, Unternehmensführung, Compliance und Wertemanagement basierend wird ein Forschungsdesign entwickelt, das mithilfe einer einer Online-Befragung von mehr als 250 Compliance-Verantwortlichen aus Deutschland und zehn persönlichen Interviews mit Compliance-Verantwortlichen geprüft wird.

Diese Studie wurde aus einem größeren Projekt zur Funktionsweise des Corporate Brand Management ausgegliedert. In einer weiteren Stufe – geplant für das Jahr 2013 – sollen die Ergebnisse dieser Erhebung mit einer Befragung unter Finanz-Analysten verglichen werden.

Erwartete Ergebnisse: Das Ziel ist, eine Typologie in Form einer Matrix vorzustellen, die zeigt wie umfassend oder linitiert aktuelle Konzepte der Compliance-Kommunikation sind – unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Bedeutung für Führungskonzepte, Risikokommunikation, Kommunikationsstrategie und langfristige, kurzfristige und mittelfristigen Perspektivender Unternehmensstrategie. Unterschiedliche Unterstützung-stypen zu unfassenden oder eher begrenzten Compliance-Konzepten werden aufgezeigt, um eine Typisierung von „Compliance-Schulen“ zu ermöglichen.

Wir sind überzeugt, dass Compliance nicht als starrer Gegenstand, sondern als Bewegung heterogener Ideen und Konzepte beschrieben werden muss. Der Ansatz, der in

diesem Beitrag dargelegt wird, ermöglicht die Beschreibung eines Status Quo verschiedener Compliance-Sichtweisen und deren Nutzen für das (Risiko-) Management in der Praxis.

Abschließend werden die Ergebnisse der Studie im letzten Kapitel im Spiegel verschiedener Compliance- und Führungskonzepte diskutiert, z.B. Theorien zum sozialen Kapital, wissensbasierter Wirtschaft, Nachhaltigkeitstheorie und politischen Ökonomie. Diese Aspekte werden in ein Markenführungssystem integriert, welches unterschiedliche Stufen der „Organisation-Stakeholder-Integration“ (Schultz et al. 2005) widerspiegelt.

Literaturverzeichnis

Baumgärtner, N. (2005): Risiko und Krisenkommunikation: Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie. Hut: München

Biegelman, M., Bartow, J. (2006): Executive roadmap to fraud prevention and international control: creating a culture of compliance. Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey.

Clarke, T. (2004): Theories of Governance – Reconceptualizing Corporate Governance Theory after the Enron Experience, Theories of Corporate Governance. The philosophical foundations of Corporate Governance. In: Clarke, T. (ed). Routledge Oxon/New York, pp. 1-30.

Dombrowski, W. (1991): Krisenkommunikation: Problemstand, Fallstudien und Empfehlungen, Jülich.

Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J. (1994): A model of reputation building and destruction. In: Journal of Business Research, Vol. 31, No 1, pp. 23-31.

Hugger, H. (2011): Rechtssystem aus Überzeugung. Zwei für alle Fälle. Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von Journalisten und Kommunikatoren. In: H. Möhrle, K. Schulte (eds). FAZ Institut: Frankfurt.

Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, F.F. (2005): Corporate Branding: Purpose People Process, Copenhagen Business School Copenhagen.

Von der Crone, H.C., Vetsch, J. (2009): Reputation and regulation, Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21st century. In: J. Klewes/R. Wreschniok (eds). Springer: Berlin/Heidelberg. pp. 179-195.

Building up trust in good times and in bad times

Marianne Grove Ditlevsen[17]

Investor relations (IR) is "a strategic management responsibility that integrates finance, communication, marketing, and securities law compliance in order to enable the most effective two-way communication between a company, the financial community, and other constituencies, which ultimately contributes to a company's securities achieving fair valuations" (NIRI, 2011 [2003]). Being a strategic management responsibility, IR is turned into more than an operational function in a company and becomes a matter of top level management and thus a critical part of corporate strategy (e.g. Ryan & Jacobs 2005). The objective of IR is not to push up the equity value (cf. Nielsen & Bukh 2010) but to achieve a "fair valuation" (cf. definition above). In this way a company can gain stakeholder credibility and trust which is crucial when operating in a financial market because it like any other market does not run on money, but on trust (cf. Nell Minow, an influential corporate governance expert and editor of The Corporate Library, in Allen 2002: 210). Due to contextual factors like the internationalization of trade in securities, an increase of (inter-)national regulations on financial disclosure, an increase of individual shareholders for publicly held companies, and an increase of the power of institutional investors, IR has become increasingly important and has even been called "one of the fastest growing areas of corporate communication" (Dolphin 2004: 5). From a communication perspective IR primarily serves the purpose to give a true and a fair view of the state of the company's affairs. However, this is more than the dissemination of financial information. It is also about making the company attractive to potential and actual investors by telling its equity story, in which the company's successes and the investment potential of its shares are displayed in order to give an impression of its ability to succeed in the future – in a trustworthy way that is. So, building up trust is the pivotal point for IR.

As is well known, today's business environment is characterized by a large degree of change, uncertainty, and risk. And where the financial markets are concerned, the stakeholder attitude towards the market players, such as companies as investment objects, is characterized by distrust and caution. Under these circumstances, it must be considered a very challenging task to build up trust.

Following this, it is the aim of this paper to demonstrate how IR communication is shaped differently to build up trust under different contextual and situational circum-

[17] Marianne Grove Ditlevsen is associate professor at the Department of Business Communication, Business and Social Sciences, Aarhus University, Denmark.

stances. The presentation is based on a discourse analysis of the full-year result presentations from 2008 and 2011, respectively, by the Danish company Vestas, which is the largest wind turbine company in the world. After many successfull years, Vestas disappointed the financial market with the results for the financial year 2011 which made the share price drop dramatically from a high 692 in August 2008 to a low 40,72 in May 2012. This makes it interesting to see how Vestas has reacted communicatively in response to its challenging situation with the aim to build up trust.

References

Allen, C.E. (2002): Building mountains in a flat landscape: investor relations in the post-Enron era. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, No. 4, pp. 206-211.

Dolphin, R.R. (2004): The strategic role of investor relations. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9, No. 1, pp. 25-42.

Nielsen, Ch., Bukh, P.N. (2010): Investor relations. Kommunikation med strategien som udgangspunkt. In: Merkelsen, H. (ed.): Håndbog i strategisk Public Relations. Samfundslitteratur: Frederiksberg. pp. 179-196.

NIRI (National Investor Relations Institute) (2011[2003]): About us. Retrieved from http://www.niri.org/FunctionalMenu/About.aspx, 18.10.2011.

