



universität  
wien

# Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

Möglichkeiten und Grenzen integrierter  
Unternehmenskommunikation im Kulturbereich  
untersucht an den Bregenzer Festspielen

Verfasserin

Friederike Götze, Bakk<sup>a</sup>.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag<sup>a</sup>.phil.)

Wien, im April 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 066 841  
Publizistik- und Kommunikationswissenschaft  
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Grimm



### **Zusicherung (Eidesstattliche Erklärung)**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, ganz oder in Teilen noch nicht als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die benutzten Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich durch Quellenangaben kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und dergleichen sowie für Quellen aus dem Internet.

### **Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes**

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache (wie z. B. Teilnehmer/Innen) verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint; alle Leserinnen mögen dies entschuldigen.

Wien, im April 2009

Friederike Götze



## **Inhaltsverzeichnis:**

<b>Einleitung</b>		<b>Seite 1</b>
<b>1.</b>	<b><u>Integration und Differenzierung auf Grundlage der Theorie der funktionalen Differenzierung</u></b>	<b>Seite 3</b>
1.1.	Die Theorie der funktionalen Differenzierung	Seite 3
1.1.1.	Das Integrationsproblem	Seite 4
<b>2.</b>	<b><u>Unternehmenskommunikation</u></b>	<b>Seite 9</b>
2.1.	Die interne Unternehmenskommunikation	Seite 9
2.2.	Die externe Unternehmenskommunikation	Seite 11
	Exkurs: Kultur	Seite 12
2.2.1.	Kultur-Marketing	Seite 14
2.2.1.1.	Die Marketingstrategien im Kulturbereich	Seite 17
2.2.1.2.	Kulturelle Marketingziele und Marketinginstrumente	Seite 20
2.2.2.	Kultur - Public Relations	Seite 26
2.2.2.1.	Die Leistungen der Kultur-PR	Seite 29
2.2.2.2.	Kulturelle PR-Mittel und PR-Aktionen	Seite 30
2.2.2.3.	Die kulturelle Pressearbeit	Seite 32
2.2.2.4.	Die Evaluation der Kultur-PR	Seite 34
<b>3.</b>	<b><u>Die integrierte Unternehmenskommunikation</u></b>	<b>Seite 36</b>
3.1.	Die Gründe für die integrierte Unternehmenskommunikation	Seite 36
3.2.	Definition der integrierten Unternehmenskommunikation	Seite 38
3.3.	Die Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation	Seite 40

3.3.1.	Die Planung	Seite 41
3.3.2.	Die Unternehmensleitung	Seite 46
3.3.3.	Die Organisation	Seite 48
3.3.4.	Das Personalmanagement	Seite 52
3.3.5.	Die Kontrolle	Seite 55
3.4.	Der Integrationsgrad der Unternehmenskommunikation	Seite 57
3.5.	Die Formen der integrierten Unternehmenskommunikation	Seite 58
3.6.	Die Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten	Seite 60
<b>4.</b>	<b><u>Die qualitative Untersuchung</u></b>	<b>Seite 64</b>
4.1.	Das Erkenntnisinteresse	Seite 64
4.2.	Die Forschungsfragen	Seite 64
4.3.	Das Forschungsdesign	Seite 65
4.3.1.	Die qualitative Inhaltsanalyse	Seite 69
4.4.	Die Bregenzer Festspiele	Seite 70
4.4.1.	Die geschichtliche Entwicklung und das Programmangebot	Seite 70
4.4.2.	Kooperationen, Sponsoren und die Unternehmensstruktur	Seite 72
4.5.	Die Auswertung	Seite 73
4.5.1.	Möglichkeiten und Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation	Seite 109
4.5.2.	Das Integrationsproblem im Kulturbereich	Seite 113
	<b><u>Resümee</u></b>	<b>Seite 115</b>
	<b>Literatur</b>	<b>Seite 117</b>

Kategoriensystem  
Interviewanschreiben  
Transkription der Interviews  
    Interview Nr. 1  
    Interview Nr. 2  
    Interview Nr. 3  
    Interview Nr. 4  
    Interview Nr. 5  
    Interview Nr. 6  
Abstract  
Lebenslauf

**Abbildungsverzeichnis:**

**Abb.1** Vergleich der theoretischen Indikatoren  
integrierter Unternehmenskommunikation mit  
denen im Kulturbereich





## Einleitung

In Zeiten von starker Informationsüberflutung, steigender Konkurrenz und steigenden Kommunikationsmöglichkeiten erhöhen sich die Erwartungen der Kunden an die Kommunikation und fordern daher eine zielgruppengerichtete, rasche Erfüllung der Wünsche. Aufgrund dieser immer stärker werdenden Differenzierung der Kommunikation wird ein einheitlicher, effektiver Auftritt eines Unternehmens nach außen fast unmöglich. Eine Integration der Kommunikation scheint somit eine logische Folgerung zu sein. (vgl. Bruhn, S. 1ff, 2003)

Diese Überlegungen werden natürlich auch im Bereich der Kultur angestellt, so dass der eine oder andere Kulturbetrieb versucht, die Integration der Kommunikation umzusetzen. Auch wenn diese Taktik auf den ersten Blick als erfolgssicher erscheint, stellt sich die Frage, ob Integration in einem Unternehmen vollständig vorhanden sein muss oder ob ein Wechselspiel von Integration, Komplexität und Differenzierung eine ebenso zielführende, wenn nicht sogar empfehlenswertere Alternative darstellt.

Um dieses Integrationsproblem im Kulturbereich zu betrachten, überprüft die Arbeit die Kommunikationsprozesse und -aktivitäten der Mitarbeiter eines österreichischen Kulturunternehmens auf ihre Integration, um somit Integrationsindikatoren für den Unternehmensbereich der Kultur aufzustellen und schließlich die Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Bereich Kultur zu bestimmen. Das dabei herangezogene Kulturunternehmen ist der Betrieb der Bregenzer Festspiele, der vor allem in letzter Zeit aufgrund der Dreharbeiten zum Kinofilm „James Bond – Quantum of Solace“ für Aufmerksamkeit sorgte.

Die problemorientierte Fragestellung lautet schließlich: Wie integriert läuft die Kommunikation der Bregenzer Festspiele ab und worin liegen die Möglichkeiten und Grenzen der Integration im Kulturunternehmen? Anhand des systemtheoretischen Integrationsproblems wird dann erklärt, ob Integration tatsächlich für alle Bereiche angewendet werden muss oder ob ein Gleichgewicht von Differenzierung und Integration durchaus eine unternehmerische Handlungsoption darstellt.

Zur Forschung werden dabei qualitative Experteninterviews eingesetzt, um themenbezogene Erfahrungen und Wissensbestände zu erfragen.

Als Analysegrundlage dient die „Theorie der funktionalen Differenzierung“, die das Integrationsproblem behandelt. Bezug wird dabei auf Systemtheoretiker wie Luhmann, Offe und Etzioni genommen. Genauso werden Willke, Wilms, Probst und Ulrich erwähnt.

Nach einem generellen Einblick in die Thematik des Integrationsproblems wird die Problematik auf der Managementebene betrachtet, um so einen Bezug zum nächsten wichtigen Themenblock zu schaffen.

Dieser beschäftigt sich nämlich mit einem „gesellschaftstheoretischen, kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen“ (Zerfaß, S. 290, 1996) Begriff der Unternehmenskommunikation in Anlehnung an Zerfaß Ansgar. Nach einer kurzen allgemeinen Einführung sollen schließlich auch die wesentlichen Bereiche der Unternehmenskommunikation speziell für Kulturunternehmen erklärt werden. Aus diesem Grund sind in Unterkapiteln die Beschreibungen von Organisationskommunikation, kulturellem Marketing sowie Kultur-PR zu finden. Für die kulturellen Einblicke werden in erster Linie die Autoren Birgit Mandel sowie Armin Klein herangezogen.

Mit diesen Erklärungen kann dann schließlich auf die Besonderheiten des Konzeptes der integrierten Unternehmenskommunikation eingegangen werden. In diesem Kapitel wird genau erklärt, was unter diesem Konzept verstanden wird, welche Bedingungen geschaffen werden müssen und wie eine exakte Umsetzung des Konzeptes aussehen sollte. Erklärt wird das Konzept aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive von Manfred Bruhn.

Im empirischen Teil werden das Erkenntnisinteresse, die Forschungsfragen sowie das Forschungsdesign erklärt. Weiters werden dem Leser historische Hintergründe sowie unternehmerische Fakten über das Unternehmen Bregenzer Festspiele geboten.

Zum Schluss werden dann die Auswertungen der empirischen Daten zusammengetragen, daraus Indikatoren integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich abgeleitet, sowie die Möglichkeiten und Grenzen integrierter Kommunikation in der Kultur untersucht. Dabei wird auch ein besonderes Augenmerk auf die Theorie der funktionalen Differenzierung geworfen und versucht zu analysieren, wie sich Komplexität, Integration und Differenzierung in der Kultur zueinander verhalten.

# 1. Integration und Differenzierung auf Grundlage der Theorie der funktionalen Differenzierung

## 1.1. Die Theorie der funktionalen Differenzierung

Bevor genau auf die „Theorie der funktionalen Differenzierung“ eingegangen werden kann, müssen zuerst wichtige Begriffe erklärt werden. Da diese Theorie nämlich auf Grundlage der Systemtheorie entstand, muss angeführt werden, was unter dem Begriff „System“ verstanden wird:

„Ein System ist eine Gesamtheit von sich wechselseitig beeinflussenden Komponenten, die eine Innen/Außen-Differenz zwischen sich und dem Umfeld aufweist.“ (Wilms, S. 64, 2001)

Weiters ist es wichtig „Komplexität“ näher zu erläutern. Denn aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen verlieren die Systemstrukturen an Übersichtlichkeit und Berechenbarkeit, und werden immer verschiedenartiger, mehr untereinander verflochten und somit auch schwer fassbar. (vgl. Willke, S. 17f, 2000) Helmut Willke definiert Komplexität somit als

„Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (Willke, S. 22, 2000)

Vielschichtigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang das Ausmaß der funktionalen Differenzierung von sozialen Systemen, sowie die Anzahl der verschiedenen Bezugsebenen (Beispiel: Individuen, Organisationen, Gruppierungen usw.). Unter Vernetzung versteht Willke, wie und in welchem Ausmaß die Teile untereinander, sowie mit dem Ganzen verflochten und verbunden sind. Folgelastigkeit beschreibt die Tragweite, die Bedeutung und das Ausmaß der Folgen und Auswirkungen einer getroffenen Entscheidung. Der Begriff Entscheidungsfeld zeigt, dass Komplexität nur dann besteht, wenn in schwierigen Situationen Abstimmungen, Beschlüsse und Lösungen für ein System nötig sind. (vgl. Willke, S. 22, 2000)

Komplexität entstand aufgrund der Entwicklung von differenzierten Funktionsbereichen sowie Spezialisierungen und den dadurch zunehmenden Abhängigkeiten und Verbindungen in einer Gesellschaft. (vgl. Willke, S. 21, 2000) Dafür steht der Begriff der

„**Funktionalen Differenzierung**“ (Willke, S. 18, 2000). Um es mit anderen Worten zu formulieren, wird unter dem Begriff verstanden, dass ein System, oder besser gesagt eine Gesamtheit, sich aus vielen verschiedenen, differenzierten aber voneinander abhängigen Elementen zusammensetzt. (vgl. Willke, S. 18, 2000)

Aufgrund der sich nun immer stärker entwickelnden Komplexität in Sozialsystemen ist es offensichtlich, dass es Maßnahmen braucht, die gegen die Komplexität ankämpfen und versuchen diese in Griff zu bekommen. Wilms schlägt im Rahmen eines systemorientierten Managements die „Steuerung“ (Wilms, S. 64, 2001) vor. Durch diese kommt es zum Einsatz von Regeln, beziehungsweise Handlungsverordnungen. Somit kann eine Strategie festgelegt werden, die sich bestimmter Regeln bedient. Betrachtet man das auf einer Managementebene, so ist die Strategie hilfreich, um auf Veränderungen richtig zu reagieren, sowie erfolgreiches Leistungsvermögen sicherzustellen und darüber hinaus zukunftsorientierte Maßnahmen hervorzubringen. (vgl. Wilms, S. 65, 2001) In diesem Zusammenhang ist erkennbar, dass Steuerung als eine Methode zur Reduzierung von Komplexität angesehen werden kann, da sie aufgrund von bereits bestehenden Gegebenheiten und Faktoren zur Entwicklung oder Wiederherstellung von neuen Handlungen führt, die für die jeweilige Situation notwendig sind. (vgl. Zelger, S. 105, 1992)

Ein besonderer Steuerungsmechanismus stellt die Integration dar. Aufgrund der vielen nach ihren Funktionen differenzierten Einzelteilen eines Systems besteht die Gefahr, dass diese Elemente immer mehr auseinanderdriften. Daher braucht es Bestrebungen der Integration, um diese Zersplitterung zu verhindern. Diese kann allerdings nicht problemlos vollzogen werden. (vgl. Willke, S. 189, 2000) Um dieses Integrationsproblem näher zu beschreiben, muss das Verhältnis von Komplexität und Integration und somit natürlich das Verhältnis von Integration und funktionaler Differenzierung näher betrachtet werden.

### **1.1.1. Das Integrationsproblem**

Zu Beginn soll das Integrationsproblem anhand von zwei Gesellschaftssystemen, dem westlichen und dem sozialistischen, erklärt werden.

Die westlichen, also kapitalistischen Industriegesellschaften haben einen sehr hohen Komplexitätsgrad. Obwohl die Möglichkeit der Steuerung vorhanden ist, sind sie mit der

Schwierigkeit konfrontiert mit Komplexität umzugehen. Aufgrund der vielen Spezialisierungen auf unterschiedliche Funktionen kommt es zu mehr Abhängigkeiten der einzelnen Teilsysteme, somit aber auch zu unterschiedlichen Ansichten, Zielen, Einstellungen und unterschiedlichen Steuerungsmechanismen. Dies scheint für die Gesellschaft zum Problem zu führen, da es nicht mehr offensichtlich ist, wie diese Differenzen integriert werden können, wenn keine Gemeinsamkeiten mehr vorhanden sind und jegliche gemeinsame Grundlage durch unterschiedliche Vorstellungen verschwindet. (vgl. Willke, S. 189f, 2001)

Genau das Gegenteil herrscht bei sozialistischen Industrieländern: Einstellungen, moralische Prinzipien, Anschauungen und politische Gesinnungen werden von Grundwerten und Regeln durchzogen und erzeugen somit in der Gesellschaft Integration. Aufgrund der Entwicklungen der modernen Gesellschaften stieg allerdings auch hier die Komplexität in einem großen Ausmaß und führte zu dem Problem, dass aufgrund der starken Integration die Frage nach der funktionalen Differenzierung nicht ohne weiteres geklärt werden konnte. Denn alles wurde von einer Ideologie getrieben und kein einziger Bereich wies eine Eigenständigkeit oder Spezialisierung auf. (vgl. Willke, S. 189f, 2000)

Amitai Etzioni benennt diese zwei unterschiedlichen Gesellschaftssysteme, jeweils „übersteuerte Gesellschaften“ (Etzioni, S. 477, 1975) und „untersteuerte Gesellschaften“ (Etzioni, S. 477, 1975). Unter übersteuerten Gesellschaften versteht er Systeme, die zwar Kontrolle ausüben können, aber dafür schlechter für Übereinstimmungen und für eine gemeinsame Basis sorgen können. Untersteuerte Gesellschaften sind genau diejenigen, die gegenteilig ausgeprägt sind, da die Konsensbildung wesentlich leichter fällt, als Kontrolle auszuüben. (vgl. Etzioni, S. 477, 1975) Etzioni erwähnt hierbei, dass die Schwierigkeit der „übersteuerten“ Gesellschaften darin liegt, dass aufgrund ihrer enormen Steuerung jegliche Eigenständigkeit verloren geht und somit die Handlungen auf Kontrolle basieren anstatt auf gemeinsamer Übereinstimmung der Gesellschaftsmitglieder. Den Untersteuerten gelingt es hingegen nur sehr schwer, die auf Konsens beruhenden Elemente zusammenzufassen. Daher „driftet“ (Etzioni, S. 525, 1975) die Gesellschaft und es fällt ihr schwer mit neuen Situationen oder mit Abweichungen der Umwelt umzugehen oder sie vorauszuwachen. (vgl. Etzioni, S. 525, 1975)

Diese kurze Ausarbeitung soll dazu dienen, den Blick zu schärfen für „Entweder-Oder“-Konzepte im Hinblick auf Integration oder Differenzierung. Es scheint, dass es nicht

zwingend notwendig ist, sich dafür entscheiden zu müssen, ob nun ein System auf Integration basiert oder auf Differenzierung. Vielmehr wird hier verdeutlicht, dass eine Kombination von beiden wahrscheinlich die richtige Lösung ist.

So kritisiert Willke viele Wissenschaftler und Theoretiker, die behaupten, dass sich Integration und Differenzierung nicht kombinieren lassen. Denn bei den Meisten verschwindet Differenzierung, wenn Integration vorgenommen wird. Umgekehrt besteht bei starker funktionaler Differenzierung keine Möglichkeit der Integration. (vgl. Willke, S. 218, 2000)

Aber es gibt auch andere Ansichtsweisen, die den Integrationskonzepten nicht ausschließlich die Produktion von „Einheitsbrei“ und übertriebener Harmonie unterstellen. So stellt Claus Offe fest, dass durch Integration die Möglichkeiten und Handlungen erweitert werden können, da es zu einer Abschaffung von spezialisierten Einzelheiten kommt. (vgl. Offe, S. 43, 1975) Eine andere Sichtweise hat hingegen Niklas Luhmann. Er meint, dass Integration zu einer Zunahme von Beschränkungen durch immer mehr gegenseitige Abhängigkeiten von Teilsystemen führt. (vgl. Luhmann, S. 170f, 1970)

Etzioni hingegen schlägt ein „Optionen-Sequenz-Modell“ (Etzioni, S. 581, 1975) vor, das aus drei Stadien besteht:

**1. Stadium - undifferenzierte Gesellschaft:** geprägt von Einheit, Konsens, Primitivität und unkontrollierten Entwicklungen.

**2. Stadium – differenzierte Gesellschaft:** jeder Funktion, sogar jeder untergeordneten Funktion, wird ein System untergegliedert, eine eigene Organisation, eine Autorität, die sich alle an gemeinsame, bestimmte Grundsäulen halten.

**3. Stadium – reintegrierte Gesellschaft:** es kommt zu keiner „Entdifferenzierung“ (Etzioni, S. 582, 1975) der Gesellschaftsstruktur. Jedoch werden die Systeme sowie die Subsysteme miteinander verbunden, sodass die differenzierten Systeme „ein komplexes, aber integriertes Ganzes“ (Etzioni, S. 582, 1975) ergeben.

(vgl. Etzioni, S. 581f, 1975)

Für Etzioni ist das zweite Stadium der Gesellschaft in Einzelteile zerlegt, strebt keine Übereinstimmungen an und interessiert sich nicht für die Bedürfnisse der Gesellschaftsmitglieder. Da jedes System und Subsystem seinen eigenen Machtbezug hat, ist keiner füreinander wirklich verantwortlich. Hingegen war das erste Stadium einer Gesellschaft so stark vereinheitlicht und unkontrolliert, dass kaum die Möglichkeit

bestand, sämtliche Bedürfnisse der Mitglieder zu befriedigen. Aufgrund übereinstimmender Vorgaben war ihr Handlungsspielraum viel zu klein. Das dritte Stadium, also die reintegrierte Gesellschaft hingegen soll eine Kombination aus erstem und zweitem Stadium sein. Dies deutet auf Kontrolle und gleichzeitigen Konsens hin. Denn die Gesellschaftsmitglieder haben die Möglichkeit auf Gegebenheiten zu reagieren, ohne sich dabei an vorgegebene und vereinheitlichte Verhaltensmuster zu halten. Darüber hinaus kann die vorhandene Kontrolle eine große Distanz sowie Zerwürfnisse untereinander verhindern. (vgl. Etzioni, S. 582f, 1975)

Willke stellt allerdings für das dritte Stadium von Etzions Modell fest, dass eine Reintegration in Kombination mit Komplexität und Differenzierung, bisher noch nicht umgesetzt wurde. (vgl. Willke, S. 218, 2000)

Eine Konzentration dieser Problematik auf die Ebene der Unternehmen und des Managements nehmen Hans Ulrich und Gilbert Probst vor. Sie sind ebenfalls davon überzeugt, dass bei zu viel Regelung die Komplexität zwar eingedämmt wird, jedoch jegliche Vielseitigkeit sowie flexible, situationsabhängige und rasche Reaktionsfähigkeit verloren geht. Somit unterstellen sie, dass in Abhängigkeit von den herrschenden Umständen durch zu viel Regelung und Steuerung neben einer Reduktion der Komplexität auch eine Steigerung erfolgen kann. Daraus schließen sie, dass mit Komplexität nur dann umgegangen werden kann, wenn eine gezielte Balance von Reduzierung und Erhöhung der Komplexität angestrebt wird. (vgl. Ulrich/Probst, S. 63f, 1991) Wichtig dabei ist, dass dieser ständig abwechselnde Umgang mit Komplexität immer in Bezug auf die jeweilige Situation gesehen werden muss. (vgl. Ulrich/Probst, S. 252, 1991)

Wege zur Komplexitätsverringering sehen sie unter anderem im Schaffen von Verhaltensmustern und im Vorschreiben von Handlungsweisen, etwa im Unternehmen. Hierbei erwähnen sie, dass diese Regeln von den Unternehmensmitgliedern nicht immer vorsätzlich und wissentlich beachtet und ausgeübt werden, da sie sich nicht zwingend darüber bewusst sein müssen, dass diese überhaupt existieren. (vgl. Ulrich/Probst, S. 70, 1991)

Schließlich plädieren beide Autoren für ein systemisches, ganzheitliches Denken, welches sie auch als „integrierendes Denken“ (Ulrich/Probst, S. 33, 1991) beschreiben. Damit verstehen sie auf der Ebene von Unternehmen, dass man ein System immer von einer höher gestellten Ebene betrachten sollte, um das einzelne System in eine Gesamtheit zu integrieren. (vgl. Ulrich/Probst, S. 33, 1991) Genauer gesagt, geht es darum, dass Prozesse

immer in Bezug auf alle anderen ablaufenden Prozesse in einem Unternehmen gesehen werden müssen und es gewisse Verbindungen zwischen den Arbeitsbereichen geben muss. Sie nennen das auch „integriertes System von Führungsprozessen“ (Ulrich/Probst, S. 295, 1991), und meinen damit eine integrierte Betrachtung jener Situationen, die vorangegangene Komplexitätsverringerungen durch Maßnahmen und Entschlüsse erlebt haben, auf der komplexen Ebene der Gesamtsituation. (vgl. Ulrich/Probst, S. 293ff, 1991) Darüber hinaus behaupten die beiden Autoren, dass ein Unternehmen nur dann als eine Einheit bezeichnet werden kann, wenn die einzelnen Elemente, also Subsysteme, wie zum Beispiel Abteilungen, verbunden werden. Allerdings ist eine Integration der Teile eine permanente, zielorientierte Aufgabe des Unternehmens. (vgl. Ulrich/Probst, S. 243, 1991) Diese Integrationsvorgänge und Komplexitätsreduzierungen sind aber, wie schon erwähnt, nur dann zielführend, wenn es im Unternehmen auch Komplexitätsanstiege gibt, so dass ein Gleichgewicht beider Prozesse besteht. (vgl. Ulrich/Probst, S. 64, 1991)

Zusammenfassend ist zu betonen, dass Integration notwendig ist, um in komplexen Systemen zu handeln, sich nach außen hin von anderen abzugrenzen aber auch um Eigenständigkeit zu bewahren, selbst wenn differenzierte Elemente miteinander verbunden werden. Und dies gelingt, wie schon bereits erwähnt, nur durch ein Wechselspiel, in dem zuerst die Komplexität aufgrund differenzierter Systeme steigt und schließlich durch Steuerung und Lenkung wieder reduziert wird. (vgl. Willke, S. 222f, 2000)

Ein Umsetzungskonzept für Integration in Systemen, genauer gesagt in Unternehmen, liefert die integrierte Unternehmenskommunikation. Bevor jenes jedoch näher erklärt wird, ist es wesentlich, die Besonderheiten von Unternehmenskommunikation zu erklären und dabei auf die Bereiche der Kultur näher einzugehen.



## **2. Unternehmenskommunikation**

Zerfaß Ansgar umschreibt mit Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß, S. 287, 1996). Dabei unterscheidet er zwischen der internen Unternehmenskommunikation und der externen Unternehmenskommunikation, die sich weiter in die Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gliedert. (vgl. Zerfaß, S. 287, 1996) Mit dieser Abgrenzung liefert Zerfaß einen „gesellschaftstheoretischen, kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen“ (Zerfaß, S. 290, 1996) Ansatz von Unternehmenskommunikation, der für die Arbeit als Grundlage sämtlicher Erklärungen dient.

### **2.1. Die interne Unternehmenskommunikation**

Die interne Unternehmenskommunikation wird auch Organisationskommunikation genannt. Bevor nun Organisationskommunikation näher erklärt wird, ist es wesentlich, kurz zu skizzieren, was unter Organisation verstanden wird.

Für Kieser und Kubicek sind Organisationen „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.“ (Kieser/Kubicek, S. 4, 1992) Daraufhin kann Organisationskommunikation folgendermaßen erklärt werden:

„In its broadest sense, communication is the social glue that ties members, subunits, and organizations together. That is, communication underlies most organizational processes, contributes to both the development and the enactment of structures, and is shaped by a number of organizational and individual characteristics, including size, department, autonomy, and upward aspirations. Without communication organizing could not occur.“  
(Euske/Roberts, S. 42, 1987)

Euske und Roberts beziehen sich in dieser Definition auf die einzelnen Organisationselemente, welche die kommunikativen Prozesse mitbestimmen. (vgl. Hein, S. 7, 1990) Eine weitere Definition von Organisationskommunikation kommt von Goldhaber,

der sich auf die Umwelt der Organisationen konzentriert und behauptet, nur durch Organisationskommunikation mit „Umgebungsunsicherheiten“ umgehen zu können.

„Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty.”

(Goldhaber, S. 17, 1986)

Organisationskommunikation hat laut Claudia Mast zwei Funktionen. Zum einen die „instrumentelle Funktion“ (Mast, S. 257, 2006), die sich um das Koordinieren der unternehmensinternen Prozesse kümmert sowie um die Wechselprozesse der Organisation mit den Umwelten. Und die „soziale Funktion“ (Mast, S. 257, 2006), die sich um die Bedürfnisse und Stimmungen der Angestellten und Unternehmensleiter kümmert. Diese Funktion bestimmt somit das Verhalten und die Atmosphäre im Unternehmen mit. (vgl. Mast, S. 257, 2006)

Laut Zerfaß gibt es zwei unterschiedliche Gruppen, die von der Organisationskommunikation betroffen sind.

**a) Die verfassungskonstituierenden Beziehungen:** die verfassungskonstituierenden Mitglieder finden ihre Öffentlichkeit hauptsächlich in Veranstaltungen, wie Aufsichtsratsitzungen und -ausschüsse oder auch Gesellschafterversammlungen. (vgl. Zerfaß, S. 292, 1996) Es ist wesentlich, dass die Organisationskommunikation für eine gemeinsame Strategie sowie konkrete Ziele sorgt und darüber hinaus für einen gemeinsamen Konsens zwischen den verfassungskonstituierenden Beziehungen. Hier ist also schon die Rede von einer „kommunikativen Integration“ (Zerfaß, S.291, 1996), die auf eine gute, auf akzeptierten Verhandlungsformen beruhende Gesprächsbasis abzielt. (vgl. Zerfaß, S.291, 1996)

**b) Die Organisationsbeziehungen:** die Organisationsverfassung soll die Handlungsmuster sowie die Rollengefüge in einem Unternehmen definieren und somit das Organisationsfeld festlegen. Das Organisationsfeld umfasst sämtliche Arbeitsgruppierungen sowie Abteilungen eines Unternehmens und besteht somit aus mehr Mitglieder als die verfassungskonstituierenden Beziehungen. All deren Handlungen sollen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sein und in einzelnen, untereinander aufgeteilten Arbeitsschritten erreicht werden. Die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sind somit durch die Verfassungsordnung sowie durch gemeinsame

Kommunikationsumgangsformen, gegenseitiges Vertrauen und auch argumentative Gespräche definiert. (vgl. Zerfaß, S. 293ff, 1996)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass interne Unternehmenskommunikation sich mit vielen verschiedenen Teilöffentlichkeiten auseinandersetzt. Dabei kommt es einerseits zur üblichen Gruppen- und Hierarchiekommunikation sowie zu einem einfachen, aber gesteuerten Informationsfluss. Andererseits betrifft dies auch den Bereich der Beziehungen zwischen den verfassungskonstituierten Mitgliedern, der Unternehmensführung sowie den Klienten. Es ist daher offensichtlich, dass die interne Unternehmenskommunikation aus allen kommunikativen Abläufen der Organisationsmitglieder besteht. (vgl. Zerfaß, S. 296, 1996)

## **2.2. Die externe Unternehmenskommunikation**

Die externe Unternehmenskommunikation spielt sich auf zwei Ebenen ab. Einerseits geht es um die marktpolitischen und wirtschaftlichen Prozesse, andererseits befasst sich die externe Unternehmenskommunikation mit den nicht-wirtschaftlichen, regulierten Beziehungen, also jene im gesellschaftspolitischen Umfeld. Die Aufgaben der externen Kommunikation werden heutzutage vor allem den Kommunikationsabteilungen oder auch Kommunikationsagenturen zugeschrieben, können aber auch von allen Organisationsmitgliedern durchgeführt werden. Die beiden Bereiche, die sich aufgrund der zwei genannten Ebenen ergeben, sind die Marktkommunikation und die Public Relations. (vgl. Zerfaß, S.297f, 1996)

Für ein besseres Verständnis dieser beiden Begriffe werden daher der gesamte Bereich des Marketings sowie der Bereich Public Relation kurz allgemein und anschließend speziell für die Kultur erklärt. Dazu ist ein kurzer Exkurs notwendig, der beschreibt, was unter Kultur in dieser Arbeit überhaupt verstanden wird und welches spezielle Publikum mit den Marketing- und Öffentlichkeitsarbeitsaktivitäten angesprochen werden soll.

## **Exkurs: Kultur**

Um also zu verstehen, warum im Kulturbereich besondere Marketingstrategien und PR-Maßnahmen erforderlich sind, ist es wichtig zu erklären, was unter Kultur konkret verstanden wird. Birgit Mandel liefert dazu eine allgemeine Umschreibung von Kultur:

„Unter Kultur werden hier auf der Basis eines engeren, kunstbezogenen Kulturbegriffs künstlerische und ästhetische Produktionen, deren Distribution sowie kulturelle Vermittlungsleistungen verstanden. (...) In diesem Sinne umfasst Kultur sowohl Produktionen der Hochkultur wie der Off-Kultur ebenso wie kulturpädagogische Kulturformen.“ (Mandel, S. 15, 2004)

Dazu ist es auch hilfreich über das Kulturpublikum Bescheid zu wissen. Generell ist hier bei den Zielgruppen von Kultur-PR und Marketing von einem Publikum die Rede, für das die Kultur produziert wird und das darüber selbst bestimmt, ob etwas gefällt oder nicht. Darüber hinaus ist jedem einzelnen im Publikum die Meinung von Bekannten, Freunden, Medien und anderen Opinion-Leadern wichtig. (vgl. Mandel, S. 24, 2004) Um dieses Publikum der Kultur nun näher zu beschreiben, dient die Studie der ARD/ZDF-Medienkommission aus dem Jahr 1989, die sich mit den Kulturvorlieben der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren beschäftigt. (vgl. Bernward, S. 79, 1991) Dabei wurden die Befragten über die Bereiche Theater, Belletristik, Malerei sowie Bildende Kunst, Musik und Spielfilm mündlich und schriftlich interviewt. (vgl. Bernward, S. 185, 1991) Anhand einer Befragung konnten schließlich vier Publikumsgruppen formuliert werden: (vgl. Bernward, S. 342ff, 1991)

### **1. Kernpublikum**

Dieses Publikum weist eine überdurchschnittliche Nutzung von kulturellen Ereignissen, wie etwa Theater- und Opervorstellungen oder Ausstellungen in Museen anschauen, auf. Belletristik, Theater, Malerei/Bildende Kunst, Musik und Film haben bei ihnen einen hohen Stellenwert und sind für sie von großem Interesse. Sie wenden sich Kultur zu, weil sie entweder Liebhaber oder Kenner sind. Aber auch aus bildungsorientierten Gründen ist eine Zuwendung möglich. Dieses Interesse scheint ihnen schon aufgrund ihrer Sozialisation und späteren Bildung mitgegeben worden zu sein. So gaben hier 40 bis 50 Prozent an, bereits in ihrer Kindheit und Jugend Kulturereignisse besucht zu haben. Das

Kernpublikum lässt sich allerdings nicht nur auf die Hochkultur festlegen, sondern interessiert sich auch für andere Kulturformen. Allerdings ist das Interesse fürs Kino oder für literarische Avantgarde geringer als zum Beispiel jenes für Klassik und Theater. Das Kernpublikum ist eher im Bereich der 30 bis 49jährigen angesiedelt. Aber auch jene über 65 Jahre sind hier leicht überproportional oft vertreten. Beruflich gesehen findet man die zu diesem Publikumsmuster Dazugehörigen vor allem in gehobenen oder zumindest mittleren Posten und sie verdienen daher auch mehr Geld als die nachfolgenden Publikumsgruppen. Das Kernpublikum macht etwa 12,7 Prozent der Befragten aus.

## **2. Gelegenheitsnutzer**

Ihr kulturelles Interesse entspricht dem Durchschnitt und kann somit keinen eindeutigen Beweggründen zugeschrieben werden. Auch ihre Sozialisation und erfahrene Bildung sind im Durchschnittsbereich angesiedelt. Die Nutzung der kulturellen Möglichkeiten liegt leicht über dem Durchschnitt, wobei diese Gruppierung weniger die klassische Kultur anspricht als vielmehr das Kino und ähnliches. Das Alter dieser Gruppe liegt bei 30 bis 49 Jahren. Insgesamt sind etwa 31,2 Prozent der Befragten als Gelegenheitsnutzer zu bezeichnen.

## **3. Unterhaltungsorientierte**

Mit 45,1 Prozent ist dies die größte Publikumsgruppe. Dieses Publikum ist auf der Suche nach Unterhaltung, vor allem in den Bereichen Kino und Literatur, und umgeht dabei vor allem die Hochkultur, wie zum Beispiel das Theater, die Museen oder Konzerte. Dieses Publikumssegment findet also viel mehr Gefallen an der Popkultur. Ihre Bildungsstruktur fällt minimal unter die Durchschnittswerte, die kulturelle Sozialisation ist sogar unterdurchschnittlich ausgeprägt. Vor allem junge Menschen im Alter von 14 bis 29 Jahren können dieser Gruppe zugeordnet werden. Senioren identifizieren sich am wenigsten mit diesem Publikumsmuster.

## **4. Kulturferne**

Etwa 11,1 Prozent der Befragten konnten hier identifiziert werden. Die Teilnahme und das Interesse an Kulturveranstaltungen jeder Art sind sehr gering. Genau genommen haben 93 Prozent dieser Gruppierung angegeben, dass sie keinerlei Ambitionen haben, kulturelle Institutionen aufzusuchen und auch kein Interesse an der Kultur haben. So zeigen 65 Prozent kein Interesse an Literatur und Kunst und 88 Prozent bestätigen absolutes Desinteresse am Spielfilm. Auch die Sozialisation und die geringe Bildung sprechen für dieses Verhalten. Die kulturelle Sozialisation wird in der Studie sogar als „stark defizitär“ (Bernward, S. 343, 1991) bezeichnet. In dieser Gruppe sind vor allem Bewohner von

ländlichen Regionen anzufinden, die in der Gesellschaft zu den Einkommensschwachen zählen. Über 66 Prozent dieses Publikumsmusters sind über 50 Jahre alt.

(vgl. Bernward, S. 342ff, 1991)

Wie man sehen kann, ist das Publikum in der Kultur nur schwierig zu überzeugen, und besteht aus einem relativ kleinen Kernpublikum. Um die Interessenskreise zu erweitern, braucht es daher das Marketing sowie die Öffentlichkeitsarbeit, deren Maßnahmen direkt auf die Anforderungen der Kulturbranche ausgerichtet sein müssen.

### **2.2.1. Kultur-Marketing**

Auch wenn dieser Abschnitt der Arbeit sich auf den Bereich Kultur konzentriert, sind gewisse Marketinggrundlagen für jedes Unternehmen relevant.

Denn generell besteht bei wirtschaftlichen Belangen ein Problem der Zuordnung von Dienstleistungen, Produkten und Rohstoffen, da die ausgearbeiteten Strategien der Unternehmer bei den verschiedenen Wettbewerbern, Handelspartnern, Genossenschaften oder auch Kunden ankommen sollten. Durch Marktmechanismen kann diesem Problem jedoch entgegen gesetzt werden. Dabei erhält die Kommunikation eine persuasive Rolle, da sie durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, wie etwa Reklamen, die Handelsgeschäfte beeinflussen kann. (vgl. Zerfaß, S. 298f, 1996) Bei der Marktöffentlichkeit handelt es sich „letztlich immer um die Unterstützung tauschvertraglicher Koordinationsmechanismen“ (Zerfaß, S. 300, 1996). Die Teilöffentlichkeiten, mit denen die Marktkommunikation konfrontiert ist, sind unterschiedlich und umfassen temporäre Wechselbeziehungen, wie Verkaufsverhandlungen und Sales Promotion, Präsenzveranstaltungen, wie Konsumentenforen sowie die unterschiedlichen medialen Möglichkeiten der Werbung und des Direktmarketings. All diese Maßnahmen sind für die persuasive Marktkommunikation geeignet. (vgl. Zerfaß, S. 300f, 1996)

In erster Linie sind nun eine allgemeine Gesamtdefinition von Marketing sowie wesentliche Merkmale notwendig, um das Verständnis der Marktmechanismen, der Marktöffentlichkeit und schließlich der Marktkommunikation zu fördern.

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“ (Bruhn, S. 14, 2002)

Bruhn kennzeichnet Marketing anhand von fünf Merkmalen:

- 1. Merkmal:** Marketing muss sich an den Gegebenheiten des Marktes sowie an den Wünschen und Interessen der Kunden orientieren.
- 2. Merkmal:** Marketing versucht den Nutzen für die Zielgruppen und Kunden zu erhöhen. Dabei soll nicht nur die Nachfrage nach dem Produkt steigen, sondern natürlich auch eine Abgrenzung und ein Vorsprung zur Konkurrenz vollzogen werden.
- 3. Merkmal:** Da im Marketing Entscheidungen getroffen werden müssen, folgen diese bestimmten Planungsschritten, um diese auch gezielt zu treffen.
- 4. Merkmal:** Neben den Planungsschritten zur Entscheidungsfindung, braucht es auch kreative und einzigartige Lösungsvorschläge, um den Markt mit den jeweiligen Produkten zu bestimmen.
- 5. Merkmal:** Die internen Abteilungen eines Unternehmens (zum Beispiel Vertrieb, Werbung usw.) sowie die externen Ansprechpartner (etwa Agenturen, Spediteure, Intermediäre usw.) müssen integriert werden, um die einzelnen Funktionen auszuschöpfen und bessere Effekte zu erzielen – sowohl beim Kunden als auch bei den Arbeitsprozessen im Unternehmen.

(vgl. Bruhn, S. 14f, 2002)

Nach dieser allgemeinen Erklärung von Marketing, soll im Folgenden eine Definition von Kultur-Marketing festgelegt werden, um anschließend die Ziele, Instrumente und Strategien für das kulturelle Marketing zu bestimmen.

Kultur-Marketing ist „die Kunst, jene Marktsegmente zu erreichen, die wahrscheinlich an dem Produkt interessiert sind, während die kommerziellen Variablen – Preis, Platzierung und Promotion – an das Produkt angepaßt werden, damit der Kontakt zwischen dem Produkt und einer genügenden Anzahl von Konsumenten hergestellt und die mit dem Auftrag des Kulturunternehmens verbundenen Ziele erreicht werden können“ (Colbert, S. 16, 1999).

Für ein erfolgreiches Kultur-Marketing ist es wesentlich, zuerst in Erfahrung zu bringen, mit welchen Bedingungen des Marktes man es zu tun hat. Daher schlägt Armin Klein vor, in erster Linie die Umwelt, die Konkurrenz, das Potential sowie den Beschaffungsmarkt zu untersuchen. Die Umweltanalyse richtet sich auf die gegebenen, kaum beeinflussbaren Bedingungen in der Gesellschaft. Dabei ist vor allem auf technische Trends zu achten, auf Strukturen der Bevölkerung, auf ökonomische Entwicklungen, die Veränderungen der sozialen, kulturellen und politischen Interessen und Bedürfnisse einer Gesellschaft sowie Neuregelungen in Bezug auf rechtliche und politische Grundlagen. Die Konkurrenzanalyse konzentriert sich auf die vier Konkurrenztypen, „Kernkonkurrenz, Spartenkonkurrenz, Kulturkonkurrenz, Freizeitkonkurrenz“ (Klein, S. 197, 2001). Unter der Kernkonkurrenz werden jene zusammengefasst, die sehr ähnliche oder sogar gleiche Kulturangebote offerieren. Die Spartenkonkurrenz hingegen setzt sich aus allen Kulturangeboten einer Sparte, innerhalb eines Ortes oder eines nahe gelegenen Gebietes zusammen. Weiters gibt es die Kulturkonkurrenz, die alles miteinschließt, also jede Institution, die kulturelle Angebote in einem Ort oder in einem nahe gelegenen Gebiet zur Verfügung stellt. Schließlich gibt es die Freizeitkonkurrenz, die jede Tätigkeit miteinschließt, die in einer Stadt oder in einer Umgebung ausgeführt werden kann, sei es Sport, Kinobesuche oder auch eine ausgiebige Shoppingtour. Schließlich müssen die Informationen über die Konkurrenz gesammelt, strukturiert und übersichtlich eingeordnet werden sowie die Unterschiede, Nachteile und Vorteile zu den anderen Institutionen herausgefiltert werden. Die Potentialanalyse überprüft, was das Unternehmen kann. Hierbei sind die eigenen Prozesse und Leistungen zu untersuchen, auch immer in einer Gegenüberstellung zu den Konkurrenzeinrichtungen. Dazu ist vor allem eine Untersuchung der Stärken und Schwächen in Bezug auf die Entwicklungen der Umwelt notwendig. Schließlich gibt es noch die Beschaffungsmarktanalyse, die sich mit der Frage beschäftigt, welche weiteren Rohstoffe der Kulturbetrieb noch notwendig hat, woher er diese bezieht und wie das Unternehmen diese am besten erreicht. Unter Rohstoffen werden das Personal, die Subventionen, die erhaltenen Mittel durch Sponsoring und private Spenden verstanden. Aber auch Materialien, wie Stoffe und Instrumente, Konzessionen und Ermächtigungen sowie eine politische Existenzberechtigung werden gebraucht. (vgl. Klein, S. 181ff, 2001)



### 2.2.1.1. Die Marketingstrategien im Kulturbereich

Marketingstrategien sind dafür da, damit sie mittels ihrer „Lenkungsleistung“ (Becker, S. 113, 1993) die angestrebten Marketingziele erreichen. (vgl. Becker, S. 113f, 1993)

Bestimmte Grundvoraussetzungen müssen bei der Formulierung von Marketingstrategien beachtet werden: Marktstrategien sollten sich auf bestimmte Marktsektoren konzentrieren, anstatt auf den gesamten Markt. Für dieses Segment soll eine zielgerichtete Anwendung der Instrumente gewährleistet, sowie die Folgen und Effekte der Strategie thematisiert werden. Hier ist vor allem der Einfluss auf die Ressourcen, Mittel, Organisation und Mitarbeiter sehr wichtig. Jene Entscheidungen und Bestimmungen, die getroffen werden, sollen verpflichtend sein, sowie schriftlich festgehalten werden. (vgl. Bruhn, S. 54, 2002)

Armin Klein schlägt für das Kulturmarketing die Strategie des „**STP-Marketing**“ (Klein, S. 260, 2001) vor. Darunter wird das „**Segmenting**“ (Kotler/Bliemel, S. 415, 2001), also die Segmentierung des Marktes nach den einzelnen Zielgruppen, das „**Targeting**“ (Kotler/Bliemel, S. 415, 2001), die Bestimmung der Zielgruppen nach Attraktivität, und das „**Positioning**“ (Kotler/Bliemel, S. 415, 2001), die besondere Positionierung - in diesem Fall - der Kunst- und Kulturprodukte für die jeweiligen Marktsektoren verstanden. (vgl. Kotler/Bliemel S. 415, 2001 sowie Klein, S. 260, 2001)

**Zum Segmenting:** hier gilt es den gesamten Kulturbereich in einzelne Segmente zu unterteilen, die sich auf jeweils eine bestimmte Zielgruppe konzentrieren. (vgl. Kotler/Bliemel, S. 415f, 2001) Wird eine Segmentierung vorgenommen, so müssen die einzelnen Segmente messbar und bestimmbar sein, sowie wirtschaftlich relevant, dass es auch sinnvoll ist, damit zu arbeiten. Weiters zählt, dass das Segment für das Publikum erreichbar sein muss, unterscheidbar und trennbar von anderen Kulturprogrammen. Ein Marktsegment muss auch handlungsfähig sein. Das bedeutet, dass die notwendigen Ressourcen für die vorgesehenen Pläne auch vorhanden sein müssen. Schließlich darf das Marktsegment nicht nur nach aktuellen Trends ausgerichtet werden, sondern muss auch eine zeitliche Beständigkeit aufweisen. (vgl. Klein, S. 260f, 2001/ vgl. hierzu auch allgemeiner Kotler/Bliemel, S. 451f)

**Zum Targeting:** beim Targeting geht es darum, dass die Attraktivität eines Segmentes bestimmt werden muss. Bei Kulturbetrieben steht meistens nicht der Gewinn an erster Stelle, sondern wer und was mit den Kulturereignissen und –programmen erreicht werden soll. Wie bereits erwähnt, müssen dabei die eigenen Leistungen, die Möglichkeiten der

Kulturorganisation und der Beschaffungsmarkt kritisch begutachtet werden, um zu wissen, was erreicht werden kann und welche Ressourcen vorhanden sind oder noch besorgt werden müssen. Weiters sollte beachtet werden, wie es um die Eintritts- sowie Austrittsbarrieren des Marktes steht. Ob also beim Einstieg in den Markt viel oder wenig Konkurrenz gegeben ist, sowie das Geschäft im Problemfall rasch wieder beendet werden kann, dank niedriger Austrittshindernisse. Hier zeigt sich ein weiterer Attraktivitätsgradmesser, nämlich die Konkurrenz. Je weniger um das Marktsegment konkurriert wird, desto attraktiver ist es. Wie schon erwähnt, sind auch die Veränderungen, Trends und Prognosen der Umweltgegebenheiten für ein Marktsegment relevant. Abschließend muss auch das Verhalten der Besucher und Kunden bewertet werden, welches durch Treue, Verlässlichkeit und Loyalität gekennzeichnet sein sollte. (vgl. Klein, S. 265ff, 2001/ vgl. hierzu auch allgemeiner Kotler/Bliemel, S. 452ff, 2001)

**Zum Positioning:** die Positionierung muss für jedes Segment und somit für jede Zielgruppe abgestimmt werden. Dabei wird festgelegt, wo sich das kulturelle Produkt auf dem Markt befindet und in welcher Beziehung es zu den Wettbewerbern steht. Wichtig ist, dass sich die Positionierung auf den Marketingmix bezieht, nämlich auf die Elemente Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. Aber auch die speziellen Servicepotentiale dienen zur Produktabgrenzung auf dem Markt. (vgl. Klein, S. 268ff, 2001 / vgl. hierzu auch allgemeiner Kotler/Bliemel, S. 467ff, 2001)

Da ein Kulturbetrieb sich sehr bewusst auf die Besucher, also auf sein Publikum, konzentrieren muss, sollten die Strategien jeweils auf die Zielgruppen exakt ausgerichtet werden. Armin Klein schlägt dafür sechs Strategien für eine Kultureinrichtung vor, nämlich „Marktparzellierung, Marktfeldstrategien, Marktbeeinflussung, Marktarealstrategien, Besucherstrategien und die Konkurrenzstrategien“ (Klein, S. 271ff, 2001), die im Folgenden kurz erläutert werden. (vgl. Klein, S. 271ff, 2001)

**(1) Marktparzellierungsstrategie:** hier wird der Markt in weitere Bestandteile zerpfückt, so dass Überlegungen anfallen, welches Segment, also welche Zielgruppe mit welchen Produkten erreicht werden soll. Dabei wird sich zeigen, wie viele Zielgruppen tatsächlich für die jeweilige Kulturorganisation relevant sind, und welche Kulturprodukte sich auch wirklich rentieren. Und somit stellt sich die Frage, ob tatsächlich alle möglichen Zielgruppen von einem Unternehmen angesprochen werden sollen. Zu unterscheiden gibt es die speziellen Einzelstrategien, nämlich „Marktspezialisierung, Produktspezialisierung,

selektive Segmentierung, völlige Marktabdeckung und die Nischenstrategie“ (Klein, S. 272ff, 2001), auf die aber nicht mehr weiter eingegangen wird.

**(2) Marktfeldstrategien:** diese Art von Strategien bestimmen die angebotenen Leistungen der Organisation, sowie in welche Richtungen sich das Unternehmen entwickeln möchte.

(vgl. Becker, S. 123, 1993) Hierbei gibt es vier Felder, die sich ergeben:

- Marktdurchdringung = gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt,
- Marktentwicklung = gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt,
- Produktentwicklung = neues Produkt im gegenwärtigen Markt,
- Diversifikation = neues Produkt in einem neuen Markt.

(Becker, S. 124, 1993)

Ein Unternehmen kann sich natürlich auch für mehrere Felder entscheiden. (vgl. Becker, S. 124, 1993)

**(3) Marktbeeinflussung:** diese Strategien entscheiden darüber, wie der Markt beeinflusst werden soll. Es gilt dabei zwischen der „Qualitäts- (bzw. Präferenz-)Strategie oder der Preis(-Mengen)-Strategie“ (Klein, S. 283, 2001) zu entscheiden. Erstere will die Kunden mit hochrangiger Qualität überzeugen. Es wird dabei aber riskiert, höhere Preise zu verlangen. Die zweite Strategie hingegen versucht sich auf niedrigere, faire Preise zu konzentrieren. Klein stellt allerdings fest, dass im Kulturbetrieb vorrangig die Qualitätsstrategie angewendet wird. (vgl. Klein, S. 283f, 2001, vergleiche hierzu ausführlicher auch Becker, S. 205, 1999)

**(4) Marktarealstrategien:** es geht im Wesentlichen darum, dass die Entscheidungen eines Unternehmens auch von den Gebieten abhängen, in denen es tätig werden soll, und dementsprechend neue Bedingungen für die Organisation auslösen. (vgl. Becker, S. 259, 1993) Folgende Strategiegebiete gibt es laut Becker Jochen:

- „Nationale Gebietestrategien („Domestic Marketing“) mit lokaler Markterschließung, regionaler Markterschließung, überregionaler Markterschließung oder (vollständig) nationaler Markterschließung.
- Übernationale Gebietestrategien („International Marketing“) mit multinationaler Markterschließung, internationaler Markterschließung oder Weltmarkterschließung.“

(Becker, S. 260, 1993)

Im Bereich Kultur stellt sich die Frage nach den Gebieten vor allem in Hinblick auf die Richtung der Kommunikation sowie die der Distribution. Durch das Internet sind auch immer mehr internationale Strategien von Relevanz. (vgl. Klein, S. 286f, 2001) So kann eine Kulturorganisation ihren Kundenkreis „konzentrisch“ (Klein, S. 288, 2001) erreichen.

Dies bedeutet, dass rund um das Gebiet der Organisation Kunden umworben werden. Die „selektive“ (Klein, S. 288, 2001) Ausweitung rentiert sich dann, wenn entweder eine lukrative Besucherstruktur in einem Gebiet vorhanden ist oder wenn gewisse Besucherausfälle in Gebieten zu orten sind, die es von sich zu überzeugen gilt. Schließlich lässt sich auch eine „inselförmige“ (Klein, S. 289, 2001) Ausweitung vornehmen, die sich auf jene Zielgruppen konzentriert, die offen für neue Ideen und Kulturprodukte sind und schließlich neues, zusätzliches Publikum mitbringen. (vgl. Klein, S. 286ff, 2001)

**(5) Besucherstrategien:** jede Kulturorganisation muss wissen, für welches Publikum sie ihre Kulturprodukte lanciert. So gibt es Strategien für neue Kunden, für Kunden, die beschlossen haben, nicht mehr Zuschauer zu sein, sowie für Stammkunden. (vgl. Klein, S. 289, 2001) Gerade für letztere Kundengruppe gibt es zwei Strategien, um die Kunden zu binden, nämlich die „Gebundenheitsstrategien und Verbundenheitsstrategien“ (Kotler/Bliemel, S. 85, 2001). Gebundenheitsstrategien bauen den Kunden Schranken auf, so dass ein Abspringen von einer Kulturorganisation nicht möglich wird oder nur durch finanzielle Mittel. Die Verbundenheitsstrategie hingegen versucht ein Gefühl der Vertrautheit und Loyalität zu erzeugen, so dass die Kunden von selbst wieder die Institution besuchen kommen. (vgl. Kotler/Bliemel, S. 81ff, 2001)

**(6) Konkurrenzstrategien:** bestimmte Strategien richten sich auf den Wettbewerb und die Konkurrenz, vor allem um sich gewisse Vorteile zu sichern. Becker erwähnt, dass sich ein Unternehmen anpassen oder sich deutlich abheben kann. Dabei kann es eine defensive oder offensive Einstellung einnehmen. Defensiv bedeutet, dass das Unternehmen versucht, seinen gegenwärtigen Zustand und seine Lage aufrechtzuerhalten. Ein offensives Verhalten hingegen versucht, sämtliche Vorteile und Optimierungschancen für sich zu gewinnen, um die aktuelle Lage positiv zu verändern. (vgl. Becker, S. 328ff, 1993)

Zusammenfassend ist zu erwähnen, dass die Strategien sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern eine Kombination im Kulturbereich oft sehr hilfreich sein kann. (vgl. Klein, S. 297, 2001)

#### **2.2.1.2. Kulturelle Marketingziele und Marketinginstrumente**

Jochen Becker legt zwei verschiedene Arten von Marketingzielen fest, nämlich die marktökonomischen und die marktpsychologischen Ziele. Die **ökonomischen Ziele** betreffen die Absatzmenge, den Umsatz sowie den Einfluss auf die Absatzpreise und auf die Kosten. (vgl. Becker, S. 48ff, 1993) Die **psychologischen Ziele** hingegen können im

Gegensatz zu den ökonomischen Zielen nur schwer gemessen werden, da sie eher als abstrakt zu bezeichnen sind. Folgende psychologische Ziele hat Becker festgelegt (vgl. Becker, S. 51, 1993): „Bekanntheitsgrad (Markenbekanntheit), Image (Markeneinstellung), Marken- bzw. Einkaufsstättentreue (Kundenloyalität) sowie Kaufpenetration und Kaufintensität“ (Becker, S. 51, 1993).

Bevor jedoch die Ziele formuliert werden, muss der „Unternehmenszweck (mission)“ (Becker, S. 34, 1993) beschlossen werden, aus dem sich dann die Ziele ableiten lassen können. (vgl. Becker, S. 34f, 1993) So gibt es neben den ökonomischen und psychologischen Zielen auch die „Leistungsziele“ (Horak, S. 199, 2002), die sich auf die Frage richten, was bewirkt und erreicht werden soll. (vgl. Horak, S. 199, 2002) Zusätzlich geht es um „Beeinflussungsziele“ (Scheuch, S. 297, 2002), die festlegen, wer überhaupt tangiert werden soll. (vgl. Scheuch, S. 297, 2002)

Um nun die Ziele und Strategien umzusetzen, braucht es Marketinginstrumente, die im „Marketingmix“ (Becker, S. 459, 1993) zusammengefasst sind. (vgl. Becker, S. 459, 1993) Schaut man sich nun die Instrumente im Bereich Kultur an, so besteht für Klein Armin der Marketingmix aus den Instrumenten der Produktpolitik, der Preis- und Konditionenpolitik, der Distributionspolitik, der Kommunikationspolitik sowie der Servicepolitik. (vgl. Klein, S. 307, 2001)

### **a) Die Produkt- und Programmpolitik und ihre Instrumente**

Produktpolitik ist jener Aufgabenbereich, der sich mit den Abstimmungen, Beschlüssen und Bestimmungen über Produktleistungen und Produktpotenziale beschäftigt. (vgl. Bruhn, S. 29, 2002)

Im Kulturbereich gibt es verschiedene produkt- und programmpolitische Möglichkeiten. (vgl. Klein, S. 312ff, 2001) Zu Beginn soll hier die „Produkt- und Programmneuentwicklung“ (Klein, S. 313, 2001) erwähnt werden. Hier kann entweder ein völlig neues, noch nie da gewesenes Produkt (Theaterstück, Opernaufführung, usw.) am Markt eingeführt werden oder ein neues Programm (Veranstaltungsreihe usw.). (vgl. Klein, S. 313f, 2001) Ein weiteres Instrument sind die „Produkt- und Programmvariationen“ (Klein, S. 318, 2001). Bei einer Produktvariation wird nicht das gesamte Produkt an sich geändert, sondern einfach gewisse Eigenschaften umgewandelt, hinzugefügt oder entfernt. (vgl. Klein, S. 319, 2001) Auch die „Produkt- und Programmvereinheitlichung“ (Klein, S. 321, 2001) zählt zu den Instrumenten und versucht den Produkten wieder eine Einheit und

Struktur zu vermitteln. Unter der „Produkt- und Programmeliminierung“ (Klein, S. 321, 2001) versteht man, dass ein kulturelles Produkt oder Programm vom Markt genommen wird. (vgl. Klein, S. 321f, 2001)

Als ein besonderes Instrument der Produktpolitik in einem Kulturunternehmen erweist sich die „Portfolio-Analyse“ (Klein, S. 325, 2001), deren Aufgabe im Kulturbereich es ist, herauszufinden, welche Kunden und Zielgruppen wirtschaftlich relevant sind und den Erfolg steigern können. Nur so kann entschieden werden, wie weiterhin gehandelt wird, welche Strategien sich als rentabel erweisen werden und wann sie rechtzeitig eingesetzt werden müssen. (vgl. Klein, S. 325ff, 2001)

### **b) Die Preis- und Konditionenpolitik und ihre Instrumente**

Die Preispolitik bestimmt, zu welchen Bedingungen die Produkte von den Konsumenten erworben werden können. (vgl. Bruhn, S. 29, 2002) Geht es um die Festsetzung von Preisen für die Produkte und Programme in der Kultur, so muss – wie in anderen wirtschaftlichen Unternehmen auch – auf die Kosten aber auch auf die Nachfrager und Konkurrenz geachtet werden. (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, S. 211, 1994) Will man Überlegungen zu den Kosten einbeziehen, so bietet sich in einem Kulturunternehmen die „Break-Even-Analyse“ (Klein, S. 360, 2001) an. Hier wird der „Deckungsumsatz oder auch Break-Even-Punkt“ (Klein, S. 360, 2001) angestrebt. Bei einem Übersteigen dieses Punktes wird Gewinn verzeichnet. Liegt die Absatzmenge jedoch unter diesem Punkt, so ist mit Verlusten zu rechnen. (vgl. Klein, S. 360, 2001) Nicht an die Kosten zu denken wäre bei einer Preisbildung wenig effizient und würde wahrscheinlich zu einem Misserfolg eines Unternehmens führen. Genauso ineffizient wäre es, die Bedingungen der Nachfrage nicht zu beachten. Hierbei muss vor allem die Einstellung der Kunden zu einer bestimmten Preishöhe berücksichtigt werden sowie deren Verhalten bei Preisneuordnungen. (vgl. Klein, S. 366, 2001) Um nun diese Nachfrageorientierung auch festzuhalten, müssen Befragungen beim Konsumenten sowie Beobachtungen in Bezug auf deren Verhalten durchgeführt werden. (vgl. Klein, S.370f, 2001)

Die Preispolitik besteht auch aus einer Konditionenpolitik, deren Instrumente „Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen, Garantieverprechen sowie Umtausch- und Rückgaberechte“ (Klein, S. 376, 2001) sind. Für den Kulturbereich sind hier vor allem gewisse Rabattarten relevant. (vgl. Klein, S. 378f, 2001) Wie zum Beispiel der Barzahlungsrabatt, bei dem es aufgrund einer schnellen Bezahlung zu einer Kostenerstattung führt. (vgl. Hadel, S. 2747, 1993) Vor allem im Hinblick auf

Intermediäre scheint dieses Rabattsystem im Kulturbetrieb sehr wertvoll zu sein. (vgl. Klein, S. 378, 2001) Oder etwa der Frühbezugsrabatt, unter dem jene Vergütung gemeint wird, die durch einen verfrühten Kauf eines Produktes erzielt wird. Im Kulturbetrieb wird auch oft der Treuerabatt bei jenen Kunden angewendet, deren Vertrauen und Kaufbereitschaft schon seit längerer Zeit besteht. Sonderrabatte gibt es immer für bestimmte Gruppen, wie zum Beispiel für Jugendliche und Senioren. (vgl. Hadel, S. 2747, 1993)

### c) Die Kommunikationspolitik und ihre Instrumente

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Abstimmungen und Verhandlungen über Ziele und Handlungen der zu kommunizierenden Informationen in Bezug auf die Marktteilnehmer eines Unternehmens. Es sollen also für alle Zielgruppen jeweils die richtigen Strategien und Maßnahmen angewendet werden, um einen Eindruck zu hinterlassen, sowie die Einstellungen und Ansichten der Zielgruppen mitzubestimmen. Die relevanten Kommunikationsbereiche sind dabei die Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit, die Pressearbeit sowie die Verkaufsförderung. (vgl. Klein, S. 421, 2001)

Wie schon erwähnt, wird in dieser Arbeit ein gesellschaftstheoretischer, kommunikationswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ansatz von Zerfaß als Grundlage herangezogen. Aus diesem Grund wird PR, oder eben Kultur-PR in einem eigenen Kapitel ausgeführt. Die Konzentration liegt hier nun auf der Werbung und der Verkaufsförderung.

Mit Werbung ist es möglich, die Meinungen und Einstellungen durch bestimmte Formen der Kommunikation zu beeinflussen, um somit schließlich eine Veränderung des Verhaltens und der Überzeugungen hervorzurufen. (vgl. Hadel, S. 3741, 1993) Dafür werden Werbemittel verwendet, die in der Kultur in erster Linie folgende sind:

- **Plakate:** sollen vor allem Aufmerksamkeit erregen. Diese dienen zur Information, Assoziation und Erinnerung.
- **Postkarten:** dienen ebenfalls zur Information und Erinnerung.
- **Anzeigen:** diese sind meist relativ teuer, können aber dank der Massemedien (Tageszeitungen, Magazine usw.) ein relativ großes Publikum erreichen. Hierbei können Bilder verwendet werden oder auch nur Texte abgedruckt werden.

