



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Stakeholder-, Issue- und Konfliktmanagement in der
Archäologie“

verfasst von / submitted by

Fabian Benedict, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaften

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Archäologie und Organisationen	3
2.1	Archäologie und Denkmalschutz	4
2.2	Archäologisch tätige Organisationen	5
3	Organisationen als komplexe Systeme	8
3.1	Umweltfaktoren von Organisationen	10
3.2	Public Relations als Schnittstelle zwischen System und Umwelt	11
3.3	Umweltsphären von Organisationen	14
4	Umweltakteure von Organisationen	17
4.1	Der Stakeholder-Ansatz	18
4.1.1	Stakeholder	18
4.1.2	Perspektiven des Stakeholder-Ansatzes	19
5	Integrierte Unternehmensperspektive	22
5.1	Die Stakeholder-Analyse	22
5.1.1	Ermittlung der Stakeholder	23
5.1.2	Einordnung der Anspruchsgruppen	24
5.1.3	Bewertung der Ansprüche	25
5.1.4	Aktionen	26
5.1.5	Die vier Modelle der Public Relations	27
5.2	Die Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern	29
5.2.1	Beziehungen in der öffentlichen Arena	30
5.2.2	Beziehungen in der Finanzarena	32
5.2.3	Beziehungen in der Marktarena	34
5.2.4	Beziehungen in der internen Arena	36
5.3	The Concept of Linkages	37
5.3.1	Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten	39
6	Issues	41
6.1	Issues-Management	43
7	Konflikte	46
7.1	Konflikttheoretischer Ansatz	47
7.2	Konflikttypologien im Überblick	48
7.2.1	Konflikte nach Art der Konfliktparteien	49
7.2.2	Konflikte nach Eigenschaften der Konfliktparteien	52
7.2.3	Konflikte nach Erscheinungsformen	53
7.2.4	Konflikte nach Streitgegenständen	55

7.2.5	Interorganisationale Konflikte.....	57
7.3	Bedeutung von Konfliktypologien.....	59
7.4	Auswirkungen von Konflikten	59
7.5	Management von Konflikten.....	61
8	Das Conflict-Resolution-Modell für Public Relations.....	62
9	Konfliktforschung in der Archäologie	68
10	Methodischer Teil.....	69
10.1	Inhaltsanalyse der Organisations-Webseiten.....	70
10.2	Experteninterview	72
10.2.1	Auswahl der Expertinnen	72
10.2.2	Leidfaden orientiertes Interview	73
10.2.3	Transkriptions- und Auswertungsmethode.....	75
11	Ergebnisse.....	79
11.1	Stakeholder-Map für archäologisch tätige Organisationen	79
11.2	Konfliktthemen und -Verhandlung.....	82
11.2.1	Öffentlichkeit.....	82
11.2.2	Ressourcengeber	85
11.2.3	Konkurrenz	86
11.2.4	Kooperationspartner	86
11.2.5	Tourismus.....	86
11.2.6	Externe Dienstleister	87
11.2.7	Leistungsempfänger.....	87
11.2.8	Staat	92
12	Interpretation und Diskussion	94
12.1	Ausblick	98
13	Literatur- und Quellenverzeichnis	100
14	Anhang	108
14.1	Interview-Leitfaden	108
14.2	Stakeholder-Map für archäologisch tätige Organisationen in Österreich.....	111
14.3	Abstract.....	112

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Public Relations als Subsystem der Organisation.....	12
Abbildung 2: Vier-Stufen-Zyklus des Stakeholder Managements	23
Abbildung 3: Relevanz-Matrix nach Müller-Stewens und Lechner.....	24
Abbildung 4: Anspruchsgruppen, Kommunikationsbeziehungen und Arenen in der integrierten Managementlehre	29
Abbildung 5: Externe Verbindungen von Organisationen.....	38
Abbildung 6: Issues-Management Lebenszyklus	45
Abbildung 7: Einteilung der Konfliktarten	49
Abbildung 8: Conflict Resolution Model of Public Relations	64
Abbildung 9: Stakeholder-Map von archäologisch tätigen Organisationen.....	79
Tabelle 1: Gegenüberstellung des strategischen und normativ-ethischen Anspruchsgruppenkonzeptes	21

1 Einleitung

Das Ziel dieser Arbeit ist es die essentielle Rolle von Öffentlichkeitsarbeit in der Kommunikation von Organisationen aus dem Bereich der Archäologie mit deren Umwelt aufzuzeigen. Es soll hervorgehoben werden, dass Public Relations die grundlegenden Aufgaben des archäologischen Handwerks unterstützt, indem sie immer wiederkehrende Probleme identifiziert und die Beziehungen von archäologisch tätigen Organisationen zu ihren Stakeholdern verbessert. Exzellente Öffentlichkeitsarbeit verbessert ebenso die Außenkommunikation, woraus ausgewogene und langfristige Verbindungen resultieren. Das Ergebnis schlägt sich in der Effektivität der Organisation nieder, wodurch Ziele leichter erreicht werden können und ökonomische Vorteile resultieren. Weitaus bedeutender für den ist, dass dadurch Kosten langfristig minimiert werden können (Grunig, Grunig, Ehling 1992:85).

Der Fokus liegt auf den Beziehungen und Konflikten zwischen der Archäologie und ihren Stakeholdern. Die Analyse von Stakeholdern ist in den Wirtschaftswissenschaften spätestens seit Freeman und den von ihm begründeten Stakeholder-Ansatz im Jahre 1984 ein oft behandeltes Thema. Diesem Ansatz folgen viele Modelle und Theorien, welche den Erfolg einer Organisation von der Kommunikation mit ihren Stakeholdern abhängig sehen. Organisationen benötigen gezielte Strategien, um die Unterstützung relevanter Stakeholder zu gewinnen, welche den Erfolg des Unternehmens langfristig gewährleisten (Freeman, McVea 2001). Aus diesem Grund ist der Stakeholder-Ansatz nicht nur für profitorientierte Unternehmen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen von Bedeutung. Diese erbringen Dienstleistungen für Dritte oder Mitglieder, woraus sich besondere Erfordernisse für das Stakeholder-Management ergeben (Theuvsen 2001:1f.). Viele archäologisch tätige Organisationen, wie Grabungsfirmen oder private Museen, handeln profitorientiert. Der überwiegende Teil jedoch ist staatlich finanziert und nicht auf Gewinn ausgerichtet. In diesen Bereich fallen etwa die Universitäten, aber auch außeruniversitäre Forschungsinstitute und Vereine (Karl, Möller 2014:30f.). Das Umfeld der Archäologie gestaltet sich vielseitig und es bestehen auch zahlreiche konflikträchtige Interaktionen mit Stakeholdern, die es zu bewältigen gilt. Jeder Stakeholder, auch Anspruchs- oder Interessengruppe genannt, hat bestimmte Ansprüche an eine Organisation oder ist von deren Handeln direkt oder indirekt betroffen (Röttger et al. 2014:100f.).

Im Falle der Archäologie sind diese Stakeholder beispielsweise Grundeigentümer, auf deren Grund eine archäologische Ausgrabung stattfinden soll, die Förderer von Projekten, der örtliche Tourismus, aber auch Baufirmen, die im Zuge eines Bauvorhabens auf archäologische Strukturen stoßen. Die Interessen dieser Anspruchsgruppen gilt es zu

berücksichtigen. Allerdings divergieren ihre Interessen meist voneinander und es kann zu negativen Auswirkungen kommen, wenn die Ansprüche nicht in ausreichendem Maß befriedigt werden (Löw 2016:69ff.). Die Ermittlung der Anspruchsgruppen von archäologisch tätigen Organisationen ist ein Teilziel dieser Arbeit.

In weiterer Folge soll auf die Konflikte mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Organisationsumwelt eingegangen werden. Zentraler Ansatzpunkt für die Öffentlichkeitsarbeit sind die Interaktionsthemen, welche mit Konflikten behaftet sein können. Diese Themen, auch als Issues bezeichnet, stellen das Bindeglied zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen dar und entstehen durch die Wahrnehmung eines Problems durch die Organisation oder die Stakeholder. Die Basis dieser Beziehungen können Ressourcen, Normen und Werte und darauf basierende Interessen und Anliegen sein (Wilbers 2004:334; Crable, Vibbert 1986:64). Die frühzeitige Erkennung von potenziellen und konfliktbehafteten Themen ermöglicht es Chancen und Risiken für eine Organisation zu erkennen und abzuwägen, welche Einfluss auf ihren Handlungsspielraum haben. Um dies zu ermöglichen müssen die Erwartungen und Ansprüche von Stakeholdern identifiziert werden, ehe diese kritische Themen aufgreifen und damit Druck auf Organisationen ausüben können (Ingenhoff, Röttger 2008:325).

Die Relevanz dieses Themas ergibt sich aus den häufig konfliktbehafteten Beziehungen zwischen archäologischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen. In einer Studie zur Denkmalpflege in Österreich, bei der WissenschaftlerInnen, KulturerhalterInnen und Berufstätige aus der Baubranche über ihre Einstellungen und Meinungen zur Denkmalschutz- und Pflege befragt wurden, konnten einige Konfliktpotenziale identifiziert werden. Diese resultieren aus den unterschiedlichen Werten, Normen und Interessen dieser Berufsgruppen (Macek 2001). Ebenso herrschen oft Spannungen zwischen ArchäologInnen und Journalisten. Häufig werden archäologische Themen und das Berufsbild von ArchäologInnen simplifiziert und verzerrt dargestellt. Dies resultiert aus der fehlenden Sachkenntnis der Journalisten und den unzureichenden Erklärungen auf Seiten der ArchäologInnen. Diese Spannungen können zu Frustration und Unwillen auf beiden Seiten führen (Varwig 2010:176f.).

Diese Arbeit soll ein Bewusstsein dafür schaffen, mit welchen Konfliktthemen die Archäologie und der Denkmalschutz konfrontiert werden. Die Auseinandersetzung mit konfliktbehafteten Beziehungen zeigt, wie Kommunikation gezielt eingesetzt werden kann, um Konflikte zu lösen oder zu verhindern. Andernfalls können Konflikte die Arbeitszufriedenheit- und Effizienz mindern und Kooperationen nachhaltig schädigen (Regnet 2001:72). Verhandlungsstrategien für Konflikte werden im letzten Kapitel des

theoretischen Teils ebenfalls behandelt. Wie eine Organisation mit ihren Stakeholdern über Konfliktthemen verhandelt hat einen wesentlichen Einfluss auf deren Beziehung zueinander.

Der empirische Teil folgt dem theoretischen Aufbau dieser Arbeit. Im ersten Schritt werden durch eine Webseiten-Inhaltsanalyse alle archäologisch tätigen Organisationen und deren Stakeholder identifiziert. Das Ergebnis ist eine Übersicht über alle relevanten Umweltbeziehungen. Im zweiten Schritt werden ExpertInnen aus dem Bereich der Archäologie zu den Beziehungen, basierend auf der erstellten Übersicht, befragt. Dabei liegt der Fokus auf Konfliktthemen und Lösungsstrategien. Die Analyse der Interviews gibt Aufschluss über die Hintergründe der Konflikte zwischen den Organisationen der ExpertInnen und ihren Stakeholdern. Dadurch werden Kernprobleme aufgedeckt, an denen die Öffentlichkeitsarbeit gezielt ansetzen kann.

Mit dieser Arbeit soll ein Grundstein für weitere Forschung in Bezug auf Stakeholder- und Konflikt-Management in der Archäologie gelegt werden und auf die Notwendigkeit von professioneller PR hingewiesen werden. Öffentlichkeitsarbeit in der Archäologie wird aktuell nur in geringem Ausmaß betrieben und beschränkt sich meist auf Medienarbeit. Durch eine professionelle PR und die Nutzung ihrer Instrumente, können bessere Rahmenbedingungen für archäologisch tätige Organisationen und ihre Forschungsprojekte geschaffen werden (Löw 2016:69).

Übergeordnete Forschungsfrage:

Mit welchen Stakeholdern der archäologisch tätigen Organisationen in Österreich bestehen konfliktbehaftete Beziehungen und auf welchen Interaktionsthemen bauen diese Konflikte auf?

Untergeordnete Forschungsfragen:

Welche Organisationen in Österreich sind im Bereich der Archäologie und des Denkmalschutzes tätig?

Wer sind die Stakeholder der archäologisch tätigen Organisationen in Österreich?

Welche Lösungsstrategien werden von den Organisationen angewandt, um Konflikte mit Stakeholdern zu behandeln?

2 Archäologie und Organisationen

In diesem Kapitel werden essentielle Begriffe aus dem Bereich der Archäologie erläutert und was als archäologische Organisation, im Sinne dieser Arbeit, verstanden wird. Die

Veränderungen der letzten 20 Jahre innerhalb sowie außerhalb der Archäologiebranche haben die MitarbeiterInnen in der Archäologie und im Denkmalschutz vor neue Herausforderungen gestellt. Vor allem Personen in Führungs- und Vermittlungspositionen müssen die Anforderungen der heutigen Zeit an die Archäologie erfüllen. Das Kapitel beleuchtet die Kommunikationswege und -aufgaben der einzelnen archäologischen Organisationen. Dies schließt sowohl die brancheninterne, als auch die nach außen gerichtete Kommunikation mit ein.

2.1 Archäologie und Denkmalschutz

Archäologie ist eine wissenschaftliche Disziplin, bei der materielle Hinterlassenschaften vergangener Kulturen erforscht werden. Das Ergebnis dieser Forschungen sind kulturelle und soziale Rekonstruktionen der damaligen Lebenswelt. Wesentliches Charakteristikum der Archäologie ist der Fokus auf nicht-schriftliche Hinterlassenschaften, was dieses Fach im Wesentlichen auch von den Geschichtswissenschaften trennt (Eggert, Samida 2013:5f.). Die archäologische Forschungsarbeit besteht sowohl aus der Praxisarbeit, wie Ausgrabungen, als auch aus Recherche, Dokumentationsanalyse und Theorienbildung (ebd. 10f.). Dabei sollen Quellen und Erkenntnisse anderer Disziplinen ebenfalls in die Forschung miteinbezogen werden. Es ist nicht möglich die Menschheitsgeschichte in ihrer Ganzheit untersuchen zu wollen, ohne dabei interdisziplinär zu denken und zu arbeiten. Daher erstreckt sich die archäologische Arbeit in der Praxis weiter als sich dies per Definition erschließt (Karl 2011:69).

Archäologie ist untrennbar mit dem Begriff des Denkmals und in weiterer Folge mit *Denkmalschutz und -pflege* verbunden. Laut Denkmalschutzgesetz findet der Begriff Denkmäler auf „... *von Menschen geschaffene unbewegliche und bewegliche Gegenstände (einschließlich Überresten und Spuren gestaltender menschlicher Bearbeitung sowie künstlich errichteter oder gestalteter Bodenformationen) von geschichtlicher, künstlerischer oder sonstiger kultureller Bedeutung („Denkmale“)* Anwendung, wenn ihre Erhaltung dieser Bedeutung wegen im öffentlichen Interesse gelegen ist. Diese Bedeutung kann den Gegenständen für sich allein zukommen, aber auch aus der Beziehung oder Lage zu anderen Gegenständen entstehen. „Erhaltung“ bedeutet *Bewahrung vor Zerstörung, Veränderung oder Verbringung ins Ausland.*“ (§1 Abs. 1 DMSG) Die Denkmalpflege umfasst alle Maßnahmen zur langfristigen Erhaltung und Bewahrung. Die Archäologie befasst sich mit menschlichen Hinterlassenschaften unterhalb der Erdoberfläche oder mit direkt auf ihr liegenden Objekten, die in den Erdboden weiterführen können. Sind diese Objekte vom Bundesdenkmalamt unter Schutz gestellt worden, bezeichnet man sie auch als *Bodendenkmale* (Karl 2011:49, §8 Abs. 1 DMSG; Scholkmann et al. 2016:286). Was

als schützenswert gilt wird von der zuständigen Behörde, dem Bundesdenkmalamt, aufgrund von bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen festgelegt. Bis zu dieser Entscheidung steht es unter Schutz und darf weder zerstört noch verändert werden (§2 Abs. 1 DMSG). Da durch das Gesetz de facto jedes archäologische Kulturgut unter Denkmalschutz steht, muss bei einem Grabungsvorhaben zwingend eine Bewilligung dafür vom Bundesdenkmalamt eingeholt werden (Karl 2011:51). Selbst eine wissenschaftliche Ausgrabung eines Kulturgutes stellt eine irreversible Zerstörung dar, die nur unter Beachtung bestimmter Richtlinien erfolgen darf (Bundesdenkmalamt 2018) Besonders § 11 des Denkmalschutzgesetzes beeinflusst die praktische Arbeit von Archäologinnen und Archäologen. Hier ist festgelegt, wer eine Grabungsgenehmigung erhalten kann und welche Fristen bei der Durchführung einer Grabung einzuhalten sind. Des Weiteren muss eine Ausgrabung nach bestimmten Richtlinien durchgeführt und dokumentiert werden. Ebenso müssen die archäologischen Funde, die dabei gemacht werden, unter bestimmten Voraussetzungen verwahrt und verwaltet werden. Abschließend muss ein umfassender Bericht über die Durchführung der Ausgrabung und die Ergebnisse beim Bundesdenkmalamt eingereicht werden (§11 DMSG; Bundesdenkmalamt 2018:36-43).

Laut dem Denkmalschutzgesetz kann nur eine physische Person eine Grabungsgenehmigung erhalten, die ein facheinschlägiges Universitätsstudium abgeschlossen hat und ausreichend praktische Erfahrung nachweisen kann (§ 11 Abs. 1 DMSG; Bundesdenkmalamt 2018:7). Als facheinschlägiger Abschluss zählt zum jetzigen Zeitpunkt nur der Magister oder Master of Arts in den Fächern Ur- und Frühgeschichte oder klassischer Archäologie. Dieser ist auch die implizite Voraussetzung um in Österreich von öffentlichen Stellen als Archäologin beziehungsweise als Archäologe angesehen zu werden. (Karl, Möller 2014:32).

2.2 Archäologisch tätige Organisationen

An dieser Stelle werden kurz die wichtigsten Institutionen der Archäologie in Österreich, sowie deren Organisationsformen und Funktionen beschrieben. Dies dient dem Verständnis der Aufgabenbereiche der Organisationen und zeigt auf, welche Akteure innerhalb der Archäologie-Branche agieren.

Das Bundesdenkmalamt

Die wichtigste Institution der österreichischen Archäologie ist die Abteilung für Archäologie des Bundesdenkmalamtes. Die Republik Österreich hat dem Bundesdenkmalamt durch das Denkmalschutzgesetz den Auftrag erteilt, das kulturelle Erbe des Landes zu erhalten. Dieser umfasst die Festlegung der zu schützenden Objekte, amtliche Zuständigkeiten,

Gutachtertätigkeiten im Bereich Raumplanung, Flächenwidmung, UVP-Verfahren und die Behandlung und Verwaltung von kulturellem Gut. Zu den Kernaufgaben gehören ebenfalls die flächenmäßige Erfassung sämtlicher archäologischer Zeugnisse und die österreichweite Genehmigung und Kontrolle aller archäologischen Grabungen. Im Falle einer bevorstehenden Zerstörung oder im Zuge einer Unterschutzstellung werden ebenso eigenständige Erforschungen durch Grabungen durchgeführt (Friesinger 2004:17).