Ryan, T.M., Jacobs, C. (2005): Using Investor Relations to Maximize Equity Valuation, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.

Zur Bewältigung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten in der Geschäftskorrespondenz aus kontrastiver textlinguistischer Sicht

Iwona Szwed[18]

Die unternehmensexterne Kommunikation wird vor besonders große Herausforderungen gestellt, wenn sie in einem interkulturellen Bereich verläuft. Die Interkulturalität ist aber zugleich heutzutage zu einem unabdingbaren Faktor des wirtschaftlichen Lebens geworden, daher wird im Beitrag gerade auf die Frage der kommunikativen Bewältigung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten an der polnisch-deutschen Schnittstelle eingegangen.

Die Untersuchung von kommunikativen Unterschieden und Ähnlichkeiten zwischen den benachbarten Gemeinschaften, wie es die polnische und die deutsche Sprachgemeinschaft darstellen, ist eher selten Gegenstand von textwissenschaftlichen Bestrebungen. Dies lässt sich wohl auf die Tatsache zurückführen, dass unter den Bedingungen einer relativen Kulturnähe Differenzen oft verdeckt bleiben. Sie werden oftmals erst durch einen ungewöhnlichen Kontext der Verwendung von bestimmten Wendungen oder aber durch eine nicht erwartungskonforme Reaktion des Rezipienten signalisiert.

Daher gilt hier das Hauptaugenmerk kommunikativen Störungspotenzialen im polnisch-deutschen Geschäftsleben, die aus den von den Teilnehmern nicht erkannten Unterschieden bzw. scheinbaren Ähnlichkeiten in der Kommunikation von Risiken resultieren. Diese Störungspotenziale werden vor dem Hintergrund der im polnischen und deutschen Wirtschaftsleben geltenden „Kulturstandards“ durch die textlinguistische Analyse von Geschäftsbriefen aufgezeigt.

Den begrifflichen Rahmen für die Analyse bildet das Sprachhandlungskonzept, nach dem man gezielt mit und durch Sprache handelt. Die eingesetzte Methode der Illokutionsstrukturanalyse wurzelt in der Sprechakttheorie und baut auf der Auffassung des Textes als eine hierarchisch strukturierte Abfolge von elementaren Handlungen (d.h. illokutiven Handlungen; Motsch 2000, S. 424) auf. Dabei wird angenommen, dass den Illokutionsstrukturen von Texten Zielhierarchien des Textautors zugrunde liegen, was es erlaubt, durch Aufdeckung von Illokutionsstrukturen im Text (mit dominierenden und stützenden Illokutionen; Brandt/Rosengren 1992) zu Schlussfolgerungen zur Strategie des Textverfassers zu gelangen. Am Beispiel von direktiven Illokutionstypen (u.a.

[18] Dr. Iwona Szwed ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin im Fachbereich für Theorie der sprachlichen Kommunikation am Institut für Germanistik der Universität Rzeszów, Polen.

Wunderlich 1976, Searle 1971, Motsch 2000) in der Geschäftskorrespondenz (darunter hauptsächlich Bitten und Aufforderungen) wird vor allem auf die Implizitheit des Ausdrucks, die Rolle der kontextuellen Indikatoren für die Deutung der dominierenden Illokution, die sozialen Rollen der Partner sowie auf die sprachlichen Mittel der Motivierung des Partners in beiden Sprachen hingewiesen.

Das Untersuchungskorpus setzt sich aus je 50 polnischen und deutschen Geschäftsbriefen zusammen, die 58 unterschiedlichen Firmen entstammen. Bei der Zusammensetzung des Korpus hat sich die Autorin auf eigene Erfahrungen als Dolmetscherin im wirtschaftlichen Bereich gestützt, was für die Gewinnung von besonders interessanten und aussagekräftigen, zugleich aber auch schwer zugänglichen Originalbriefen nicht ohne Bedeutung war. An ausgewählten Fragmenten aus der polnischen und der deutschen Geschäftskorrespondenz wird beispielsweise gezeigt, in welcher der beiden Sprachgemeinschaften in schwierigen wirtschaftlichen Situationen wie ausbleibende Zahlung bzw. Lieferverzug oder Mängel an den ausgeführten Arbeiten mehr der Individualgeist zählt, und in welcher auf die Teamarbeit höherer Wert gelegt wird. Es wird ebenso auf die Unterschiede im Einsatz von subjektiven und objektiven Faktoren zur Motivierung des Geschäftspartners in Krisensituationen in der polnischen und der deutschen Geschäftskorrespondenz hingewiesen.

Abschließend werden Schlussfolgerungen zur Gestaltung der wirtschaftsbezogenen Kommunikation von Risiken in der polnischen und der deutschen Geschäftskorrespondenz sowie zur Rolle der Dolmetscher/ Übersetzer als Kulturvermittler bei der Aufdeckung und Überwindung von kommunikativen Störungspotenzialen in der polnisch-deutschen wirtschaftlichen Zusammenarbeit gezogen.

Literaturverzeichnis

Brandt, M., Rosengren, I. (1992): Zur Illokutionsstruktur von Texten. In: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik 86, S. 9-51.

Motsch, W. (2000): Handlungsstrukturen von Texten. In: Brinker, K., Antos, G., Heinemann, W., Sager, S.F. (Hrsg.). S. 414-424.

Rosengren, I. (1983): Die Textstruktur als Ergebnis strategischer Überlegungen des Senders. In: Rosengren, I. (Hrsg.): Sprache und Pragmatik. Lunder Symposium 1982. Malmö, S. 157-191.

Searle, J.R. (1971): Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay. Frankfurt/Main.

Wunderlich, D. (1976): Studien zur Sprechakttheorie. Frankfurt/Main.

Country of Brand Origin, Brand Westernness, and Brand Globalness: How Leading Global Luxury Brands Use Them in Global Brand Positioning

Alexandra Lavrova[19]

The research topic deals with the economic communication “in change & risk” vocabulary to undergo great internationalization processes changes nowadays. It is concerned with applied linguistics to contribute some linguistic knowledge concerning the above topic. The method used to analyze the internationalization of the specialized economic communication vocabulary is an anthropolinguistic one. The fact is that the language barrier could easily hinder internationalization economic projects. It is highly advisable to get the support of a translation company that specializes whether in financial translations or in legal translations. It is necessary to get the support from native speakers analysts that are culturally up-to-date. Their knowledge will help understand better the new environment and get some advantages of the specific characteristics of the market for example.