- **Merchandising-Artikel:** haben den Vorteil, dass sie aufbewahrt oder gesammelt werden können und somit einen Nutzungswert implizieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Bezug zur Institution und zu den Veranstaltungen klar erkennbar ist.

(vgl. Mandel, S. 75ff, 2004)

Die Tatsache, dass fast überall Werbung eingesetzt wird, führt dazu, dass Kulturinstitutionen, wie im Übrigen alle anderen Unternehmen auch, wissen müssen, wie groß die Chancen zur Beeinflussung sind und durch welche besonderen Konzepte diese am besten erreicht werden kann. Evaluation und Erfolgsüberprüfungen bleiben nicht aus. (vgl. Klein, S. 423f, 2001)

Wie schon weiter oben angesprochen, soll auch die Verkaufsförderung behandelt werden. Unter Verkaufsförderung werden „kurzfristige Anreize zum Kauf bzw. Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung“ (Kotler/Bliemel, S. 882, 2001) verstanden.

Zu beachten sind bei der Verkaufsförderung, die kommunikative Bedeutung der eingesetzten Verkaufsförderungsmittel, das Angebot an Anreizen sowie, dass bestimmte Aufforderungen an den Kunden implementiert sind. (vgl. Kotler/Bliemel, S. 915, 2001)

Die Aktivitäten der Verkaufsförderung für die Endkunden können somit, gerade im Kulturbereich, Gewinnspiele, Werbegeschenke, besondere Weiterbildungsangebote, eine Verkaufsunterstützung mittels Broschüren und Prospekte, aber auch Sonderermäßigungen für aktive und erfolgreiche Absatzmittler sein. Verkaufsförderung für die eigenen Mitarbeiter ist ebenfalls oft in Form von Incentives, also Anreizformen, gegeben, wie etwa Preisermäßigungen oder Weiterbildungsangeboten. (vgl. Klein, S. 454f, 2001)

#### **d) Die Vertriebspolitik und ihre Instrumente**

Die Vertriebspolitik sorgt dafür, dass ein Produkt vom Konsumenten auch erworben werden kann. (vgl. Ahlert, S.10, 1991) Ein Vertrieb unterliegt einer Absatzlogistik. Mit dieser wird im Kulturbetrieb vor allem auf das Problem eingegangen, wie ein Kunde zu seiner Karte kommt. Klein weist dabei auf ein Ticketsystem hin, das aktuell und auf dem neuesten Stand entwickelt sein sollte, damit es für eine Kulturinstitution ein Erfolgsfaktor darstellt. (vgl. Klein, S. 411ff, 2001) Wichtig beim Vertrieb sind die Distributionskanäle, auch Absatzwege genannt. Kotler und Bliemel definieren diese als „die Gesamtheit aller ineinander greifender Organisationen, die am Prozeß beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen“ (Kotler/Bliemel, S. 1074, 2001). In Kulturinstitutionen herrscht oft direkter Absatz, wie



etwa dann, wenn zwischen dem Kunde und dem Kulturbetrieb kein weiteres Absatzorgan interveniert. So gibt es Kulturbetriebe, in denen die Karten für eine Aufführung nur im Betrieb gekauft werden können. Auch eine Abbonementeinrichtung zählt zum direkten Absatz. Ebenso sind indirekte Distributionskanäle, also dass andere Absatzorgane in die Beziehung eintreten, in Kulturbetrieben vorhanden. Karten über Vorverkaufsstellen zu verkaufen, würde etwa diesen indirekten Beziehungen entsprechen. Als wahrscheinlich wichtigster, häufig aber wenig beachteter Absatzmittler im Kulturunternehmen gilt der zufriedene Kunde. Dieser kann mit gewissen Verlockungen, wie persönliche Künstlergespräche oder Vorpremieren, für sich gewonnen werden. (vgl. Klein, S. 387ff, 2001)

Im Rahmen der Distributionspolitik muss auch das „Database Marketing“ (Kotler/Bliemel, S. 1198, 2001) erwähnt werden. Hierbei handelt es sich um eine Datenbank, die sämtliche persönliche Informationen über die Kunden festhält und darüber hinaus versucht, die Programme an den Kunden zu vermitteln, gewisse Einstellungen und Wünsche zu erfassen und schließlich erlaubt, eine gewisse Beziehung zu den Kunden aufzubauen. (vgl. Kotler/Bliemel, S. 1198, 2001) Der Vorteil liegt klarerweise darin, dass bei genauer Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse, man diese auch wesentlich besser erfüllen kann. Es sollten dafür die Grunddaten, also Adresse, Name, Beruf etc., vorhanden sein. Dann jene Daten, die etwa die Registrierung von Abonnements erfassen sowie die Kündigung des selbigen. Auch mitgeteilte Beschwerden sowie Komplimente des Kunden werden hier registriert. Schließlich müssen noch die Aktionsdaten berücksichtigt werden, die dadurch gekennzeichnet sind, dass der Kulturbetrieb etwa durch Telefon- oder E-Mail-Aktionen selbst Informationen einholt und dabei die Bereitschaft und Einstellungen zu diesen Aktionen berücksichtigt. (vgl. Klein, S. 415f, 2001)

#### **e) Servicepolitik und ihre Instrumente**

Die Servicepolitik ist gerade für Kulturunternehmen ein unerlässlicher Aufgabenbereich. Dabei sind vor allem die Bereiche „Value-Added-Service und Beschwerdemanagement“ (Klein, S. 474, 2001) zu erwähnen. (vgl. Klein, S 474, 2001)

Ein Value-Added-Service versucht die Kunden zufrieden zustellen, in dem sie einen bestimmten Service und gewisse Dienste anbieten sowie zusätzliche, besondere Leistungen. (vgl. Klein, S. 474, 2001) Um diese Leistungen erfolgreich umzusetzen,

sollten zuerst die Erwartungen der Kunden an die Kulturinstitution analysiert werden, sowie eine Einigung auf jene Bereiche getroffen werden, mit denen sie sich hervorheben wollen. Wichtig dabei ist, dass nur jene Leistungen festgelegt werden, die sie auch einhalten können. Das Service muss auf allen Ebenen angeboten werden, damit alle involvierten Bereiche die Leistungen umsetzen oder wenigstens ihren Beitrag dazu leisten. Schließlich muss eine Optimierung des Service immer angestrebt werden und dieses mit den Kundenwünschen abgeglichen werden. Optimal wäre auch, wenn die Serviceleistungen in kleinen Gruppen auch selbst ausgetestet werden. Zusätzlich kann ein Kommunikations- und Informationssystem bei Fragen und Bekanntmachungen hilfreich sein. (vgl. Bruhn, S. 106f, 1999)

Schließlich muss auch ein Beschwerdemanagement durchgeführt werden, also wie sich das Unternehmen mit Beschwerden richtig auseinandersetzen soll. (vgl. Klein, S. 474, 2001) Wichtig für ein Kulturunternehmen ist, dass nur dann Verbesserungen durchgeführt werden können, wenn Kritik auch tatsächlich geäußert wird. Daher ist es notwendig den Kunden klar zu machen, an wen sie sich wenden können und die Besucher bei Unzufriedenheit auch direkt dazu auffordern, dass sie ihre Meinung äußern. (vgl. Klein, S. 486f, 2001) Beim Beschwerdemanagement gilt zu beachten, dass nicht jede negative Kritik auch wirklich einen Wahrheitsgehalt hat und somit gehandelt werden muss. Es sollte aber überprüft werden, inwiefern die Vorwürfe stimmen. Schließlich will man sie bei tatsächlichem Vorliegen wiedergutmachen und beim nächsten Mal verhindern. (vgl. Klein, S. 491f, 2001)

Jedes Marketingmanagement im Kulturbetrieb muss schließlich auch einer Kontrolle unterzogen werden, um zu überprüfen, ob die Ziele in Bezug auf Finanzen, Marketing und Botschaften erreicht worden sind. (vgl. Klein, S. 501ff, 2001)

### **2.2.2. Kultur - Public Relations**

Bei PR handelt es sich um die nicht-wirtschaftlichen Beziehungsgruppen, wie etwa Kunst, Politik oder auch Wissenschaft. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Akteure, wie Politiker, Vereine oder Ämter, entstehen Probleme der sozialen Integration, da diese Gruppen das Unternehmen beeinflussen können oder selbst von den Unternehmungen tangiert werden. In erster Linie geht es darum, die Strategien zu legitimieren sowie Raum

für Handlungen zu schaffen. Dabei ist es relevant, dass die gesetzten Aktionen auf die Lebensstrukturen der betreffenden Öffentlichkeiten abgestimmt sind, was nicht bedeutet, dass alles als gut und als einzige richtige Lösung wahrgenommen werden muss. Das eigentliche Ziel im gesellschaftspolitischen Umfeld ist, das ökonomische und gesellschaftspolitische Handeln durch die richtigen Voraussetzungen zu erleichtern, so dass die Strategien akzeptiert werden können, um auch in schwierigen Situationen zu bestehen. Hieraus ergibt sich „die duale Rolle der Unternehmensführung und damit der Öffentlichkeitsarbeit“ (Zerfaß, S. 302, 1996). Dies bedeutet, dass die gesellschaftlichen Akteure einem Unternehmen primär für die Durchsetzung von Teilzielen dienen, wie zum Beispiel dem Erhalt von Subventionen durch Politiker. Die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit kann aber auch für das Gemeinwohl eingesetzt werden, so dass zum Beispiel Konflikte und Probleme mit schwierigen Ansprechpartnern gesamtgesellschaftlich gelöst werden können. (vgl. Zerfaß, S. 301f, 1996)

Das Schwierige an der sozialen Integration mittels Öffentlichkeitsarbeit sind die immer stärker steigenden Interessen der Akteure, der Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen sowie die stark divergierenden Lebensstile. Es braucht zahlreiche gut eingesetzte PR-Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen. (vgl. Zerfaß, S. 304f, 1996)

Folgende Handlungsfelder der Public Relations lassen sich laut Ansgar Zerfaß skizzieren, die auch für den Kulturbereich relevant sind:

**1. Public-Affairs-Strategien:** diese sind auf politische Systeme, wie Parteien oder Regierungen, ausgerichtet und arbeiten mit politisch-verwalteten Öffentlichkeiten, wie Verwaltungen und Parteistrukturen. Mittels PR soll hier Einfluss auf Bewilligungen und Bevollmächtigungen genommen werden, genauso wie auf Werte und Interessen.

**2. Strategien der Anspruchsgruppenkommunikation:** diese Maßnahmen werden an die Bereiche Wissenschaft, Religion und so weiter gerichtet, also an soziale Akteure. Ziel ist, eine Abstimmung der Interessen auf beiden Seiten zu erreichen, sowie Vertrauen aufzubauen und das Image richtig zu positionieren.

**3. Gesellschaftspolitische PR-Strategien:** diese Strategien sind der wichtigste Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Sie sind ausgerichtet auf externe Ansprechpartner, wie Bürger, Journalisten und Opinion Leader einer Gesellschaft, deren Einfluss auf die Öffentlichkeit groß ist. Somit können moralische und auch rechtliche Strukturen modifiziert werden.

(vgl. Zerfaß, S. 305f, 1996)

Es lässt sich nun also erkennen, dass Öffentlichkeitsarbeit immer verschiedene Kommunikationsbereiche anspricht und dementsprechend unterschiedliche Strategien einsetzen sollte. (vgl. Zerfaß, S. 306f, 1996)

Um nun eine allgemeine Definition für Public Relations anzugeben, wird die Beschreibung von Long und Hazleton herangezogen.

„PR is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals“.  
(Long/Hazleton, S. 6, 1987)

Natürlich können diese Definition, Funktionen und Leistungen für die Kultur-PR übernommen werden. Aber je nach Arbeitsbereich, in diesem Fall Kulturinstitutionen, fallen andere Aufgaben an, müssen unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden und ist man mit anderen Schwierigkeiten und Problemen konfrontiert. Für diesen besonderen Bereich, wie schon beim Marketing erwähnt, braucht es also auch eine besondere Anwendung von Öffentlichkeitsarbeit.

So hat sich Kultur-PR das Ziel gesetzt, den Wert für Kultur und Kulturevents zu steigern und die Botschaft zu vermitteln, dass Kultur die Gesellschaft positiv beeinflussen kann. Ausserdem dient sie als Unterstützung für Entscheidungen im vielfältigen Kulturangebot. Es ist deutlich erkennbar, dass Kultur-PR nicht Gewinn als primäres Ziel hat, sondern eher das Wohl der Gesellschaft. Kultur-PR basiert somit auf einem gesellschaftsorientiertem Ansatz, da Kultur für einen Wert steht, der mittels Kommunikation der Gesellschaft näher gebracht werden soll. (vgl. Mandel, S. 10f, 2004) Kultur-PR muss daher folgende Aufgaben erfüllen:

- Mittels einer deutlichen Identität Vertrauen im Unternehmen sowie nach außen schaffen
- Informationen über Kulturangebote liefern, sowie die Öffentlichkeit für kulturelle Veranstaltungen motivieren
- Das richtige Publikum für jede Kulturart finden
- Kulturpolitische Ziele im Hinblick auf Kultur-Anteilnahme erfüllen (z.B.: neue Publikumsgruppen ansprechen, wie Kinder und Jugendliche)
- Das Verständnis einer künstlerischen Produktion beim Publikum fördern

- Vertrauen und Interesse für Kultur erzeugen
- Den kulturellen Diskurs fördern und aufrechterhalten

(vgl. Mandel, S.13 ff, 2004)

Im Folgenden soll nun auf die Leistungen der Kultur-PR eingegangen werden.

### **2.2.2.1. Die Leistungen der Kultur-PR**

Aufgrund des besonderen Gutes Kultur ist klar, dass Kultur-PR bestimmte Ansprüche erfüllen muss, um überhaupt ein Publikum anzusprechen. So muss zum einen die Vielfältigkeit von kulturellen Institutionen oder Produktionen so kommuniziert werden, dass die Vorteile des Stückes, Kunstwerkes oder auch der Veranstaltung deutlich werden, aber auf keinen Fall an Reiz und Raffinesse verlieren. Das heisst, Kultur-PR muss eine „schöpferische Übersetzungsleistung“ (Mandel, S. 38, 2004) vollbringen. Zweitens müssen die teilweise schwierigen, originellen und auch ungewöhnlichen Inhalte verständlich gemacht werden und eventuell auch auf die für die Menschen bekannten Bezugspunkte hingewiesen werden. Das bedeutet, dass Kultur-PR auch eine „Vermittlungsleistung“ (Mandel, S. 38, 2004) vollziehen muss. Aus diesen Ansprüchen ergibt sich für einen Kultur-PR-Tätigen, dass dieser sich mit dem Inhalt des jeweiligen Kulturproduktes auskennen, sich mit Planung und Organisation beschäftigen, kommunikative Maßnahmen einschätzen und setzen, sowie diese für neue Situationen adaptieren muss. Redegewandtheit, Sprachfertigkeit, Kreativität sind ebenso von Nutzen, wie über die Medien und deren Arbeitsprozesse Bescheid zu wissen. Zusätzlich sollte ein Fachmann die Inhalte deutlich, verständlich und trotzdem reizvoll formulieren können, sowie die Fähigkeit haben in der Öffentlichkeit Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erzeugen. (vgl. Mandel, S. 38ff, 2004)

Natürlich gibt es keine allgemeingültige Vorgehensweise, damit Kultur-PR immer zu einem Kommunikationserfolg wird. Jede PR-Arbeit für ein Kulturprodukt hat seine Besonderheiten. Trotzdem gibt es gewisse Grundschrirte, die öfters befolgt werden. (vgl. Mandel, S. 41, 2004) Diese werden im Folgenden kurz thematisiert:

- Formulierung einer Identität, eines Selbstbildes sowohl extern als auch intern
- Kreation eines Unternehmensdesigns, um einen Wiedererkennungswert zu erreichen
- Formulierung von PR-Zielen, Aufgaben und Zielgruppen

- Formulierung einer Strategie für die PR-Arbeit
- Formulierung von Botschaften, die auf die Erwartungen der Zielgruppen ausgerichtet werden
- Exakt nach den (Teil)Öffentlichkeiten ausgerichtete Kommunikationskonzepte und –maßnahmen formulieren
- Interne PR bei den Mitarbeitern, Künstlern, Mitwirkenden und der künstlerischen Leitung betreiben, indem für ein zufriedenes Arbeitsklima und eine konstante Informationsvermittlung gesorgt wird
- Externe PR bei Kunden, Klienten, Publikum, Geldgeber, Sponsoren, spezielle Teilöffentlichkeiten, Multiplikatoren betreiben, und dabei versuchen sämtliche Informationen über das Publikum und die Ansprechpersonen zu sammeln

(vgl. Mandel, S. 42ff, 2004)

Ist nun die Rede von Maßnahmen, so muss klargestellt werden, dass diese je nach vorhandenem Budget ausgewählt und je nach zeitlicher Planung angewendet werden. Dabei ist es leider häufig der Fall, dass die gewählten Maßnahmen immer wieder verwendet werden, anstatt auf neue Situationen zu reagieren. Das heisst also, dass bei der Auswahl von Maßnahmen auf das richtige Zeit- sowie Budgetmanagement Rücksicht genommen werden muss. (vgl. Mandel, S. 63ff, 2004)

#### **2.2.2.2. Kulturelle PR – Mittel und PR-Aktionen**

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass vor allem in Kulturbetrieben die Grenze zwischen PR- und Werbemittel nicht exakt vollzogen werden kann. So wird mittels einer Programmbroschüre sowohl über das Unternehmen informiert als auch für die Aufführungen geworben. Wichtig dabei ist aber, dass immer die ausgearbeitete Strategie beachtet werden muss, sowie dass die richtigen Zielgruppen erreicht werden.

Folgende PR-Mittel sind für Kulturinstitutionen laut Birgit Mandel unerlässlich:

- **Imagebroschüre** beinhaltet Ziele, Aufgaben, Positionierung der Institution, Entstehungshintergründe, das Portfolio, Pressestimmen und auch Kontaktmöglichkeiten. Diese dient somit vor allem den Förderern, Multiplikatoren, Medienleuten sowie anderen Stakeholdern.
- **Flyer** dienen zur Information über das aktuelle Angebot einer Institution und gelten als das wichtigste, gedruckte PR-Mittel. Der richtige Zeitpunkt für die Verteilung

eines Flyers kann nur schwer bestimmt werden, jedoch gilt das Motto „Lieber früher als später“. Ein Flyer muss handlich sein, übersichtlich, Text und Bild müssen gut strukturiert und dürfen nicht überladen sein. Weiters soll er verständlich formuliert sein und eine Vollständigkeit bezüglich Programmdate und Serviceleistungen (Kontakt, Adresse, Kassaöffnungszeiten, Preise usw.) aufweisen. Flyer werden nicht nur in der Öffentlichkeit verteilt, sondern meist auch an die Adressen des Verteilers versendet.

- **Kundenzeitschriften:** ausführliche Berichte über Künstler, Programme, Zusammenarbeiten und vieles mehr können in einem Kundenmagazin veröffentlicht werden. Somit können auch Themen angesprochen werden, die zwar in Verbindung mit der Institution stehen, aber auch andere Lebensbereiche der Interessenten tangieren.
- **Programmheft:** ein Programmheft dient dazu, dass sich das Publikum intensiv mit dem jeweiligen Kulturangebot auseinandersetzen kann. So kann es sich eventuell sogar kurz vor der Veranstaltung noch genauer informieren und vorbereiten. Zusätzlich dient es häufig als Andenken an das Kulturerlebnis.
- **Einladungskarten:** Förderer, Kontakte aus den Medien oder auch Politiker sollten zu Premieren, Jubiläen oder anderen Feierlichkeiten der Kulturinstitutionen persönlich mit einer Karte eingeladen werden. So können die Kontakte und das Image gepflegt werden.

(vgl. Mandel, S. 66ff, 2004)

Es gibt unterschiedliche Aktionen, derer sich PR bedienen kann. Als erstes sind hier die Vermittlungsaktionen zu erwähnen, die darauf abzielen, das Verständnis und den Zugang zu kulturellen Veranstaltungen und Programmen zu fördern. Beispiele hierfür sind etwa Künstlergespräche, Vorträge, kreative Werkstätten oder auch Führungen durch die Kultureinrichtungen. Zweitens gibt es Diskussionsveranstaltungen, die dafür sorgen können, dass Kultur in politischen Diskursen thematisiert wird. Ferner können diese Veranstaltungen versuchen, politische Entscheidungen mitzubestimmen. Eine gute Gelegenheit Präsenz zu beweisen sowie Aufmerksamkeit und Neugierde zu schüren, sind mobile Aktionen außerhalb der eigenen Kultureinrichtungen. So können etwa Konzertausschnitte, Arien oder Theaterstücke an anderen Orten aufgeführt werden. Es eröffnet sich dabei ein neues Publikum, nämlich jenes, das nicht die Bereitschaft zeigt, für Kultur einen weiten Weg auf sich zu nehmen. Sehr beliebt ist auch, wenn die

Kulturinstitution für Besucher geöffnet ist, man immer jemanden für Informationen direkt fragen kann, Flyer entnehmen kann und eventuell sogar schon die Räumlichkeiten, Bühnenbilder begutachten kann sowie Cafes und Restaurants zum längeren Verweilen einladen. So kann eine Kulturinstitution zu einem Freizeitaufenthaltort umfunktioniert werden. Einem ähnlichem Konzept unterliegen auch Aktionen wie Tag der offenen Tür, Blick hinter die Kulissen oder auch Veranstaltungen und Feiern für das Publikum. Mit diesen Initiativen kann ein großes Publikum mit Kultur aktiv in Berührung gebracht werden. Event-PR hingegen versucht Kultur mittels der Faktoren Erlebnis und Vergnügen näher zu bringen und somit dauerhaft in Erinnerung zu behalten. Schließlich gibt es noch PR-Kampagnen. Diese richten ihre Botschaften an verschiedene Teilöffentlichkeiten und nicht nur an die eigenen Zielgruppen. Kampagnen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie klare Ziel- und Strategieformulierungen als Basis haben und einen exakt strukturierten Ablauf besitzen. Erfolg verspricht auch die Mund-zu-Mund-Propaganda. Denn wenn das Theaterstück, die Konzertvorstellung, eine Ausstellung oder eine Operaufführung vom Publikum gelobt wird, dann kann man auf mehr Publikum zählen. Somit ist klar, dass Qualität in der Kultur immer an erster Stelle stehen muss. Zuletzt ist noch das Beschwerdemanagement zu erwähnen, das nicht nur beim Marketing, sondern auch bei der PR unerlässlich ist. Nur wenn versucht wird, jede Klage, jedes Missfallen abzuwenden, kann schließlich für ein zufriedenes Publikum gesorgt werden und auf Dauer ein guter Ruf aufgebaut werden. (vgl. Mandel, S. 85ff, 2004)

Was bis hierher noch nicht erwähnt wurde, ist das Medium Internet, welches selbstverständlich auf eigene Art und Weise PR betreiben kann. Dies fängt bei der Gestaltung und inhaltlichen Umsetzung der Website der Kulturinstitution an, geht über zur Aussendung von E-Mails und Newslettern bis zur Recherche im Netz, um immer auf dem Laufenden über Künstler, Konkurrenz und Presseartikel zu sein. (vgl. Mandel, S. 95ff, 2004)

### **2.2.2.3. Die kulturelle Pressearbeit**

Die Pressearbeit, oder auch Medienarbeit genannt, ist ein wesentlicher Teil von Kultur-PR. Über Kulturveranstaltungen oder generell Ereignisse, die einen Kulturbezug aufweisen, ist die Bereitschaft der Medien, darüber zu berichten, groß. Birgit Mandel stellt fest, dass zwischen Medien und Kultureinrichtungen eine besondere Kooperation herrscht, da



Medien Informationen brauchen und Kultureinrichtungen die Publicity. PR-Profis müssen daher über die Medienlandschaft Bescheid wissen. Sie müssen wissen, welche Medien es gibt, welche Ausrichtungen sie vertreten, sie sollten die jeweiligen Redakteure und Journalisten gut kennen und diese Beziehungen dauerhaft pflegen. Zum Kontaktieren der Medienleute dient wiederum ein Verteiler, in dem sämtliche relevanten und nützlichen Informationen sowie natürlich Adressen und Telefonnummern registriert sein sollten. (vgl. Mandel, S. 99ff, 2004) Im Rahmen der Medienarbeit macht es auch Sinn eine Partnerschaft mit den Medien einzugehen, so dass etwa Veranstaltungen gemeinsam organisiert werden können. Gleichzeitig kann davon profitiert werden, da dadurch Anzeigenpreise sowie Sendeplätze günstiger oder sogar gratis ergattert werden können und somit natürlich gleich darüber berichtet werden kann. Das jeweilige Medium wird bei den Veranstaltungen immer erwähnt und angeführt. Natürlich kann eine Kultureinrichtung auch mit mehreren Medien Partnerschaften eingehen, sofern deren Interessen und Positionierungen zueinander passen. (vgl. Mandel, S. 106ff, 2004) Wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Pressearbeit sind natürlich Presseaussendungen, die relevante Informationen der Öffentlichkeit mitteilen sollen. Wichtig ist dabei, dass klar verständlich ist, worum es geht und was die Medien anschließend darüber schreiben können oder sogar sollen. Ausgesendet werden Pressemitteilungen natürlich wiederum an alle Medien, die im Verteiler zu finden sind. (vgl. Mandel. S. 108ff, 2004)

Zwei wesentliche Maßnahmen der Pressearbeit sind Pressekonferenzen und Pressegespräche. Grundsätzlich gilt, dass Journalisten nur dann zu einer Pressekonferenz kommen, wenn sie etwas Neues geboten bekommen. Vor allem die Anwesenheit von Künstlern, Regisseuren oder der Geschäftsführung helfen dabei, die Aufmerksamkeit der Medien auf die Konferenz zu richten. Zusätzlich sollte nach der Pressekonferenz Zeit für Interviews geboten werden. Das Pressegespräch hingegen findet im kleineren Rahmen statt und dient somit vor allem dazu, die wichtigen Kontakte zu pflegen. Aber natürlich bietet ein solches Gespräch auch die Möglichkeit, die neuesten Informationen und Pläne in einer ungezwungenen Atmosphäre anzusprechen. Auch abseits der Pressekonferenzen und -gespräche muss natürlich immer eine Gelegenheit für Interviews mit Künstlern, Intendanz und anderen gewünschten Sprechpartnern geboten werden. Sehr hilfreich bei der Pressearbeit ist auch die Installierung eines Presseportals im Internet, damit Bilder, Pressemitteilungen und aktuelle Informationen bequem und rasch aus dem Internet heruntergeladen werden können. Als Fazit für gelungene Medienarbeit lässt sich sagen,

dass diese übersichtlich, ordentlich, verlässlich, gezielt und zum richtigen Zeitpunkt sein sollte. (vgl. Mandel, S. 111ff, 2004)

#### **2.2.2.4. Die Evaluation der Kultur-PR**

Schließlich gilt auch bei der Kultur-PR, dass eine Evaluation der Kommunikation unerlässlich ist. Folgende Methoden dienen dazu, den Erfolg oder auch Nicht-Erfolg zu überprüfen und zu hinterfragen:

- Besucherzahlen: diese können auch in Bezug auf die Wirkung bestimmter PR-Mittel interpretiert werden
- Websitebesuche
- Gästebücher: Online als auch Print
- Response-Mittel: hier werden die Empfänger zu einer Reaktion ersucht. Beispiel: Gewinnspiele in verschiedenen Medien usw.
- Beobachtungen vornehmen: die Reaktionen und vielleicht auch die Gespräche des Publikums etwa in den Pausen beobachten, die Bestände der aufgelegten Flyer im Auge behalten, sowie Gespräche mit jenen führen, die direkten Kontakt mit dem Publikum haben (z.B.: Publikumsservice, Mitarbeiter des Infopoints, usw.)
- Mitarbeitergespräche über die PR-Arbeit
- Medienresonanz überprüfen: so kann das über Medien verbreitete Image näher betrachtet werden
- Erfassung aller Medienbeiträge: wie viele Artikel wurden über welche Veranstaltungen veröffentlicht. Was für Beiträge waren das und in welchen Medien wurden diese publiziert
- Inhalt der Beiträge bewerten: es soll vor allem der Frage nachgegangen werden, ob die Beiträge mit der Intention der PR-Mittel übereinstimmen
- Umfragen in der Bevölkerung

Wichtig ist, dass die Ergebnisse konstruktiv diskutiert werden und auch akzeptiert werden, auch wenn diese nicht positiv sein sollten.

(vgl. Mandel, S. 118ff, 2004)

Es zeigt sich hier also, dass zahlreiche Aktionen, Maßnahmen und Leistungen umgesetzt werden müssen, um PR in Kulturunternehmen zu betreiben. Somit wird aber auch ersichtlich, dass aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten wie Botschaften nach außen vermittelt werden können, die Gefahr besteht, uneinheitliche und wirre Signale zu senden. Auch in der Marktöffentlichkeit finden zahlreiche Strategien Anwendung, die aufgrund der vielen Kommunikationsrichtungen das Risiko eingehen, fehlgeleitet zu werden. Aber auch im Bereich der Organisationskommunikation muss darauf geachtet werden, dass Informationen und Mitteilungen keine Verwirrungen und Zerwürfnisse im Unternehmen oder nach außen erzeugen.

Um mit dieser Komplexität der kommunikativen Aktivitäten und Prozesse umgehen zu können, schlägt Zerfaß, so wie viele andere Wissenschaftler auch, das Konzept einer integrierten Unternehmenskommunikation vor.

### 3. Die integrierte Unternehmenskommunikation

#### 3.1. Die Gründe für die integrierte Unternehmenskommunikation

Durch die Aufteilung der Unternehmenskommunikation in die Bereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit besteht die Gefahr, dass die Vielfalt an strategischen Maßnahmen die Gesamtstrategie nicht komplett beachten kann und diese somit vernachlässigt wird. Daher ist es nur sinnvoll eine „Integration aller kommunikationspolitischen Aktivitäten“ (Zerfaß, S. 308, 1996) vorzunehmen. Die Grundannahme von Zerfaß lautet, „dass die Unternehmenskommunikation immer dann einen optimalen Beitrag zur sozialen Integration leisten kann, wenn ihre Teilaspekte selbst miteinander abgestimmt sind“ (Zerfaß, S.308, 1996). Dies bedeutet allerdings nicht, dass es für alle Probleme eine Lösung und für jede Öffentlichkeit eine Strategie gibt. Allerdings sollen die koordinierten Kommunikationsmaßnahmen wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen, in dem sie die Effizienz und Effektivität steigern. Die Effizienzerhöhung zeigt sich, dank der Angleichung der internen und externen Kommunikationspläne, mit mehr Aufmerksamkeit und lässt sich mit der Frage „Are we doing things right?“ überprüfen. Die Effektivität richtet sich auf die Frage „Are we doing the right things?“ und meint damit, ob die Unternehmenskommunikation zur Erfüllung der Unternehmensstrategien dienlich ist und Widersprüche im Konzept verhindert werden können. (vgl. Zerfaß, S. 307f, 1996)

Ansgar Zerfaß und Horst Steinmann betonen allerdings, dass bei der integrierten Unternehmenskommunikation nicht nur die betriebswirtschaftliche Sichtweise herangezogen werden darf, sondern auch eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive. Es geht also bei der integrierten Unternehmenskommunikation nicht nur darum, dass die Unternehmensstrategie nach wirtschaftlichen Erfolgskalkülen umgesetzt wird, sondern es kann damit auch die „Sicherung der Legitimationsgrundlagen für unternehmensstrategisches Handeln gegenüber verschiedenen gesellschaftlichen Bezugsgruppen“ (Steinmann/Zerfaß, S. 13, 1995) bewirkt werden. (vgl. Steinmann/Zerfaß, S. 12f, 1995)

Weitere Gründe für ein Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation sind die vielen unterschiedlichen Lebenskonstellationen, Lebensstile und Rollen der Menschen. Die unterschiedlichen Rollenverflechtungen von Menschen können dazu führen, dass unterschiedliche Kommunikationsstrategien an dieselben Organisationen, Gruppen oder

Menschen gerichtet werden. Somit ist die Gefahr groß, dass die Organisationskommunikation, Marktkommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit unterschiedliche Aussagen tätigen und es somit zu einer Verzerrung des Unternehmensbildes nach außen kommt. Eine Integration der Maßnahmen könnte dieses Problem abschaffen und für ein einheitliches Bild und eine strategische Kommunikationspolitik sorgen. (vgl. Zerfaß, S. 309f, 1996)

Ein weiterer Beweggrund ist, dass die Bereiche der Kommunikation sehr stark miteinander verbunden sind. Durch diese Verbindung und Überbrückung von Kommunikationsarenen, besteht die Gefahr, dass Probleme und Konflikte, die in situationsspezifischen Öffentlichkeiten thematisiert werden, auch auf den gesellschaftspolitischen Kommunikationsbereich überschwappen und somit auch dort und in weiteren Arenen eine inhaltliche Auseinandersetzung, vielleicht sogar einen Konflikt auslösen. Eine nichtvorhandene Koordination von interner und externer Kommunikation führt zu Widersprüchen und Uneinigkeiten. (vgl. Zerfaß, S. 310, 1996)

Aber auch aufgrund von stark gekoppelten und verbundenen Teilöffentlichkeiten über mehrere Bereiche braucht es integrierte Kommunikation. Zeitungen, Veranstaltungen und auch Datennetzwerke verknüpfen oft mehrere Teilöffentlichkeiten. Gerade beim (Massen)Mediensystem werden Informationen sehr rasch miteinander verknüpft. Daher kommt es oft durch die Kommunikationspolitik zu Dissonanzen. Die Wahrscheinlichkeit ist dann groß, dass die Journalisten diese Unstimmigkeiten aufnehmen und veröffentlichen. Das Mediensystem, welches somit eine Gefahr für die Kommunikation des Unternehmens birgt, bietet aber auch den Vorteil, dass bei einer koordinierten und vernetzten Unternehmenskommunikation die Aufmerksamkeit größer ist, weiters die Themen durch die Massenmedien eine große Öffentlichkeit erreichen. (vgl. Zerfaß, S. 310f, 1996)

Auch Manfred Bruhn ist sich den schwierigen Gegebenheiten der heutigen Zeit bewusst und plädiert daher auch für eine integrierte Unternehmenskommunikation. So sollen neben den bereits erwähnten Gründen auch noch die für diese Arbeit relevanten Entwicklungen der letzten Jahre und somit Auslöser für eine integrierte Unternehmenskommunikation erwähnt werden: Bruhn unterstellt unter anderem, dass die Kunden heutzutage mit einer „Informationsüberlastung“ (Kroeber-Riel, S. 257, 1987) konfrontiert sind, sowie mit raschen, stark angetriebenen Veränderungen der medialen Angebote (vgl. ZAW, S. 288, 2002, zit. nach Bruhn, S. 2, 2003) und der medialen Märkte (vgl. ZAW, S. 9, 2002, zit. nach Bruhn, S. 2, 2003).

Ein weiterer wichtiger Grund für eine integrierte Kommunikation ist die Größe von Unternehmen sowie deren zahlreiches Angebot. Aus diesen Faktoren entsteht die Schwierigkeit, ein einheitliches Bild nach außen zu gewährleisten. (vgl. Bruhn, S. 3, 2003)

Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass aufgrund all dieser Veränderungen im Laufe der Jahre die strategische Rolle der Kommunikation stark an Bedeutung zugenommen hat und aus diesem Grund eine Integration der kommunikativen Prozesse eine Notwendigkeit im Unternehmen darstellt. (vgl. Bruhn, S. 4, 2003)

Im Folgenden wird nun genau auf das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation eingegangen. Dabei wird Manfred Bruhn herangezogen, auf den sich auch Ansgar Zerfuß in seinen theoretischen Ausführungen bezieht. Bruhn scheint auch deswegen hilfreich zu sein, da seine Erklärungen erst richtig deutlich machen, wie detailreich die Konzeptumsetzung tatsächlich ist.

### **3.2. Definition der integrierten Unternehmenskommunikation**

Manfred Bruhn legt folgende Definition fest:

„Unter der integrierten Unternehmenskommunikation wird ein Prozeß der Planung und Organisation verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“ (Bruhn, S.13, 1995)

Folgende fünf Merkmale kennzeichnen das Konzept einer integrierten Unternehmenskommunikation:

1. Integrierte Unternehmenskommunikation ist ein Managementprozess, bei dem sämtliche kommunikativ gesetzten Handlungen geplant, organisiert sowie kontrolliert werden. Somit braucht es Instrumente der Planung und Organisation.
2. Interne und externe Kommunikationsmittel finden in der integrierten Unternehmenskommunikation ihre Anwendung. Für einen integrierten Einsatz müssen die Beziehungen der Instrumente zueinander und deren Anwendung genau überprüft werden.

3. Mittels integrierter Unternehmenskommunikation soll eine einheitliche Kommunikation geschaffen werden. Zur Umsetzung der Einheit braucht es integrierte Kommunikationsmittel.

4. Den Zielgruppen soll durch die Umsetzung einer integrierten Unternehmenskommunikation ein übereinstimmendes und harmonisches Erscheinungsbild sowohl auf zeitlicher, inhaltlicher und formaler Ebene geboten werden. Dies ist abhängig vom Verhältnis der jeweiligen Kommunikationsmittel zueinander.

5. Integrierte Unternehmenskommunikation ist nur dann wirksam, wenn durch die einheitliche Darstellung des Unternehmens eine effizientere Anwendung der Kommunikationsmaßnahmen erzielt wird.

(vgl. Bruhn, S. 13, 1995)

Es ist deutlich geworden, dass die integrierte Unternehmenskommunikation primär darauf abzielt, eine Einheit zu erreichen, in der sich sämtliche Kommunikationsstrategien einordnen. (vgl. Bruhn, S. 14, 1995) Dies ist zwar das übergeordnete Bestreben des Integrationskonzeptes, allerdings gibt es auch Teilziele, wie ein einheitliches Erscheinungsbild zu erreichen, die Akzeptanz der Kunden zu steigern, ein Zusammenwirken unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente umzusetzen sowie eine Steigerung der Mitarbeitermotivation zu bewirken. Auch die Optimierung der Zielgruppenansprache, eine deutliche Abgrenzung von anderen Unternehmen, die verbesserte Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen, den Informationsüberfluss zu verringern sowie natürlich den Umsatz anzukurbeln zählen dazu. (vgl. Bruhn, S. 16, 1995)

Folgende Aufgaben müssen schließlich erfüllt werden, um diese Ziele auch zu erreichen:

**1. Planerische Integrationsaufgaben:** die Entwicklung der integrierten Unternehmenskommunikation läuft innerhalb eines Planungs- und Kontrollprozesses ab. Dabei werden Ziele und Aufgaben festgesetzt, die Kommunikationsstrategien kontrolliert, die inhaltlichen Schwerpunkte definiert und vieles mehr.

**2. Organisatorische Integrationsaufgaben:** es muss eine Organisationsstruktur sowie die Maßnahmen für einen geregelten Ablauf, wie etwa Abstimmungsausschüsse, entwickelt werden.

**3. Personelle Integrationsaufgaben:** es ist natürlich sehr wichtig, dass die Mitarbeiter untereinander in den Prozess integriert werden. Daher muss auf den Umgang untereinander geachtet werden genauso auf die Bereitschaft zur Kooperation. Maßnahmen, wie einen

partizipativen und informativen Führungsstil sowie genaue Arbeitsaufträge, können die personelle Integration unterstützen.

(vgl. Bruhn, S. 14, 1995)

Wie man sehen kann, ist die integrierte Unternehmenskommunikation nicht nur ein Konzept, das von der Kommunikationsabteilung eines Unternehmens durchgeführt werden muss. Vielmehr sind sämtliche Abteilungen und Mitarbeiter eines Unternehmens gefragt, um eine Einheit zu erreichen. Wichtig dabei ist zu erwähnen, dass unter integrierter Kommunikation nicht verstanden werden darf, dass - sei es nun bei Mitarbeiterunterhaltungen, Pressegesprächen oder geschalteten Werbebeiträgen - immer nur die wortgleichen Sprüche, Bemerkungen und Inhalte von sich gegeben werden sollen. (vgl. Steinmann/Zerfaß, S. 33, 1995)

Betrachtet man nun die gerade eben erwähnten Aufgaben, so zeigt sich, dass die Integration der Unternehmenskommunikation nur dann funktionieren kann, wenn das Kommunikationsmanagement für die richtigen Bedingungen sorgt. Daher müssen die Planung, Kontrolle, Organisation, das Personalmanagement und die Leitung diese verschiedenen Aufgaben erfüllen, um das Konzept der Integration umzusetzen. (vgl. Zerfaß, S. 312f, 1996)

### **3.3. Die Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation**

Bevor die schrittweise Umsetzung für das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation genauer betrachtet wird, müssen zuerst die Anforderungen und Richtlinien an das Vorhaben thematisiert werden.

Die Anforderungen an die Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation sind folgende:

- 1. Bewusstseinskomponente:** allen Unternehmensmitgliedern muss die Integration bewusst sein. So müssen sie auch bereit für Kooperationen, verknüpftes Denken sowie für Absprachen und Abstimmungen untereinander sein.
- 2. Strategiekomponente:** es braucht eine übergeordnete Strategie, damit ein einheitliches Bild gewährleistet wird. Einzelmaßnahmen sollten vermieden werden.
- 3. Positionierungskomponente:** der Forderung nach einer fixen, bestimmenden Positionierung des Unternehmens soll nachgegangen werden.



**4. Gestaltungskomponente:** formal müssen identische Designkriterien formuliert werden, damit das Unternehmen erkannt werden kann.

**5. Verbindungskomponente:** deutlich erkennbare Verbindungen zwischen den Instrumenten müssen festgelegt werden, so dass eine Einheit repräsentiert werden kann.

**6. Konsistenzkomponente:** widerspruchsfreie Aussagen und Handlungen sind zu vermeiden und dafür soll konsistente Kommunikationsarbeit geleistet werden.

**7. Kongruenzkomponente:** die Kommunikation und das Verhalten des Unternehmens müssen kongruent sein, also übereinstimmen. Wenn dies nicht der Fall wäre, dann würde das Unternehmen als unglaubwürdig dastehen.

**8. Kontinuitätskomponente:** die Instrumente sollen für eine längere Zeit eingesetzt werden und somit soll ein ständiger Wechsel von Instrumenten verhindert werden. Denn durch die Kontinuität der Kommunikationsinstrumente bleiben die Effekte länger bestehen. (vgl. Bruhn, S. 59, 1995)

Nun folgen schließlich die einzelnen Managementebenen, auf denen die Bedingungen für eine integrierte Unternehmenskommunikation geschaffen werden müssen.

### **3.3.1. Die Planung**

In der Planung soll in erster Linie ein Kommunikationsgrundsatz formuliert werden, der zur Unternehmensstrategie passt. Im Prozess der Planung sind alle Mitarbeiter gefragt, die mit sämtlichen Kunden, aber auch anderen Öffentlichkeiten kommunizieren. (vgl. Zerfaß, S. 312 ff, 1996) Die Kommunikationsplanung erfolgt auf zwei Ebenen, nämlich die strategische Planung der Gesamtkommunikation sowie die Planung der einzelnen Kommunikationsmittel. Wichtig ist dabei, dass beide Ebenen miteinander integriert werden. (vgl. Bruhn, S. 115ff, 1995)

Wenn beide Ebenen genauer betrachtet werden, lassen sich zwei Planungsverfahren, nämlich „Top-down-Planung und Bottom-up-Planung“ (Bruhn, S. 117, 1995), festlegen:

- **Top-down-Planung:** die integrierte Kommunikation wird unter Einbezug aller Kommunikationsinstrumente für das Unternehmen geplant, und will so alle kommunikativen Aktivitäten für das Unternehmen einheitlich gestalten.

- **Bottom-up-Planung:** hier werden die Kommunikationsinstrumente eher gesondert, also je nach Abteilung, geplant. Diese müssen sich aber anschließend in die Prozesse einer Top-down-Planung integrieren.

(vgl. Bruhn, S. 117, 1995)

Manfred Bruhn weist darauf hin, dass nur eine Kombination beider Verfahren zu einer zufrieden stellenden integrierten Planung führen kann. (vgl. Bruhn, S. 117f, 1995) Diese Zusammenschließung wird auch als „Down-up-Planung oder iteratives Gegenstromverfahren“ (Staeble, S. 543, 1999) bezeichnet.

Da die Planung auf zwei Ebenen geschieht, ist es offensichtlich, dass es auch verschiedene Verantwortungsträger der integrierten Unternehmenskommunikation geben muss. So gibt es die Ebene der Unternehmensleitung. Diese muss die integrierte Unternehmenskommunikation gewährleisten, dieses Konzept als Führungsauftrag annehmen und somit die Verantwortung für die Umsetzung des Konzeptes und Erreichung einer Einheit der unternehmerischen Kommunikation übernehmen. (siehe dazu auch vertiefend Punkt 3.3.2.) Zusätzlich gibt es die Verantwortlichen auf der Ebene der Kommunikationsabteilungen. Gemeint sind hier nicht nur die Leiter jener Abteilungen, die sich mit Öffentlichkeitsarbeit, Marketing sowie Werbung beschäftigen, sondern auch jene Abteilungen, die mittels persönlicher sowie interner Kommunikation Aufgaben erledigen. Beispiel dafür sind Personalchefs, Vertriebsleiter oder die Leitung des Sponsorings. Explizit lautet ihr Auftrag, dass die für ihre Abteilung eingesetzten Maßnahmen den Grundbedingungen des Unternehmens entsprechen sollten, sowie dass sie die gewählten Mittel zur integrierten Kommunikation beisteuern. (vgl. Bruhn, S. 118f, 1995) Es muss an dieser Stelle noch einmal erwähnt werden, dass die integrierte Unternehmenskommunikation am besten von allen Abteilungen durchgeführt werden muss. (vgl. Bruhn, S. 120, 1995)

Dieses Planungskonzept wird aber nicht als eine strenge Vorgabe gesehen, sondern wird als iterativer Prozess verstanden. Das bedeutet, dass sich der Planungsprozess mehrfach wiederholt, und somit Entscheidungen immer wieder neu bedacht werden können und auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Phasen eingegangen werden kann. Bruhn definiert das Planungskonzept der integrierten Unternehmenskommunikation schließlich als „heuristischen, iterativen und ganzheitlichen Problemlösungsprozess“ (Bruhn, S. 121, 1995).

Folgende Planungsschritte sieht Bruhn vor:

### 1. Planungsschritt: Die Analyse der Kommunikationssituation

Hierbei muss sowohl die Gesamtsituation als auch jene der Kommunikationsmittel analysiert werden. Dies bedeutet also, dass sowohl die Leitung als auch die Kommunikationsabteilungen eine Bestandsaufnahme durchführen müssen. Dabei soll herausgefunden werden, welche Faktoren Einfluss auf die Kommunikationssituation haben und welche kommunikativen Strategien tatsächlich wahrgenommen werden. Wichtig ist dabei, die Einflussfaktoren im Hinblick auf den Markt, die Kunden, den Handel, die Konkurrenz, das Umfeld sowie auf das Unternehmen zu überprüfen. Die Faktoren beeinflussen sich natürlich auch untereinander und sind daher nicht getrennt voneinander zu betrachten. (vgl. Bruhn, S. 121ff, 1995)

### 2. Planungsschritt: Festlegung der Ziele der integrierten Kommunikation

Es ist wichtig zu wissen, dass die Ziele bei der Top-down- sowie der Bottom-up-Planung unterschiedlich formuliert werden. Wichtig ist jedoch bei beiden, dass die Ziele genau und verständlich formuliert werden müssen, da nur so eine Integration eintreten kann. Folgende Anforderungen sind einzuhalten:

- Das zentrale Ziel der Kommunikation ist die Integration selbst.
- Die Ziele der Kommunikation des Unternehmens müssen mit den allgemeinen Zielen und Strategien des Unternehmens übereinstimmen.
- Die Ziele sollten durch eine Hierarchie strukturiert sein, um die Kommunikationsstrategie richtig zuordnen zu können.
- Die Ziele sollen den Zielgruppen entsprechend formuliert werden. Dabei müssen Widersprüche zwischen der Zielgruppe und der kommunikativen Repräsentation nach außen verhindert werden.
- Die Ziele müssen operational nach zeitlichen und inhaltlichen Faktoren sowie nach der Größenordnung und Reichweite formuliert werden.
- Die Ziele müssen bindend, verständlich und umsetzbar sein.

(vgl. Bruhn, S. 125f, 1995)

Die Vorgehensweise bei der Zielformulierung sieht wie folgt aus: es sollen je nach Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter sowie die Öffentlichkeit) die Schwerpunkte und Ziele der unternehmerischen Kommunikation beschlossen werden. Hieraus ergeben sich dann die expliziten strategischen Bestreben, welche die „Positionierungsziele“ (Bruhn, S. 127,

1995) umfassen. Dabei ist zu beachten, dass die Zielgruppen ein positives Bild des Unternehmens haben und diese Wahrnehmung sich von der Konkurrenz unterscheidet. Damit die strategischen Positionierungsziele auch umgesetzt werden können, müssen auf der Ebene der Bottom-up-Planung die Kommunikationsziele für die einzelnen Kommunikationsmittel festgesetzt werden. Bei der Formulierung dieser Ziele ist vor allem wichtig, dass eine Eigenständigkeit und somit die Abgrenzung zu anderen Instrumenten gewährleistet wird, sie wiederum hierarchisch strukturiert werden und den Kommunikationsmitteln natürlich eindeutig zugewiesen werden können. Wesentlich ist auch, dass sich diese Einzelziele immer an den übergeordneten Zielen orientieren müssen, damit eine Integration der Unternehmenskommunikation funktionieren kann. (vgl. Bruhn, S. 127ff, 1995)

### 3. Planungsschritt: Definition der Zielgruppen der integrierten Kommunikation

Wie schon erwähnt, müssen die Ziele auf die Zielgruppen spezialisiert werden. Daher ist es in der Top-down-Planung notwendig zu beschließen, an wen die Kommunikation gerichtet werden soll und was dabei berücksichtigt werden muss. (vgl. Bruhn, S. 130f, 1995)

Das Ziel der integrierten Unternehmenskommunikation, nämlich bei den Zielgruppen ein einheitliches Bild zu präsentieren, ist gar nicht so einfach zu erreichen. Denn aufgrund vieler Zielgruppen und vieler Kommunikationsmittel besteht die Gefahr, dass eine Zielgruppe ungewollt mehrere Mitteilungen empfängt. Daher ist es sehr wichtig, dass die Zielgruppen für das Unternehmen extensiv beschrieben werden und zu einer „Unternehmenszielgruppe“ (Bruhn, S.131, 1995) zusammengefasst werden, damit ein genauer Einsatz von Mitteln für jede einzelne Anspruchsgruppe vorgenommen werden kann. Wichtig ist zu wissen, dass für eine Zielgruppe mehrere Instrumente eingesetzt werden können. Dies kann nur dann gezielt und fehlerlos funktionieren, wenn auf die Eigenschaften der Zielgruppen eingegangen wird. (vgl. Bruhn, S. 131ff, 1995)

### 4. Planungsschritt: Kategorisierung und Auswahl von Kommunikationsinstrumenten

In diesem Planungsprozess geht es darum, dass die Kommunikationsmittel je nach Zielerreichung und Einsatzzeitpunkt bewertet und hierarchisch geordnet werden. (vgl. Bruhn, S. 133, 1995) Die Kommunikationsinstrumente können schließlich folgender Reihenfolge zugeordnet werden:

- Leitinstrumente: dies sind die wichtigsten Instrumente für die Umsetzung der Strategie. Sie übernehmen, wie der Name schon sagt, die Leitung der Unternehmenskommunikation.
- Kristallisationsinstrumente: diese werden für die Kommunikation mit den Zielgruppen eingesetzt.
- Integrationsinstrumente: sie haben die Fähigkeit mehrere Kommunikationsinstrumente zu verbinden. Sie tragen somit aber keine Verantwortung für die Gesamtkommunikation.
- Folgeinstrumente: diese Kommunikationsmittel sind weder wichtig für die Gesamtkommunikation noch besitzen sie die Fähigkeit zur Integration. Aus diesem Grund werden sie nur bei einzelnen Zielgruppen sowie Aufgaben eingesetzt.

(vgl. Bruhn, S. 134f, 1995)

Durch diese Rangordnung der Instrumente fällt die Integration der Unternehmenskommunikation und somit letztlich die richtige Anwendung der Instrumente wesentlich leichter. (vgl. Bruhn, S. 136, 1995)

#### 5. Planungsschritt: Integration der Planungselemente durch die Strategie der integrierten Kommunikation

Die bisher erwähnten Schritte der Planung bringen nur dann etwas, wenn eine Strategie vorhanden ist, die für eine überzeugende Kommunikation sorgt und schließlich eine „Einheit der Unternehmenskommunikation“ (Bruhn, S. 137, 1995) festsetzt. „Die «Einheit der Unternehmenskommunikation» ist ein gedankliches Konstrukt, mit dem die Gesamtheit der Unternehmensdarstellung und die gemeinsame Ausrichtung aller Kommunikationsmaßnahmen wiedergegeben werden soll.“ (Bruhn, S. 137, 1995) Die Einheit der Unternehmenskommunikation hat drei Funktionen. Die *Integrationsfunktion*, die dafür sorgt, dass die Kommunikationsbestandteile in die Einheit integriert werden. Die *Orientierungsfunktion*, da die Einheit ein Muster zur Orientierung und Ausrichtung der Kommunikation bietet. Und schließlich die *Koordinationsfunktion* zur Einordnung der kommunikativen Maßnahmen zu den jeweiligen Abteilungen. Und somit ist die Einheit nützlich für die Integration der Maßnahmen, für die konkrete Abgrenzung des Integrationskonzeptes und der Unternehmenskommunikation, für die Zuordnung von Kommunikationsmitteln sowie für die Beurteilung und Festlegung des Kommunikationsbudgets. (vgl. Bruhn, S. 136f, 1995)

Wie oben schon erwähnt wurde, braucht es eine Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation, damit eine Einheit der Unternehmenskommunikation überhaupt festgelegt werden kann. Diese Strategie besteht selbst aus drei Bestandteilen, nämlich die strategische Positionierung und Anordnung des Unternehmens, die Festlegung der wichtigsten Zielgruppen sowie die Bestimmung der kommunikativen Leitinstrumente. Es ist dabei aber vor Augen zu halten, dass diese Strategie als ein vernetztes, voneinander abhängiges System verstanden werden muss, und dass somit die kleinste Veränderung eines Elementes eine Auswirkung auf die gesamte Strategie hat. Während hier immer von der Strategie der Gesamtkommunikation gesprochen wurde, sollte es auch eine für die Einzelinstrumente geben. Diese muss sich auf die Zielgruppen festlegen, Kernaussagen definieren sowie eine Einigung auf die Kommunikationsmaßnahmen innerhalb eines Instrumentes erzielen. Dabei gilt, dass immer das strategische Konzept und die Kernpunkte der integrierten Unternehmenskommunikation beachtet werden müssen. Nur so können die Instrumente richtig eingesetzt und angewendet werden. Ausserdem ist eine verständlich formulierte Strategie der Einzelinstrumente wichtig, um die Integration der Gesamtkommunikation zu fördern. (vgl. Bruhn, S. 137ff, 1995)

#### 6. Planungsschritt: Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets

Hierbei ist zu erwähnen, dass die Festlegung auf ein Budget für die Kommunikation ein iterativer Prozess ist und somit auf seine Richtigkeit geprüft werden kann. Die Strategie der Unternehmenskommunikation gibt allerdings keine Verordnungen und Bestimmungen für die Budgetplanung vor. Ziel ist, dass das eingesetzte Budget eine optimale Integrationswirkung erzielt. (vgl. Bruhn, S. 140ff, 1995)

### **3.3.2. Die Unternehmensleitung**

Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist eigentlich die Entwicklung der Strategie einer integrierten Unternehmenskommunikation, die Festlegung eines Kommunikationsbudgets, sowie darauf zu achten, dass die Strategie der Unternehmenskommunikation im gesamten Unternehmen richtig umgesetzt wird. (vgl. Bruhn, S. 147, 1995)

Damit die integrierte Unternehmenskommunikation auch realisiert werden kann, ist es sinnvoll ein Strategiekonzept zu entwickeln, so dass gewisse Regeln, Grundsätze und Prinzipien festgelegt werden. Das Konzept sollte aus der Strategie der integrierten

Unternehmenskommunikation bestehen, sowie aus den Kommunikationsvorgaben und –regeln, die sich sowohl auf die Positionierung des Unternehmens konzentrieren, als auch auf die zu vermittelnden Botschaften und auf die Kommunikationsmittel. Und als drittes müssen mittels der Organisationsvorschriften die Prozesse und Abläufe im Unternehmen geregelt werden. Dieses Konzeptpapier kann somit als eine Konkretisierung der Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation angesehen werden. (vgl. Bruhn, S. 148f, 1995)

Die Kommunikationsregeln sind hier hervorzuheben, da sie, wie bereits erwähnt, Vorgaben über die zu vermittelnden Aussagen eines Unternehmens festsetzen. Dazu ist es sinnvoll, eine Kommunikationsplattform mit den wichtigsten Inhalten zu gestalten, die sich nach einer „kommunikativen Leitidee“ (Bruhn, S. 158, 1995) richten. Mit diesem Begriff sind die Prinzipien, Grundaussagen und Grundsätze eines Unternehmens gemeint. Wichtig ist, dass sich alle Botschaften hierarchisch, je nach ihrem Allgemeingrad, an der kommunikativen Leitidee ausrichten. Diese Hierarchie von Botschaften kann auch als „Corporate Messages“ (Bruhn, S. 162, 1995) der gesamten Kommunikation bezeichnet werden und liefert somit einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation. (vgl. Bruhn, S. 158ff, 1995)

Um schließlich die Kommunikationsplattform auch richtig um- und einzusetzen, dürfen die Kommunikationsinstrumente nicht vernachlässigt werden. Daher ist es nützlich, Regeln und Verordnungen, ebenfalls in einer Hierarchie, aufzustellen, um einen reibungslosen Ablauf sowie einen Beitrag zur integrierten Unternehmenskommunikation zu gewährleisten. (vgl. Bruhn, S. 163, 1995)

Dazu zählen die „Gestaltungsprinzipien der Unternehmenskommunikation“ (Bruhn, S. 163, 1995), mit denen die formale, übereinstimmende Repräsentation der Kommunikationsmittel umgesetzt werden soll. Oft werden diese auch als „Corporate Design“ (Bruhn, S. 164, 1995) bezeichnet, und beschäftigen sich eben mit der formalen Gestaltung von Logos, Schriftzügen, Farben und vielem mehr. Aber auch die bereits erwähnte Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente nach ihrem Integrationsvermögen (siehe S. 44f) muss dabei immer beachtet werden. (vgl. Bruhn, S. 163ff, 1995)

Damit diese Regeln auch einen optimalen Einsatz erfahren, wäre es sinnvoll, dies in einem Konzept schriftlich festzuhalten und dabei das Einverständnis sämtlicher Mitarbeiter sowie

die Verpflichtung der Kommunikationsfachabteilungen einzuholen und bestätigen zu lassen. (vgl. Bruhn, S. 169f, 1995)

Der letzte Punkt des Strategiepapiers sind, wie oben angeführt, die Organisationsregeln, die im Folgenden näher erklärt werden.

### **3.3.3. Die Organisation**

Auch auf der Ebene der Organisation müssen optimale Bedingungen für eine integrierte Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden.