Staatliche außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Diese Institutionen haben einen übergeordneten gesetzlichen Auftrag zur Förderung der Wissenschaft oder sind Forschungseinrichtungen, die direkt einer Behörde unterstellt sind. Ihre Hauptaufgaben liegen in der archäologischen und historischen Untersuchung eines geographischen Gebietes oder einer zeitlichen Epoche und der wissenschaftlichen Publikation der Ergebnisse. Zu den Aufgabenbereichen gehören auch Grundlagenforschung, Feldarchäologie und der Denkmalschutz, wobei die Umsetzung von Projekten meist auf interdisziplinärer und internationaler Basis erfolgt. Zu staatlichen Forschungseinrichtungen zählen die Wiener Stadtarchäologie, das Österreichische Institut für Archäologie und das Institut für Orientalische und europäische Archäologie (Friesinger 2004:87; ÖAI 2018; OREA 2018).

Archäologische Museen

In erster Linie präsentieren regionale und überregionale Museen auf anschauliche Art und Weise der Öffentlichkeit Ergebnisse der archäologischen Forschung. Darüber hinaus hat der internationale Museumsrat (ICOM) auch das Sammeln, Bewahren und Erforschen von materiellen Hinterlassenschaften der Menschheit zu den Aufgaben von Museen erklärt, da dies im Interesse der Gesellschaft liegt (Scholkmann et al. 2016:296). Zu den Bundesmuseen mit archäologischen Abteilungen und Sammlungen gehören das Naturhistorische und das Kunsthistorische Museum. Da Kulturangelegenheiten in die Zuständigkeit der Länder fallen, wurde für jedes Bundesland ein Bundesmuseum eingerichtet, welches die Aufgaben zum Schutz und Erhalt des Kulturgutes zu erfüllen hat. Jedes Bundes- und Landesmuseum beschäftigt eigene ArchäologInnen, die im öffentlichen Dienst stehen. Viele der Bundesmuseen sind heute aus dem Landesdienst ausgegliedert und beschäftigen als integrierte Dienststelle des Landes auch LandesarchäologInnen. (Karl, Möller 2014:21ff.). Neben den Bundes- und Landesmuseen gibt es auch Stadt- oder Heimatmuseen, die ArchäologInnen beschäftigen (ebd. 29).

Universitäre Einrichtungen

In der universitären Ausbildung gibt es die Fachbezeichnung Archäologie streng genommen nicht. Archäologie wird in verschiedenen Teildisziplinen gelehrt, die sich in ihrem zeitlichen und regionalen Schwerpunkt unterscheiden. Alle Teilbereiche haben die Gemeinsamkeit, dass ihr Fokus auf materiellen Hinterlassenschaften als Quellen liegt und systematische Grabungen als Methodik angewandt werden (Eggert, Samida 2013:8). Zu archäologischen Fächern im engeren Sinn gehören Klassische und Provinzialrömische Archäologie, Ur- und Frühgeschichte beziehungsweise Urgeschichte und Historische Archäologie, sowie Mittelalter- und Neuzeitarchäologie. In Österreich werden diese Fächer an der Universität Graz, Innsbruck, Salzburg und Wien unterrichtet, wobei die genaue Bezeichnung des Faches und die Studieninhalte leicht voneinander abweichen (Karl, Möller 2014:24f.). Besonders in der archäologischen Forschung werden häufig Nachbarwissenschaften hinzugezogen, um ein ganzheitliches Lebensbild von vergangenen Kulturen zu erhalten. Dazu gehören aus der Naturwissenschaft stammende Fächer wie Archäobotanik, Archäozoologie oder Bodenkunde. Aus der Geistes- und Kulturwissenschaft sind vor allem Geschichte, Ethnologie, klassische Philologie, Religionswissenschaft oder Germanistik hoch relevant. (Eggert, Samida 2013:141).

Private archäologische Unternehmen

In Österreich kann jede Person ein archäologisch tätiges Unternehmen gründen. Einzige Voraussetzung für den Erhalt einer Grabungsgenehmigung und somit für die Durchführung von feldarchäologischen Tätigkeiten, ist der Abschluss eines einschlägigen Universitätsstudiums. In den letzten zehn Jahren ist der private Grabungssektor aufgrund dieser Firmengründungen und einer höheren Auftragslage stark gewachsen. Private Firmen übernehmen vor allem Rettungs- und Präventivgrabungen, aber auch Prospektionen und die wissenschaftliche Aufarbeitung und Restaurierung (Eggert, Samida 2013:303). Es gibt zahlreiche Organisationen in unterschiedlichen Rechtsformen, die im Wettbewerb um archäologische Dienstleistungsaufträge miteinander stehen. Die Anzahl der MitarbeiterInnen schwankt zwischen einer Person und bis zu etwa 100 MitarbeiterInnen. Bei kleineren Unternehmen ist es üblich, zusätzliche MitarbeiterInnen zu beschäftigen. Diese müssen über keinen universitären Abschluss in einer archäologischen Fachrichtung verfügen, allerdings werden vorwiegend Studenten des Fachbereichs beschäftigt (Karl, Möller 2014:26).

Archäologisch tätige Vereine

Neben den bisher angeführten Organisationstypen gibt es in Österreich auch Vereine beziehungsweise private gemeinnützige Einrichtungen, die archäologische Feldarbeit und Forschung durchführen. Der Vereinszweck ist auf unterschiedliche Bereiche innerhalb der

Archäologie ausgerichtet. Häufig wird der Fokus etwa auf eine bestimmte geographische Region oder zeitliche Epoche gelegt. Viele Vereine haben eigene regionale Museen gegründet, die von den Vereinsmitgliedern verwaltet werden. Ebenso gibt es Vereine die Studenten helfen, in der Archäologiebranche Fuß zu fassen, oder die Langzeitarbeitslosen den Wiedereinstieg ins Berufsleben ermöglichen. Prominente Beispiele sind die Vereine PannArch, ASIST und ASINOE (Wewerka, Krenn-Leeb 2012:165f.).

3 Organisationen als komplexe Systeme

Organisationen bilden aus systemtheoretischer Sicht offene Systeme, welche sich, aufgrund ihrer unterschiedlichen Charakteristika, von Ihrer Umwelt unterscheiden. Sie sind zwar durch klare Grenzen voneinander getrennt, sie stehen dennoch in ständiger Beziehung miteinander. Es gibt vielfältige Möglichkeiten die Grenze zwischen System und Umwelt zu ziehen. Im Falle einer Organisation stellen die Mitgliedschaft oder die Identifikation mit der Organisation Kriterien der Abgrenzung dar, allerdings hängt es auch wesentlich vom Betrachtungswinkel ab, welche Elemente einem System zugerechnet werden können oder welche in der Umwelt zu verorten sind. Diese Elemente sind durch dynamische Beziehungen und vielfältige Interaktionen miteinander vernetzt und bilden ein komplexes System. Zu den Elementen einer Organisation zählen sowohl materielle Elemente, wie MitarbeiterInnen, das Firmengebäude oder das Inventar, als auch immaterielle Elemente, wie die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen, Prozesse, Handlungen und Ereignisse (Rüegg-Stürm 2004:65f.). Die Komplexität eines Systems ergibt sich aus der Unüberschaubarkeit von Beziehungen und Wechselwirkungen seiner Elemente und den begrenzt vorhersehbaren Ergebnissen, welche aus dem Eigenverhalten der Elemente und den damit zusammenhängenden Rückkopplungen resultieren. In komplexen Systemen wirken die Interaktionen, Wechselwirkungen und Verhaltensweisen der Elemente zusammen auf die Ergebnisse ein, und können nicht auf einzelne Elemente des Systems zurückgeführt werden (Ulrich H. 2001:15ff).

Da Systeme durch diese Dynamiken und die dadurch bedingte Komplexität nicht vollständig abgebildet und objektiv beschrieben werden können, hängt die Interpretation in starkem Maße vom Beobachtungskontext und unserem sprachlichen Vermögen ab und ist somit bestimmten Selektionen unterworfen. Dies gilt nicht nur für die Beschreibung des Systems an sich, sondern auch für dessen Umwelt, so wie der Schwerpunkt dieser Arbeit auf den Beziehungen mit den Stakeholdern von Organisationen in der Archäologie liegt. Die Schwierigkeit das Verhalten eines komplexen Systems vorherzusagen und die beschränkten Einflussmöglichkeiten von zentralen Instanzen auf das System gehen dabei Hand in Hand (Steinmann, Schreyögg 2005:142f).

Diese Ansicht impliziert, dass komplexe Systeme und dessen Wechselwirkungen chaotisch und unvorhersehbar sind. Daher muss das System Strukturen und Ordnungen besitzen, die den Zusammenhalt der Systemelemente gewährleisten und Komplexität reduzieren. Diese strukturierenden Kräfte drücken sich durch Interaktions- und Kommunikationsabläufe, Rollen, wiederholende Muster und bestimmte Formen der Arbeitsteilung aus (Rüegg-Stürm 2004:68). Die Implementierung von Subsystemen, beispielsweise eine Differenzierung in Abteilungen, Regionen oder nach Produkten und Funktionen, dient ebenfalls der Komplexitätsreduktion. Jede Untereinheit des Systems verarbeitet einen Teil der Umwelt und ihrer Komplexität. Eine besondere Bedeutung hat hierbei das Subsystem Public Relations, die die steigenden Kommunikationsanforderungen an Organisationen durch ihre immer komplexer werdenden Öffentlichkeiten und durch einflussreichere Massenmedien verarbeiten müssen (Grünig, Hunt 1984:8f). Die Arbeitsteilung steigert die Komplexität innerhalb des Gesamtsystems und bedingt gezielte Steuerung und Integration der Subsysteme durch das Management (Steinmann, Schreyögg 2005:144f). Zielsetzung und Planung ist ein weiteres Mittel, um Umweltkomplexität zu mindern. Der Fokus auf bestimmte Ziele und wie diese erreicht werden können, verschafft einen Überblick über die zu lösenden Probleme, die dem Systemerfolg entgegenstehen. Ziele stellen vor allem in wirtschaftlichen Systemen wesentliche Funktionen dar, die den Zweck des Systems grundlegend bestimmen und den Zusammenhalt der Subsysteme sicherstellt (ebd. 146ff.).

Organisationen unterscheiden sich nach P. Ulrich und Fluri (1995:31) von anderen komplexen Systemen durch ihre Wirtschaftlichkeit. Die Ressourcen, die das Unternehmen benötigt, müssen langfristig durch Gelderträge gedeckt werden, um Ziele weiter verfolgen zu können. Ebenso sind sie zweckorientiert und multifunktional. Sie führen für andere Systeme nutzenstiftende Funktionen aus und müssen aus diesem Grund auf Forderungen und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen eingehen. In Organisationen existieren spezialisierte und aufeinander abgestimmte MitarbeiterInnen, die Aufgaben für verschiedene Anspruchsgruppen erfüllen, unter Zuhilfenahme von technischen Ressourcen und in komplizierten arbeitsteiligen Prozessen. Unternehmen stehen dabei stets im Wettbewerb um knappe Ressourcen und sind gezwungen, ihren Nutzen für diverse Anspruchsgruppen zu verdeutlichen und Aufgaben besser und gleichzeitig kosteneffizienter als ihre Konkurrenz zu erfüllen (Rüegg-Stürm 2004:69).

Auf Non-Profit-Organisationen treffen ähnliche Merkmale wie auf profitorientierte Unternehmen zu. Dies sind Merkmale wie Komplexität, Offenheit, Vernetzung, Ganzheitlichkeit, Ordnung und Lenk- beziehungsweise Selbstorganisationsfähigkeit. Non-Profit-Organisationen sind als zweckorientierte, produktive, offene und soziale Systeme zu

sehen. Auch im Non-Profit-Bereich steigt der Konkurrenzdruck stetig. Die grundlegenden Unterschiede zwischen For- und Non-Profit-Unternehmen sind ihre übergeordneten Ziele und ihr struktureller Aufbau. NPO's sind auf vielfältige Weise mit ihrem Umfeld und den darin agierenden Stakeholdern vernetzt und stehen in hoher Abhängigkeit zu diesen, wodurch sich die Komplexität für diese Organisationen erhöht (Stötzer 2009:116f.).

Die Merkmale stellen also nicht nur Charakteristika von Organisationen als komplexe Systeme dar, sondern sind auch wesentliche Aufgaben, die sie erfüllen müssen, um ihre Existenz sicherzustellen. Dabei besteht eine Vielzahl an Vernetzungen mit anderen komplexen Systemen aus der Umwelt, wie etwa den Anspruchsgruppen des Unternehmens. Deshalb soll in einem nächsten Schritt auf die wesentlichen Faktoren der Unternehmensumwelt eingegangen werden.

3.1 Umweltfaktoren von Organisationen

Die Umwelt einer Organisation meint alle Elemente, die durch bestimmte Abgrenzungskriterien nicht als Teil der Organisation aufgefasst werden können. Die Zusammensetzung der Umwelt besteht aus einer großen Anzahl von abhängigen und unabhängigen Variablen, welche sich gegenseitig bedingen und aufeinander einwirken (Probst 1993:28). Wie Systeme selbst, ist auch die Umwelt von Komplexität geprägt und wird durch den Grad an Kompliziertheit und Dynamik bestimmt. Je größer die Zahl der Elemente im Umfeld einer Organisation und je vielfältiger diese und ihre Beziehungen zueinander sind, desto komplizierter stellt sich die Umwelt dar. Der Grad der Dynamik ergibt sich durch das Ausmaß der laufenden Veränderungen der einzelnen Elemente. Liegen sowohl Kompliziertheit als auch Dynamik zu einem gewissen Maß vor wird die Systemumwelt als komplex bezeichnet (Ulrich H., Probst 1988:61). Aus dieser Heterogenität der Umwelt entstehen für Unternehmen Unsicherheiten. Auch die Feindlichkeit gehört zu den wesentlichen Faktoren der Umwelt. Dieser Begriff meint Konfrontationen, die durch Wettbewerb mit der Konkurrenz, Beziehungen zu Anspruchsgruppen und Ressourcenknappheit bedingt sind und kaum verhindert werden können (Mintzberg 1992:187). Die Verfügbarkeit von Ressourcen stellt ebenfalls einen grundlegenden Faktor in der Unternehmensumwelt dar. Einerseits muss sichergestellt werden, dass Ressourcen, wie Rohstoffe, Produktionsmittel, MitarbeiterInnen, Finanzmittel, aber auch Informationen, ständig zur Verfügung stehen. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, sich nicht von einem einzigen Lieferanten einer bestimmten Ressource abhängig zu machen (Ringlstetter 1997:30).

All diese Faktoren verdeutlichen, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich von seiner Umwelt und der Verarbeitung der Umwelteinflüsse abhängt. Es müssen Strukturen

vorhanden sein, die nicht nur die Komplexität innerhalb eines Systems reduzieren, sondern auch die Unsicherheiten der Umwelt durch weitsichtige und umsichtige Maßnahmen minimieren, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Im Gegenzug hat das Handeln von Organisationen einen wesentlichen Einfluss auf seine Umwelt und in weiterer Folge auf die darin agierenden Anspruchsgruppen. Dies bedarf einem strategischen und integrierten Management durch die Organisationen selbst.

3.2 Public Relations als Schnittstelle zwischen System und Umwelt

Erste organisationsbezogene Ansätze über Public Relations als Vermittler von Unternehmensinteressen gegenüber der Öffentlichkeit lieferte Hundhausen, dessen Ansicht eher praktischer Natur war. Er beschrieb Organisationen als soziale Gebilde und Public Relations als Beziehungsgeflecht eines Unternehmens zur Öffentlichkeit. Die wesentliche Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit besteht darin, die Haltung beziehungsweise Eigenschaften eines Unternehmens zu interpretieren und in verständlicher Art und Weise an die Öffentlichkeit zu vermitteln (Hundhausen 1951:25ff.). Später definierte er die Aufgaben der Public Relations in der Anpassung oder Veränderung der öffentlichen Meinung, sodass Übereinstimmung in sozialen Prozessen herbeigeführt wird (ebd. 1969:27). Ronneberger hingegen betonte die Notwendigkeit der Legitimation des Organisationsnutzens. Indem die PR den Nutzen des organisatorischen Handelns als gesellschaftlich wertvoll erscheinen lässt, wird eine möglichst breite Zustimmung seitens der Teilöffentlichkeiten zu den Interessen der Organisation hergestellt (Ronneberger 1977:21f.). Auch er postulierte, dass eine Organisation und deren Interessen mittels Kommunikation in ihr Umfeld integriert werden müssen, was durch die Analyse und Selektion von Umwelterwartungen, die Erzeugung eines Bewusstseins in der Gesellschaft und Artikulations-, Öffentlichkeits- und Integrationsleistungen erreicht werden kann. Diese notwendigen Funktionen machen die Bedeutung der Public Relations für Unternehmen deutlich (ebd. 1989:429f.).

Grunig und Hunt gehen in ihrem Werk *Managing Public Relations* dezidiert auf die Rolle und Notwendigkeit der Public Relations als Subsystem der Organisation ein. Sie argumentieren für eine eigene Öffentlichkeitsabteilung im Organisationsystem, die durch immer größer werdende Unternehmen und die Kommunikation mit immer mehr Teilöffentlichkeiten notwendig ist, da ihr Handeln vermehrt Konsequenzen für die Öffentlichkeit hat (Grunig, Hunt 1984:8).

Organisationen bestehen aus mehreren Subsystemen mit unterschiedlichen Funktionen. Produktionssysteme stellen Produkte oder Dienstleistungen her.

Erhaltungssubsysteme, wie etwa Abteilungen für Human Resources, halten die Organisation als Ganzes zusammen und stärken den Zusammenhalt der MitarbeiterInnen. Anpassungssubsysteme erhalten die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens in einer sich verändernden Umwelt, zum Beispiel durch eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Subsysteme wie die Marketing- und Sales-Abteilung sind für den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen zuständig. Das Managementsubsystem stellt das Verbindungsstück zu den übrigen Subsystemen dar, regelt die Zuständigkeiten und die strategische Planung des Unternehmens, um den Erfolg sicherzustellen. Public Relations kommt in einer Organisation eine Grenzfunktion zu, in der sie als Kontaktstelle zwischen der Organisation und externen Gruppen oder Individuen fungiert. PR-Treibende helfen den unterschiedlichen Subsystemen miteinander und über die Organisationsgrenzen hinaus zu kommunizieren. Wie in Abbildung 1 dargestellt, nimmt das Subsystem Public Relations eine Vermittlungsfunktion sowohl zwischen dem Management und den Abteilungen als auch zur Organisationsumwelt ein. Gemeinsam mit dem Management werden alle Kommunikationstätigkeiten geplant und bewertet. Die Einbindung von PR-Abteilungen in Organisationen ist durch immer komplexer werdende Strukturen innerhalb der Organisationen und vielfältigere Anspruchsgruppen in ihren Umwelten notwendig (Grunig, Hunt 1984:9).