The analyzed vocabulary is concerned with internationalized units to denote buying behavior, exchange rates, products prices, taxes, political and economic uncertainties to regard any business operations. The internationalized vocabulary is a sufficient help to show a lot of benefits alongside with risks. This vocabulary displays a lot of terms to affect the whole process to lay a successful business operation foundation. The vocabulary is of great significance to go into new markets without assessing the possibilities, challenges and rewards concerning the new environment offers. Successful foreign market expansion vocabulary requires in-depth research and analysis of the lexemes presented to establish the pros and cons of this business adventure. It also requires general knowledge regarding market operations and specific knowledge to concern the target market. Such specialized vocabulary helps analyze the intensive international market and investment situations. The internationalized vocabulary using special lexemes offers to open new possibilities to business companies. Such a vocabulary helps interpret improvements in the production system as well as in the communication channels.

The specific internationalized vocabulary unites many component terms. They should help identify goals and risks to regard different countries to concern the approaches the

[19] Prof. Dr. Alexandra Lavrova is professor of the department of foreign languages at the State Technical University in Nizhnij Novgorod, Russia.

company uses. First of all this vocabulary units should interpret the problem controlling the risk factor. The specialized vocabulary involves the specific market terms to be required by different approaches and implement a suitable strategy. So, this vocabulary represents market requirement strategy terms, the resources available and the performances objectives. The internationalized vocabulary indicates the terms to concern the appropriate business plan to require effective management information systems to expedite transactions and improve the quality of the services too.

The English Economic Nationalization Mini Vocabulary: Business incubation best practices, business incubation program success, business internationalization, business pros & cons adventure, common management practices, communication channels, communication in change and risk, creating jobs, effective management information systems, encouraging innovation, exchange rate fluctuations, fundamental economy transitions, general & specific knowledge, incubation program manager, incubator clients, industry rest practices, industry rest practices, intensive international market, intensive international market, internationalization changes, internationalization project, language barrier, management skills, market advantages, native speakers analysts, new environment, new venture creation, political & economic situation, political & economic uncertainties, political economic & social issues, production system improvement, project planning, proposed markets, public sector support, regulations & taxation systems, risk factor, struggling economies, successful foreign market expansion, targeted business assistance, the policy recommendations, top-performing incubation programs, well-operated business incubation programs.

Conclusions: The specialized economic communication internationalized English vocabulary is defined by many component terms. The architecture of these terms is composed of a nucleus to manifest its most striking semantics. All the other elements are presented like attributes attached to the nucleus element to add new semantic characteristics to this element. Such vocabulary is considered to be unique, and widely used over the world by all economy national communities due to its simplicity.

References

Lavrova, A. (2008): Specialized Engineering Language Construction: A Book of Abstracts; XVII European Symposium on Languages for Specific Purposes, 17-21 August 2009, Denmark, Arhus. School of Business Communication.

Lavrova, A. (2011): English World Economy Specialized Language Vocabulary Architecture. A.S. Pushkin State Leningrad University. Science Journal №2, Volume I. Philology. S. Petersburg.

Stellenanzeigen kontrastiv: Unerkannte Risiken der Personalrekrutierung im mehrsprachigen Kontext

Claudia Böttger, Martin Nielsen[20]

Vor dem Hintergrund zunehmender internationaler Mobilität auf dem europäischen Arbeitsmarkt rücken Fragen zur Kommunikation vakanter Positionen in international agierenden Unternehmen immer mehr in den Mittelpunkt. Dabei stellt sich besonders die Frage, ob die ubiquitäre Stellenanzeige ein globales Genre (Swales/Bhatia 1993) ist oder ob sie durch unterschiedliche nationalkulturelle sowie branchen- und unternehmenskulturelle Kommunikationskonventionen geprägt ist, deren Kulturgeprägtheit bisher noch unerforschte und unerkannte Risiken in sich birgt. Denn auch wenn Stellenanzeigen auf den ersten Blick für sowohl Unternehmen als auch BewerberIn kulturübergreifend gleiche Textsortenkonventionen aufzuweisen scheinen, z.B. in Bezug auf das Erscheinen in bestimmten Textsortenumgebungen und das Vorkommen und die Anordnung von spezifischen Teiltexten, sind bei näherer Betrachtung durchaus kulturelle Unterschiede festzustellen (z.B. Arnzt 1992). Die oberflächlichen Gemeinsamkeiten können dabei über Kulturunterschiede hinwegtäuschen, und die daraus möglicherweise resultierende Fehlbesetzung einer Stelle gilt dabei – neben den unerwünschten Folgen für die BewerberIn – für Unternehmen nicht nur finanziell, sondern auch personell und organisatorisch als besonderes Risiko (z.B. Edwards 2009).

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag die Textsorte Stellenanzeige, wobei der Analyseschwerpunkt auf der sprachlichen Darstellung sowohl des unternehmensseitigen Anforderungsprofils an die Kandidaten als auch die des Unternehmens selbst liegt. Im Zentrum stehen folgende Fragen:

- Lassen sich kulturelle Unterschiede in der Gegenüberstellung nachweisen und wenn ja,
- Sind sie auf nationale/country-of-origin Unterschiede oder branchenübliche Verwendungen der Textkonventionen zurückzuführen?
- Sind medienbedingte Unterschiede im Vergleich von online und Printversion in der Vertextungskonvention festzustellen?

Um sie zu klären, sollen sowohl die charakteristischen sprachlichen Mittel von Stellenanzeigen als auch deren typographische Elemente kontrastiv am Beispiel von

[20] Dr. Claudia Böttger ist Professorin für mehrsprachige Wirtschaftskommunikation an der Europäischen Fernhochschule Hamburg, Deutschland; Dr. Martin Nielsen ist Associate Professor am Institut für Wirtschaftskommunikation der Universität Aarhus, Dänemark.

deutsch- und dänisch Stellenanzeigen untersucht werden. Zu diesem Zweck wird eine kontrastive sprachliche Analyse auf Grundlage des systemisch-funktionalen Metadiskursansatzes von Hyland (2005) und des multimodalen Ansatzes von Kress & van Leeuwen (2006) durchgeführt.

Die empirische Basis der Studie bildet ein Korpus aus 60 Stellenanzeigen, die in deutschen und dänischen Print- und Onlinemedien erscheinen.