So muss die integrierte Unternehmenskommunikation organisatorisch festgesetzt werden, um eine kommunikative Einheit darzustellen. Dabei müssen die Aufgabenbereiche verfeinert und determiniert werden, so dass die Integration möglich wird. Ausserdem sollen den einzelnen Arbeitsbereichen ein Verantwortungsträger zugeteilt werden. Weiters sollen die Verpflichtungen sowie Anweisungs- und Befehlkompetenzen für die Integrationsleistungen strukturiert werden. Es muss eine Vereinfachung von Abstimmungen vorgenommen sowie Notfallpläne und Konfliktlösungen formuliert werden. Auch Verbindlichkeiten für die Integrationsprozesse sollen fixiert werden. Zusätzlich soll kreatives und innovatives Potenzial sowie die Bereitschaft zur Teamarbeit, die Motivation und der Ansporn der Mitarbeiter gefördert werden. (vgl. Bruhn, S. 173f, 1995) Damit die Integration nach diesem Vorbild gelingt, müssen schließlich Schritte der Spezialisierung, Hierarchisierung sowie der Koordination umgesetzt werden. (vgl. Bruhn, S. 174, 1995)

Somit kann Integration durch Spezialisierung, also eine Strukturierung der Arbeitsbereiche und Aufgaben, Bildung von Fachabteilungen sowie die Schaffung einer Organisationsstruktur, vorgenommen werden. Betrachtet man nun die kommunikativen Aufgaben in einem Unternehmen, so stellt sich heraus, dass sich diese nach den einzelnen Kommunikationsinstrumenten richten. Das Problem dabei ist, dass daher eine zu stark differenzierte Aufgabeneinteilung entsteht und somit der Integrationsleistung kaum mehr nachgegangen werden kann. (vgl. Bruhn, S. 175, 1995) Schließlich zeigt sich, dass bei Integrationskonzepten eine „De-Spezialisierung“ (Bruhn, S. 176, 1995) angestrebt werden soll, also eine Verbindung der Kommunikationsaufgaben. Die Vorteile dieser De-Spezialisierung sind weniger Aufwendungen für die Koordination, somit weniger Kosten,



ein höherer Mitarbeiteransporn sowie eine stärkere Wertschöpfung der zusammenwirkenden Kräfte. (vgl. Bruhn, S. 176, 1995)

Dabei braucht es die Bildung neuer Stellen, genauer gesagt von „Leitungsstellen und Ausführungsstellen“ (Bruhn, S. 177, 1995). Leitungsstellen sind zuständig für die Kommunikationsbereiche im Unternehmen und können somit Weisungen erteilen, während die Ausführungsstellen die integrierte Unternehmenskommunikation realisieren sollten. Um diese Stellen besser zu strukturieren, werden sie durch Abteilungen gebündelt. (vgl. Bruhn, S. 177, 1995) Diesen Abteilungen werden meistens so genannte „Instanzen“ (Welge, S. 401, 1987) zugeordnet, da somit die Beziehungen zwischen anderen Abteilungen und Stellen konkret geregelt sind. (vgl. Welge, S. 401, 1987) Die Instanzen sollen die Entscheidungen treffen, den Mitarbeitern Arbeitsaufträge erteilen und müssen darüber hinaus auch die Verantwortung über die Aktivitäten und Leistungen der jeweiligen Fachabteilung tragen. Durch diese klare Strukturierung der Abteilungen werden die Abgleichungsprozesse erleichtert, da die jeweiligen Tätigkeits- und Pflichtbereiche klar abgeklärt werden. (vgl. Kieser/Kubicek, S. 83f, 1992)

Es steht fest, dass durch die Zusammenfassung von Stellen und Aufgabenbereichen in Abteilungen die Integration erleichtert wird. (vgl. Bruhn, S. 179f, 1995)

Aufgrund dieser Erleichterung von Koordinationsprozessen wurde auch eine hierarchische Ordnung der Aufgaben und Stellen geschaffen. (Kieser/Kubicek, S.85, 1992) Aus diesen Hierarchisierungen ergeben sich in weiterer Folge Formen der Organisationsstrukturen, nämlich das Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stab-Liniensystem sowie die Matrixorganisation, wobei letztere am besten für die Integration geeignet ist und hier näher erklärt werden soll (vgl. Bruhn, S. 181ff, 1995):

- Matrixorganisation: Eine Matrixorganisation besteht laut Mintzberg aus „ständigen Strukturen (permanent forms)“ (Mintzberg, S. 171, 1979) und aus „rotierenden Strukturen (shifting forms)“ (Mintzberg, S. 171, 1979). Die ständigen Strukturen zeichnen sich dadurch aus, dass es zwei Systeme in einer Unternehmung gibt. Das eine betrifft die Funktionsbereiche, im Falle der integrierten Kommunikation sind dies wohl die Kommunikationsfachabteilungen. Und das andere System betrifft die Objekte, also die Märkte und Produkte des Unternehmens. Die zwei Systeme werden von zwei Matrixmanagern geleitet, nämlich dem „Funktions- und Objektmanager“ (Bruhn, S. 187, 1995), unter denen die Zuständigkeiten, Weisungsvollmacht und Befehlsgewalt aufgeteilt wird. So ist der Funktionsmanager im Falle einer integrierten

Unternehmenskommunikation für die Integration und Abstimmung der jeweiligen Kommunikationsaufgaben seiner Abteilung zuständig sowie für die Bereitstellung der Rohstoffe für die Objektbereiche. Der Objektmanager versucht schließlich, seine Märkte und Produkte zu integrieren und zu koordinieren. (vgl. Bruhn, S. 186f, 1995) Hier werden Einzelmaßnahmen also nicht auf einer Hierarchieebene integriert, sondern es findet eine Koordination in einer Teamkonstellation statt. Wie man sieht, kann hier von geringer Hierarchisierung gesprochen werden, da Entscheidungen im Team getroffen werden. (vgl. Mintzberg, S. 169f, 1979) Aufgrund der Überkreuzung von Funktions- und Objektbereichen fallen die Koordination und die Umsetzung der Integrationsmöglichkeiten in dieser Organisationsstruktur am leichtesten und werden am besten genutzt. Erwähnenswert ist auch die Einbeziehung aller Mitarbeiter und Ressorts durch die Teamarbeit, so dass Informiertheit, Einverständnis und somit eine bessere Realisierung erzielt werden kann. (vgl. Bruhn, S. 187f, 1995) Sinnvoll wäre es jedoch für die Umsetzung der integrierten Kommunikation, die bereits erwähnten rotierenden Matrixstrukturen einzubauen, die eben nur temporär für gewisse Problemlösungen etabliert werden, um so eine Starrheit und Unflexibilität zu verhindern und die richtigen Mitarbeiter für gewisse Integrationsprobleme einsetzen zu können. (vgl. Bruhn, S.188, 1995)

Die Zusammenarbeit im Team, also die Koordination, ist grundsätzlich sehr hilfreich und immer dann erforderlich, wenn durch zu viel Hierarchisierung die Integration eingeschränkt wird. Wenn dies der Fall ist, dann sollte die Koordination zwischen Mitarbeitern und Abteilungen angestrebt werden. (vgl. Bruhn, S. 190, 1995) Diese funktioniert am besten durch eine Ausrichtung am Team, eine so genannte „teamorientierte Struktur“ (Stahle, S. 757, 1999) einer Organisation. (vgl. Stahle, S. 757, 1999) Dafür gibt es unterschiedliche Modelle.

Als erstes sind hier die Gremien zu erwähnen, die aus mehreren Personen bestehen und Aufgaben sowie Probleme lösen sollten. Beispiele dafür sind Ausschüsse sowie Komitees. Natürlich gibt es hier unterschiedliche Arten von Gremien, die je nach Problemlage und Aufgabenstellung angewendet werden, an dieser Stelle aber nicht weiter erörtert werden. (vgl. Stahle, S. 757ff, 1999) In Bezug auf die integrierte Unternehmenskommunikation dienen Gremien vor allem dazu, die direkte Kommunikation zu fördern, gemeinsame Interessen offen anzusprechen, mehr Ansporn zur Umsetzung des Konzeptes zu schaffen

sowie eine gleichmäßige Verteilung von Verantwortung für die Integration der Unternehmenskommunikation zu erreichen. Neben den ganzen Vorteilen bergen Gremien auch weniger positive Effekte, wie etwa die mühsamen Abstimmungsprozesse sowie die Beurteilung, ob das Gremium überhaupt dazu in der Lage ist über die Lösungen abzustimmen. Dies bedeutet, dass das Gremium von den anderen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden muss, sowie das nötige Fachwissen für die Aufgaben besitzen sollte. (vgl. Bruhn, S. 192, 1995)

Neben den Gremien gibt es auch Teams, die nur für einen bestimmten Zeitraum bestehen und in dieser Zeit ihre Projekte, Aufgaben und Probleme bewerkstelligen sollen. Die Mitglieder dieser Teams sollten sich in jeweils unterschiedlichen Expertengebieten auskennen. (vgl. Schnelle, S. 74f, 1966) Die Anwendung der Projektteams bei der integrierten Unternehmenskommunikation ist vor allem auf die Planung beschränkt, und gerade dann nützlich wenn die Arbeit mit Gremien nicht ausreichend ist. Vorteile dieser Art von Zusammenarbeit sind nicht nur jene der Gremienarbeit, sondern zusätzlich noch die Aufgabenübertragung für eine integrierte Unternehmenskommunikation an die Mitarbeiter sowie Verordnungen aufzustellen, um die Aufgabenerfüllung aber auch die Planung eines integrierten Konzeptes zu erleichtern. (vgl. Bruhn, S. 193ff, 1995)

Eine dritte Form von Teamarbeit schildert Likert Rensis, der die Organisationsform der sich „überlappenden Gruppen“ (Likert, S. 114 1972) vorschlägt. So empfiehlt er, unterschiedliche Gruppen zu bilden, die mittels Verbindungen, in Form eines Koordinators, ineinander greifen und so zu einer Gesamtorganisation zusammenwachsen. (vgl. Likert, S. 112, 1972) Likert ist nämlich davon überzeugt, dass beim Fehlen der Verbindungsglieder die Kommunikation und Koordination zwischen den Mitgliedern nicht zustande kommen kann. (vgl. Likert, S. 155, 1972) Jede dieser einzelnen Gruppen ist für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld zuständig und erfüllt bestimmte Leistungen, so dass bei Problemen immer die richtigen Mitarbeiter beziehungsweise Gruppen beauftragt werden. (vgl. Likert, S. 157, 1972) Zusätzlich unterstellt Likert diesem Gruppensystem einen „hohen Grad an gegenseitiger Beeinflussung“ (Likert, S. 99, 1972) und „ein großes Maß an koordinierter Einflussnahme“ (Likert, S. 99, 1972). Dies führt dazu, dass aufgrund der starken Verbundenheit sämtliche Bedürfnisse, Anliegen und Vorstellungen sowohl von den Mitarbeitern als auch von Kunden, Zielgruppen oder auch Händlern und Intermediären in den Unternehmenszielen verankert werden. (vgl. Likert, S. 199, 1972) Diese

Verbindungsglieder erleichtern natürlich auch die Weitergabe von Informationen und jeden weiteren Kommunikationsprozess. (vgl. Likert, S. 99, 1972) Integration wird mit dieser Form der Organisation ermöglicht. Denn der Koordinator wird zum Verantwortlichen für die Integration der Kommunikation. In dieser Funktion ist es ihm möglich, dass er über die Planungsschritte und Aufgabenprozesse informiert ist, da er an sämtlichen Besprechungen teilnimmt und somit die Integrationsbemühungen überwachen und koordinieren kann. (vgl. Bruhn, S. 195, 1995)

Die letzte Teamformation ist jene des „Kollegialmodells“ (Golembiewski 1967, zit. nach Bruhn, S. 196, 1995). Hier werden Teams mit unterschiedlichen Funktionen gebildet. Somit finden sich dort Leitungsabteilungen, Unterstützungsabteilungen sowie Realisationsabteilungen. (vgl. Golembiewski 1967, zit. nach Bruhn, S. 196, 1995) Diese schwach hierarchisierte Arbeitsstruktur zeichnet sich durch einen kameradschaftlichen Umgang aus, aktive Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Abteilungen sowie das Bewusstsein, dass alle Unternehmensmitglieder für die Integration verantwortlich sind. Daher ist es nützlich dieses Modell bei der Umsetzung des Konzeptes anzuwenden. (vgl. Bruhn, S. 196, 1995)

### **3.3.4. Das Personalmanagement**

Eines muss gleich zu Beginn erwähnt werden - die organisatorischen Bemühungen für eine integrierte Unternehmenskommunikation gelingen nur dann, wenn auf der personellen Ebene eine Einigung und Adaptierung der Integrationsideen stattfindet. Denn nur wenn die Mitarbeiter das Konzept auch verstehen und akzeptieren, kann es zu einer Umsetzung kommen. Um dies zu erreichen, muss das Personalmanagement gewisse Grundvoraussetzungen schaffen. (vgl. Bruhn, S. 212, 1995)

An erster Stelle steht hier das „Integrationsbewusstsein“ (Bruhn, S. 213, 1995), welches bei allen Mitarbeitern, egal auf welcher hierarchischen Ebene sie sich befinden, vorhanden sein muss. (vgl. Bruhn, S. 211ff, 1995) Dieses wird nach Bruhn auf drei Ebenen spezifiziert:

**1. Integrationseinstellung (affektive Komponente):** hier geht es darum, was für eine Einstellung die Unternehmensmitglieder zur Integration der Unternehmenskommunikation haben. Ist diese negativ, so wird sich das Konzept kaum verwirklichen lassen.

**2. Integrationswissen (kognitive Komponente):** damit ist jenes Know-how der Mitarbeiter gemeint, welches sie dazu befähigt, kommunikative Mittel und Maßnahmen miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen.

**3. Integrationsverhalten (konative Komponente):** dies ist schließlich das Verhalten nach den Leitsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation, also das Ausüben der Prinzipien. Weitaus mehr als nur das Bestreben die Integration umzusetzen.

(vgl. Bruhn, S. 213, 1995)

Bruhn erwähnt hier aber, dass gerade das Integrationsbewusstsein in den meisten Unternehmen erst durch Maßnahmen, wie etwa Workshops, die zu integrativen Handlungen verpflichten, geschaffen werden muss. (vgl. Bruhn, S. 213, 1995)

Eine weitere personelle Integrationsbemühung wäre eine konkrete Stellenbeschreibung im Hinblick auf die Anforderungen der integrierten Unternehmenskommunikation zu verfassen. Darin sollte explizit erwähnt werden, welche Eigenschaften und Fähigkeiten für diese Stelle verlangt werden, und dies vor allem in Bezug auf die integrierte Unternehmenskommunikation. Dies fällt dann besonders leicht, wenn ein klares und verständliches Konzept für das jeweilige Unternehmen vorliegt. (vgl. Bruhn, S. 214ff, 1995)

Ebenso sinnvoll für das Personalmanagement wäre es, einen „Kommunikationsmanager“ (Bruhn, S. 217, 1995) zu berufen. Dieser hat fünf Funktionen, aus denen seine Aufgaben abgeleitet werden. (vgl. Bruhn, S. 217f, 1995) Diese lauten wie folgt:

**Planungs- und Kontrollfunktion:** darunter fällt die Planung der Gesamtkommunikation sowie deren ständige Optimierung. Weiters soll der Kommunikationsmanager die Organisationsform planen und die Koordination der externen Kommunikationsagenturen übernehmen. Er soll auch die integrierte Kommunikation ständig kontrollieren.

**Initiierungsfunktion:** eine der Aufgaben in diesem Bereich ist neue Ideen bezüglich Maßnahmen der integrierten Unternehmenskommunikation einzubringen, sowie neue Kommunikationsinstrumente vorzuschlagen. Auch für die Initiierung und Verbesserung der Schulungs- und Weiterbildungsprogramme ist er verantwortlich sowie für die Förderung der Kommunikationskultur.

**Beratungsfunktion:** auch die Beratung bei der Realisierung integrierter Kommunikation fällt in seinen Aufgabenbereich. Zusätzlich übernimmt der Manager eine Mediatorenrolle bei Streitigkeiten und Diskussionen zwischen den Kommunikationsfachabteilungen.

**Informationsfunktion:** jegliche Prozesse der Informationsbeschaffung und -weitergabe in Bezug auf die integrierte Unternehmenskommunikation, deren Instrumente, Planung sowie auch die Untersuchung der Kommunikationsmärkte liegen in seiner Verantwortung.

**Entscheidungsfunktion:** das Einverständnis und die Absegnung über den Einsatz einheitlicher, integrierter Kommunikationsmittel sowie die Verteilung von bestimmten Kommunikationsaufgaben, wie zum Beispiel die Auswahl einer Agentur, fallen ebenfalls in seine Aufgabenbereiche.

(vgl. Bruhn, S. 219, 1995)

Diese Einteilung in Funktions- und Aufgabenbereiche definieren auch die Instrumente des Kommunikationsmanagers zur Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen im Unternehmen. (vgl. Bruhn, S. 228ff, 1995)

Es ist erkennbar, dass ein Kommunikationsmanager eine große Verantwortung sowie zahlreiche Leistungen im Hinblick auf die Koordination der Mitarbeiter erbringen muss. Ebenso tritt er mit verschiedenen Ansprechpartnern, sowohl intern als auch extern, in Kontakt. Intern sind das etwa die Unternehmensführung, die Mitarbeiter der Marktkommunikation, jene des Vertriebs sowie die PR-Verantwortlichen innerhalb des Unternehmens. Externe Bezugspersonen sind etwa Marktforschungsinstitute, PR-Agenturen, Kommunikationsberater, Medien oder Grafikbüros. Aufgrund dieser zentralen Stellung des Kommunikationsmanagers eines Unternehmens ist es wichtig, diesen auch organisatorisch zu festigen. Wie dies gemacht wird, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab und soll daher hier nicht weiter diskutiert werden. (vgl. Bruhn, S. 214ff, 1995)

Für das Personalmanagement ist auch die Etablierung einer Kommunikationskultur im Unternehmen wichtig.

„Kommunikationskultur ist die Gesamtheit der vorhandenen Meinungen, Normen und Wertvorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, die ihren Ausdruck findet in den spezifischen Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder als Absender und Adressaten von Kommunikation und prägend ist für das Kommunikationsverhalten und das Erscheinungsbild des Unternehmens bei ihren (internen und externen) Zielgruppen.“ (Bruhn, S. 231, 1995)

Diese Kommunikationskultur ist deswegen so wichtig, weil sie sich auf die Repräsentation und Darstellung des Unternehmens auswirkt und auch für die Umsetzung der integrierten Unternehmenskommunikation sehr nützlich ist. Eine optimale Kommunikationskultur für das Konzept der Integration basiert auf dem Kommunikatortyp des „Vernetzers“ (Bruhn, S. 233, 1995). Hier besteht nur eine geringe Spezialisierung der Kommunikation, das zusammenhängende und vernetzte Denken wird groß geschrieben und es besteht von Beginn an ein Verständnis von Integration. Durch diese Kommunikationskultur können sämtliche Kommunikationsprozesse im Unternehmen besser ablaufen. Eine Kommunikationskultur kann schon allein durch das Formulieren von Prinzipien der Kommunikation erreicht werden, aber auch durch Schulungen und Sanktionen bei falschem Verhalten wird eine Kultur herausgebildet. (vgl. Bruhn, S. 231ff, 1995)

Dies zeigt, dass das Personalmanagement die Optimierung der internen Kommunikation, oder auch Mitarbeiterkommunikation, durch frühzeitiges Informieren, durch das Erschaffen einer Kommunikationskultur sowie durch das Motivieren der Mitarbeiter, vornehmen muss. Mitarbeiterkommunikation wird somit zu einem Kommunikationsinstrument. Daher muss auch eine „Kommunikationsinfrastruktur“ (Bruhn, S. 235, 1995) entwickelt werden, die aus den Instrumenten und Mitteln der Mitarbeiterkommunikation, Zielgruppen sowie Verantwortlichen besteht. Nur so können Missstände aufgezeigt und beseitigt sowie sämtliche Kommunikationswege genützt werden. (vgl. Bruhn, S. 234f, 1995)

Es ist ersichtlich, dass ein personelles Management einen wesentlichen Beitrag zur Integration leisten kann. Einen ebensolchen Beitrag bringt der Funktionsbereich der Kontrolle ein.

### **3.3.5. Die Kontrolle**

Um zu wissen, ob die integrierte Unternehmenskommunikation auch die Effizienz tatsächlich steigert, ist es notwendig, den Erfolg zu kontrollieren. Hierbei muss aber beachtet werden, dass hier nicht alles überprüft werden kann, sondern nur für bestimmte integrierte Bereiche und Maßnahmen Kontrollen durchgeführt werden können. Dabei können Prozessanalysen, Wirkungsanalysen sowie Effizienzanalysen angewendet werden. Die Prozessanalysen überprüfen die Abläufe und die Umsetzung der einzelnen Projekte

bezüglich der Integration. (vgl. Bruhn, S. 240f, 1995) Die Wirkungsanalysen kontrollieren emotionale, bewusste, verhaltensorientierte Rückmeldungen, Reaktionen und Antworten auf die integrierten Strategien. Die Effizienzanalyse beschäftigt sich mit der Überprüfung der Kosten sowie dem tatsächlichen Nutzen der integrierten Arbeit und geht dabei auch ins Detail, in dem die einzelnen Maßnahmen und Mittel kontrolliert werden. (vgl. Bruhn, S. 240f, 1995)

Diese Kontrollen werden auf zwei unterschiedlichen Bezugsebenen durchgeführt, nämlich die Ebene des Einzelinstrumentes und die der Verbundinstrumente. Auf der erst genannten Ebene werden diese Kontrollen anhand der einzelnen Kommunikationsinstrumente überprüft und dabei die jeweilige Zielgruppe beachtet. Auf der zweiten Ebene wird versucht, verschiedene Kommunikationsmittel zusammenzufassen und diese dann zu kontrollieren. Dies scheint dann vernünftig zu sein, wenn die Integration so weit fortgeschritten ist, dass instrumentelle Unterscheidungen nicht mehr wirklich möglich sind. (vgl. Bruhn, S. 241, 1995)

Für die drei verschiedenen Analysetypen gibt es unterschiedliche Methoden der Überprüfung. So verwendet die Prozessanalyse etwa einen „Prüffragenkatalog“ (Grochla, S. 339, 1982), mit dessen Hilfe Ist-Soll-Vergleiche angestellt werden. (vgl. Grochla, S. 339, 1982) Weiters werden „Balkendiagramme (Gantt-Diagramme)“ (Grochla, S.343, 1982) verwendet, deren Balken bestimmte Prozesse in zeitliche Abschnitte einteilen. (vgl. Grochla, S. 343f, 1982) Auch die „Netzplantechnik“ (Grochla, S.346, 1982) ist für die Prozessanalyse hilfreich, da sie sämtliche Arbeitsschritte eines Prozesses beschreibt und dabei auf die zeitlichen und je nach Funktion sich ergebenden Abhängigkeiten eingeht. (vgl. Grochla, S. 346f, 1982) Die Effizienz wird mittels einer „Kosten-Nutzen-Analyse“ (Rürup/Hansmeyer, S. 107, 1984) überprüft. Die Wirkungsanalysen bedienen sich quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden, wie zum Beispiel Kundenbefragungen, Markt- und Meinungsforschungen, Mitarbeiterbefragungen oder die Berechnung von Mediawerten. Bei den Wirkungsanalysen geht es aber auch darum, die Zielerreichung der integrierten Unternehmenskommunikation zu überprüfen. (Bruhn, S. 246, 1995)

Neben diesen Kontrollen ist es natürlich unerlässlich, die Positionierung des Unternehmens sowie die Grundvoraussetzungen für die Planung, die Tauglichkeit der Ziele, Strategien und Techniken des Integrationskonzeptes zu überprüfen. Gemeinsam mit den anderen



Erfolgskontrollen, also Wirkungs-, Effizienz- und Prozessanalysen, kann hier von einem „Kommunikationscontrolling“ (Bruhn, S. 256, 1995) gesprochen werden. (vgl. Bruhn, S. 256, 1995)

Hier wird nicht näher auf die einzelnen Verfahren eingegangen, da nur gezeigt werden soll, dass es notwendig ist, die Unternehmenskommunikation zu kontrollieren, um das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation überhaupt umzusetzen. (vgl. Bruhn, S. 260, 1995)

### **3.4. Der Integrationsgrad der Unternehmenskommunikation**

Um zu überprüfen, wie stark die Unternehmenskommunikation in Unternehmen integriert wird, schlägt Bruhn vor einen „Integrationsgrad der Unternehmenskommunikation“ (Bruhn, S. 246, 1995) zu formulieren, der das Ausmaß der Integration der Unternehmenskommunikation beschreibt.

„Der Integrationsgrad der Unternehmenskommunikation gibt wieder, in welcher Intensität es einem Unternehmen gelungen ist, die vielfältigen internen und externen Kommunikationsaktivitäten zu integrieren.“ (Bruhn, S. 247, 1995)

Um diesen festzulegen werden unterschiedliche Bewertungspunkte und Indikatoren aufgestellt, die anhand des inhaltlichen Konzeptes, der organisatorischen Bedingungen sowie den personellen Unternehmensstrukturen entwickelt werden. Hier muss unbedingt erwähnt werden, dass die aktuelle Forschung kontinuierlich neue und immer präzisere Indikatoren hinzufügt. (vgl. Bruhn, S. 304, 2003)

Nachdem nun die sehr komplexen Bedingungen für eine integrierte Unternehmenskommunikation erklärt wurden, konzentriert sich der nächste Arbeitsabschnitt auf die unterschiedlichen Formen integrierter Unternehmenskommunikation sowie auf die Beziehungen von Kommunikationsinstrumenten zueinander.

### 3.5. Die Formen der integrierten Unternehmenskommunikation

Es gibt drei Formen, wie das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation gestaltet werden kann.

#### **Inhaltliche Integration**

„Die inhaltliche Integration der Unternehmenskommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die die Kommunikationsmittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln.“ (Bruhn, S. 40, 1995)

Diese Integration unterteilt sich in eine funktionale, instrumentelle, horizontale sowie vertikale Form.

**Funktionale Integration:** es wird davon ausgegangen, dass sämtliche Kommunikationsinstrumente eine Funktion aufweisen. Um diese optimal zu nützen, müssen die Funktionen bestimmt werden, damit die richtigen Instrumente für die richtigen Aufgaben und Situationen allein oder gebündelt eingesetzt werden können.

**Instrumentelle Integration:** die Instrumente und Maßnahmen sollen miteinander verbunden werden. Dabei gibt es die Möglichkeit einer Verbindung innerhalb der Kommunikationsinstrumente oder auch die Option, dass unterschiedliche Instrumente und Maßnahmen miteinander kombiniert werden.

**Horizontale Integration:** die Kommunikationsmaßnahmen werden auf einer Marktstufe verbunden. Eine Marktstufe besteht aus einer bestimmten Zielgruppe, wie zum Beispiel Konsumenten, Händler, Zulieferer oder Mitarbeiter. Dabei ist es wichtig, dass für die jeweilige Zielgruppe mit allen angewendeten Kommunikationsmitteln widerspruchsfreie Botschaften übermittelt werden.

**Vertikale Integration:** hier werden die unterschiedlichen Marktstufen mit jeweils einem Kommunikationsmittel aktiviert. Dabei wird versucht die Inhalte einheitlich zu präsentieren.

(vgl. Bruhn, S. 40ff, 1995)

## **Formale Integration**

„Die formale Integration der Unternehmenskommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die die Kommunikationsmittel durch Gestaltungsprinzipien miteinander verbinden und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes vermitteln.“ (Bruhn, S. 45, 1995)

Formal soll das Erscheinungsbild des Unternehmens dadurch vereinheitlicht werden, indem die Gestaltungsprinzipien, zum Beispiel von Logos und Schriftzügen je nach Schriftfarbe, -art und -grad aufeinander abgestimmt werden. Das festgelegte Design soll bei allen Instrumenten, Mitteln und Maßnahmen der Kommunikation umgesetzt werden. (Bruhn, S. 45f, 1995)

## **Zeitliche Integration**

Die zeitliche Integration kann vorgenommen werden, in dem die Kommunikationsmittel kurz- bis mittelfristig aufeinander abgestimmt werden. (vgl. Bruhn, S. 46, 1995) Genauer gesagt versteht man darunter:

„Die zeitliche Integration der Unternehmenskommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die den Einsatz der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken.“ (Bruhn, S. 46, 1995)

Dabei gilt zu beachten, dass die zeitliche Abstimmung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente so geplant wird, dass davon profitiert werden kann. Beispielsweise wird das Sponsoring mit der PR aufeinander abgestimmt, oder etwa auch Promotionsaktivitäten gemeinsam mit der Radiowerbung. Ausserdem ist es wichtig, dass für einen kontinuierlichen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten gesorgt wird, die dann auch für längere Zeit Effekte erzielen sollen. Denn bei zu häufigem Instrumentenwechsel muss mit Schwierigkeiten der Integration gerechnet werden. (vgl. Bruhn, S. 46f, 1995)

### 3.6. Die Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten

Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation zielt darauf ab, dass die kommunikativen Instrumente und Mittel so vernetzt werden, dass eine einheitliche Kommunikation entsteht. Dies gelingt aber nur dann, wenn die Beziehungen zwischen Instrumenten sowie deren Wirkungen bei der Planung berücksichtigt werden. (vgl. Bruhn, S. 83, 2003) Daher ist es notwendig, die Beziehungen zu erläutern, und dabei auch die Konsequenzen für eine Integration anzuführen.

Die Instrumente lassen sich nach funktionalen, zeitlichen und hierarchischen Beziehungen einteilen. (vgl. Becker, S.470ff, 1993)

#### (a) Funktionale Beziehungen

Mit dieser Art von Beziehung wird eine inhaltlich-sachliche Wirkung unterstellt. (vgl. Becker, S. 470, 1993) Dabei gibt es fünf unterschiedliche Typen von Beziehungen, nämlich die „komplementären, konditionalen, konkurrierenden, substituierenden und indifferenten“ (Becker, S.470, 1993).

Bei den **komplementären Beziehungen** ergänzen und bestärken sich die Kommunikationsinstrumente untereinander. (vgl. Becker, S. 471, 1993) Diese Art der Beziehung kommt, aufgrund der geringen Vielfalt der Kommunikationsarbeit, oft vor. Dabei ist es oftmals so, dass ein Instrument sich zentral um eine Botschaft kümmert und dabei von anderen Instrumenten gestützt und begleitet wird. Gerade Instrumente, die sich komplementär zueinander verhalten, lassen sich besonders gut inhaltlich und zeitlich integrieren. (vgl. Bruhn, S. 87, 2003)

Bei den **konditionalen Beziehungen** wird durch den Einsatz eines Instrumentes eine bestimmte Wirkung ausgelöst, die wiederum den Einsatz eines weiteren Instrumentes nach sich zieht. Wobei das erste Instrument sozusagen die Leitung übernimmt. (vgl. Becker, S. 471, 1993)

**Substituierende Beziehungen** liegen dann vor, wenn dieselbe Wirkung eines Instrumentes auch von einem anderen Instrument herbeigeführt werden kann. (vgl. Becker, S. 471, 1993) Um zu beurteilen, ob die Kommunikationsinstrumente untereinander zu ersetzen sind, muss vor allem auf die Ähnlichkeit der Funktionen des Instrumentes geachtet werden. (vgl. Bruhn, S. 88, 2003)

Von **indifferenten Beziehungen** spricht man dann, wenn kein sachlicher Zusammenhang zwischen den Instrumenten gegeben ist. Dies ist allerdings eher selten der Fall. (vgl.

Becker, S. 471, 1993) Nur wenn die Kommunikationsinstrumente auf sehr unterschiedliche Zielgruppen abzielen und es sehr unwahrscheinlich ist, dass diese miteinander in Kontakt treten, können indifferente Beziehungsmuster vorhanden sein. Wenn indifferente Beziehungen auftreten, dann muss besonders darauf geachtet werden, dass die Integration konsequent umgesetzt wird, um Widersprüche bei den einzelnen Zielgruppen zu verhindern. (vgl. Bruhn, S. 88f, 2003)

Eine **konkurrierende Beziehung** liegt dann vor, wenn die Wirkungen der Kommunikationsinstrumente die Zielerreichung erschweren und verschlechtern, anstatt sie zu fördern. (vgl. Becker, S. 471, 1993) Dies ist meistens dann der Fall, wenn die Inhalte nicht aufeinander abgeglichen sind oder sich widersprechen. Oft liegt dies aber nicht an den Instrumenten selbst, sondern am Kommunikationstätigen. (vgl. Bruhn, S. 89f, 2003)

#### **(b) Zeitliche Beziehungen**

Hier handelt es sich um zeitliche Wirkungen der Kommunikationsinstrumente. (vgl. Becker, S. 472, 1993) Steffenhagen spricht dabei von einer „intertemporalen Wirkung“ (Steffenhagen, S. 218, 1978), die entweder eine Verzögerung oder eine Übertragung der Wirkung als Ergebnis hat. Ersteres bedeutet, dass eine Wirkung erst später bei der Zielgruppe erreicht wird. Letzteres gibt an, dass die Wirkung eines Kommunikationsinstrumentes andauern kann. (vgl. Steffenhagen, S. 218, 1978) Laut Jochen Becker können „parallele, sukzessive, intermittierende und ablösende“ (Becker, S. 473, 1993) Beziehungsarten unterschieden werden.

Bei **parallelen Beziehungen** kommen unterschiedliche Kommunikationsinstrumente zeitgleich zum Einsatz. (vgl. Becker, S. 473, 1993) Dies ist häufig dann erforderlich, wenn Kommunikationsinstrumente aufgrund ihrer Wirkungen miteinander verbunden sind oder sogar aufeinander angewiesen sind. Dieser Einsatz muss gut geplant und umgesetzt werden, damit die entsprechenden Wirkungen ausgelöst werden. (vgl. Bruhn, S. 91, 2003)

Bei **sukzessiven Beziehungen** liegt ein zeitlich nachgelagerter Einsatz vor. Ein Instrument wird zu Beginn eingesetzt, während eines oder mehrere daraufhin erst später, also zeitlich versetzt, zum Einsatz kommen. (vgl. Becker, S. 473, 1993) Hier ist es oft so, dass diese Instrumente auch eine konditionale Beziehung zueinander haben, so dass der Einsatz beider Instrumente voneinander abhängig ist. Natürlich muss auch dieser Instrumenteneinsatz gut überlegt sein. (vgl. Bruhn, S. 91f, 2003)

Bei den **intermittierenden Beziehungen** wird ein Instrument fortwährend angewendet. Das zweite zum Einsatz kommende Instrument wird hingegen nur zu bestimmten

Zeitpunkten, also nicht durchgehend benützt. Das phasenweise, zeitlich unterbundene Instrument wird somit vor allem für vorübergehende, temporäre Ziele gebraucht. (vgl. Becker, S. 473, 1993) Trotzdem kann durch gezielte Planung ein komplementärer Effekt durch die Kommunikationsinstrumente ausgelöst werden. (vgl. Bruhn, S. 92f, 2003)

Ferner liegen **ablösende Beziehungen** dann vor, wenn Kommunikationsinstrumente ihre Zwecke erledigt haben, oder nicht mehr in der Lage dazu sind diese durchzuführen. Oder wenn neue, effektivere Instrumente entwickelt werden, dann werden die „Alten“ abgelöst und durch ein anderes ausgetauscht. (vgl. Becker, S. 473f, 1993)

### (c) **Hierarchische Beziehungen**

Hier wird eine Rangordnung der Kommunikationsinstrumente angestrebt. (vgl. Becker, S. 474, 1993) Relevant ist hier vor allem Becker, der zu einer strategischen und taktischen Hierarchisierung kommt.

- **Strategische Kommunikationsinstrumente:** das sind Instrumente die für mittel- bis langfristige Zwecke eingesetzt werden, also nicht nur für kurze Phasen oder temporäre Zielerreichungen. (vgl. Becker, S. 475, 1993) Ein Beispiel dafür ist die Mediawerbung, die Öffentlichkeit und Publicity für eine Marke bei einer großen Masse von Menschen erzeugen kann und somit einen bestimmten Ruf für ein Unternehmen oder eine Marke konstituieren kann. (vgl. Bruhn, S. 95, 2003)
- **Taktische Kommunikationsinstrumente:** im Gegensatz zu den strategischen Kommunikationsinstrumenten, sind taktische Instrumente auf vorübergehende Ziele und Zwecke ausgerichtet. (vgl. Becker, S. 475, 1993)

Es muss erwähnt werden, dass ein Instrument nicht zwingend taktisch oder strategisch sein muss. Dies hängt viel mehr von der jeweiligen Situation sowie von dem zu erreichenden Ziel ab. (vgl. Becker, S. 475, 1993)

Wie erwähnt, kann nur mit dieser Kenntnis über die Beziehungen und Wirkungen ein sinnvoller und erfolgreicher Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente erfolgen sowie schließlich eine effektive integrierte Unternehmenskommunikation umgesetzt werden. (vgl. Bruhn, S. 101, 2003)

Dieses Kapitel der integrierten Unternehmenskommunikation beweist, wie viele Regeln, Vorschriften, Bedingungen und Angaben beachtet werden müssen, um integrierte Unternehmenskommunikation erfolgreich umzusetzen. Denn das Konzept der integrierten

Unternehmenskommunikation ist durch eine strikte Planung, starke Vernetzung und durch eine normative Abschaffung von Komplexität gekennzeichnet.

Man könnte nun auch behaupten, dass dieses Konzept den Ansätzen des Integrationsproblems von Kapitel 1 widerspricht, da es nicht versucht, ein Wechselspiel von Komplexitätserhöhung und Komplexitätsreduzierung herzustellen.

Wie dies nun bei Kulturunternehmen tatsächlich umgesetzt wird und welche Bedeutung das Integrationsproblem dabei gewinnt, wird im anschließenden Teil behandelt.

## **4. Die qualitative Untersuchung**

### **4.1. Das Erkenntnisinteresse**

Das empirische Erkenntnisziel der Arbeit besteht darin, die Kommunikationsprozesse und –aktivitäten der Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele auf ihre Integration zu überprüfen, somit Integrationsindikatoren für den Unternehmensbereich der Kultur aufzustellen und schließlich die Möglichkeiten sowie die Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich zu bestimmen.

Die problemorientierte Fragestellung lautet daher: Wie integriert läuft die Kommunikation der Bregenzer Festspiele ab und worin liegen die Möglichkeiten und Grenzen der Integration im Kulturunternehmen?

Diese Frage wird konkret an den Kommunikationshandlungen- und aktivitäten sowie organisatorischen Rahmenbedingungen bei den Bregenzer Festspielen überprüft und schließlich mit dem Integrationsproblem der Theorie der funktionalen Differenzierung in Bezug gesetzt. Folgende Forschungsfragen sollen dabei die Untersuchung leiten:

### **4.2. Die Forschungsfragen**

#### **1. Forschungsfrage betrifft die Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation**

Welche Abstimmungen und Vereinbarungen gibt es in Bezug auf die strategische Positionierung, in Bezug auf die Zielgruppen sowie in Bezug auf die Leitinstrumente? Liegt schließlich eine Strategie der integrierten Kommunikation bei den Bregenzer Festspielen vor?

Welche Anzeichen gibt es für die Existenz eines Integrationsbewusstseins unter den Unternehmensmitgliedern der Bregenzer Festspiele?

#### **2. Forschungsfrage betrifft die Zieldimensionen der Integration**

Liegt eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration vor und welche Indikatoren sind für diese drei Zieldimensionen erkennbar?



### **3. Forschungsfrage betrifft die strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen**

Welche Indikatoren sind in Bezug auf Strukturen, Verantwortlichkeitsbereiche, Weisungsbefugnisse, festgesetzte Arbeitsabläufe und Rangordnungen im Unternehmen erkennbar?

### **4. Forschungsfrage betrifft die Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen**

An welchen Indikatoren ist erkennbar, dass die Kommunikationshandlungen der Unternehmensmitarbeiter dem Konzept der integrierten Kommunikation folgen?

### **5. Forschungsfrage betrifft die Integrationsgrenzen kultureller Unternehmen**

Wann liegt keine Integration der Unternehmenskommunikation vor und was sind die Gründe dafür?

#### **4.3. Das Forschungsdesign**

Im Rahmen dieser Untersuchung wird eine „**teilstrukturierte Expertenbefragung**“ (Atteslander, S. 154, 2000) durchgeführt. Teilstrukturiert bedeutet, dass die Interviews auf der Grundlage von vorformulierten Fragen, also auf einem so genannten „Leitfaden“ (Atteslander, S. 153, 2000) basieren. (vgl. Atteslander, S. 153f, 2000) Zu betonen ist, dass dies ein nicht-standardisiertes Verfahren ist, das heisst, dass es keine Antwortkategorien geben wird. (vgl. Atteslander, S. 157, 2000)

Genauer gesagt, handelt es sich bei dieser qualitativen Forschung um ein „**theoriegenerierendes Experteninterview**“ (Bogner/Menz, S. 38, 2005). Diese Variante des Experteninterviews hat folgendes Ziel: „Ausgehend von der Vergleichbarkeit der Expertenäußerungen, die methodisch im Leitfaden und empirisch durch die gemeinsame organisatorisch-institutionelle Anbindung der Experten gesichert ist, wird eine theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen angestrebt, welche die Experten in ihrer Tätigkeit entwickeln und die konstitutiv sind für das Funktionieren von sozialen Systemen.“ (Bogner/Menz, S. 38, 2005)

Experten werden aus einem bestimmten Grund herangezogen, da nur diese die Informationen über die Kommunikationsprozesse der Bregenzer Festspiele mitteilen können. Die Definition eines Experten lautet nämlich:

„Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. (...) Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d.h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit. (Bogner/Menz S. 46, 2005)

Hier wird deutlich, dass das Interview ausschließlich am Expertenwissen interessiert ist und nicht an biographischen und persönlichen Details der interviewten Person. (vgl. Flick, S. 139, 2002)

Der Vorteil einer mündlichen Befragung liegt nun darin, dass der Interviewer den Verlauf des Interviews mitbestimmen kann, gewisse Regeln vorschreiben, und auch versuchen kann die Kontrolle über das Gespräch zu haben. Allerdings kann genau dies auch zu einer verzerrten, also zu stark gesteuerten Interviewsituation führen. (vgl. Atteslander, S. 143, 2000) Damit der Interviewer selbst beim Thema bleibt, unterstützt der Leitfaden schließlich das Vorhaben durch die Auflistung der relevanten Fragen. (vgl. Meuser/Nagel, S. 77, 2005)

Der Leitfaden entwickelte sich anhand der Forschungsfragen und wurde somit in vier Hauptkategorien unterteilt. Die vier Kategorien waren:

- ❖ Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation
- ❖ Zieldimensionen der Integration
- ❖ Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen
- ❖ Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen

Anhand dieser Kategorien ließen sich schließlich in Anlehnung an die theoretische Ausarbeitung dieser Arbeit und an die Indikatoren des Integrationsgrads von Bruhn (Bruhn, S. 304, 2003) spezielle Bewertungspunkte der integrierten

Unternehmenskommunikation aufstellen, die im Rahmen dieser Interviews überprüft werden konnten. Diese sind:

❖ Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation

- Existenz einer Strategie integrierter Unternehmenskommunikation
- Existenz von Integrationsbewusstsein unter den Mitarbeitern
- Hoher Stellenwert und Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation

❖ Zieldimensionen der Integration

- Inhaltliche Integration
- Formale Integration
- Zeitliche Integration und Kontinuität

❖ Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen

- Flache Hierarchisierungsstrukturen
- Schwache Regelungen der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse
- De-Spezialisierung gemessen an der Anzahl der Kommunikationsfachabteilungen
- Existenz eines Kommunikationsmanagers
- Initiierung von Teamarbeit
- Formalisierung von Abstimmungs- und Informationsprozessen
- Existenz einer Matrixorganisation
- Geringe Anzahl an eingebundenen Kommunikationsagenturen

❖ Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen

- Existenz und Verpflichtung eines Kommunikationsstils
- Hoher Informationsstand der Mitarbeiter
- Involvierung aller Mitarbeiter bei Planung und Konzeptionierung
- Hohe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft
- Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen
- Berücksichtigung der Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten für einen integrierten Einsatz
- Koordination mit externen Kommunikationsagenturen

(in Anlehnung an theoretische Ausarbeitung sowie Bruhn, S. 304, 2003)

Bevor es nun aber zur Interviewbefragung kam, wurde an mehrere ausgewählte Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele ein Schreiben geschickt (siehe Anhang), in dem zwei Termine angeboten wurden, um das Interview abzuhalten. Die Resonanz darauf war sehr positiv,

auch wenn manche aus zeitlichen Gründen absagen mussten. Die exakte Terminvereinbarung lief dann persönlich mit den ausgewählten Experten ab. Somit liegt die Samplegröße bei 6 Experten, die innerhalb eines Tages befragt wurden.

Folgende Abteilungen beziehungsweise Mitarbeiter wurden für die Interviews herangezogen, um eine repräsentative Forschung durchzuführen:

Axel Renner	–	Leitung der Abteilung Kommunikation
Mag. Babette Karner	–	Mitarbeiterin der Abteilung Kommunikation
Mag. Gerd Alfons	–	Leitung Technik
Mag. Michael Diem	–	kaufmännischer Direktor
Mag. Matthias Grabher	–	Leitung Vertrieb
Sandra Hoyler	–	Mitarbeiterin im Vertrieb

Der Grund für die bewusst ausgewählte Stichprobe ist die Unternehmenskommunikations-Definition von Zerfaß. Betrachtet man nämlich die Aufteilung in Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, so zeigt sich, dass nicht nur nach dem Wissen der Abteilungsleiter oder des Stabs des Unternehmens gefragt werden muss, sondern auch nach den Erfahrungen der untergeordneten Mitarbeiter. Wie erwähnt, ist auch Bruhn davon überzeugt, dass alle Mitarbeiter integrierte Unternehmenskommunikation umsetzen müssen. Nur wenn also Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen sowie mit unterschiedlichen Positionen befragt werden, können die Elemente der Gesamtintegration überprüft werden.

Bei der Durchführung der Interviews wurde schließlich auf die Einhaltung des Leitfadens geachtet. Allerdings kam es auch dazu, dass die Interviewpartner gewisse Informationen schon bei anderen Fragen erwähnten, so dass die eine oder andere Frage sich erübrigte.

Generell lässt sich sagen, dass ein Experteninterview die richtige Methode zu sein scheint, da es sich auf die Realität bezieht sowie Erfahrungen erfragt. Trotzdem musste damit gerechnet werden, dass die gelieferten Antworten teilweise auch falsch beziehungsweise besser dargestellt werden, als sie tatsächlich sind. Befragt man jedoch mehrere Mitarbeiter eines Unternehmens, wie das bei dieser Untersuchung der Fall ist, so ist die Gefahr geringer, dass Unwahrheiten erzählt werden. Dies würde nämlich durch abweichende Antworten auffallen, folglich besteht die Gefahr, vor seinen Mitarbeitern bloßgestellt zu werden. (vgl. Meuser/Nagel, S. 91, 2005)

### **4.3.1. Die qualitative Inhaltsanalyse**

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, nämlich die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. (vgl. Mayring, S. 118, 2002) Genauer gesagt, handelt es sich dabei um eine inhaltliche Strukturierung, deren Ziel es ist, das empirische Material nach bestimmten Inhalten und Themenbereichen herauszufiltern und zusammenzufassen. (vgl. Mayring, S. 85, 2000)

So wurden als erster Schritt die Interviews wörtlich in normales Schriftdeutsch transkribiert. (vgl. Mayring, S. 91, 2002) Daraufhin wurden mittels eines Kategoriensystems, welches sich an den Theorien und gleichzeitig am empirischen Material orientiert, die Interviews untersucht. Die Erstellung des Kategoriensystems erfolgte in drei Schritten. Zuerst wurden die Hauptkategorien und Unterkategorien definiert, damit bestimmt werden konnte, welche Interviewpassagen einer Kategorie zugeordnet werden können. (vgl. Mayring, S. 89, 2000) Die Hauptkategorien bilden sich aus den vier Kategorien des Leitfadens. Die Unterkategorien finden Anlehnung an die für diese Arbeit aufgestellten Indikatoren (siehe dazu Seite 66f), orientieren sich aber auch am empirischen Material.

Daraufhin wurden Ankerbeispiele, also Beispiele aus den Interviews, für die Kategorien angeführt. (vgl. Eckes/Six, 1983, zit. nach Mayring, S. 118, 2002) Und damit die Ausprägungen schließlich eine genaue Zuordnung erfahren und es keine Überschneidungen gibt, wurden Kodierregeln aufgestellt. Der Vorteil dieses Kodiersystems liegt darin, dass bei unklaren Zuordnungen neue Kategorien formuliert werden können. (vgl. Mayring, S. 119f, 2002)

Bei der Auswertung wurden die Interviews durchnummeriert und mit dem Titel „Interview 1-6“ gekennzeichnet. Somit soll die Anonymität der Interviewpartner gewährleistet werden.

Schließlich wurden die Interviews anhand der Kategorien analysiert, die relevanten Passagen herausgesucht, daraufhin die Unterkategorien ausgewertet und anschließend unter der jeweiligen Hauptkategorie zusammengefasst. (vgl. Mayring, S. 89, 2000) Somit konnte eine exakte Zuschreibung der Passagen zu den Kategorien erfolgen. Für die Begründung bestimmter Tatsachenbestände, also warum bestimmte Indikatoren vorhanden sind oder nicht, konnten jedoch gewisse Aussagen öfter verwendet werden. Dies zeigt sich schließlich im Kapitel „Möglichkeiten und Grenzen integrierter Kommunikation im Kulturbereich“. (siehe S. 109)

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass mittels der Interviews nicht alle möglichen Indikatoren integrierter Unternehmenskommunikation überprüft werden konnten, da dies aufgrund der unterschiedlichen Messgrößen der Indikatoren nicht möglich war (vgl. Bruhn, S. 304, 2003), sowie auch den Rahmen der qualitativen Interviews gesprengt hätte. Somit muss bedacht werden, dass diese Arbeit kein allgemeingültiges Gesamtbild über die Kulturbranche bietet. Daher dienen die Ergebnisse als solide Grundlage für weitere empirische Untersuchungen, wie etwa quantitative Forschungen, auf diesem Feld.

#### **4.4. Die Bregenzer Festspiele**

##### **4.4.1. Die geschichtliche Entwicklung und das Programmangebot**

Die Bregenzer Festspiele wurden im Jahr 1946 gegründet. Als Bühne sowie als provisorischer Orchestergraben dienten damals zwei Kieskähne, auf denen Wolfgang Amadeus Mozarts *Bastien et Bastienne* aufgeführt wurde. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Zum damaligen Zeitpunkt war dieses Konzept einzigartig, da die Idee eine Oper auf dem See zu veranstalten bis dahin einmalig war. Aber auch das Bundeshauptstadtorchester, die Wiener Symphoniker dafür zu engagieren, war ein wesentlicher Bestandteil der ausgefallenen Ideekonzeption. (vgl. Bär, S. 8, 1984)

Es zeigte sich bald, dass das Konzept der Bregenzer Festspiele aufzugehen schien, denn die umliegenden Nachbarländer sowie auch das Land Österreich selbst waren begeistert und schenkten dem kulturellen Erlebnis die nötige Aufmerksamkeit. 1949 wurde der Verein der Bregenzer Festspielgemeinde gegründet, der verantwortlich für die Veranstaltung und Organisation des Kulturereignisses war. Ein Jahr später inszenierten der Bühnenbildner Walter von Hoesslin, der stark an der Gründung der Bregenzer Festspiele beteiligt war, und der ehemalige Wiener Burgtheaterdirektor Adolf Rott das so genannte „Spiel auf dem See“ schließlich in einer Weise, dass der See in die Aufführung miteingebunden wurde. Ausserdem wurden ab 1950 die Aufführungen, darunter Ballette sowie Musiktheater, bei Regenwetter in eine nahe gelegene Sporthalle verlagert. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Erst in den Jahren 1979 und 1980 wurde das Festspiel- und Kongresshaus mit einer neuen Seebühne eröffnet. So wurden nun Regenverlagerungen ins Haus möglich. Weiters gab es

eine neue Betonbühne, die mit dem Haus verbunden war. Und schließlich hatte auch das Orchester einen eigenen, direkt am See befindlichen Graben erhalten. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Mit Mozarts Oper *Zauberflöte* gingen im Jahr 1985 neue Umstrukturierungen einher. So wurde von nun an die Oper auf dem See zwei Saisonen lang gespielt. Zusätzlich wurde beschlossen, die Operaufführungen mehr zu visualisieren, damit neben den typischen Opernfans auch einem neuen, bis dahin zurückhaltenden Publikum Zugang zum Musiktheater geboten werden konnte. Weiters wurden im Jahr 1988 zum Repertoire der Festspiele auch weniger bekannte, mit einem Seltenheitswert versehene Opern zum Spielplan hinzugefügt, die von da an im Festspielhaus vorgetragen wurden. Folgende Seeaufführungen prägten die darauf folgenden Jahre: *Nabucco* (1993/94), *Fidelio* (1995/96), George Gershwins *Porgy and Bess* (1997/98), *Ein Maskenball* (1999/2000) von Giuseppe Verdi, Puccinis *La Bohème* (2001/02), Leonard Bernsteins *West Side Story* (2003/04) sowie *Der Troubadour* (2005/06). Nicht nur die Operndarbietungen, sondern auch das im Sommer 2006 neu renovierte Festspielhaus lösten einen weiteren Besucheransturm aus. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

In den letzten beiden Jahren, 2007 und 2008, wurde Puccinis Oper *Tosca* aufgeführt, deren Bekanntheitsgrad vor allem aufgrund der Dreharbeiten zu dem Kinofilm „James Bond – Ein Quantum Trost“ auch international stieg. Aber auch die Übertragung der Fußball-EM durch den deutschen Fernsehsender ZDF sorgte für reichlich Aufmerksamkeit. Für die Saison 2009 und 2010 steht nun Verdis *Aida* als Spiel auf dem See auf dem Spielplan. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

#### Weitere Veranstaltungsreihen:

Neben dem Spiel auf dem See dürfen die Rahmenveranstaltungen der Bregenzer Festspiele nicht vergessen werden. So gibt es die Hausoper, die Reihe KAZ (Kunst aus der Zeit), das Schauspiel, welches im Kornmarkttheater in Bregenz aufgeführt wird, Orchesterkonzerte sowie die Operette, die ebenfalls im Kornmarkttheater gespielt wird. Diese Veranstaltungen und Aufführungen sind nur eine Saison zu sehen und werden jährlich von einem neuen Repertoire abgelöst. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Auch für das junge Publikum haben die Bregenzer Festspiele vorgesorgt. Unter dem Namen „cross culture“ wird Jugendlichen und Kindern ein spezielles, partizipatives und informierendes Programm mit Workshops, Führungen und eigenen Aufführungsmöglichkeiten geboten. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Durch diese Breite an Veranstaltungsangeboten erzielen die Bregenzer Festspiele ein Jahresbudget von 20 Millionen Euro. Davon sind 5,5 Millionen Subventionen und 1,3 Millionen davon sind Sponsorengelder. Diese Zahlenangaben sind angegeben pro Jahr im gerundeten Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre. Die Besucher der Bregenzer Festspiele setzen sich aus 61 % Deutsche, 25 % Österreicher und 10 % Schweizer zusammen. Die übrigen vier Prozent kommen aus anderen Ländern. (vgl. Pressefoyer der Bregenzer Festspiele, 2009)

#### **4.4.2. Kooperationen, Sponsoren und die Unternehmensstruktur**

Das Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele geht immer wieder neue Kooperationen, wie etwa mit dem Thalia Theater in Hamburg, dem Wiener Theater in der Josefstadt sowie der Wiener Volksoper, ein. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Weiters ist es für den Kulturbetrieb unerlässlich, von Sponsoren bei der Umsetzung der aufwendigen Inszenierungen unterstützt zu werden. Die Hauptsponsoren für die Saison 2009/10 sind die Casinos Austria AG, die UBS AG sowie die IBM Deutschland GmbH. Zu den Presenting-Sponsoren zählen Mercedes-Benz Österreich, HILTI Foundation, die Wiener Städtische Versicherung, Illwerke VKW, Montfort Werbung GmbH sowie Ars Rhenia. Die Co-Sponsoren sind Kattus - Hochriegel Sekt VertriebsgesmbH., Österreichisches Weinmarketing und die Hypo Landesbank Vorarlberg. Der Official Carrier, etwa für Dienstreisen, ist die Intersky Luftfahrt GmbH. (vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

Schließlich soll noch die Unternehmensstruktur der Bregenzer Festspiele skizziert werden.

Folgende Funktionsbereiche gibt es:

- ❖ das **Präsidium**, in dem der Stiftungsvorstand sitzt
- ❖ die **Intendanz** (aktuell David Pountney), dem das Künstlerische Betriebsbüro unterstellt ist
- ❖ die **Kaufmännische Direktion**
- ❖ die **Ausstattung**, die aus der Kostümabteilung, Maske, Requisite, Malerei sowie der Kaschur besteht
- ❖ die Abteilung **Technik** gliedert sich in das Technische Büro, Technische Abwicklung, Herstellung, Bühnentechnik See, Bühnentechnik Haus,



Steuerungstechnik, Beleuchtung/Effekte, Akustik, Schlosserei, Tischlerei, Tapeziererei, Veranstaltungstechnik und die Haustechnik

- ❖ die übergeordnete Abteilung **Marketing** setzt sich aus den Bereichen Kommunikation, Vertrieb/Ticket Center und dem Development/Sponsoring zusammen
- ❖ das **Rechnungswesen** umfasst die Finanzbuchhaltung, das Personalbüro sowie die EDV-Abteilung

(vgl. Bregenzer Festspiele Online, 2009)

#### **4.5. Die Auswertung**

Wie erwähnt, werden nun die Experteninterviews anhand eines Kategoriensystems auf die Integration der Bregenzer Festspiele überprüft, schließlich Indikatoren integrierter Unternehmenskommunikation in der Kultur aufgestellt sowie die Möglichkeiten und Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich angeführt. Diese Ergebnisse werden schließlich anhand der Theorie der funktionalen Differenzierung betrachtet.

##### **❖ Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation**

##### **Existenz einer Strategie integrierter Unternehmenskommunikation**

Anhand der ersten Kategorie lässt sich feststellen, dass es im Unternehmen der Bregenzer Festspiele durchaus eine **Strategie integrierter Unternehmenskommunikation** gibt. Dies wird im Interview 5 dadurch bestätigt, indem gesagt wird, dass „Kommunikationsinstrumente hinsichtlich ihrer Verwendung und der zu erreichenden Zielgruppe einzusetzen“ (Int. 5, Zeile 10-11) sind. Auch die anderen Experten bejahen die Frage, ob „die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung der Zielgruppen, sowie die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden“ (zum Beispiel Interview 5, Zeile 3-5 – diese Frage wurde in allen Interviews gestellt). So ist der Experte im Interview 2 davon überzeugt, dass diese drei Bereiche sicher aufeinander abgestimmt sind. (vgl. Int. 2, Zeile 11) Und auch im Interview 6 ist sich der Experte sicher, dass die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele „schauen, wo die einzelnen Zielgruppen sind, wie man sie erreicht und mit welchen Medien man sie am günstigsten erreichen kann.“ (Int. 6, Zeile 9-10) Er geht sogar weiter und erklärt, dass

sämtliche Kommunikationsmittel auf das Alter der Zielgruppen abgestimmt werden. So ist er davon überzeugt, dass das Internet für das junge Publikum am effizientesten ist, Printmedien die 25- bis 55-Jährigen am meisten ansprechen und, dass alle älteren Menschen am liebsten persönlich, wie zum Beispiel mit einem direkten Brief, kontaktiert werden möchten. (vgl. Int. 6, Zeile 13-17)

Allerdings gibt es zur rein theoretischen Strategie einer integrierten Unternehmenskommunikation, so wie sie Manfred Bruhn darstellt, gewisse kulturelle Unterschiede. Denn wie in den Experteninterviews oft erwähnt, wird hier eigentlich nicht von der Positionierung des Unternehmens gesprochen, sondern viel mehr davon, dass sich die Positionierung auf das jeweilige kulturelle Produkt, sei es die Oper „Tosca“, die diesjährige Oper „Aida“ oder auch die Reihe „Kunst aus der Zeit“, konzentriert. Im dritten Interview spricht daher der Experte davon, dass „jedes Stück selber positioniert ist“ (Int. 3, Zeile 7). Im vierten Interview wird auf diesen Umstand ebenfalls eingegangen, in dem der Experte erklärt, dass bei den Bregenzer Festspielen zuerst das kulturelle Produkt entwickelt und erst dann darauf geachtet wird, auf welches Publikum es ausgerichtet werden soll. (vgl. Int. 4, Zeile 20-21) Hier wird explizit eine Grenze zu den üblichen wirtschaftlichen Unternehmen gezogen, die in den meisten Fällen „zuerst Marktforschung machen“ (Int. 4, Zeile 18) und anhand dieser Ergebnisse die Produkte am Markt lancieren. Vielmehr scheint es im Bereich Kultur auch so zu sein, dass eben die Kunst das Produkt bestimmt und es daher vielleicht passiert, dass „die, die das Programm machen, nicht ganz wissen, zu welchen Zielgruppen sie wollen.“ (Int. 4, Zeile 15-16) Allerdings scheint in Kulturbetrieben diese Vorgehensweise durchaus sinnvoll zu sein, denn wenn „man etwas Irrationales wie Kunst macht, ist das vielleicht auch gut, dass die, die sich das ausdenken, erstens mal die sind, die sagen, wie es läuft.“ (Int. 4, Zeile 163-165).

Es gilt im Kulturbereich somit das Motto „Prima la Musica“ (Int. 4, Zeile 165-166), da die Kunst die jeweilige Positionierung bestimmt. Dies wird ausserdem durch die Behauptung unterstützt, dass die Schnittstelle der Positionierung vielmehr zum künstlerischen Bereich gezogen werden muss, und dass sich somit eine Abweichung zu den kaufmännischen Zielen ergibt. (vgl. Int. 3, Zeile 17-21) Denn die Bregenzer Festspiele „sind ein Stückweit von der Ausrichtung klar geregelt, nämlich dass wir uns je nach Größe, je nach Anzahl der Besucher, die wir brauchen, natürlich auch so unsere Budgets investieren.“ (Int. 3, Zeile 18-20) Und so kann es dann schon passieren, dass ein Stück aufgrund seiner Darsteller und seines Inhaltes für das Unternehmen sehr viel Bedeutung hat, oder wie in Interview 3 formuliert „ein Stück, wo 70 reinpassen, einfach einen riesigen Stellenwert bekommt, weil

das die und die Person, den und den Inhalt hat oder Sonstiges.“ (Int. 3, Zeile 21-23) Und somit stehen natürlich der Stellenwert und die Bedeutung des Stückes in der Kultur im Gegensatz zu den kaufmännischen Zielen oft im Vordergrund.

Es zeigt sich somit, dass im Kulturbereich die Positionierung des Stückes ein wesentlicher Bestandteil der Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation ist. Somit werden die Positionierung des jeweiligen kulturellen Produktes, die Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt und nicht in erster Linie die Gesamtpositionierung des Unternehmens.

Weiters muss zur Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation deutlich gesagt werden, dass die interviewten Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sich bewusst darüber sind, dass die Abstimmung mit den Zielgruppen, den Kommunikationsinstrumenten und mit der Positionierung des kulturellen Produktes verbesserungswürdig ist. Es „gibt sicherlich Verbesserungsbedarf“ (Int. 2, Zeile 8-9), meint dazu Experte Nummer 2. Und auch im ersten Interview ist man davon überzeugt, dass die Abstimmung optimiert werden kann. (vgl. Int. 1, Zeile 25-26) Denn die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sind sich dessen bewusst, dass durchaus „Graubereiche“ (Int. 6, Zeile 11) erzeugt werden, trotz der Abstimmungen, die vorgenommen werden.

Die Existenz einer Strategie integrierter Unternehmenskommunikation konnte bei den Bregenzer Festspielen belegt werden, auch wenn diese von einer anderen Perspektive, nämlich der künstlerischen Positionierung des jeweiligen Kulturproduktes, ausgeht.

### **Integrationsbewusstsein**

Nun ist es wesentlich herauszufinden, ob die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele auch tatsächlich über ein Integrationsbewusstsein verfügen. Dieses besteht ja, wie schon in Kapitel 3.3.4 erwähnt wurde, aus der Integrationseinstellung, dem Integrationswissen sowie dem Integrationsverhalten.

#### (a) Integrationseinstellung

Bei der Überprüfung der Integrationseinstellung fiel bei den Bregenzer Festspielen auf, dass die Mitarbeiter zwar eine positive Integrationseinstellung aufweisen, allerdings auch eine negative Tendenz und Meinung zur stark kontrollierten Integration und Übereinstimmung der Unternehmenskommunikation haben.

In einem ersten Schritt sollen nun die Hinweise für eine positive Integrationseinstellung untersucht werden. So haben die Mitarbeiter in den letzten Jahren eine Verbesserung der Kommunikationsprozesse in dem Sinne angestrebt, „dass man miteinander redet. Also dass

man fragt, was machst du und was machst du.“ (Int. 4, Zeile 11-12) Dieses weist schon darauf hin, dass sie sich im Klaren darüber sind, durch Kommunikation die Arbeitsprozesse erleichtern zu können. Aber sie erkennen auch, dass eine vernetzte Kommunikation für die Integration und Übereinstimmung der Aktivitäten im Unternehmen relevant ist. Dies belegt der Experte im sechsten Interview. Denn für ihn ist es „gerade in der künstlerischen Unternehmung enorm wichtig, dass alle Menschen vom strategischen Entscheider bis zum kleinen Helferlein, dass die dabei sind, wenn man Programme präsentiert und diskutiert.“ (Int. 6, Zeile 60-62) Denn wenn „die Kunst sich ein tolles Programm ausdenkt, und nicht fähig ist das intern zu kommunizieren, dann werden sie es nie schaffen, dass die Protagonisten in diesem Haus das nach außen tragen.“ (Int. 6, Zeile 57-59) Daher sind sich die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele auch dessen bewusst, dass „das gesamte Unternehmen – vom Portier angefangen bis zur Reinigungskraft“ (Int. 3, Zeile 93) miteinander kommunizieren muss. (vgl. Int. 3, Zeile 90-93) Dies zeigt, dass sich die Mitarbeiter der Notwendigkeit der Kommunikation bewusst sind, sowie eine Informationsverbreitung aber auch eine Abstimmung und Vernetzung der Informationen erreichen wollen.