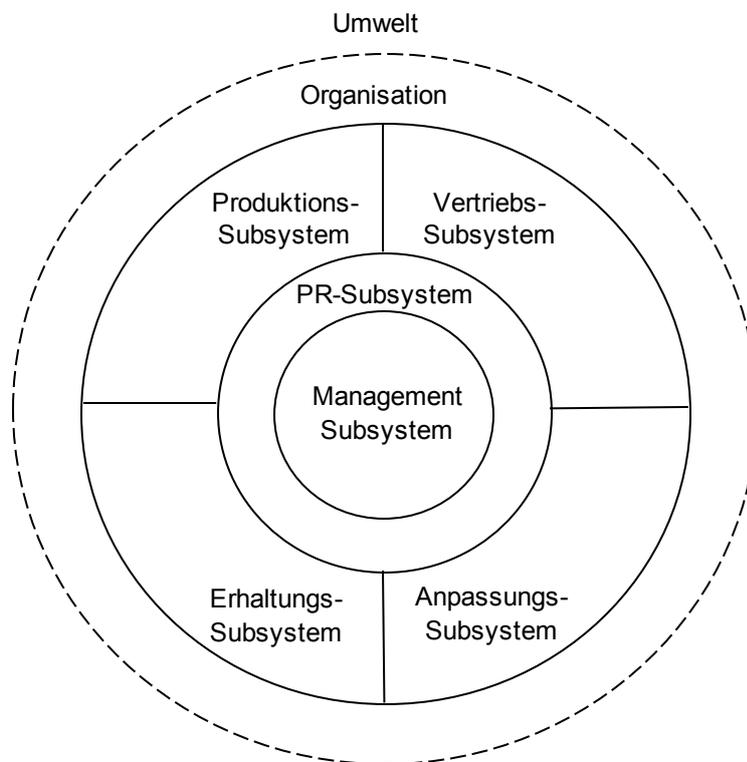


Abbildung 1: Public Relations als Subsystem der Organisation (Grunig, Hunt 1984:9)

Organisationen entwickeln formale Kommunikationssysteme, wenn ihre Handlungen oder die ihrer Anspruchsgruppen Konsequenzen auf den jeweils anderen haben. Die gegenseitigen Konsequenzen verursachen ein Public Relation Problem. Wenn Unternehmen etwa unsichere Produkte herstellen oder die Umwelt verschmutzen, hat dies Konsequenzen auf die Bevölkerung. Diese reagiert darauf, wenn sie diese negativen Auswirkungen wahrnimmt, indem sie beispielsweise eine Petition gegen die Vorhaben eines Unternehmens bei der Regierung einreicht oder schlichtweg den Kauf der Produkte boykottiert (Grunig, Hunt 1984:10). Interaktionen zwischen Organisationen und Öffentlichkeit dieser Art erklären die Notwendigkeit von Public Relations. Das Public Relations-Subsystem betreibt Zwei-Weg-Kommunikation sowohl mit dem Management als auch den Teilöffentlichkeiten. Auf der einen Seite kommunizieren PR-Treibende mit dem Management, indem sie es in Bezug auf die öffentliche Meinung beraten. Die PR-Abteilung versuchen Entscheidungen beziehungsweise das Verhalten des Managements zu verstehen, um die Anspruchsgruppen darüber aufzuklären. Auf der anderen Seite kommunizieren PR-Abteilungen mit Bezugsgruppen, um deren Einstellungen und Meinungen gegenüber einer Organisation in Erfahrung zu bringen. Im Gegenzug informieren sie die Anspruchsgruppen mittels Massenmedien oder auf interpersonellem Weg über die Organisation (Grunig, Hunt 1984:11).

Archäologisch tätige Organisationen haben viele Anspruchsgruppen, die einerseits von ihrem Handeln betroffen sind, aber auch starken Einfluss auf diese Organisationen ausüben. Durch die gegenseitige Betroffenheit von Handlungen können sich bestimmte Konsequenzen auf beiden Seiten ergeben. Die PR nimmt durch die Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten und den archäologischen Organisationen selbst eine wichtige Vermittlungsfunktion ein, die die Rahmenbedingungen für Forschung, Arbeitsbedingungen im Alltag, die Sicherheit archäologischer Zeugnisse und die Wertschätzung der Forschung sowie deren Ergebnisse beeinflussen kann (Löw 2016:70).

Die Einbettung der PR als Subsystem einer Organisation erscheint aus dem veranschaulichten Zusammenhang von Stakeholder-Beziehungen und den daraus resultierenden wechselseitigen Konsequenzen als notwendig. Um negative Konsequenzen für ein Unternehmen zu minimieren, werden gezielte Kommunikations- und Informationsstrategien eingesetzt. Diese werden in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen miteinbezogen und sollen eine Legitimation für das Unternehmen bei den Teilöffentlichkeiten herstellen. Bei Grunig und Hunt wird Public Relations vor allem als Kommunikation zwischen Öffentlichkeit und Organisation gesehen. Für die Betrachtung der vielfältigen Beziehungen von archäologisch tätigen Organisationen ist eine umfassendere Definition der Public Relations notwendig:

„Public Relations verstehen wir als strategisch geplante und organisierte übergeordnete kommunikative Tätigkeit, also als Kommunikationsmanagement zwischen Organisationen und ihren internen und externen Teilöffentlichkeiten bzw. publics. Public Relations, Organisationskommunikation und Kommunikationsmanagement können in diesem Definitionskontext synonym verwendet werden.“ (Bentele, Will 2008:157, Grunig 1992:4).

Im folgenden Kapitel wird auf die Umweltsphären eingegangen, die den Kontext, in dem sich Organisationen bewegen, bilden. Für PR-Abteilungen stellen diese Sphären den Rahmen dar, aus dem sich kritische Themen und Trends entwickeln können. Die sorgfältige Beobachtung der Umweltsphären auf kritischen Themen und dessen Management ist ein Teilbereich der Public Relations, auf den zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen wird.

3.3 Umweltsphären von Organisationen

Die Umwelt einer Organisation lässt sich in verschiedenen Sphären unterteilen, welche allerdings nicht unabhängig voneinander zu sehen sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Hierzu existieren, vor allem in der Literatur der Wirtschaftswissenschaften, mehrere Modelle, welche die Umwelt in unterschiedliche Systeme gliedert, die als zentrale Kontexte eines Unternehmens zu sehen sind (Rüegg-Stürm 2004:70). Dieser Ansatz der Unternehmensumwelt basiert auf der Systemtheorie, die zwischen den verschiedenen Umweltbedingungen, als Subsysteme gesehen, unterscheidet. In Abhängigkeit von den Organisationstätigkeiten kommt jedem Subsystem eine höhere oder niedrigere Relevanz zu. Diese können an den vorherrschenden Umweltbedingungen ausgerichtet werden (Probst (1993:28, Oelert 2003:59).

Nach Sauter-Sachs wird die Außenwelt einer Organisation in drei Systeme unterteilt: das Ökosystem, das Gesellschaftssystem und das Wirtschaftssystem (Sauter-Sachs 1992:192). Für Umweltanalysen werden aber auch Modelle wie beispielsweise PESTEL angewandt. Diese Umfeldanalyse dient dazu die Umwelt in einzelne Bereiche zu unterteilen und die Kontexte zu untersuchen, welche auf die Unternehmen einwirken. Politische Faktoren, welche Einfluss auf die Unternehmen haben, können sich aus politischen Entscheidungen, wie der Erlassung von Gesetzen, ergeben. Ökonomische Faktoren stellen Wachstums-, Inflations- und Arbeitslosenraten dar. Bildungsniveau, Lebensstil und unterschiedliche Weltansichten stellen sozio-kulturelle Umweltbedingungen dar. In der technologischen Umwelt sind Faktoren wie Forschungs- und Entwicklungsausgaben sowie der Zugang zu den neuesten Technologien relevant. Ökologische Faktoren sind unter anderem der Klimawandel und Recycling für Organisationen vorrangig. Rechtliche Faktoren sind beispielsweise das Angestelltengesetz, Datenschutzgesetz und Urheberrechtsgesetz (Johnson 2007:72ff.).

Eine Unterteilung der Umweltsphären in Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft wird im St. Galler-Management-Modell angewandt. Diese Einteilung wird in dieser Arbeit weiterverfolgt und exemplarisch für die Archäologie und den Denkmalschutz angewandt. Die umfassendste Sphäre in diesem Modell ist die Gesellschaft. Der gesellschaftliche Diskurs beeinflusst die Bewertung und Wahrnehmung aller anderen Sphären wie die der Natur, Technologie und Wirtschaftssysteme. Es werden allgemeine und sozial relevante Themen wie das politische Kräftefeld, Offenheit der Gesellschaft für Fremdes und Neues oder staatliche Normen und Rahmenbedingungen diskutiert (Rüegg-Stürm 2004:72). Starken Einfluss aus dem gesellschaftlichen Umfeld auf die Archäologie nimmt das Denkmalschutzgesetz, welches festsetzt, was als Denkmal im rechtlichen Sinne gilt und wann dieses, durch ein allgemeines öffentliches Interesse begründet, schützenswert ist. Das Gesetz schafft Rahmenbedingungen für Denkmalschutz und -pflege und umgrenzt den Arbeitsbereich von ArchäologInnen maßgeblich. Entscheidungen von PolitikerInnen, die durch die Grundausrichtung und die aktuellen politischen Ziele ihrer Partei beeinflusst sind, können Einfluss auf archäologische Arbeit haben. Aber auch die allgemeine Ansicht der Gesellschaft über Archäologie und die Demographie eines Landes bilden einen wichtigen Kontext. So lässt sich die Zielgruppe für archäologische Forschung als eher älter, mit niedrigem bis mittlerem Einkommen, höherem Bildungsniveau und als eher konservativ beschreiben (Löw 2016:72f.).

Die Umweltsphäre der Natur scheint weit weniger komplex, hat aber ebenfalls eine große Bedeutung für eine Organisation. Diese umfasst zum Beispiel das Agrarpotenzial, die Topografie eines Landes oder das Klima. Die gesellschaftliche Wahrnehmung der Natur hängt von den Diskursen über deren ökologische und ökonomische Belange ab (Rüegg-Stürm 2004:72f.). Diese Themen sind auch von großem Interesse für archäologisch tätige Organisationen. Die starke und großflächige Nutzung von fruchtbaren Böden hat zur Folge, dass diese verstärkt unter Erosion leiden. Vor allem Lössböden, die schon in vergangenen Epochen häufig besiedelt wurden, sind anfälliger für die Abtragung von Erdmaterial. Die dadurch rascher an die Oberfläche tretenden archäologischen Strukturen sind daher ebenfalls davon betroffen und von ihrer Zerstörung bedroht (Möllenberg, Schlichtherle 2013:8). Die Beschaffenheit der Erdoberfläche und das vorherrschende Klima einer Region haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Existenz und Erhaltung von Bodendenkmälern und auf die Bedingungen, unter denen diese erforscht werden können.

Einen immer höheren Stellenwert im gesellschaftlichen Diskurs hat die Technologie erlangt. Die ökonomische Dynamik ist eng mit ihr verknüpft, da technologische Entwicklungen wie Material-, Kommunikations- und Informationstechnologien einem gesellschaftlichen Bedürfnis unterliegen. Dies veranlasst Unternehmen dazu, sich den neuen technologischen

Entwicklungen anzupassen, um ihre Kunden zufriedenzustellen. Im technologischen Umfeld sind auch Entwicklungszentren von Bedeutung. Durch die Konzentration von mehreren Forschungsunternehmen können Verbundeffekte genutzt werden, die eine hohe Dynamik fördern (Rüegg-Stürm 2004:73). Moderne archäologische Prospektionsmethoden wie das LIDAR-Verfahren ermöglichen es die Erdoberfläche einfacher und schneller nach auffälligen Bodenstrukturen zu untersuchen. Durch die Verwendung von Dual-Frequenz-GPS an Flugzeugen sowie an Bodenstationen können hochauflösende und digitale Gelände-Modelle von 30 bis 40 Quadratkilometern pro Stunde erstellt werden (David 2006:8) Ein Beispiel für ein Technologiezentrum ist das Ludwig Boltzmann Gesellschaft, insbesondere dessen Institut für archäologische Prospektion und virtuelle Archäologie. Schwerpunkte der Forschung sind die Entwicklung neuer Techniken und methodologischer Konzepte für die Untersuchung der Landschaft auf archäologische Strukturen. Dabei kombinieren sie wissenschaftliche Teildisziplinen wie Geophysik, Luftbildarchäologie, Computerwissenschaften und Geomatik, um effiziente und universelle Ansätze zur zerstörungsfreien Dokumentation und Analyse von archäologischen Landschaften zu entwerfen (LBI ArchPro).

In der Umweltsphäre der Wirtschaft sind Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkte von zentraler Bedeutung für das Fortbestehen einer Organisation. Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen sind ebenso zu beachten, wie der Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten und die Verfügbarkeit von Kapital (Rüegg-Stürm 2004:73f.). Die Archäologie und in weiterer Folge die Bearbeitung und Vermarktung von Bau- und Kulturdenkmälern ist aus ökonomischer Sicht ungeeignet für die Institution des Marktes. Denkmäler stellen ein Kollektivgut dar und es liegt im öffentlichen Interesse die Kultur eines Landes zu wahren. Für private Unternehmen bietet die Archäologie jedoch kaum Anreize Investitionen zu tätigen, da der Aufwand der Freilegung, Bearbeitung, Konservierung und Aufbereitung für die Öffentlichkeit ungleich höher ist, als der wirtschaftliche Nutzen. Aufgrund dieser Eigenheiten von Kulturgütern ist es ohne staatliche Eingriffe kaum möglich diese zu erforschen und zu erhalten (Weigel 2000:266). Die Archäologie erfüllt im Gegenzug einen volkswirtschaftlichen Nutzen. Unmittelbare durch die Archäologie ausgelöste Auswirkungen sind etwa die Schaffung von Arbeitsplätzen. Induzierte Wirkungen, die zur Volkswirtschaft beitragen, sind die Einnahmen durch Tourismus, wie Museumseintritte und Übernachtungen rund um archäologische Denkmäler (ebd. 269).

Diese vier Sphären sind nicht strikt voneinander getrennt zu betrachten, denn in vielen Fällen sind sie miteinander verwoben. Die beschriebenen Umwelten dienen der analytischen Strukturierung und der Identifikation erfolgskritischer Trends (Rüegg-Stürm

2004:74). Beispielsweise kann eine Änderung im Naturschutzgesetz, das zum Teil mit dem Denkmalschutzgesetz verwoben ist, der Sphäre Gesellschaft und Natur zugerechnet werden. Ebenso ist die ökonomische Relevanz der Archäologie von der Bewertung der gefundenen und zur Besichtigung ausgestellten Kulturgüter durch die Gesellschaft abhängig (Weigel 2000:267). Umweltsysteme schaffen einen Kontext für Organisationen und geben allgemeine Bedingungen vor, an die sie sich anpassen müssen. Um sich an das Umweltsystem anzupassen, orientieren sich Organisationen an Anspruchsgruppen, die in ständigen Kommunikations- und Austauschbeziehungen mit ihnen stehen. Das folgende Kapitel widmet sich diesem Thema und soll einen Blick auf potenzielle Problemfelder dieser Beziehungen geben.

4 Umweltakteure von Organisationen

Mit dem institutionellen Umweltkonzept kann beurteilt werden, welche Umweltakteure für eine bestimmte Organisation relevant sind. Eine grundlegende Einteilung der unterschiedlichen Akteure innerhalb dieses Konzeptes kann in Mitglieder, Teilnehmer, Interessenten und Betroffene erfolgen, wobei erstere dem Unternehmen am nächsten stehen und den höchsten Grad der Vernetzung mit diesem aufweisen. Mitglieder stehen nicht nur in Austauschbeziehung mit der Organisation, sondern haben auch eine autoritäre Position im Sinne eines Organs des Unternehmens inne. Wohingegen Betroffene das breiteste und am wenigsten spezifische Feld von Akteuren darstellt. Lieferanten, Kunden und MitarbeiterInnen stehen in direkten Austauschbeziehungen mit der Organisation und fallen in die Kategorie der Teilnehmer. Als Interessenten werden jene Akteure gesehen, die ein Interesse an Handlungen einer Organisation und den daraus folgenden Konsequenzen haben. Betroffene stehen nicht in einem aktiven Verhältnis zum Unternehmen, sondern sind lediglich von deren Handlungen betroffen (Kirsch 1998:139ff.).

Eine der bekanntesten Theorien des institutionellen Umweltkonzeptes ist der von Freeman (1984) begründete Stakeholder-Ansatz. Darin wird postuliert, dass die Umwelt von Organisationen und die darin eingebetteten Stakeholder einen wesentlichen Einfluss auf deren Erfolg haben. Organisationen sind nicht unabhängig von ihrem Umfeld zu sehen. Nicht nur die Stockholder, wie etwa die Teilhaber eines Unternehmens, sind essentiell, sondern auch Anspruchsgruppen ohne direkten ökonomischen Einfluss. Zu bedenken ist, dass über die Berücksichtigung der wichtigsten Anspruchsgruppen hinaus, auch ein Gleichgewicht in den Beziehungen aller Betroffenen geschaffen werden sollte. Dabei wird deutlich betont, dass nicht alle Ansprüche im gleichen Maße befriedigt werden können und Win-Win-Situationen nicht die Regel darstellen. Das Ziel ist es, langfristig das Überleben

des Unternehmens zu sichern, indem man Strategien zur Steuerung und Beeinflussung der Stakeholder-Beziehungen entwirft (Freeman, McVea 2001).

4.1 Der Stakeholder-Ansatz

4.1.1 Stakeholder

Der Begriff Stakeholder wird in der deutschsprachigen Literatur häufig mit Interessensgruppe, Bezugsgruppe oder auch Anspruchsgruppe übersetzt. Der zuletzt genannte Begriff verdeutlicht am ehesten, dass Stakeholder ihre Ansprüche gegenüber Organisationen aktiv durchsetzen können (Röttger, 2014:95). Entscheidend für viele Definitionen sind zwei Aspekte. Stakeholder sind Personen, welche ein Interesse an einer Sache, einem Problem, Thema, Risiko oder anderen Belangen im Zusammenhang mit dem Unternehmen haben. Aus diesem Grund bilden sie sich Meinungen und Einstellungen und planen etwas in Bezug auf diese Sache zu unternehmen. Stakeholder haben einen Anspruch, was in der Konflikt-Theorie etwas von Wert bedeutet. Einen Anspruch zu haben oder zu gewähren ist von großer Bedeutung für den Einfluss des Stakeholders auf eine Sache, an der er ein Interesse hat. Ein Anspruch wird definiert als alles Tangible oder Intangible, Materielle oder Immaterielle, das eine Person oder Gruppe besitzt und wiederum von Wert für eine andere Person oder Gruppe ist (Health, Palenchar 2009:16). Eine der am häufigsten gebrauchten Definitionen vom Begriff Stakeholder stammt von Freeman (1984:25):

„Any individual or group who can affect or is affected by actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization. “

Diese Definition wird allerdings aufgrund der sehr breiten Auslegungsmöglichkeiten kritisiert und als nicht sinnvoll für eine analytische Herangehensweise erachtet. Eine enge Definition des Stakeholder-Begriffs bieten Kochan und Rubinstein, die Stakeholder aufgrund ihres Einflusses auf eine Organisation definieren. Der Einfluss bemisst sich nach dem Ausmaß an wichtigen Ressourcen, die ein potentieller Stakeholder in eine Organisation einbringen kann und aus der Macht, welche der Stakeholder über die Organisation hat. Ebenso richtet sich der Einfluss nach dem Ausmaß, in dem Stakeholder ihre eingebrachten Ressourcen riskieren im Fall, dass die Organisation versagt oder die Beziehung zur Organisation abbricht. Trägt man mittels Ressourcen wesentlich zur Organisation bei, wird man von anderen als Stakeholder wahrgenommen. Riskiert man Ressourcen, ergibt sich zusätzlich ein moralischer Anspruch als Stakeholder. Diese beiden Merkmale verleihen den eigenen Ansprüchen Legitimität. Hat man Macht über eine Organisation, bedeutet dies, dass man seine Interessen durchsetzen kann. Verfügt eine Gruppe über Macht, ist jedoch nicht finanziell in das Unternehmen involviert, so wird sie von anderen Stakeholdern nur schwer

als solcher wahrgenommen. Ist der Einfluss einer Gruppe auf nur eine dieser Dimensionen groß, so spricht man von latenten Stakeholdern, wohingegen definitive Stakeholder in allen drei Dimensionen hohen Einfluss auf eine Organisation haben (Kochan, Rubinstein 2000:369).