Ziel der Untersuchung ist es, Erkenntnisse abzuleiten, die sowohl künftige Bewerber als auch Personalverantwortliche im internationalen Kontext für die kulturspezifischen Unterschiede bei Stellenausschreibungen sowie deren Risiken sensibilisieren. Somit könnte die anwendungsorientierte Studie dazu beitragen, die Personalauswahl zu optimieren, indem u.a. geringere Fluktuation und Kosten sowie höhere Arbeitsmotivation und Produktivität die Folge sein können, was gleichermaßen für Human-Resource-Abteilungen, BewerberInnen und die Gesamtwirtschaft von Bedeutung sein dürfte. Die Pilotstudie lässt sich für die weitere Erforschung des Problemkomplexes mit mehreren Dimensionen erweitern, indem eine Differenzierung der kommunizierenden Instanz vorgenommen wird. Dabei ist gewiss nicht unerheblich, ob das Unternehmen selbst oder ob einer Rekrutierungsagentur die Stellenanzeige verfasst. Schließlich sei noch als viel versprechende Erweiterung der Analyse die Fokussierung der Stellenausschreibung auf weitere Landessprachen und auf Englisch (um auch einen internationalen Bewerberkreis zu erreichen) genannt sowie auf Ausschreibungen, die sich speziell an potentielle KandidatInnen mit Migrationshintergrund wenden.

Literaturverzeichnis

Arnzt, R. (1992): Interlinguale Vergleiche von Terminologien und Fachtexten. In: Baumann, K.-D., Kalverkämper, H. (Hrsg.): Kontrastive Fachsprachenforschung. Tübingen: Narr, S. 108-122.

Edwards, M.R. (2009): An integrative review of employer branding and OB theory. In: Personnel Review 39 (1), pp. 5-23.

Hyland, K. (2005): Metadiscourse: Exploring Interaction in Writing. London: Continuum.

Kress, G.R., van Leeuwen, T. (2006): Reading Images: The Grammar Of Visual Design. Abington: Routledge.

Swales, J., Bhatia, V.K. (1993): Analysing genre. Language Use in Professional Settings. London: Longman.

Mit Ambidextrie Veränderungsprozesse bewältigen – Personalentwicklungsmaßnahmen bei einem Technologieführer in der Automobilzulieferbranche

Birgit Renzl, Martin Rost, Jürgen Kaschube[21]

Unternehmen im Bereich der Automobilzulieferindustrie sind mit tiefgreifenden Veränderungen und hoher Unsicherheit konfrontiert. Neue Antriebstechnologien und neue Märkte in Fernost stellen Herausforderungen für die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen dar. Die bestehenden Kompetenzen sollen optimal genutzt und neue entwickelt werden, eine Fähigkeit die als Beidhändigkeit oder Ambidextrie (Duncan 1976; Tushman/O'Reilly 1996; Gibson/Birkinshaw 2004; O'Reilly/Tushman 2004) bezeichnet wird. Es geht darum den Spagat zwischen einerseits Stabilität und Nutzung des existierenden Wissens (Exploitation) und andererseits dynamischer Anpassungsfähigkeit und der Schaffung von neuem Wissen (Exploration) zu schaffen (March 1991). Es handelt sich dabei um zwei grundverschiedene, divergierende Prozesse (March 1991), die zu vereinen sind. Ambidextrie als "the ability of a firm to simultaneously explore and exploit, enables a firm to adapt over time" (O'Reilly/Tushman 2007, S. 2). Die Kombination von Exploration und Exploitation ist also essentiell für die Wandlungsfähigkeit und damit für die Erzielung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Eine einseitige Konzentration auf Exploration würde bedeuten, dass Unternehmen Effizienzvorteile und Verbesserungsmöglichkeiten der bestehenden Prozesse nicht nutzen könnten (March 1991). Andererseits würde ein zu starker Fokus auf Exploitation die Exploration verdrängen, das wiederum würde dazu führen, dass Kernkompetenzen zu Kernschwächen oder core rigidities werden (Leonard-Barton 1992). ‚Beidhändige' Organisationen schaffen es, beide Prozesse auf hohem Niveau zu betreiben.

Dieser Beitrag liefert eine detaillierte Fallstudie über Ambidextrie und die Bewältigung von tiefgreifendem Wandel anhand eines familiengeführten weltweit tätigen Technologieführers in der Automobilzulieferbranche. Dabei werden die beiden Formen der strukturellen und kontextuellen Ambidextrie unterschieden (Gibson/Birkinshaw 2004; Güttel/Konlechner 2009): strukturelle Ambidextrie, die durch strukturelle Abgrenzung der beiden Lernprozesse erzielt wird, z. B.: im Bereich neuer Technologien eigene

[21] Univ.-Prof. Dr. Birgit Renzl ist Professorin für Strategie & Organisation an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee/Salzburg; Dipl.-Kfm. Martin Rost ist Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr in München, Deutschland und absolvierte das Forschungskolleg an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee/Salzburg; Univ.-Prof. Dr. Jürgen Kaschube ist Professor für Wirtschaftspsychologie und Personalmanagement an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee/Salzburg, Österreich.

Subeinheiten geschaffen werden, die im (strukturell) abgegrenzten Rahmen Lernerfahrungen sammeln; und kontextuelle Ambidextrie, die innerhalb einer Abteilung oder sogar bei einer Person unterschiedliche Lernmodi vereint, z.B. die Produktenwicklung, die eine Moderationsfunktion zwischen F&E, Produktion und technischem Vertrieb übernimmt. Kontextuelle Ambidextrie erfordert ein ähnliches Mindset, gegenseitiges Einfühlungsvermögen und entsteht auf der Basis des organisationalen Kontexts, der kulturellen Werte und Normen. Der Beitrag zeigt erstens, wie neben der strukturellen auch die kontextuelle Ambidextrie durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden kann und zweitens, die Anforderungen, die Ambidextrie an die Kompetenzen der Mitarbeiter stellt.

Literaturverzeichnis

Gibson, C., Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. In: Academy of Management Journal. 47, pp. 209-226.

Güttel, W.H., Konlechner, S.W. (2009): Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations. In: Schmalenbach Business Review. 61, pp. 150-172.

Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development. In: Strategic Management Journal. 13, pp. 111-125.

March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science. 2, pp. 71-87.

O'Reilly, C., Tushman, M. (2007): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma. Stanford Graduate School of Business Stanford, CA.

Wissensmanagement bei Veränderungsprozessen

Ernst Plefka[22]

Die Bedeutung von Wissensmanagement für den Unternehmenserfolg wird heute allgemein anerkannt; in der praktischen Umsetzung aber gibt es immer noch Probleme. Ein sich immer rascher veränderndes Umfeld mit neuen Herausforderungen und eine sich schneller drehende Innovationsspirale verlangen innovatives Handeln und rasches Reagieren. Dies führt zu immer häufigeren Reorganisationen um Effizienz und Profitabilität zu steigern. So führen Veränderungsprozesse oft gleich wieder in die nächste Reorganisation, ehe noch der laufende Prozess abgeschlossen und etabliert ist.