Auch die Tatsache, dass eine Identifikation mit dem Unternehmen und somit ein Einfluss auf die Handlungen gegeben ist, zeigt, dass eine positive Integrationseinstellung bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Die Aussage von Experte Nummer 4 beweist dies am besten, da er sagt, dass er sich mit der Darstellung und dem Wesen des Kulturunternehmens Bregenzer Festspiele identifizieren kann und somit die Informationen auch sehr gut, ohne Schwierigkeiten den Leuten vermitteln kann. (vgl. Int. 4, Zeile 88-95)

Aber wie schon erwähnt, gibt es bestimmte Diskrepanzen bei der Integrationseinstellung. So wird etwa eine vollständige Kontrolle der Unternehmenskommunikation abgelehnt, „weil sie am Ende nicht möglich ist, weil sie ineffizient ist, bürokratisch wird und letztendlich auch die Dynamik und das Leben im Unternehmen rauben würde.“ (Int. 5, Zeile, 76-77) Es ist sogar so, dass die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele über die Theorie Bescheid wissen, diese aber ablehnen. Die Aussage von Experte Nummer 5 belegt diese Behauptung: „Es widerspreche der gesamten Faktenlage und Sachliteratur, aber du kannst das bis zum letzten Glied nicht auf 100-prozentige Einheitlichkeit trimmen. Weil der Aufwand dafür unverhältnismäßig groß und wahrscheinlich betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll wäre.“ (Int. 5, Zeile 167-170) Zwar wissen die Mitarbeiter, dass gewisse Regeln und Prinzipien der Kommunikation, vor allem nach außen, wichtig und notwendig sind, aber eben „am Ende nicht kontrollierbar“ (Int. 5, Zeile 67).

Der Grund für die negative Haltung gegenüber einer vollständig umgesetzten Integration der Unternehmenskommunikation scheint für diesen Experten vor allem darin zu liegen, dass es „Aufgabe einer Kommunikationsabteilung ist auch proaktiv in einem ersten Schritt Botschaften zu platzieren, die vielleicht andere aufnehmen, auch unbewusst aufnehmen.“ (Int. 5, Zeile 68-70) Es gibt also die Überzeugung im Unternehmen der Bregenzer Festspiele, dass gewisse Spielräume und Freiräume existieren müssen, um flexibel reagieren und handeln zu können. Und dies gelingt nur dann, wenn keine zu starke Kontrolle im Unternehmen herrscht.

Ausserdem sind die Bregenzer Festspiele als Kulturunternehmen damit konfrontiert, dass die Kunst „viele egozentrische Menschen“ (Int. 6, Zeile 152) mit sich bringt und diese „versuchen das Beste für sich zu produzieren, dass dann aber ein Produkt für viele Menschen werden soll.“ (Int. 6, Zeile 152-153) Und deshalb sind sie aufgrund der künstlerischen Ausrichtung und der Zusammenarbeit mit Künstlern (vgl. Int. 6, Zeile 154-155) oft lieber „freier als gleich“ (Int. 6, Zeile 155). Dies spricht ebenfalls für eine negative Haltung gegenüber einer strikten Planung der Kommunikation.

Auch ein Gegensatz zum Modell der integrierten Unternehmenskommunikation ist, dass sich die Abteilung Vertrieb aufgrund ihrer geografischen Lage „als eigenes Unternehmen im Haus“ (Int. 2, Zeile 39-40) sieht. Der Vertrieb befindet sich nämlich in einem anderen Trakt des Festspielhauses. Dies führt somit zu einer Abgeschnittenheit und erzeugt unweigerlich ein Distanzgefühl im Unternehmen. Und wie das folgende Zitat bestätigen wird, führt es zu einer eigenen Arbeitsorganisation und zu eigenen Arbeitsabläufen dieser Abteilung. Denn wie ein Experte dieser Abteilung sagt, „Wir müssen für uns funktionieren und es gibt viele Informationen, wo wir uns organisieren müssen, die du im oberen Stock einfach schon allein dadurch bekommst, in dem du im Gang läufst.“ (Int. 2, Zeile 41-43)

Es ist also erkennbar, dass die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele nicht nur eine positive Einstellung zur Integration und Übereinstimmung haben, sondern eben auch eine negative Meinung. Und zwar dann, wenn die Kommunikation zu stark kontrolliert wird. Aber auch aufgrund dessen, weil sich gewisse Abteilungen aufgrund der Lage im Gebäude anders organisieren und wesentlich mehr Eigeninitiative beim Informieren zeigen müssen.

Somit kann nämlich unterstellt werden, dass das Gefühl einer Einheit im Unternehmen nicht vollständig vorhanden ist. Es scheint auch kein starkes Bestreben nach einer absoluten Vernetzung und Integration unter den Mitarbeitern zu existieren.

Die Aussage von Experte 6 trifft die Integrationseinstellung im Unternehmen Bregenzer Festspiele wohl am besten. Also „so klare definierte Regeln gibt es bei mir nicht. Und so

wie ich die Abteilung Kommunikation kenne, dort auch nicht. Aber es gibt sehr wohl ein gutes Gefühl von sehr guten Mitarbeitern.“ (Int. 6, Zeile 48-50) Diese Aussage bestätigt nämlich, dass eine absolute Kontrolle mittels Regeln über die Integration der Unternehmenskommunikation abgelehnt wird. Aber, dass es durchaus eine positive Einstellung oder eben ein Gefühl, wie etwas kommuniziert werden soll, vorhanden ist, damit keine Kommunikationsdiskrepanzen entstehen.

Somit kann gesagt werden, dass eine positive Integrationseinstellung besteht, die aber Platz für spontane Reaktionen und situationsangepasstes Handeln lässt.

#### (b) Integrationswissen

Betrachtet man nun genauer das Integrationswissen der Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele, so lassen sich folgende Behauptungen anstellen. Es geht dabei nämlich darum, ob die Mitarbeiter wissen, wie sie kommunikative Maßnahmen sowie kommunikative Mittel miteinander verbinden und abstimmen sollen, um die integrierte Unternehmenskommunikation umzusetzen. (siehe Seite 53) Dabei lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiter darüber Bescheid wissen, dass der allgemein gültige Claim, der für eine Saison aufgestellt wird, (Int. 6, Zeile 129-132) für alle Sujets und sogar für nonverbale Kommunikationsmittel angewendet werden soll. (Int. 6, Zeile 135-137) Weiters sind sie dazu fähig die Arbeit, die sie leisten, am Ende zu einem Gesamtpaket zu schnüren und somit sämtliche Einzelteile zusammenzufügen. (Int. 4, Zeile 63-65) Das Wissen, wie die kommunikativen Leistungen zu integrieren sind, um das Unternehmen zu präsentieren, scheint vorhanden zu sein. Dies wird durch folgende Aussagen noch unterstützt. Denn es gibt „natürlich sehr klare Botschaften, was das Spiel auf dem See betrifft, was den USP der Bregenzer Festspiele betrifft, was die Besonderheit dieser Produktionen betrifft, was die Stärken dieser Produktion sind – so was wird natürlich abgestimmt und sehr wohl überlegt.“ (Int. 5, Zeile 26-29) Und es wird dann von den Mitarbeitern der Bregenzer Festspiele genau überprüft, dass die Inhalte der kommunikativen Botschaften einheitlich dargestellt werden und aufeinander abgestimmt werden. Denn so erklärt ein Experte: „Also ich lese mir das sowohl durch, und überlege mir dann auch, ob wir eindeutig in der Sprache sind, verwenden wir für denselben Inhalt dieselben Worte, definiens definiendum.“ (Int. 6, Zeile 46-48)

Also gerade in Bezug auf die Kommunikationsinhalte und –botschaften und in Bezug auf die kommunikativen Gesamtleistungen gibt es bei den Bregenzer Festspielen ein Integrationswissen, da sie über die Kenntnisse verfügen, wie sie diese abstimmen müssen, um das Unternehmen einheitlich darzustellen.

### (c) Integrationsverhalten

Der dritte Bestandteil des Integrationsbewusstseins ist das Integrationsverhalten, unter dem das Handeln nach den Leitsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation verstanden wird. An dieser Stelle muss hinzugefügt werden, dass die Ausführungen oben zum Integrationswissen und zur Integrationseinstellung schon auch gewisse Ansätze zum Integrationsverhalten aufweisen, und dass diese drei Bereiche im Praktischen nur sehr schwer voneinander zu trennen sind. Schließlich kann, ähnlich wie bei der Integrationseinstellung, nicht exakt gesagt werden, dass ein Integrationsverhalten der Bregenzer Festspiele vorliegt. Dies soll nun im nächsten Schritt näher erklärt werden.

So äußern die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele zwar nie direkt, dass sie die Leitsätze der integrierten Unternehmenskommunikation befolgen, allerdings kann an bestimmten Aussagen ein Verhalten nach Prinzipien der Integration erkannt werden. So verhält sich der Experte in Interview Nummer 6 nach dem Prinzip, dass das, „was die eine Hand macht, muss die andere Hand wissen. Das, was der Kopf entscheidet, muss in die Füße gehen.“ (Int. 6, Zeile 55-56) Es wird also ein übereinstimmendes und bewusstes Handeln vollzogen.

So bestehen auch gewisse Grundsätze, damit eine integrierte Kommunikation nach außen und innen besteht. Es werden nämlich gemeinsame Richtlinien definiert, damit „das Haus im Großen und Ganzen möglichst einheitlich auftritt.“ (Int. 3, Zeile 34-35) Somit gibt es Prinzipien, wie, „dass das ganze Haus bei der „West Side Story“ von einer Oper geredet hat und nicht von einem Musical.“ (Int. 3, Zeile 31-32) Oder, dass die Mitarbeiter die Hausoper dieses Jahres „König Roger“ und nicht „Król Roger“ betiteln. (vgl. Int. 3, Zeile 32-33) Auch wenn es darum geht bei Konflikten und Krisen, richtig und vernetzt zu handeln, haben die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele gewisse Standards und Prinzipien, an die sie sich halten und deren Regeln sie befolgen. So „sei es, dass irgendwo bei uns ein Teil umgefallen ist, das muss gar kein Personenschaden sein. Aber wenn irgendetwas ist, was eine Kommunikation nach außen auslösen könnte, weil ein Mitarbeiter darüber erzählt, weil man es auf der Seebühne sieht. Oder, dass zum Beispiel unsere Tosca-Wand bei der Probe nicht funktioniert und der Regisseur schon damisch ist. Dann werde ich immer die Presseabteilung einbinden. Und es gibt ganz klar abgesprochene Regeln: Geschäftsleitung einbinden, Presseabteilung.“ (Int. 1, Zeile 35-41) Nur durch solche Vorgehensweisen kann ein einheitliches, wenig „redundantes“ (Int. 6, Zeile 8) Bild nach außen, aber auch im Unternehmen vermittelt werden.

Ausserdem halten die Abteilungen der Bregenzer Festspiele einen Jour Fixe unter den Mitarbeitern der Abteilungen ab, um miteinander zu kommunizieren. Die Mitarbeiter versuchen diesen „mehr oder weniger regelmäßig“ (Int. 3, Zeile 61) stattfinden zu lassen. Weiters gibt es die „Activities“ (Int. 4, Zeile 195), bei denen sämtliche Abteilungsleiter der Bregenzer Festspiele sich zusammensetzen und über die wichtigsten Themen diskutieren. (Int. 4, Zeile 194-197) Die Mitarbeiter sind sich durchaus bewusst, dass diese Besprechungen deswegen wichtig sind, weil damit jeder die Perspektiven und Sichtweisen zu bestimmten Themen kennen lernt und somit ein besseres Verständnis über die anderen Arbeitsbereiche erreicht werden kann. (Int. 4, Zeile 197-199) Weiters kommunizieren die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele „abteilungsübergreifend und auch strukturiert“ (Int. 5, Zeile 58-59), was auch für ein Verhalten nach den Prinzipien der integrierten Unternehmenskommunikation spricht.

Kurz zusammenfassend sind die Mitarbeiterversammlungen, die klaren Krisenregeln und – vorgehensweisen, das Verfolgen des Prinzips vom übereinstimmenden und bewussten Handeln, der Wille zum einheitlichen Auftreten sowie die strukturierte Kommunikation mit den Abteilungen genug institutionalisierte Formen und Hinweise, die ein Verhalten nach integrierter Unternehmenskommunikation belegen.

Wie schon erwähnt, gibt es aber auch Zweifel an der Durchführung eines Integrationsverhaltens. Es wird nämlich nicht immer nach den Leitsätzen integrierter Unternehmenskommunikation gehandelt. Denn wie ein Experte im Interview erwähnte, „macht jeder ein wenig das, was er will.“ (Int. 3, Zeile 47) Ihr Verhalten im Unternehmen schreiben die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele auch sehr stark den jeweiligen Umständen zu, so dass das Verhalten oft „automatisch“ (Int. 2, Zeile 23), ohne genaue Regeln und Vorschriften geschieht. (Int. 2, Zeile 22-23) Denn es „ist jetzt nicht so wie in einem anderen Haus, das ganz klare Kommunikationsrichtlinien hat.“ (Int. 3, Zeile 29-30) Die Mitarbeiter sind überdies davon überzeugt, dass sie keine exakt vorgeschriebenen Verhaltensregeln brauchen, denn das „Unternehmen hat sich die letzten 25 Jahre aufbauend auf dem, was vorher die Leute schon entwickelt haben, so rasant entwickelt, dass wir das einfach abgesprochen haben und so machen.“ (Int. 1, Zeile 52-54)

Die Mitarbeiter wissen also schon, wie sie sich zu verhalten haben (vgl. Int. 6, Zeile 289), aber nicht aufgrund von Regeln und Grundsätzen, sondern wahrscheinlich aufgrund „der betrieblichen Entwicklung“ (Int. 1, Zeile 232).

Fasst man also die drei Bereiche Integrationseinstellung, Integrationswissen und Integrationsverhalten zusammen, lässt sich für die Existenz eines Integrationsbewusstseins



sagen, dass es zwar vorhanden ist, allerdings nur in gewissen Maßen. Die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sind sich durchaus der Tatsache bewusst, dass Aktionen, Maßnahmen sowie Kommunikation integriert, strukturiert und vernetzt ablaufen sollten. Und sie wissen auch, wie dies funktioniert, wollen dabei aber auf eine zu starke Kontrolle verzichten. Somit räumen sie sich einen gewissen Spielraum ein, um je nach Situationen spontan und dynamisch zu reagieren. Einheitliches Auftreten ist ihnen also wichtig, Redundanz wollen sie vermeiden, aber nicht durch strenge Kontrolle. Somit gibt es bei den Bregenzer Festspielen ein Integrationsbewusstsein, aber nicht jenes, welches dem rein theoretischen Integrationskonzept entspricht.

### **Hoher Stellenwert der innerbetrieblichen Kommunikation und deren Förderung**

Ebenfalls ein Indikator für die Deklaration der integrierten Unternehmenskommunikation ist der hohe Stellenwert der innerbetrieblichen Kommunikation und deren Förderung. Viele Hinweise wurden schon weiter oben angedeutet, ein paar wichtige werden nun noch zusätzlich angeführt, um diesen Indikator zu unterstützen.

Die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sind sich bewusst, dass innerbetriebliche Kommunikation unerlässlich ist. So gibt es jene Kommunikation, „die passiert. Beispielsweise informell in der Kantine, am Gang oder sonst wo. Und eine strukturierte, formelle Kommunikation. Beides ist wichtig“ (Int. 5, Zeile 55-57). Kommunikation ist für die Mitarbeiter also „ganz wesentlich“ (Int. 2, Zeile 28), „enorm wichtig“ (Int. 6, Zeile 55), „sehr wichtig“ (Int. 3, Zeile 51), „absolut wichtig“ (Int. 1, Zeile 67) und „wahnsinnig wichtig“ (Int. 4, Zeile 53). Ein Mitarbeiter geht sogar so weit, dass er sich als Kommunikator und Mediator bezeichnet. (vgl. Int. 1, Zeile 67-70)

Aber die Kommunikation hat im Kulturunternehmen gar so einen hohen Stellenwert, dass die Mitarbeiter durch Workshops „versuchen in einem erweiterten Führungskreis, gecoacht von einem Professionisten ein Thema zu behandeln.“ (Int. 6, Zeile 326-327) Ausserdem werden Skitage, Volleyballspiele sowie Weihnachtsfeiern veranstaltet, (vgl. Int. 1, Zeile 237-240) die natürlich die interne Kommunikation fördern.

Innerbetriebliche Kommunikation ist im Kulturbetrieb Bregenzer Festspiele sehr wichtig, und wird auch durch Workshops und diverse Veranstaltungen gefördert und unterstützt. Dieser Indikator ist deswegen Bestandteil dieser Kategorie, da ohne bewusste, intensive und ernst genommene Dialoge Kommunikation im Unternehmen nicht integriert und vernetzt ablaufen kann.

Betrachtet man nun also die gesamte Kategorie, nämlich die **Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation**, und versucht zu beantworten, ob die Bregenzer Festspiele sich der integrierten Unternehmenskommunikation verpflichtet haben, so muss folgendes gesagt werden:

Zwar sind die Indikatoren vorhanden, jedoch in einer abgewandelten Form, da - wie schon erwähnt - sich in einem Kulturunternehmen der Blickwinkel ändert. Denn sowohl bei der Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation als auch beim Integrationsbewusstsein, wird eine künstlerische und kulturelle Ausrichtung angestrebt. Darunter werden einerseits die Abstimmungen mit der künstlerischen Positionierung gemeint, andererseits auch das Schaffen von Freiräumen, das eine Absage an eine strikte Kontrolle und Vereinheitlichung aller kommunikativen Maßnahmen mit sich bringt. Das bedeutet, integrierte Unternehmenskommunikation als Zielvorstellung ist im Prinzip vorhanden, die absolute theoretische konzeptnahe Zielverfolgung wird jedoch nicht angestrebt. Vielmehr wird eine kulturunternehmerische angepasste Theorieumsetzung als Möglichkeit angesehen.

#### ❖ **Zieldimensionen der Integration**

Die nächste wichtige Kategorie für die Auswertung sind die **Zieldimensionen der Integration**. Hierbei gilt es zwischen den Ausprägungen auf der inhaltlichen, zeitlichen und formalen Dimension zu unterscheiden.

#### **Inhaltliche Integration**

Die Frage nach der inhaltlichen Dimension beinhaltet den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und –mittel, abgestimmt auf die Ziele des Unternehmens. Aufgrund der Abteilungen, die nicht direkt Kommunikationsmaßnahmen umsetzen, geht es hier auch um das Wissen und die Einschätzung der Umsetzung der inhaltlichen Integration durch die anderen Mitarbeiter. So ist klar erkennbar, dass eine inhaltliche Integration, also ein auf die Ziele und Grundsätze des Unternehmens abgestimmter Einsatz der Kommunikationsmittel und –instrumente, bei den Bregenzer Festspielen vorhanden ist. Denn die Mitarbeiter wissen mit welchen Mitteln, sie welche Ziele erreichen können. Somit sind sie sich darüber im Klaren, dass wenn sie die Unternehmenswerte und Prinzipien des Unternehmens darstellen wollen, dass sie das dann „über eine Imagebroschüre“ (Int. 5, Zeile 94-95) vermitteln können. Oder sie lassen es „vorleben

durch die Geschäftsführung, durch Statements, durch das Verhalten von Mitarbeitern.“  
(Int. 5, Zeile 95-96)

Aber auch der Einsatz von bestimmten Werbemitteln wird im Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele inhaltlich integriert. Denn die Mitarbeiter gestalten diese in Abhängigkeit von den Zielen, die sie verfolgen, was folgendes Zitat belegt: „Werbemittel müssen so gestaltet werden, dass sie auch dementsprechend das erreichen, was wir wollen“  
(Int. 3, Zeile 118-119)

Aber auch jene Mitarbeiter, die nicht die Leitung einer Abteilung innehaben, wissen über die inhaltliche Integration Bescheid. Denn es wird versucht vorzuahnen, was die Kunden sich wünschen und dies wird dann in die Werbemittel mit eingeplant. (vgl. Int. 2, Zeile 50-52) Dass die Ziele des Unternehmens zu Beginn oft künstlerische Bestreben sind, wurde schon bei der Strategie der integrierten Unternehmenskommunikation angesprochen. Aber auch bei der inhaltlichen Integration spielt dies eine Rolle, da die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele versuchen „das, was sich die Kunst ausdenkt wiederum an die Kommunikationsziele so zu adaptieren“ (Int. 4, Zeile 115-116), dass damit beim Publikum etwas erreicht werden kann. Die Kommunikationsinstrumente müssen somit sowohl die unternehmerischen Ziele erreichen sowie auch das künstlerische Anliegen vermitteln. Diese Problematik im Kulturunternehmen wird auch von einem weiteren Experten angesprochen, der meint, dass im Kulturbetrieb „die Schwierigkeit ist, was ist ein Plakat. Ist es ein Verkaufsinstrument, ein Kommunikationsinstrument oder hat es einen künstlerischen Aspekt?“ (Int. 3, Zeile 102-104) Gerade diese Diskrepanz zwischen Kultur und der kaufmännischen Ausrichtung muss mit den Kommunikationsmitteln und –instrumenten aufgehoben werden, um beide Zielperspektiven zu erreichen. So verweist der Experte auf frühere Saisonen, bei denen es etwa ein „Plakat mit Playmobil-Figuren darauf“ (Int. 3, Zeile 132) gab. Dieses war zwar künstlerisch wertvoll, wurde aber vom Grossteil der Klientel nicht verstanden. (vgl. Int. 3, Zeile 132-134)

Es ist also offensichtlich, dass ein Kulturunternehmen mit der Schwierigkeit kämpft die Kunst und gleichzeitig die unternehmerische Positionierung zu kommunizieren. Allerdings sind die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele davon überzeugt, dass sie das im Laufe der Zeit immer mehr in die richtige Richtung geleitet haben. Denn wie sie selber sagen, „Wir haben es geschafft den künstlerischen Anspruch, (...), darzustellen. (...). Auf der anderen Seite haben wir es auch geschafft, (...), dass das Plakat auffällt.“ (Int. 3, Zeile 123-126)

Wird nun die textliche Gestaltung betrachtet, wie bei Flyern, Pressemappen und Broschüren, so zeigt sich, dass den Mitarbeitern klar ist, wie sie diese inhaltlich gestalten

müssen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, also die Menschen so zu bewegen, dass sie zu Kaufkunden werden. Denn den Mitarbeitern ist bewusst, „dass die Leute auf das Gesamterlebnis unglaublich anspringen und, dass die Leute auch auf die einzigartige, riesige Seebühne gehen“ (Int. 4, Zeile 41-43) wollen. Und dies versuchen sie etwa in den Texten zu vermitteln, da sie wissen, dass die Kunden vor allem so angeworben werden können. (vgl. Int. 4, Zeile 43-47)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass „aus dem Selbstverständnis und aus einer übergeordneten Unternehmensstruktur“ (Int. 5, Zeile 89-90) sich durchaus die Grundlagen der inhaltlichen Gestaltung der Kommunikationsmittel und –instrumente ergeben. (vgl. Int. 5, Zeile 87-90) Und es ist auch das Bewusstsein vorhanden, dass wenn keine inhaltliche Integration der Kommunikationsmittel und –instrumente gegeben wäre, dass das Unternehmen dann „zum Scheitern verurteilt“ (Int. 6, Zeile 129) ist. Es besteht also durchaus das Bestreben mit schriftlichen Kommunikationsmitteln sowie aber auch mit mündlicher, also persönlicher Kommunikation „immer zielorientiert zu agieren“ (Int. 1, Zeile 118). Schließlich ist inhaltliche Integration bei den Bregenzer Festspielen vorhanden, die sich beim Kulturunternehmen auf die künstlerischen und betriebswirtschaftlichen Ziele ausrichtet.

### **Formale Integration**

Die zweite Zieldimension der Integration ist die formale Integration. Bei dieser Dimension ist nicht nur die Einheitlichkeit zu beachten, sondern auch, ob die formalen Gestaltungsmittel konsequent angewendet werden.

Bei den Bregenzer Festspielen gibt es klare „Corporate Identity – Richtlinien“ (Int. 5, Zeile 102). So ist vorgegeben, wann das Logo eingesetzt werden muss. (vgl. Int. 5, Zeile 101) Ausserdem gibt es eine „hausinterne Schrift“ (Int. 3, Zeile 139), die angewendet wird. Zusätzlich gibt es aufgrund der aktuellen Kampagne eine Festlegung, dass „die Schiene mehrere Jahre“ (Int. 3, Zeile 140) gefahren wird. Es scheint so zu sein, dass die Bregenzer Festspiele klar aufgestellte Regeln bezüglich ihrer formalen Gestaltung der Kommunikationsmittel und –instrumente haben.

Untersucht man diese Kategorieausprägung aber etwas genauer, so stellt sich heraus, dass es zwar Richtlinien gibt, diese allerdings von den Mitarbeitern nicht konsequent eingesetzt werden. Denn „sie werden größtenteils (...) nicht immer befolgt.“ (Int. 5, 102-103) So bezeichnen sich die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele nicht als „absolute Puristen“ (Int. 6, Zeile 142), da es „relativ egal“ (Int. 6, Zeile 144) ist, auf welcher Höhe sich das Logo

befindet und, ob es in schwarz-weiß gedruckt wird oder in den Originalfarben rot-schwarz. (vgl. Int. 6, Zeile 143-145) Genauso wenig werden E-Mailsignaturen einheitlich angewendet. (vgl. Int. 2, Zeile 61-62)

Die Gründe für die Unregelmäßigkeiten in der formalen Gestaltung lassen sich zum einen darin finden, dass die Bregenzer Festspiele im Sommer zu einem riesigen Unternehmen mit bis zu 1600 Mitarbeitern heranwachsen. So ist es fast unmöglich allen neuen, temporären Mitarbeitern sämtliche CI-Regeln in dieser kurzen Zeit zu erklären. (vgl. Int. 5, Zeile 103-105) Weiters spielt wieder die künstlerische Komponente bei der Anwendung eine wesentliche Rolle. Denn eine „künstlerische Unternehmung ist freier als wie eine Schubladenschienen-erzeugende Unternehmung.“ (Int. 6, Zeile 151-152) Wiederum zeigt sich also, dass ein Kulturunternehmen gewisse Freiräume braucht und keine strikte Kontrolle durchführen kann. Es ist zwar nicht so, dass man nicht eine Konsequenz und Regelmäßigkeit bei der formalen Integration anstrebt, oft beschließt die künstlerische Leitung jedoch spontan Änderungen bei Formaten, Darstellungen und beim Design zu vollziehen. (vgl. Int. 4, Zeile 124-126)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine formale Integration vorhanden ist. Die Umsetzung aber noch durchaus „Optimierungsbedarf“ (Int. 5, Zeile 107) aufweist. Dieser Tatsache sind sich die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele aber auch bewusst.

### **Zeitliche Integration**

Die letzte Zieldimension der Integration betrifft die zeitliche Integration. Bei der Untersuchung dieser Komponente ging es in erster Linie darum, zu schauen, ob eine zeitliche Integration, also ein zeitlich abgestimmter Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und –mitteln, bei den Bregenzer Festspielen durchgeführt wird. Aber auch, - bezogen auf die Zeitspanne der Anwendung bestimmter Kommunikationsmittel und –instrumente - ob eine Kontinuität beim Instrumenteneinsatz zu beobachten ist.

So zeigt sich, dass die Bregenzer Festspiele „sowohl Printmedien als auch gleichzeitig Radiowerbung, als auch PR-Schiene zu fahren“ (Int. 6, Zeile 166-167) versuchen. Aber auch wenn konkret das Spiel auf dem See in den Medien beworben wird, dann achten die Bregenzer Festspiele darauf, dass sie etwa mittels Plakaten nicht nur in den Medien präsent sind, sondern auch auf offener Straße Botschaften senden. (Int. 4, Zeile 146-148) Die Überlegung, „wann macht was Sinn“ (Int. 4, Zeile 133), wird beim zeitlichen Einsatz der Kommunikationsmittel und –instrumente immer miteinbezogen. Aber auch „Werbemittel

werden beispielsweise mit der Pressekonferenz abgestimmt“ (Int. 2, Zeile 69). Selbst wenn das Kommunikationsinstrument Messe eingesetzt wird, dann wird diese „parallel mit allen möglichen Ressourcen der jeweiligen Abteilungen“ (Int. 3, Zeile 147-148) unterstützt. Die Bregenzer Festspiele lassen also „zeitlich gesteuert, abgestimmt Maßnahmen aufeinander laufen.“ (Int. 3, Zeile 156-157) Ziel ist es, „die effizienteste Einsetzung von Mitteln zu erreichen.“ (Int. 3, Zeile 151-152) Und auch Abteilungen, die sich weniger mit den zeitlichen Einsätzen von Kommunikationsmitteln und –instrumenten beschäftigen, haben den Außeneindruck, dass es einen „genauen Zeitplan, (...) eine genaue Dramaturgie“ (Int. 1, Zeile 139-140) für den Instrumente- und Mitteleinsatz gibt.

Die Kontinuität betreffend, lässt sich ebenfalls bestätigen, dass die Festspiele sich darüber bewusst sind, die eingesetzten Mittel und Instrumente nicht ständig zu wechseln, sondern über eine längere Zeitspanne anzuwenden, denn eine „konzertante Aktion zieht in der Regel einen größeren Effekt mit sich, als tropfenweise verteilte Aktionen.“ (Int. 5, Zeile 113-114). Die Bregenzer Festspiele plädieren dafür, dass sie „lieber wenig und dann stark präsent“ (Int. 5, Zeile 115) sind „als oft und dann schwach.“ (Int. 5, Zeile 115)

Wie man sieht, ist also eine durch Kontinuität gekennzeichnete, zeitliche Integration bei den Bregenzer Festspielen vorhanden.

Betrachtet man nun abschließend die zweite Hauptkategorie, nämlich die **Zieldimensionen der Integration**, so ist festzustellen, dass sowohl eine inhaltliche, eine formale als auch eine zeitliche Integration im Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele angestrebt wird. Zwar gibt es Verbesserungsbedarf und kulturelle Abweichungen zur theoretischen Abhandlung von Manfred Bruhn, aber die drei Zieldimensionen sind vorhanden. Folgendes Zitat soll dies noch festigen: „Das ist ja die Idee der Kampagne, dass du Kommunikationsinstrumente inhaltlich, formal und auf den Zeitpunkt aufeinander abstimmt.“ (Int. 5, Zeile 112-113).

#### ❖ **Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen**

Die nächste Hauptkategorie, die zur Überprüfung herangezogen wird, besteht aus den strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen, um die Organisation sowie die Strukturen im Unternehmen Bregenzer Festspiele zu überprüfen. Denn auch diese sind ein wesentlicher Bestandteil beim Konzept integrierter Unternehmenskommunikation.

## **Flache Hierarchisierungsstrukturen**

So wird zu Beginn auf die Hierarchisierungsstrukturen im Unternehmen eingegangen. Aufgrund der durchgeführten Interviews lässt sich eine flache Hierarchisierung feststellen. So wird in den Interviews erwähnt, dass die Bregenzer Festspiele „sehr flach organisiert“ (Int. 6, Zeile 179) sind. Zwar haben sie „ein Organigramm, das Strukturen dokumentiert“ (Int. 5, Zeile 121), aber es kann passieren, dass aufgrund verschiedener Projekte ein Vorsitzender zu einem gewöhnlichen Mitarbeiter wird und plötzlich seinen eigentlichen Untergeordneten als Projektleiter hat. Dies spricht dafür, dass es keine stark festgefahrenen Hierarchisierungsstrukturen gibt. Diese Situation beschreibt ein Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele folgendermaßen: „Es könnte auch mir als Geschäftsführer passieren. Wenn ich nicht mehr der Projektleiter bin und ich bin in diesem Projekt drinnen, für die Finanzen zum Beispiel. Dann muss ich mir das auch gefallen lassen, dass der Mitarbeiter mein Projektleiter ist. Und das funktioniert eigentlich ganz gut.“ (Int. 6, Zeile 200-203) Wie man sehen kann, ist dieser Kompetenzen- und Hierarchisierungswechsel sogar bei Führungskräften nicht ausgeschlossen. Auch die anderen Mitarbeiter schätzen „die Hierarchien schon ziemlich flach“ (Int. 2, Zeile 79-80) ein. Ein Grund dafür kann darin liegen, dass das Unternehmen, abgesehen von der Sommerzeit, nur 30-35 Mitarbeiter fasst und daher starke Hierarchisierungsstrukturen nicht so dringend notwendig sind. (vgl. Int. 2, Zeile 77-79)

Aber die Annahme, dass im Sommer aufgrund der ansteigenden Mitarbeiteranzahl mehr Hierarchisierungsstrukturen eingeführt werden, wäre voreilig gezogen. Denn es ist vielmehr so, dass die Strukturen, die im Organigramm vorgegeben sind, im Sommer oft aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten nicht mehr im Haus sind. Mit anderen Worten gesagt, es kommt vor, dass manche Mitarbeiter bis in den Abend arbeiten müssen und somit die vorgesetzte Hierarchieebene nicht mehr im Unternehmen ist. Oder wie ein Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele dies formuliert, ist es im Sommer „oft so, dass die nächste Hierarchieebene einfach gerade nicht anwesend ist.“ (Int. 3, Zeile 196-197) Somit ist es bei den Bregenzer Festspielen also alles andere als „patriarchalisch organisiert“ (Int. 4, Zeile 157).

Da bereits erwähnt wurde, dass es ein Organigramm gibt, ist es auch wesentlich, dieses näher zu erklären, damit gesehen werden kann, wie flach die Hierarchisierung tatsächlich ist. Dazu wird ein Zitat von einem Experteninterview angeführt, das die gesamte Struktur erklärt:

„Es gibt die Geschäftsführung, das sind die künstlerische Leitung und die kaufmännische Leitung. Darunter sind alle Bereiche subsumiert. Und die Abteilung Vertrieb und Kommunikation, die ja beide zum Marketing zählen, sind direkt der kaufmännischen Geschäftsführung unterstellt. Alle anderen Abteilungen haben einen Bereichsleiter. Also der Bereich Technik, der technische Direktor Gerd Alfons, ist beiden Geschäftsführern unterstellt. Der Ausstellungsleiter Florian Kradolfer subsumiert wieder Maske, Kostüm, Requisite etc. Aber im Bereich Marketing sind wir noch mal flacher. Also es gibt keine Bereichsleitung. Die Abteilungsleiter sind zum einen der Geschäftsführung unterstellt. Zum anderen gibt es eine klassische funktionale Gliederung. Es gibt die Geschäftsführung, es gibt fünf Bereiche, die nach Funktionen eingeteilt sind.“ (Int. 6, Zeile 181-190)

Wie man sehen kann, ist das Unternehmen tatsächlich flach hierarchisiert. Vor allem das Marketing, das direkt der Geschäftsleitung ohne Bereichsleiter unterstellt ist, ist „ein Bereich, der noch flacher ist als der Rest des Unternehmens.“ (Int. 6, Zeile 180)

Abschließend kann also belegt werden, dass das Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele eine schwache und flache Hierarchisierungsstruktur hat.

### **Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse**

Die zweite Ausprägung der Kategorie „Strukturelle-organisatorische Rahmenbedingungen“ betrifft die Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen. Aufgrund der flachen Hierarchisierungsstrukturen lässt sich, wenn man den Aussagen der Experten Glauben schenkt, feststellen, dass auch die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen schwach geregelt sind. So ist es einerseits logisch, dass wenn im Sommer gewisse Hierarchieebenen aufgrund verschobener Arbeitszeiten nicht anwesend sind, bestimmte Entscheidungen von anderen Mitarbeitern mit eigentlich anderen Zuständigkeiten getroffen werden müssen. (vgl. Int. 3, Zeile 196-199) Dies erfordert somit aber auch, dass sich die Abteilungen sowie auch die Mitarbeiter stark organisieren müssen. (vgl. Int. 3, Zeile 200) Aber auch aufgrund der bereits erwähnten Projekte, werden die Befugnisse, wer was entscheiden darf und wann er über gewisse Angelegenheiten bestimmen darf, verlagert und so wird „die fachliche Unterstellung ja dann unterlaufen“ (Int. 6, Zeile 197-198). Allerdings ist es durchaus so, dass aufgrund der zugeteilten Zuständigkeiten im Unternehmen jeder seinen Aufgabenbereich hat, in dem auch gewisse Entscheidungen getroffen werden können. Und dies scheint im Unternehmen trotz der flachen Hierarchisierung, der schwachen Regelung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen doch sehr wichtig zu sein. Denn wenn „man



klare Verantwortlichkeiten hat, dann kann man auch bereichsübergreifend, vernetzt arbeiten.“ (Int. 1, Zeile 154-155) Das heisst, die Verantwortungsbereiche werden respektiert, es wird nachgefragt und um Entscheidungen auch teilweise gebeten. Wenn es die Situation allerdings nicht anders zulässt, dann sind die Mitarbeiter auch durchaus in der Lage eigene Entscheidungen und Weisungen zu erlassen. Aber generell gilt, es gibt eine Struktur, diese wird eingehalten, allerdings der jeweiligen Situation angepasst. Die Mitarbeiter des Kulturunternehmens Bregenzer Festspiele haben den Vorteil „nicht starr und unflexibel an formalen Vorgaben“ (Int. 5, Zeile 125-126) zu haften, sondern sie können „beweglich, schnelle Entscheidungen treffen (...) über den kurzen Dienstweg, die aber sehr wohl einer Struktur entsprechen.“ (Int. 5, Zeile 126-127) Es gibt also „Entscheidungswege über (...) Abkürzungen“ (Int. 5, Zeile 129), ohne dabei immer den Geschäftsführer und sämtliche andere Mitarbeiter „kaskadenartig“ (Int. 5, Zeile 128) mit einzubeziehen. (vgl. Int. 5, Zeile 128-129)

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass es eine schwache Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Kulturunternehmen der Bregenzer Festspiele gibt, da es oft auf die jeweilige Situation ankommt, wer gerade entscheidet oder die Weisungsmacht innehält.

### **De-Spezialisierung gemessen an der Zahl der Kommunikationsfachabteilungen**

Die nächste strukturell-organisatorische Rahmenbedingung, die für integrierte Unternehmenskommunikation relevant ist, betrifft die De-Spezialisierung der Kommunikationsfachabteilungen. Dies bedeutet zu überprüfen, inwiefern die Kommunikationsfachabteilungen und deren Aufgaben bei den Bregenzer Festspielen zusammengelegt oder aufgeteilt sind. Folgende Hinweise lassen sich hier aus den Experteninterviews herausfiltern:

Der Bereich Vertrieb, der viel mit Werbung und deren Mitteldistribution zu tun hat (vgl. Int. 3, Zeile 352-354), und die Kommunikationsabteilung sind zum Funktionsbereich Marketing zusammengeschlossen. (vgl. Int. 6, Zeile 182-183) Dies belegt auch folgende Aussage des Leiters der Abteilung Kommunikation: „Was meine Abteilung betrifft und wahrscheinlich auch die Abteilung Vertrieb, also alles was die Marktkommunikation betrifft (...)“ (Int. 5, Zeile 24-29).

Somit werden die Tätigkeiten des Marketings zwischen diesen beiden Abteilungen aufgeteilt. Zwar ist es so, dass der Großteil der Kommunikationsarbeit nur von der Abteilung Kommunikation erledigt wird. Denn es gibt „sehr klar geregelte Prozesse, wie

Marktkommunikation erfolgt und da geht sehr viel von der Kommunikationsabteilung aus.“ (Int. 5, Zeile, 159-161) Aber die Abteilungen Vertrieb und Kommunikation arbeiten auch sehr stark zusammen und wissen mit welchen kommunikativen Anforderungen, sie es zu tun haben. Davon ist ein Experte aus der Abteilung Vertrieb überzeugt, denn er glaubt, „dass die zwei Abteilungen sehr gut wissen, was man machen muss – also die Abteilung Vertrieb und die Abteilung Kommunikation.“ (Int. 3, Zeile 111-113) Darüber hinaus gibt es, laut Organigramm auch, keine anderen Abteilungen, die sich mit Pressearbeit, Marktkommunikation, Werbung und Verkaufsförderung beschäftigen. (vgl. Int. 6, Zeile 181-190)

Ein weiterer Hinweis, dass die Kommunikationsfachabteilungen nur auf diese zwei Abteilungen festgelegt werden können, ist, dass die Kommunikationsagenturen für „die Bereiche Presse, PR, Werbung und Verkaufsförderung“ (Int. 5, Zeile 139) zuständig sind und diese Agenturen nur mit den Abteilungen Kommunikation und Vertrieb zusammenarbeiten. So gibt es „eine Trennung, dass es die Agenturen gibt, die mit der Kommunikation arbeiten und dann gibt es jene“ (Int. 3, Zeile 211-212), die dem Vertrieb zuarbeiten, dabei gibt es aber bestimmte „Verquickungen“ (Int. 3, Zeile 212). Bei großen, wichtigen Projekten arbeiten sogar alle Abteilungen und Agenturen zusammen. (vgl. Int. 3, Zeile 212-214) Auf die Kommunikationsagenturen wird jedoch noch weiter unten eingegangen.

Somit kann also eine De-Spezialisierung aufgrund der geringen Anzahl der Kommunikationsfachabteilungen und der Zusammenlegung sämtlicher Kommunikationsaufgaben auf einen Funktionsbereich, nämlich das Marketing, bei den Bregenzer Festspielen bestätigt werden.

### **Existenz eines Kommunikationsmanagers**

Als nächstes wird untersucht, ob im Kulturbetrieb Bregenzer Festspiele ein Kommunikationsmanager installiert wurde, der für sämtliche Kommunikationsprozesse die Verantwortung trägt, die Prozesse initiiert, kontrolliert, kommunikative Entscheidungen trifft und darauf achtet, dass Informationsprozesse gezielt ablaufen. Bei der Extraktion der Experteninterviews fällt aber sehr schnell auf, dass es keine Hinweise für einen Kommunikationsmanager gibt, sondern viel mehr Hinweise gegen eine Existenz. Aus diesem Grund wird im folgenden Absatz belegt, dass es keinen Kommunikationsmanager in diesem Kulturbetrieb gibt, sowie versucht, Gründe für das Fehlen anzuführen.

Auf die Frage, ob die Experten glauben, dass es eine Person im Unternehmen gibt, die Verantwortung über sämtliche Kommunikationsprozesse übernimmt, diese Prozesse initiiert, kontrolliert und sie steuert, haben die Experten geschlossen geantwortet, dass es keine bestimmte Person dafür gibt. Sondern vielmehr glauben sie, dass im Unternehmen jeder „eine gewisse Eigenverantwortung“ (Int. 2, Zeile 112-113) trägt und, dass das aufgrund der vielen „Kommunikationsprozesse in alle Richtungen“ (Int. 2, Zeile 110) „gar nicht kontrollierbar ist“ (Int. 2, Zeile 109). So sind sich die Mitarbeiter einig, dass das eigentlich jeder für sich selbst erledigt. (vgl. Int. 3, Zeile 237 und vgl. Int. 4, Zeile 194)

Ein weiterer Grund im Kulturunternehmen für die Nicht-Existenz eines Kommunikationsmanagers führt wieder zu der Überzeugung der Mitarbeiter, dass es sogar „schlimm (wäre), wenn man das alles kontrollieren würde.“ (Int. 2, Zeile 113-114). Dies kann wieder auf die egoistische Arbeitsweise der Künstler (vgl. Int. 6, Zeile 153-155) zurückgeführt werden. Denn wenn die Kommunikationsprozesse der Künstler so stark von einer Person kontrolliert, überwacht und gesteuert werden würden, dann würden sie wahrscheinlich nicht ihr Bestes geben können. Denn es ist ja so, „nur wenn sie wirklich sehr egoistisch arbeiten, kommt das Beste heraus.“ (Int. 6, Zeile 153- 154)

Ausserdem gibt es „sehr viele Muster, die gewachsen sind.“ (Int. 3, Zeile 238) Das bedeutet, dass jeder aufgrund seines Arbeitsbereiches oder eines Projektes bestimmte Aufgaben und Funktionen zu erfüllen hat. (vgl. Int. 3, Zeile 256-268) Denn die Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass die gesamten Prozesse der Unternehmung Bregenzer Festspiele „keiner ganz überblicken kann.“ (Int. 1, Zeile 185) Es scheint so zu sein, dass die Kommunikation nach außen von der Kommunikationsabteilung gut geregelt wird, ein Stückweit auch von der kaufmännischen und künstlerischen Direktion. So würde etwa bei einem schlechten Ergebnis oder einem negativen Bild nach außen die Direktion oder die Kommunikationsabteilung schlagartig reagieren. Es wird also durchaus versucht den Überblick über die nach außen gerichteten Prozesse zu behalten. (vgl. Int. 1, Zeile 185-192)

Jedoch gibt es für alle Prozesse, also interne und externe Kommunikationsabläufe, keine Einzelperson, die beauftragt wird, diese Aktivitäten zu kontrollieren und zu steuern. Vielmehr hat das gesamte Unternehmen Bregenzer Festspiele, somit also jeder Mitarbeiter, den Überblick und kann daher „jederzeit Stopp sagen“ (Int. 1, Zeile 195-196), wenn etwas fehlgeleitet wird.

Weil das „Kommunikationsfeld (...) sehr groß“ (Int. 5, Zeile 159) ist, gibt es also keinen Kommunikationsmanager bei den Bregenzer Festspielen. (vgl. Int. 5, Zeile 159) Und wie

schon erwähnt wurde, „gibt (es) verschiedene Felder, die bearbeitet werden“ (Int. 5, Zeile 162), von unterschiedlichen Abteilungen und Mitarbeitern. (vgl. Int. 5, Zeile 159-162) Somit gibt es anstatt eines beauftragten Kommunikationsmanagers „das so genannte Subsidiaritätsprinzip. Also immer der, der direkt für die einzelne Einheit verantwortlich ist, muss am meisten kommunizieren. Also das ist so das Nähe-Prinzip. Der, der der Abteilung am nächsten ist, muss am meisten kommunizieren. Und muss am meisten sozialisieren, muss am meisten unterrichten, fachlich als auch inhaltlich.“ (Int. 6, Zeile 84-88)

Wie man sehen kann, wird die Existenz eines Kommunikationsmanagers, der Bestandteil des Konzeptes integrierter Unternehmenskommunikation ist, abgelehnt. Viel mehr hat das Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele eigene Regelungen, wer wann kommunizieren und wer Kommunikationsprozesse kontrollieren sowie bei einem fehlgeleiteten Prozess reagieren soll. „Eigenverantwortung“ (Int. 6, Zeile 232) spielt dabei eine große Rolle. Ein Grund für diese starke Eigenverantwortung über kommunikative Prozesse liegt für die Mitarbeiter einerseits darin, dass das „Unternehmen (...) schnell gewachsen“ (Int. 3, Zeile 251) ist und somit „die unterschiedlichsten Abteilungen immer wieder umstrukturiert“ (Int. 3, Zeile 251-252) wurden. Andererseits ist es so, dadurch dass die Mitarbeiter sämtliche Prozesse selbst verantworten, braucht es „weniger Kommunikation. Die großen Kreise braucht es dadurch nicht. Weil sich der Mitarbeiter sehr chirurgisch herausucht, mit wem muss er was diskutieren, kommunizieren.“ (Int. 6, Zeile 229-231)

Aus diesen Gründen wird also im kulturellen Bereich, speziell nun bei den Bregenzer Festspielen, wie schon erwähnt, Eigenverantwortung groß geschrieben. Und aufgrund dieser Eigenverantwortung, aufgrund des zugrunde liegenden Subsidiaritätsprinzips und der daraus resultierenden gezielten Kommunikation im Kulturunternehmen braucht es natürlich auch nicht zwingend eine Person, die sämtliche Kommunikationsprozesse der Mitarbeiter managt.

### **Initiierung von Teamarbeit**

Immer noch die Struktur und Organisation der Bregenzer Festspiele betreffend, werden nun im anschließenden Absatz die Bereitschaft, die Umsetzung sowie die Bedeutung von Teamarbeit im Unternehmen überprüft.

Dabei ist festzustellen, dass die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sehr oft Teamarbeit durchführen, vor allem in Bezug auf bestimmte Projekte. Denn wie die Mitarbeiter bestätigen, erfolgt die „Zusammenarbeit in Teams (...) sehr projektbezogen.“ (Int. 3, Zeile

265) Weiters gibt es im Unternehmen die Vorstellung, dass selbst eine Abteilung ein Team ist. Somit kann folgendes über die Teambildung im Unternehmen gesagt werden:

Es „gibt immer ein großes Team und das ist unsere Abteilung. (...) Und dann die weiteren Teams sind die anderen Abteilungen. Dann gibt es die Vertretungen der einzelnen Abteilungen, beziehungsweise die inhaltlichen Vertreter von manchen Projekten. Und die müssen dann miteinander agieren. Es gibt natürlich parallel dazu bereichsübergreifende Projekte, bei denen jemand das Zepter in die Hand nehmen muss und dann das Team zusammenstellen muss.“ (Int. 3, Zeile 268-273)

Grundprinzip der Zusammenarbeit im Team ist zum einen, dass „man sich aufeinander verlassen kann.“ (Int. 3, Zeile 276) Denn es herrscht im „Sommer einfach Schichtbetrieb und wenn der eine nicht da ist, dann muss der andere wissen, was passiert.“ (Int. 2, Zeile 129-130) Weiters gilt für die Teamarbeit im Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele, dass es eine „Kongruenz - (...) diese Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung“ (Int. 6, Zeile 217-219) gibt. Denn es ist wesentlich, „dass die Mitarbeiter (...) die Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, erstens können – das muss man vorsorgen, das muss man personalentwicklungsmäßig vorsorgen – die nötigen Instrumentarien dazu haben und auch die Kompetenzen das durchzusetzen.“ (Int. 6, Zeile 220-223) Und deswegen werden Teams zusammengestellt, dass die richtigen Personen die für sie passenden Aufgaben erledigen. Und dies wird in einer Besprechung ausgehandelt, also „wer welche Aufgaben, welche Rolle bei der Sache hat.“ (Int. 1, Zeile 201) Zusätzlich wird darauf Wert gelegt, dass durch Teamarbeit die Mitarbeiter zu mehr Motivation gelangen, da sie nicht immer dieselben Tätigkeiten ausführen. (vgl. Int. 6, Zeile 209-210).

Die Einstellung der Mitarbeiter zur gemeinsamen Projektarbeit ist durchwegs positiv zu beurteilen. Denn Projekte, die „inter-abteilungsmäßig“ (Int. 4, Zeile 241) ablaufen, machen Sinn, „weil man die Leute nun auch mal quer-schräg zusammennimmt.“ (Int. 4, Zeile 248-249) Teamarbeit wird im Unternehmen Bregenzer Festspiele durchaus als Notwendigkeit angesehen. (vgl. Int. 2, Zeile 127 und Int. 6, Zeile 208)

Es kann somit also bestätigt werden, dass die Bregenzer Festspiele Teamarbeit für bestimmte Projekte initiieren und diese von den Mitarbeitern geschätzt sowie als nützlich angesehen wird. Somit wird die Integration zwischen Mitarbeitern und zwischen den Abteilungen gefördert. Die Teamformation eines Kollegialmodells, welches das Konzept integrierter Unternehmenskommunikation am besten unterstützt, kann jedoch nicht bestätigt werden, da keine konkreten Hinweise auf Teams mit Leistungs-, Unterstützungs- sowie Realisationsabteilungen gefunden wurden. (siehe S. 52)

## **Formalisierung von Informations- und Abstimmungsprozessen**

Im nächsten Schritt soll nun anhand der Aussagen überprüft werden, ob im Unternehmen der Bregenzer Festspiele eine Formalisierung der Informations- und Abstimmungsprozesse vorliegt. Dabei wird schnell ersichtlich, dass dies nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden kann.

So gibt es vor allem für den kaufmännischen Bereich, ein „Internes Kontrollsystem“ (Int. 3, Zeile 281-286). „Dieses definiert alle monetären Prozesse der gesamten Unternehmung.“ (Int. 6, Zeile 270-271) Dabei werden die finanziellen Prozesse geregelt, wie zum Beispiel die Aufteilung der Budgets auf die jeweiligen Abteilungen. (vgl. Int. 6, Zeile 276-278) Dort wird auch geregelt, wie sich etwa die Mitarbeiter des Vertriebs zu verhalten haben, wer also zum Beispiel Zugang zum Tresor hat und wer nicht. Aber auch die Vergabe der Pressekarten wird im Internen Kontrollsystem geregelt. (vgl. Int. 3, Zeile 287-289) Ausserdem verlangt das Interne Kontrollsystem, dass vor allem die Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich „jedes Jahr viele der Prozesse, die gerade in den Bereich reinfallen, wer mit wem was abstimmen muss und wer auch für was verantwortlich ist, schriftlich festhalten.“ (Int. 3, Zeile 282-283) Hinzugefügt werden muss, dass wenn monetäre Entscheidungen getroffen werden, die nicht im Internen Kontrollsystem festgelegt worden sind, es wichtig ist, „dass man das dann auch dokumentiert und festhält.“ (Int. 3, Zeile 203-204) Wie man sehen kann, sind gerade die finanziellen Informations- – und Abstimmungsprozesse stark geregelt.

Weiters gibt es auch jene Prozesse, die aufgrund der Unternehmenshierarchie und der zugeteilten Zuständigkeiten geregelt sind. So beschreibt eine Mitarbeiterin diesen Umstand folgendermaßen: „Also das ist bei uns die klassische Festlegung, dass ich meinen Abteilungsleiter um gewisse Sachen fragen muss, er wiederum seinen Vorgesetzten, sprich in diesem Fall Michael Diem, um Erlaubnis fragen muss. Auch er bei gewissen Sachen beim Präsident und beim Präsidium, beim Stiftungsrat nachfragen muss. Also da hat man die klassische Einteilung, so nach dem Motto: für das gibt es eine Geschäftsführer- und Abteilungsleiterfunktion.“ (Int. 4, Zeile 256-251)

Man kann hier allerdings nicht wirklich von einer Formalisierung sprechen, da sich diese Regelung aufgrund der Zuständigkeiten ergibt. Dementsprechend wurden nicht alle diese Prozesse streng vorgegeben, sondern viele ergeben sich aufgrund von den Unternehmensstrukturen. Um dies noch zu verdeutlichen: „dort wo Routinehierarchien sind, also nicht Hierarchien, sondern Zuständigkeiten, braucht man es nicht festzulegen.“ (Int. 1, Zeile 214-215) Und bei Projekten, bei denen die Zuständigkeiten ja immer wieder

neu festgelegt werden, wird angegeben, „wer zuständig ist“ (Int. 1, Zeile 213) und somit weiß man, an wen man sich zu wenden hat. Dies findet aber meistens „nur bei Großprojekten, wie bei „James Bond“ (Int. 1, Zeile 213-214), statt.

Tatsache ist, dass es neben dem Internen Kontrollsystem, in dem diese „operativen Prozesse“ (Int. 5, Zeile 193) geregelt sind, auch noch andere Strukturen gibt, die im Laufe der Zeit gewachsen (vgl. Int. 5, Zeile 184-185) und gerade vom „Senior-Staff (...) praktisch inhaliert“ (Int. 5, Zeile 195-196) sind. „Also es gibt hier keinen Leitfaden mit zehn Punkten, ab wann welcher Sachverhalt mit wem kommuniziert werden muss. Aber es gibt einen sehr breiten Konsens über den Informationsverlauf.“ (Int. 5, Zeile 185-187) Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter des Kulturbetriebes auch ohne feste Vorschriften darüber Bescheid wissen, wann sie wen informieren müssen und wann sie wen um Zustimmung fragen müssen. (vgl. Int. 5, Zeile 187-190)

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass es vor allem für finanzielle, monetäre Verteilungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse durchaus feste Regelungen und Dokumentationen gibt. Was aber die restlichen Informations- und Abstimmungsprozesse betrifft, also wer wen um Zustimmung fragt, wann was mit wem abgestimmt wird, dabei muss gesagt werden, dass es „kein To-Do-Blatt oder keine Vorgabe (gibt), die schriftlich festgehalten ist. Aber darüber ist man sich bewusst, wie das abläuft.“ (Int. 2, Zeile 135-136) So gibt es eben auch Angelegenheiten, die „auf kurzer Entscheidungsbasis entschieden“ (Int. 3, Zeile 293-294) werden, ohne dabei andere Mitarbeiter einzubeziehen. Wiederum entwickelte sich dieses Bewusstsein, wie weiter oben schon mehrmals erwähnt, aus dem geschichtlichen Verlauf des Kulturbetriebes und erfordert daher auch keine strikte Formalisierung. Eine weitere Erklärung für die nicht vollständig vorhandene Formalisierung dieser Prozesse ist wahrscheinlich auch in der Anwesenheit und Mitarbeit der Künstler zu finden, die eben lieber freier arbeiten.

Es existiert also für bestimmte Bereiche eine Formalisierung, wenn also der Bedarf einer Vorschreibung von Prozessen gegeben ist. Es gibt aber unter den Mitarbeitern auch eine Einigung und ein gemeinsames Bewusstsein über den Ablauf bestimmter Prozesse, bei denen eine Formalisierung nicht notwendig ist.

Eine für alle Bereiche gültige Formalisierung ist somit also nicht vorhanden.

### **Existenz einer Matrixorganisation**

Bei der Überprüfung der strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen integrierter Unternehmenskommunikation zählt auch die Existenz einer Matrixorganisation dazu.

Feststeht, dass die Bregenzer Festspiele keine Matrixorganisation aufweisen, die ja eigentlich optimal für die Umsetzung integrierter Unternehmenskommunikation wäre.

Hinweise dafür gibt es genug. So wird in einem Interview davon gesprochen, dass „keine Matrix da“ (Int. 1, Zeile 193) ist. Sondern „die Lösungsmöglichkeiten kreisen miteinander.“ (Int. 1, Zeile 194) Und somit ist „eine Matrix (...) zu wenig.“ (Int. 1, Zeile 58-59)

Die Bregenzer Festspiele arbeiten zwar häufig in Teams, wie das für eine Matrixorganisation üblich wäre, aber die Teams sind nicht auf Dauer installiert. Es sind also keine ständigen Strukturen, sondern diese wechseln je nach Projekt.

Weiters ist eine geringe Hierarchisierung, ebenfalls ein Merkmal der Matrixorganisation, zwar vorhanden, allerdings kann hier nicht davon gesprochen werden, dass es zwei Manager im Unternehmen gibt, von denen der eine den Kommunikationsbereich kontrolliert und der andere die Produkte beziehungsweise sämtliche Märkte des Unternehmens überwacht. Denn wie bereits berichtet, herrscht sehr viel Eigenverantwortung, Selbständigkeit und es wird ausserdem dem Prinzip der strikten Kontrolle von Einzelpersonen abgeschworen. (siehe dazu Existenz eines Kommunikationsmanagers)

Somit beruht das Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele auf einer anderen Organisation. Denn „jede Einheit, auch die Haustechnik unten, hat eine gewisse Kommunikationsabteilung, hat alle Strukturen eines ganzen Unternehmens, macht eine Budgetierung etc. Nur machen die manche Dinge vielleicht im kleineren Rahmen.“ (Int. 1, Zeile 59-61) Hier spiegelt sich zu einem gewissen Teil die Eigenverantwortung wieder, die im Unternehmen groß geschrieben wird. Jede Abteilung erledigt sämtliche Funktionen bis zu einem gewissen Grad selbst. Somit muss ein Mitarbeiter nämlich seine Arbeit selbst verantworten und daher auch mit den Konsequenzen rechnen. (vgl. Int. 6, Zeile 223-225) „Wenn es gut ist, dann bekommt er die Meriten und wenn es schlecht ist, dann muss er selber daraus lernen.“ (Int. 6, Zeile 225-226) Man könnte durchaus sagen, jeder arbeitet bis zu einem gewissen Grad nur für sich und für seine Abteilung.

Man kann also nicht behaupten, dass eine Matrixorganisation mit ständigen Strukturen bei den Bregenzer Festspielen vorliegt. Allein die Existenz von Teamarbeit und geringer Hierarchisierung reicht nicht aus, um von einer Matrix zu sprechen.



### **Geringe Anzahl an eingebundenen Kommunikationsagenturen**

Nun gilt es zu überprüfen, wie viele externe Kommunikationsagenturen bei den Bregenzer Festspielen mitarbeiten. Diese Variable wird deswegen untersucht, weil es beim Konzept integrierter Unternehmenskommunikation sehr wichtig ist, dass nur wenige Kommunikationsagenturen in die Arbeit des Unternehmens involviert sind. So fällt die integrierte, vernetzte Arbeit im Unternehmen leichter.

Es stellt sich bei der Analyse der Interviews heraus, dass das Unternehmen „eine kleine Anzahl an Externen“ (Int. 6, Zeile 247-248) hat. Insgesamt handelt es sich hierbei um vier Agenturen. Zwei Agenturen unterstützen die Pressearbeit. (vgl. Int. 5, Zeile 139-140) „Eine auch in der PR-Arbeit und eine Agentur, die sich vor allem um Grafik und Gestaltung kümmert.“ (Int. 5, Zeile 140-141)

Abschließend kann also eine geringe Anzahl an externen Kommunikationsagenturen bei den Bregenzer Festspielen bewiesen werden.

Letztlich kann für die Hauptkategorie der **strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen** keine allgemein gültige Aussage getätigt werden, da gewisse Strukturen zur Umsetzung integrierter Kommunikation vorhanden sind und andere nicht. Auffallend ist aber auch hier, dass eine starke Kontrolle, Steuerung und Vorgabe von Prozessen nicht bestätigt werden konnte.

### **❖ Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen**

Die letzte Hauptkategorie beschäftigt sich mit der tatsächlichen Umsetzung der integrierten Kommunikation, überprüft an den Kommunikationshandlungen der Mitarbeiter. Auch hier sind wieder unterschiedliche Unterkategorien zu untersuchen.

### **Existenz und Verpflichtung eines Kommunikationsstils**

Wenn es nun gilt herauszufinden, ob die Bregenzer Festspiele einen vorgeschriebenen Kommunikationsstil intern und nach außen haben, muss sowohl der Umgang mit den Menschen als auch die Verwendung der Kommunikationsmittel betrachtet werden.

So gibt es deutliche Hinweise darauf, dass die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele etwa im Umgang mit den Journalisten versuchen „freundlich Informationen zu geben und soviel Hilfe zu leisten bei ihrer Arbeit wie möglich.“ (Int. 4, Zeile 292) Daher wird versucht Wünsche jeglicher Art umzusetzen und Informationen zu verteilen. (vgl. Int. 4, Zeile 293-

296) Neben diesem Umgangston mit den Journalisten zählt zum Kommunikationsstil auch, dass vor allem in Bezug auf die Medienpartner „das Telefon, das wichtigste Kommunikationsmittel“ (Int. 5, Zeile 224-225) ist. Denn die Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass durch ein Telefonat sehr rasch Ungewissheiten und Informationsmissstände aufgehoben werden können, schneller als dies mittels Internet möglich wäre. (vgl. Int. 5, Zeile 225-227) Auch zum externen Kommunikationsstil zählt, dass immer der Vor- und Zuname kommuniziert wird. Aber es wird hingegen nie der akademische Grad vermittelt, sondern nur die Funktion im Haus. (vgl. Int. 3, Zeile 310-312) Ausserdem kann ganz allgemein gesagt werden, dass beim Kommunikationsstil nach außen „auf die persönliche Kommunikation sehr stark“ (Int. 5, Zeile 222) Wert gelegt wird.