Allgemein kann zwischen primären und sekundären Stakeholder unterschieden werden. Primäre Anspruchsgruppen haben direkten Einfluss auf eine Organisation. Sekundäre Anspruchsgruppen haben nur indirekten Einfluss, der weniger wirkmächtig ist (Heath, Palenchar 2009:16). Eine grundlegende Einteilung der Stakeholder unterscheidet zwischen internen und externen Anspruchsgruppen. Zu den internen Anspruchsgruppen zählen in der Regel die MitarbeiterInnen, Mitglieder, die Organe und das Management einer Organisation. Den externen Stakeholdern werden Kunden, Lieferanten, Investoren, Aktionäre, Staat, Kammern, Gewerkschaften, Verbände, Vereine und andere Gruppen des Organisationsumfeldes zugeteilt (Stötzer 2009:127). Diese Unterscheidung ist für die vorliegende Arbeit relevant, da ausschließlich die externen Anspruchsgruppen von archäologisch tätigen Organisationen identifiziert werden. Im NPO-Bereich bestehen ähnliche Stakeholder, allerdings sind hier die Beziehungen und die darauf aufbauenden Ansprüche, aufgrund des nicht-gewinnorientierten Charakters der Organisation, anders gelagert. NPO's werden auch als Multiple-Stakeholder Organisationen bezeichnet, da das Beziehungsnetz weit komplexer ist und sich die Anspruchsgruppen sehr individuell für unterschiedliche NPO's gestalten (ebd. 138f.).

Für eine Organisation ist es von Bedeutung ihre Anspruchsgruppen zu identifizieren und zu kategorisieren. Public Relations beschäftigt sich häufig mit der Einteilung der Öffentlichkeit in relevante Teilbereiche. Erst wenn Stakeholder und deren Ansprüche identifiziert sind können passende Kommunikationsprogramme entworfen werden und langfristige oder nur temporäre Beziehungen hergestellt werden (Röttger et al. 2014:94).

4.1.2 Perspektiven des Stakeholder-Ansatzes

Beim Stakeholder-Ansatz stehen Personen oder Gruppen im Zentrum, welche aus dem Unternehmensumfeld heraus Ansprüche an ein Unternehmen oder eine Organisation stellen. Ihre Handlungen beeinflussen die Organisation positiv oder negativ und ihre Ansprüche begründen sich, neben ihrem Einfluss, auch durch moralisch und gesetzlich begründete Rechte. Ein generelles Interesse an der Organisation durch ein- oder wechselseitige Beziehungen begründet ebenfalls Ansprüche. Die Argumentation des Ansatzes folgt der Ansicht, dass auch nicht-ökonomische Ansprüche der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, da diese wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Röttger 2014:100f.). Im Stakeholder-Ansatz haben sich zwei grundlegende

Perspektiven entwickelt. Einerseits das normativ-ethische Stakeholder-Konzept, das vom Sozialökonom Peter Ulrich (2001) begründet wurde, und andererseits das strategische Stakeholder-Konzept von Edward Freeman (1984).

Das normativ-ethische Konzept sieht jeden als Stakeholder an, der legitime Ansprüche gegenüber einer Organisation hat. Diese ergeben sich aus vereinbarten oder moralischen Rechten, Macht ist dabei als Einflussfaktor weniger von Bedeutung. Zentral in diesem Ansatz ist die Rücksichtnahme auf das organisatorische Umfeld und die Legitimität der Ansprüche der Stakeholder. Beides wird auch dann berücksichtigt, wenn die Zuwendung zu einer dieser Anspruchsgruppen nicht in einen ökonomischen Erfolg mündet. Kommt es zu Interessenskonflikten zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern, muss abgewogen werden, welcher Anspruchsgruppe welche Nebenwirkungen der Entscheidungen und Handlungen zumutbar sind. Das Ziel dieser Bemühungen ist, eine Balance zu finden. Bei diesem Ansatz kann zwischen Stakeholdern im engeren Sinn und im weiteren Sinn unterschieden werden. Stakeholder im engeren Sinn meint jene Anspruchsgruppen, die vertraglich mit der Organisation verbunden sind oder durch das Handeln dieser direkt betroffen sind. Stakeholder im weiteren Sinn sind alle Personen, die moralische Ansprüche gegenüber den Handlungen einer Organisation aufbringen können (Ulrich 2001:442f.).

Verfolgt ein Unternehmen das strategische Stakeholder-Konzept, auch als strategische Managementperspektive bezeichnet, stehen seine ökonomischen Interessen im Vordergrund. Stakeholder werden nur insofern miteinbezogen, wenn sie aktuellen oder potentiellen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben und es wirtschaftliche Nachteile nach sich ziehen könnte, die Interessen dieser Gruppen nicht zu berücksichtigen. Dabei sind auch Anspruchsgruppen relevant, die nicht nur faktische sondern auch latente Ansprüche gegenüber der Organisation haben. Im engeren Sinn sind nur die Stakeholder von Bedeutung, die aktuell wirksame Macht auf die Organisation ausüben können. Im weiteren Sinn sind alle direkt oder indirekt vom Handeln des Unternehmens Betroffenen relevant. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese imstande sind, ihren Einfluss akut geltend zu machen oder ob sie lediglich latentes Machtpotenzial besitzen. Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz von Seiten der relevanten Anspruchsgruppen gewährleistet neben dem unternehmerischen Erfolg auch die Handlungsfähigkeit der Organisation (Ulrich 2001:442).

	Normativ-ethisches Anspruchsgruppenkonzept	Strategisches Anspruchsgruppenkonzept
Perspektive	Ethische Vernunft	Ökonomische Rationalität
Logik	Normative Logik der Zwischenmenschlichkeit	Normative Logik des Marktes
Stellung der Unternehmen	Als Teil der Gesellschaft	Als Teil der Marktwirtschaft
Erfolgskonzept der Unternehmen	Lebensdienlichkeit	Selbstbehauptung
Beurteilung der Anspruchsgruppen	Legitimität	Tatsächlicher und potentieller Einfluss
Grundlegende Fragestellung	Wer hat legitime Ansprüche an die Unternehmen?	Wer kann Einfluss auf die Unternehmen ausüben?

*Tabelle 1: Gegenüberstellung des strategischen und normativ-ethischen
Anspruchsgruppenkonzeptes (nach Wilbers 2004:332).*

In Tabelle 1 sind die grundlegenden Unterschiede der beiden Perspektiven zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Je nach Unternehmen und der Branche, in der es tätig ist, wird mehr Wert auf eines der beiden Konzepte gelegt. In der Praxis werden häufig beide Perspektiven berücksichtigt. Eine Organisation versucht nicht nur langfristig stabile und ausgeglichene Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen aufzubauen, sondern trifft auch Entscheidungen, welche nicht zwingend der Gewinnmaximierung dienen, aber aus ethischer oder moralischer Sicht zu Gunsten bestimmter Anspruchsgruppen gefällt werden (Rüegg-Stürm 2004:76f.).

Die strategische und die ethische Perspektive stehen auch in der Archäologie unmittelbar in Verbindung und sind nicht getrennt voneinander anwendbar. Geht es um die Wertvermittlung der archäologischen Arbeit an die Öffentlichkeit, kann einerseits aus ökonomischem Kalkül gehandelt werden, um die Bevölkerung davon zu überzeugen, dass es sich lohnt Finanzmittel auch aus privatem Interesse zu investieren. Auf der anderen Seite liegt es im allgemeinen Interesse der Öffentlichkeit und des Staates, dass Kulturgüter nach bestem Wissen erforscht und erhalten werden. Damit werden die kulturelle Identität und das Traditionsbewusstsein der Bevölkerung gefördert (Weigel 2000:267). Da die Archäologie überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert wird, bestehen ebenfalls legitime Ansprüche der Bevölkerung an der Verwendung dieser Mittel.

5 Integrierte Unternehmensperspektive

Dieser Ansatz geht auf Sauter-Sachs zurück und verbindet den systemischen Ansatz des Sphärenmodells mit dem Ansatz der Züricher Managementlehre. Sie teilt die Unternehmensumwelt in die drei Sphären Wirtschaft, Gesellschaft und Ökosystem, die sich jeweils durch eine bestimmte Funktion abgrenzen (Sauter-Sachs 1992:192). Die Relevanz der Sphären für eine Organisation wird dabei mittels des institutionellen Umweltansatzes hergeleitet. Die Stakeholder werden hierbei einer bestimmten Umwelt zugeteilt, aus der sie ihre Anliegen und Ansprüche an die Unternehmen richten. Dabei sind vor allem jene Stakeholder von besonderem Interesse, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation haben. Ein wesentlicher Punkt ist, dass nicht alle Anspruchsgruppen den gleichen Grad an Relevanz haben und dieser sich mit der Zeit auch verändern kann (ebd. 193f.). Eine ähnliche Sichtweise bietet das St. Gallener Management-Modell. Hier wird die Organisationsumwelt in vier Sphären gegliedert: Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Die Anspruchsgruppen sind nicht einer bestimmten Umweltsphäre zugeordnet, sondern greifen bestimmte Interaktionsthemen aus einer oder mehreren Sphären auf und richten sie gegen die Unternehmen (Rüegg-Stürm 2004:70f.).

Als zentrales Element und für ein Unternehmens handlungsleitend sind in diesem Modell die Anspruchsgruppen. Sie sind in einem Beziehungsgeflecht mit der Organisation verbunden und stehen auch in zahlreichen Austauschbeziehungen zueinander. Grundsätzlich wird hier zwischen mehreren Gruppen unterschieden: Konkurrenz, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit, Medien und Nicht-Regierungs-Organisationen, Kapitalgeber, Kunden und Mitarbeitende. In der Praxis ist diese Aufzählung jedoch zu unpräzise und sollte erweitert und verfeinert werden. Ebenso muss das Organisationsumfeld regelmäßig beobachtet werden und auf neue Stakeholder und die sich veränderten Bedingungen hinsichtlich der Anspruchsgruppen-Relevanz geachtet werden (Wilbers 2004:332f.).

Die Interaktionsthemen beziehungsweise Issues sind das unmittelbare Bindeglied zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen und stellen einen wesentlichen Faktor in der Kommunikation dar. Bevor auf die Thematik der Issues weiter eingegangen wird, soll die Anspruchsgruppen-Analyse genauer beschrieben werden, welche als Grundstein für die Anwendung von Kommunikationsprogrammen mit Stakeholdern dient.

5.1 Die Stakeholder-Analyse

Das Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation der Konflikte mit den Stakeholdern der archäologisch tätigen Organisationen. Daher ist im Vorfeld die Erfassung der einzelnen

Stakeholder notwendig. Aufgrund der vorwiegenden Finanzierung der Archäologie durch die öffentliche Hand und dem öffentlichen Interesse an der Erhaltung von Kulturgut, werden das strategische und das normativ-ethische Anspruchsgruppen-Konzept gleichermaßen berücksichtigt.

Die Identifizierung, Priorisierung und der Umgang mit Anspruchsgruppen werden oft in vier Analyse-Schritte eingeteilt. Sie bestehen aus der Ermittlung der Stakeholder, der Einschätzung ihrer Relevanz, der Bewertung von Ansprüchen, sowie den Maßnahmen, welche gesetzt werden sollen (Sander, Bauer 2006:72; Wilbers 2004:351ff.).

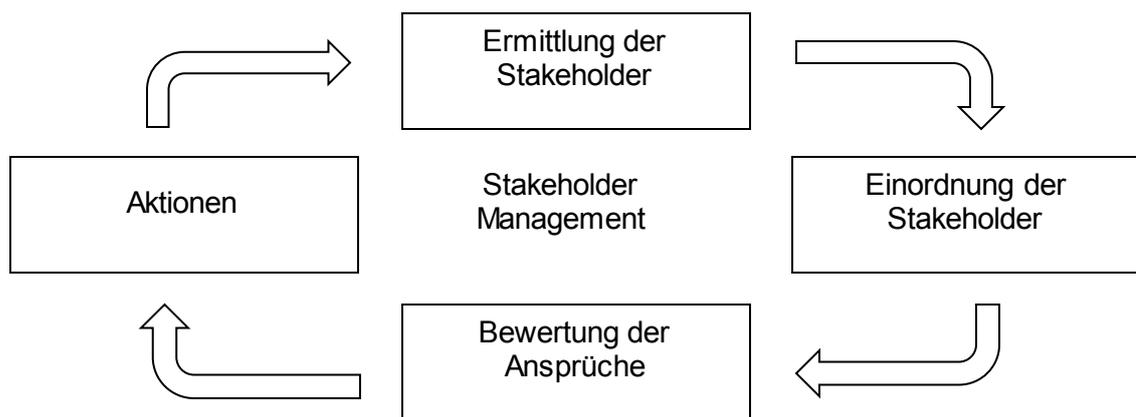


Abbildung 2: Vier-Stufen-Zyklus des Stakeholder Managements (Wilbers 2004:351).

5.1.1 Ermittlung der Stakeholder

Zur Identifizierung der Stakeholder wird eine Stakeholder-Map erstellt, auf der permanente Stakeholder, wie Kunden, Medien, Kapitalgeber, etc. und deren mögliche Ansprüche erkenntlich gemacht werden (Freeman 1984:54ff.). Darüber hinaus gilt es auch die dynamischen Aspekte der Stakeholder-Beziehungen zu berücksichtigen, denn der Einfluss von Stakeholdern kann sich über die Zeit hinweg verändern. Das Beziehungsumfeld einer Organisation kann sich zudem zu jedem Zeitpunkt auf neue Gruppen ausweiten (Grunig, Hunt 1984:143). Je nach Anspruchsgruppenkonzept ergibt sich bei der Ermittlung eine variierende Fragestellung. Aus der strategischen Perspektive wird danach gefragt, wer tatsächlichen oder potentiellen Einfluss auf die Organisation und ihre Tätigkeiten hat. Berücksichtigt man nur jene Anspruchsgruppen, die momentan Einfluss haben oder beeinflussbar sind, besteht die Gefahr ein zu statisches Bild seiner Stakeholder zu erhalten. Es müssen somit auch jene Gruppen einbezogen werden, auf die zukünftige Handlungen Auswirkungen haben und die im Gegenzug Ansprüche an die Organisation stellen können (Wilbers 2004:352).

Bei der normativ-ethischen Perspektive ist jede Anspruchsgruppe zu berücksichtigen, welche ethisch legitime Ansprüche gegen die Organisation aufbringen kann. Diese

Ansprüche können sich aus einem diskursiven Prozess der Gesellschaft für jeden mündigen Bürger ergeben. Das betroffene Unternehmen muss sich gegenüber diesen Ansprüchen rechtfertigen. Da potentiell jede Person Ansprüche stellen kann ist eine vollständige Liste oder Karte von Stakeholdern kaum möglich. Eine engere Sichtweise für die Ermittlung von relevanten Anspruchsgruppen ist aus diesem Grund sinnvoller. Dabei haben nur die Gruppen legitime Ansprüche, die durch vertragliche Vereinbarungen mit dem Unternehmen in Beziehung stehen oder allgemeine moralische Rechte besitzen und von unternehmerischen Handlungen oder durch Untätigkeit einer Organisation tangiert werden (Ulrich 2001:442f.). In manchen Fällen ist es von Vorteil nicht nur eine Liste zu erstellen, sondern auch die Beziehungen zwischen den Stakeholdern miteinzubeziehen, um ein Netzwerk von Anspruchsgruppen zu erstellen (Wilbers 2004:352). Beim strategischen und insbesondere beim ethischen Stakeholder-Ansatz ist die Identifizierung der Anspruchsgruppen sehr schwierig und es besteht die Gefahr, dass der relevante Umweltausschnitt zu eng oder zu weit gefasst wird (Waxenberger 2001:45ff.).

5.1.2 Einordnung der Anspruchsgruppen

Zur Einordnung beziehungsweise Relevanz der Stakeholder gibt es zahlreiche Modelle, wobei in der Literatur häufig die Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen von Müller-Stewens und Lechner (2011) Anwendung findet. Diese Matrix ordnet die Stakeholder nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen und den Grad ihres Einflusses auf das Unternehmen ein.

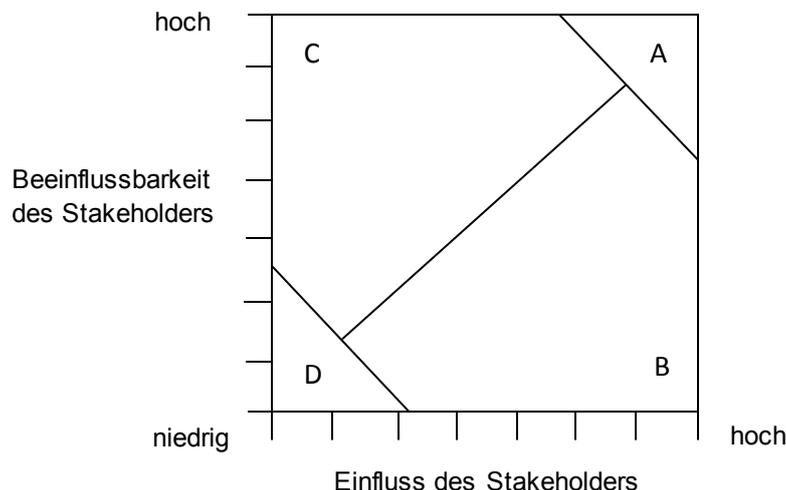


Abbildung 3: Relevanz-Matrix nach Müller-Stewens und Lechner (2011:179).

Wie auf Abbildung 3 ersichtlich, werden in dieser Matrix, auf Basis einer simplen Skala, vier Gruppen von Stakeholdern gebildet. Die Vergabe der Werte erfolgt nach eigenem Ermessen, da eine objektive Beurteilung der Einflüsse äußerst schwierig ist (Sander, Bauer 2006:70ff.). Im Feld mit dem Buchstaben A befinden sich jene Gruppen, die starken Einfluss

haben, aber auch bereit sind in Gesprächen mit der Organisation zu verhandeln. Zu den sogenannten Key-Stakeholder zählen etwa Großkunden oder Kooperationspartner. Eine Einbindung dieser in die Organisationsplanung und Entscheidungen ist sinnvoll. Anspruchsgruppen im Bereich B haben einen großen Einfluss, sind aber ihrerseits schwer zu beeinflussen, wie staatliche Kontraktpartner und Subventionsgeber. Sind sie einmal aktiv geworden, ist es für eine Organisation schwer in ihr Handeln einzugreifen. Es sollte nach Strategien gesucht werden, die den Einfluss auf diese Anspruchsgruppen steigert. Dies kann zum Beispiel durch Kooperationen erreicht werden. In Feld C befindliche Stakeholder unterliegen dem Einfluss der Organisation und können im Gegenzug kaum auf Handlungen der Organisation einwirken. Hierzu zählen unter anderem Klienten, die auf die Leistungen der Unternehmen angewiesen sind. Anspruchsgruppen im Feld D sind wenig relevant und bedürfen zum gegenwärtigen Zeitpunkt keiner Aufmerksamkeit. Ehemalige MitarbeiterInnen, ohne verbleibende Beziehungen mit der Organisation würde in diese Kategorie fallen, da eine Beeinflussung von keiner Seite aus erfolgen kann (Wilbers 2004:253f; Sander, Bauer 2006:70f.).