Die kurzfristige Steigerung der Profitabilität hat oberste Priorität um rasch Gewinne auszuweisen, höhere Dividenden auszuzahlen oder den Aktienkurs in die Höhe zu treiben. Rigurose Kosteneinsparungen sind die Folge und oft verbunden mit Personalabbau. Eine Personalreduktion hat aber in vielen Fällen einen gravierender Wissensverlust für die Organisation zur Folge, vor allem wenn der Kostenfaktor die treibende Kraft ist. Wissen um Produktionsvorgänge, Wissen um Zusammenhänge, Markt-, Produkt-, Kunden- und Stakeholderwissen – also bedeutende Werte für den Unternehmenserfolg – gehen verloren.

Reorganisationen sollen eine Firma erfolgreicher als die Mitbewerber machen. Dazu braucht es aber im Vorfeld das Wissen um das Wissen in der Organisation. Wo ist der Handelsplatz für Wissen im Unternehmen? Wer sind die Wissensträger? Wer beeinflußt maßgebend die Firmenkultur? Gibt es Wissens- und Innovationsbarrieren? Wie funktioniert die Kundenbindung wirklich? Wer sind die heimlichen Leader? Wie arbeiten Abteilungen zusammen? Wie geht die Organisation mit Innovationen und Projekten um? Das alles vor der Umstrukturierung zu wissen ist für den Prozess selbst essentiell.

Wissensmangement hat immer zwei Aspekte – die Seite des Mitarbeiters und die Seite des Unternehmens. Unterschiedlicher könnten die Interessen gar nicht sein. Veränderungsprozesse lösen bei Mitarbeitern häufig Angst um den Job und das Ansehen aus. Ihr Interesse ist es entweder die Reorganisationen im Unternehmen zu überleben und daher möglichst wenig Wissen weiterzugeben, um sich eine Machtposition zu schaffen oder die Organisation mit persönlichem Gewinn zu verlassen. Das Interesse des Unternehmens aber muss es sein, möglichst viel Wissen zu erhalten und es im Rahmen der neuen Prozesse einzusetzen.

[22] Dr. Ernst Plefka ist Wirtschafts- und Kommunikationstrainer in Wien mit langjähriger Erfahrung als leitender Manager im Pharmabereich.

Für eine erfolgreiche Reorganisation ist es wichtig, beide Interessen ausreichend zu erfüllen. Um Mitarbeiter zu motivieren ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, ist es notwendig Anreize zu schaffen und Sicherheit zu geben. Anreize zum Wissenstransfer könnten etwa Boni für die Benutzung von firmeninternen Wissensplattformen sein, erweiterte persönliche Fortbildungsmöglichkeiten (die über das Kerngeschäft hinausgehen), bessere Aufstiegschancen und andere Incentives. Individueller Kreativität sollte hierbei genügend Spielraum eingeräumt werden. Auch bei Assessments und Mitarbeitergesprächen sollte Wissensmanagement eine bedeutendere Rolle spielen. Sicherheit muss durch eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Offenheit, Diskussionsbereitschaft, konstruktive Kritik und Gestaltungswille fördert sowie Gestaltungskompetenz erlaubt. Im Rahmen dieser Kultur muss es auch möglich sein aus Nichtwissen und Fehlern zu lernen. Top-Down Entscheidungen, ein „Not invented here"-Syndrom und eine „Wissen ist Macht"-Haltung gilt es dagegen zu verhindern.

Für das Unternehmen ist es einerseits wichtig, Wissensträger auch bei Veränderungen in der Organisation zu halten, andererseits aber auch zu erkennen, wer sich bereits emotional verabschiedet hat. Von Bedeutung ist auch zu wissen, ob und wie Mitarbeiter bei einem Austritt dem Unternehmen schaden könnten. Erst wenn die Organisation diese Fragen hinreichend beantworten kann sind Win-Win-Lösungen möglich. Innovation und Veränderung gehören zusammen. Veränderung als neue Chance zu begreifen bedeutet Änderungen in unserem Denken, in unseren Beziehungen und in unserem Handeln. Im Rahmen des Vortrages wird an mehreren Beispielen aus der Praxis gezeigt, wo Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg beigetragen hat, bzw. welche Fehlentwicklungen durch fehlendes Wissensmanagement ausgelöst wurden.

Zusammenfassung: Wissensmanagement ist für Organisationen im Wandel unverzichtbar, auch wenn es als Qualitätskriterium quantitativ nicht sofort messbar ist und keine kurzfristigen Auswirkung auf die Steigerung der Profitabilität hat. Im Vorfeld von Reorganisationen etabliert und angewandt hilft es nicht nur Wissen und Wissensträger der Organisation zu erhalten, sondern auch erfolgreiche Veränderungen zu schaffen. Richtig angewandtes Wissensmanagement führt mittelfristig zu einer enormen Innovationskraft und hilft Prozesse sinnvoll und kostengünstig zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Davenport, T., Prusak, L. (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß; 2. Aufl., verlag moderne industrie, Landsberg/Lech.

Plefka, E. (2001): Innovatives Management im Krankenhaus, ÖKZ 04/2001.

Simon, F. (2005): Radikale Marktwirtschaft; 5. Aufl., Carl Auer Verlag Heidelberg.

Wilke, H. (2011): Einführung in das systemische Wissensmanagement; 3. Aufl., Carl Auer Verlag Heidelberg.

Incorporating change
– two cases about learning among organizations

Ingeborg Knauseder, Pernilla Gluch, Karin Johansson[23]

Among other industries, the construction industry is regularly described as traditional, resisting change and of low innovative power. Still, while walking around in city centers, for example see the Olympic park in London 2012, you realize that there are technological innovations in the construction industry, but you also see that these novelties do not reach a broader context. That leads to the hypotheses that not the process of innovation itself is suffering, but the dissimilation of innovative technologies is not efficient. Therefore, this paper illustrates the lack of innovation diffusion based on two case studies performed in 2002 an in 2010.

The first case from 2002 is about the use of a technology that was novel to one subsidiary of the company: prestressed concrete. This technology was already used in a different subsidiary of the same company. Between this two subsidiaries are about four hundred kilometers and they are both in Sweden. Despite regularly meetings involving people from all subsidiaries, the information that this technology was already used within the company did not reach the engineers from the subsidiary struggling with problems to use the technology properly. For the company this meant that additional spending were needed to involve external consultants, while the internal knowledge was not used. Additional information about the first case can be found in Knauseder (2007). From this first case we can conclude that companies are experimenting with novelties, but have difficulties to make greater use of them and make them applicable to larger parts of the company. Since, the difficulties of dissimilation of new knowledge were observed also by other researchers, the role of the knowledge broker was studied in the case from 2010.