Jedoch gibt es nach außen „keine Checklisten“ (Int. 6, Zeile 305-306), wie mit den Ansprechpartnern kommuniziert werden soll. Es wird zwar versucht die Kommunikation aufeinander abzustimmen, aber es gibt keine vorgeschriebenen Regeln. (vgl. Int. 6, Zeile 304-310) Allerdings gibt es „schon ein Muster, ein Archetyp. Der Icebreaker ist immer die Kunst und dann versucht man diese Kunst zu instrumentalisieren. Und geht dann von der Kunst über in den Kommerz und versucht dann irgendwie einen besseren Deal auszuhandeln. Das ist so diese Grundmasche, die meistens auch funktioniert.“ (Int. 6, Zeile 306-309)

Das heisst, es gibt keine klaren Kommunikationsvorschriften, sondern der externe Kommunikationsstil wird auf die jeweilige Situation, auf das aktuelle kulturelle Produkt, auf den aktuellen Programmplan und auf den jeweiligen Ansprechpartner abgestimmt.

Da es keinen externen Kommunikationsstil gibt, braucht es für die Kommunikation mit Kunden, Journalisten, Sponsoren und sämtlichen externen Ansprechpartnern aber eine gewisse Überzeugung und Begabung, um mit diesen richtig umzugehen. (vgl. Int. 2, Zeile 149-150) Denn die Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass „man da fehl am Platz ist, wenn man nicht weiß, wie man mit Kunden spricht. (...) Das bringt nichts, wenn man das nicht gern macht oder wenn man nicht dahinter steht.“ (Int. 2, Zeile 149-152)

Da nun feststeht, dass es nach außen keinen fest geregelten, festgeschrieben Kommunikationsstil gibt, muss nun überprüft werden, ob es wenigstens einen internen Kommunikationsstil im Unternehmen gibt.

Dabei fällt auf, dass es zwar einen internen Kommunikationsstil gibt, dieser aber wiederum nicht vorgeschrieben und fixiert wurde. Dies bedeutet, dass es im Unternehmen „einen sehr unkomplizierten Kommunikationsstil gibt“ (Int. 2, Zeile 140-141), den man aber laut der

Überzeugung der Mitarbeiter „nicht komplett vorschreiben kann.“ (Int. 2, Zeile 142) Vielmehr hat sich eine „Unternehmenssprache“ (Int. 6, Zeile 284) im Laufe der Zeit ergeben. Denn „wenn man viel Zeit mit den Kollegen verbringt, dann ähnelt sich die Sprache.“ (Int. 6, Zeile 284-285) Ausserdem hat es aufgrund eines Mitarbeiterwechsels einen Aufstieg mancher Mitarbeiter gegeben. Somit wurden der bestehende freundschaftliche Kommunikationsstil und das kollegiale „Du“ auch weiterhin übernommen. (vgl. Int. 3, Zeile 299-304)

Und daher gibt es „keine ausgesprochenen oder ausgeschriebenen Regularien, aber man weiß schon, wie man sich verhalten muss.“ (Int. 6, Zeile 288-289)

Aber es ist auch so, dass selbst wenn der Kommunikationsstil nicht vorgeschrieben wird, es den neuen, dazukommenden Mitarbeitern nicht selbst überlassen wird, wie sie zu kommunizieren haben, „weil eine gewisse Kommunikationskultur einfach vorhanden ist.“ (Int. 1, Zeile 224-225) Diese hat sich, wie schon öfter erwähnt, im Laufe der Unternehmensgeschichte entwickelt. Wird aber auch dadurch vorangetrieben, dass die Kommunikation, wie schon bei der ersten Hauptkategorie erwähnt, durch Skitage und Volleyballspiele gefördert wird. Aber auch aufgrund von Weihnachtsfeiern, Programmvorstellungen und einem kurzen Plausch in der Cafeteria werden der Kommunikationsstil und die Kommunikationskultur geprägt. (vgl. Int. 1, Zeile 236-240) Das heisst, ein gewisser, in diesem Fall freundschaftlicher Kommunikationsstil wird gezielt gefördert, aber nicht schriftlich verankert oder gar kontrolliert. Es herrscht somit eben „ein sehr konstruktiver und kollegialer Umgang.“ (Int. 5, Zeile 203-204)

Wenn das „Wie“ der internen Kommunikation beachtet wird, dann lässt sich sagen, dass es auch hier keine Vorschriften gibt, wann mit welchen Mitteln kommuniziert werden soll. Aber die Mitarbeiter sind sich einig, dass die ganz wichtigen Besprechungen persönlich, also direkt stattfinden sollen. Und die anderen Belange, deren Brisanz nicht ganz so hoch eingestuft wird, sollen per Email oder per Telefon geschehen. (vgl. Int. 5, Zeile 208-210)

Aber generell gilt im Unternehmen das Motto „Reden mit den Leuten“ (Int. 5, Zeile 213). Jedoch finden die Mitarbeiter es nicht schlimm, dass im Unternehmen viel mit Email kommuniziert wird. Oft ist es nämlich so, dass im Sommer einfach die Zeit dazu fehlt sich zusammzusetzen und sämtliche Themen zu besprechen. (vgl. Int. 4, Zeile 279-283) Denn eine Email „spart zum Teil viel Zeit“ (Int. 4, Zeile 283).

Aber die Mitarbeiter sind sich auch dessen bewusst, dass aufgrund zu großer Verteiler, zu langen und unpräzisen Inhalten, zu undeutlichen Formulierungen und zu wenig klar angesprochenen Arbeitsaufträgen Emails durchaus bei den Bregenzer Festspielen

manchmal ein „Kommunikationsproblem“ (Int. 6, Zeile 333) darstellen. So erklärt etwa dieser Mitarbeiter: „Problematisch ist es, wenn ich eine Email bekomme sowie Axel, einer von der Technik, der Portier und jemand vom KBB. Dann ist die Gefahr, dass drei Leute etwas Unterschiedliches schreiben.“ (Int. 3, Zeile 258-260) Es scheint bei den Bregenzer Festspielen hier durchaus Verbesserungspotential zu geben, damit die Emails von Beginn an richtig kanalisiert werden. Darüber sind sich die Mitarbeiter aber bewusst. (vgl. Int. 6, Zeile 337 „also das versuchen wir zu verbessern“)

Die Kommunikationsweise der Bregenzer Festspiele bringt auch Gefahren mit sich, da es aufgrund von fehlenden expliziten Vorschriften sehr oft zu langen Besprechungen mit zu wenig Entscheidungspotential kommt (vgl. Int. 6, Zeile 293-299), ein hohes Email-Aufkommen und teilweise auch unnötige Kommunikation stattfindet. (vgl. Int. 5, Zeile 209-210)

Die Art und Weise wie kommuniziert wird, hängt also von der Wichtigkeit der Angelegenheiten ab, wird aber meistens mittels Emails vollzogen, was die Mitarbeiter aufgrund zeitlicher Engpässe für sinnvoll halten, jedoch wird eine Präzisierung und eine Beschränkung auf kleinere Verteilerkreise als erforderlich angesehen.

Zusammenfassend lässt sich nun eindeutig festlegen, dass die Bregenzer Festspiele nichts von vorgeschriebenen, allgemeingültigen Regeln bezüglich eines Kommunikationsstils halten. Es gibt zwar einen höflichen, freundschaftlichen und kollegialen Kommunikationsstil nach innen und außen, der durchaus als einheitlich angesehen werden kann, der aber aufgrund einer Unternehmenskultur entstanden ist und somit nicht auf verpflichtenden Vorgaben basiert. Daher entspricht er nicht exakt dem Konzept integrierter Kommunikation, da er keinen expliziten Regeln unterliegt.

### **Informationsstand der Mitarbeiter sowie Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter in Planung und Konzeptionierung**

Da nun deutlich wurde, wie die Mitarbeiter kommunizieren, ist es wesentlich zu wissen, wie effektiv die Kommunikation abläuft. Somit muss herausgefunden werden, wer bei Besprechungen der Planung und Konzeptionierung anwesend ist und wie schließlich der Informationsstand der Mitarbeiter zu bewerten ist.

So finden die Besprechungen mit den Abteilungsleitern statt (vgl. Int. 4, Zeile 218). Die Projektbesprechungen laufen mit den jeweiligen Projektmitarbeitern ab. (vgl. Int. 5, Zeile 236-237). Und zusätzlich ist das Leading Team, also die Geschäftsführung anwesend. (vgl. Int. 2, Zeile 173)

Da also nicht alle Mitarbeiter anwesend sind, ist es wichtig, die restlichen Mitarbeiter über Ergebnisse und Neuheiten zu informieren. Die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sind sich dessen zwar bewusst, allerdings glauben sie nicht, „dass das immer notwendig ist, dass es alle sind. Aber die, die es betrifft sehr wohl.“ (Int. 2, Zeile 178-179) So kommt es „darauf an, was für ein Teilbereich das Ergebnis der Besprechung ausmacht. Also strategische Geschichten werden von der Geschäftsleitung natürlich an den Aufsichtsrat berichtet.“ (Int. 6, Zeile 338-340) Ausserdem wird versucht, „wesentliche Entscheidungen auch zum Beispiel in einer Mitarbeiterversammlung zu kommunizieren.“ (Int. 6, Zeile 343-344) Aber wie hier schon steht, es wird versucht Mitarbeiterversammlungen zu berufen, es scheint aber so, dass es nicht sehr oft gelingt. Denn wie schon erwähnt, „jeder der will, wird über alles informiert.“ (Int. 5, Zeile 235) Für die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele muss Information somit „auch eine Hohlschuld sein.“ (Int. 5, Zeile 232) Denn Information birgt auch die Gefahr, dass der Mitarbeiter von zu viel Detailwissen überschüttet wird und schlussendlich gar nicht weiß, was zu tun ist. (vgl. Int. 5, Zeile 232-235)

Dieses Vorgehen verlangt aber, dass man sich darauf verlassen kann, dass die anwesenden Abteilungsleiter bei den Besprechungen, jene Mitarbeiter auch informieren, die es betrifft. (vgl. Int. 5, Zeile 238-240) Überprüft man die Interviews, so scheint dies auch zu funktionieren. So werden etwa in der Abteilung Vertrieb die Informationen weitergegeben, immer aber auch im Hinblick darauf, wen es wirklich interessiert und welche Details notwendig sind, zu kennen. (vgl. Int. 3, Zeile 333-336) Auch in der Abteilung Kommunikation scheint dieses Prinzip gut umgesetzt zu sein. Denn der Abteilungsleiter schickt das Besprechungsprotokoll an seine Mitarbeiter weiter und setzt sich aber auch mit ihnen persönlich zusammen, um die Inhalte zu besprechen. (Int. 4, Zeile 224-226) Und auch die Abteilung Technik versucht, „dass jeder ausreichend viel informiert wird.“ (Int. 1, Zeile 290) Dort herrscht aber ebenso die Überzeugung, dass „Information (...) auch zum Ballast werden“ (Int. 1, Zeile 290-291) kann.

Tatsache ist aber, dass keinem Mitarbeiter Informationen vorgehalten werden, er sich aber auch zu einem gewissen Teil selbst darum kümmern muss. Denn wenn „ein Mitarbeiter die Information braucht, und er hat sie nicht bekommen, dann kann er sie jeder Zeit erfragen.“ (Int. 1, Zeile 296-297) Hier spielt wieder die Eigenverantwortung und Selbständigkeit jedes Mitarbeiters eine große Rolle. Jeder ist bei den Bregenzer Festspielen eben zu einem gewissen Teil selbst dafür verantwortlich, ob er Informationen erhält oder nicht.

Die Einschätzung der Mitarbeiter über den Informationsstand ist somit also einheitlich und wird auch in den Abteilungen ähnlich praktiziert. Allerdings gibt es immer wieder

Verbesserungsbedarf, so wie etwa in der Abteilung Künstlerisches Betriebsbüro (Abkürzung: KBB). Denn die dortigen Mitarbeiter versuchen aktuell gerade, mehr Informationen unter den eigenen Mitarbeitern zu verbreiten. (vgl. Int. 4, Zeile 232-234)

Es gilt also grundsätzlich, dass die Bregenzer Festspiele die Verbreitung von Informationen für wichtig halten und somit versuchen die Mitarbeiter der betreffenden Abteilungen und Projekte auch zu informieren. Dabei achten sie aber auch darauf, das Wesentliche zu kommunizieren. Und sie erwarten auch immer von den Mitarbeitern, dass diese sich bei Nicht-Information auch selbst um die erforderlichen Neuigkeiten kümmern. Denn sie schätzen zu viel Information nicht zwingend als Verbesserer von Arbeitsprozessen ein, sondern viel mehr als eine Verkomplizierung. Sie sind sich aber auch bewusst, dass diese Prozesse gelegentlich auch optimierbar sind, im Großen und Ganzen aber gut funktionieren, da sie darüber Bescheid wissen, bei welchen Themen wer auf jeden Fall zu informieren ist.

### **Koordinations- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter**

Bei der Hauptkategorie Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen spielt die Ausprägung der Kooperations- und Koordinationsbereitschaft eine große Rolle.

Bei den Bregenzer Festspielen hat diese einen hohen Stellenwert, wird aber nicht vorausgesetzt, wie sich durch folgende Hinweise bestätigen lässt.

So ist die Koordinations- und Kooperationsbereitschaft in der Abteilung Vertrieb ein Muss, denn wie der Abteilungsleiter selber sagt, „Bei uns kann keiner leben, wenn ich nicht mit allen zusammenarbeite.“ (Int. 3, Zeile 343-344) Aber auch im gesamten Unternehmen wird diese sehr hoch eingeschätzt, da „immer wieder neue Projektstrukturen“ (Int. 1, Zeile 307) geschaffen werden. Denn gerade im Sommer sind Mitarbeiter nur für eine bestimmte Zeit anwesend und somit müssen sich die Fix-Angestellten immer wieder neu arrangieren. (vgl. Int. 1, Zeile 304-307)

Aber die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft im Unternehmen Bregenzer Festspiele ist „stark abhängig von der Aufgabenstellung, von den beteiligten Personen und von der Geschichte ihrer Zusammenarbeit im Unternehmen“ (Int. 5, Zeile 246-247) und wird somit nicht vorgeschrieben.

Da keine Verpflichtung zur Koordination und Kooperation besteht, hängt es natürlich davon ab, ob die jeweiligen Mitarbeiter eine starke Zusammenarbeit und Absprache auch tatsächlich wollen. So kommt es im Unternehmen Bregenzer Festspiele auch oft vor, dass

man auf sich selber gestellt ist und dann darauf achten muss, „dass man das geregelt bekommt.“ (Int. 4, Zeile 311)

Wenn die Bedingungen zur Koordination und Kooperation aber aufeinander abgestimmt sind, dann haben die Mitarbeiter „einen sehr guten Konsenskorridor im Unternehmen.“ (Int. 5, Zeile 249) Denn es wird versucht eine interne Organisation im Haus zu etablieren, „damit, wenn der eine ausfällt, der andere das machen kann.“ (Int. 6, Zeile 212-213) Dabei ist eine Koordinations- und Kooperationsbereitschaft natürlich notwendig. Aber auch dann, wenn Abteilungen neue Aufgaben zugeschrieben bekommen, muss eine verstärkte Kooperation und Koordination im Unternehmen herrschen. Damit dann die Leute auch wissen, „was da in dieser Abteilung wirklich alles gemacht wird.“ (Int. 3, Zeile 356-357) Und dies gelingt nur durch „ein gewisses Netzwerk“ (Int. 3, Zeile 357).

Die Kooperations- – und Koordinationsbereitschaft wird im Kulturunternehmen Bregenzer Festspiele für gewisse Bereiche und Abteilungen als hoch eingestuft und auch als unerlässlich angesehen. Genauso wissen die Mitarbeiter auch, dass „man sie immer wieder weiterentwickeln muss, (...) weil man ansonsten zurückfällt.“ (Int. 1, Zeile 312-313) Sie sind sich jedoch darüber bewusst, dass Kooperations- und Koordinationsbereitschaft von verschiedenen, vor allem persönlichen Faktoren abhängt. Ist sie nicht gegeben, so wird wieder auf die Eigenverantwortung gesetzt.

### **Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen**

Nun gilt es zu überprüfen, ob bei Stellenbeschreibungen sowie -ausschreibungen integrierte Unternehmenskommunikation berücksichtigt wird. Dabei wurde darauf geachtet, ob in einer Stellenbeschreibung oder in einer Ausschreibung darauf hingewiesen wird, wie im Unternehmen kommuniziert wird.

Es ist zwar so, dass bei den Bregenzer Festspielen versucht wird, mit der Stellenbeschreibung ein „einheitliches Bild“ (Int. 2, Zeile 199) zu erreichen, indem es „mit der Geschäftsleitung abgestimmt“ (Int. 2, Zeile 197-198) wird. Aber dabei wird das Konzept integrierter Unternehmenskommunikation nicht explizit erwähnt. „Da geht es vielmehr um ein Stellenprofil, also was verlangt wird. Aber da steht nicht drinnen, wie man die Festspiele zu kommunizieren hat.“ (Int. 4, Zeile 318-319) Die Stellenbeschreibung und -ausschreibung scheinen „eher sehr allgemein“ (Int. 2, Zeile 191) zu sein.

Gründe dafür sind zum einen die Schwierigkeit „für so einen Betrieb gemeinschaftliche Ziele zu formulieren.“ (Int. 3, Zeile 364-365) In der Abteilung Vertrieb sind das etwa „sehr

stark betriebswirtschaftliche Ziele. So hat das jede Abteilung auch selber zu kommunizieren.“ (Int. 3, Zeile 365-367) Zum zweiten kann man „in einer Stellenanzeige nicht die Unternehmensphilosophie beschreiben, aber sicher kundtun, dass wir ein Unternehmen mit Qualitätsanspruch sind und die und die Vorstellung haben.“ (Int. 5, Zeile 261-263) Und drittens sind die Bregenzer Festspiele, laut den Mitarbeitern, „eine Marke mit hohem Bekanntheitsgrad und mit einer hohen Ausstrahlung, was Unternehmenswerte betrifft.“ (Int. 5, Zeile 265-266) Das heisst, die Mitarbeiter gehen davon aus, dass es nicht zwingend nötig ist, diese zu erwähnen, da ein Bewerber sich gezielt und mit einem bestimmten Vorwissen über das Unternehmen bewirbt. (vgl. Int. 5, Zeile 257-261)

Weiters geht es auch darum, dass ein gewisser Freiraum in Bezug auf die Bewerber gelassen werden soll, um zu schauen, „wer passt besser hinein“ (Int. 1, Zeile 328). Eine exakte Stellenbeschreibung könnte dies nicht erfüllen.

Das heisst, es gibt keine Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation bei Stellenausschreibungen oder -beschreibungen.

### **Berücksichtigung der unterschiedlichen Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten und –mitteln für einen integrierten Einsatz**

Der vorletzte Indikator dieser Hauptkategorie betrifft die Berücksichtigung der unterschiedlichen Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten und –mitteln.

Es kann von vornherein gesagt werden, dass die unterschiedlichen Wirkungen beim Instrumente- und Mitteleinsatz berücksichtigt werden. Denn wenn ein Flyer produziert wird, dann macht das kein Mitarbeiter für sich allein, „sondern darüber wird gemeinsam gesprochen und auch die Erfahrungen der Wirkungen und Reaktionen miteinbezogen.“ (Int. 3, Zeile 387-388) Die Erfahrung spielt hierbei eine große Rolle. Denn es werden die Wirkungen schon allein deswegen beachtet, weil die Mitarbeiter „wissen, was wie wirkt. Also zum Beispiel stattet man die einen nur mit Flyer aus und die anderen mit dem großen Hauptprospekt.“ (Int. 4, Zeile 325-326)

Das Kulturunternehmen versucht daher „einen Kreislauf zu betrachten, also welche Aktion, welche Leistung hat welchen Effekt und zu welchen Kosten.“ (Int. 5, Zeile 278-279) Es gibt zwar auch Aktionen, die gesetzt werden, ohne dass man sich vollkommen sicher sein kann, dass es tatsächlich richtig und gezielt abläuft. Aber schlussendlich werden diese Aktionen evaluiert. Diese Daten werden weiterverwendet und bei den darauf folgenden Maßnahmen mitbedacht. (vgl. Int. 5, Zeile 280-282)



Es werden die Wirkungen also berücksichtigt, jedoch ist für den Kulturbetrieb Bregenzer Festspiele eine Abgleichung der Wirkungen besonders schwierig. Die Synchronisation ist im Kulturunternehmen deswegen so problematisch, weil der Betrieb aufgrund der verschiedenen Märkte, der unterschiedlichen Nischen und somit aufgrund des heterogenen Publikums sehr komplex angelegt ist. (vgl. Int. 6, Zeile 376-380) Es herrscht im Unternehmen also "hohe Komplexität" (Int. 6, Zeile 380). Und die Bregenzer Festspiele versuchen diese hohe Komplexität mit hoher Komplexität zu reduzieren. Das bedeutet, es gibt viele Mitarbeiter, viele Märkte und somit auch viele Kommunikationsmittel. Diese abzugleichen, ist eine Herausforderung. (vgl. Int. 6, Zeile 381-386) Denn wie sich die Mitarbeiter bewusst sind, kann „jede Form von Kommunikation falsch laufen“ (Int. 2, Zeile 204-205) und somit nur schwer kontrolliert werden. (vgl. Int. 2, Zeile 204-205)

Aber trotzdem oder gerade deswegen wird Evaluation im Unternehmen groß geschrieben, da nur durch „Checks und Balances“ (Int. 6, Zeile 386-387) ein ganzheitliches Bild der aktuellen Situation und der Gesamtwirkungen erreicht werden kann. (vgl. Int. 6, Zeile 386-392) Wichtig ist auch, dass der Einsatz „immer von der künstlerischen Seite, von der Kommunikation und von der kaufmännischen Leitung abgeseget“ (Int. 3, Zeile 390-391) wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Wirkungen berücksichtigt werden, dass der Einsatz von Instrumenten und Mitteln evaluiert wird, und dass das Bestreben vorhanden ist, ein einheitliches Bild nach außen zu projizieren.

### **Koordination mit den externen Kommunikationsagenturen**

Überprüft man, ob eine Abstimmung und Koordination mit den Kommunikationsagenturen im Unternehmen besteht, so lassen sich folgende Aussagen tätigen.

Sinn der Zusammenarbeit mit den Kommunikationsagenturen sehen die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele darin, dass die „externen Kommunikationsagenturen die Spitzen“ (Int. 6, Zeile 243-244) abdecken. So wird bei Besprechungen immer versucht, eine „interne Rotation zu machen, als auch darüber hinaus eine externe Rotation“ (Int. 6, Zeile 246-247), damit mehr Ideen und Inputs gefasst werden können. (vgl. Int. 6, Zeile 244-247)

Vorteil der Kommunikationsagenturen liegt für die Festspiele darin, dass die Agenturen schnell helfen können, da sie das System kennen, die Mitarbeiter kennen und die Interessen kennen. (vgl. Int. 6, Zeile 247-249). Somit können die Bregenzer Festspiele „sehr kurzfristig kompetente Hilfe am Markt dekotieren“ (Int. 6, Zeile 250).

Aber so nützlich diese Agenturen auch sind, die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele sind „sehr stark Dienstleister innerhalb der Unternehmung“ (Int. 3, Zeile 214-215). Das heisst, den Großteil der Arbeit erledigen sie selber und verlassen sich auch auf die Unterstützung der anderen Abteilungen. (vgl. Int. 3, Zeile 215-220)

Aber es ist schon so, dass die Agenturen in die Arbeit des Unternehmens involviert sind, aber sie werden eben nur über das informiert, „was wichtig ist für sie“ (Int. 4, Zeile 177). Aber im Prinzip sind die externen Agenturen für die Bregenzer Festspiele da, um die von ihnen erhaltenen Weisungen umzusetzen und zu unterstützen. (vgl. Int. 4, Zeile 175-178) Das heisst, die Agenturen werden zum Beispiel nie gebeten, dass sie eine Kampagne für das Unternehmen entwickeln. Das machen die Mitarbeiter der Bregenzer Festspiele selbst. (vgl. Int. 4, Zeile 182-183) Denn es bleibt noch immer so, „der Kopf ist die Abteilung Kommunikation“ (Int. 4, Zeile 178), oder eben die Abteilung Vertrieb. So gibt es also eine Zusammenarbeit mit den Agenturen, aber auch häufig Entscheidungen ohne Agenturen. „Manchmal werden Lösungen und Strategien gemeinsam mit der Agentur erarbeitet. Es gibt manchmal aber auch einsame Entscheidungen, die hier getroffen werden. Und dann schlicht weitergegeben werden, weil sie eben schnell getroffen werden müssen.“ (Int. 5, Zeile 148-151)

Schließlich müssen die externen Agenturen „das Wieso verstehen, erst dann können sie auch schlüssig im Sinne einer PR-Strategie arbeiten.“ (Int. 5, Zeile 147-148) Eine Kommunikation über die für sie relevanten Entscheidungen und Aktionen ist also erforderlich und somit ist in diesen Bereichen auch „eine sehr enge Zusammenarbeit notwendig.“ (Int. 5, Zeile 146-147)

Die Kommunikationsagenturen sind also nicht in sämtliche Prozesse der Unternehmung miteingebunden. Sie werden zwar über die für sie relevanten Informationen unterrichtet, damit das Endprodukt auch einheitlich präsentiert werden kann, allerdings übernehmen sie keine eigenständigen, unangewiesenen Arbeiten. Die Kommunikationsagenturen werden aber als hilfreich und notwendig eingestuft, da das Input von außen sehr geschätzt wird und somit neue Ideen und Entwicklungen stattfinden können.

Versucht man nun einen Überblick über die Ergebnisse der Kategorie **Realisierung der integrierten Kommunikation in Kommunikationshandlungen** zu geben, so ergibt sich wieder ein ähnliches Bild wie bei den vorherigen Kategorien.

So laufen die Kommunikationshandlungen vernetzt ab, es gibt eine vernetzte Informationsvermittlung, es besteht generell die Bereitschaft zur Kooperation und

Koordination, eine Abstimmung der Kommunikationshandlungen sowie die Beachtung der kommunikativen Wirkungen werden ebenfalls umgesetzt. Aber diese Prozesse haben eben keine strikte Vorgaben und keine verpflichtete Verankerung, sondern existieren aufgrund von Routineprozessen, gemeinsam erarbeiteten Arbeitsabläufen und aufgrund eines gemeinsamen Unternehmenskonsenses.

Um diese Ergebnisse einer Ordnung zu unterziehen, werden nun die Indikatoren integrierter Unternehmenskommunikation im Bereich Kultur nach den Analysekatgorien aufgestellt und mit denen der theoretischen Ausarbeitung verglichen:

<b>Vergleich</b>	
<b>Integrierte Unternehmenskommunikation laut Theorie</b>	<b>Integrierte Unternehmenskommunikation im Kulturbereich</b>
Strategie einer integrierten Unternehmenskommunikation: Abstimmung der Zielgruppen, der Kommunikationsinstrumente, der Positionierung des Unternehmens aufeinander	Strategie einer integrierten Unternehmenskommunikation: Abstimmung der Zielgruppen, der Kommunikationsinstrumente, der Positionierung des Kulturproduktes aufeinander
Integrationsbewusstsein	Integrationsbewusstsein: vorhanden, jedoch Ablehnung starker Kontrolle, vollständiger Einheitlichkeit und absoluter Integration
Hoher Stellenwert und Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation	Hoher Stellenwert und Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation
Inhaltliche Integration	Inhaltliche Integration
Formale Integration	Formale Integration: ohne konsequente Umsetzung
Zeitliche Integration und Kontinuität	Zeitliche Integration und Kontinuität
Flache Hierarchisierung	Flache Hierarchisierung

Schwache Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse	Schwache Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse
De-Spezialisierung gemessen an der Anzahl der Kommunikationsfachabteilungen	De-Spezialisierung gemessen an der Anzahl der Kommunikationsfachabteilungen
Existenz eines Kommunikationsmanagers	Eigenverantwortung und Subsidiaritätsprinzip
Initiierung von Teamarbeit: Anwendung des Kollegialmodells	Initiierung von Teamarbeit für bestimmte Projekte: Kollegialmodell nicht vorhanden
Formalisierung von Abstimmungs- und Informationsprozessen	Formalisierung monetärer Abstimmungs- und Informationsprozesse sowie Konsens und gemeinsames Bewusstsein über restliche Informations- und Abstimmungsprozesse: Formalisierung nicht für alle Bereiche
Matrixorganisation	Organisation gekennzeichnet durch Selbständigkeit und Eigenverantwortung
Geringe Anzahl an eingebundenen Kommunikationsagenturen	Geringe Anzahl an eingebundenen Kommunikationsagenturen
Existenz und Verpflichtung eines Kommunikationsstils	Existenz eines Kommunikationsstils, aber keine vorgeschriebene Verpflichtung
Hoher Informationsstand der Mitarbeiter	Hoher Informationsstand der Mitarbeiter sofern betroffen von Thema; sonst für Informationsbeschaffung selbst verantwortlich
Involvierung aller Mitarbeiter bei Planung und Konzeptionierung	Keine Involvierung aller Mitarbeiter bei Planung und Konzeptionierung

Hohe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft	Hohe Kooperation und Koordinationsbereitschaft: aber keine Verpflichtung
Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen sowie -ausschreibungen	Keine Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen sowie -ausschreibungen
Berücksichtigung der Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten für einen integrierten Einsatz	Berücksichtigung der Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten für einen integrierten Einsatz
Koordination mit externen Kommunikationsagenturen	Koordination mit externen Kommunikationsagenturen: Informationsvermittlung der relevanten Details, kein Gesamtwissen, externe Ideen wichtig für Flexibilität

**Abb. 1: Vergleich der theoretischen Indikatoren integrierter Unternehmenskommunikation mit denen im Kulturbereich**

Es zeigt sich somit, dass eine integrierte Unternehmenskommunikation in abgewandelter Form für den Kulturbereich vorliegt.

#### **4.5.1. Möglichkeiten und Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation**

Betrachtet man nun die gesamte Auswertung der Interviews, so können die Umsetzungsmöglichkeiten und Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich deutlich aufgezeigt werden.

Die Möglichkeiten integrierter Unternehmenskommunikation in der Kultur sind sehr offensichtlich. Einerseits werden Botschaften gezielt eingesetzt, Kommunikationsmittel und – instrumente aufeinander abgestimmt, Maßnahmen zeitlich aufeinander ausgerichtet, die Wirkungen von Botschaften und Aktionen berücksichtigt, Evaluation im Hinblick auf Reaktionen und Wirkungen durchgeführt und formale Grundlinien zur externen Identifikation eingesetzt. Aber auch die Kommunikation unter den Mitarbeitern sowie die

Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation werden angestrebt. Teamarbeit, als wichtiger Bestandteil unternehmerischer Zusammenarbeit, wird zur Förderung der Integration eingesetzt. Flache Hierarchisierung sowie eine schwache Regelung von Machtbefugnissen sind auch im Kulturbetrieb umsetzbar und unterstützen das Gefühl von Harmonie und Einheit. Auch die Einbindung weniger Kommunikationsagenturen erleichtert im Kulturunternehmen die Arbeit, da die Menge an heterogenen, externen Inputs überschaubar und strukturierbar bleibt. Die Kommunikationsprozesse mit den Agenturen werden gepflegt und als wichtig angesehen, damit Strategien im Hinblick auf die Ziele übereinstimmend umgesetzt werden können. Auch die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft ist im Kulturunternehmen hilfreich, gerade deswegen, weil das Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Produktionen und Veranstaltungen in der Saison immer wieder neue Mitarbeiter temporär beschäftigt.

Um nun die Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich aufzuzeigen, ist es sinnvoll jene Strukturen und Handlungen zu beachten, die im Kulturunternehmen nicht dem Konzept integrierter Unternehmenskommunikation entsprechen. (siehe dazu auch Abb. 1, Seite 107ff)

So gibt es keinen Kommunikationsmanager, der Kommunikationsprozesse kontrolliert, leitet und plant. Grund dafür zeigt sich in den Experteninterviews darin, dass das Kommunikationsfeld eines Kulturbetriebes aufgrund des breiten Publikums, den unterschiedlichen Nischen und den verschiedenen kulturellen Produkten zu groß ist, dass ein Kommunikationsmanager allein alles überblicken könnte.

Weitere Einschränkungen des integrierten Unternehmenskommunikations-Konzeptes gibt es bei der Vorschreibung und Verpflichtung eines Kommunikationsstils. Zwar gibt es im Kulturbetrieb einen Kommunikationsstil, jedoch wurden dafür keine Regeln aufgestellt. Die interne und externe Unternehmenssprache wird von den fixen Mitarbeitern, den Künstlern, den Produktionsmitarbeitern, temporär arbeitenden Regisseuren und sämtlichen anderen Tätigen im Unternehmen geprägt und hat sich im Laufe der geschichtlichen Entwicklung geformt. Es besteht somit kein Zwang zur Verwendung von einer Sprache, sondern vielmehr eine gemeinsame Einigung sowie bewusste Anwendung eines Stils.

Auch die Organisationsstruktur folgt nicht dem Theoriekonzept. Integrierte Unternehmenskommunikation in Kulturbetrieben scheint keine Matrixorganisation vorauszusetzen. Denn die Installation von zwei Verantwortlichen, die allein die kommunikativen Funktionsbereiche sowie Objektbereiche kontrollieren und dann

eigenständig verbinden, wird im Kulturbetrieb nicht umgesetzt aufgrund zu vieler spontaner, unerwarteter Situationen und verschiedener Aufgabenbereiche.

So gibt es auch nicht für alle Bereiche eine Formalisierung von Informations- und Abstimmungsprozessen. Zwar gibt es aufgrund von Zuständigkeiten bestimmte, automatische Vorgehensweisen, jedoch werden diese - bis auf die finanziellen Prozesse - nicht schriftlich verankert und kontrolliert. Somit ermöglicht sich ein Kulturunternehmen schnell zu reagieren und zu entscheiden, sofern es die Situation erfordert.

Auch gibt es keine Stellenausschreibungen und -beschreibungen, die die kommunikativen Ziele des Unternehmens sowie Skizzierungen von Kommunikationsabläufen beinhalten, da dies nämlich neue Inputs eines Neulings sofort eindämmen würde. Ein Kulturunternehmen legt Wert auf diesen Freiraum, um flexibel auf die Fähigkeiten der Bewerber zu reagieren und ihre Unbefangenheit als Chance zur Optimierung der Arbeitsprozesse zu nutzen.

Deutliche Grenzen werden auch beim Informationsstand der Mitarbeiter erkennbar. So ergibt sich, dass das Informieren auch in einem Kulturbetrieb unerlässlich ist. Allerdings scheint es keinen Sinn zu machen, ständig sämtliche Informationen allen Mitarbeitern und Angestellten mitzuteilen. Vielmehr müssen jene informiert werden, die in die betreffenden Projekte involviert sind, die Abteilungsleiter sowie die Geschäftsleitung. Zuviel Information kann Arbeitsprozesse behindern, verkomplizieren und kostet auch viel Zeit. Zeit, die gerade bei Programmlancierungen, Stückpräsentationen, Premieren und Presseterminen nicht vorhanden ist.

Starke Übereinstimmung und durch strikte Kontrolle erzeugte Integration kann auch deswegen in einem Kulturbetrieb nicht umgesetzt werden, da jedes einzelne Kulturprodukt, also jede künstlerische Darbietung und Veranstaltung, eine eigene Positionierung verlangt und somit das Unternehmen durch die jeweilige Veranstaltungsreihe stückweise immer wieder neu präsentiert wird. Jede neue Oper, die auf dem See gespielt wird, wird neu positioniert, da neue Themen, neue Sänger, ein neues Bühnenbild und andere Musik als zuvor präsentiert wird. Dementsprechend müssen die Botschaften immer wieder neu formuliert und angepasst werden. Da ein Kulturunternehmen generell mehrere kulturelle Produkte anbietet, kann es keine alles umfassende Botschaft geben, sondern es braucht Vielfalt, um die komplexen Produkte zu promoten.

Weiters ist die Einschätzung, auf welche Zielgruppe das produzierte Stück abzielen soll, viel schwieriger, da zuerst das Stück entsteht und dann entschieden wird, wen man damit ansprechen will. Im Kulturunternehmen bestimmen somit die Künstler, was gespielt, also was produziert wird. Dass hier einheitliche Botschaften, komplette Übereinstimmung und

die starre Vorschreibung von Kommunikationshandlungen keine Lösung sind, sondern Differenzierungen und Flexibilität gefordert wird, scheint offensichtlich zu sein.

Es ist aber auch so, dass neben den betriebswirtschaftlichen Zielen die künstlerischen Ziele umgesetzt werden müssen, und diese meist ein anderes Bestreben verfolgen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Zielaspekte werden auch unterschiedliche Zielgruppen angesprochen, die wiederum unterschiedliche Reaktionen und Situationen auslösen. Daher ist es notwendig rasch und beweglich reagieren zu können, ohne dabei immer Kontrollvorgänge und Regelwerke strikt befolgen zu müssen.

Weiters ist zwar Koordinations- und Kooperationsbereitschaft notwendig und meistens auch vorhanden, kann aber aufgrund personeller Faktoren in einem Unternehmen nicht erzwungen werden und würde somit auch nicht zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen.

Die Gründe gegen Kontrolle und komplette Integration liegen auch in der zu den Hauptsaisonen eines Kulturbetriebes fehlenden Zeit, um sämtliche Arbeitsweisen und Vorschriften zu erklären.

Auch die Tatsache, dass ein Kulturbetrieb aufgrund unterschiedlicher Produktionen immer unterschiedliche Mitarbeiter im Haus hat und somit wahrscheinlich auch die Zahl der Mitarbeiter kurzfristig anwächst, verhindert eine Einweisung in sämtliche kommunikative Unternehmensziele und Vorgehensweisen. Auch aus diesem Grund wäre eine starke Kontrolle und Integration der Kommunikation nicht umsetzbar.

Es wird also deutlich, dass ein Kulturunternehmen, wie schon erwähnt, aus Vielfalt, aus künstlerischen, kreativen Konzepten, vielen unterschiedlichen, kulturellen Produkten, einem heterogenem Publikum, verschiedenen Märkten und temporären Mitarbeiterzunahmen und -wechseln besteht und somit mit immer neuen, unerwarteten Situationen rechnen und umgehen muss. Auch lebt ein Kulturunternehmen von den Künstlern, von egozentrischen Menschen und ausgefallenen Ideen, die auch gerne etwas polarisieren.

Darin liegen schließlich wohl die Hauptgründe für die Nicht-Umsetzung von straffer Steuerung und vollständiger Integration. Denn diese Komplexität kann nicht durch reine Integration und Übereinstimmung bewältigt werden. Vielmehr muss sie für gewisse Bereiche bewahrt werden, um das kreative Potential sowie die Dynamik und die Vielfalt im Unternehmen aufrechtzuerhalten aber auch um flexibel und situationsangepasst handeln zu können. Denn ein unterschiedliches Publikum erfordert unterschiedliche



Kommunikationsinstrumente und –mittel, unterschiedliche Veranstaltungen erfordern differenzierte Botschaften. Integration und vollständige Übereinstimmung der Kommunikation kann vielleicht bei Routineaufgaben und den gewohnten Projekten zur Unterstützung von Einheitlichkeit und verbesserten Arbeitsprozessen führen. In Situationen, die unerwartet passieren, braucht es oft rasche Entscheidungen und Handlungen, ohne dabei ständig Rücksicht auf das Integrationsverständnis und die Integrationsprozesse zu nehmen.

Somit gilt das Motto „Lieber freier als gleich“, das deutlich zeigt, wo die bewussten Grenzen im Kulturbetrieb in Bezug auf integrierte Unternehmenskommunikation liegen. Strikte Planung, Kontrolle, eine alles umfassende Übereinstimmung und Integration der Unternehmenskommunikation ist im Kulturunternehmen nicht umsetzbar und wird daher abgelehnt.

Es zeigt sich also, dass die normative Umsetzung integrierter Unternehmenskommunikation in einem Kulturunternehmen nicht vollzogen werden kann.

#### **4.5.2. Das Integrationsproblem im Kulturbereich**

Die Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich geben Anlass, um auf die Theorie der funktionalen Differenzierung zurückzukommen. Wie im ersten Kapitel besprochen, gibt es Befürworter einer Theorie, die neben Integration auch Differenzierung in einer Gesellschaft oder einem Unternehmen fordern. Denn laut ihnen ist es nicht sinnvoll, dass eine einzige Person sämtliche Prozesse eines Systems kontrollieren und steuern soll, sowie dass Abläufe und Strukturen durch eine starke Kontrolle und Planung vereinheitlicht werden.

Wirft man nun einen konkreten Blick auf den Kulturbetrieb, so ist Integration zwar in Bezug auf Außenwirkungen und Zielgruppenansprachen wichtig, jedoch darf es nicht zu einer Verknöcherung führen. Flexibilität erfordern die Umstände, die Kulturprodukte, die künstlerischen Ansprüche und die variierenden Wünsche des Publikums.

Somit muss es eine Balance zwischen Komplexität und Integration geben. Denn wie in den Experteninterviews erwähnt wurde, können die vielen Programmangebote und der große Markt auch nur mit vielen Mitarbeitern, Kommunikationsmitteln und –maßnahmen bearbeitet werden. (vgl. Int. 6, Zeile 380-385) Damit das Endprodukt aber auch stimmig ist, braucht es schließlich auch eine Vernetzung und Integration der Kommunikation, aber

eben mit der Möglichkeit zu spontanen, raschen, manchmal auch eigenständigen und vor allem situationsangepassten Handlungen.

Etzionis Erklärung zur „reintegrierten Gesellschaft“ deckt sich mit der Umsetzung und der Organisation von integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich. So haben die Mitarbeiter im Kulturbetrieb die Möglichkeit auf Gegebenheiten zu reagieren, ohne sich dabei ausschließlich an verankerte Verhaltensmuster zu halten. Darüber hinaus können die vorhandene Kontrolle und die Umsetzung der Integration eine große Distanz sowie Zerwürfnisse unter den Mitarbeitern verhindern, aber auch eine Einheit und Harmonie nach außen projizieren. (vgl. Etzioni, S. 582f, 1975)

Weiters betonen Hans Ulrich und Gilbert Probst, dass die Balance zwischen Komplexitätsreduzierung und Komplexitätssteigerung immer von der aktuellen Situation abhängt. (vgl. Ulrich/Probst, S. 252, 1991) So läuft dies auch im Kulturunternehmen ab: ob eine starke Kontrolle notwendig ist, bestimmen die Reaktionen, die beim Publikum ausgelösten Wirkungen sowie sämtliche Situationen im Unternehmen und auf den Märkten. Umgekehrt bestimmen diese auch wieder, wann Differenzierung und weniger Steuerung erforderlich ist.

Es ist ersichtlich, dass die normative, absolute Integration der Unternehmenskommunikation im Kulturbereich nicht vollständig umgesetzt werden kann und auch nicht sinnvoll wäre. Vielmehr scheint es so, dass in einem erfolgsorientierten Kulturbetrieb eine Kombination von Komplexität und Integration eine unternehmerische Handlungsoption darstellt.

## Resümee

Integrierte Unternehmenskommunikation ist eine theoretische Ausarbeitung, mit dem Ziel kommunikative Arbeitsprozesse, Wettbewerbserfolge und unternehmerische Zusammenarbeit zu verbessern sowie durch einen vernetzten Einsatz der Instrumente ein einheitliches Image nach außen zu bewirken. Auf zahlreiche Details und Einzelschritte muss bei der Umsetzung und Realisierung des Konzeptes geachtet werden, da für sämtliche Strukturen, Kommunikationsprozesse und Funktionsbereiche eines Unternehmens Vorgaben und Kontrollangaben theoretisch impliziert sind.

Denn glaubt man der Theorie, dann scheint es so, dass dank aufwendiger Planung und geregelter Steuerung integrierte Unternehmenskommunikation zu den gewünschten Erfolgen führt. Betrachtet man dieses Regelwerk nun aber genauer, ergibt sich zwangsläufig die Frage, ob diese theoretischen Vorgaben und Vorschriften auch in die Realität umgesetzt werden können oder, ob es aufgrund einer zu hohen Dichte an Richtlinien, Vereinheitlichungen und Reglements unmöglich ist das normative Konzept zu befolgen.

So zeigt sich für die Unternehmen im Kulturbereich, dass integrierte Unternehmenskommunikation zwar durchaus eine reale Zielsetzung sein kann, allerdings nicht alle theoretischen Angaben umgesetzt werden.

Der Grund dafür liegt in der hohen Komplexität, was das heterogene Publikum, die verschiedenen Märkte, unterschiedlichen kommunikativen Mittel und Instrumente, Kulturprodukte und deren Positionierung betrifft. Denn ein Kulturbetrieb lebt von künstlerischen und intuitiven Ideen, dem Erfordernis zum dynamischen, spontanen und situationsgerechten Handeln und dem eigenverantwortlichen Agieren sowie selbständigen Kommunizieren im Sinne des Unternehmens und der künstlerischen Ausrichtung. Die vollständige theoretische Steuerung und Vernetzung würde nur zur Bürokratisierung und einem unnötigen Mehraufwand führen.

Zwar ist es notwendig, gewisse Regeln einzuhalten, wie etwa die inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmittel sowie –instrumente, um ein einheitliches Auftreten nach außen und innen zu gewährleisten. So ist es auch hilfreich bestimmte Kommunikationsstrukturen und -handlungen durch Teamarbeit, Koordination und Zusammenlegung der Kommunikationsaufgaben zu vereinfachen, externes Input zu strukturieren, Wirkungen zu evaluieren und mit einzubinden sowie auch die Hierarchisierung und Weisungsbefugnisse nur schwach zu regeln. Trotzdem braucht es

Freiräume, so dass Entscheidungen spontan getroffen und die betriebswirtschaftlichen aber auch kulturellen Ziele erreicht werden können.

Es zeigt sich somit für den Kulturbereich, dass die theoretische, normative Umsetzung der Integration der Unternehmenskommunikation nicht umsetzbar ist, da die strikte Planung und bereichsübergreifenden Übereinstimmungen den notwendigen Freiraum eines Kulturbetriebes rauben würden.

Vielmehr braucht es gleichzeitig Integration und Komplexität, Einheit und Differenzierung sowie Kontrollen und Freiheiten. Diese Gegensätze müssen in einem Kulturbetrieb vorhanden sein, um rasch, situationsangepasst aber auch zielführend zu handeln und zu kommunizieren, aber auch um Chaos, Desorganisation und Verwirrung intern und extern zu verhindern.

Generell kann zur Methodenwahl gesagt werden, dass diese geglückt ist. Die Auswahl der Experten, die unterschiedliche Positionen und Zuständigkeiten innehaben, sowie die Ausarbeitung der Frageblöcke erfüllen die Bedingungen für die problemorientierten Fragestellungen und lassen die Entwicklung von Integrationsindikatoren zu.

Natürlich wurden auch die methodologischen Grenzen bei der Durchführung deutlich. Wie beim Forschungsdesign schon erwähnt, fiel bei der Kodierung und Interpretation der Interviews auf, dass die Aussagen oft auch bei mehreren Kategorien angeführt werden können, allerdings nur um bestimmte Tatsachenbestände zu begründen.

Eine Schwierigkeit bot auch die offene Interviewsituation. Die Experten antworteten zwar immer auf die Fragen, aber neigten dazu abzuschweifen oder sich an einem bestimmten Detail zu lange festzubeißen. Unterstützend dabei war jedoch der Leitfaden, der das Interview wieder auf das richtige Thema zurückbringen konnte.

Ein Vorteil für die Durchführung der Interviews war aber sicherlich die Tatsache, dass ich die meisten Befragten aufgrund meiner bisherigen Tätigkeiten bei den Bregenzer Festspielen persönlich kannte und somit deren volle Unterstützung sowie viel Detailwissen erhielt.

Schließlich gelang es mittels der durchgeführten theoriegenerierenden Experteninterviews im Sinne der qualitativen Forschung das Thema sinnvoll und handlungsleitend vorzustrukturieren und auch vorsichtig erste Annahmen zu tätigen. Aus diesem Grund bietet sich diese Arbeit als Grundlage für weitere, vor allem quantitative Untersuchungen an.

## **Literatur**

Ahlert, Dieter: Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals. Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena 1991

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. De Gruyter, Berlin, New York 2000

Bär, Ernst: Spiel auf dem See. Die Bregenzer Festspiele von der Gründung bis zur Gegenwart. Österreichischer Bundesverlag, Wien 1984

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. Vahlen, München 1993

Bernward, Frank: Kultur und Medien: Angebote – Interessen – Verhalten. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission. Schriftenreihe Media Perspektiven 11. Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1991

Bogner, Alexander/ Menz Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktionen. S. 33-70. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/ Menz, Wolfgang: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2005

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 1999

Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Colbert, François: Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch. Springer-Verlag, Wien, New York 1999

Etzioni, Amitai: Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Westdeutscher Verlag, Opladen 1975

Euske, Nancy A./ Roberts, Karlene H.: Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication Implications. S. 41-69. In: Jablin, Fredric M./ Putnam, Linda L./ Roberts, Karlene H./ Porter, Lyman W.: Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. Sage Publications, Newbury Park, California 1987

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2002

Goldhaber, Gerald M.: Organizational Communication. Brown Publishers, Dubuque, Iowa 1986

Grochla, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982

Hadeler, Thorsten: Gabler Wirtschaftslexikon. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 1993

Hein, Marion Ruth: Organisationskommunikation und Organisationskultur. Führungskräfte – Kommunikatoren und Kulturmanager. Eine empirische Analyse. Deutscher Kommunikationsverband, München 1990

Horak, Christian/ Matul, Christian/Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs. S. 197 – 223. In: Badelt, Christoph: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart 2002

- Kieser, Alfred/ Kubicek, Herbert: Organisation. De Gruyter, Berlin und New York 1992
- Klein, Armin: Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 2001
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001
- Likert, Rensis: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Schriftenreihe „Führung und Organisation der Unternehmung“. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1972
- Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1970
- Mandel, Birgit: PR für Kunst und Kultur. Zwischen Event und Vermittlung. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2004
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Lucius & Lucius, Stuttgart 2006
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Beltz Deutscher Studien Verlag, Weinheim und Basel 2002
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Deutscher Studien Verlag, Weinheim und Basel 2000
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. S. 71-94. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/ Menz, Wolfgang: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2005
- Mintzberg, Henry: The structuring of organizations. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1979

Offe, Claus: Berufsbildungsreform. Eine Fallstudie über Reformpolitik. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1975

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang/Wiedmann, Klaus-Peter: Marketing für öffentliche Betriebe. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1994

Rürup, Bert/ Hansmeyer, Karl-Heinrich.: Staatswirtschaftliche Planungsinstrumente. Werner Verlag, Düsseldorf 1984

Scheuch, Fritz: Marketing für NPOs. S. 291 – 307. In: Badelt, Christoph: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart 2002

Schnelle, Eberhard: Entscheidungen im Management. Wege zur Lösung komplexer Aufgaben in gossen Organisationen. Verlag Schnelle, Quickborn 1966

Staehe, Wolfgang H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen, München 1999

Steffenhagen, Hartwig: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente. Theorie und Messung der Marktreaktion. Poeschel Verlag, Stuttgart 1978

Steinmann, Horst/ Zerfaß, Ansgar: Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. S. 11 – 50. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfaß, Ansgar (Hg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. IMK, Frankfurt am Main 1995

Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 1991



Welge, Martin K.: Unternehmensführung. Band 2: Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart 1987

Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Lucius & Lucius, Stuttgart 2000

Wilms, Falko E.P.: Systemorientiertes Management. Verlag Franz Vahlen, München 2001

Zelger, Josef: Rekursive Interaktionen in Netzwerken (RIN) oder wie sich Unternehmen im „Nebeldreieck“ durch Selbstorganisation zurechtfinden können. S. 97 – 110. In: Henning, Klaus/Harend, Bertram: Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung. Duncker & Humblot, Berlin 1992

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Westdeutscher Verlag, Opladen 1996

### **Internetquellen**

Bregenzer Festspiele Online: Geschichte der Bregenzer Festspiele. Gründung, Geschichte und Entwicklung. URL:

<http://www.bregenzerfestspiele.com/de/kategorie/hauptmen/unternehmen/geschichte>

Online am: 15. April 2009

Pressefoyer der Bregenzer Festspiele: Bregenzer Festspiele allgemein. Zahlen und Fakten.

URL: <http://pressefoyer.com/mc4/portal/beitrag.php?id=33&lng=de> Online am 15. April 2009

### **Zeitschriften**

Kroeber-Riel, Werner: Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. Messung – Interpretation – Folgen. S. 257 – 264. Erschienen in: DBW. Die Betriebswirtschaft. 47. Jahrgang 1987, Heft 3 Mai/Juni. Poeschel Verlag, Stuttgart 1987

Long, Larry W./Hazleton, Vincent Jr.: Public Relations. A Theoretical and Practical Response. S. 3-13. Erschienen in: Public Relations Review. Volume 13, Issue 2. JAI Press, Elsevier 1987

## **Sekundärliteratur**

Eckes, T./Six, B.: Prototypen und Basiskategorien zur alltagssprachlichen Kategorisierung von Objekten, Personen und Situationen. Erschienen in: Lüer, G. (Hrsg.): Bericht über den 33. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Mainz 1982, Band 1, S. 246-252, Hogrefe, Göttingen 1983 In: Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2002

Golembiewski, R.T.: Organization men and power: Patterns of behavior and line-staff models. Rand McNally, Chicago 1967. In: Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995

ZAW (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft): Werbung in Deutschland. Bonn 2002. In: Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart 2003

## **Anhang**

Kategoriensystem

Interviewanschreiben

Transkription der Interviews

Abstract

Lebenslauf

Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation	Existenz einer Strategie integrierter Unternehmenskommunikation	Alle Äußerungen, die auf eine Abstimmung der Positionierung des Unternehmens, der Festlegung der Zielgruppen, der Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente schließen lassen.	<p>„Kommunikationsinstrumente hinsichtlich ihrer Verwendung und der zu erreichenden Zielgruppe einzusetzen“ (Int. 5, Z. 10-11)</p> <p>„Ich würde sagen, im Grobkonzept ist es schlüssig“ (Int. 1, Z. 10)</p> <p>„Wobei man sagen muss, dass das immer verbesserungswürdig ist“ (Int. 1, Z. 25-26)</p> <p>„Ich glaube schon, dass das abgestimmt ist-hausintern. Ich meine es gibt sicherlich Verbesserungsbedarf.“ (Int. 2, Z. 8-9)</p> <p>„Und auf die Zielgruppen muss das natürlich auch abgestimmt sein. Das ist sicher abgestimmt.“ (Int. 2, Z. 10-11)</p> <p>„Ich glaube eher, dass die Schnittstelle irgendwo anders ist, eher zum künstlerischen Bereich.“ (Int. 3, Z. 17-18)</p>	Kodiert wird alles, was auf eine Abstimmung der Unternehmungspositionierung, Festlegung der Zielgruppen sowie der Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente hindeutet. Aber auch alles, was auf eine Abstimmung dieser drei Bereiche in der Kultur betrifft und somit eine Strategie für den Kulturbereich ergibt.

<p>Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation</p>	<p>Existenz eines Integrationsbewusstseins: positive Integrationseinstellung</p>	<p>Alle Äußerungen, die auf eine positive Integrationseinstellung hindeuten.</p>	<p>„Aber insgesamt ist es schon das gesamte Unternehmen – vom Portier angefangen bis zur Reinigungskraft.“ (Int. 3, Z. 92-93)          „Aber in dem Sinn ist das bei mir so, dass das, was die Festspiele darstellen, das, was die Festspiele sind, ich mich damit eigentlich auch persönlich identifizieren kann. Und deswegen fällt mir das auch relativ leicht, das den anderen Leuten zu vermitteln.“ (Int. 4, Z. 92-95)</p>	<p>Kodiert wird alles, was auf eine positive Einstellung zur Integration, Kontrolle und Übereinstimmung hindeutet.</p>
<p>Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation</p>	<p>Existenz eines Integrationsbewusstseins: negative Integrationseinstellung</p>	<p>Alle Äußerungen, die auf eine negative Integrationseinstellung hindeuten.</p>	<p>„Ich halte eben auch nichts von einer Kontrolle, weil sie am Ende nicht möglich ist, weil sie ineffizient ist, bürokratisch wird und letztendlich auch die Dynamik und das Leben im Unternehmen rauben würde.“ (Int. 5, Z. 75-77)          „dass wir fast als eigenes Unternehmen im Haus gesehen werden können.“ (Int. 2, Z. 39-40)          „Es widerspreche der gesamten Faktenlage und</p>	<p>Kodiert wird alles, was auf eine negative Einstellung sowie Meinung zur Integration, Kontrolle und Übereinstimmung hindeutet.</p>

			Sachliteratur, aber du kannst das bis zum letzten Glied nicht auf 100-prozentige Einheitlichkeit trimmen. Weil der Aufwand dafür unverhältnismäßig groß und wahrscheinlich betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll wäre.“ (Int. 5, Z. 167-170)	
Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation	Existenz eines Integrationsbewusstseins: Integrationswissen	Alle Äußerungen, die auf ein Integrationswissen hindeuten.	„jeder sein Eigenes macht und dass dann einfach zusammenfügt und, dass das dann ein Gesamtprodukt ergibt“ (Int. 4, Z. 64-65) „auch die Sujets sollen jetzt sinnlich sein“ (Int. 6, Z. 135) „sind sogar nonverbale Kommunikationsmittel diesem Claim untergeordnet“ (Int. 6, Z. 136-137)	Kodiert wird alles, was daraufhin hindeutet, dass die Mitarbeiter wissen, wie sie kommunikative Maßnahmen und Mittel aufeinander abstimmen und verbinden können.
Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation	Existenz eines Integrationsbewusstseins: Integrationsverhalten	Alle Äußerungen, die auf ein Handeln nach den Leitsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation hindeuten und somit ein Integrationsverhalten bestätigen.	„Es gibt durchaus gemeinsame Richtlinien, die wir definieren, dass das Haus im Großen und Ganzen möglichst einheitlich auftritt.“ (Int. 3, Z. 33-35) „Das, was die eine Hand macht, muss die andere Hand	Kodiert wird alles, was auf ein Handeln und Verhalten nach den Leitsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation hindeutet sowie Aussagen, die belegen, dass es gewisse Regeln für integriertes Verhalten überhaupt gibt.

			<p>wissen. Das, was der Kopf entscheidet, muss in die Füße gehen.“ (Int. 6, Z. 55-56)</p> <p>„Mir fällt jetzt spontan ein, dass das ganze Haus bei der „West Side Story“ von einer Oper geredet hat und nicht von einem Musical. Oder dass wir sagen, es heisst König Roger und nicht Król Roger.“ (Int. 3, Z. 31-33)</p> <p>„Sei es, dass irgendwo bei uns ein Teil umgefallen ist, das muss gar kein Personenschaden sein – aber wenn irgendetwas ist, was eine Kommunikation nach außen auslösen könnte, weil ein Mitarbeiter darüber erzählt, weil man es auf der Seebühne sieht. Oder, dass zum Beispiel unsere Tosca-Wand bei der Probe nicht funktioniert und der Regisseur schon damisch ist. Dann werde ich immer die Presseabteilung einbinden. Und es gibt ganz klar abgesprochene Regeln: Geschäftsleitung einbinden, Presseabteilung.“ (Int. 1, Z.</p>	
--	--	--	---	--

			35-41)	
Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation	Existenz eines Integrationsbewusstseins: kein Integrationsverhalten	Alle Äußerungen, die auf ein Handeln hindeuten, dass nicht exakt nach den Leitsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation vollzogen wird und somit ein Integrationsverhalten nicht bestätigen kann.	„ohne, dass es fixe Regeln sind, ohne, dass es fix vorgeschrieben ist – das machst du automatisch.“ (Int. 2, Z. 22-23) „Es ist jetzt nicht so wie in einem anderen Haus, das ganz klare Kommunikationsrichtlinien hat.“ (Int. 3, Z. 29-30) „Also da macht jeder ein wenig das, was er will.“ (Int. 3, Z. 47)	Kodiert wird alles, was bestätigt, dass nicht nach den Leitsätzen und Prinzipien einer integrierten Unternehmenskommunikation gehandelt wird.
Deklaration des Unternehmensziels integrierte Unternehmenskommunikation	Hoher Stellenwert der innerbetrieblichen Kommunikation und deren Förderung	Alle Äußerungen, die darauf hindeuten, dass im Unternehmen Kommunikation wichtig ist und ihr ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird und, dass auch immer versucht wird diese zu fördern und zu unterstützen.	„Ich bin Kommunikator.“ (Int. 1, Z. 70) „Das eine ist die Kommunikation, die passiert. Beispielsweise informell in der Kantine, am Gang oder sonst wo. Und eine strukturierte, formelle Kommunikation. Beides ist wichtig“ (Int. 5, Z. 55-57) „Wir sind sehr eigenständig, was normale Besprechungen betrifft. Aber alles was mittelfristig angelegt wird, machen wir dann exakt und	Kodiert werden alle Aussagen, die belegen, dass die Kommunikation im Unternehmen immer wieder durch Projekte oder Eigeninitiativen gefördert wird. Sowie sämtliche Aussagen, die belegen, dass für die Mitarbeiter im Unternehmen Kommunikation einen hohen Stellenwert hat.



			gehen auf einen Workshop. Und versuchen in einem erweiterten Führungskreis, gecoacht von einem Professionisten ein Thema zu behandeln.“ (Int. 6, Z. 324-327)	
Zieldimensionen der Integration	Inhaltliche Integration	Alle Äußerungen, die eine inhaltliche Integration belegen.	<p>„ich lass es vorleben durch die Geschäftsführung, durch Statements, durch das Verhalten von Mitarbeitern“ (Int. 5, Z. 95-96)</p> <p>„wenn ich die Unternehmenswerte, Ziele und Prinzipien darstellen will, dann mach ich das über eine Imagebroschüre“ (Int. 5, Z. 93- 95)</p> <p>„das, was sich die Kunst ausdenkt wiederum an die Kommunikationsziele so zu adaptieren, dass trotzdem dabei was rausschaut“ (Int. 4, Z. 115-117)</p> <p>„Werbemittel müssen so gestaltet werden, dass sie auch dementsprechend das erreichen, was wir wollen“ (Int. 3, Z. 118-119)</p> <p>„Ich denke auf jeden Fall,</p>	Kodiert wird alles, was einen in Bezug auf die Ziele, inhaltlich und thematisch abgestimmten Einsatz der Kommunikationsmittel und – instrumente belegt.

			dass das auf die Ziele ausgerichtet wird.“ (Int. 2, Z. 49)	
Zieldimensionen der Integration	Formale Integration	Alle Äußerungen, die eine formale Integration belegen.	<p>„Also es gibt vom CI her das Logo. Wir haben eine hausinterne Schrift. Und wir haben mit der Kampagne auch eine Definition, dass wir die Schiene mehrere Jahre fahren“ (Int. 3, Z. 139-140)</p> <p>„Wir haben ein Logo, wir haben einen klar vorgegebenen Einsatz des Logos, wir haben Corporate Identity –Richtlinien.“ (Int. 5, Z. 101-102)</p>	Kodiert wird alles, was auf eine formale, gestalterische Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und –mittel zutrifft.
Zieldimensionen der Integration	Formale Integration: inkonsequente Umsetzung	Alle Äußerungen, die auf eine inkonsequente Einsetzung der formalen Gestaltungsprinzipien schließen lassen.	<p>„Auch dort muss man ganz klar sagen, sie werden größtenteils aber nicht immer befolgt.“ (Int. 5, Z. 102-103)</p> <p>„Also ich glaube, die Grundvorgabe ja. Aber E-Mailsignaturen zum Beispiel bestimmt nicht.“ (Int. 2 , Z. 61-62)</p> <p>„Aber, ob das Logo jetzt zwei cm weiter oben ist oder weiter unten ist - das ist relativ egal.“ (Int. 6, Z. 143-144)</p>	Kodiert wird alles, was auf eine inkonsequente und unregelmäßige Anwendung der formalen Gestaltungsprinzipien bei den Kommunikationsmitteln- und instrumenten zutrifft.