Eine solche Bewertung ist allerdings nur im strategischen Anspruchsgruppen-Konzept zulässig, denn aus normativ-ethischer Perspektive muss eine Organisation allen Ansprüchen gegenüber gleichermaßen offenstehen und das Ausmaß der Betroffenheit durch einen gesellschaftlichen Dialog beurteilt werden (Wilbers 2004:354). Diese Herangehensweise ist allerdings mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden, wie hohem Zeitaufwand und der Vernachlässigung der eigenen Prioritäten. Hinzu kommt, dass Organisationen aus legitimen Eigeninteressen und Präferenzen bestimmten Stakeholdern und ihren Ansprüchen mehr Aufmerksamkeit widmen (Waxenberger 2001:45ff). Das Ergebnis dieser Matrix ist für die Organisation nur für einen begrenzten Zeitausschnitt gültig, daher ist eine regelmäßige und vorrausschauende Analyse der Anspruchsgruppen essentiell (Wilbers 2004:333).

Aus dieser Matrix können Informationen über Befürworter und Gegner von derzeitigen oder zukünftigen Handlungen gewonnen werden. Auf Basis der Matrix können mögliche Strategien für den Umgang mit bestimmten Gruppen und die gegebenenfalls notwendige Repositionierung dieser entworfen werden. Maßnahmen, um bestimmte Anspruchsgruppen auf ihrer derzeitigen Position zu halten, können ebenfalls durch die Relevanz-Analyse aufgezeigt werden (Sander, Bauer 2006:72).

5.1.3 Bewertung der Ansprüche

Im Anschluss werden die Ansprüche jedes Stakeholders analysiert und beurteilt. Von besonderem Interesse aus Sicht des strategischen Anspruchsgruppenkonzeptes sind die

möglichen und erwartbaren Wirkungen von Anspruchsgruppen auf die Organisation. Eine systematische Untersuchung welche Erwartungen an die Unternehmen gerichtet werden und wie viel Macht die Stakeholder ausüben können wird durchgeführt. Die Änderung der Erwartungen und der Einfluss der Anspruchsgruppen zueinander werden im Anschluss bewertet. Der Wert und Nutzen, aber auch die Gefahrenpotenziale von Gruppen sollen hervorgehoben und abgewogen werden (Wilbers 2004:345).

Beim normativ-ethischen Konzept stehen die momentane und potentielle Betroffenheit der Anspruchsgruppen im Vordergrund. Die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns sind zu identifizieren. Darauf aufbauend werden die Berechtigung und Legitimität der Ansprüche bewertet. Dies geschieht in einem offenen und unvoreingenommenen Diskurs mit den Anspruchsgruppen, indem man sich mit den Ansprüchen und Rechten auseinandersetzt. Die Wirkungen von Handlungen beziehungsweise die Unterlassung solcher werden gegeneinander abgewogen. Es soll sichergestellt werden, dass weder ein Stakeholder, noch die Organisation selbst unverhältnismäßig benachteiligt werden. Dabei kann jedes Interesse eingebracht und durch Begründungen als legitim untermauert werden (Wilbers 2004:355).

5.1.4 Aktionen

Hat eine Organisation alle Ansprüche bewertet, werden konkrete Maßnahmen gesetzt, um diesen gerecht zu werden. Aus der strategischen Perspektive werden Maßnahmen wie das Informieren, Involvieren, Kooperieren und Verhandeln je nach Relevanz und Ansprüchen der Stakeholder in Betracht gezogen. Einflussreiche Stakeholder, die die Organisation beeinflussen können, sollten verstärkt in die Unternehmensplanung eingebunden werden und erfordern ein breiteres Maßnahmenspektrum. Bei wenig Einflusspotenzial auf beiden Seiten können die Maßnahmen auf Informationsaustausch beschränkt werden. Wesentlich ist die Anwendung strategischer Kommunikation, die die Erwartungen des Verhandlungspartners niedrig halten (Wilbers 2004:355). Es sollte versucht werden auch Differenzen, die unveränderlich scheinen, durch Kommunikation zu beseitigen. Ist es möglich die Differenzen zu beseitigen, sollte in einem laufenden Prozess über gegenseitige Erwartungen diskutiert werden und über Nutzen oder Schaden mit dem Stakeholder verhandelt werden. Anspruchsgruppen können auch in Projekte involviert werden und damit aktiv zur Planung und zu Entscheidungsfindungen beitragen. Das langfristige Ziel sollte in beiden Fällen eine Win-Win-Situation darstellen (Müller-Stewens, Lechner 2001:131). Im normativ-ethischen Anspruchsgruppenkonzept werden Maßnahmen gesetzt, die eine respektvolle und rücksichtsvolle Dialogkultur unterstützen und unverhältnismäßig benachteiligende und unerwünschte Handlungen unterbinden. Maßnahmen sind zum Beispiel eine offene und diskursive Unternehmenskultur, die Klärung aller moralischer

Rechte der Anspruchsgruppen und eine Begründung der unternehmerischen Wertschöpfung (Wilbers 2004:356).

In den vier Schritten der Stakeholder-Analyse wird deutlich, dass sich, je nach Anspruchsgruppenkonzept, unterschiedliche Herangehensweisen ergeben können. Trotz der hier voneinander getrennten Betrachtung der beiden Anspruchsgruppen-Konzepte, werden die strategische und normativ-ethische Sichtweise in der Praxis oft vermischt (Wilbers 2004:356). Die am Anfang des Kapitels der Analyse angeführte Grafik macht deutlich, dass die Schritte mehrmals durchlaufen werden können, um Prioritäten und darauf aufbauende Entscheidungen zu bestätigen oder zu überdenken. Das Vier-Stufen-Modell kann nicht nur auf Organisationsebene durchgeführt werden, sondern auch für Geschäftseinheiten, Abteilungen oder einzelne Projekte. Oft stellt sich im Zuge einer Analyse heraus, dass gewisse Ansprüche von Stakeholdern und einer Organisation nicht vereinbar sind, woraus Spannungen und Konflikte entstehen können (ebd. 351).

Für die Stakeholder-Kommunikation können die vier Modelle der Public Relations nach Grunig und Hunt (1984) herangezogen werden. Jedes dieser Modelle hat unterschiedliche Wirkungen und wird je nachdem was bei der Anspruchsgruppen erreicht werden soll eingesetzt.

5.1.5 Die vier Modelle der Public Relations

PR-Abteilungen stellen das Bindeglied zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt dar und greifen regulierend ein, wenn Handlungen Auswirkungen auf Anspruchsgruppen haben und Konsequenzen für die Organisation entstehen. Grunig und Hunt haben vier Modelle der Public Relations definiert, die die wesentlichsten Kommunikationspraktiken von PR-Treibenden beschreiben und wo diese überwiegend angewendet werden (Grunig, Hunt 1984:21). Die Modelle bilden in gewisser Weise die Entwicklung der Public Relations in den USA ab, indem sie eine historische Ansichtswiese mit einer gegenwartsbezogenen Dimension verbinden. Es zeigt die Entwicklung der PR von Publicity, welche die niedrigste Stufe darstellt, bis hin zur symmetrischen Kommunikation, der höchsten Stufe der Public Relations (Röttger 2014:43).

Die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen kann nach der Richtung und Wirkung gegliedert werden. Die erste Kommunikationsart, Publicity, dient der Werbung für eine Organisation, bei der es zentral darum geht, Aufmerksamkeit für ein Unternehmen zu erregen. Sie zeichnet sich durch eine Unvollständigkeit und Verzerrung der Wahrheit aus und ist rein *einweg-kommunikativ* orientiert. Ein Beispiel dafür ist die Promotion von Produkten. Das zweite Modell stellt Informationstätigkeiten in den Vordergrund. Auch hier handelt es sich um Einweg-Kommunikation. Vorrangig sollen dabei

die Informationen über das Unternehmen möglichst objektiv und weitreichend an Teilöffentlichkeiten verbreitet werden. Dieses Modell wird beispielsweise von Regierungen oder Non-Profit-Organisationen angewendet (Grunig, Hunt 1984:21f.).

Beim Modell der *zweiweg-asymmetrischen* Kommunikation legt eine Organisation nicht nur Wert darauf Anspruchsgruppen zu informieren, sondern will auch überzeugend wirken. Hierbei bedient man sich sozialwissenschaftlicher Theorien über Verhalten und Einstellungen, um Akzeptanz für die Ansichten der Organisation herzustellen. Diese Kommunikation ist asymmetrisch, da die Organisation nicht danach strebt sich anzupassen, sondern versucht das Verhalten und die Einstellungen der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu beeinflussen. Dieses Modell findet bei konkurrenzorientierten Unternehmen Anwendung. Bei der *symmetrischen Zweiweg-Kommunikation* wird auf eine ausgewogene Wirkung geachtet. Es soll gegenseitiges Verständnis zwischen Organisationen und Bezugsgruppen hergestellt werden, indem alle relevanten Beteiligten in den Dialog involviert werden. Dies soll eine Veränderung in Verhalten und Einstellungen, sowohl bei der Organisation als auch bei den Anspruchsgruppen, bewirken (Grunig, Hunt 1984:22).

Röttger merkt kritisch an, dass die vier Modelle der Public Relations auf theoretisch-analytischen Weg entstanden sind und die Gültigkeit durch problematische Forschungsdesigns und Operationalisierungen von empirischen Forschungen eingeschränkt ist (Röttger 2014:45). Eine auf den vier Modellen basierende Studie hat gezeigt, dass alle vier Kommunikationsstrategien von exzellenten PR-Abteilungen angewandt werden. Den Ergebnissen nach zeichnet sich eine hervorragende Öffentlichkeitsarbeit durch die kombinierte Anwendung der vier PR-Modelle aus (Grunig et. al 1996:216). Darüber hinaus konnte bei der Befragung von PR-Praktikern ein weiteres PR-Modell identifiziert werden, welches als *persönliche Einflussnahme* bezeichnet wird. Persönliche Beziehungen werden genutzt, um Prozesse anzustoßen, die vorteilhaft für das eigene Unternehmen sind, wie beispielsweise beim Lobbying (ebd. 224).

Je nachdem mit welchem Stakeholder kommuniziert wird und was dadurch erreicht werden soll, eignet sich ein anderes Modell. Daher ist es essentiell, die Ansprüche der eigenen Interessensgruppen zu kennen und passende Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen. Im folgenden Kapitel werden daher die Beziehungen zu den Stakeholdern behandelt und welche gegenseitigen Ansprüche bestehen.

5.2 Die Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern

Da es nahezu unmöglich ist die Anspruchsgruppen einer Organisation in einem erschöpfenden Ausmaß zu identifizieren, werden häufig übergeordnete Gruppen gebildet und die Beziehungen zu diesen beispielhaft aufgeführt. Die Kommunikation mit den Gruppen kann in Kommunikationsarenen eingeteilt werden. Jede dieser Arenen weist spezifische Stakeholder, Inhalte, Ziele und Bedingungen auf (Wilbers 2004:335). Für jede Kommunikationsarena werden im Folgenden einzelne Stakeholder und ihre allgemeinen Ansprüche und Gegenleistungen für Unternehmen beschrieben. Dabei wird auf die in der Literatur am häufigsten genannten Gruppen für profitorientierte Unternehmen und Non-Profit-Unternehmen eingegangen. Für jede Arena wird auch ein Beispiel aus dem Bereich der Archäologie angeführt.

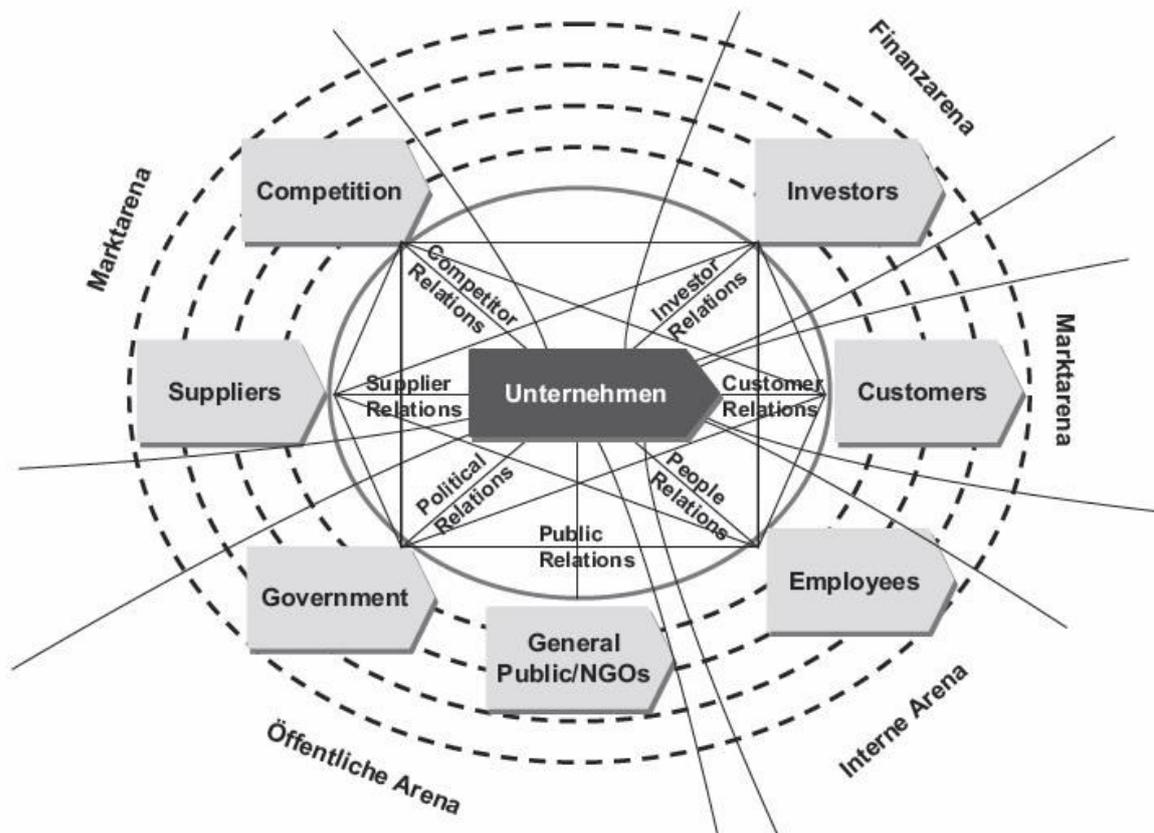


Abbildung 4: Anspruchsgruppen, Kommunikationsbeziehungen und Arenen in der integrierten Managementlehre (Wilbers 2004:336)

Die Aufteilung von Anspruchsgruppen in verschiedene Kommunikationsarenen ist bei einem homogenen Organisationsumfeld und einer überschaubaren Anzahl von Stakeholdern gut anwendbar. Private Grabungsfirmen haben als profitorientierte Unternehmen beispielsweise eindeutige Auftraggeber und stehen im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf zueinander. Das Stakeholder-Netzwerk von nicht gewinnorientierten oder staatlichen Organisationen ist komplexer (Theuvsen 2001:3). Durch die

Charakterisierung der Non-Profit-Organisationen als Multiple-Stakeholder-Organisationen ist es schwierig, deren Stakeholder einer bestimmten Arena zuzuordnen (Stötzer 2009:139). In der Archäologie sind sowohl profitorientierte Unternehmen, als auch Non-Profit-Organisationen tätig. Da diese Unternehmen zusätzlich sehr unterschiedliche Strukturen aufweisen, ist eine umfassende Darstellung ihrer Umwelt komplex.

5.2.1 Beziehungen in der öffentlichen Arena

Die öffentliche Arena umfasst Public Relations und Political Relations. Die Anspruchsgruppen in dieser Arena sind beispielsweise Interessensgruppen, AnwohnerInnen, Behörden, PolitikerInnen und Medienleute. Diese Stakeholder vertreten übergeordnete öffentliche Interessen und wollen ihre Ansprüche oder Anliegen, teilweise durch Ausübung von öffentlichem Druck, durchsetzen. Öffentliche Beziehungen sind notwendig, um die Verständigung mit den relevanten Stakeholdern und die Legitimation des unternehmerischen Handelns zu erreichen. Die Anliegen der Öffentlichkeit sollten in die Entscheidungsprozesse miteingebunden und die Ziele und Maßnahmen zur Erfüllung dieser Prozesse transparent gemacht werden. Dadurch kann Legitimation und Vertrauen in der Öffentlichkeit sichergestellt werden (Dyllick, Meyer 2004:124). Public Relations hat die Beeinflussung der öffentlichen Meinung zum Ziel, wobei die Medien hier eine tragende Rolle einnehmen. Unternehmen sind öffentlich exponiert. Das bedeutet, dass Unternehmen durch ihre Handlungen unweigerlich öffentliches Interesse erregen. Ebenso sind Unternehmen von Handlungen betroffen, die im Namen des öffentlichen Interesses erfolgen (Dyllick 1989:15). Diese Exponiertheit wird deutlich in der politischen und medialen Aufmerksamkeit, im wissenschaftlichen Interesse und im Image des Unternehmens in der Bevölkerung. Sie zeigt sich auch darin, wie sehr die Handlungen eines Unternehmens zur Aktivierung der Bevölkerung führen. Anliegen, die meist nicht durch eine Klage erzwungen werden können, werden von den Betroffenen an das Unternehmen herangetragen (Wilbers 2004:345).

Die Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten nach Grunig und Hunt fällt ebenfalls in die öffentliche Arena und behandelt die Bedingungen für die Aktivierung von Personengruppen als Konsequenz von Handlungen einer Organisation. Sie beschreibt anhand der Wahrnehmung der Betroffenen wie Personen auf Probleme reagieren, sich zusammenschließen und gegen das Handeln einer Organisation vorgehen. Dabei können die Betroffenen je nach Aktivitätsgrad in unterschiedliche Gruppen unterteilt werden (Grunig, Hunt 1984:144f.). Strategien um Druck auf die Unternehmen auszuüben sind die Mobilisierung von öffentlichem und politischem Druck oder von Marktkräften, Gesellschafter-Aktivismus und direkte Verhandlungen mit dem Unternehmen. Je nach

Strategie ergeben sich für eine Organisation unterschiedliche Konsequenzen (Wilbers 2004:346).

Staat

Zum Staat gehören verschiedene Behörden, politische Parteien und Verbände, wie der Nationalrat, Bundes und Landesbehörden, aber auch Exekutive und Legislative (Minder 2004:366). Unternehmen erwarten, dass die Regierung für Ordnung und Sicherheit sorgt, Infrastruktur bereitstellt und das Handeln der Organisation als legitim erachtet. Parteien können sich für Interessen gewisser Unternehmen einsetzen und ihnen damit die Chance einer Mitgestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bieten. Der Staat verlangt vom Unternehmen die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, Verordnungen und Steuerabgaben. Die aktive Mitgestaltung der Infrastruktur und der Wissenschafts- sowie Kulturlandschaft des Staates können ebenso Forderungen an Unternehmen darstellen. Dabei kann der Organisation die Erfüllung eines öffentlichen Auftrages erteilt werden, die dem Staat und der Gesellschaft zugutekommen (Brauweiler 2010:84; Minder 2004:368).

Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit meint häufig Personen und Organisationen, die nicht in direkter Verbindung mit dem Unternehmen stehen und von dessen Handeln nicht betroffen sind, aber am Unternehmen und dessen Aktivitäten interessiert sind (Stötzer 2009:173f.). Die Öffentlichkeit umfasst auch Stakeholder im Sinn des *ethisch-normativen Anspruchsgruppen Konzepts*, bei dem jeder legitime Ansprüche gegen das Unternehmen erheben kann (Ulrich 2001:442f.). Die Bevölkerung hat das Recht die Handlungsweise eines Unternehmens zu hinterfragen. Organisationen sollten das Informationsinteresse der Bevölkerung befriedigen und ihre Handlungen sollten von der Bevölkerung legitimiert werden. Konkrete Forderungen stellen die Offenlegung der Vermögenslagen in Bilanzen und Berichten, Einhaltung von Gesetzen, Transparenz der Handlungen, Sicherung von Arbeitsplätzen und nachhaltiger Umweltschutz dar. Bei NPO's wird besonders Wert auf die Offenlegung der Spenden und der Mittelverwendung gelegt (Stötzer 2009:173f., Minder 2004:368).

Medien

Hierunter fallen Print-, TV-, Radio- und Onlinemedien auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene. Die erbrachte Leistung für Organisationen ist die Berichterstattung über das jeweilige Unternehmen und dessen Handlungen. Im Gegenzug werden dafür aktuelle und zuverlässige Informationen zur Verfügung gestellt (Brauweiler 2010:84; Minder 2004:366). Besonders für Non-Profit-Organisationen ist die Aufmerksamkeit und

Berichterstattung durch Medien relevant, da die Außenkommunikation häufig über Massenmedien erfolgt. Dabei sind die Aktualität, Relevanz und Verständlichkeit der Informationen von Bedeutung. Medien kooperieren meist mit sehr bekannten Organisationen mit einem positiven Image, die für ihr Zielpublikum von Interesse sind (Stötzer 2009:174).

Nationale und internationale Dach- und Branchenverbände

Diese Organisationen sind Zusammenschlüsse aus kleineren Unternehmen, die dieselben Interessen teilen und ihre Ansprüche gemeinsam und koordiniert durchsetzen wollen. Die Mitglieder werden in einem Dach- oder Branchenverband auf einer höheren Ebene zusammengefasst, der die politischen Interessen nach außen hin vertritt. Die Mitglieder bleiben rechtlich unabhängig, geben aber bestimmte Aufgaben, wie Koordination, Vertretung gegenüber dem Staat und Kommunikation mit der Öffentlichkeit ab. Verbände übernehmen teilweise auch die Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals der Mitgliederorganisationen. Der Verband wird von seinen Mitgliedern durch gute Leistungen und positive Imagebildung in seinen Tätigkeiten unterstützt (Stötzer 2009:169f.).

Archäologische Funde ziehen durch bestimmte Nachrichtenfaktoren mediale Aufmerksamkeit auf sich. Allerdings müssen diese Faktoren auch aktiv von Seiten der Archäologie aufgezeigt werden, damit sie von den Medienvertretern eindeutig erkennbar sind. Die Medienarbeit scheitert nicht zwingendermaßen am Unverständnis der Journalisten gegenüber der Wissenschaft (Löw 2016:73). Staatlich finanzierte Wissenschaft unterliegt zunehmend einem Legitimationsdruck gegenüber der Gesellschaft, welcher durch die Präsenz der Wissenschaft und gesellschaftsrelevanter Forschungsergebnisse in populären Medien gemindert wird (Kircher 2012:21f.).

5.2.2 Beziehungen in der Finanzarena

In diese Kommunikationsarena fallen Investor Relations, die als zielgerichtete und strategische Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Finanzgebern angesehen werden (Achleitner et al. 2008:263). Wichtige Anspruchsgruppen im privatwirtschaftlichen Sektor sind Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber. Durch deren Investitionen ist das Management einer Organisation gegenüber den Kapitalgebern rechenschaftspflichtig. Diese Pflicht wird durch die Rechnungslegung, in Form von Vermögens-, Ertrags- und Finanzberichten erfüllt. Dadurch soll seitens der Investoren Vertrauen gebildet werden, Unsicherheiten sollen gemindert und Erwartungshaltungen gesteuert werden. Der Aufbau der Reputation stellt dabei einen wesentlichen Faktor dar, welcher nicht nur die Investoren, sondern auch andere Stakeholder mit Interesse an der Organisation, betrifft (Wilbers 2004:341; Dyllick, Meyer 2004:122f.).

Eigen- und Fremdkapitalgeber

Kapitalgeber investieren finanzielle Ressourcen in eine Organisation und erwarten sich dadurch ein regelmäßiges Einkommen, eine Wertsteigerung des Investments und eine sichere Anlage ihres Kapitals. Wesentlich ist für Kapitalgeber das Risiko ihres Investments kalkulierbar zu halten und an Unternehmensentscheidungen beteiligt zu sein (Brauweiler 2010:84, Minder 2004:367). Zu den Fremdkapitalgebern zählen Kreditgeber, die Unternehmen durch einen Kredit vorübergehende Kaufkraft gewähren (Stötzer 2009:166). Im Gegenzug verlangen Kreditgeber Informationen über die finanzielle Lage und die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben. Dieser Anspruch wird durch Tätigkeits-, Leistungs- und Prognoseberichte erfüllt (ebd. 167f.).

Externe Kontrollinstanzen

Kontrollinstanzen sind meist eng mit Kapitalgebern verbunden, da sie, stellvertretend für Träger und Ressourcengeber, Kontrollaufgaben durchführen. Überprüft werden meist die zweckmäßige Mittelverwendung und die Erfüllung des Unternehmenszweckes, mit dem Ziel das Vermögen der Organisation zu sichern. Dafür stellen Kontrollinstanzen dem Unternehmen spezifisches Wissen zur Verfügung (Stötzer 2009:170).

Spender

In der Finanzarena von NPO's sind Spender, Sponsoren und öffentliche Förderer als Ressourcenquellen von besonderer Bedeutung. Spender sind entweder private Personen oder Unternehmen, die Organisationen Geld- und Sachspenden oder Dienstleistungen aus unterschiedlichen Motiven zur Verfügung stellen. Die Gründe reichen etwa von Altruismus und Selbstidentifikation mit der Organisation und deren Tätigkeiten, bis zu Prestigebeziehungsweise Anerkennungsbedürfnissen und steuerlicher Absetzbarkeit von Spenden (Stötzer 2009:157ff.). Der Anspruch der Spender an die NPO ist die Lösung von gesellschaftlichen Problemen. Dabei nimmt die Organisation eine Mittlerfunktion zwischen den Spendern und den Leistungsempfängern ein. Spender legen einen hohen Wert auf Transparenz und Glaubwürdigkeit der NPO und können Informationen über die zweckmäßige Mittelverwendung beanspruchen (ebd. 161).

Sponsoren

Sponsoren hingegen verlangen für ihre Zuwendung eine Gegenleistung. Dies betrifft die Nennung des Sponsors, die Erwähnung in der Presse- und PR-Arbeit der geförderten Organisation und die Durchführung gemeinsamer Aktionen. Sponsoring kann aus finanziellen Ressourcen, aber auch Arbeits-, Dienst- und Sachleistungen bestehen. Sponsoren erwarten sich im Gegenzug eine Steigerung ihres Bekanntheitsgrades und ein

positives Image, um Kundenbeziehungen zu festigen oder zu erweitern (Stötzer 2009:164f.).

Öffentliche Förderer

Non-Profit-Organisationen können Aufgaben im öffentlichen Interesse erfüllen und werden dabei vom Staat oder seinen Behörden durch Förderungen finanziell unterstützt (Stötzer 2009:179). NPO's können neben der zusätzlichen finanziellen Zuwendung auch von den Vorgaben, die an die öffentlichen Gelder gebunden sind, profitieren. Interne Prozesse werden durch diese Vorgaben optimiert und die NPO erhält eine bessere Informationsbasis durch den staatlichen Einfluss (ebd. 185). Der Staat verlangt die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben, durch die zweckmäßige Verwendung der Fördergelder. Die Leistung der NPO wird vom Staat mittels Kennzahlensysteme kontrolliert (ebd. 183f.).

Archäologische Maßnahmen und Forschung benötigen erhebliche Ressourcen an Personal und technischen Hilfsmitteln. Auch verpflichtende Lehrgrabungen an Universitäten sind teilweise auf Drittmittel angewiesen. Um diese zu finanzieren, sind ihre MitarbeiterInnen gezwungen enormen Zeit- und Energieaufwand zu betreiben, um Förderanträge zu schreiben, auch wenn diese meist wenig Aussicht auf Erfolg haben. Die wissenschaftliche Qualität, Interdisziplinarität, aktuelle Relevanz des Forschungsvorhabens und die Position und Reputation des Antragsstellers sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren. Die Prüfung von Forschungsprojekten wird laufend durchgeführt und hinsichtlich ihres Fortschritts und ihrer Ergebnisse bewertet (Scholkmann et al. 2016:294). Die starke Abhängigkeit der Forschung von staatlichen Förderungen verdeutlicht, wie wichtig eine stabile Beziehung zwischen ihnen ist. Sie verlangt nach strategischer Kommunikation, sowohl beim Verfassen des Förderantrags, als auch bei der Informationsaufbereitung über Ausgaben und Tätigkeiten.

5.2.3 Beziehungen in der Marktarena

Zu dieser Kommunikationsarena zählen Kunden, Lieferanten und die Konkurrenz von Organisationen. Lieferanten bilden dabei die vorgelagerten Wertschöpfungseinheiten und liefern wichtige Ressourcen für die Geschäftsprozesse in einer Organisation, wohingegen Kunden die nachgelagerten Wertschöpfungseinheiten darstellen und das Endprodukt beziehen. Konkurrenz und Kooperation stellen nicht zwingendermaßen gegensätzliche Optionen dar. In vielen Fällen arbeiten Konkurrenten zusammen, um Vorteile daraus zu ziehen (Wilbers 2004:336ff.). Die Marktkommunikation einer Organisation richtet sich nach den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen und den Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen. Die gezielte Kommunikation soll Wissen, Einstellungen und Verhalten beeinflussen, das eigene Angebot attraktiv präsentieren und die Geschäftsprozesse unterstützen. Werbung, Verkaufsförderung und Lieferantengespräche gehören zu den

essentiellen Instrumenten der Marktkommunikation. Werbung erfolgt meist über indirekte und einseitige Massenkommunikation in Form von elektronischen oder gedruckten Medien wie Rundfunk, Fernsehen, Internet, Zeitschriften oder Plakaten. Verkaufsförderung und Lieferantengespräche erfolgen eher in einem direkten Dialog (Dyllick, Meyer 2004:122).

Externe Dienstleister

Zwischen der Organisation und ihren externen Dienstleistern bestehen vertraglich festgelegte Rechte und Pflichten. Die Organisation erwartet sich hohe Qualität und fristgerechte Lieferung der Waren oder Dienstleistungen. Der Lieferant beziehungsweise externe Dienstleister erwartet im Gegenzug eine fristgerechte Bezahlung für die von ihm erbrachten Leistungen. Diese Stakeholder sind meist an einer dauerhaften Austauschbeziehung interessiert und fordern in erster Linie Liquidität von ihren Geschäftspartnern. Das Interesse der Dienstleister am Organisationszweck kann dazu führen, dass den NPO's etwa durch Preisnachlässe oder besondere Serviceleistungen Vorteile gewährt werden (Brauweiler 2004:84; Stötzer 2009:170).

Kunden und Leistungsempfänger

Hier unterscheiden sich die Ansprüche des Stakeholders gegenüber einem profitorientierten Unternehmen oder einem Non-Profit-Unternehmen deutlich. Während rein wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen den Produktkonsum und die Markentreue ihrer Kunden fordern. Die Kunden von For-Profit-Unternehmen erwarten sich ein vorteilhaftes Verhältnis von Preis und Leistung, sowie guten Service. Die Kunden von NPO's sind in den vielen Fällen gleichzeitig auch Ressourcengeber. NPO's verlangen oft nur pauschale oder individuelle Leistungsentgelte, beispielsweise in Form von ein- oder mehrmaligen (Mitglieds-)Beiträgen. Die Ansprüche der Leistungsempfänger an die NPO sind die Erfüllung ihrer Erwartungen und bestmöglicher Einsatz von Ressourcen. Gewährleistet die NPO kollektive Güter₁, soll der Nutzen dieser maximiert werden. Auch hier gilt es das Kosten-Nutzen-Verhältnis ausgewogen zu gestalten. Leistungsempfänger haben Interesse am Erhalt der Organisation und fordern Informationen über deren Ziele und Leistungen (Brauweiler 2010:84, Stötzer 2009:171).

Konkurrenz beziehungsweise Wettbewerber

Wettbewerber streben danach ihre eigenen Marktanteile zu vergrößern und den Gesetzgeber zu ihrem eigenen Vorteil zu beeinflussen. Allerdings ermöglicht der Wettbewerb auch, dass der Preis durch viele Marktteilnehmer auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt gebildet wird, wodurch wirtschaftliche Vorteile für die Organisation entstehen können. Die meisten Unternehmen erwarten sich durch zahlreiche Mitbewerber

wirtschaftliche Fairness und Innovation auf dem eigenen Absatz- und Beschaffungsmarkt (Brauweiler 2010:84; Minder 2004:367).

Kooperationspartner

Kooperationen ermöglichen den leichteren Zugang zu neuen Märkten und Technologien, erleichtern das Erreichen von strategischen Zielen und verringern Transaktions- und Produktionskosten. Durch den Zusammenschluss mit anderen Partnerorganisationen wird die Marktmacht gesteigert, Know-how ausgetauscht und gleichzeitig können Kosten sowie Risiken besser abgefangen werden. Die wesentlichsten Gegenleistungen sind gegenseitiges Vertrauen und Transparenz, auf Basis dessen die Kommunikation gefördert und die Beziehung gefestigt wird. Der gegenseitige Informationsaustausch erleichtert es sein Gegenüber und dessen Handlungsspielraum besser einzuschätzen. In Bezug auf Zielgruppen und die Öffentlichkeit sind für den Kooperationspartner Glaubwürdigkeit und ein positives Image von Bedeutung (Stötzer 2009:188; Minder 2004:367).

Beziehungen in der archäologischen Marktarena bestehen mit urgeschichtlichen und historischen Museen, deren Leistungen grundsätzlich an ihre Kunden gerichtet sind. Vor allem bei öffentlich finanzierten Museen stellen diese Leistungen einen wichtiger Legitimationsfaktor dar. Die Analyse des Marktes und der Besucher sind wesentlich für die Marktkommunikation eines Museums. Es gilt, die Bedürfnisse der Kunden bezüglich Kulturvermittlung, Öffnungszeiten und Rahmenbedingungen zu erfüllen (Matt et al. 2001:18). Auch die Werbung wird an die Zielgruppen angepasst und soll potentielle Besucher über aktuelle Ausstellungen und Tätigkeiten informieren und ihr Interesse wecken (ebd. 116). Die Konkurrenz von archäologischen Museen sind im Grunde im gesamten Kultur- und Freizeitsektor zu finden. Im Wettkampf um begrenzte Aufmerksamkeit, Zeit und Geld der potentiellen Besucher und aufgrund erhöhter Erwartungen nach anspruchsvoller Unterhaltung werden neue Formen der Kulturvermittlung notwendig. Die Beziehungen zu Konkurrenten können ebenso auf Synergien beruhen. Museen mit ähnlichen Ausstellungsthemen können durch Absprachen von Eröffnungsveranstaltungen, Kombiangebote oder ergänzende Ausstellungen Vorteile erzielen (ebd. 20f.).

5.2.4 Beziehungen in der internen Arena

Da in dieser Arbeit nur die externen Anspruchsgruppen der archäologischen Organisationen behandelt werden, wird auf die Beziehungen zu den MitarbeiterInnen nur kurz eingegangen. Die Mitarbeiterbeziehungen finden in der internen Arena, im Bereich des Personal-, Bildungs- und Führungsmanagements, statt. Diese Aufgabenbereiche beinhalten die Rekrutierung, Beurteilung, Entlohnung und Entwicklung des Personals, sowie die Fortbildung und Vermittlung bestimmter Qualifikationen an die MitarbeiterInnen,

aber auch Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen (Wilbers 2004:339). „Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert.“ (Einwiller et al. 2008:225). Konkret drückt sich die Mitarbeiterkommunikation durch formale Kontakte, zum Beispiel in Teamsitzungen, und informelle Kontakte, wie zufällige Gespräche in der Kantine, aus. Die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen ist hierarchisch und zwischen ArbeitskollegInnen lateral. Ebenso lässt sich zwischen direkten Formen, u.a. Workshops und Gruppendiskussionen, und indirekten Formen interner Kommunikation, wie Emailverkehr oder Telefonate, unterscheiden. Die wesentlichen Funktionen der Mitarbeiterkommunikation bestehen in der Verständigung und Koordination und sind, mitsamt ihren Rückkoppelungen, grundlegend für die Leistungserstellung einer Organisation (Dyllick, Meyers 2004:121).

Ein weiteres Beziehungsmodell stellt das *Concept of Linkages* von Grunig und Hunt (1984) dar. Die Verbindungen zu den einzelnen Stakeholdern beziehungsweise Teilöffentlichkeiten werden dabei durch die Art ihrer Verbindung mit dem Unternehmen in Gruppen eingeteilt. Das Konzept führt auch unmittelbar zum Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten hin. Die Relevanz dieses Ansatzes für den archäologischen Bodendenkmalschutz wird aufgezeigt.

5.3 The Concept of Linkages

Mit dem *Concept of Linkages* von Grunig und Hunt können einerseits einflussreiche externe Systeme einer Organisation identifiziert werden, andererseits können auch fünf Beziehungstypen festgelegt werden. Auf diesen basieren bestimmte PR-Programme, die einen adäquaten Umgang mit den Anspruchsgruppen gewährleisten sollen. Die fünf Verbindungen sind kritisch für das Fortbestehen eines Unternehmens (Grunig, Hunt 1984:140ff.):

- *Enabling Linkages*: Diese Verbindungen bestehen zu Organisationen und sozialen Gruppen, die Autoritäten innehaben sowie Ressourcen zur Verfügung stellen und kontrollieren, welche die Existenz der Organisation ermöglichen. Beispiele hierfür sind der Vorstand eines Unternehmens, staatliche Regierungsstellen und Aktionäre. Die PR befasst sich im Bereich der Public Affairs, Investor Relations oder Lobbying damit.
- *Functional Linkages*: Dazu zählen Verbindungen zu Organisationen oder Anspruchsgruppen, welche Inputs bereitstellen oder aber auch Outputs in Anspruch nehmen. Zu den *Input Linkages* zählen Beziehungen zu MitarbeiterInnen,

Gewerkschaften oder Lieferanten. Die PR beschäftigt sich damit im Bereich der Mitarbeiterkommunikation. Zu den *Output Linkages* zählen Beziehungen zu Anspruchsgruppen, die die Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation verwenden, wie zum Beispiel Konsumenten oder Händler.