The second case is about use of standardized reference buildings that are used for platforms were knowledge brokers form various companies can meet personal and virtually to exchange knowledge. We have seen that the platform enhances the diffusion of knowledge but also that the potentials are not used optimal. Furthermore, we could observe that the knowledge brokers had difficulties to spread the knowledge obtain via the platform within their mother companies, since there was quite some resistance to trust in knowledge that was not invented within the company. Additional information

[23] Ingeborg Knauseder, Ph.D. is Assistant Professor for Economics at Privat Universität Schloß Seeburg, Seekirchen, Austria; Pernilla Gluch, Ph.D. is Associate Professor for Construction Management at Chalmers University of Technology; Karin Johansson, M.Sc. is Research Student for Construction Management at Chalmers University of Technology, Sweden.

about this case can be found in Johansson (2007) and in Styhre and Gluch (2010). From the second case we can conclude that over time the resistance against exchanging knowledge was slightly decreasing. Furthermore, we could see that platforms were enhancing the dissemination processes of technological innovations. Still, the knowledge transfer process within the construction process is still not sufficient and there is a large potential to make greater and more effective use of innovative technologies.

With this contribution we try to illustrate the difficulties of innovation diffusion within a sector, exemplified by the construction industry. We could see that the diffusion process is improving. One of the main enhancers was the higher level of organization for the exchange of knowledge. That means that the developing of platforms for the exchange of information can be one possibility to improve the rooting of innovations within subsidiaries and among different companies.

Summarizing we can say that the construction industry shows quite some innovative power and that the innovation process is picking up. While, there is still a large potential to enhance the diffusion of innovation. It also seems that an user friendly IT solutions can support the exchange of new knowledge, but that face-to-face interaction is still of high importance, especially a first personal contact has to be established to achieve a level of trust that enables the participants of a platform to share their expert knowledge.

References

Knauseder, I. (2007): Organisational Learning Capabilities in Swedish Construction Projects. Chalmers Reproservice, Göteborg.

Johansson, K. (2010): Knowledge Management i byggindustrien (in Swedish). Chalmers Repro, Göteborg.

Styhre, A., Gluch, P. (2010): Managing knowledge in platforms: boundary objects and stocks and flows of knowledge. In: Construction Management and Economics. 28 (6), pp. 589-599.

Kognitive Positionierung im (Re-)Branding durch Frame-Semantik und semantische Netze

Christopher M. Schmidt[24]

Im Zuge von Marktsättigung und Zunahme austauschbarer Produktqualitäten ist es zur Kernaufgabe aller Strategien der Markenprofilierung geworden, eine Markenführung weniger über die Sachleistungen der Produkte/Dienstleistungen und statt dessen mehr über die konzeptuellen, emotionalen bzw. erlebnisbetonten Markenqualitäten zu positionieren. Dies hebt vor allem die kognitive Dimension von Brandingstrategie ins Zentrum des Interesses, um eine systematische Markenführung medienübergreifend zu etablieren. Wie jedoch eine einprägsame und vor allem als integrierte Kommunikation zu verwirklichende Positionierungsstrategie textbasiert durchgeführt werden könnte, wird auch in der einschlägigen Literatur – wenn überhaupt – nur am Rande angedeutet, nicht jedoch systematisch aufgezeigt. Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wird das Arbeiten mit semantischen Netzen immer wieder betont (Esch, Bruhn etc.). Dies stellt für sich genommen aber noch keine operationalisierbare Kommunikationsstrategie zur Etablierung von Markenprofilen dar. Erst die Integration einzelner semantischer Netze in ein holistisches Brandingkonzept kann die Vermittlung klarer Markenqualitäten sichern. Vor allem im Fall des Re-Branding wird dieser Umstand sowie der Bedarf an effektiven kommunikativen Instrumenten noch offensichtlicher.

Der Beitrag versucht anhand eines Beipiels aus der (Re-)Branding-Praxis zu zeigen, unter welchen kognitionswissenschaftlichen Voraussetzungen Markenslogans mit holistischen markenspezifischen Claims als Ausgangspunkt fungieren können, um komplexe Markenqualitäten in Form von Frames und semantischen Netzen medienübergreifend aufzubauen und zu integrieren und somit – bei Bedarf – auch ganz neue Markenprofile zu etablieren. Gerade das kommunikationsstrategische Hantieren mit Textinhalten anhand von Frames und Teilframes macht es möglich, nicht nur unterschiedliche Aspekte einer Marke situationsspezifisch einzusetzen, sondern ermöglicht auch die Auflösung der Dichotomie zwischen verbaler und nonverbaler Darstellungsform in der textbasierten Markenführung online und offline.

[24] Christopher M. Schmidt ist stellv. Professor Dr. habil. am germanistischen Institut der Universität Åbo Akademi in Turku/Finnland mit Schwerpunkten im Bereich interkulturelle Wirtschaftskommunikation.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strate gische Planung und operative Umsetzung. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.

Schmidt, Ch.M. (2010): Kognitive Modelle in der Wirtschaftskommunikation. Eine kognitionslinguistische Fundierung kulturbedingter Konzeptionalisierung. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Ziem, A. (2008): Frames und sprachliches Wissen. Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz. Berlin: de Gruyter.

Recht beweglich:
Veränderte Marktbedingungen stellen neue Anforderungen an die Kommunikation von Rechtsanwaltskanzleien

Cathrin Christoph[25]

PR, Personalwerbung, Online-Kommunikation, Direktmarketing oder Sponsoring: Laut einer Studie der Landau Media AG haben die meisten Großkanzleien Deutschlands ihre externe Kommunikation bereits professionalisiert (Landau Media Monitoring AG & Co. KG 2011). Kleine und mittlere Kanzleien ziehen nach. Das tun sie zum einen, weil das Standesrecht heute weit mehr Möglichkeiten lässt als vor der Änderung der Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) 1997. Zum anderen hat sich die Zahl der in Deutschland zugelassenen Rechtsanwälte in den letzten 50 Jahre verzwölffacht. Dieser steigende Wettbewerbsdruck erfordert eine klare Positionierung der einzelnen Kanzlei. Diese beiden Veränderungen führen zu einer Professionalisierung der Kommunikation von Rechtsanwaltskanzleien. Dabei sind zum Teil branchenspezifische Besonderheiten zu beobachten und zu berücksichtigen:

1. Die Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) erlaubt zwar Kanzleiwerbung, allerdings darf sie nicht auf das einzelne Mandat abzielen. Sehr wohl darf sie sich aber persönlich an potenzielle Mandanten wenden – beispielsweise in Form von Rundschreiben, in denen sich die Kanzlei mit ihren fachlichen Schwerpunkten vorstellt. Allerdings muss die anwaltliche Werbung – auch das geht aus § 43 b BRAO hervor – „in Form und Inhalt sachlich unterrichten“ (§ 43 b Bundesrechtsanwaltsordnung, Werbung). Marktschreierische Imperative sind damit tabu, genauso wie Drohszenarien, die die Angst der potenziellen Mandanten schüren sollen.
2. Das Standesrecht beziehungsweise die Standestradition in Deutschland besagen: Diskretion ist nicht nur Ehrensache, sondern Pflicht. Entsprechend werden marktschreierische Töne in der Kanzleikommunikation als unangemessen empfunden – und zwar von den Mandanten ebenso wie von den Kanzleien selbst. Werden Namen genannt, muss dies mit den Mandanten sehr eng abgestimmt werden.
3. Während Standesrecht und Standesehre eher als kommunikative Bremsen wirken, funktionieren Nachrichtenfaktoren, die sich Anwälte in der Medienarbeit zunutze machen können, als Beschleuniger: a) Kontroverse als „täglich Brot des Anwalts“, b) Nutzen, indem sich der Anwalt als Experte etabliert.
4. Wenn es um Litigation-PR, also um prozessbegleitende Kommunikation, geht, wird der Anwalt selbst zum PR-Berater, der die externe Kommunikation im Sinne seines

[25] Dr. Cathrin Christoph ist Professorin für Angewandte PR an der Hochschule Hannover, Deutschland.

Mandanten einsetzen kann oder aber mit der PR-Strategie der Gegenseite umgehen muss. Hier kommt als verstärkender Faktor hinzu, dass auf der Gegenseite Gerichte ihre Kommunikation ebenfalls professionalisieren.

5. Die Partnerstruktur der größeren Kanzleien erschwert Freigabe- und Abstimmungsprozesse. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind: Wer kommuniziert nach außen? Wer ist medientauglich? Und auch: Kann man den Partnern eigene Medienkontakte verbieten?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Rechtsanwälte sind heute gezwungen, ihre Kommunikation zu professionalisieren, wenn sie sich am umkämpften Markt durchsetzen wollen. Zumindest in den Großkanzleien ist dieses Bewusstsein bereits angekommen. In der Kommunikation gilt es aber, die Codes der Branche zu beachten. Nicht alles, was für das System „Wirtschaft“ gilt, lässt sich einfach auf das System „Recht“ übertragen.

Literaturverzeichnis

Landau Media Monitoring AG & Co. KG (Hrsg.) (2011): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit großer Rechtsanwaltskanzleien. Eine Untersuchung zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der größten Rechtsanwaltskanzleien in Deutschland. Hamburg: Landau Media Monitoring AG & Co. KG.

Teilnehmerverzeichnis – Conference Participants (Stand: 20.09.2012)

	Name	Institution – Affiliation	E-Mail
1	FH-Prof. Mag. Dr. Gabriele Abermann	Fachhochschule Salzburg	gabriele.abermann@fh-salzburg.ac.at
2	B.A. Andreas Anschütz	Fachhochschule Salzburg	aanschuetz.bwi-m2011@ fh-salzburg.ac.at
3	B.A. Markus Baldinger	Fachhochschule Salzburg	mbaldinger.bwi-m2011@ fh-salzburg.ac.at
4	B.A. Florian Bauer	Fachhochschule Salzburg	flo.bgd@web.de
5	M.A. Christina Alexandra Becker	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	christina.becker@uni-duesseldorf.de
6	Prof. Dr. Claudia Böttger	Europäische Fernhochschule Hamburg	claudia.boettger@euro-fh.de
7	MBA Manfred Brandstätter	Brandstätter & Partner KG	brma@gestalten.at
8	B.A. Regina Braun	Fachhochschule Salzburg	regina.braun@mail.com
9	Prof. Dr. Cathrin Christoph	Hochschule Hannover	cathrin.christoph@fh-hannover.de
10	Associate Professor, PhD Marianne Ditlevsen	Aarhus University	mgd@asb.dk
11	Dipl.-Ing. (FH), MA Andreas Drum	Universität Salzburg	andreas.drum@sbg.ac.at
12	MBA BSc Alex Egg	Fachhochschule Salzburg	alexander.egg@pixelution.at
13	Markus Eßl	Fachhochschule Salzburg	messl.bwi-b2010@fh-salzburg.ac.at
14	Dr. Silvia Ettl-Huber	Donau-Uni Krems	michaela.hammerer@donau-uni.ac.at
15	Kerstin Feichtenschlager	Fachhochschule Salzburg	kfeichtenschlager.bwi-b2010@ fh-salzburg.ac.at
16	Michaela Fruth	Fachhochschule Salzburg	mfruth.bwi-b2010@fh-salzburg.ac.at
17	B.A. Lisa Fuchs	Fachhochschule Salzburg	lfuchs.bwi-m2011@fh-salzburg.ac.at
18	Dominik Fuchs	Fachhochschule Salzburg	dfuchs.bwi-b2009@fh-salzburg.ac.at
19	M. Sc. Pernilla Gluch	Chalmers University of Technology	pernilla.gluch@chalmers.se
20	DI (FH) Mag. Thomas Goiser	Risk Experts Risiko Engineering GmbH	thomas@goiser.at
21	Prof. (FH) Dr. Herbert Gölzner	Fachhochschule Salzburg	herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at
22	Prof. Dr. Daniela Gröschke	Universität Jena	daniela.groeschke@uni-jena.de
23	Dr. Markus Guggenbichler MBA, MTD	Kässbohrer	markus.guggenbichler@ kaessbohrer.at
24	Diplom-Kommunikationswirtin Stefanie Guse	Change Consulting Group	guse@changeconsultinggroup.de