Zieldimensionen der Integration	Zeitliche Integration und Kontinuität	Alle Äußerungen, die eine zeitliche Integration belegen.	<p>„Also wir versuchen sowohl Printmedien als auch gleichzeitig Radiowerbung, als auch PR-Schiene zu fahren. Aber wir stimmen zum Beispiel auch die Sponsoren ab.“ (Int. 6, Z. 166-168)</p> <p>„Messe oder eine Aktion läuft, dass wir das parallel mit allen möglichen Ressourcen der jeweiligen Abteilungen unterstützen.“ (Int. 3, Z. 147-148)</p> <p>„Eine konzertante Aktion zieht in der Regel einen größeren Effekt mit sich, als tropfenweise verteilte Aktionen. Also ich bin lieber wenig und dann stark präsent als oft und dann schwach.“ (Int. 5, Z. 113-115)</p>	Kodiert wird alles, was auf eine zeitliche Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und –mittel zutrifft sowie, dass eine Kontinuität beim Einsatz berücksichtigt wird.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Flache Hierarchisierungsstrukturen	Alle Äußerungen, die eine schwache und flache Hierarchisierung bestätigen.	<p>„Im Prinzip sind wir sehr, sehr flach organisiert.“ (Int.6, Z. 179)</p> <p>„Dann muss ich mir das auch gefallen lassen, dass der Mitarbeiter mein Projektleiter ist.“ (Int. 6, Z. 202-203)</p>	Kodiert wird alles, was auf eine schwache und flache Hierarchisierungsstruktur im Unternehmen zutrifft.

<p>Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen</p>	<p>Schwache Regelungen der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse</p>	<p>Alle Äußerungen, die auf eine schwache Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen hindeuten.</p>	<p>„Nur ich muss nicht jedes Mal kaskadenartig vom Geschäftsführer bis zum Portier runter abwarten.“ (Int. 5, Z. 128-129)          „Es zeichnet unsere Unternehmung aber aus, dass wir nicht starr und unflexibel an formalen Vorgaben hängen, sondern, dass wir auch beweglich, schnelle Entscheidungen treffen können über den kurzen Dienstweg, die aber sehr wohl einer Struktur entsprechen.“ (Int. 5, Z. 125 – 127)</p>	<p>Kodiert wird alles, was auf eine schwache Regelung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen hindeutet.</p>
<p>Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen</p>	<p>De-Spezialisierung gemessen an der Anzahl der Kommunikationsfachabteilungen</p>	<p>Alle Äußerungen, die belegen, dass eine De-Spezialisierung der Kommunikationsfachabteilungen im Unternehmen vorliegt.</p>	<p>„Und die Abteilung Vertrieb und Kommunikation, die ja beide zum Marketing zählen, sind direkt der kaufmännischen Geschäftsführung unterstellt.“ (Int. 6, Z. 182-184)          „Was meine Abteilung betrifft und wahrscheinlich auch die Abteilung Vertrieb, also alles was die Marktkommunikation betrifft“ (Int. 5, Z. 24-26)</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass eine geringe Anzahl von Kommunikationsfachabteilungen im Unternehmen vorhanden ist und dass die Kommunikationsfachabteilungen und deren Aufgaben zusammengefasst sind.</p>

Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Existenz eines Kommunikationsmanagers	Alle Äußerungen, die für die Existenz einer Person im Unternehmen sprechen, die sämtliche Kommunikationsprozesse initiiert, kontrolliert, und die Verantwortung darüber trägt und somit die Anwesenheit eines Kommunikationsmanagers belegen.	Kein Beispiel.	Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass es im Unternehmen eine Person gibt, die sämtliche Kommunikationsprozesse initiiert, kontrolliert, und die Verantwortung darüber trägt.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Keine Existenz eines Kommunikationsmanagers	Alle Äußerungen, die belegen, dass es keine Person im Unternehmen gibt, die sämtliche Kommunikationsprozesse initiiert, kontrolliert, und die Verantwortung darüber trägt und somit die Abwesenheit eines Kommunikationsmanagers belegen.	„Also das machen sicher die Abteilungen für sich selber.“ (Int. 4, Z. 194) „Wäre ja schlimm, wenn man das alles kontrollieren würde.“ (Int. 2, Z. 113-114) „Das macht eigentlich jeder für sich.“ (Int. 3, Z. 237)	Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass es im Unternehmen keine Person gibt, die sämtliche Kommunikationsprozesse initiiert, kontrolliert, und die Verantwortung darüber trägt sowie die Gründe, die für diesen Umstand sprechen.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Initiierung von Teamarbeit	Alle Äußerungen, die eine Teamarbeit im Unternehmen belegen.	„Die schließen sich für dieses Projekt auf Zeit zusammen und gehen dann auseinander, wenn das Projekt beendet ist.“ (Int. 6, Z. 195-196) „Jedes Projekt, auch Aufgaben erfolgen im Team.“ (Int. 1, Z. 200) „Was aber durchaus Sinn macht, weil man die Leute	Kodiert wird alles, was die Zusammenarbeit in Teams im Unternehmen bestätigt. Auch werden jene Hinweise kodiert, die etwas über die Teamformation (Bsp: Projektteams, Kollegialmodell, linking pin usw.) aussagen. Auch die Bedeutung der Teams für die Arbeit im Unternehmen

			nun auch mal quer-schräg zusammennimmt.“ (Int. 4, Z. 248-249)	soll kodiert werden.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Formalisierung der Informations- und Abstimmungsprozesse	Alle Äußerungen, die eine Formalisierung der Informations- und Abstimmungsprozesse bestätigen.	<p>„Also in meinem Bereich gibt es ein Internes Kontrollsystem. Ich muss jedes Jahr viele der Prozesse, die gerade in den Bereich reinfallen, wer mit wem was abstimmen muss und wer auch für was verantwortlich ist, schriftlich festhalten.“ (Int. 3, Z. 281-283)</p> <p>„dass ich meinen Abteilungsleiter um gewisse Sachen fragen muss, er wiederum seinen Vorgesetzten, sprich in diesem Fall Michael Diem, um Erlaubnis fragen muss. Auch er bei gewissen Sachen beim Präsident und beim Präsidium, beim Stiftungsrat nachfragen muss. Also da hat man die klassische Einteilung“ (Int. 4, Z. 256-260)</p>	Kodiert wird alles, was eine strikte Festsetzung und Regelung der Informationsprozesse und Abstimmungsprozesse bestätigt.

Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Keine Formalisierung der Informations- und Abstimmungsprozesse	Alle Äußerungen, die eine Formalisierung der Informations- und Abstimmungsprozesse widerlegen.	„Das ist schon geregelt, aber es gibt dafür kein To-Do-Blatt oder keine Vorgabe, die schriftlich festgehalten ist.“ (Int. 2, Z. 135-136) „Aber das ist immer nur bei Großprojekten, wie beim James Bond. Und dort wo Routinehierarchien sind, also nicht Hierarchien, sondern Zuständigkeiten, braucht man es nicht festzulegen.“ (Int. 1, Z. 213-215)	Kodiert wird alles, was eine strikte Festsetzung und Regelung der Informationsprozesse und Abstimmungsprozesse widerlegt.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Existenz einer Matrixorganisation	Alle Äußerungen, die belegen, dass im Unternehmen eine Matrixorganisation besteht.	Kein Beispiel.	Kodiert wird alles, was daraufhin deutet, dass im Unternehmen eine Matrixorganisation besteht.
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Keine Existenz einer Matrixorganisation	Alle Äußerungen, die belegen, dass im Unternehmen keine Matrixorganisation besteht.	„Wenn Sie den Malik anschauen, dann sagt der, eine Matrix ist zu wenig.“ (Int. 1, Z. 58-59) „Es ist auch keine Matrix da.“ (Int. 1, Z. 193) „die Lösungsmöglichkeiten kreisen miteinander. Und das System, also der Gesamtorganismus Bregenzer Festspiele hat sehr wohl den Überblick, kann aber jederzeit	Kodiert wird alles, was daraufhin deutet, dass im Unternehmen keine Matrixorganisation besteht. Weiters wird alles kodiert, was auf eine alternative Organisationsstruktur schließen lässt.

			<p>Stopp sagen.“ (Int. 1, Z. 194-196)</p> <p>„Sondern jede Einheit, auch die Haustechnik unten, hat eine gewisse Kommunikationsabteilung, hat alle Strukturen eines ganzen Unternehmens, macht eine Budgetierung etc. Nur machen die manche Dinge vielleicht im kleineren Rahmen.“ (Int. 1, Z. 59-61)</p>	
Strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen	Geringe Anzahl an eingebundenen Kommunikationsagenturen	Alle Äußerungen, die eine geringe Anzahl der eingebundenen Kommunikationsagenturen bestätigen.	<p>„Wir haben zwei Agenturen, die uns konkret in der Pressearbeit unterstützen. Eine auch in der PR-Arbeit und eine Agentur, die sich vor allem um Grafik und Gestaltung kümmert.“ (Int. 5, Z. 139-141)</p> <p>„Und dadurch haben wir immer eine kleine Anzahl an Externen.“ (Int. 6, Z. 247-248)</p>	Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass im Unternehmen nur wenige externe Kommunikationsagenturen mitarbeiten.
Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen	Existenz und Verpflichtung eines Kommunikationsstils	Alle Äußerungen, die belegen, dass im Unternehmen ein bestimmter Kommunikationsstil vorliegt und die Mitarbeiter zu diesem auch verpflichtet sind.	„ist das Telefon, das wichtigste Kommunikationsmittel. Der schnelle Griff zum Hörer, die hohe Servicebereitschaft. Und	Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass im Unternehmen ein bestimmter Kommunikationsstil herrscht. Es werden auch Hinweise



			<p>die schnelle Auskunft, für die er vielleicht bei Google drei Minuten braucht, macht er am Hörer in drei Sekunden bei uns.“ (Int. 5, Z. 224-227)</p> <p>„Natürlich kommunizieren wir immer den Vor- und Zunamen. Was wir gar nicht machen, ist den akademischen Grad zu kommunizieren, sondern rein die Funktion im Haus.“ (Int. 3, Z. 310 -312)</p> <p>„Also unser Grundprinzip ist Journalisten soviel wie möglich, freundlich Informationen zu geben und soviel Hilfe zu leisten bei ihrer Arbeit wie möglich.“ (Int. 4, Z. 291 – 292)</p> <p>„Also ich glaube selber überlassen wird das nicht, weil eine gewisse Kommunikationskultur einfach vorhanden ist.“ (Int. 1, Z. 224-225)</p>	<p>kodiert, die belegen, dass die Mitarbeiter verpflichtet sind diesen Kommunikationsstil anzuwenden.</p>
Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen	Keine Existenz und keine Verpflichtung eines Kommunikationsstils	Alle Äußerungen, die belegen, dass im Unternehmen kein bestimmter Kommunikationsstil vorliegt und die Mitarbeiter zu diesem auch nicht verpflichtet	„Also es gibt keine Checklisten. Es gibt schon ein Muster, ein Archetyp. Der Icebreaker ist immer die Kunst und dann versucht man	Kodiert wird alles, das darauf hindeutet, dass im Unternehmen kein bestimmter Kommunikationsstil vorhanden ist und somit natürlich auch

		sind.	diese Kunst zu instrumentalisieren.“ (Int. 6, Z. 305-307) „Es gibt keine ausgesprochene oder ausgeschriebene Regularien“ (Int. 6, Z. 288) „Aber das sind Sachen, von denen ich glaube, dass man sie nicht komplett vorschreiben kann.“ (Int. 2, Z. 141-142)	keine Verpflichtung zur Einhaltung besteht.
Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen	Involvierung aller Mitarbeiter bei Planung und Konzeptionierung	Alle Äußerungen, die darauf eingehen, wer bei Planung und Konzeptionierung im Unternehmen anwesend ist und mitreden darf.	„Nein nicht alle. Also eigentlich alle Abteilungsleiter. Ich persönlich bin nirgendwo dabei.“ (Int. 4, Z. 218-219) „Also das Leading Team, wann die kommen, müssen ja wir als Auftraggeber Vorgaben machen.“ (Int. 1, Z. 276- 277) „Wenn du in ein Projekt involviert bist und eine Besprechung stattfindet, dann bist du zwangsläufig informiert.“ (Int. 5, Z. 236-237)	Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, wer im Unternehmen bei Besprechungen und Konferenzen anwesend ist und mitreden darf.

<p>Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen</p>	<p>Hoher Informationsstand der Mitarbeiter</p>	<p>Alle Äußerungen, die darauf eingehen, wie sehr die Mitarbeiter untereinander informiert werden.</p>	<p>„Also ich sag mal, jeder der will, wird über alles informiert. Ansonsten sind dort die beteiligten Personen selbst informiert.“ (Int. 5, Z. 235-236)          „Wir versuchen, dass jeder ausreichend viel informiert wird. Weil Information kann ja auch zum Ballast werden.“ (Int. 1, Z. 290 – 291)          „Axel uns (a) das Protokoll weiterschickt und (b) sich aber auch selbst mit uns zusammensetzt und uns sagt, was besprochen worden ist.“ (Int. 4, Z. 224 -226)</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, wie sehr die Mitarbeiter im Unternehmen untereinander informiert werden.</p>
<p>Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen</p>	<p>Hohe Koordinations- und Kooperationsbereitschaft</p>	<p>Alle Äußerungen, die darauf eingehen, dass bei den Mitarbeitern im Unternehmen Kooperations- und Koordinationsbereitschaft gegeben und notwendig ist.</p>	<p>„Bei uns kann keiner leben, wenn ich nicht mit allen zusammenarbeite.“ (Int. 3, Z. 343-344)          „Aber wir sind uns bewusst, dass hier eine interne Organisation hineingebracht werden soll, damit, wenn der eine ausfällt, der andere das machen kann.“ (Int. 6, Z. 211-213)          „Ganz stark abhängig von der Aufgabenstellung, von den</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass im Unternehmen Kooperations- und Koordinationsbereitschaft vorhanden und wichtig ist. Aber es werden auch jene Aussagen kodiert, die zeigen, dass die Koordinations- und Kooperationsbereitschaft im Unternehmen nicht immer gegeben ist.</p>

			beteiligten Personen und vor der Geschichte ihrer Zusammenarbeit im Unternehmen.“ (Int. 5, Z. 246-247)	
Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen	Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen	Alle Äußerungen, die darauf schließen lassen, dass in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen die integrierte Unternehmenskommunikation thematisiert wird.	Kein Beispiel.	Kodiert wird alles, was darauf hinweist, dass in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen die Unternehmensziele und –grundsätze erwähnt werden und somit auf die integrierte Unternehmenskommunikation eingegangen wird.
Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen	Keine Berücksichtigung integrierter Unternehmenskommunikation in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen	Alle Äußerungen, die darauf schließen lassen, dass in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen die integrierte Unternehmenskommunikation nicht thematisiert wird.	„Ich glaube es ist sehr schwierig für so einen Betrieb gemeinschaftliche Ziele zu formulieren. In meinem Bereich sind das sehr stark betriebswirtschaftliche Ziele. So hat das jede Abteilung auch selber zu kommunizieren.“ (Int. 3, Z. 364-367) „Also ich kann in einer Stellenanzeige nicht die Unternehmensphilosophie beschreiben, aber sicher kundtun, dass wir ein	Kodiert wird alles, was darauf hinweist, dass in Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen die Unternehmensziele und –grundsätze nicht erwähnt werden und somit auf die integrierte Unternehmenskommunikation nicht eingegangen wird. Auch die Gründe für dieses Vorgehen werden kodiert.

			<p>Unternehmen mit Qualitätsanspruch sind und die und die Vorstellung haben.“ (Int. 5, Z. 261-263)</p> <p>„Da geht es vielmehr um ein Stellenprofil, also was verlangt wird. Aber da steht jetzt nicht drinnen, wie man jetzt die Festspiele zu kommunizieren hat.“ (Int. 4, Z. 318-319)</p>	
<p>Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen</p>	<p>Berücksichtigung der Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten für einen integrierten Einsatz</p>	<p>Alle Äußerungen, die zeigen, dass die Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten und –mitteln beim Einsatz berücksichtigt werden.</p>	<p>„Also ich mache nicht allein einen Flyer für ein Orchesterkonzert, sondern darüber wird gemeinsam gesprochen und auch die Erfahrungen der Wirkungen und Reaktionen miteinbezogen.“ (Int. 3, Z. 386-388)</p> <p>„Darauf schauen wir, weil wir wissen, was wie wirkt.“ (Int. 4, Z. 325)</p> <p>„Das heisst, natürlich versuchen wir einen Kreislauf zu betrachten, also welche Aktion, welche Leistung hat welchen Effekt und zu welchen Kosten.“ (Int. 5, Z. 278-279)</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass die Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten – und mitteln beim Einsatz beachtet und berücksichtigt werden.</p>

<p>Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen</p>	<p>Keine Berücksichtigung der Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten für einen integrierten Einsatz</p>	<p>Alle Äußerungen, die zeigen, dass die Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten und –mitteln beim Einsatz nicht berücksichtigt werden.</p>	<p>Kein Beispiel.</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hindeutet, dass die Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten – und mitteln beim Einsatz nicht beachtet und berücksichtigt werden.</p>
<p>Realisierung integrierter Kommunikation in Kommunikationshandlungen</p>	<p>Koordination mit externen Kommunikationsagenturen</p>	<p>Alle Äußerungen, die darauf schließen lassen, dass eine Koordination und Abstimmung mit externen Kommunikationsagenturen vorhanden ist und wie diese Zusammenarbeit aussieht.</p>	<p>„Externe Partner müssen das Wieso verstehen, erst dann können sie auch schlüssig im Sinne einer PR-Strategie arbeiten.“ (Int. 5, Z. 147-148)          „Und es gibt große Entscheidungen, wie zum Beispiel ob man eine neue Werbelinie fährt und da werden die Entscheidungen zusammengetroffen.“ (Int. 3, Z. 212-214)          „Aber wir decken vor allem mit externen Kommunikationsagenturen die Spitzen ab.“ (Int. 6, Z. 243-244)</p>	<p>Kodiert wird alles, was darauf hinweist, dass eine Absprache, ein Informationsfluss und eine Abstimmung des Unternehmens mit den Kommunikationsagenturen stattfindet, wie diese Prozesse ablaufen und wie wichtig die Abstimmung mit den Agenturen im Unternehmen ist.</p>

## Interviewanschreiben

Wien, am 23. 01.09

Sehr geehrte Damen und Herren!

Mein Name ist Friederike Götze und ich studiere Publizistik- und Kommunikationswissenschaft in Wien.

Momentan schreibe ich an meiner Magisterarbeit mit dem Thema „Möglichkeiten und Grenzen integrierter Kommunikation“. Als praktisches Beispiel werden dafür die Bregenzer Festspiele – zu welchen ich aufgrund mehrerer Ferialpraktiken einen besonderen Bezug vorweisen kann - herangezogen.

Aus diesem Grund führe ich Interviews durch, um die Integration der Unternehmenskommunikation der Bregenzer Festspiele sowie die Kommunikationsabläufe und Koordinationen im Unternehmen empirisch zu überprüfen. Die Interviewfragen beziehen sich auf den Zeitraum Juli 2006 (ein Jahr vor der Premiere der Oper *Tosca*) bis August 2007 (Ende der Opernvorstellungen).

Für die Interviews biete ich Ihnen den 20. und den 23. 02. 2009 als Termin an. Ein Interview wird etwa 30 Minuten dauern. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie an einem der beiden Tage Zeit finden könnten.

Zur entsprechenden Terminvereinbarung und für weitere Fragen stehe ich Ihnen sehr gerne unter meiner E-Mailadresse: [rike\\_goetze@hotmail.com](mailto:rike_goetze@hotmail.com) oder unter der Telefonnummer: 0650/3437311 zur Verfügung.

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung im Voraus und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Friederike Götze

## 1 Interview Nr. 1 (Abk.: N.1.)

2 Interviewerin: Friederike Götze (Abk.: F.G.)

3

4 F.G.: Würden Sie sagen, dass die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung auf die  
5 Zielgruppen sowie die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsmittel und -  
6 instrumente – von Pressekonferenzen, Betriebsversammlungen bis zu Gesprächen mit  
7 Kunden -, dass diese drei Punkte aufeinander abgestimmt werden? Also immer im Bezug  
8 auf die Ziele, dass das schlüssig ist?

9

10 N.1.: Ich würde sagen, im Grobkonzept ist es schlüssig, weil wir das  
11 Steuerungsinstrument haben, das ARTEFAX. Sprich, es ist einmal ganz klar, welche  
12 Veranstaltung wo ist. Und alle anderen handeln nur, wenn das Künstlerische Betriebsbüro  
13 aus der Sicht der Festspiele den Raum freigegeben hat, die Fläche freigegeben hat. Und da  
14 gibt es auch Flächen, die heißen „Outdoor“. Sprich, wenn eine Pressekonferenz woanders  
15 ist – das wird im Rahmen des Produktionsprozesses pro Tag über den Tagesprobenplan,  
16 pro Woche über Wochenprobenplan über eine weite Vorausplanung im Artefax und über  
17 die Dispo über Jahre im Vorhinein geplant. Und da fährt quer hinein die Presse und  
18 Kommunikationsabteilung, da fährt quer hinein der Vertrieb, Ticket Center. Und dort  
19 haben wir stabilisierende Besprechungen von unten nach oben, vor Ort kurz Gespräche.  
20 Der Tagesplan hat eine Deadline. Es gibt eine Wochenplanbesprechung, die weit über die  
21 Technik hinausgeht, was eigentlich eine Produktionsbesprechung ist. Und es gibt im  
22 Rahmen der Festspiele öfters Mal einen Jour Fix. Ich würde nicht sagen, dass der  
23 monatlich ist, aber ich sag einmal alle vier bis sechs Wochen. Es gibt alle ein bis zwei  
24 Jahre ein Workshop, in dem die Eckmitarbeiter miteinander kommunizieren. Und  
25 zusätzlich gibt es zu den Produktionen eigene Zuständigkeiten. Wobei man sagen muss,  
26 dass das immer verbesserungswürdig ist. Wir haben nach dem Zeitraum der 1. Tosca einen  
27 Produktionsleiter für die Oper bekommen, der aber in Wirklichkeit nur mengenmäßig  
28 abfangt. Die Rolle war vorher durchs KBB abgedeckt.

29

30 F.G.: Gibt es Grundsätze und Prinzipien in Bezug auf Kommunikationsinhalte – also was  
31 Sie nach außen hin sagen, welche Botschaften – gibt es da Prinzipien und Grundsätze, die  
32 von der Unternehmensleitung festgesetzt sind?

33

34 N.1.: Aus meiner Sicht ist Axel Renner die Person. Das kann man an dem messen: wenn  
35 ich einen unvorhergesehenen Vorfall im Betrieb habe, sei es, dass irgendwo bei uns ein  
36 Teil umgefallen ist, das muss gar kein Personenschaden sein. Aber wenn irgendetwas ist,  
37 was eine Kommunikation nach außen auslösen könnte, weil ein Mitarbeiter darüber  
38 erzählt, weil man es auf der Seebühne sieht. Oder, dass zum Beispiel unsere Tosca-Wand  
39 bei der Probe nicht funktioniert und der Regisseur schon damisch ist. Dann werde ich  
40 immer die Presseabteilung einbinden. Und es gibt ganz klar abgesprochene Regeln:  
41 Geschäftsleitung einbinden, Presseabteilung. Aber erst bitte die Presseabteilung, damit  
42 schon einmal kanalisiert wird. Wenn ich einen Anruf von einem Journalisten erhalte, wo  
43 ich mich nicht genau auskenne, dann sage ich ihm, dass ich ihn in fünf Minuten zurückrufe  
44 und informiere mich, was Stand der Sache ist. Heisst aber nicht, dass wir einen  
45 Maulkorberlass oder irgendetwas haben. Nur ich reflektiere auch auf das, dass ich sage, ich  
46 möchte innerhalb der Technik die Meinung bilden dürfen. Also auch Axel Renner geht  
47 nicht vor, und gibt etwas nach außen, ohne dass irgendein Stellvertretender einbezogen  
48 war.

49



50 F.G.: Ist dieses Vorgehen schriftlich verankert?

51

52 N.1.: Vielleicht hat Axel Renner das irgendwo schriftlich stehen. Aber unser Unternehmen  
53 hat sich die letzten 25 Jahre aufbauend auf dem, was vorher die Leute schon entwickelt  
54 haben, so rasant entwickelt, dass wir das einfach abgesprochen haben und so machen. Das  
55 ist ein Geben und Nehmen. Wenn ich die Presseabteilung höflich – unter  
56 Anführungszeichen – behandle, dann behandeln die mich auch ordentlich. Aber ich bin  
57 eine Führungskraft und muss natürlich innerhalb der Abteilung wieder genauso denken wie  
58 ein gesamter Betrieb. Wenn Sie den Malik anschauen, dann sagt der, eine Matrix ist zu  
59 wenig. Sondern jede Einheit, auch die Haustechnik unten, hat eine gewisse  
60 Kommunikationsabteilung, hat alle Strukturen eines ganzen Unternehmens, macht eine  
61 Budgetierung etc. Nur machen die manche Dinge vielleicht im kleineren Rahmen. Das  
62 heisst, es muss alles immer wieder da sein. Das ist so, wie wenn ein Finger da ist, dann  
63 muss ein ganzer Körper auch wieder da sein.

64

65 F.G.: Wie wichtig ist Ihnen die Kommunikation mit den Mitarbeitern Ihrer Abteilung?

66

67 N.1.: Ja, die ist absolut wichtig, weil ich mich eigentlich wie ein Mediator verhalte. Die  
68 Mitarbeiter machen es und ich versuche Gespräche auszulösen oder versuche, wenn ich  
69 merke, dass Fragen nicht richtig zueinander gestellt werden, eine Situation herbeizuführen,  
70 dass die Mitarbeiter die Fragen zueinander stellen. Ich bin Kommunikator.

71

72 F.G.: Und die Kommunikation mit den Mitarbeitern des ganzen Unternehmens – gibt es da  
73 Abteilungen, mit denen Sie weniger kommunizieren aus bestimmten Gründen?

74

75 N.1.: Ja, das gibt es aus sachlichen Gründen. Weil ich das Prinzip habe, wenn ich mit  
76 einem eine Bergtour mache, muss ich noch lange nicht mit ihm ein Bier trinken gehen.  
77 Sprich auch – ich sag einmal – mit meinem größten Feind, aber das ist nicht das Thema.  
78 Aber wenn ich mit jemanden persönlich nicht so kann, dann werde ich mich  
79 wahrscheinlich verstärkt bemühen, dass ich dort die Kommunikation aufrecht behalte.  
80 Genauso mache ich das mit einem Bühnenbild, das mir vielleicht nicht so gut gefällt. Da  
81 arbeite ich verstärkter, weil dort, wo ich gut kann, bin ich dazu geneigt, dass ich zu viel  
82 mache.

83

84 F.G.: Lassen Sie uns noch mal kurz auf die Zielgruppen zu sprechen kommen, also alles  
85 was extern betrifft: dass da die Kommunikation mit den Unternehmensgrundsätzen  
86 zusammenpasst - inwiefern gelingt Ihnen das?

87

88 N.1.: Ja, Kommunikation ist immer eine Gegenseitigkeit. Sprich, wenn ich vom David  
89 Pountney (Anmerkung: Intendant der Bregenzer Festspiele) was erfahre, darf er von mir  
90 erwarten, dass ich das gefiltert, in richtigen Portionen den Mitarbeitern nahe bringe. Dass  
91 David Pountney eigentlich je nach Information dies beim Mitarbeiter vorfindet.  
92 Gleichzeitig kann der Mitarbeiter erwarten, dass ich in richtigen Portionen David Pountney  
93 signalisiere, dass ihm das Stück gefällt. Aber vielleicht auch, dass David Pountney dem  
94 Mitarbeiter nicht immer das Gefühl gibt, dass er wichtig ist. David Pountney passiert das  
95 vielleicht unabsichtlich. Aber wichtig ist die Filterwirkung. Jeder Vorstand, jeder  
96 Vorarbeiter, jeder Direktor muss schauen, dass die Menschen Vertrauen haben können.  
97 Und ich habe sogar die Spielregeln in der Mannschaft, dass die Mitarbeiter signalisieren,  
98 es gibt Situationen, zum Beispiel Alkoholproblem in dem und dem Bereich, aber ich

99 brauche mich nicht darum kümmern. Die Information ist deswegen da, weil wenn mich  
100 jemand anspricht, wie der kaufmännische Direktor und sagt, da ist ein Alkoholproblem,  
101 dann kann ich reagieren. Dass ich weiß, es gibt eines, aber ich muss zurückfragen, weil es  
102 aus der Sicht der Mitarbeiter noch nicht so stark ist, dass ich es wissen muss. Dadurch ist  
103 genügend Intimität gegeben.

104

105 F.G.: Wenn wir jetzt zu den Kommunikationsinstrumenten und –mitteln wieder kommen,  
106 inwiefern wird darauf geachtet, dass diese Kommunikationsinstrumente- und mittel  
107 thematisch auf die Ziele abgestimmt werden?

108

109 N.1.: Da könnten wir sicher vieles besser machen. Da kämpfen wir mit zu langen, zu  
110 vielen Mails. Wir sind auf der einen Seite dran, dass wir seit drei bis vier Jahren sehr  
111 intensiv ein Betriebshandbuch aufbauen, in dem man viele Informationen finden kann –  
112 auch wenn man fremd ist. Zum Beispiel: es kommt ein Mitarbeiter. Er ist sein erster Tag  
113 hier, und auf dem Flachdach liegt zu viel Schnee drauf, kann er unter dem Stichwort  
114 „Schnee“ das nachsehen. Und da versuchen wir eine gewisse Systematisierung  
115 beziehungsweise, dass dort Informationen hinterlegt werden können. Dass man es dann  
116 bekommt, wenn man es braucht. Dann gibt es kein Overloading und gleichzeitig hat nicht  
117 jeder eine Systematik. Hinsichtlich Schriftstücken und mündlicher Kommunikation  
118 versucht man natürlich immer zielorientiert zu agieren. Wie schnell und wann muss ich es  
119 klarmachen und in welcher Weise. Aber Grundsatz ist sicher: mündlich einig sein,  
120 schriftlich stabilisieren.

121

122 F.G.: Okay. Nun, welche formalen Gestaltungsprinzipien gibt es bei den  
123 Kommunikationsmitteln und –instrumenten? Beispiel: Pressemappen, Flyern, aber auch E-  
124 Mails nach außen etc.? Gibt es da einheitliche?

125

126 N.1.: Also hinsichtlich Pressemappen kann ich nur ablesen, dass die Presseabteilung klare  
127 Festlegungen hat.

128 Aber auch wenn ich zu einer Pressekonferenz eingeladen werde, oder zu einer  
129 Presseführung oder irgendwelche Teile mache, werde ich immer ordentlich gebrieft, damit  
130 ich weiß, wie ich mich in dem Ganzen verhalten soll. Wobei ich nie das Gefühl gehabt  
131 habe, je – jetzt bin ich über 20 Jahre da – dass ich irgendwo meine eigene Meinung nicht  
132 sagen durfte. Es ist eine Frage, wie ich sie darstelle, aber es ist nicht so, dass ich einen  
133 Krampf gehabt habe – auch nicht bei schwierigen Themen.

134

135 F.G.: Und inwiefern werden die Kommunikationsinstrumente und –mittel zeitlich  
136 aufeinander abgestimmt? So, dass man etwa eine Fernsehwerbung mit einer Anzeige  
137 schaltet oder das Sponsoring gleichzeitig mit der Öffentlichkeitsarbeit timt.

138

139 N.1.: Das ist nun mein Außeneindruck zur Presseabteilung: die haben einen genauen  
140 Zeitplan, haben eine genaue Dramaturgie. Ich habe das Gefühl, so wie man in einer Oper  
141 eine Dramaturgie hat, haben wir eine genaue Dramaturgie welches Marketing, welche  
142 Mediakennwerte etc. Also aus meiner Sicht findet das sehr geplant statt.

143

144 F.G.: Haben Sie das Gefühl, dass dabei auch eine gewisse Kontinuität festzustellen ist?

145

146 N.1.: Den Eindruck habe ich sicher. Wobei wir bei Bildabgaben, bei Zwischenterminen  
147 oder bei bemerkenswerten Ereignissen keine Rücksicht nehmen, ob jemand das früher oder  
148 später macht.

149

150 F.G.: Gut. Sie haben vorhin schon kurz die Organisationsstrukturen angesprochen. Mich  
151 würde jetzt interessieren, wie sieht es mit Hierarchisierungsstrukturen, Weisungs- und  
152 Entscheidungsbefugnissen aus? Wie ist das gegliedert?

153

154 N.1.: Wenn man klare Verantwortlichkeiten hat, dann kann man auch  
155 bereichsübergreifend, vernetzt arbeiten. Sprich, jeder muss. Und das ist ziemlich klar  
156 geregelt, auch durch dass, das nicht jeder Pressearbeit macht. Ich stimme meine  
157 Pressearbeit mit der Presseabteilung ab. Wenn mich ein Journalist anruft, werde ich einmal  
158 aushören, warum der mich persönlich anruft. Wenn das rein zufällig ist, weil ich natürlich  
159 viele kenne und so weiter. Und wenn ich sehe, dass das ein normales Ziel ist, weil der  
160 irgendetwas berichten will, gehe ich aber trotzdem in die Presseabteilung zur Frau Karner  
161 oder zum Herrn Renner und sage, „Freunde, passt das in euer Ding oder ist da irgendetwas  
162 dahinter?“. Also ich stimme mich da ab. Weil ich kann dann ja immer noch Interviews so  
163 belanglos machen, dass der Journalist, wenn er – unter Anführungszeichen – ein  
164 feindliches Ziel hätte, das nicht erreicht.

165

166 F.G. Und gibt es Kommunikationsagenturen, die in die Unternehmungen miteingebunden  
167 sind – also Externe?

168

169 N.1.: Gibt es sicher. Wobei ich kann oft einmal nicht unterscheiden zwischen dem fixen  
170 Mitarbeiter, dem Zeitmitarbeiter und der Agentur. Weil ich das eigentlich gar nicht  
171 unterscheiden will. Weil meine Philosophie ist, dass wir ein großer Knoten in einem  
172 wesentlichen Netzwerk sind. Und Sie sind für mich – weil Sie einmal bei den Festspielen  
173 waren – immer in ihrem Leben Mitarbeiterin. Weil ich davon ausgehe, dass wir Sie so  
174 informieren müssen, dass wenn Sie eine Frage haben, dass Sie immer noch Handeln zum  
175 Guten der Festspiele. Also deswegen, wenn ich auf eine Person zugehe, frage ich mich  
176 nicht, wo der steht, sondern ich frage, welche Rolle hat ein Projekt.

177

178 F.G.: Gut. Wenn wir uns jetzt auf die Gespräche, auf die Vereinbarungen und  
179 Abstimmungen im Unternehmen konzentrieren, also zwischen den Mitarbeitern, aber auch  
180 jene nach außen hin, also mit den Kunden, Zielgruppen, Agenturen: würden Sie behaupten,  
181 dass es eine Person gibt, die sämtliche Kommunikationsprozesse kontrolliert, die  
182 Verantwortung für diese trägt, diese initiiert und die auch immer schaut, dass jeder  
183 informiert wird? Oder haben Sie das Gefühl, dass macht jede Abteilung für sich selbst?

184

185 N.1.: Ich glaube, dass das keiner ganz überblicken kann. Aber letztlich überblicken die  
186 Kommunikationsprozesse nach außen die Presseabteilung sehr gut und letztlich in  
187 Ansätzen auch der künstlerische Direktor und der kaufmännische Direktor. Der  
188 kaufmännische Direktor etwas mehr. In Ansätzen deswegen, weil er weiß, er hat den  
189 Prozess zu begleiten. Und er wird sich die Frage stellen, ob an allen Punkten Leute sitzen,  
190 die das richtig machen. Wenn ich schlechte Interviews geben würde, oder irgendetwas,  
191 dann würde wahrscheinlich die Presseabteilung oder irgendwer – oder spätestens bei einem  
192 Minusresultat würde jemand reagieren. Daher glaube ich, ist der Überblick da. Aber er ist  
193 nicht so da, dass er hierarchisch da ist. Es ist auch keine Matrix da. Sondern wie die  
194 Japaner sagen, die Lösungsmöglichkeiten kreisen miteinander. Und das System, also der

195 Gesamtorganismus Bregenzer Festspiele hat sehr wohl den Überblick, kann aber jederzeit  
196 Stopp sagen.

197

198 F.G.: Und arbeiten Sie auch öfters in Teams? Also zu bestimmten Projekten etwa?

199

200 N.1.: Jedes Projekt, auch Aufgaben erfolgen im Team. Wir legen ja immer fest in einer  
201 Besprechung, wer welche Aufgaben, welche Rolle bei der Sache hat. Ich bin in der Rolle  
202 so und so gedacht. Und ich selber, wenn ich zu einem Kick-Off-Gespräch für irgendetwas  
203 gehe, will ich mich ja meistens vorher schon informieren, was dort in etwa laufen wird.  
204 Weil dementsprechend hab ich unter Umständen Mitarbeiter unter Abruf, weil ich ja schon  
205 an die Teambildung denke, dass sich das wieder von mir löst, weil ich ja sonst schon die  
206 Sperrminorität bin.

207

208 F.G.: Wenn wir nun die Informations- und Abstimmungsprozesse beachten – also wer wen  
209 informiert und wer wen um Zustimmung bitten muss – inwiefern sind diese geregelt?

210

211 N.1.: Die sind aus meiner Sicht nur über die Verantwortlichkeit festgesetzt. Sind dann  
212 geregelt innerhalb von Projekten. Die Idealform vom Projekt ist, dass das folgende Projekt  
213 im Artefax festliegt, wer zuständig ist. Aber das ist immer nur bei Großprojekten, wie bei  
214 „James Bond“. Und dort wo Routinehierarchien sind, also nicht Hierarchien, sondern  
215 Zuständigkeiten, braucht man es nicht festzulegen. Aber es kommt zum Beispiel für eine  
216 Pressekonferenz, kommt eine E-Mail von jemand und dann weiß man schon, dass das die  
217 zuständige Person ist. Und meistens steht dann auch drinnen, wer was macht und wer laut  
218 Timetable wann reden muss usw. Und damit sind die Zuständigkeiten klar.

219

220 F.G.: Okay. Und gibt es im Unternehmen einen bestimmten Kommunikationsstil unter den  
221 Mitarbeitern? Das heisst, siezt man sich untereinander oder duzt man sich? Gibt es da  
222 Festlegungen oder wird das jedem selber überlassen?

223

224 N.1.: Also ich glaube selber überlassen wird das nicht, weil eine gewisse  
225 Kommunikationskultur einfach vorhanden ist. Wenn ein Neuer dazukommt, wird er sich in  
226 Maßen anpassen. Und da treten laufend unterschiedliche Stile aufeinander. Beispiel, ich  
227 bin mit den meisten Mitarbeitern per Sie. Wobei ich so ein herzliches Sie habe, dass wenn  
228 ich mit dem per Du wäre, wären wir wahrscheinlich beide irritiert. Das hat sich einfach  
229 geschichtlich entwickelt. Weil zum Beispiel der Herr Stöger und der Herr Diem sind per  
230 Du, Direktor Salzmann (Anmerkung: ehemaliger kaufmännischer Direktor) war mit den  
231 Meisten per Sie. Ob das unbedingt eine Generationsfrage ist, weiß ich nicht. Es kann auch  
232 sein, dass das aus der betrieblichen Entwicklung entstanden ist. Aber es gibt auch  
233 Mitarbeiter, mit denen ich per Du bin. Aber ich glaube schon, dass da der Frame of  
234 Reference, den unser Unternehmen ausstrahlt, ein wesentlicher Faktor ist. Und je nach den  
235 Opinion Leaders entwickelt sich das weiter. Wobei das ja nicht zwingend die Vorgesetzten  
236 sein müssen. Da findet sicher sehr viel in der Cafeteria und unter anderen  
237 meinungsbildenden Gruppen statt. Also, dass wir Skitage haben, eine Volleyballgruppe –  
238 es entwickelt sich immer was. Dass wir auch kommunikativ-bewusst, alle paar Monate  
239 irgendeine Zusammenkunft haben, eine Programmvorstellung oder eine Weihnachtsfeier  
240 etc.

241

242 F.G.: Und kommunizieren Sie mehr per E-Mail, telefonisch oder persönlich oder wie sieht  
243 das aus?

244

245 N.1.: Innerbetrieblich viel face-to-face über Meetings, über Telefon, und E-Mail auch.  
246 Aber wenn es heikel wird, immer face-to-face.

247

248 F.G.: Und wie kommunizieren Sie mit den Bezugsgruppen – also nach außen? Gibt es da  
249 einen bestimmten Kommunikationsstil?

250

251 N.1.: Den wählt zum Beispiel der Journalist, wie er es gerne hätte, und die Sachfrage. Aber  
252 ich komme recht gut zu Recht mit Telefoninterviews. Speziell wenn man mir davor drei  
253 Fragen schickt, aber auch meistens so. Aber ich glaube, dass ich am Telefon sehr bildhaft  
254 sprechen kann, dadurch ist es für einen Journalisten bei einem Telefoninterview leichter.  
255 Aber ich würde das dem Herrn Diem und dem Herrn Pountney genauso zuordnen.

256

257 F.G.: Wenn es jetzt darum geht, dass Strategien geplant werden, Maßnahmen formuliert  
258 und Budgetierungen besprochen werden – gibt es dazu immer Konferenzen oder läuft das  
259 oft auch spontan ab?

260

261 N.1.: Spontan nicht, weil wir haben zeitliche Meilensteine. Bei den Routinebudgets, sprich  
262 bei den strukturierten Budgets, die Fixkosten oder beim normalen Vorstellungsbetrieb,  
263 nehmen wir die Kennzahlen vom Vorjahr und informieren, wenn wir draufkommen, dass  
264 Abweichungen sein könnten. Da informieren wir aber durchaus auch über den Bereich  
265 hinaus. Wenn wir also im Kostümbereich merken, dann wollen es der Chor und das KBB  
266 sofort, sofern die das noch nicht wissen. Also das wird dann nachgesteuert. Und da sind  
267 wir aber schon wieder im Projekt. Und innerhalb der Projekte, bevor wir ein Meeting mit  
268 dem Leading Team haben, legen wir zueinander fest, welche Budgets wir haben. Und  
269 wenn man sieht, dass das nicht machbar ist, gibt es einen Dialog darüber. Ob der Dialog  
270 jetzt telefonisch, mündlich, jeder redet irgendwo mit jemand... Wenn sich das so klärt,  
271 freuen wir uns. Und wenn das nicht mehr machbar ist, dann setzen wir uns zusammen.

272

273 F.G.: Also das heisst aber schon, dass bei den Konferenzen immer das Leading Team  
274 anwesend ist?

275

276 N.1.: Also das Leading Team, wann die kommen, müssen ja wir als Auftraggeber  
277 Vorgaben machen. Dann macht einmal der Intendant gewisse Vorgaben. Erstens was für  
278 eine Gage er bekommt, ob er es überhaupt macht. Das Leading Team sagt, ich möchte mit  
279 dem Dirigenten zusammenarbeiten oder der Intendant sagt, ich möchte das. Also wenn das  
280 einmal so grob geklärt ist, dann frage ich nach der Arbeitsweise, wie das ablaufen soll.  
281 Wenn das soviel Proben gibt, kostet das soviel und so weiter. Wir machen klar, dass zum  
282 Beispiel die ersten zwanzig Proben auf der Bühne Haus mit nur markierter Dekoration sind  
283 und so weiter. So versuchen wir das. Bis wir uns einig sind über Kennzahlen und so weiter.  
284 Da gibt es dann natürlich auch Nachsteuerungsprozesse. Entweder gibt man mehr Geld  
285 hinein oder es gibt auch Prozesse, die billiger werden, als man geplant hat und so weiter.

286

287 F.G.: Und achten Sie darauf, dass alle Mitarbeiter dann über die Besprechungsergebnisse  
288 informiert werden? Haben Sie das Gefühl es werden alle informiert?

289

290 N.1.: Wir versuchen, dass jeder ausreichend viel informiert wird. Weil Information kann ja  
291 auch zum Ballast werden. Das ist auch bei Leading Teams: manche wollen die Kosten  
292 kennen, manche wollen es gar nicht kennen. Wir wollen ja eigentlich nur aufbereiten und

293 sie sollen selber entscheiden darüber, ob sie 20 goldene Sessel oder 20 Pflanzen auf der  
294 Bühne stehen haben. Das ist für uns – unter Anführungszeichen – egal. Wir wollen eben  
295 aufbereiten. Damit er weiß, was er für sein Geld erreicht. Und zu den Mitarbeitern: wenn  
296 ein Mitarbeiter die Information braucht, und er hat sie nicht bekommen, dann kann er sie  
297 jeder Zeit erfragen. Aber wir haben die Projektordner so weit offen, dass eigentlich, die,  
298 die es wissen müssen, oder wenn den jemand fragt, kann er nachschauen.

299

300 F.G.: Und wie würden Sie die Koordinations- und Kooperationsbereitschaft im  
301 Unternehmen unter den Mitarbeitern einschätzen?

302

303 N.1.: Zum Zeitpunkt der Tosca war diese sehr hoch, weil wir da in einer besonderen Lage  
304 waren, da das Haus nach einer Sanierung in Betrieb gesetzt wurde. Die  
305 Kooperationsbereitschaft ist meiner Meinung nach in unserem Betrieb sehr, sehr hoch,  
306 weil wir genügend Zeitmitarbeiter haben, dass sich auch die Fixmitarbeiter immer wieder  
307 neu einstellen müssen. Das heisst, wir schaffen immer wieder neue Projektstrukturen.  
308 Dadurch sind ganz wenig Routinen drin, die einfach vielleicht zur Verknöcherung führen  
309 oder so was. Aber ich sehe die große Chance bei einem Mitarbeiter, wenn er drei oder vier  
310 Wochen im Urlaub war. Und er am ersten Tag danach sieht, was wir für einen Blödsinn  
311 gemacht haben. Aber sie ist, glaube ich, im Vergleich zu anderen Betrieben sehr hoch.  
312 Aber, dass man sie immer wieder weiterentwickeln muss, ist klar, weil man ansonsten  
313 zurückfällt.

314

315 F.G.: Nehmen wir an es gibt im Unternehmen eine freie Stelle und es wird daraufhin eine  
316 Stellenausschreibung sowie -beschreibung geschrieben. Werden in dieser explizit die  
317 Grundsätze, die kommunikativen Ziele des Unternehmens und die Arbeitsvorgänge  
318 geschildert? Oder wird das erst im Vorstellungsgespräch angesprochen?

319

320 N.1.: Wir stellen in einer Annonce verkürzt dar, was wir wollen. Und da hat vorher ein  
321 Prozess stattgefunden zwischen allen wesentlichen Beteiligten des Umfeldes. Auch die  
322 kaufmännische Leitung und unter Umständen mit der Person, mit der man sehr stark  
323 zusammenarbeiten muss, damit man eindeutig unsere Dienstleistung – wir sind ja alle  
324 Dienstleister und Informationsträger – liefern können. Das heisst, wir haben ein ganz  
325 klares Bild, welcher Raum dieser Posten abdecken soll. Und die Annonce bringt das auch  
326 zum Vorschein. Und gleichzeitig machen wir es nicht so eng, dass es nur so sein kann.  
327 Weil ich glaube einfach, es gibt doch drei oder vier Bewerber, die alle gleich gut sind. Nur  
328 dann ist zu beurteilen, wer passt besser hinein. Weil wenn ich heute eine  
329 Handballmannschaft mache, oder eine Volleyballmannschaft, und ich muss einen neu  
330 besetzen, muss ich immer schauen, wie das Umfeld ist. Und wenn ich dann einen reinsetze,  
331 muss dafür das Umfeld was anderes mitmachen, als wie wenn ich einen anderen  
332 hineinsetze. Dieser Freiraum. Das ist auch wichtig, dass man das den Bewerbern speziell  
333 sagt, wenn sie sehr gut sind. Bei uns bekommen auch die Bewerber, zumindest im  
334 technischen Bereich, das weiß ich nicht, wie es im anderen Bereich ist, zumindest die  
335 letzten Fünf, Sechs bekommen ein Feedback, wenn sie nicht genommen werden.

336

337 F.G.: Gut. Dann zur letzten Frage. Kommunikationsinstrumente und –mittel haben ja  
338 unterschiedliche Wirkungen. Inwiefern wird das beim Einsatz berücksichtigt?

339

340 N.1.: Ja eigentlich, nachdem ich ja viel mit meinem Hausverstand mache, wird das total  
341 berücksichtigt. Für mich ist es so, in meiner bildhaften Denkweise, denke ich schon so, ist

342 das jetzt ein Brotmesser oder ein Glattstreicher. Aber das kommt ja auch von der  
343 Ausbildung her. Ich hab ja auch Sozialwirtschaftswissenschaften gemacht. Und bin für  
344 mich verwundert, was ich eigentlich schon in den 70er Jahren auf der  
345 Wirtschaftsuniversität im Bereich Soft-Kommunikation gelernt habe. Ich war eigentlich  
346 immer schon aus dem mechanistischen Weltbild draußen.

347

348 F.G.: Fein. Dann bedanke ich mich bei Ihnen recht herzlich.

## 1 Interview Nr.2

2  
3

4 F.G.: Inwiefern glaubst du, dass die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung auf  
5 die Zielgruppen und die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente  
6 aufeinander abgestimmt werden?

7  
8 N.2.: Ich glaube schon, dass das abgestimmt ist – hausintern. Ich mein es gibt sicherlich  
9 Verbesserungsbedarf. Gerade Mitarbeiterinformationen. Dass man gerade bei  
10 Pressekonferenzen anschließend die Mitarbeiter auch informiert. Und auf die Zielgruppen  
11 muss das natürlich auch abgestimmt sein. Das ist sicher abgestimmt.

12  
13 F.G.: Gibt es Grundsätze und Prinzipien in Bezug auf die Kommunikationshandlungen,  
14 also die Botschaften und Inhalte, die einzuhalten sind?

15  
16 N.2.: Das glaube ich nicht.

17  
18 F.G.: Und inwiefern ist dir das selber wichtig, dass du im Sinne der Unternehmenswerte  
19 kommunizierst?

20  
21 N.2.: Ich glaube, das machst du automatisch. Indem du, wenn du in diesem Haus bist und  
22 die Gangrichtung kennst, ohne, dass es fixe Regeln sind, ohne, dass es fix vorgeschrieben  
23 ist – das machst du automatisch. Aber wenn der Informationsfluss im Haus passt, dann  
24 gibst du das auch dementsprechend weiter. Das hängt alles voneinander ab.

25  
26 F.G.: Okay. Wie wichtig ist dir die Kommunikation mit den Mitarbeitern in der Abteilung?

27  
28 N.2.: Das ist ganz wesentlich. Weil gerade, wenn du die Abteilung von uns nimmst – wir  
29 sind ganz vorne. Also jeder Mitarbeiter, der bei uns in der Abteilung ist, hat den absoluten  
30 Kontakt nach Außen – in jeder Form. Ob das per Telefon ist oder an der Kassa oder wie  
31 auch immer. Darum ist das ganz wichtig.

32  
33 F.G.: Und wie sieht es mit der Kommunikation im ganzen Unternehmen aus? Gibt es  
34 Abteilungen, mit denen weniger kommuniziert wird?

35  
36 N.2.: Ja natürlich. Ganz klar. Also wir kommunizieren mit der Kommunikation, mit der  
37 Buchhaltung, weil wir Abrechnungssachen haben, mit der Geschäftsleitung. Also  
38 sicherlich wesentlich mehr als mit der Technik. Also das ist einfach aufgrund der  
39 Aufgabenstellung. Und dann kommt bei uns natürlich noch dazu, dass wir fast als eigenes  
40 Unternehmen im Haus gesehen werden können. Also jetzt einfach vom geografischen her.  
41 Wir müssen für uns funktionieren und es gibt viele Informationen, wo wir uns organisieren  
42 müssen, die du im oberen Stock einfach schon allein dadurch bekommst, in dem du im  
43 Gang läufst. Also ich denke, das macht schon was aus. Aber ganz logisch, mit denen mehr  
44 und mit denen weniger.

45  
46 F.G.: Wenn wir uns nun auf die Kommunikationsmittel und –instrumente konzentrieren,  
47 inwiefern wird darauf geachtet, dass diese thematisch, auf die Ziele abgestimmt werden?

48



49 N.2.: Ich denke auf jeden Fall, dass das auf die Ziele ausgerichtet wird. Bei uns im  
50 Speziellen: ich arbeite mit allen Werbemitteln. Und da wird schon darauf geachtet, dass die  
51 Fragen, Wünsche vom Kunden her – dass man probiert, das schon vorzuahnen und so in  
52 die Werbemittel logischerweise mit einbaut.

53

54 F.G.: Gibt es formale Gestaltungsprinzipien, die immer angewendet werden? Also die  
55 Kommunikationsinstrumente und –mittel betreffend.

56

57 N.2.: Also es gibt eine fixe Schrift, es gibt einen IC.

58

59 F.G.: Werden diese konsequent eingesetzt?

60

61 N.2.: Also ich glaube, die Grundvorgabe ja. Aber E-Mailsignaturen zum Beispiel bestimmt  
62 nicht.

63

64 F.G.: Inwiefern werden die Kommunikationsinstrumente und –mittel zeitlich aufeinander  
65 abgestimmt? Beispielsweise, dass man Public Relation gleichzeitig mit dem Sponsoring  
66 anwendet oder eine Fernsehwerbung mit einer Anzeige schaltet.

67

68 N.2.: Ich glaube schon, dass das abgestimmt wird. Also gerade in dem Bereich, in dem wir  
69 arbeiten. Werbemittel werden beispielsweise mit der Pressekonferenz abgestimmt. Aber  
70 gerade so Events mit Sponsoring und allem was dazugehört: das funktioniert, aber man  
71 könnte es hin und wieder verbessern.

72

73 F.G.: Wenn wir uns nun das gesamte Unternehmen anschauen: wie sieht es da aus mit  
74 Hierarchisierungsstrukturen, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, mit den  
75 Aufteilungen der Abteilungen – wie stark sind solche Strukturen geregelt?

76

77 N.2.: Ich glaube, nachdem das Unternehmen ja auf den Sommer spezialisiert ist und sich  
78 im Sommer alles komplett ändert, gibt es einfach diese Stammbesetzung. Also 30-35  
79 Personen, die fix hier arbeiten. Und ich glaube, da sind die Hierarchien schon ziemlich  
80 flach. Und das ist die Basis und da ringsum sind im Sommer fast 1600 Mitarbeiter.

81

82 F.G.: Gibt es externe Kommunikationsagenturen?

83

84 N.2.: Das gibt es schon. Aber das ist jetzt mehr im Kommunikationsbereich. Damit hat  
85 unsere Abteilung jetzt weniger zu tun. Aber es gibt natürlich welche.

86

87 F.G.: Wie laufen die Arbeitsprozesse mit denen ab? Oder haben die mit euch gar nichts zu  
88 tun?

89

90 N.2.: Doch, doch. Also wenn ich von meinem speziellen Werbemittel, dem Sales Package,  
91 ausgehe, dann gibt es da natürlich einen direkten Kontakt zu den Agenturen. Das ist eine  
92 Dreieckssache zwischen Agentur, Kommunikation, in dem Fall war das Andrea, und mit  
93 mir. Also da sind meine Ideen, genauso wie Andreas Ideen – und das wird mit der Agentur  
94 gemeinsam bearbeitet.

95

96 F.G.: Und inwieweit werden sie in Entscheidungen des Unternehmens eingebunden?  
97 Haben sie gewisse Entscheidungen vom Unternehmen sonst auch erfahren?

98

99 N.2.: Nachdem die Agenturen auch andere Sachen für uns machen, sind die in gewisse  
100 Entscheidungen genauso involviert.

101

102 F.G.: Wenn wir uns nun auf die Gespräche, Vereinbarungen, Abstimmungen unter den  
103 Mitarbeitern des Unternehmens, aber auch auf jene mit externen Ansprechpartnern, also  
104 Kunden, Journalisten, Agenturen, Sponsoren etc. konzentrieren: glaubst du, dass es im  
105 Unternehmen eine Person gibt, die sämtliche Kommunikationsprozesse initiiert,  
106 kontrolliert, dafür verantwortlich ist und darauf achtet, dass jeder informiert wird. Oder  
107 glaubst du, dass das jede Abteilung, jeder Mitarbeiter für sich selbst macht?

108

109 N.2.: Ich glaube, dass das gar nicht kontrollierbar ist. Ich meine, du kannst Vorgaben  
110 machen, natürlich. Aber es gibt so viele Kommunikationsprozesse in alle Richtungen -  
111 Kunden, Agenturen, Presse. Ich mein was auch immer, Mitarbeiter, Firmen, die für uns  
112 arbeiten. Also da glaub ich schon, dass jeder die Gangrichtung kennt und dass somit eine  
113 gewisse Eigenverantwortung gegeben ist. Wäre ja schlimm, wenn man das alles  
114 kontrollieren würde.

115

116 F.G.: Okay. Arbeitet ihr auch öfter in Teams?

117

118 N.2.: Ja natürlich. Ich mein unsere Abteilung ist eine Teamwork-Abteilung schlechthin.  
119 Das funktioniert sonst gar nicht.

120

121 F.G.: Mit anderen Abteilungen auch?

122

123 N.2.: Ja natürlich, klar.

124

125 F.G.: Ist das hilfreich?

126

127 N.2.: Das ist notwendig. Das ist gar nicht anders möglich. Ich mein stell dir mal vor,  
128 unsere Abteilung würde ohne Teamwork arbeiten – das würde nicht funktionieren. Wir  
129 haben im Sommer einfach Schichtbetrieb und wenn der eine nicht da ist, dann muss der  
130 andere wissen, was passiert. Also das ist bei uns mit Kommunikation verbunden.

131

132 F.G.: Gut. Inwieweit sind Informationsprozesse, also wer wen informiert, sowie  
133 Abstimmungsprozesse, wer wen um Zustimmung fragen muss, geregelt und formalisiert?

134

135 N.2.: Das ist schon geregelt, aber es gibt dafür kein To-Do-Blatt oder keine Vorgabe, die  
136 schriftlich festgehalten ist. Aber darüber ist man sich bewusst, wie das abläuft.

137

138 F.G.: Gibt es im Unternehmen einen bestimmten Kommunikationsstil?

139

140 N.2.: Ich glaube, dass es bei uns im Haus grundsätzlich einen sehr unkomplizierten  
141 Kommunikationsstil gibt. Der höflich ist – sollte sein. Aber das sind Sachen, von denen ich  
142 glaube, dass man sie nicht komplett vorschreiben kann. Das kleine 1x1 des guten  
143 Benehmens. Und egal, ob Sie oder Du, das muss stimmen. Und egal, ob nach innen oder  
144 außen. Ich glaube, gerade mit Kunden muss das stimmen.

145

146 F.G.: Okay. Das heisst, auch mit Kunden, Zielgruppen gibt es keinen festgelegten  
147 Kommunikationsstil?

148

149 N.2.: Nein. Ich glaube, dass man da fehl am Platz ist, wenn man nicht weiß, wie man mit  
150 Kunden spricht. Das würde nicht funktionieren. Und da hilft dann auch nicht, wenn man  
151 zig Telefonkurse macht und so Begrüßungsfloskeln kennt „Was kann ich für Sie tun“ etc.  
152 Das bringt nichts, wenn man das nicht gern macht oder wenn man nicht dahinter steht.

153

154 F.G.: Und wird im Unternehmen mehr mit E-Mail kommuniziert, telefonisch oder face-to-  
155 face?

156

157 N.2.: Also das ist wieder unterschiedlich. Also in der Abteilung, natürlich, da wird geredet.  
158 Das finde ich auch ganz wesentlich. Das wäre schlimm, wenn man das per E-Mail  
159 erledigen würde. Klar gibt es Informationen, die man schriftlich weitergibt, logisch. Dann  
160 von unserer Abteilung zu anderen Abteilungen aufgrund der Lage das Telefon,  
161 logischerweise, oder E-Mail. Und da kommt es wahrscheinlich oftmals zu kurz, dass man  
162 sich zusammensetzt.

163

164 F.G.: Okay. Wenn es nun darum geht, dass Budgetplanungen, Strategien, etc. besprochen  
165 werden, gibt es dazu immer Konferenzen oder läuft das eher im kleinen Rahmen ab?

166

167 N.2.: Ich glaube schon im kleinen Rahmen.

168

169 F.G.: Wenn es dann hin und wieder doch eine größere Konferenz gibt, wer nimmt an  
170 diesen Teil?

171

172 N.2.: Das ist meistens eine Sache, bei der die Abteilungsleiter teilnehmen und praktisch die  
173 Abteilungen repräsentieren – mit der Geschäftsführung.

174

175 F.G.: Und wer wird schlussendlich über die Besprechungsergebnisse informiert? Sind das  
176 alle Mitarbeiter?

177

178 N.2.: Ich glaube nicht, dass das immer notwendig ist, dass es alle sind. Aber die, die es  
179 betrifft sehr wohl.

180

181 F.G.: Wie schätzt du die Koordinations- und Kooperationsbereitschaft unter den  
182 Mitarbeiter ein?

183

184 N.2.: Gut. Ich glaube, jetzt zum Beispiel an der Tosca gesehen, die hat sehr gut  
185 funktioniert.

186

187 F.G.: Gut. Dann nehmen wir mal an, dass es eine freie Stelle im Unternehmen gibt.  
188 Inwiefern wird die Stellenausschreibung und -beschreibung auf die kommunikativen  
189 Unternehmensziele und -prinzipien ausgerichtet? Stehen diese sogar explizit drinnen?