- *Normative Linkages*: Verbindungen dieser Art bestehen zu Anspruchsgruppen mit ähnlichen Interessen, Problemen oder denselben Werten wie die Organisation selbst. Beispiele dafür sind Verbindungen zwischen verschiedenen Universitäten oder Unternehmensvereinigungen. Diese Zusammenschlüsse bestehen um die Kommunikation zwischen den Mitgliedern dieser Vereinigungen zu vereinfachen, gemeinsame Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen.
- *Diffused Linkages*: Diese Verbindungen sind schwerer zu definieren, da sie mit Elementen der Gesellschaft bestehen, die keiner formalen Organisation zurechenbar sind. Sie treten nur in Erscheinung, wenn ein Unternehmen Handlungen setzt und damit Konsequenzen für Außenstehende verbunden sind. Diese Anspruchsgruppen bestehen somit nur in bestimmten Situationen und werden im Ansatz der situativen Teilöffentlichkeit nach Grunig und Repper (1992) behandelt.

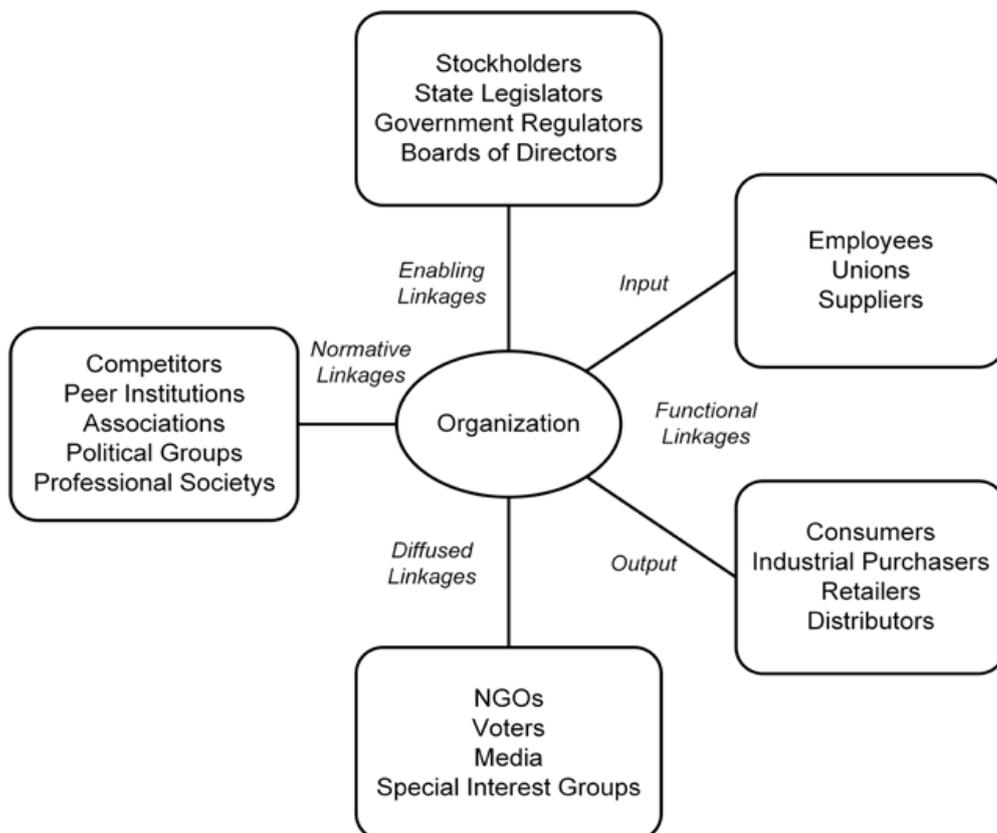


Abbildung 5: Externe Verbindungen von Organisationen (Grunig, Hunt 1984:141).

Die Auflistung von Unternehmens-Beziehungen ist wichtig für das Verständnis, warum Organisationen bestimmte Public Relations-Programme entwerfen. Das Konzept unterstützt PR-Treibende auch dabei, diese Programme vor dem Management zu rechtfertigen. *Enabling* und *Functional Linkages* sind grundsätzlich wichtig, da sie immer Einfluss auf die Organisation haben. Diese Verbindungen bestehen zu Stakeholdern, deren Ansprüche durch etablierte PR-Programme erfüllt werden können. Als existenziell für ein Unternehmen wird der Umgang mit Gruppen der *Diffused Linkages* angesehen. Durch das oft kurzfristige Auftreten dieser Gruppen, ist es schwierig geeignete Programme für sie bereitzustellen. Das Bewusstsein der Betroffenen über die verursachten Konsequenzen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Es besteht die Gefahr, dass sich eine Gruppe formiert und Druck auf das Unternehmen ausübt (Grunig, Hunt 1984:142f.).

Je komplexer und wechselhafter die Organisationsumwelt ist, desto mehr Beziehungen hat das Unternehmen und desto häufiger verändern sich diese Beziehungen mit den Anspruchsgruppen. Aus diesem Grund ist ein symmetrisches Zwei-Weg-Model der PR-Kommunikation zu bevorzugen. In einem offenen Dialog ausgehandelte Positionen bieten mehr Möglichkeiten für eine konstruktive Zusammenarbeit als reine Information und Beeinflussungsversuche (Grunig, Hunt 1984:143).

5.3.1 Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten

Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist, dass sich das Umfeld der Organisation durch ihre Handlungen stetig verändern kann und gewisse Stakeholder nur temporär und in bestimmten Situationen auftreten. Der in diesem Ansatz verwendete Begriff *Publics* wird im deutschsprachigen Raum mit Teilöffentlichkeiten gleichgesetzt (Röttger 2014:96). Eine Teilöffentlichkeit ist eine Gruppe von Personen, die (Grunig, Hunt 1984:143f.):

- 1.) sich demselben Problem gegenübersehen
- 2.) wahrnehmen, dass dieses Problem existiert und
- 3.) sich organisieren, um etwas gegen dieses Problem zu unternehmen.

Eine Teilöffentlichkeit wird durch die Konsequenzen des Handelns einer Organisation gebildet. Werden diese Konsequenzen von betroffenen Personen wahrgenommen, sehen sie sich einem Problem gegenübergestellt. In weiterer Folge planen sie in Bezug auf dieses Problem zu handeln. Als Beispiel wird die Luftverschmutzung durch ein Stahlwerk angeführt. Betroffene Bewohner könnten diese Verschmutzung als Problem erkennen, sich untereinander austauschen, sich zu einem Umweltschutzverein zusammenschließen und das Unternehmen mit den verursachten Problemen konfrontieren. Hätte das Stahlwerk die Luft nicht verschmutzt, wäre auch keine Teilöffentlichkeit entstanden. Dieses Beispiel verdeutlicht auch den Zusammenhang mit dem *Concept of Linkages* (Grunig, Hunt

1984:141). Die Konsequenzen der Luftverschmutzung der Organisation haben einen *Diffused Linkage* zu den betroffenen Personen hergestellt, die sich infolge dessen zu einer Teilöffentlichkeit formieren können (ebd. 144f.). Aus der Definition von Teilöffentlichkeiten lassen sich fünf Typen ableiten, die sich durch ihren jeweiligen Aktivitätsgrad unterscheiden lassen (ebd. 145f., Röttger 2014:98):

- *Nicht-Teilöffentlichkeit*: Keine der in der Definition genannten Bedingungen trifft auf diese Gruppe zu. Weder hat das Handeln der Organisation Konsequenzen für die Nicht-Teilöffentlichkeit, wodurch sich auch keine Konsequenzen für die Organisation ergeben. Die Nicht-Teilöffentlichkeiten könnten die Konsequenzen auch einfach nicht wahrnehmen.
- *Latente Teilöffentlichkeit*: Steht eine Personengruppe einem gemeinsamen Problem gegenüber, das von einer Organisation verursacht wurde, erkennt dieses allerdings nicht als ein solches, wird sie als latent bezeichnet.
- *Bewusste Teilöffentlichkeit*: Diese Gruppe wird mit demselben, durch eine Organisation verursachten, Problem konfrontiert und nimmt es auch als solches wahr.
- *Aktive Teilöffentlichkeit*: Werden alle drei Bedingungen der Definition erfüllt, so bildet sich eine aktive Teilöffentlichkeit. Sie organisiert sich, diskutiert das Problem und hat sich dafür entschieden etwas dagegen zu unternehmen.
- *Aktivistische Teilöffentlichkeit*: Diese Gruppe versucht andere Teilöffentlichkeiten zu aktivieren und damit ihre Ziele durchzusetzen. Sie fungiert dabei als Meinungsführer und zielt auf die Beeinflussung der breiten Öffentlichkeit ab.

In der Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten werden zunächst die Problem-Wahrnehmung und das Restriktions-Empfinden miteinander verknüpft und anschließend noch mit dem Grad der Involviertheit in Zusammenhang gebracht. Dadurch konnten Grunig und Hunt die beschriebenen Typen von Teilöffentlichkeiten identifizieren und auf ihr jeweiliges Verhalten und ihren Aktivitätsgrad schließen. Die einzelnen Typen können nicht strikt voneinander getrennt werden, denn die Übergänge zwischen latenten, bewussten, aktiven und aktivistischen Gruppen sind fließend. Aufgrund ihrer Verhaltensweisen können Personen jederzeit in eine andere Kategorie fallen, was eine kontinuierliche und sich wiederholende Beobachtung des Organisationsumfelds notwendig macht (Grunig, Hunt 1984:153ff.)

Das Konzept hilft PR-Treibenden Anspruchsgruppen zu segmentieren, potenzielle Entwicklungen dieser Gruppen abzuwägen und angemessen darauf zu reagieren. Im Vergleich zu anderen segmentierenden Stakeholder-Theorien, kann bei diesem Konzept auch der Aktivitätsgrad gemessen werden (Röttger 2014:97). Dieser Ansatz verdeutlicht,

wie die Handlungen einer Organisation zu relevanten Issues in der Öffentlichkeit werden können und sich Teilöffentlichkeiten aufgrund ihrer Wahrnehmung des Problems situationsabhängig bilden. Das Issues-Management ist daher eine wesentliche Aufgabe von Unternehmen, um relevante und konfliktbehaftete Themen rasch zu erkennen und präventive Maßnahmen für potentielle Probleme zu entwerfen. Die Issues und deren Management werden im folgenden Kapitel behandelt. Dabei wird erklärt wie potenziell Konflikte verursachende Themen identifiziert werden können.

6 Issues

Für Organisationen ist es essenziell, die Themen zu identifizieren, die von Stakeholder aus der Unternehmensumwelt aufgegriffen werden, da sie auf deren Basis Forderungen stellen (Rüegg-Stürm 2004:78). Die Grundlage für Issues können Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen sein. Als Ressourcen werden zunächst ökonomische Faktoren wie Arbeit, Kapital, Grundbesitz aber auch Wissen angesehen (Wilbers 2004:334). Das Unternehmen benötigt Ressourcen, um ihre Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können. Es steht dabei in Konkurrenz zu ihren Stakeholdern, wodurch Konflikte auf lange Sicht kaum vermeidbar sind (Ringlstetter 1995:81). Von einem ökologischen Standpunkt aus sind damit natürliche Ressourcen. Issues entstehen vor allem durch die Folgen der Verwendung dieser Ressourcen, wie beispielsweise Umweltverschmutzung oder Abholzung von Wäldern (Wilbers 2004:334). Folglich entstehen Issues innerhalb oder außerhalb einer Organisation. Welche Bedeutung den Issues beigemessen wird hängt von beobachtbarem Verhalten und Ereignissen, aber auch von den Äußerungen der Akteure ab. Verschiedene Anspruchsgruppen treten dabei in einen Verhandlungsprozess, in dem die Bedeutung der Issues interpretiert wird und diese in Beziehung zur Organisation gesetzt werden (Bentele, Rutsch 2003:143).

Röttger definiert Issues als *„Sachverhalte, die von öffentlichem Interesse sind, ein Konfliktpotenzial aufweisen, tatsächlich oder potenziell Organisationen und deren Handlungspotenzial tangieren, eine Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/ Teilöffentlichkeiten und Organisationen herstellen und im Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen stehen“* (Röttger 2003:19).

Welches Handeln einer Organisation als legitim angesehen wird und welche Stakeholder Ansprüche haben, hängt von Normen und Werten ab, die in einer Gesellschaft verankert sind. Innerhalb einer Gesellschaft können Vorstellungen über legitime Unternehmenstätigkeiten variieren, da sie auf heterogenen Normen und Werten basieren. Diese wirken implizit und drücken sich konkret durch Anliegen und Interessen aus. Auf

Normen und Werten bauen Argumente auf, die bei der Aushandlung eines gewissen Issues eingebracht werden. Zur Bekräftigung der Anliegen und Durchsetzung von Interessen werden von Stakeholdern Behauptungen, Erfahrungen und wissenschaftliche Aussagen angeführt. Anschließend wird in einem Diskurs ausgehandelt, welches Unternehmenstätigkeiten legitim sind (Wilbers 2004:334f.).

Werte spielen vor allem im Bereich des Denkmalschutzes- und der Denkmalpflege eine bedeutende Rolle. Kulturgut kann für die Bevölkerung mehrere Werte innehaben, welche ein Interesse an der Erhaltung dieser begründet (Weigel 2000:267):

- Optionswert: Personen sind grundsätzlich daran interessiert eine Sehenswürdigkeit zu besuchen und schöpfen einen persönlichen Nutzen daraus, warten jedoch eine passende Gelegenheit ab, da ein sofortiger Besuch nicht notwendig erscheint. Die Option eines Besuchs wird bis zu einem günstigen Augenblick freigehalten.
- Prestigewert: Personen haben kein oder wenig Interesse eine Sehenswürdigkeit zu besuchen, verbinden allerdings Prestige mit der Sehenswürdigkeit. Da sie das Ansehen ihres Ortes oder der Region steigern wollen sie diese erhalten.
- Vermächtniswert: Die Bevölkerung sieht sich in der Pflicht Kulturgüter für nachkommende Generationen zu erhalten und ihnen die Möglichkeit zu geben die Sehenswürdigkeiten selbst zu besuchen.
- Existenzwert: Sind Sehenswürdigkeiten durch den Bau von Alternativen erst einmal zerstört, sind sie unwiederbringlich verloren, wodurch die alleinige Existenz von Kulturgütern Wert für Personen haben kann.
- Bildungswert: Für viele Personen hat die Wahrung kultureller Traditionen und Identität Bedeutung und sie haben daher Interesse an der Erhaltung von Kulturgütern.

Es liegt im Interesse der Bevölkerung, dass Sehenswürdigkeiten, denen sie einen bestimmten Wert beimessen, vor ihrer Zerstörung bewahrt werden. Wenn ein Unternehmen diese Sehenswürdigkeit etwa durch ein Bauvorhaben oder aus wirtschaftlichem Interesse bedroht, wird dieses angeklagt, Kulturgut zu zerstören. Oftmals wird der Verfall eines Kulturgutes einer archäologischen Organisation angelastet, da diese etwa aus finanziellen Gründen untätig bleibt. Das Thema wird aus dem Umfeld einer Organisation entnommen und gegen dieses aufgebracht. Auf diese Weise bilden sich manche Stakeholder erst durch das Aufkommen eines bestimmten Themas, das für sie von Interesse ist. Diesen Umstand fasst das Zitat von Crable und Vibbert passend zusammen:

„[I]ssues are not born; they are created by the perceptions of organizations and their publics from the problems and situations around them.“ (Crable/Vibbert 1986:64)

6.1 Issues-Management

Im strategischen Management befasst man sich nicht nur mit der Frage danach, wer die relevanten Anspruchsgruppen sind, sondern auch wie mit ihnen besonders in konfliktbehafteten Situationen umgegangen werden soll. Die Beziehungen zu diesen Gruppen entstehen aus einem bestimmten Interaktionsthema. Grundgerüst dieser Themen, oder Issues, können wie oben erläutert Ressourcen sein, aber auch Normen und Werte, die sich aus gesellschaftlich anerkannten Verhaltensregeln herausgebildet haben. Diese sind die Grundlage für Anliegen und Interessen, welche an das Unternehmen herangetragen werden (Wilbers 2004:331ff.). Das Management von Issues befasst sich mit der frühen Erkennung von potenziellen oder akuten Issues. Dazu werden die relevanten Anspruchsgruppen und die in der Öffentlichkeit vorherrschende Meinung beobachtet. Um Risiken zu minimieren oder Chancen für eine Organisation zu erkennen, wird versucht die Meinungsbildung zu beeinflussen (Bentele, Rutsch 2003:146).

Das Issues-Management wird von Ingenhoff und Röttger in sechs aufeinander folgende Phasen gegliedert (Ingenhoff, Röttger 2008:327):

1. Identifikation: Zunächst werden im sogenannten Scanning alle für die Organisation potentiell relevanten Informationen gesammelt und analysiert. Diese nicht zielgerichtete und induktiv durchgeführte Umweltbeobachtung wird meist in Kombination mit Medieninhaltsanalysen oder ExpertInnengespräche durchgeführt und die erhaltenen Informationen werden in weiterer Folge komprimiert. Issues mit einer hohen Relevanz für die Organisation werden mittels Monitorings gezielt und regelmäßig beobachtet.
2. Analyse und Interpretation: In dieser Phase werden in einem iterativen Prozess Issues interpretiert, definiert und die Position der Teilöffentlichkeiten zu diesen Themen analysiert. Anschließend werden sie in Kategorien eingeteilt, auf deren Basis die Relevanz und Dringlichkeit eingeschätzt werden. Im darauffolgenden Forecasting werden aktuelle und vergangene Entwicklungen der Issues betrachtet und Schlüsse auf zukünftige Veränderungen gezogen. Hierbei kommt als Prognosetechnik häufig die Szenario-Analyse zum Einsatz.
3. Priorisierung: Handlungsentscheidungen und Positionierung einer Organisation werden aufgrund der in der Analyse- und Interpretationsphase definierten Issues eingeleitet. Die vorhergehende Phase ist die Grundlage für die Entscheidung, welche Issues weiter beobachtet werden. Durch diesen Prozess werden die Informationen zunehmend konkretisiert und das Scanning und Monitoring kann an die Bedürfnisse der Organisation weiter angepasst und verfeinert werden. Hierdurch

ergibt sich eine Rückkoppelungsschleife. Da nicht alle relevanten Issues parallel behandelt werden können, ist die Priorisierung der Issues notwendig.

4. Entwicklung von Handlungs- und Kommunikationsstrategien: Diese Strategien sind dafür ausgelegt, den Ansprüchen und Erwartungen der Teilöffentlichkeiten gerecht zu werden. Die darauf aufbauende Position der Organisation sollte klar und einheitlich sein und über alle Kommunikationskanäle hinweg als stimmige Botschaft vermittelt werden. Jeder Teilbereich der Organisation, der von bestimmten Issues tangiert wird, bildet eine Arbeitsgruppe, um die Themen aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten.
5. Umsetzung der Handlungs- und Kommunikationsstrategie: Die gebildete Arbeitsgruppe wird in die Umsetzung der konzipierten Strategie miteingebunden und durch einen Leiter koordiniert. Handlungs- und kommunikationsstrategische Maßnahmen im Bereich der externen Kommunikation sind zum Beispiel Pressemitteilungen, Kampagnen oder Lobbying. Durch Druck von Teilöffentlichkeiten müssen auch interne Maßnahmen gesetzt werden. Es sind beispielsweise Veränderungen des Produkts oder der Dienstleistung notwendig.
6. Evaluation: Bei der Bewertung der Strategien werden die Ergebnisse der Maßnahmen kontrolliert. Hierbei wird von einer summativen Evaluation gesprochen. Bei der formativen Evaluation wird der gesamte Issues-Management-Prozess untersucht und beurteilt. Da ein erfolgreiches Ergebnis daraus resultiert, dass ein kritisches Thema nicht zu negativen Auswirkungen für eine Organisation geführt hat, ist die Evaluation und Messbarkeit der Ergebnisse äußerst schwierig.