	Name	Institution – Affiliation	E-Mail
25	M.A. Jeanette Gusko	Ostfalia Hochschule	J.Gusko@Ostfalia.de
26	B.A. Werner Hochwimmer	Fachhochschule Salzburg	whochwimmer.bwi-m2011@ fh-salzburg.ac.at
27	B.A. Georg Hofstadler	Fachhochschule Salzburg	Georghofstadler@gmx.at
28	Andreas Hohendorf	Fachhochschule Salzburg	ahohendorf.bwi-b2010@ fh-salzburg.ac.at
29	Ph.D. Knauseder Ingeborg	Privatuniversität Schloss Seeburg	ingeborg.knauseder@uni-seeburg.at
30	M. Sc. Karin Johansson	Chalmers University of Technology	karin.johansson@chalmers.se
31	B.A. Karin Kapfer	Fachhochschule Salzburg	karinka0106@gmail.com
32	Univ.-Prof. Dr. Jürgen Kaschube	Privatuniversität Schloss Seeburg	juergen.kaschube@uni-seeburg.at
33	B.A. Brigitte Katschthaler	Fachhochschule Salzburg	bkatschthaler.bwib-m2011@ fh-salzburg.ac.at
34	Mag. Andreas Köhler	MHMK – Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation	a.koehler@mhmk.org
35	M.A., MBA Christine Kraft	Institut für klinisch-kardiovaskuläre Forschung, München	c.b.kraft@t-online.de
36	Lisa Krebs	Fachhochschule Salzburg	lkrebs.bwi-b2010@fh-salzburg.ac.at
37	BBA Sabine Kremsl	Fachhochschule Salzburg	skremsl.bwib-m2011@ fh-salzburg.ac.at
38	B.A. Isabella Laimer	Fachhochschule Salzburg	ilaimer.bwi-m2011@fh-salzburg.ac.at
39	Prof. Dr. Alexandra Lavrova	State Techniical University	alexandralavr@mail.ru
40	Prof. (FH) Dr. Christine Mitter	Fachhochschule Salzburg	christine.mitter@fh-salzburg.ac.at
41	B.A. Judit Mittermair	Fachhochschule Salzburg	jmittermair.bwi-m2011@ fh-salzburg.ac.at
42	B.A. Franziska Moser	Fachhochschule Salzburg	f.moser@salk.at
43	B.A. Mario Mühllechner	Fachhochschule Salzburg	mario.muehllechner@gmail.com
44	Dr. Martin Nielsen	Universität Aarhus	mn@asb.dk
45	B.A. Daniela Nobis	Fachhochschule Salzburg	dnobis.bwi-m2011@fh-salzburg.ac.at
46	Llb.oec Corinna Nußbaumer	Fachhochschule Salzburg	cnussbaumer.bwi-m2011@ fh-salzburg.ac.at
47	Univ.-Prof. Dr. Ingrid Paus-Hasebrink	Universität Salzburg	ingrid.paus-hasebrink@sbg.ac.at
48	Mag. Joanna Pawlaczek	Friedrich-Schiller-Universität Jena	joanna.pawlaczek@uni-jena.de
49	B.A. Ricarda Pichler	Fachhochschule Salzburg	rpichler.bwib-m2011@ fh-salzburg.ac.at
50	Dr. Ernst Plefka	–	e.plefka@aon.at

	Name	Institution – Affiliation	E-Mail
51	Associated Professor Ph.d. Karl-Heinz Pogner	Copenhagen Business School	kp.ikl@cbs.dk
52	B.A. Jonas Polster	Fachhochschule Salzburg	jonaspolster@gmx.net
53	B.A. Thomas Pursch	Fachhochschule Salzburg	tpursch.bwib-m2011@ fh-salzburg.ac.at
54	Prof. Dr. Lars Rademacher	MHMK Campus München	info@otap.de
55	Mattia Rainoldi	Fachhochschule Salzburg	mrainoldi.bwib-b2010@ fh-salzburg.ac.at
56	Univ.-Prof. Dr. Birgit Renzl	Privatuniversität Schloss Seeburg	Birgit.Renzl@uni-seeburg.at
57	Dr. Franz Rest	Universität Salzburg	franz.rest@sbg.ac.at
58	Dr. Michael Roither	Donau-Uni Krems	michaela.hammerer@donau-uni.ac.at
59	Prof. Dr. Lothar Rolke	Fachhochschule Mainz	lothar.rolke@rolke.info
60	Prof. Dr. Elke Ronneberger-Sibold	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	elke.ronneberger@ku.de
61	Prof. Dr. Nicole Rosenberger	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	nicole.rosenberger@zhaw.ch
62	Dipl.-Kfm. Martin Rost	Universität München	martin.rost@unibw.de
63	Thomas Rottensteiner	Fachhochschule Salzburg	trottensteiner.bwi-b2010@ fh-salzburg.ac.at
64	Michael Schlabitz	Fachhochschule Salzburg	mschlabitz.bwi-b2010@ fh-salzburg.ac.at
65	Prof. Dr. habil. Christopher Schmidt	Universität Åbo Akademi	cschmidt@abo.fi
66	B.A. Eva-Maria Schnekenleitner	Fachhochschule Salzburg	eva.schnekenleitner@hotmail.de
67	Univ.-Prof. Dr. Florian Siems	RWTH Aachen University	florian.siems@wiwi.rwth-aachen.de
68	B.A. Rosa Maria Siller-Vierthaler	Fachhochschule Salzburg	rsiller.bwib-m2011@fh-salzburg.ac.at
69	Melchior von Solemacher	Fachhochschule Salzburg	msolemacher@gmx.de
70	Mag. Dr. Astrid Spatzier	Universität Salzburg	astrid.spatzier@sbg.ac.at
71	Prof. Dr. Stefan Strohschneider	Friedrich Schiller Universität Jena	stefan.strohschneider@uni-jena.de
72	Prof. (FH) Dr. Marcus Stumpf	Fachhochschule Salzburg	marcus.stumpf@fh-salzburg.ac.at
73	Prof. (FH) MMMag. Dr. Christian Szücs	Fachhochschule Oberösterreich	christian.szuecs@fh-linz.at
74	Dr. Iwona Szwed	Universität Rzeszow – Uniwersytet Rzeszowski	iwonaszwed@szwed.pl
75	M.St., M.A. Sabine Wahl	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	sabine.wahl@ku.de
76	Univ.-Prof. Dr. Stefan Wehmeier	Paris-Lodron-Universität Salzburg	stefweh@yahoo.com

	Name	Institution – Affiliation	E-Mail
77	Dr. Regine Wieder	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	wied@zhaw.ch
78	Mag. Peter Winkler	FH Wien – Studiengänge der WKW	peter.winkler@fh-wien.ac.at
79	M.A. Fabian Wucholt	Friedrich Schiller Universität Jena	fabian.wucholt@uni-jena.de
80	Martina Zauner	Fachhochschule Salzburg	mzauner.bwi-b2010@fh-salzburg.ac.at
81	B.A. Theresa Zellinger	Fachhochschule Salzburg	tzellinger.bwi-m2011@fh-salzburg.ac.at