190

191 N.2.: Ja, das glaube ich schon. Aber wahrscheinlich eher sehr allgemein.

192

193 F.G.: Und macht das jede Abteilung für sich, oder wird das mit der Unternehmensleitung  
194 abgesprochen?

195

196 N.2.: Nein, also das wird von uns vorgegeben, weil wir ja auch mit der Person  
197 zusammenarbeiten müssen. Das ist ganz klar. Das wird dann mit der Geschäftsleitung  
198 abgestimmt und dann nachher gibt es bei uns Vorgaben für Stellenbeschreibungen. Damit  
199 wir ein einheitliches Bild haben.

200

201 F.G.: Gut, dann kommen wir zur letzten Frage. Kommunikationsinstrumente und –mittel  
202 haben unterschiedliche Wirkungen, inwiefern werden diese beim Einsatz berücksichtigt?

203

204 N.2.: Kann man das so kontrollieren? Das ist die Frage, oder? Ich glaube, dass jede Form  
205 von Kommunikation falsch laufen kann. Es gibt sicherlich Regeln, die einfach da sind.  
206 Aber es kann mal eine E-Mail falsch verstanden werden, es kann eine Aussage genauso  
207 falsch interpretiert werden. Aber gerade darum ist Kommunikation doch notwendig. Dass,  
208 wenn einmal etwas falsch läuft, das wieder korrigiert werden kann.

209

210 F.G.: Okay. Vielen Dank, Sandra!

### 1 Interview Nr. 3

2

3 F.G.: Würdest du sagen, dass die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung der  
4 Zielgruppen sowie die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente  
5 aufeinander abgestimmt werden?

6

7 N.3.: Also dazu muss man sagen, dass in meinen Augen jedes Stück selber positioniert ist.  
8 Es gibt die Dachmarke Bregenzer Festspiele und nachher ist eigentlich jedes Stück und  
9 natürlich unser Flaggschiff das Spiel auf dem See. Und dann abgestuft die anderen Sachen.  
10 Ob jetzt da im Detail da alles aufeinander ausgerichtet ist, optimalst, zwischen den  
11 einzelnen Abteilungen... Ich glaube, dass sich da einiges getan hat. Ich glaube, dass wir  
12 heute weiter sind als vor zwei Jahren. Natürlich es gibt Sponsoreneinnahmen, es gibt  
13 Presenting-Sponsoren und so weiter, die sich auf gewisse Produktionen beziehen. Aber im  
14 Großen und Ganzen hat das jetzt mehr mit der Abteilung Vertrieb und Kommunikation zu  
15 tun. Und ich glaube, dass man da ein Schritt weitergegangen ist. Und gerade von Tosca 1  
16 zu Tosca 2 wurde ein Schritt gemacht, der sehr positiv ist. Aber schlussendlich glaube ich  
17 schon, dass das funktioniert. Ich glaube eher, dass die Schnittstelle irgendwo anders ist,  
18 eher zum künstlerischen Bereich. Wir sind ein stückweit von der Ausrichtung klar geregelt,  
19 nämlich dass wir uns je nach Größe, je nach Anzahl der Besucher, die wir brauchen,  
20 natürlich auch so unsere Budgets investieren. Diese kaufmännische Orientierung ist  
21 oftmals die Diskrepanz zur künstlerischen. Weil vielleicht ein Stück, wo 70 reinpassen,  
22 einfach einen riesigen Stellenwert bekommt, weil das die und die Person, den und den  
23 Inhalt hat oder Sonstiges.

24

25 F.G.: Und gibt es Grundsätze und Prinzipien wie Kommunikationshandlungen, also die  
26 Botschaften und Inhalte, formuliert werden sollen?

27

28 N.3.: Es werden auf jeden Fall bei uns solche Sachen diskutiert. Es wird eine Ziellinie  
29 vorgegeben. Es ist eine große Bandbreite drinnen. Es ist jetzt nicht so wie in einem  
30 anderen Haus, das ganz klare Kommunikationsrichtlinien hat. Aber es sind doch gewisse  
31 Dinge, die gemeinsam festgelegt werden. Mir fällt jetzt spontan ein, dass das ganze Haus  
32 bei der „West Side Story“ von einer Oper geredet hat und nicht von einem Musical. Oder  
33 dass wir sagen, es heisst König Roger und nicht Król Roger. Also es gibt durchaus  
34 gemeinsame Richtlinien, die wir definieren, dass das Haus im Großen und Ganzen  
35 möglichst einheitlich auftritt. Es ist aber auch auf der anderen Seite in vielen Bereichen  
36 natürlich eine riesige Grauzone, die Probleme mit sich bringt. Das ist kein Thema. Das  
37 sehe ich aber eher bei jenen Dingen, wie, nicht das was gesagt wird, weil das bei uns sehr  
38 kanalisiert ist. Es sind eben die zwei Abteilungen. Wir haben den Kundenkontakt, sie  
39 haben den Kontakt zu den Journalisten. Auf der anderen Seite sind natürlich andere  
40 Abteilungen bei der Weitergabe von Informationen aber auch Daten – ist es schon so, dass  
41 es da im Gegensatz zu anderen Häusern wahrscheinlich weniger vorgegeben ist. Also es  
42 gibt wahrscheinlich 400.000 Logoverversionen, die rumgeistern. Der eine schneidet vom  
43 Plakatmotiv einfach das weg. Jeder in seiner Präsentation, wenn er nach außen auftritt,  
44 macht ein wenig das, was er will. Also es gibt jetzt nicht, wie bei einem Konzern,  
45 Richtlinien, die besagen, das Logo muss immer so gesetzt werden, das Plakatmotiv darf  
46 nur querformatig, das muss immer im Verhältnis zu dem stehen und was weiß ich was  
47 alles. Also da macht jeder ein wenig das, was er will.

48

49 F.G.: Wie wichtig ist dir die Kommunikation mit den Mitarbeitern in der Abteilung?

50

51 N.3.: In meiner Abteilung ist es sehr wichtig. Also ich trenne das auch zwischen  
52 Basicinformationen, die mache ich immer schriftlich. Aus einem einfach Grund, denn wir  
53 sind eine Abteilung, wenn gewisse Informationen viel später bei jedem Ausläufer  
54 ankommen, dann kann ich im Sommer, wenn ich fast 20 Mitarbeiter habe... Wenn ich  
55 einfach nicht draufsetzen kann. Wenn ich am Abend die Jugendkarten rausnehme und das  
56 ist am nächsten Tag nicht transportiert an alle. Dann steht jemand draußen an der Kassa,  
57 verkauft Jugendkarten, obwohl wir das nicht mehr haben. Der kommt dann im Laufe des  
58 Buchungsprozesses erst drauf. Also wir haben im Gegensatz zu vielen anderen  
59 Abteilungen, weil einfach Millionen fließen, gewisse Standards, die wir einhalten müssen.  
60 Das wird schriftlich kommuniziert. Und dann gibt es bei uns eigentlich zwischen einander  
61 den Jour-Fixe, den wir pflegen, mehr oder weniger regelmäßig. Aber wir haben auch bei  
62 uns einen sehr offenen Umgang mit Informationen. Also es ist bei mir in der Abteilung so,  
63 dass meine Leute wissen sollen mit was für Kennzahlen wir arbeiten, also vom  
64 Kartenstand angefangen bis zur Dokumentation unserer täglichen Routinen, wie viele  
65 Anrufe haben wir bearbeitet. Und das nicht ins Detail gehend, welcher Mitarbeiter hat wie  
66 viel telefoniert. Sondern einfach, dass wir wissen, dass wir zum Beispiel letzte Woche  
67 5000 Anrufe gemacht oder dass 600 Rechnungen raus gegangen sind. Und da kann sich  
68 nachher sowieso jeder denken, wer was gemacht hat. Auf der anderen Seite wissen die  
69 Leute auch, wie viel los ist. Weil bei uns durchaus eine Spezialisierung da ist. Es ist nicht  
70 mehr ein Call-Center, sondern wir machen das Internet, das in der Zukunft gesteigert wird,  
71 es werden Messen betreut von Sandra und so weiter. Und wenn man es dort nicht schafft,  
72 dass die anderen auch sehen, dass Sandra auf einer Messe ist. Dann scheint das oft so, dass  
73 sie einfach schon wieder fehlt. Und es ist für einen Mitarbeiter auch nicht fein. Und da  
74 waren schon gewisse Barrieren die letzten paar Jahre. Weil einfach die Abteilung durch  
75 das, dass der Vertrieb dazugekommen ist, gewachsen ist. Aber das Ziel ist dort wieder den  
76 Schritt zu machen und zu sagen, dass ist nicht die Abteilung Vertrieb und Abteilung Ticket  
77 Center, sondern es ist gesamthaft der Vertrieb. Nach außen hin sind wir der  
78 Kartenvorverkauf und innen weiß jeder, welchen Bereich er macht.

79

80 F.G.: Okay. Und inwiefern ist die Kommunikation mit den anderen Mitarbeitern des  
81 Unternehmens? Gibt es Abteilungen, von denen du sagen würdest, dass du mit denen  
82 weniger kommunizierst?

83

84 N.3.: Also bei uns ist es so. Wir haben mit der Technik sehr wenig zu tun, weil wir ein  
85 stückweit sehr stark in das Marketing involviert sind. Wir sind direkt mit der  
86 Geschäftsführung verbunden. Das sind die wichtigen Dinge. Im Sommer temporär  
87 natürlich mit dem Publikumservice und die ganzen Sachen. Von der Technik her gibt es  
88 für uns Ansprechpartner, die definiert sind. Wobei das geht oft auch nur über mich, weil  
89 das einfach so Standardpunkte sind. Wie zum Beispiel wo draußen der Regietisch zu  
90 stehen hat. Und das muss alles schriftlich vereinbart werden. Weil dort ist es nachher im  
91 Sommer so, dass man nicht die Zeit dazu hat darüber zu diskutieren. Aber das ist alles sehr  
92 kanalisiert. Meine Leute haben daher weniger mit der Technik zu tun. Aber insgesamt ist  
93 es schon das gesamte Unternehmen – vom Portier angefangen bis zur Reinigungskraft. Die  
94 Leute kommen ja und kommunizieren alles uns. Darum kommunizieren wir auch so auf  
95 der kurzen Linie sehr viel mit den anderen Abteilungen. Aber mit der Technik  
96 wahrscheinlich am wenigsten.

97

98 F.G.: Inwiefern wird darauf geachtet, dass die Kommunikationsinstrumente und –mittel  
99 thematisch auf die Ziele des Unternehmens abgestimmt werden?

100

101 N.3.: Ich glaube, da ist ein großer Schritt passiert mit der neuen Linie. Ich glaube, dass sehr  
102 stark in einem Haus wie unserem, die Schwierigkeit ist, was ist ein Plakat. Ist es ein  
103 Verkaufsinstrument, ein Kommunikationsinstrument oder hat es einen künstlerischen  
104 Aspekt? Das war bei uns sehr lange rein aus der künstlerischen Sicht. Und da ist es darum  
105 gegangen, dass ein Intendant oder irgendein Mitarbeiter von ihm die inhaltlichen  
106 Schwerpunkte kommuniziert. Und der Grafiker nachher sich hinsetzt und etwas daraus  
107 baut. Ist von dem her eine Schwierigkeit, weil die Innen- und Außensicht oft eine andere  
108 ist. Und wenn wir von der „West Side Story“ reden, und wir spielen diese Oper, dann  
109 verkaufen wir gut, weil alle denken, dass es ein Musical ist. Dementsprechend muss das  
110 Plakat so ausgerichtet sein, dass es einen anderen Anspruch hat wie eine Hausoper. Und  
111 ich glaube, da ist die größte Schwierigkeit. Ich glaube schon, dass die zwei Abteilungen  
112 sehr gut wissen, was man machen muss – also die Abteilung Vertrieb und die Abteilung  
113 Kommunikation. Wir wissen, auf was die Leute ansprechen. Wir sehen sie, an den  
114 Bühnenbildern stehen. Wir sehen sie, aber auch vor den künstlerischen hochwertigen  
115 Plakaten vorbeilaufen, weil sie es nicht kapieren, weil der Anreiz fehlt. Und das ist ein  
116 wenig die Schwierigkeit oft das zu argumentieren und zu erklären. Das oftmals abgetan  
117 und gesagt wird, das Marketing, das will etwas Touristisches. Es ist nicht direkt etwas  
118 Touristisches, sondern die Werbemittel müssen so gestaltet werden, dass sie auch  
119 dementsprechend das erreichen, was wir wollen. Und wenn wir 200.000 Leute für etwas  
120 begeistern wollen, dann muss das einfach ein Eyecatcher sein. Und da gibt es verschiedene  
121 Möglichkeiten. Und ich glaube, dass da der große Schritt gemacht worden ist. Mit der  
122 neuen Agentur, mit den neuen Ausrichtungen. Wo man einfach sagt, die Dinge sind  
123 stimmig. Wir haben es geschafft den künstlerischen Anspruch, so dass das Programm als  
124 Gesamtprogramm präsentiert wird, darzustellen. Weil es einfach in der Folge funktioniert,  
125 die Plakate. Auf der anderen Seite haben wir es auch geschafft, dass der See von der  
126 Farbsprache und der Bildsprache her einfach so ist, dass das Plakat auffällt. Und nicht,  
127 dass es wie die vorherigen Kampagnen ist: wir transportierten auf einem grau-grünen-  
128 blauen Hintergrund - der eigentlich ein kalter November ist - kommunizierten wir das  
129 Spiel auf dem See, das eigentlich mit einem Sonnenuntergang verbunden wird. Und das  
130 haben wir jetzt geschafft, ohne dass es jetzt zu trivial wird und, dass jeder sagt, jetzt  
131 kommen die schon wieder mit dem Sonnenuntergang. Und das war damals also früher,  
132 gerade zur Tosca 1, die Schwierigkeit. Ein Plakat mit Playmobil-Figuren darauf. Von der  
133 künstlerischen Seite her war es ein super Bildspiel. Aber wir haben einfach eine Klientel  
134 von 55 bis 60.

135

136 F.G.: Und wenn wir gerade auf die Gestaltungsprinzipien kommen. Gibt es  
137 Regelmäßigkeiten und Festlegungen in der Anwendung?

138

139 N.3.: Ja. Also es gibt vom CI her das Logo. Wir haben eine hausinterne Schrift. Und wir  
140 haben mit der Kampagne auch eine Definition, dass wir die Schiene mehrere Jahre fahren.

141

142 F.G.: Und inwiefern schaut man, dass die Kommunikationsinstrumente und –mittel zeitlich  
143 aufeinander abgestimmt werden?

144

145 N.3.: Ich glaube, dass zum Beispiel bei Messen und so weiter, dass es da auf jeden Fall  
146 Abstimmungen gibt. Es ist auf der einen Seite sehr wichtig die Abstimmung, dass wenn

147 eine Messe oder eine Aktion läuft, dass wir das parallel mit allen möglichen Ressourcen  
148 der jeweiligen Abteilungen unterstützen. Da gibt es bei uns auch einen Jour-Fixe. Da sind  
149 die Geschäftsführung und die zwei Abteilungsleiter im Marketing anwesend. Wo einfach  
150 gesagt wird, was passiert in jeder Abteilung in der nächsten Woche und wie kann man  
151 darauf reagieren. Auf der anderen Seite ist sicher wichtig heutzutage die effizienteste  
152 Einsetzung von Mitteln zu erreichen. Und ich glaube, dort sind wir für einen Kulturbetrieb  
153 relativ weit. Weil wir bis 2003, oder so, einfach alle Werbemittel komplett über den Markt  
154 geworfen haben. Und das passiert bei uns nicht mehr. Zum einen ist unser Ziel zu schauen,  
155 dass die Kunden von uns informiert sind, dass sie einen leichten Zugang haben, auch zu  
156 Informationsmaterial. Und auf der anderen Seite lassen wir zeitlich gesteuert, abgestimmt  
157 Maßnahmen aufeinander laufen. Wie zum Beispiel jetzt im Herbst vor dem  
158 Weihnachtsgeschäft schicken wir den Prospekt an den großen Verteiler. Und das ist die  
159 einzige Information, die der große Verteiler bekommt. Im März geht die Zeitung raus. Die  
160 Zeitung geht nachher auch, weil sie sehr stark inhaltlich auch auf die kleineren  
161 Produktionen ausgerichtet ist, nur noch an 12.000 Leute. Und das sind Journalisten,  
162 Freunde der Festspiele, Sponsoren und all diejenigen Leute, die bei uns Karten abseits des  
163 Sees gebucht haben. Also die können den See gebucht haben. Aber in erster Linie schauen  
164 wir, wer hat bei uns die Oper im Festspielhaus, KAZ oder ein Schauspiel besucht. Und die  
165 bekommen die Zeitung. Aus einem einfachen Grund, weil in der Zeitung einfach 90  
166 Prozent abseits vom See sind, oder 80 Prozent. Und dann gibt es bei uns so Sachen wie  
167 internationales Mailing. Leute, die international herkommen, die bekommen wieder etwas  
168 Eigenes. Und dann gibt es kurzfristige Sachen, wie zum Beispiel Orchestermailings und so  
169 weiter. Und dort sind wir so aufgestellt, dass wir jeder Zeit sagen können, wie viel haben  
170 wir mit einer Maßnahme erwirtschaftet. Und das ist ein Punkt, der sicher auch, weil die  
171 Geschäftsführung stark dahinter ist und wirklich sehr privatwirtschaftlich orientiert ist,  
172 dass wir da sehr weit sind. Also jetzt zum Beispiel wenn wir etwas rausschicken: wir  
173 verschicken die Zeitung mit dem Prospekt an alle. Und alle Kunden, die das bekommen  
174 haben, sind bei uns vermerkt. Also unser System schreibt automatisch mit und schaut was  
175 kommt nachher retour. Und dann kannst du sagen, dass die Kampagne zwei Wochen läuft  
176 und nach diesen zwei Wochen kann man reinschauen und sagen, was tatsächlich retour  
177 kommt. Und dann kommst du drauf, dass du eine Responsequote von dem und dem hast.  
178 Und das ist bei uns auf der einen Seite sehr wichtig um Erfahrungen zu sammeln. So lässt  
179 sich aber auch Geld sparen. Aber man lernt eben auch eine gewisse Effizienz, was wen  
180 anspricht. Und das ist der Faktor, bei dem wir wirklich effizienter geworden sind. Dass wir  
181 wirklich das zielgesteuert machen. Und so einfach auch immer ein Geld zur Verfügung  
182 haben, das wir kurzfristig noch für eine Marktnachbearbeitung einsetzen können. Und das  
183 ist schon sehr verbessert und die anderen Sachen versuchen wir auch schon immer  
184 abzustimmen.

185

186 F.G.: Und wie sieht es mit Hierarchisierungsstrukturen im Unternehmen, und mit  
187 Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen aus? Inwieweit sind diese festgelegt?

188

189 N.3.: Ich glaube, ich muss ein Stückweit sehr stark selber organisieren als Abteilungsleiter.  
190 Welche Sachen gebe ich zur Entscheidung weiter und welche Sachen mache ich selber. Ich  
191 kann jetzt nur von meinem Bereich reden. Es sind eben viele Entscheidungen am Tag, die  
192 eigentlich nicht mein Thema sind. Ob ich jetzt bei irgendwelchen Künstlern Freikarten  
193 gebe, nur weil ich der einzige bin, der am Abend noch da ist. Da gibt es sehr viele Dinge,  
194 bei denen jeder selber gefordert ist, das so zu dokumentieren bei uns im Haus. Eben  
195 deswegen weil sich im Sommer der ganze Apparat aufbläht. Während dem Jahr



196 funktioniert das gut, dass man die Sachen auch abstimmt. Aber im Sommer ist das oft so,  
197 dass die nächste Hierarchieebene einfach gerade nicht anwesend ist. Dann ist es klar. Weil  
198 dann ist einfach eine Entscheidung gefordert. Und dann kann man nicht sagen, ich kann  
199 das nicht entscheiden. Und das ist durchaus auf der einen Seite etwas Gutes, weil man eine  
200 Entscheidungsfreiheit hat. Auf der anderen Seite muss man sich schon selber organisieren.  
201 Gerade in dem Bereich bei uns, in dem sehr viel Geld fließt und auch ein Missbrauch  
202 stattfinden kann. Dass man sich so organisiert, damit solche Sachen einfach definiert sind.  
203 Und wenn man außerhalb des Internen Kontrollsystems sich entscheiden muss, dass man  
204 das dann auch dokumentiert und festhält. Damit man sich zwei Jahre später noch  
205 erinnern kann, warum man so gehandelt hat.

206

207 F.G.: Also du hast schon angesprochen, dass es externe Kommunikationsagenturen gibt.  
208 Inwiefern laufen diese Arbeitsprozesse mit denen ab? Inwieweit werden sie über  
209 Entscheidungen des Unternehmens informiert?

210

211 N.3.: Wir haben eine Trennung, dass es die Agenturen gibt, die mit der Kommunikation  
212 arbeiten und dann gibt es jene, die mir zuarbeiten. Da gibt es Verquickungen usw. Und es  
213 gibt große Entscheidungen, wie zum Beispiel ob man eine neue Werbelinie fährt und da  
214 werden die Entscheidungen zusammengetroffen. Ansonsten ist es so, dass wir sehr stark  
215 Dienstleister innerhalb der Unternehmung gemeinsam sind. Also ich würde jetzt nicht mit  
216 einem Presstext zur Agentur P2 gehen. Sondern ich sehe, dass als auch als Pflicht und als  
217 die Verantwortung der Abteilung Kommunikation. Dass sie das Material haben und ich  
218 dann damit im Vertrieb arbeiten kann. Umgekehrt ist es natürlich auch so, dass es in  
219 meinem Aufgabenbereich liegt, dass ich die Abteilung Kommunikation auch unterstütze.  
220 Das sollte man als Wechselverhältnis sehen. Und das ist manchmal eine Schwierigkeit.  
221 Angenommen Barbara braucht etwas von mir. Dann ist sie nicht als Bittsteller bei mir,  
222 sondern sie hat von mir ein Stückweit betreut zu werden. Das ist die Leistung, die ich  
223 erbringen muss. Auf der anderen Seite hat sie, wenn ich sage, ich brauche einen  
224 französischen Presstext, muss sie mir diesen bringen. Unser Haus hat einen  
225 internationalen Anspruch und wenn diese nicht da sind, dann müssen sie diese generieren  
226 und uns liefern. Und umgekehrt muss ich den Support in vielen Dingen der Abteilung  
227 Kommunikation gegenüber bringen. Und ich glaube, dass wir da immer mehr auf einem  
228 guten Weg sind.

229

230 F.G.: Wenn wir uns nun auf Gespräche, Vereinbarungen und Abstimmungen unter den  
231 Mitarbeitern, aber auch auf jene mit den Zielgruppen, Kunden, Sponsoren, Agenturen etc.  
232 konzentrieren: Glaubst du, dass es eine Person im Unternehmen gibt, die für sämtliche  
233 Kommunikationsprozesse verantwortlich ist, diese initiiert, kontrolliert und darauf achtet,  
234 dass jeder informiert wird? Oder glaubst du, dass das jeder und jede Abteilung für sich  
235 selber erledigt?

236

237 N.3.: Das macht eigentlich jeder für sich. Das ist aber auch ganz schwierig zu sagen. Es  
238 gibt sehr viele Muster, die gewachsen sind. Und die sind anders, als in anderen Häusern.  
239 Es ist etwa so, dass alle Kolanzfälle von mir bearbeitet werden. Ich bin aber eigentlich der  
240 Verkäufer und nicht das Consulting oder ähnliches, oder eine Beschwerdestelle. Aber es ist  
241 einfach so, dass jeder, der Probleme, Beschwerden hat, dass es irgendwann zu mir gebracht  
242 wird. Es ist eigentlich seltsam warum ich. Weil ich mich eigentlich darauf konzentriere,  
243 dass die Sachen funktionieren sollen. Auf der anderen Seite ist auch ein gewisser gesunder  
244 Egoismus dahinter. Weil ich denke mir, dass wenn ich es beantwortet habe, dann weiß ich,

245 dass das Ding erledigt ist. Ansonsten fällt mir das irgendwann auf den Kopf. Weil das  
246 natürlich auch schwierig ist. Weil ein Kunde, der sich aufregt über irgendetwas und das  
247 Schreiben landet im KBB, ich die Priorität habe, als wie wenn irgendeine Künstleranfrage  
248 oder Künstlerbeschwerde kommt. Und so ist das strukturiert. Und so ist das in vielen  
249 Sachen in diesem Haus, was die Kommunikation betrifft, wo man sich fragt, warum die so  
250 sind. Aber sie funktionieren auf die Art und Weise. Und ich glaube, dass da so ein  
251 kontinuierlicher Wandel ist. Das Unternehmen ist schnell gewachsen. Und alles hat die  
252 unterschiedlichsten Abteilungen immer wieder umstrukturiert. Und gewisse Dinge sind  
253 einfach seltsam. Aber einfach so festgelegt. Und ich glaube, dass es im Großen und  
254 Ganzen so auch gut funktioniert. Wenn dann gibt es Probleme überhaupt nur dann, wenn  
255 von außen Anfragen nicht kanalisiert kommen, sondern einer schickt etwas an 5 Leute im  
256 Haus. Dann wird die Geschichte problematisch. Aber wenn es bei mir oder beim Axel  
257 reinkommt, dann weiß jeder, wer die Person ist, die das Ding betreut und die bekommt das  
258 dann auch. Das ist eben sehr projekt- und bereichsbezogen. Problematisch ist es, wenn ich  
259 eine Email bekomme sowie Axel, einer von der Technik, der Portier und jemand vom  
260 KBB. Dann ist die Gefahr, dass drei Leute etwas Unterschiedliches schreiben. Aber da  
261 funktioniert die Abstimmung auch relativ gut.

262

263 F.G.: Und arbeitet ihr oft in Teams?

264

265 N.3.: Die Zusammenarbeit in Teams folgt bei uns sehr projektbezogen. Ich muss auch  
266 dazusagen, ich bin eigentlich nicht der Mensch dazu. Teamarbeit verkommt sehr oft in  
267 einem Betrieb zu sehr vielen Besprechungen. Ich glaube, man muss das ganz gezielt  
268 einsetzen. Ich glaube, es gibt immer ein großes Team und das ist unsere Abteilung. Und da  
269 funktioniert das prächtig. Und dann die weiteren Teams sind die anderen Abteilungen.  
270 Dann gibt es die Vertretungen der einzelnen Abteilungen, beziehungsweise die inhaltlichen  
271 Vertreter von manchen Projekten. Und die müssen dann miteinander agieren. Es gibt  
272 natürlich parallel dazu bereichsübergreifende Projekte, bei denen jemand das Zepter in die  
273 Hand nehmen muss und dann das Team zusammenstellen muss. Das gibt es bei uns oft. Es  
274 gibt natürlich welche, die arbeiten nur projektbezogen oder veranstaltungsbezogen,  
275 arbeiten fast nur in Teams. Aber bei uns ist es einfach so, dass die Teamarbeit sich sehr  
276 stark darauf konzentriert, dass man sich aufeinander verlassen kann.

277

278 F.G.: Wie stark sind Informationsprozesse, wer wen informiert, und  
279 Abstimmungsprozesse, wer wen um Zustimmung fragen muss, festgelegt und formalisiert?

280

281 N.3.: Also in meinem Bereich gibt es ein Internes Kontrollsystem. Ich muss jedes Jahr  
282 viele der Prozesse, die gerade in den Bereich reinfallen, wer mit wem was abstimmen muss  
283 und wer auch für was verantwortlich ist, schriftlich festhalten. Das muss eine öffentlich  
284 subventionierte Gesellschaft haben. Das nennt sich IKS, also Internes Kontrollsystem. Und  
285 das sind sehr stark die Abteilungen involviert, bei denen Geldfluss stattfindet, aber auch  
286 sehr viele Entscheidungen getroffen werden müssen, wo es um finanzielle Mittel geht. Das  
287 haben wir. Und dort ist auch ganz klar definiert, wie sich meine Mitarbeiter verhalten  
288 müssen, wer Zugang hat zum Tresor. Aber auch wie läuft das Zusammenspiel im Bereich  
289 der Pressekarten und Künstlerkarten usw. ab. Weil schlussendlich ist es dann so, wenn 100  
290 Pressekarten rausgehen, dann hat Axel das unterschrieben und ist somit dokumentiert.  
291 Solche Dinge stehen im IKS. Dann gibt es Dinge, die außerhalb dieses Instrumentariums  
292 passieren. Das sind einige einfach aufgrund deswegen, weil wir alle zusammen schon  
293 lange dabei sind. Auf der anderen Seite werden auch gewisse Sachen einfach auf kurzer

294 Entscheidungsbasis entschieden. Wer etwa irgendwelche statistische Auswertungen von  
295 unseren Einnahmen und Verkäufe sehen darf. Das ist schon klar geregelt.

296

297 F.G.: Gibt es einen bestimmten Kommunikationsstil?

298

299 N.3.: Also das ist ein Stückweit jedem selber überlassen. Irgendwie gab es auch einen  
300 Generationenwechsel in den letzten Jahren. Der ehemalige kaufmännische Direktor  
301 Salzmann ist gegangen, dann meine Chefin. Es sind sehr viele gegangen. Und wir sind alle  
302 Ende der 90er gekommen, sind nun alle nachgerückt und von dem her hat sich das schon  
303 verändert, dass wir mit dem kaufmännischen Direktor per Du sind. Aber das ist logisch.  
304 Wir sind hier 10 Jahre aufgewachsen miteinander.

305

306 F.G.: Und gibt es einen Kommunikationsstil nach außen, mit den Kunden, Sponsoren etc.,  
307 der festgelegt ist?

308

309 N.3.: Es gibt die Abteilungsbezeichnungen, die festgelegt sind. Das ist in der  
310 Organisationsstruktur festgelegt. Natürlich kommunizieren wir immer den Vor- und  
311 Zunamen. Was wir gar nicht machen, ist den akademischen Grad zu kommunizieren,  
312 sondern rein die Funktion im Haus. Weil wir arbeiten zu 80 Prozent der Zeit mit Deutschen  
313 zusammen und da ist der akademische Grad irrelevant.

314

315 F.G.: Und wenn Budgetplanungen besprochen werden, Strategien oder Maßnahmen, gibt  
316 es dann immer Konferenzen?

317

318 N.3.: Ja gibt es immer.

319

320 F.G.: Und wer ist daran beteiligt?

321

322 N.3.: Also Budgetplanung ist bei uns so, dass sich jede Abteilung selber budgetiert. Und  
323 im Rahmen dieses Budgetgesprächs auch die Konzeption ein Stückweit vorliegt für das  
324 nächste Jahr. Wichtig dabei sind auch immer die Begründungen, warum man welches Geld  
325 braucht. Und dabei hat jeder seine Zeit mit dem Geschäftsführer, dem man das  
326 präsentieren kann. Und die Feinpräsentation, das was also laufend passiert, das ist dann mit  
327 den anderen Abteilungen im Marketing zusammen mit dem Geschäftsführer. Und wenn  
328 etwas freigegeben wird, dann kommen Abteilungen wie das Controlling in das Spiel, die  
329 dann helfen die Budgetziele einzuhalten und zu erreichen.

330

331 F.G.: Und werden auch alle anderen über die Besprechungsergebnisse informiert?

332

333 N.3.: Ja. Also bei mir ist es so, dass das Budget auch in der Abteilung besprochen wird.  
334 Wir reden darüber. Und es ist nicht so, dass ich sage, wie man das macht. Es ist nicht jeder  
335 interessiert daran. Im Endeffekt muss meine Abteilung schlussendlich wissen, was im  
336 Detail ausgegeben wird, weil die Ausrichtung einfach eine andere ist. Aber das wird  
337 gemeinsam gemacht, das wird dann präsentiert.

338

339 F.G.: Okay. Und wie ist die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft im  
340 Unternehmen?

341

342 N.3.: Bei uns ist die immer schon vorhanden gewesen. Das ist aber auch sehr stark vom  
343 Inhalt der Abteilung abhängig. Bei uns kann keiner leben, wenn ich nicht mit allen  
344 zusammenarbeite. Dann fahren sie den ganzen Tag ein. Und das merkst du einfach.

345

346 F.G.: Und wie sieht diese Bereitschaft mit den anderen Abteilungen aus? Ist diese auch  
347 gegeben?

348

349 N.3.: Mit den anderen Abteilungen ebenfalls. Es hat sicher in gewissen Gebieten Defizite  
350 gegeben. Das muss man aber auch realistisch sehen vor dem Hintergrund was damals in  
351 diesem Haus gelaufen ist. Diese Abteilung hier gibt es seit 2003, davor war es ein Call-  
352 Center. Und viele Tätigkeiten, die wir nun machen, waren davor in der Kommunikation.  
353 Die ganze Werbemittelverschickerei, die ganze Datenbankpflege – alles war in der  
354 Kommunikation. Und dann hat es einen Wechsel gegeben. Und wenn so etwas Neues  
355 passiert, dann geht es auch darum, dass wenn man in eine neue Abteilung reinkommt, dass  
356 zuerst die Arbeit erledigt wird. Und dann kommen die Leute auch darauf, was da in dieser  
357 Abteilung wirklich alles gemacht wird. Durch ein gewisses Netzwerk, durch gewisse  
358 Informationen und so weiter, die verteilt werden müssen.

359

360 F.G.: Und wenn es darum geht, dass für eine freie Stelle im Unternehmen eine  
361 Stellenausschreibung und -beschreibung geschrieben wird. Inwiefern werden in dieser die  
362 kommunikativen Unternehmenswerte und –ziele explizit erwähnt?

363

364 N.3.: Das wird sehr stark im Gespräch vermittelt. Ich glaube, es ist sehr schwierig für so  
365 einen Betrieb gemeinschaftliche Ziele zu formulieren. In meinem Bereich sind das sehr  
366 stark betriebswirtschaftliche Ziele. So hat das jede Abteilung auch selber zu  
367 kommunizieren. Es ist aber bei uns so, dass wir zum Beispiel, wenn wir einen Mitarbeiter  
368 fix einstellen, dass wir die Vorselektion machen und dass der dann sicher auch ein  
369 Gespräch mit der Geschäftsführung haben kann. Das ist die Entscheidung von mir, wen  
370 wir nehmen.

371

372 F.G.: Inwiefern werden die unterschiedlichen Wirkungen von  
373 Kommunikationsinstrumenten und –mitteln beim Einsatz berücksichtigt?

374

375 N.3.: Ich glaube, inhaltlich gibt es unterschiedliche, gibt es verschiedene Zielgruppen. Ein  
376 Journalist braucht wahrscheinlich einen Text und unsere Leute wollen Informationen in  
377 erster Linie. Bei den unterschiedlichen Dingen haben wir den Vorteil, dass wir die auch  
378 getrennt haben. Früher war das so, dass die Kommunikationsabteilung auch für die Kunden  
379 verantwortlich war. Das hat das Problem mit sich gebracht, dass sie eigentlich das ganze  
380 Jahr für den Kunden weiter weg sind als wie die andere Abteilung. Und dann kam es schon  
381 vor, dass Dinge passieren können, dass falsche Informationen wahrgenommen werden.  
382 Oder man davon ausgegangen ist, dass Zielgruppen so reagieren und sie reagieren dann  
383 doch ganz anders. Da sind wir nun besser, weil es für gewisse Dinge auch Vorlagen gibt,  
384 also es gibt Plakate, Prospekte und so weiter. Und dann gibt es eben die Sachen, dass man  
385 in gewissen Bereichen noch reagieren muss. Und dann werden diese Sachen aber  
386 gemeinsam gemacht. Also ich mache nicht allein einen Flyer für ein Orchesterkonzert,  
387 sondern darüber wird gemeinsam gesprochen und auch die Erfahrungen der Wirkungen  
388 und Reaktionen miteinbezogen. Und wenn wir dann zu dem Punkt kommen, dass wir es  
389 dann machen, dann wird es freigegeben. Also wenn wir etwas freigeben, dann wird das

390 immer von der künstlerischen Seite, von der Kommunikation und von der kaufmännischen  
391 Leitung abgesegnet.  
392  
393 F.G.: Vielen Dank!

## 1 Interview Nr. 4

2

3 F.G.: Würdest du sagen, dass die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung der  
4 Zielgruppen sowie die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente  
5 aufeinander abgestimmt werden?

6

7 N.4.: Glaub ich schon. Das ist zwar immer ein Prozess, der irgendwie dann auch passiert  
8 und den man immer wieder auch bespricht. Aber ich glaube, dass hat sich gerade in den  
9 letzten ... Also es ist so: Ich bin ja schon lange hier im Unternehmen. Und ich muss sagen,  
10 dass man in den 90er Jahren versucht hat so weit zu kommen. Ist dann auch relativ weit  
11 gekommen. Und jetzt muss ich sagen, ist es relativ institutionalisiert, dass man miteinander  
12 redet. Also dass man fragt, was machst du und was machst du. Klar kann man das immer  
13 noch verbessern. Aber ich habe schon das Gefühl, dass das relativ aufeinander abgestimmt  
14 ist.

15 Es gibt einzelne Bereiche bei den Festspielen, wo vielleicht, die, die das Programm  
16 machen, nicht ganz wissen, zu welchen Zielgruppen sie wollen. Aber da trifft natürlich  
17 immer unsere spezielle Situation zu, dass wir eigentlich – im Gegensatz zu anderen  
18 Unternehmen – zuerst Marktforschung machen und dann sagen „Okay, die Leute brauchen  
19 – keine Ahnung – neue Cornflakes oder ein neues Deo“ und deswegen machen wir das.  
20 Sondern bei uns macht man zuerst das Produkt und schaut dann, wer es sich anschauen  
21 will.

22

23 F.G.: Und gibt es Grundsätze und Prinzipien wie Kommunikationsbotschaften und –inhalte  
24 auszusehen haben? Gibt es da bestimmte Festlegungen und Regeln?

25

26 N.4.: Also eigentlich schon. Man macht sich schon Gedanken mit welchen Mitteln, mit  
27 welchen Inhalten – also jetzt speziell auf Tosca. Wobei das bei uns schwierig ist, weil es so  
28 diverse Veranstaltungsreihen gibt. Aber jetzt speziell beim Spiel auf dem See fragt man  
29 sich, was könnte das sein, was die Leute anspricht. Das drückt sich dann – was jetzt mich  
30 betrifft – auch in Texten aus. Also das ganze Macht, Eifersucht, Leidenschaft – in jeder  
31 Oper geht es um das. Aber, dass entwickelt sich dann auch. Weil eigentlich bekommt man  
32 vom Leading Team nie so richtig ein Briefing – wäre mir lieb – aber bekommt man  
33 eigentlich nicht, um was es ihnen geht. Das heisst, es entwickelt sich in diesen 12 Monaten  
34 des Aufbaus. Man merkt, mit was man die Leute erreichen kann. Also auf welche  
35 Botschaften für das Spiel auf dem See man kommen kann, mit denen man die Leute auch  
36 ansprechen kann.

37

38 F.G.: Also du achtest schon darauf, dass deine Texte mit den Unternehmenszielen und –  
39 prinzipien übereinstimmen?

40

41 N.4.: Ja, aber das ist natürlich logisch. Zum Beispiel wissen wir, dass die Leute auf das  
42 Gesamterlebnis unglaublich anspringen und, dass die Leute auch auf die einzigartige,  
43 riesige Seebühne gehen. Und natürlich versuche ich so was zu vermitteln. Also natürlich  
44 kommen zum Beispiel die unglaublichen Sängerstimmen in meinen Texten weniger vor als  
45 das gigantische Bühnenbild. Weil wir wissen, dass das das ist, was uns die Kunden bringt  
46 und weniger jetzt, dass irgendeiner von den Sängern schon unglaublich viele Preise  
47 erhalten hat. Und das ist natürlich klar, dass sich dann diese Erfahrungen auch in meinen  
48 Texten widerspiegeln.

49

50 F.G.: Und wie wichtig ist dir die Kommunikation in deiner Abteilung mit deinen  
51 Mitarbeitern?

52

53 N.4.: Also das ist wahnsinnig wichtig. Gerade bei uns ist es irgendwo so, dass es sehr  
54 vernetzt ist und wir alle möglichst zusammensitzen. Also das Besondere, was bei uns  
55 besonders gut funktioniert ist, dass jeder sein eigenen Bereich hat. Dass jeder sein Viertel  
56 von dem Ganzen abdeckt. Dass es aber gleichzeitig auch ineinander schneidet. So, dass  
57 jeder auch in etwa weiß, was die anderen machen. So, dass jeder einmal, wenn jemand im  
58 Urlaub ist, eben durch die interne Kommunikation auch einmal den Job von den anderen  
59 ein wenig auch machen kann zumindest. Einerseits, weil man weiß, was die anderen tun.  
60 Das heisst, wenn jemand anruft, bin ich nicht komplett planlos, was der jetzt eigentlich  
61 will. Andererseits auch wieder, dass jeder seine Sachen erledigt. Das heisst, dass du eben  
62 nicht einfach nur herumfabrizierst und irgendetwas machst. Und ich glaube, dass ist eine  
63 Methode, die relativ gut funktioniert. Dass man zwar von den anderen relativ viel weiß,  
64 aber dann am Schluss jeder sein Eigenes macht und das dann einfach zusammenfügt und,  
65 damit das dann ein Gesamtprodukt ergibt – was relativ gut funktioniert.

66

67 F.G.: Und wie sieht es mit der Kommunikation zum gesamten Unternehmen aus, also mit  
68 allen anderen Mitarbeitern? Hast du das Gefühl, es gibt Abteilungen, mit denen du weniger  
69 kommunizierst? Oder ist das wirklich so, dass du mit allen sehr oft kommunizierst?

70

71 N.4.: Also jeder von uns hat natürlich je nach Aufgabenbereich die Abteilungen, mit denen  
72 er mehr zu tun hat. Ich habe zum Beispiel mit dem Ticket Center, Buchhaltung sehr, sehr  
73 wenig zu tun. Dafür viel, viel, viel mehr, wie die anderen, mit den ganzen Technikern.  
74 Also mit dem KBB habe ich relativ oft zu tun, weil ich doch sehr oft Informationen  
75 brauche. Weil ich mir dort oft Informationen holen muss, was dann die anderen nicht so  
76 mitbekommen. Aber zum Beispiel mit dem Ticket Center – bis auf das, dass ich hin und  
77 wieder mal einen Text für sie schreibe – habe ich relativ wenig mit ihnen zu tun. Weil sie  
78 auch direkt nichts von mir brauchen. Weil das eigentlich eher indirekt geht, über die  
79 Werbemittel, die ich produziere zum Beispiel. Aber jetzt nicht irgendwie, Anzeigen,  
80 Merchandising, Busse bekleben, Plakate für Messen machen – das hat mit mir eigentlich  
81 nichts zu tun. Also dadurch hat natürlich jeder von uns den Bereich von Abteilungen, mit  
82 denen er mehr oder weniger zu tun hat.

83

84 F.G.: Wenn wir jetzt die Kommunikation nach Außen betrachten, also extern, in deinem  
85 Fall am häufigsten die Journalisten – inwiefern achtest du da, dass du die  
86 Unternehmensgrundsätze durch die Kommunikation vertrittst?

87

88 N.4.: Also eigentlich ist das in Fleisch und Blut. Dass du – so in der Art - wenn du nach  
89 außen hin gehst, das Unternehmen verkörperst. In meinem speziellen Fall fällt es mir bei  
90 den Festspielen wahnsinnig leicht. Ich weiß nicht, ob ich für einen Staubsaugervertreter PR  
91 machen könnte und dann mit Begeisterung das neueste Staubsaugermodell präsentieren  
92 könnte. Wahrscheinlich nicht. Aber in dem Sinn ist das bei mir so, dass das, was die  
93 Festspiele darstellen, das, was die Festspiele sind, ich mich damit eigentlich auch  
94 persönlich identifizieren kann. Und deswegen fällt mir das auch relativ leicht, das den  
95 anderen Leuten zu vermitteln. Aber eben genau die Sachen, die wichtig sind.

96

97 F.G.: Wenn wir uns jetzt nur auf die Kommunikationsinstrumente und –mittel  
98 konzentrieren: inwiefern wird darauf geachtet, dass diese inhaltlich, thematisch auf die  
99 Ziele abgestimmt werden?

100

101 N.4.: Da haben wir es wiederum mit der Schwierigkeit zu tun, dass bei uns zuerst das  
102 Produkt und dann die Kommunikation kommt. Das heisst, wir haben die Schwierigkeit,  
103 dass wir als Werbe-, Kommunikations- und Marketingabteilung nicht die zentrale Rolle  
104 haben, die wir vielleicht in einem Industrieunternehmen haben – das ist aber bei anderen  
105 Kulturbetrieben auch oft so. Das heisst, man fragt nicht uns zuerst, wie kann man das  
106 vermarkten, sondern man gibt uns was vor. Also wenn zum Beispiel David einfach sagt,  
107 dass wir für das nächste Jahr „Sinn und Sinnlichkeit“ als Programm wählen und zwar in  
108 der und der Form dargestellt, dann müssen wir damit arbeiten. Dann müssen wir schauen,  
109 wie wir das schaffen in einer Variante, dass es trotzdem die Leute anzieht und dass es aber  
110 auch trotzdem David gefällt. Das ist manchmal nicht so ganz einfach. Weil du einfach von  
111 einem Künstler was vorgegeben bekommst, der sagt, „Doch, aber das ist mein  
112 Programm...“. Das wird nächstes Jahr auch nicht einfacher, weil nächstes Jahr das  
113 Programm etwas ernster wird. Also nächstes Jahr (Anmerkung: 2010) haben wir eine Oper,  
114 die sich um Auschwitz dreht. Wo man sagen muss, dass man Auschwitz nicht mit „Hurra -  
115 netter Abend am See“ verkaufen kann. Also unsere Leistung ist, dass wir versuchen das,  
116 was sich die Kunst ausdenkt wiederum an die Kommunikationsziele so zu adaptieren, dass  
117 trotzdem dabei was rauschaut.

118

119 F.G.: Und welche Gestaltungsprinzipien werden bei den Kommunikationsinstrumenten  
120 und –mitteln angewendet? Gibt es eine gewisse Regelmäßigkeit bei der Anwendung?

121

122 N.4.: Absolut. Also jetzt haben wir seit diesem Jahr eine neue Agentur, die das noch mal  
123 etwas strenger durchziehen soll als die Jahre davor. Also wenn es nach uns gehen würde,  
124 dann wäre das alles absolut einheitlich. Aber da kommen dann oft Sachen dazu, dass die  
125 Kunst oder die Präsidenten beschließen, dass sie nun doch ein anderes Format für einen  
126 Flyer haben wollen. Dann kann man auch oft erklären, dass es keinen Sinn macht – was  
127 aber oft nicht ankommt, weil die sagen, „Ich will das so“.

128

129 F.G.: Und inwiefern sind die Kommunikationsinstrumente und –mittel zeitlich aufeinander  
130 abgestimmt? Dass ich etwa eine Fernsehwerbung mit einer Anzeige schalte oder ähnliches.

131

132 N.4.: Also was unseren Bereich betrifft, ist das absolut so, dass man sich Gedanken  
133 darüber macht: wann macht was Sinn. Es sind aber auch so Sachen, wie zum Beispiel, dass  
134 wir das Programm nun im November bekannt geben, weil das Programm im November  
135 vom David schon fertig ist – also das im November des Jahres zuvor. Und beim  
136 Woppmann (Anmerkung: Intendant vor David Pountney) war es so, dass wir das  
137 Programm im März desselben Jahres bekannt gegeben haben, weil Woppmann nicht so  
138 schnell war. Da hat man dann natürlich so Abwägungsdiskussionen, bei denen man sagt:  
139 Okay, es macht zwar Sinn, wenn das ganze Programm im November bekannt gegeben  
140 werden kann, weil dann kann man auch schon für alle Produktionen Karten verkaufen.  
141 Umgekehrt hat man dann aber eine große Spanne von Zeit, in der die Leute wieder alles  
142 vergessen, sodass man dann eigentlich fast wieder von vorne anfangen kann. Aber  
143 natürlich ist das auch abgestimmt, wann macht man welche Pressekonferenz. Oder das  
144 man etwa im Frühjahr, im April, inzwischen sozusagen ein Richtfest für die Seebühne  
145 macht. Das ist beim „Troubadour“ aus einer Zufälligkeit entstanden. Also, dass man die



146 Leute so langsam gerade auf das Spiel auf dem See vorbereiten kann. Die Seebühne  
147 entsteht und du versuchst das Spiel auf dem See in den Medien zu halten und gleichzeitig  
148 auch mit Anzeigen, mit Plakaten an Bushaltestellen. Umgekehrt ist es noch nicht so, dass  
149 das mit dem Sponsoring in irgendeiner Form kombiniert ist.

150

151 F.G.: Und wie sieht es im Unternehmen mit Hierarchisierungsstrukturen, Weisungs- und  
152 Entscheidungsbefugnissen aus? Wie stark sind solche Reglements festgelegt?

153

154 N.4.: Das sind zweierlei Sachen. Das was dein normales Mitarbeitertum betrifft, ist es  
155 relativ flach. Im Sinne von: ich kann auch zum Michael (Anmerkung: Diem,  
156 kaufmännischer Direktor) gehen und sagen, „Du so und so ist das“. Axel natürlich  
157 genauso. Also da ist es dann nicht so, dass es patriarchalisch organisiert ist. So ist es bei  
158 uns überhaupt nicht. Andererseits hat man, was jetzt wiederum unsere Arbeit betrifft, also  
159 das was wir produzieren, sowohl eine Hierarchie. Die einfach die ist, wie schon gesagt, die  
160 Kunst schafft an. Du kannst zwar Tipps geben – ob Axel dasselbe sagen wird, weiß ich  
161 nicht, aber das ist mein Eindruck. Das ist vielleicht so aber auch okay. Ich erlebe so was  
162 oft, wenn du Festivals hast, die nur gemacht werden, damit Hotelbetten gefüllt werden –  
163 das funktioniert nicht. Also im Grunde braucht man die Irrationalität der Kunst. Wenn man  
164 etwas Irrationales wie Kunst macht, ist das vielleicht auch gut, dass die, die sich das  
165 ausdenken, erstens mal die sind, die sagen, wie es läuft. Also die Hierarchie gibt es. Prima  
166 la Musica – ist bei uns einfach so. Das ist wirklich so. Also die Hierarchie besteht. Eben  
167 was Programme, was das, was vermittelt wird betrifft, besteht diese Hierarchie absolut.  
168 Also das Programm hat Vorrang. Und wenn sich jemand gerade was wahnsinnig Tolles  
169 ausdenkt, dann ist es unser Job zu schauen, dass möglichst viele Leute kommen.

170

171 F.G.: Du hast vorhin erwähnt, dass es externe Kommunikationsagenturen gibt. Inwiefern  
172 werden diese in die Arbeitsprozesse eingebunden? Wie läuft die Arbeit mit diesen ab? Und  
173 inwieweit werden diese über Entscheidungen des Unternehmens informiert?

174

175 N.4.: Mein Eindruck ist, dass die wirklich nur dazu da sind, dass sie von uns die  
176 Weisungen erhalten. Sie werden zwar über alles informiert, über alles was wir machen. Na  
177 ja, alles – über alles was wichtig ist für sie. Aber sie sind eigentlich dazu da, um uns zu  
178 unterstützen. Also der Kopf ist die Abteilung Kommunikation, absolut. Also das heisst  
179 jetzt zum Beispiel, P2 hilft mit Strategien zu entwickeln, wenn wir sie darum bitten. Und  
180 sie haben dann ihre Aufgaben, eigene Projekte abzuwickeln, die wir zu viert nicht  
181 schaffen. Sind jetzt aber nicht so, dass ist auch oft das, was uns bei einer Werbeagentur  
182 enttäuscht, obwohl sie es wissen, dass sie keine Werbestrategien entwickeln. Also die  
183 Werbestrategien werden hier gemacht. Und dann werden von der Agentur die Grafik und  
184 die Umsetzung verlangt. Aber es ist nicht so, dass wir eine Werbeagentur haben, die wir  
185 fragen, macht uns doch bitte eine Kampagne für das Spiel auf dem See.

186

187 F.G.: Wenn wir uns nun die Gespräche, Vereinbarungen, Abstimmungen mit den  
188 Mitarbeitern im Unternehmen anschauen, aber auch jene mit den externen Bezugsgruppen,  
189 Journalisten, Agenturen, Sponsoren: Würdest du sagen, dass es eine Person gibt, die  
190 sämtliche Kommunikationsprozesse kontrolliert, initiiert, dafür verantwortlich ist und  
191 schaut, dass jeder informiert wird. Oder hast du das Gefühl, dass das jede Abteilung für  
192 sich selbst macht und diese Prozesse regelt?

193

194 N.4.: Also das machen sicher die Abteilungen für sich selber. Also es gibt natürlich so  
195 Instrumente, wie Abteilungsleiter-Jour-Fixe. Bei uns heisst das inzwischen Activities, seit  
196 es den David gibt, wo wirklich alle zusammensitzen, in einer Monsterbesprechung, alle  
197 zwei Monate. Die zwar allen einerseits auf die Nerven geht. Ich aber finde, dass es  
198 manchmal Sinn macht, wenn man mitbekommt, an was für Problemen die Anderen gerade  
199 arbeiten. Und, dass man versteht, warum einer zu etwas Nein sagt. Ein Beispiel: Beim  
200 Troubadour waren die relativ vielen Stiegen auf der Seebühne ein Problem, die zwar das  
201 Bühnenbild wunderbar begehbar machten. Diese Stiegen waren aber zu steil und wurden  
202 vom Arbeitsinspektorat so nicht abgenommen. Also nur Leute, die auf der Bühne probten,  
203 durften da rauf gehen. Und das Problem war, dass mir Alex Balazs verboten hatte mit  
204 einem Journalisten auf die Bühne zu gehen. Mir aber nicht erklärt hatte, warum das so ist.  
205 Für mich konnte das damals so nicht sein, da alle Journalisten da rauf wollten und es  
206 zudem noch zahlreiche Stiegen dafür gab. Das wäre etwas, wo man gegenseitig  
207 Information braucht, um den Grund zu erklären. Weil dann weiß man erst, worum es geht.  
208 Das ist etwas, was noch nicht so ganz geht. Was natürlich auch ein Zeitfaktor ist. Wie viel  
209 Zeit kannst du dafür aufwenden, dass jeder jeden informiert.

210

211 F.G.: Aber es gibt schon hin und wieder Konferenzen...

212

213 N.4.: Ja, es gibt diese Activities, es gibt den Abteilungsleiter-Jour-Fix, das ist alle zwei bis  
214 drei Monate.

215

216 F.G.: Und da sind alle?

217

218 N.4.: Nein nicht alle. Also eigentlich alle Abteilungsleiter. Ich persönlich bin nirgendwo  
219 dabei.

220

221 F.G.: Aber inwiefern wirst du und alle anderen, die nicht anwesend sind, darüber  
222 informiert, was bei den Besprechungen diskutiert wurde?

223

224 N.4.: Also wir in unserer Abteilung sehr gut. Weil Axel uns (a) das Protokoll weiterschickt  
225 und (b) sich aber auch selbst mit uns zusammensetzt und uns sagt, was besprochen worden  
226 ist.

227

228 F.G.: Und hast du das Gefühl, dass im restlichen Unternehmen auch alle informiert  
229 werden?

230

231 N.4.: Das kann ich nicht wirklich beurteilen. Teilweise schon, teilweise auch nicht. Also  
232 solche Dinge ändern sich auch. Ich glaube, das KBB ist momentan gerade damit  
233 beschäftigt gewisse Dinge zu ändern und auch zu schauen, dass mehr Information  
234 untereinander herrscht. In der Technik weiß ich das nicht so genau, wie das funktioniert.  
235 Weil die ja recht groß ist und wieder eigene Abteilungen hat. Also das kann ich nur  
236 beurteilen, was das unsere Abteilung betrifft. Und da funktioniert das ganz gut.

237

238 F.G.: Okay. Und wird auch öfter in Teams gearbeitet – für bestimmte Projekte etwa?

239

240 N.4.: Ja, eigentlich schon. Es ist auch so was, wo man vermehrt versucht, vielleicht hin und  
241 wieder auch versucht inter-abteilungsmäßig irgendwelche Projekte zu machen. Zum  
242 Beispiel, man macht eine Ausstellung zum Thema James Bond. Das wurde dem Daniel

243 Knapp anvertraut aus dem KBB, weil er ja beim Bond Location-Manager war. Vom  
244 ausstattungs-technischen her haben das Florian Kradolfer und ein Mitarbeiter von ihm  
245 gemacht. Und eben ich, weil es sehr viel um Bild- und Textproduktion geht bei einer  
246 Ausstellung. Also das war zum Beispiel eine Zusammenarbeit zwischen Ausstattung,  
247 Künstlerisches Betriebsbüro und Kommunikation. Was zum ersten Mal passiert ist für  
248 mich. Was aber durchaus Sinn macht, weil man die Leute nun auch mal quer-schräg  
249 zusammennimmt. Umgekehrt habe ich viel Terminarbeit mit den Leuten der Seebühne  
250 oder von der Ausstattung, weil ich natürlich oft für die Journalisten gewisse Dinge  
251 brauche.

252

253 F.G.: Inwiefern sind Informationsprozesse, also wer wen informiert und  
254 Abstimmungsprozesse, wer wen um Zustimmung fragen muss, formalisiert und geregelt?

255

256 N.4.: Also das ist bei uns die klassische Festlegung, dass ich meinen Abteilungsleiter um  
257 gewisse Sachen fragen muss, er wiederum seinen Vorgesetzten, sprich in diesem Fall  
258 Michael Diem, um Erlaubnis fragen muss. Auch er bei gewissen Sachen beim Präsident  
259 und beim Präsidium, beim Stiftungsrat nachfragen muss. Also da hat man die klassische  
260 Einteilung, so nach dem Motto: für das gibt es eine Geschäftsführer- und  
261 Abteilungsleiterfunktion.

262

263 F.G.: Gibt es einen bestimmten Kommunikationsstil im Unternehmen unter den  
264 Mitarbeitern?

265

266 N.4.: Es sind eigentlich alle so gut wie per Du. Auch eben dadurch, dass sich das so  
267 entwickelt hat, dass Michael zum neuen kaufmännischen Direktor ernannt wurde, mit dem  
268 eben alle per Du waren. Und, dass David ein Engländer ist, der von früher noch, also vor  
269 seinen Inszenierungszeiten, immer schon mit allen per Du war. Im Moment ist bis auf den  
270 Präsident und den Herrn Alfons jeder per Du. Was sich aber vielleicht auch wieder ändern  
271 würde. Weil, wenn wieder neue Leute ins Unternehmen kommen, und die dann wieder Sie  
272 zum Michael sagen, dann hat sich das in 15 Jahren wieder erledigt. Und dann sind  
273 vielleicht noch zwei bis drei Leute übrig, die mit ihm per Du sind. Und sonst alle wieder  
274 per Sie.

275

276 F.G.: Okay. Wird mehr per E-Mail kommuniziert, oder telefonisch oder mehr face-to-face?  
277 Wie würdest du das einschätzen?

278

279 N.4.: Also das kommt drauf an. Viel eigentlich mit E-Mail, Telefon. Zusammensitzen nicht  
280 so viel, weil dann doch gerade im Sommer man nicht die Zeit hat. Außer man hat einmal  
281 das Gefühl, man missversteht sich per E-Mail komplett und muss wieder einmal  
282 zusammensitzen. Ich finde auch zum Beispiel E-Mail innerhalb von einem Betrieb nichts  
283 Schlimmes. Es spart zum Teil viel Zeit, anstatt das man lange am Telefon „BlaBla“ macht.  
284 Das ist etwas, was in vielen Betrieben als miese Unternehmenskultur oder  
285 Kommunikationskultur angesehen wird. Ich finde, wenn man jemandem, der ein Büro  
286 weiter sitzt, eine E-Mail schreibt, finde ich das nicht schlimm.

287

288 F.G.: Und wie sieht der Kommunikationsstil nach außen aus – mit Journalisten etwa? Gibt  
289 es irgendwelche Festlegungen?

290

291 N.4.: Nein, eigentlich nicht. Also unser Grundprinzip ist Journalisten soviel wie möglich,  
292 freundlich Informationen zu geben und soviel Hilfe zu leisten bei ihrer Arbeit wie möglich.  
293 Mehr oder weniger jeden Wunsch von den Augen abzulesen, sofern es eben machbar ist.  
294 Schon auch, wenn es um Pressekarten geht, streng zu sein und zu sagen, dass es nicht für  
295 jeden eine Pressekarte gibt, der das Gefühl hat, er will eine Pressekarte haben. Aber wenn  
296 sie Informationen brauchen, diese möglichst bereitwillig zu geben.

297 Zum Beispiel auch unser Pressefoyer, was nicht viele haben. Dort kann man wirklich die  
298 Informationen bereitwillig und zum freien Download zur Verfügung stellen, ohne  
299 bürokratische Hindernisse. Dass man sich etwa Einloggen muss, oder ähnliches.

300

301 F.G.: Wie sieht die Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeiter  
302 untereinander aus? Also die Bereitschaft zur Zusammenarbeit?

303

304 N.4.: Das hängt natürlich immer von Charakteren ab. Es gab Menschen, mit denen man  
305 nicht zusammenarbeiten konnte, weil sie das nicht wollten. Das gibt es in jedem Betrieb.  
306 Dann gibt es wieder die, mit denen man besser kann. Also das ist schwierig zu sagen. Das  
307 hat für mich sehr viel mit der persönlichen Ebene zu tun, die jetzt nicht wirklich  
308 institutionalisiert ist. Es gibt jetzt zum Beispiel niemanden wie einen Personalchef, der hin  
309 und wieder kommt und fragt, ob alles in Ordnung ist zwischenmenschlich. Das heisst,  
310 wenn man bei uns ein Problem hat, ist man relativ auf sich allein gestellt und man muss  
311 dann eben schauen, dass man das geregelt bekommt.

312

313 F.G.: Gut. Wenn nun im Unternehmen eine Stelle frei ist, und eine Stellenausschreibung  
314 sowie -beschreibung verfasst wird. Werden darin die kommunikativen Ziele und Prozesse  
315 geschildert? Kommen diese explizit vor oder wird das erst später beim  
316 Vorstellungsgespräch angesprochen?

317

318 N.4.: Eigentlich nicht so. Da geht es vielmehr um ein Stellenprofil, also was verlangt wird.  
319 Aber da steht nicht drinnen, wie man die Festspiele zu kommunizieren hat. Also das wäre  
320 ein zweiter Schritt.

321

322 F.G.: Nun zur letzten Frage. Inwiefern werden die unterschiedlichen Wirkungen von  
323 Kommunikationsinstrumenten und -mitteln beim Einsatz berücksichtigt?

324

325 N.4.: Darauf schauen wir, weil wir wissen, was wie wirkt. Also zum Beispiel stattet man  
326 die einen nur mit Flyer aus und die anderen mit dem großen Hauptprospekt. Oder Leute,  
327 bei denen wir wissen, dass sie sich nur für den See interessieren, bekommen nur den  
328 Seeprospekt. Oder auch bei der Plakatlinie, dass man immer sofort weiß, dass es um die  
329 Festspiele geht und auch, dass es eine Linie gibt. Also eine durchgängige Linie, damit man  
330 uns wieder erkennt.

331 Also mit den Werbemitteln schauen wir auf jeden Fall, dass es auf die Zielgruppe geht.  
332 Damit du wirklich den Leuten das gibst, was sie möchten, damit sie Karten kaufen. Also  
333 zum Beispiel nicht, dass du den schwäbischen Bustouristen mit einer Benedict Mason  
334 Uraufführung quälst - unter Anführungszeichen. Das ist vielleicht auch etwas, was man  
335 doch mal ausprobieren sollte. Aber generell bringt es den Festspielen wahrscheinlich mehr,  
336 wenn er zuerst einmal zum Spiel auf dem See kommt.

337

338 F.G.: Super, danke!

## 1 Interview Nr. 5

2

3 F.G.: Die erste Frage lautet, inwiefern die Positionierung des Unternehmens, die  
4 Festlegung auf die Zielgruppen sowie die Bestimmung der wichtigsten  
5 Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden?

6

7 N.5.: Es gibt eine hohe Abstimmung, allerdings abhängig von den Zuständigkeiten. Also  
8 wer tut im Unternehmen aus welcher Abteilung für wen. Meinen Bereich kenne ich am  
9 Besten, deswegen kann ich da am ausführlichsten Stellung beziehen. Unsere  
10 Kernkompetenz oder eine unserer Hauptaufgaben ist es, Kommunikationsinstrumente  
11 hinsichtlich ihrer Verwendung und der zu erreichenden Zielgruppe einzusetzen. Insofern  
12 gehe ich da von einer hohen Abstimmung aus. Die Frage ist wieder, wie sind Zielgruppen  
13 definiert, wer tut das für sich. Die Abteilung Technik hat beispielsweise eine Zielgruppe  
14 Lieferanten technischer Natur. Für die kann ich das wieder weniger beurteilen. Also alles  
15 was marktseitig an Zielgruppen vorhanden ist, ist es, glaub ich, in einem hohen Grad  
16 (Anmerkung: die Abstimmung) vorhanden. Aber es gibt natürlich viele unterschiedliche  
17 Personen und Zuständigkeiten und von daher kann ich es nur bedingt beurteilen.

18

19 F.G.: Gibt es gewisse Grundsätze und Prinzipien wie Kommunikationshandlungen – also  
20 die Botschaften, die nach außen gehen – wie diese zu formulieren sind?

21

22 N.5.: Ja, also das ist wieder davon abhängig, welchen Bereich du anschaust. Weil á la  
23 Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Jeder kommuniziert vom Portier bis  
24 zum Techniker und jeder hat sehr unterschiedliche Zielgruppen. Was meine Abteilung  
25 betrifft und wahrscheinlich auch die Abteilung Vertrieb, also alles was die  
26 Marktkommunikation betrifft, gibt es natürlich sehr klare Botschaften, was das Spiel auf  
27 dem See betrifft, was den USP der Bregenzer Festspiele betrifft, was die Besonderheit  
28 dieser Produktionen betrifft, was die Stärken dieser Produktion sind – so was wird  
29 natürlich abgestimmt und sehr wohl überlegt.

30

31 F.G.: Und das wird von der Unternehmensleitung vorgegeben?

32

33 N.5.: Das wird in Abstimmung mit der Unternehmensleitung formuliert. Die  
34 Unternehmensleitung selbst ist ein Hauptkommunikator, also das gesprochene Wort eines  
35 David Poutneys oder eines damals Franz Salzmann, jetzt Michael Diem, ist natürlich zu  
36 einem Großteil die Außendarstellung der Bregenzer Festspiele. Wir geben Empfehlungen  
37 und Vorschläge ab, teilweise werden von uns auch vorformulierte Botschaften  
38 übernommen. Also die Geschäftsführung wird das in jedem Fall mitdefinieren, mindestens  
39 absegnen und dann kommt ein Großteil aus der Kommunikationsabteilung.

40

41 F.G.: Und wie wichtig ist dir die Kommunikation mit den Mitarbeitern in deiner  
42 Abteilung?

43

44 N.5.: Die ist wichtig. Bei uns auch insofern, im Vergleich zu einer anderen  
45 Kommunikationsabteilung. Also es gibt Großkonzerne, die haben 200-300 Mitarbeiter in  
46 der Kommunikationsabteilung. Wir sind ganzjährig nur fünf, sitzen alle im gleichen Büro.  
47 Also sie ist (a) wichtig und (b) sie passiert, weil wir schon sehr viel voneinander passiv  
48 mitbekommen durch das Großraumbüro. Dann findet wöchentlich ein Jour Fix statt. Also,  
49 die ist mir wichtig und sie findet statt.

50

51 F.G.: Wie sieht es mit den anderen Mitarbeitern des Unternehmens aus? Wie wichtig ist dir  
52 da die Kommunikation? Oder gibt es Abteilungen im Unternehmen, mit denen die  
53 Kommunikation nicht zwingend erforderlich ist?

54

55 N.5.: Das eine ist die Kommunikation, die passiert. Beispielsweise informell in der  
56 Kantine, am Gang oder sonst wo. Und eine strukturierte, formelle Kommunikation. Beides  
57 ist wichtig, beides hat ihre Gesetzmäßigkeiten. Es gibt Bereiche, die für meine Arbeit  
58 entscheidender oder wichtiger sind. Aber sie passiert an sich abteilungsübergreifend und  
59 auch strukturiert. Wenn gleich, sozusagen, wenn ich mit der Abteilung Technik spreche,  
60 sobald es strukturiert ist, geht es einen Dienstweg. Also da rede ich dann mit dem Herrn  
61 Alfons oder mit einer von ihm bestimmten Person. Informell passiert das auch über andere  
62 Kanäle. Dort rede ich vielleicht direkt mit dem Techniker.

63

64 F.G.: Und wie wichtig ist dir, dass die Kommunikation, wenn sie nach außen gerichtet ist,  
65 mit den Grundsätzen und Prinzipien des Unternehmens abgestimmt ist?

66

67 N.5.: Also das ist notwendig und wichtig, aber am Ende nicht kontrollierbar. Ich glaube,  
68 sie sollte auch nicht kontrollierbar sein. Sondern Aufgabe einer Kommunikationsabteilung  
69 ist auch proaktiv in einem ersten Schritt Botschaften zu platzieren, die vielleicht andere  
70 aufnehmen, auch unbewusst aufnehmen. Bei der Tosca: das magisch, leuchtend blaue  
71 Auge von Bregenz. Wenn so ein Sager einmal formuliert ist, dann tut sich da vielleicht  
72 auch ein Techniker leichter, der sonst vielleicht von einer 25m hohen Stahlwand redet.  
73 Was aber marktseitig nicht mehr funktioniert, im Gegensatz zu diesem doch sehr  
74 bildhaften, blauen, leuchtenden Auge. Da versuchen wir natürlich Angebote zu  
75 unterbreiten, die möglichst übernommen werden. Ich halte eben auch nichts von einer  
76 Kontrolle, weil sie am Ende nicht möglich ist, weil sie ineffizient ist, bürokratisch wird  
77 und letztendlich auch die Dynamik und das Leben im Unternehmen rauben würde.

78

79 F.G.: Und wenn wir uns jetzt auf die Kommunikationsmittel und -instrumente  
80 konzentrieren: inwiefern sind diese thematisch auf die Ziele abgestimmt?

81

82 N.5.: Gib mir ein Beispiel!

83

84 F.G.: Inwiefern zeigt ein Flyer offensichtlich, für was das Unternehmen steht? Wird das  
85 umgesetzt?

86

87 N.5.: Also es ist immer die Frage, für welchen Zweck und für welches Ziel macht man, in  
88 dem Fall, einen Flyer. Wenn ich einen Flyer zur Bewerbung des Spiels auf dem See, der  
89 Tosca mache, dann kommt der natürlich aus dem Selbstverständnis und aus einer  
90 übergeordneten Unternehmensstruktur raus. Aber dieser Flyer kann nicht zu einem hohen  
91 Maß die Grundprinzipien der Bregenzer Festspiele darstellen. Das tut er aber vielleicht  
92 indirekt, indem er ein qualitätsvolles, ein außergewöhnliches Erlebnis hier beschreibt. Für  
93 das die Bregenzer Festspiele ja auch stehen. Also das tut er vielleicht indirekt. Aber wenn  
94 ich die Unternehmenswerte, Ziele und Prinzipien darstellen will, dann mach ich das über  
95 eine Imagebroschüre, beispielsweise. Oder noch viel besser, ich lass es vorleben durch die  
96 Geschäftsführung, durch Statements, durch das Verhalten von Mitarbeitern. Verhalten ist  
97 auch Kommunikation.

98

99 F.G.: Gut. Und welche formalen Gestaltungsprinzipien gibt es im Unternehmen?

100

101 N.5.: Wir haben ein Logo, wir haben einen klar vorgegebenen Einsatz des Logos, wir  
102 haben Corporate Identity –Richtlinien. Auch dort muss man ganz klar sagen, sie werden  
103 größtenteils aber nicht immer befolgt. Also unser Unternehmen hat im Sommer 1600  
104 Mitarbeiter. Bis es der Letzte kapiert hat, was unsere CI-Richtlinien sind, ist der Sommer  
105 vorbei. Muss man auch klar dazusagen. Da sind wir im Durchschnitt anderer  
106 Unternehmungen. Also die CI-Richtlinien werden akzeptiert und eingesetzt, aber da haben  
107 wir noch Optimierungsbedarf.

108

109 F.G.: Und bei den Kommunikationsinstrumenten und –mitteln, inwiefern werden sie  
110 zeitlich aufeinander abgestimmt?

111

112 N.5.: Das ist ja die Idee der Kampagne, dass du Kommunikationsinstrumente inhaltlich,  
113 formal und auf den Zeitpunkt aufeinander abstimmt. Eine konzertante Aktion zieht in der  
114 Regel einen größeren Effekt mit sich, als tropfenweise verteilte Aktionen. Also ich bin  
115 lieber wenig und dann stark präsent als oft und dann schwach.

116

117 F.G.: Okay. Nun zur nächsten Frage. Wie sieht es im Unternehmen mit  
118 Hierarchisierungsstrukturen, Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen aus – könntest du  
119 das kurz grob skizzieren?

120

121 N.5.: Es gibt ein Organigramm, das Strukturen dokumentiert, die existieren. Unser  
122 Unternehmen lebt sehr stark von Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Wir sind eine  
123 sehr kleine Unternehmung mit – bei der Bregenzer Festspiele GmbH – 30, 35  
124 Fixangestellte. Also da geht vieles auf Zuruf. Natürlich gibt es Strukturen, die festgelegt  
125 sind. Es zeichnet unsere Unternehmung aber aus, dass wir nicht starr und unflexibel an  
126 formalen Vorgaben hängen, sondern, dass wir auch beweglich, schnelle Entscheidungen  
127 treffen können über den kurzen Dienstweg, die aber sehr wohl einer Struktur entsprechen.  
128 Nur ich muss nicht jedes Mal kaskadenartig vom Geschäftsführer bis zum Portier runter  
129 abwarten. Es gibt auch dort Entscheidungswege über Umwege, also über Abkürzungen.

130

131 F.G.: Und gibt es bei euch externe, eingebundene Kommunikationsagenturen?

132

133 N.5.: Ja, ja.

134

135 F.G.: Wie laufen mit diesen die Arbeitsprozesse ab?

136

137 N.5.: Also das haben wir aufgeteilt. Nachdem dieser Begriff Kommunikation ja selbst  
138 unter Kommunikationsexpertenstab unterschiedlich gebraucht wird, haben wir es eben  
139 aufgeteilt in die Bereiche Presse, PR, Werbung und Verkaufsförderung. Wir haben zwei  
140 Agenturen, die uns konkret in der Pressearbeit unterstützen. Eine auch in der PR-Arbeit  
141 und eine Agentur, die sich vor allem um Grafik und Gestaltung kümmert.

142

143 F.G.: Und inwiefern werden diese über Entscheidungen des Unternehmens informiert oder  
144 sind die nur für ihren Zuständigkeitsbereich verantwortlich?

145

146 N.5.: Unterschiedlich. Gerade im Pressebereich, glaube ich, ist eine sehr enge  
147 Zusammenarbeit notwendig. Externe Partner müssen das Wieso verstehen, erst dann

148 können sie auch schlüssig im Sinne einer PR-Strategie arbeiten. Manchmal werden  
149 Lösungen und Strategien gemeinsam mit der Agentur erarbeitet. Es gibt manchmal aber  
150 auch einsame Entscheidungen, die hier getroffen werden. Und dann schlicht weitergegeben  
151 werden, weil sie eben schnell getroffen werden müssen.

152

153 F.G.: Wenn wir uns jetzt auf die Gespräche, Vereinbarungen, Abstimmungen unter den  
154 Mitarbeitern konzentrieren, sowie auf jene mit externen Ansprechpartnern (Zielgruppen,  
155 Politiker, Sponsoren, Journalisten etc.): Würdest du sagen, dass es eine Person im  
156 Unternehmen gibt, die die gesamten Kommunikationsprozesse initiiert, kontrolliert,  
157 darüber verantwortlich ist, die schaut...

158

159 N.5.: Nein, nein. Eben, also dieses Kommunikationsfeld ist sehr groß. Es gibt sehr klar  
160 geregelte Prozesse, wie Marktkommunikation erfolgt und da geht sehr viel von der  
161 Kommunikationsabteilung aus. Aber das ist eben nur ein Bereich und dazu nicht der  
162 Größte. Es gibt verschiedene Felder, die bearbeitet werden. Also ich glaube, es gibt wenige  
163 Kernbotschaften, an denen sich das ganze Unternehmen orientiert. Aber das verästelt sich  
164 natürlich je nach Abteilung weiter. Und dort gibt es natürlich durchaus abweichende  
165 Aussagen. Die zwar nie diametral oder gegen das Unternehmensinteresse laufen, aber  
166 sicher optimierbar wären. Ich glaube aber trotzdem, dass wir überdurchschnittlich gut  
167 strukturiert sind, was den Bereich betrifft. Es widerspreche der gesamten Faktenlage und  
168 Sachliteratur, aber du kannst das bis zum letzten Glied nicht auf 100-prozentige  
169 Einheitlichkeit trimmen. Weil der Aufwand dafür unverhältnismäßig groß und  
170 wahrscheinlich betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll wäre.

171

172 F.G.: Gut. Arbeitet ihr öfter in Teams - für bestimmte Projekte?

173

174 N.5.: Eigentlich nur. Wir schaffen eigentlich nur in Teams. Also wenn du ein Team so  
175 definierst, dass zwei-zwei in meinem Namen versammelt sind – oder im Namen des  
176 Projektleiters - dann arbeiten wir nur in Teams.

177

178 F.G.: Wir haben es schon kurz angesprochen, trotzdem würde ich gerne noch einmal  
179 darauf zu sprechen kommen. Wie stark sind Informations- und Abstimmungsprozesse, also  
180 wer wen informieren muss und wer wen um Zustimmung bitten muss, formalisiert und  
181 geregelt?

182

183 N.5.: Also das ist von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich. Und da ist sehr viel, gerade  
184 im Senior-Staff, wo ich mich dazuzähle, sehr viel gelernt und an wachsenden Strukturen  
185 vorhanden. Also es gibt hier kein Leitfaden mit zehn Punkten, ab wann welcher  
186 Sachverhalt mit wem kommuniziert werden muss. Aber es gibt einen sehr breiten Konsens  
187 über den Informationsverlauf. Also ich wüsste genau, ab wann ich beispielsweise die  
188 Geschäftsführung informieren muss, weil eine Faktenlage gegeben oder eine Entscheidung  
189 getroffen werden muss – zu einem großen Prozentsatz. Umgekehrt denke ich, ist es auch  
190 bei den Mitarbeitern dort. Aber es gibt jetzt nicht die unternehmensübergreifende  
191 allumfassende Liste, wann wer zu informieren ist. Es gibt ein paar grundlegende Dinge, die  
192 sind transparent, bekannt und auch dokumentiert – was zum Beispiel Unterschriften betrifft  
193 für Rechnungen, Reiseberichte, also solche operativen Prozesse. Und es gibt auch  
194 undokumentierte und vielleicht für Außenstehende intransparente Vorgaben, die aber  
195 gerade wir vom Senior-Staff, die doch relativ viel Verantwortung für das Unternehmen  
196 tragen, praktisch inhaliert haben.



197

198 F.G.: Gibt es einen bestimmten Kommunikationsstil unter den Mitarbeitern des gesamten  
199 Unternehmens?

200

201 N.5.: Von Mitarbeiter zu Mitarbeiter ist man in der Regel per Du. Da kommt es darauf an,  
202 wo kommuniziert wird, also am Konferenztisch oder in der Kantine. Am Konferenztisch  
203 ist der Umgangston sicher etwas formeller als in der Kantine. Aber es ist doch ein sehr  
204 konstruktiver und kollegialer Umgang.

205

206 F.G.: Und wird öfter per E-Mail kommuniziert, telefonisch oder face-to-face?

207

208 N.5.: Also die wirklich wichtigen Dinge werden besprochen. Das ist interessant zu  
209 beobachten. Also je unwichtiger ein Sachverhalt wird, desto höher sind das E-  
210 Mailaufkommen und auch die unnötige Kommunikation. Was nicht heisst, dass Verträge  
211 immer mündlich geschlossen werden. Aber bevor beispielsweise ein wichtiger Vertrag  
212 zustande kommt, wird das alles mündlich verhandelt. Und ich glaube, das zeichnet uns  
213 auch aus: Reden mit den Leuten.

214

215 F.G.: Und wie sieht der Kommunikationsstil mit den Bezugsgruppen nach außen aus? Mit  
216 Journalisten, Kunden, Agenturen, Politiker usw.?

217

218 N.5.: Mit Kunden geht natürlich sehr viel hier vor Ort. Also wenn unsere Kunst spricht,  
219 dann im Vorfeld was den Kartenvorverkauf betrifft über Internet, telefonisch, sehr viel  
220 mündlich. Man ist vor Ort. Auch meistens sucht man das persönliche Gespräch. Wir sind  
221 ein Unternehmen, das letztendlich ein Gefühl verkauft und ein Erlebnis. Und da kommt es  
222 gerade auf die persönliche Kommunikation sehr stark an. Natürlich gibt es Abläufe, die  
223 werden per E-Mail, per Fax oder wie auch immer bestätigt. Im journalistischen Bereich  
224 nach wie vor, aller moderner Technologien zum Trotz, ist das Telefon, das wichtigste  
225 Kommunikationsmittel. Der schnelle Griff zum Hörer, die hohe Servicebereitschaft. Und  
226 die schnelle Auskunft, für die er vielleicht bei Google drei Minuten braucht, macht er am  
227 Hörer in drei Sekunden bei uns.

228

229 F.G.: Du hast vorhin erwähnt, es gibt Besprechungen und Konferenzen. Wer wird  
230 schlussendlich alles über die Besprechungsergebnisse informiert, oder wer nicht?

231

232 N.5.: Also ich sag mal so, jeder der will. Information muss auch eine Hohlschuld sein. Ich  
233 halte nichts davon Mitarbeiter ständig über alles informiert zu halten. Weil am Schluss der  
234 Mitarbeiter nur mit Lesen beschäftigt ist und weiß hintennach gar nicht, was er machen  
235 soll. Also ich sag mal, jeder der will, wird über alles informiert. Ansonsten sind dort die  
236 beteiligten Personen selbst informiert. Wenn du in ein Projekt involviert bist und eine  
237 Besprechung stattfindet, dann bist du zwangsläufig informiert. Und ansonsten geht das  
238 ganz normale Dienstwege, kaskadenartig. Also wenn der Abteilungsleiter,  
239 Ausstattungsleiter in einer Besprechung sitzt und dort ein Thema einen Mitarbeiter von  
240 ihm betrifft, dann darf ich davon ausgehen, dass er seinen Mitarbeiter informiert.  
241 Ansonsten kann er die Leistung nicht erbringen.

242

243 F.G.: Wie würdest du die Koordinations- und Kooperationsbereitschaft einschätzen unter  
244 den Mitarbeitern des Unternehmens?

245

246 N.5.: Ganz stark abhängig von der Aufgabenstellung, von den beteiligten Personen und  
247 von der Geschichte ihrer Zusammenarbeit im Unternehmen. Grundsätzlich kooperativ und  
248 sehr gut. Aber das ist sicher auch davon abhängig, wie man miteinander kann. Aber wir  
249 haben an sich, glaube ich, einen sehr guten Konsenskorridor im Unternehmen.

250

251 F.G.: Wenn es eine freie Stelle im Unternehmen gibt, und ihr schreibt eine  
252 Stellenausschreibung sowie -beschreibung. Geht ihr explizit auf die kommunikativen  
253 Unternehmensziele und Prinzipien ein oder kommt das erst später beim  
254 Vorstellungsgespräch zum Thema?

255

256 N.5.: Natürlich gehen wir darauf ein, also was wollen wir, wer sind wir, um was geht es.  
257 Es kommt ganz darauf an, wen wir für was suchen. Wir haben hier in einem regionalen  
258 Gebiet den großen Vorteil, dass die Bregenzer Festspiele stark bekannt sind, dass man  
259 weiß, für was sie stehen. Dass sie kein „Wald-und-Wiesen-Tingel-Tangel-Fest“ sind,  
260 sonder sie Qualität produzieren. Das heisst, wir haben schon eine hohe Markenbekanntheit  
261 und auch die Markenziele sind bekannt. Also ich kann in einer Stellenanzeige nicht die  
262 Unternehmensphilosophie beschreiben, aber sicher kundtun, dass wir ein Unternehmen mit  
263 Qualitätsanspruch sind und die und die Vorstellung haben. Und ich glaube, wenn sich  
264 jemand für die Bregenzer Festspiele entscheidet, dann tut er das nicht blind. Sondern wir  
265 sind eine Marke mit hohem Bekanntheitsgrad und mit einer hohen Ausstrahlung, was  
266 Unternehmenswerte betrifft.

267

268 F.G.: Die Stellenausschreibungen und -beschreibungen verfasst jede Abteilung für sich  
269 selbst?

270

271 N.5.: Die macht an sich jede Abteilung selbst und wird dann von uns gestaltet, ins IC  
272 gebracht, aber es gibt keine Personalabteilung bei uns.

273

274 F.G.: Die letzte Frage ist nun folgende: Kommunikationsinstrumente- und mittel haben  
275 unterschiedliche Wirkungen, inwiefern werden diese beim Einsatz berücksichtigt?

276

277 N.5.: Also du kannst davon ausgehen, dass wir nichts tun, von dem wir glauben, dass es  
278 nichts bringt. Das heisst, natürlich versuchen wir einen Kreislauf zu betrachten, also  
279 welche Aktion, welche Leistung hat welchen Effekt und zu welchen Kosten. Das wird  
280 mitbedacht. Da gibt es manchmal Dinge, die musst du, wenn du unternehmerisch denkst,  
281 tun, weil du glaubst sie sind richtig, ohne dass du es letztendlich 100-prozentig weißt. Aber  
282 dann wird es hinterher evaluiert. Also das tun wir.

283

284 F.G.: Vielen Dank!

## 1 Interview Nr.6

2

3 F.G.: Inwiefern ist die Positionierung des Unternehmens, die Festlegung auf die  
4 Zielgruppen, sowie die Bestimmung der wichtigsten Kommunikationsinstrumente  
5 aufeinander abgestimmt?

6

7 N.6.: Wenn wir das nicht untereinander abstimmen würden, dann wären wir sehr oft  
8 redundant. Also insofern auch schon aus kaufmännischen Aspekten muss man das sehr  
9 wohl abstimmen. Und auch schauen, wo die einzelnen Zielgruppen sind, wie man sie  
10 erreicht und mit welchen Medien man sie am günstigsten erreichen kann. Und die  
11 verschiedenen Kommunikationswege werden dabei sehr wohl zum Teil Graubereiche  
12 erzeugen. Zum Teil ist das sicher sehr einfach, sehr messerscharf das zu machen. Also  
13 wenn ich das nun spontan kategorisieren würde, dann würde ich sagen, alles was mit  
14 Internet zu tun hat, was mit E-Mail zu tun hat, wäre eher die junge Schiene. Alles was mit  
15 Printmedien, also Zeitungen etc., zu tun hat, wäre die Schiene bezüglich von 25 bis 55.  
16 Und ich denke jemand, der noch älter ist, oder noch viel älter ist, die hätten auch gerne eine  
17 Ansprache mit einem Brief, eine direkte Ansprache. Also so vom Internet bis zum Papier  
18 ist das sicher wichtig, dass man das abstimmt. Weil sonst vor allem auch Gelder vergeudet  
19 werden würden. Und ich bin mir in der heutigen Zeit auch relativ sicher, dass die  
20 Menschen relativ treffgenau angesprochen werden möchten. Weil zu oft vom Gleichen  
21 interessiert mich nicht. Also wenn ich zu viele Mailings –egal in welcher Form- bekomme,  
22 ist es recht unangenehm. Dann denke ich mir erstens, wie viel Geld die eigentlich haben  
23 und zweitens ich war dort nie. Man sollte auch diese kalten Kontakte warm machen und  
24 pflegen, insofern dass man sagt, ich hake dort nach. Also das, was ich gemacht habe, wird  
25 auch bearbeitet und nicht nur gepusht, sondern auch mit abgeholt. Also mich nervt das  
26 persönlich sehr, wenn fremde Unternehmungen mich zu sehr pushen.

27

28 F.G.: Okay. Und inwiefern ist es so, dass Kommunikationsinhalte und –botschaften, auch  
29 nach außen hin, an Prinzipien gebunden sind?

30

31 N.6.: Also ganz im Detail bin ich da nicht durch. Ich habe mir wahrscheinlich auch zu  
32 wenig Gedanken für so eine spezielle Frage gemacht. Granz prinzipiell möchte ich sagen,  
33 dass es immer eine gewisse Form geben muss. Und diese formellen Kriterien haben wir  
34 wahrscheinlich schon in der Schule gelernt und auf der Universität gefestigt. Und für mich  
35 ist es wichtig, dass man kurz, prägnant, nicht zu redundant, mit dem richtigen Namen  
36 startet. Auch die Möglichkeit – und, dass ist für mich auch eine wichtige Verhaltensregel –  
37 auch, dass es die Möglichkeit gibt, das nicht zu wollen, also zum abbestellen. Aber was  
38 jetzt wirklich im Detail die Verhaltensregelkodizes sind...

39

40 F.G.: Also gibt es im Unternehmen keinen Katalog, in dem das aufgestellt wurde?

41

42 N.6.: Das gibt es vielleicht. Aber durch meine junge Geschäftsführung... Bisher war ich  
43 dafür nicht zuständig. Durch meine junge Geschäftsführung, ist das eher in der Hand der  
44 Abteilung Kommunikation. Also die Kommunikationsinhalte werden vorgeschlagen von  
45 der Kommunikation und von der Geschäftsführung akkordiert oder genehmigt. Und das ist  
46 dann auch eine Gutdünken-Sache. Also ich lese mir das sowohl durch, und überleg mir  
47 dann auch, ob wir eindeutig in der Sprache sind, verwenden wir für denselben Inhalt  
48 dieselben Worte, definiens definiendum. Aber so klare definierte Regeln gibt es bei mir  
49 nicht. Und so wie ich die Abteilung Kommunikation kenne, dort auch nicht. Aber es gibt

50 sehr wohl ein gutes Gefühl von sehr guten Mitarbeitern. Das gibt es. Aber klare Regeln,  
51 wüsste ich nicht.

52

53 F.G.: Und wie wichtig ist dir die Kommunikation untereinander?

54

55 N.6.: Enorm. Absolut enorm wichtig. Das, was die eine Hand macht, muss die andere  
56 Hand wissen. Das, was der Kopf entscheidet, muss in die Füße gehen. Und das kann ich  
57 anhand eines Beispiels wirklich sehr, sehr gut erklären. Also wenn die Kunst sich ein tolles  
58 Programm ausdenkt, und nicht fähig ist das intern zu kommunizieren, dann werden sie es  
59 nie schaffen, dass die Protagonisten in diesem Haus das nach außen tragen. Also es ist  
60 gerade in der künstlerischen Unternehmung enorm wichtig, dass alle Menschen vom  
61 strategischen Entscheider bis zum kleinen Helferlein, dass die dabei sind, wenn man  
62 Programme präsentiert und diskutiert. Also der Inhalt, der Content, den wir produzieren,  
63 muss erklärt werden. Da müssen die Zusammenhänge erklärt werden, das muss verstanden  
64 werden. Das muss des Öfteren kommuniziert werden. Also ich habe oft einmal beobachtet  
65 und auch kontrolliert, was hast du jetzt von dem Kommunizierten verstanden. Wiederhol  
66 du das, was ich dir jetzt kommuniziert habe. Und dann ist meistens nichts. Also muss man  
67 das wirklich des Öfteren und meistens dasselbe kommunizieren. Und dann kommt es an.  
68 Ein ganz ein gutes Beispiel ist das Ticket Center. Wie soll das Ticket Center unser tolles  
69 Programm verkaufen, wenn sie nicht wissen, was das Tolle ist. Und da sind wir eigentlich  
70 auf einem recht guten Weg, dass wir das versuchen zu kommunizieren innerhalb der  
71 Unternehmung. Und das funktioniert an sich. Und unsere Mitarbeiter sind mittlerweile so  
72 vernünftig, dass sie das auch einfordern – zu recht. Aber nicht nur am Markt, also nicht nur  
73 die Abteilung Vertrieb. Auch in der Buchhaltung. Wenn ich weiß, mit welchem  
74 Kooperationspartner wird die Oper gemacht, von welcher Ecke kommt das, dann tue ich  
75 mir auch viel leichter bei den Verträgen, bei Rechnungen. Also das ist enorm wichtig.  
76 Produktinhalte müssen kommuniziert werden, oft klar und es wird sonst auch abgefragt,  
77 was verstanden worden ist.

78

79 F.G.: Würdest du sagen, dass du mit gewissen Mitarbeitern oder Abteilungen aufgrund  
80 deiner Position weniger kommunizieren musst? Oder achtest du wirklich darauf, dass du  
81 mit allen immer kommunizierst?

82

83 N.6.: Da gibt es schon Abstufungen. Wichtig ist einmal, dass die hierarchische  
84 Führungskette funktioniert. Und da gibt es das so genannte Subsidiaritätsprinzip. Also  
85 immer der, der direkt für die einzelne Einheit verantwortlich ist, muss am meisten  
86 kommunizieren. Also das ist so das Nähe-Prinzip. Der, der der Abteilung am nächsten ist,  
87 muss am meisten kommunizieren. Und muss am meisten sozialisieren, muss am meisten  
88 unterrichten, fachlich als auch inhaltlich. Dann gibt es Kommunikationsthemen, die eine  
89 strategische Bedeutung haben, oder die eine marktliche Bedeutung haben. Und marktlich  
90 ändert es sich bei uns ja jährlich. Und gerade im Zeitraum Tosca, muss natürlich  
91 mindestens jedes Jahr des Öfteren das aktuelle Programm kommuniziert werden. Dann gibt  
92 es aber wieder strategische Komponenten, die sich nicht so oft ändern. Unsere strategische  
93 Ausrichtung wird nicht so oft geändert. Also müssen wir dort mit einem tollen Stück  
94 beginnen, ein Informationspooling machen und dann Updaten. Und da ist dann die  
95 Taktrate vielleicht eineinhalb Jahre oder zwei Jahre. Weil im Prinzip sind wir ein  
96 Musiktheaterfestival, wir machen Musiktheater, wir machen ein bisschen Sprechtheater  
97 und das ist unsere Kernkompetenz. Und das ändert sich wenig. Das müssen wir nicht des  
98 Öfteren erklären, aber das wir jetzt zeitgenössische Musik machen, damit wir jetzt für die

99 Oper im Festspielhaus Kompositionsaufträge vergeben, das müssen wir kommunizieren.  
100 Und wir müssen kommunizieren, warum wir das machen.

101

102 F.G.: Wie schaut es mit der Kommunikation nach außen, Politiker, Zielgruppen, Kunden,  
103 Sponsoren usw. aus? Inwiefern wird die Kommunikation mit den  
104 Unternehmensgrundsätzen abgestimmt?

105

106 N.6.: Wenn wir natürlich ein neues Strategisches Feld, ein so genanntes Geschäftsfeld,  
107 aufmachen, dann muss man sich überlegen, wie finanziert man das. Und ein neues  
108 strategisches Geschäftsfeld der Bregenzer Festspiele ist das Zeitgenössische, die Kunst aus  
109 der Zeit. Das ist ein Kind, das fünf bis sechs Jahre alt ist oder sieben, acht Jahre alt ist, aber  
110 so in dieser Quantität erst drei Jahre alt ist. Und da hat man sich dann überlegt, wie man  
111 das finanzieren soll. Und da stellt man sich dann die Fragen, woher das Geld kommt. Und  
112 dann versucht man Sponsoren an Land zu holen. Und dann versucht man sehr wohl die  
113 Vorteile der Unternehmung heraus zu kristallisieren und diese zu kommunizieren. Und als  
114 Basis damit ein Bild zeichnen, auf dem die Reihe Kunst aus der Zeit sehr gut reinpasst.  
115 Und für das gibt es in der Unternehmung so genannte Dramaturgen. Und diese  
116 Dramaturgen versuchen die inhaltlichen Komponenten in schöne Worte zu bringen. Und  
117 dann sollte das irgendjemand präsentieren, vor zum Beispiel den Sponsoren. Jemand, der  
118 das sehr authentisch rüberbringt. Und da überlegt man sehr wohl, wie man zielgerichtet ein  
119 Informationspaket schnüren kann. Wo wir denken, dass dieser Empfänger das annimmt.  
120 Wenn wir zum Beispiel von der IBM gesponsert sind, dann werden wir sagen, wir sind ein  
121 Festival das auf breiter Basis hohe Qualität an den Kunden bringen will. Das passt sehr gut  
122 zu IBM. IBM ist weltweit sehr bekannt für gute Qualität, ist nicht das highest End – aber  
123 sehr gute Qualität. So denke ich mir, dass wir ein Paket schnüren, das denen passt, dass sie  
124 den Fisch, denen wir ihnen zur Verfügung stellen, herausziehen.

125

126 F.G.: Das heisst, wir können auf jeden Fall sagen, dass die Kommunikationsmittel und –  
127 instrumente inhaltlich, also auf die Ziele des Unternehmens abgestimmt werden?

128

129 N.6.: Wenn wir das nicht machen, dann sind wir zum Scheitern verurteilt. Also es gibt  
130 sogar bei uns einen Claim, der über die gesamte Saison gezogen wird. Dieser Claim ist  
131 derzeit „Sinn und Sinnlichkeit“ und wir versuchen ein Programm zu machen, in dem dieses  
132 Thema subsumiert werden kann. Und dieses Thema präsentieren wir zum Beispiel bei  
133 Pressekonferenzen mit allen Facetten. Da geht es immer wieder um diesen Claim „Sinn  
134 und Sinnlichkeit“. Und die Kommunikationsmittel sind natürlich auch in diese Richtung.  
135 Also auch die Sujets sollen jetzt sinnlich sein. Wenn wir uns nun diese neue Strategie  
136 anschauen, dann sind sogar nonverbale Kommunikationsmittel diesem Claim  
137 untergeordnet.

138

139 F.G.: Das bringt mich schon zur nächsten Frage. Welche Gestaltungsprinzipien habt ihr  
140 und wie werden diese verwendet?

141

142 N.6.: Ja, also wir sind nicht die absoluten Puristen. Aber wir versuchen eine einheitliche  
143 Typographie zu verwenden, wir haben klare Richtlinien in Sachen Logo. Aber, ob das  
144 Logo jetzt zwei cm weiter oben ist oder weiter unten ist - das ist relativ egal. Und es ist  
145 auch relativ egal, ob das jetzt schwarz-weiß oder rot-schwarz ist, wie es eigentlich wäre.  
146 Das hängt dann auch von praktischen Dingen ab. Haben wir einen schwarz-weiß Drucker  
147 oder einen Farbdrucker. Da sind wir nicht so genau. Aber es muss eine Linie erkennbar

148 sein. Also eine Grundlinie muss durchgehen. Aber so die ganz harten Hüter, dass wenn  
149 fünf Menschen einen Brief schreiben, dass das acht Menschen kontrollieren, dass das  
150 eingehalten wird, das ist bei uns nicht der Fall. Aber das ist auch ein Grundprinzip. Eine  
151 künstlerische Unternehmung ist freier als wie eine Schubladenschienen-erzeugende  
152 Unternehmung. Wir haben sehr viele egozentrische Menschen, die versuchen das Beste für  
153 sich zu produzieren, dass dann aber ein Produkt für viele Menschen werden soll. Und nur  
154 wenn sie wirklich sehr egoistisch arbeiten, kommt das Beste heraus. Das ist der Fall unter  
155 den Künstlern. Und das ist uns wichtig. Also da sind wir lieber freier als gleich.

156

157 F.G.: Und wenn wir uns nun den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und –mittel  
158 betrachten, inwiefern ist dieser zeitlich abgestimmt?

159

160 N.6.: Also da ist die Spielwiese enorm. Das ist zwar eher wieder das Thema für die  
161 Kommunikationsabteilung, da haben sie mehr Erfahrung. Aber wir versuchen natürlich –  
162 also das ist so dieses AIDA-Modell – wir versuchen durch eine Pressekonferenz, durch  
163 eine Aktion, die wir setzen, ein Interesse zu verursachen oder einen Wunsch zu generieren.  
164 Und dann versuchen wir natürlich die Menschen irgendwann zur Kasse zu bringen. Und  
165 dieses Attention, Interest, Desire, Action – Modell, das funktioniert nach wie vor. Und da  
166 werden wir auch sicher versuchen das abzustimmen. Also wir versuchen sowohl  
167 Printmedien als auch gleichzeitig Radiowerbung, als auch PR-Schiene zu fahren. Aber wir  
168 stimmen zum Beispiel auch die Sponsoren ab. Wenn die Bregenzer Festspiele in Bregenz  
169 stattfinden, sind oft unsere Sponsoren auf den Plakaten vertreten. Oder wenn ein  
170 Kernmarkt Stuttgart, Kernmarkt Zürich ist, dann versuchen wir unsere Sponsoren in  
171 diesem Gebiet, das sind meist städtische Gebiete –weil wir da mehr Menschen erreichen  
172 mit Plakaten – deren Botschaften mit unseren Sujets zu kommunizieren. Also da gibt es  
173 sehr viele systemkoppelnde Geschichten. Die Details dazu kennt Axel besser.

174

175 F.G.: Wie sieht es aus mit der Unternehmensstruktur? Wie stark ist die Hierarchisierung,  
176 wie sieht es mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen aus? Wie stark sind solche  
177 Strukturen festgelegt?

178

179 N.6.: Im Prinzip sind wir sehr, sehr flach organisiert. Vor allem im Bereich Marketing.  
180 Marketing ist ein Bereich, der noch flacher ist als der Rest des Unternehmens. Ich erläutere  
181 das ganz kurz. Es gibt die Geschäftsführung, das sind die künstlerische Leitung und die  
182 kaufmännische Leitung. Darunter sind alle Bereiche subsumiert. Und die Abteilung  
183 Vertrieb und Kommunikation, die ja beide zum Marketing zählen, sind direkt der  
184 kaufmännischen Geschäftsführung unterstellt. Alle anderen Abteilungen haben einen  
185 Bereichsleiter. Also der Bereich Technik, der technische Direktor Gerd Alfons, ist beiden  
186 Geschäftsführern unterstellt. Der Ausstellungsleiter Florian Kradolfer subsumiert wieder  
187 Maske, Kostüm, Requisite etc. Aber im Bereich Marketing sind wir noch mal flacher. Also  
188 es gibt keine Bereichsleitung. Die Abteilungsleiter sind zum einen der Geschäftsführung  
189 unterstellt. Zum anderen gibt es eine klassische funktionale Gliederung. Es gibt die  
190 Geschäftsführung, es gibt fünf Bereiche, die nach Funktionen eingeteilt sind. Und dann zu  
191 dieser Struktur gibt es Projektmanagement, und das gibt ganz eindeutig das Produkt vor.  
192 Unsere Produkte sind ein Projekt, die haben irgendwann einen Beginn und irgendwann ein  
193 Ende. Wir versuchen für dieses Projekt die besten Kräfte zu bündeln und picken uns aus  
194 der funktionalen Gliederung die besten, meist geeigneten Mitarbeiter für dieses Projekt  
195 heraus. Die schließen sich für dieses Projekt auf Zeit zusammen und gehen dann  
196 auseinander, wenn das Projekt beendet ist. Bedingt natürlich ein erhöhter

197 Kommunikationsbedarf und Disziplin. Weil die fachliche Unterstellung ja dann  
198 unterlaufen wird. Das heisst, ein Akustikleiter, der an sich seinen Mitarbeitern vorgesetzt  
199 ist, kann in einem Projekt, wenn sein Mitarbeiter Projektleiter wäre, Mitarbeiter des  
200 Projektes sein – und nicht mehr Vorgesetzter sein. Es könnte auch mir als Geschäftsführer  
201 passieren. Wenn ich nicht mehr der Projektleiter bin und ich bin in diesem Projekt drinnen,  
202 für die Finanzen zum Beispiel. Dann muss ich mir das auch gefallen lassen, dass der  
203 Mitarbeiter mein Projektleiter ist. Und das funktioniert eigentlich ganz gut.

204

205 F.G.: Das heisst also, es gibt durchaus Teamarbeit, also Projektteams. Und die sind aber  
206 nicht festgefahren, also die Zusammenstellung ergibt sich je nach Projekt, oder?

207

208 N.6.: Unbedingt. Das ist auch sehr, sehr wichtig. Das ist auch für die Führungsarbeit, aber  
209 auch für die Motivation der Mitarbeiter sehr, sehr wichtig, dass sie nicht nur dasselbe  
210 machen. Also es gibt natürlich auch Menschen, die eher für die Hausoper tätig sind, eher  
211 für die Seeoper, eher für Kunst aus der Zeit. Aber wir sind uns bewusst, dass hier eine  
212 interne Organisation hineingebracht werden soll, damit, wenn der eine ausfällt, der andere  
213 das machen kann. Sei es er fällt aus, weil er geht, weil er krank ist, Urlaub hat etc. Und die  
214 Unternehmung Bregenzer Festspiele hat einen relativ kleinen Ganzjahres-Mitarbeiteranteil  
215 und sind im Sommer sehr, sehr groß. Und auch aus diesem Grund sind sehr viele  
216 Veränderungen per se zu machen, in den Aufgaben. Was prinzipiell versucht wird in einem  
217 kleinen Team, zumindest während des Jahres, ist so diese Kongruenz – so lernt man das  
218 eben, ich hab das auch mal so gelernt – diese Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz  
219 und Verantwortung. Also ich bin ein Schüler Maliks und mir ist Motivation eigentlich  
220 relativ unwichtig. Mir ist viel, viel wichtiger, dass die Mitarbeiter, das, was sie zu  
221 bewältigen habe, also die Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, erstens können, – das  
222 muss man vorsorgen, das muss man personalentwicklungsmäßig vorsorgen – die nötigen  
223 Instrumentarien dazu haben und auch die Kompetenzen das durchzusetzen. Und sie  
224 müssen den „Scheiß“ auch selber verantworten, wenn es ein „Scheiß“ ist. Und das ist mir  
225 sehr, sehr wichtig - wenn der das selber verantwortet. Wenn es gut ist, dann bekommt er  
226 die Meriten und wenn es schlecht ist, dann muss er selber daraus lernen. Und wir sind sehr  
227 gut ausgebildet. Unser Unternehmen ist sehr, sehr gut ausgebildet. Und es ist wirklich von  
228 Professionisten, von Akademikern zu verlangen, dass sie das, was sie machen auch selber  
229 verantworten. Und das funktioniert sehr, sehr gut. Und das braucht dadurch weniger  
230 Kommunikation. Die großen Kreise braucht es dadurch nicht. Weil sich der Mitarbeiter  
231 sehr chirurgisch heraussucht, mit wem muss er was diskutieren, kommunizieren. Weil er  
232 das ja in Eigenverantwortung voranträgt. Also das ist so diese Förderung des  
233 Unternehmertums. Sehr, sehr wichtig. Und ist ein Verringerer von unnötiger  
234 Kommunikation. Und ein Motivator. Also das ist dann wieder eigene Motivation. Der  
235 Mitarbeiter motiviert sich durch die Aufgaben. Der Mitarbeiter motiviert sich durch das,  
236 dass er tolle Geschichten machen darf. Das ist eigentlich der Knackpunkt. Und nicht  
237 externe Motivation „Oh du bist so super“.

238

239 F.G.: Ganz kurz zu einem anderen Thema noch: Ich habe durch die vorhergehenden  
240 Interviews erfahren, dass es Kommunikationsagenturen gibt, die mitarbeiten. Inwiefern  
241 kann man diese Arbeitsprozesse beschreiben? Sofern du das beurteilen kannst.

242

243 N.6.: Ich arbeite damit wirklich schwach. Aber wir decken vor allem mit externen  
244 Kommunikationsagenturen die Spitzen ab. Wenn wir den Aktionsplan machen, bei dem  
245 zusätzliche Agendas dazukommen, dann überlegen wir uns, wie könnten wir das

246 outsourcen. Und wir versuchen immer sowohl eine interne Rotation zu machen, als auch  
247 darüber hinaus eine externe Rotation. Und dadurch haben wir immer eine kleine Anzahl an  
248 Externen, die uns schnell helfen können, die unser System kennen, die unsere Mitarbeiter  
249 kennen, die unsere Interessen kennen. Und das vereinfacht das Ganze sehr. Also wir  
250 können sehr kurzfristig kompetente Hilfe am Markt dekotieren. Und das ist eigentlich das  
251 Grundprinzip. Wie dann die ganzen Details sind, das weiß ich nicht. Aber das ist so die  
252 Idee hinter externen Agenturen. Und da versuchen wir auch längerfristig, also mehrere  
253 Jahre, nicht dauernd, aber immer wieder mit den Gleichen zusammenzuarbeiten. Das  
254 machen wir auch mit den Ferialer – das weißt du selbst am Besten. Da kommt externes  
255 Know-how herein – zum Teil sehr, sehr gutes. Und die verändern ja unsere  
256 Unternehmenskultur auch. Das ist auch eine große Herausforderung für uns, wenn da junge  
257 motivierte Studenten kommen, teilweise auch Akademiker – das ist wie ein Jungbrunnen.  
258 Die kommen und bringen neue Ideen, neuen Schwung, neuen Elan, neue Denkanstöße und  
259 das durchmischt unsere arrivierten Hasen sehr. Und das wühlt auch auf. Das funktioniert  
260 eigentlich ganz gut.

261

262 F.G.: Wie sieht es mit Informationsprozessen, wer wen informiert, sowie  
263 Abstimmungsprozessen, wer wen um Zustimmung fragen muss, aus – inwieweit sind diese  
264 Prozesse geregelt und formalisiert?

265

266 N.6.: Ja, also es gibt sehr viele Prozesse, die ganz klar definiert sind. Von der  
267 Hierarchisierung, aber auch von Einkaufsprozessen: wer darf um wie viel Geld einkaufen,  
268 ab wann braucht er eine Unterschrift vom Vorgesetzten, ab wann braucht er eine  
269 Unterschrift vom Bereichsleiter, ab wann braucht er eine von der Geschäftsführung. Also  
270 da gibt es ein so genanntes Internes Kontrollsystem. Dieses definiert alle monetären  
271 Prozesse der gesamten Unternehmung. Das sind etwa 75 Seiten und das kann man  
272 nachlesen. Es ist eigentlich relativ langweilig, aber es ist sehr, sehr wichtig, dass wir diese  
273 Prozesse einhalten. Einfach, dass keine losen Handlungen passieren können. Also, dass  
274 etwa Geld nicht abhanden kommt. Das muss jede GmbH machen. Wir haben das auch  
275 gemacht und das funktioniert eigentlich ganz gut. Und die wichtigsten Eckdaten haben die  
276 Mitarbeiter im Kopf und da gibt es auch kaum Verstöße. Also ein Abteilungsleiter darf bis  
277 1000 Euro einkaufen, darüber hinaus bis 3000 der Bereichsleiter, und darüber hinaus der  
278 Geschäftsführer, innerhalb der vorhandenen Budgets. Und da gibt es auch Prozesse, wie  
279 die Budgets entstehen. Also da sind wir eigentlich relativ gut aufgestellt. Aber das ist eher  
280 boring stuff. Wichtig, aber.

281

282 F.G.: Gibt es im Unternehmen ein Kommunikationsstil?

283

284 N.6.: Es gibt auf jeden Fall eine Unternehmenssprache, es gibt ein Jargon. Und wenn man  
285 viel Zeit mit den Kollegen verbringt, dann ähnelt sich die Sprache. Man weiß dann auch,  
286 welche Sprache verwendet werden muss, in welchen Gründen, damit das auch besser  
287 ankommt. Da versucht sich auch jede Hierarchieebene in der Sprache zu sprechen, wie das  
288 Auditorium gestrickt ist. Es gibt keine ausgesprochenen oder ausgeschriebenen Regularien,  
289 aber man weiß schon, wie man sich verhalten muss. Es gibt bei jeder wichtigen  
290 Besprechung einen Besprechungsführer. Es gibt ein Protokoll. Es gibt eine Einladung. Es  
291 gibt eine Tagesordnung. Und wenn es ganz wichtige periodische Besprechungen sind,  
292 dann gibt es auch die Wiederholung des letzten Protokolls. Also das ist das  
293 Grundregelwerk. Aber wir sind an sich zu weich. Man dürfte dort härter sein.  
294 Wahrscheinlich ist auch diese Besprechung im Haus aktuell so, dass wir in zu großen



295 Runden besprechen, zu lange um dasselbe Thema und entscheiden dann zu wenig. Also  
296 das kenne ich schon auch. Das Thema gibt es. Es gibt auch diese notorischen Langredner.  
297 Das sind immer die Gleichen. Und aus Besprechungsraison versucht man dann eben nicht  
298 über den Mund zu fahren. Und dort wäre es besser, wenn man das noch klarer definieren  
299 würde. Da gibt es noch Potential.

300

301 F.G.: Wie sieht der Kommunikationsstil mit Zielgruppen, Sponsoren etc. aus? Gibt es  
302 bestimmte Regeln?

303

304 N.6: Nein. Aber diese Kontakte werden vor allem für Führungskräfte wahrgenommen. Und  
305 die versuchen sich schon abzustimmen. Aber nicht schriftlich. Also es gibt keine  
306 Checklisten. Es gibt schon ein Muster, ein Archetyp. Der Icebreaker ist immer die Kunst  
307 und dann versucht man diese Kunst zu instrumentalisieren. Und geht dann von der Kunst  
308 über in den Kommerz und versucht dann irgendwie einen besseren Deal auszuhandeln. Das  
309 ist so diese Grundmasche, die meistens auch funktioniert. Aber konkrete... - nein, da gibt  
310 es nicht so viel.

311

312 F.G.: Okay. Wenn es nun um Budgetplanungen, Strategienbesprechungen geht – wird  
313 immer eine Konferenz berufen, oder läuft das auch im kleinen Rahmen ab?

314

315 N.6.: Bei der Budgetierung sind wir sehr, sehr stark. Wir budgetieren sowohl Abteilungen,  
316 als auch die Kosten der Abteilungen auf eine Periode hinauf, als auch die Gesamtprojekte.  
317 Sowohl vertikale als auch horizontale Budgetierung. Das sind sehr klar definierte Prozesse.  
318 Die funktionieren innerhalb der Linie. Der Projektleiter budgetiert selber, wenn er das  
319 kann. Wenn es zu groß und zu tricky ist innerhalb einer Abteilung, dann nimmt er das  
320 Fach-Know-how der anderen Abteilungen dazu. Das Ganze wird dann konsolidiert und  
321 wenn es passt, freigegeben. Also Budgetierung ist ein sehr genauer Prozess. Und in Sachen  
322 Strategieänderungen und in Sachen Direktiven, da gibt es eher so Konferenzen, oder  
323 Workshops, bei denen wirklich auch nur das gemacht wird. Und die sind auch meistens  
324 von einem externen Coach moderiert. Wir sind sehr eigenständig, was normale  
325 Besprechungen betrifft. Aber alles was mittelfristig angelegt wird, machen wir dann  
326 exaziert und gehen auf einen Workshop. Und versuchen in einem erweiterten  
327 Führungskreis, gecoacht von einem Professionisten ein Thema zu behandeln.

328

329 F.G.: Wer wird anschließend über die Besprechungsergebnisse informiert? Sind das alle  
330 Mitarbeiter?

331

332 N.6.: Nein. Also E-Mail ist ein Verführer in zu große Verteiler. Es gibt schon ein  
333 Kommunikationsproblem bei uns und das ist E-Mail. Da sind wir ständig am Arbeiten.  
334 Dass wir weniger große Verteilerkreise haben, prägnanter beim Inhalt, kürzer beim Inhalt  
335 und auch klar formuliert, wer macht was. Also nicht nur dieses Informationen verteilen,  
336 sondern auch einen Arbeitsauftrag hineinschreiben. Du bist für das verantwortlich und du  
337 bekommst das und jenes – nur zur Information. Also das versuchen wir zu verbessern.  
338 Aber es kommt ganz darauf an, was für ein Teilbereich das Ergebnis der Besprechung  
339 ausmacht. Also strategische Geschichten werden von der Geschäftsleitung natürlich an den  
340 Aufsichtsrat berichtet. „Wir machen jetzt nicht mehr Seeoper sondern Werkstattbühne und  
341 See ist gestrichen“ – das sollte nach oben kommuniziert werden. Budgetgeschichten da  
342 gibt es auch klassische Verfahren, wer, wann das Budget freigibt. Und dann versuchen wir  
343 wesentliche Entscheidungen auch zum Beispiel in einer Mitarbeiterversammlung zu

344 kommunizieren. Und da gibt es das Beispiel, dass wir heuer uns auserkoren haben  
345 personale Entwicklung, Personalmanagementschwerpunkt zu machen. Das war das erste  
346 Meeting heuer. Und die Mitarbeiter werden dann im April informiert, dass die und diese  
347 Maßnahmen gesetzt werden, dass die die und diese Zielsetzungen haben. Und dann wird  
348 ein Feedback eingeholt und dann wird das auch gemacht.

349

350 F.G.: Wenn es im Unternehmen eine freie Stelle gibt, inwiefern wird in der  
351 Stellenausschreibungen sowie -beschreibung wirklich explizit auf die kommunikativen  
352 Unternehmensziele und -werte eingegangen?

353

354 N.6.: Das ist wunderbar. Wir sind dabei zurzeit für alle Mitarbeiter Stellenbeschreibungen  
355 zu machen. Die einen Mitarbeiter haben das schon ziemlich gut gemacht, sind auch schon  
356 akkordiert mit den Abteilungsleitern. Aber darum auch dieser Schwerpunkt  
357 Personalmanagement, das möchten wir vorantreiben. Wir möchten auch zuerst einmal  
358 einen Status-Quo festlegen in Sachen Stellenbeschreibung. Und dann möchten wir diese  
359 ursprüngliche Stellenbeschreibung durch ein Zielgespräch oder Mitarbeitergespräch  
360 ständig aktualisieren. Alle eineinhalb Jahre aktualisieren. Und da müsste dann auch ein  
361 zentraler Datenpool geschaffen werden, bei dem das immer eingefordert wird und  
362 aktualisiert wird.

363 Und wenn wir diese Hausaufgaben gemacht haben, geht es zur Ausschreibung. Also wir  
364 versuchen wichtige Positionen auszuschreiben. Das ist eigentlich das Grundprinzip. Es gibt  
365 die Regel „Wir schreiben aus“ –bei wichtigen Positionen. Wenn wir einen hervorragenden  
366 Kandidaten haben, dann schreiben wir nicht aus. Wir sind nicht dazu verpflichtet. Und  
367 wenn jemand schon längere Zeit ein Stellvertreterdasein bewältigt hat, dann geht der eine  
368 in Pension und der andere übernimmt das. Und das hilft natürlich enorm. Für eine  
369 Ausschreibung braucht man ein Stellenprofil. Sonst kann man nicht zielorientiert  
370 ausschreiben. Und die Aufgaben in der Ausschreibung, sind eigentlich die Aufgaben in der  
371 Stellenbeschreibung.

372

373 F.G.: Gut dann kommen wir zur letzten Frage. Inwiefern werden die unterschiedlichen  
374 Wirkungen von Kommunikationsinstrumenten und -mitteln beim Einsatz berücksichtigt?

375

376 N.6.: Das ist schon schwierig. Diese Synchronisation, dass alles ankommt, was gesendet  
377 wird, ist sicher die größte Aufgabe jeder Unternehmung. Vor allem, wenn sie sehr  
378 heterogen ist. Wenn sie sehr viele verschiedene Märkte bedient. Umso größer die Nische,  
379 umso größer der Markt. Und unser Markt ist enorm, vom breiten Publikum am See bis hin  
380 zum Nischenpublikum von Kunst aus der Zeit. Also das ist eine hohe Komplexität. Und da  
381 ist wieder Malik. Malik sagt, hohe Komplexität kann man nur auch mit hoher Komplexität  
382 glattstellen. Und das bedeutet, damit wir das überhaupt stemmen können, damit wir  
383 überhaupt einen Opersänger am See haben und einen Opersänger auf der  
384 Werkstattbühne für KAZ, haben wir auch sehr viele Mitarbeiter im Haus. Also sind auch  
385 die Mitarbeiter, die Märkte, die Kommunikationsmittel sehr heterogen. Und das natürlich  
386 zu synchronisieren ist schwierig. Wir versuchen natürlich schon diese Checks und  
387 Balances einzubauen. Also wir versuchen natürlich Menschen zu befragen, was ist bei  
388 euch angekommen, warum ist es angekommen, wie ist es angekommen oder warum haben  
389 wir euch nicht erreicht – also Nicht-Besucher-Befragungen. Und so versuchen wir ein Bild  
390 zu malen, das möglichst ganzheitlich ist. Aber da gehört dann auch das Gespräch mit  
391 meiner eigenen Frau dazu, mit meinen Freunden, mit Besuchern, die einen Hass auf uns  
392 haben, mit Besuchern, die uns lieben. Und diese Fülle an Information muss man versuchen

393 zu deuten. Warum hat jetzt diese Menschengruppe so reagiert? Und da ist dann dieses  
394 wage Bild, das man herunter brechen muss auf Arbeit. Wenn die Abteilung die  
395 Hausaufgaben nicht gemacht hat, funktioniert das nicht gut. Wenn Axel Renner eine  
396 Pressekonferenz macht und ich bei Journalisten nachfrage, wie die Pressekonferenz war,  
397 wie die präsentierten Inhalte waren, wie waren die Handouts. Und wenn die dann sagen,  
398 alles ist immer komplex, dann wüsste ich, dass wir Pressekonferenzen anders aufbauen  
399 müssen. Was ich eigentlich sagen will ist, man muss immer prüfen, was man tut und da  
400 darf eigentlich keine Gelegenheit ausgelassen werden. Also eigentlich muss ich den  
401 Ferialer fragen am Schluss, was hat dir gefallen am Job, was würdest du anders machen.  
402 Das muss ich den Besucher auch fragen. Das sind wesentliche Aufgaben von  
403 Führungskräften bei den Bregenzer Festspielen.

404

405 F.G.: Super. Danke!

## **Abstract**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation im Kulturbereich. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob die Integration der Kommunikation in einem Kulturunternehmen vollständig umgesetzt werden kann oder ob ein Wechselspiel von Integration, Komplexität und Differenzierung eine ebenso zielführende, wenn nicht sogar empfehlenswertere Alternative darstellt.

Um dieses Integrationsproblem im Kulturunternehmen zu betrachten, überprüft die Arbeit die Kommunikationsprozesse der Mitarbeiter eines österreichischen Kulturunternehmens auf ihre Integration, stellt somit Integrationsindikatoren für den Unternehmensbereich der Kultur auf und bestimmt schließlich die Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Grenzen integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich. Anhand des systemtheoretischen Integrationsproblems wird dann erklärt, ob Integration tatsächlich für alle Bereiche umgesetzt werden kann oder ob ein Gleichgewicht von Differenzierung und Integration durchaus eine unternehmerische Handlungsoption darstellt.

Zur Forschung werden dabei qualitative Experteninterviews eingesetzt, um themenbezogene Erfahrungen und Wissensbestände zu erfragen. Das dabei herangezogene Kulturunternehmen sind die Bregenzer Festspiele.

Als theoretische Analysegrundlage dient die Theorie der funktionalen Differenzierung, die das Integrationsproblem behandelt. Bezug wird dabei auf Systemtheoretiker wie Luhmann, Etzioni, Willke sowie Probst und Ulrich genommen. Weiters wird aus der Perspektive von Ansgar Zerfaß auf die Unternehmenskommunikation eingegangen und daher die Begriffe Organisationskommunikation, Kultur-Marketing sowie Kultur-PR näher ausgeführt. Mit diesen Erklärungen wird dann schließlich auf die Besonderheiten des Konzeptes der integrierten Unternehmenskommunikation eingegangen.

Bei der Auswertung ergab sich, dass eine normative Umsetzung integrierter Unternehmenskommunikation im Kulturbereich aufgrund zu vieler starrer Regeln und Vorschriften nicht umgesetzt werden kann, da dies die Möglichkeit zu situationsangepasstem, spontanem Handeln sowie die Dynamik eines kulturellen Betriebes rauben würde. Vielmehr scheint eine Kombination von Integration und Differenzierung eine realisierbare Umsetzungsvariante zu sein. Denn somit wird ein einheitliches Auftreten nach außen möglich sowie die Verwirrung und Desorganisation im Unternehmen verhindert. Gleichzeitig kann dadurch aber auch ein aktives, spontanes Handeln vollzogen werden, dass sich nicht an zahlreichen Regeln und Vorschriften orientieren muss.

# Lebenslauf

Name: Friederike Götze  
Geburtsdatum: 04.10.1984  
Geburtsort: Bregenz, Vorarlberg  
Wohnhaft in: 6923 Lauterach/ 1080 Wien

---

## Ausbildung:

1991 - 1995 Volksschule Dorf, Lauterach  
1995 - 2003 Bundesgymnasium Gallusstraße Bregenz  
seit Okt. 2004 Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

---

## Beruflicher Werdegang:

2000 – 2005 Diverse Ferialarbeiten und -praktika  
November/Dezember 2006 Theater in der Josefstadt, Wien  
• Abteilung Kommunikation, Marketing und Presse  
November 2006 STUTHE, Wien  
• Pressearbeit für das Theaterstück „Titus Andronicus“  
März/April 2007 Volksoper, Wien  
• Marketing, Presse  
Juli-August 2007 und 2008 Bregenzer Festspiele, Bregenz  
• Abteilung Kommunikation  
September bis Oktober 2007 ORF, Wien  
• Pressestelle  
Oktober 2008 Austria Presse Agentur (APA), Wien  
• Ressort Kultur, Bildung und Wissenschaft