Jeder der genannten Schritte erfüllt einen für die Organisationen essentiellen Zweck, wobei die Identifikation und Bewertung der Issues als zentrale Aufgaben angesehen werden (Röttger 2003:16). Vor allem die möglichst frühe Erkennung von Issues ist wichtig, da mit dem steigenden Grad ihrer öffentlichen Bekanntheit, die Beeinflussungsmöglichkeiten der öffentlichen Meinung sinkt (Bentele, Rutsch 2003:147).

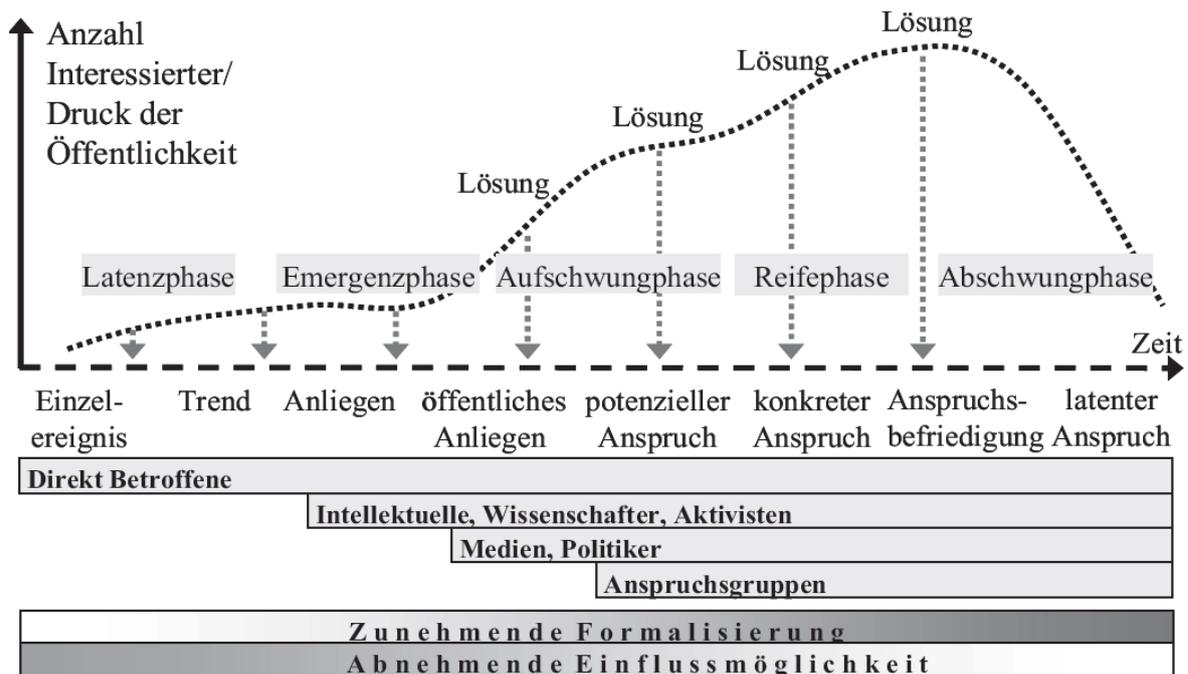


Abbildung 6: Issues-Management Lebenszyklus (Ingenhoff, Röttger 2008:330).

Die abgebildete Grafik zeigt den idealtypischen Lebenszyklus eines Issues. Allerdings muss ein Issue nicht zwangsweise jede dieser Phasen durchlaufen, sondern kann sich zu jedem Zeitpunkt des Zyklus auflösen, einzelne Phasen auslassen oder mehrere Male durchlaufen. Da viele Faktoren und intervenierende Variablen auf den Verlauf eines Issues einwirken, ist eine genaue Analyse des Lebenszyklus erst nach der Auflösung des Issues möglich. Das Modell eignet sich somit nicht dafür Prognosen zu erstellen. Wie sehr ein Issues im Verlauf der Zeit im Interesse der Öffentlichkeit liegt, ist maßgeblich für den Zyklus. Umso mehr ein Issue öffentliche Aufmerksamkeit erhält und je mehr Anspruchsgruppen involviert sind, desto schwieriger ist es für eine Organisation Einfluss auf dessen Verlauf zu nehmen. Die Aufmerksamkeit der betroffenen oder interessierten Gruppen in der Latenzphase ist noch gering und hat kein öffentliches Aufsehen erregt. In der Emergenz- und Aufschwungphase werden erste Erwartungen an die Organisation gebildet und das Issue erlangt Aufmerksamkeit in der Politik. Nun sind nicht mehr nur direkt Betroffene am Thema interessiert, sondern auch WissenschaftlerInnen, ExpertInnen und PolitikerInnen. Diese geben ihre Einschätzungen ab und erheben mögliche Forderungen in Bezug auf das Issue, wodurch die Themen in die Medienöffentlichkeit gelangen und weiter an Aufmerksamkeit gewinnen. Am Höhepunkt des Zyklus bringen sich aktive und aktivistische Teilöffentlichkeiten in die Debatte um ein Issue ein, verlangen nach Lösungen des Problems und üben vehement Druck auf die Organisation aus. In der Reifephase ist der Handlungsspielraum der Organisation bereits stark eingeschränkt und es kann nicht mehr wesentlich in die öffentliche Diskussion eingegriffen werden. Die letzte Phase stellt den

Abschwung eines Issues dar und äußert sich durch ein stetig sinkendes Interesse an dem öffentlich debattierten Thema (Ingenhoff, Röttger 2008:329f.).

Der Issue-Lebenszyklus steht in direktem Zusammenhang mit dem Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten. Manche Personengruppen haben zu Beginn des Zyklus noch den Status einer latenten Teilöffentlichkeit. Durch das Zusammenspiel der ausschlaggebenden Variablen des situativen Ansatzes, die zunehmende Aufmerksamkeit und die daraus resultierende Informationsflüsse, kann sich dies im Zeitverlauf ändern. So kann die Gruppe der direkt Betroffenen im Issue-Verlauf von einer latenten zu einer aktivistischen Teilöffentlichkeit werden.

Für Organisationen ist es von hoher Wichtigkeit, Issues rechtzeitig zu identifizieren, um mögliche Konflikte oder Krisen, die daraus entstehen können zu verhindern. Das Wissen um relevante Issues und dessen frühzeitige Erkennung ermöglicht einer Organisation einen größeren Handlungsspielraum. Aus diesem Grund sollte das Issues-Management in der Organisationskommunikation integriert werden und nicht nur als Instrument der Public Relations gesehen werden. Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit ist es, vergangene und aktuelle Issues im Bereich der Archäologie zu identifizieren und die damit verbundenen Konflikte zu analysieren.

7 Konflikte

Dieses Kapitel widmet sich den Konflikten, welche sich potentiell zwischen den archäologisch tätigen Organisationen und ihren Stakeholdern entwickeln können. Wie in der bisherigen Arbeit dargelegt, kann es zu Konflikten kommen, wenn unvereinbare Interessen oder Anliegen aufeinanderprallen, das Handeln eines Unternehmens zu negativen Auswirkungen für ihre Anspruchsgruppen führt, sowie durch die Untätigkeit einer Organisation in Bezug auf ein kritisches und öffentlich diskutiertes Thema. Die Konfliktpotenziale in der Archäologie in Zusammenhang mit dem Denkmalschutz und der Denkmalpflege sind zahlreich. Diese Konfliktpotenziale erfordert Konfliktmanagement, um den alltäglichen Problemen, Spannungen, Differenzen und Konflikten fachkundig und konstruktiv zu begegnen (Glasl 2013:13).

Der Begriff Konflikt wird für zahlreiche Arten von Auseinandersetzungen verwendet, wodurch es zu einer inflationären Verwendung des Begriffs gekommen ist (Glasl 2013:13f.). In unterschiedlichen Fachrichtungen wird er auch in verschiedener Weise definiert. In der Psychologie geht es bei Konflikten in erster Linie um Spannungen in der eigenen Wahrnehmung und im intrapersonellen Erleben. Aus soziologischer Sicht sind Konflikte Beziehungen, die durch objektive oder subjektive Gegensätzlichkeiten, unabhängig von

deren Bewusstsein oder einer intentionellen Provokation, gekennzeichnet sind. Die Betriebswirtschaft fokussiert sich primär auf Konflikte in Organisationen und Entscheidungssituationen (Regnet 2001:7f.). Für die in dieser Arbeit vorgenommene Auseinandersetzung mit dem Konfliktmanagement wird die Definition nach Glasl verwendet, der Ansätze von Thomas, Prein und Rüttinger miteinander verbindet (Glasl 2013:16f.).

Ein sozialer Konflikt wird hier als *„eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen oder Nationen), wobei wenigsten ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge“*, verstanden (Glasl 2013:17).

7.1 Konflikttheoretischer Ansatz

In der Konfliktforschung gibt es zahlreiche Perspektiven aus denen Konflikte betrachtet werden können. Es existieren mehrere Ansätze, welche aus den Disziplinen der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft kommen. In den Ansätzen werden diese Disziplinen miteinander verbunden, um Konflikte zu beschreiben und ursächlich zu erklären. Eine Übersicht über die wichtigsten Ansätze bieten Regnet (2001) und Jehle (2007). Für diese Arbeit werden diese Ansätze nicht herangezogen, da sie die Ursachen von Konflikten ausschließlich in Personen selbst sehen oder auf Konflikte innerhalb von Organisationen ausgerichtet sind. Es wird der sozio-ökologische Konfliktansatz nach Glasl (2013) verfolgt, der für die umfassende Konfliktanalyse von Stakeholder-Beziehungen geeignet ist. Dabei werden die Ursachen für Konflikte sowohl in den äußeren Umständen einer Partei gesehen, als auch in ihrer inneren Struktur. Die externen Rahmenbedingungen stellen dabei Konfliktpotenziale dar. Ob sie schließlich zu einem Konflikt führen, hängt allerdings von der Partei selbst ab (ebd. 102f.). Die Bildung von Issues hängt von den Einstellungen und Zielen der Akteure ab und wie diese die Situation und die Gegenpartei wahrnehmen. Die Rahmenbedingungen stellen die Umweltfaktoren aus der integrierten Managementlehre, Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft, dar. In ihnen ruht das Konfliktpotential. Das Issues- und Konfliktmanagement muss sowohl auf Rahmenbedingungen, als auch auf die Eigenschaften der Stakeholder achten, um Probleme abwenden zu können.

Glasl betont die Wichtigkeit der Konfliktthemen und auch wie diese Issues transportiert werden. Die Ausdrucksformen geben Hinweise darauf, ob das Streitthema die Ursache des Konflikts darstellt oder es hintergründige Auslöser gibt (ebd.104). Die Subjektivität von Konflikten und deren Ursachen wird dabei betont. Eine objektive Beurteilung von Konflikten,

ohne ihn von seiner Entstehung weg zu beobachten und ohne jegliche Beeinflussung durch die Aussagen einer Partei, ist kaum möglich (Glasl 2013:64). Darüber hinaus beschreiben Beck und Schwarz Konflikte als komplexe Wirklichkeitskonstruktion, die durch objektive Aspekte im Umfeld einer Person und durch subjektive und psychische Aspekte einer Person selbst bedingt sind. Je größer der Konfliktraum über den sich Auseinandersetzungen erstrecken, desto mehr steigt der Grad ihrer Komplexität durch wachsende Beziehungsverflechtungen (Beck, Schwarz 2008:88f.). Für die Untersuchung der Konflikte zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen bedeutet dies, dass ein hoher Grad an Komplexität von Beziehungen gegeben ist. Daher werden bei der empirischen Untersuchung subjektive und psychische Aspekte weniger berücksichtigt und Fokus auf die inhaltlichen Ebenen der Konflikte gelegt.

7.2 Konflikttypologien im Überblick

Durch die zahlreichen disziplinären Ansätze haben sich unterschiedliche typologische Perspektiven entwickelt, die nicht einheitlich zusammengefasst werden können. Die Konfliktkategorisierungen sind teilweise aus der Theorie abgeleitet oder sind aus empirischen Untersuchungen hervorgegangen, wodurch sich manche Typologien überschneiden, ergänzen oder widersprüchlich erscheinen. Ein vehementes Problem stellt auch die praktische Anwendung mancher Konflikteinteilungen dar. Auf Basis von Theorien gebildete Typologien sind grundsätzlich schlüssig, allerdings weisen sie einen hohen Abstraktionsgrad auf, wodurch sie praktisch kaum anwendbar sind. Eine umfassende Konflikttheorie ist bis heute ausständig, was durch die Komplexität der gesellschaftlichen Dimensionen und Strukturen, der zwischenmenschlichen Verhältnisse und des Menschen und seiner Natur, bedingt ist (Glasl 2013:53).

In der hier vorgenommenen Einteilung wird der Systematisierungsversuch von Glasl herangezogen. Dieser gliedert die Typologien der unterschiedlichen Disziplinen in Konflikte nach Streitgegenständen, nach ihren Erscheinungsformen und nach Eigenschaften der Konfliktpartei (Glasl 2013:54). Jehle unterscheidet bei den Konfliktparteien weiter in Art der Konfliktparteien beziehungsweise Austragungsebene und Eigenschaften der Konfliktparteien. Dabei bezieht sich Ersteres auf die Reichweite des Konflikts, wohingegen Zweiteres die Persönlichkeitsmerkmale der Parteien betrifft (Jehle 2007:108f.). Diese Arbeit gibt einen Überblick über die wichtigsten Typologien.

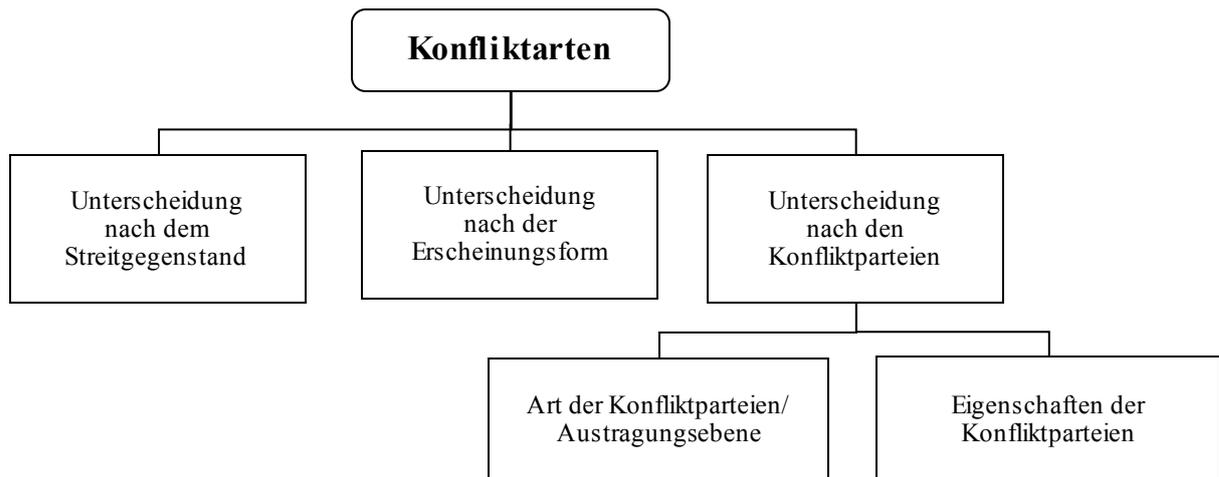


Abbildung 7: Einteilung der Konfliktarten (Jehle 2007:109)

7.2.1 Konflikte nach Art der Konfliktparteien

Hierbei wird unterschieden auf welcher Ebene der Konflikt stattfindet. Die kleinste Ebene in dieser Einteilung stellen Konflikte im Individuum dar. Wie schon im personenzentrierten Ansatz erläutert, kommt es dabei zu Spannungen durch die subjektive Wahrnehmung von Situationen und den sich daraus ergebenden Entscheidungsmöglichkeiten. Diese Konflikte fallen in den Fachbereich der Psychologie und behandeln die kognitiven und emotionalen Prozesse einer Person, die zu Konflikten mit sich selbst führen (Glasl 2013:57; Regnet 2001:11f.). *Intrapersonelle Konflikte* können der Auslöser für Interpersonelle Konflikte sein, da sich das Verhalten der mit sich selbst in Konflikt stehenden Person auf andere Personen auswirkt und deren Verhalten ändert. Dadurch wird ein reziproker Prozess ausgelöst, der den Konflikt auf andere Ebenen ausweitet (Jehle 2007:109).

Interpersonelle Konflikte fallen in die sozialpsychologische Disziplin und behandeln Konflikte zwischen zwei Individuen. Diese können sowohl zwischen zwei Personen, wie Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, stattfinden, aber auch zwischen mehreren Individuen einer Gruppe, beispielsweise in einer Familie. Das Abgrenzungskriterium zu Gruppenkonflikten ist, dass der Konflikt zwischen allen Gruppenmitgliedern stattfindet und sich keine Stellvertreter für einen Personenkreis herausbilden. Die Möglichkeit eines nahtlosen Übergangs zu Gruppenkonflikten ist in dieser Konstellation nicht zu übersehen (Beck, Schwarz 2008:133; Jehle 2007:110).

Intragruppenkonflikte finden innerhalb von Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Teams statt und umfassen mehrere Personen, die derselben Gruppe angehörig sind. Konflikte um die Zugehörigkeit zweier Personen zu einer Gruppe zählen zu dieser Konfliktart, die der soziologischen Rollentheorie zugeordnet werden kann (Jehle 2007:110). Die Auswirkungen

eines Intragruppenkonfliktes äußern sich meist in der Bildung von Untergruppen, Fraktionen, in Ausgrenzungen oder Abspaltung von Gruppenmitgliedern und kann zu einer Neugründung von Gruppen führen. Dies wird durch den Konflikt bedingte Handlungsunfähigkeit und Inaktivierung herbeigeführt und kann in eine komplette Auflösung einer Gruppe münden (Beck, Schwarz 2008:133).

Intergruppenkonflikte treten zwischen Arbeitsgruppen und Teams auf, aber auch zwischen Organisationen und Institutionen, deren Mitglieder als Teil dieser Gruppe handeln. Das Verhalten der gesamten Gruppe wird beleuchtet und in die Organisationstheorie eingeordnet (Jehle 2007:110). Diese Konflikte sind meist komplex und werden durch zahlreiche Faktoren auf der Mikro-, Meso- und Makroebene beeinflusst. Ganzheitlich sollten solche Konflikte aus einer interdisziplinären Perspektive betrachtet werden, die Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Organisationstheorie und Systemtheorie miteinbindet (Beck, Schwarz 2008:133). Bei Konflikten zwischen Organisationen handelt es sich um Konflikte zwischen Unternehmen und ihren Umwelten (Jehle 2007:111). Auf die *interorganisationalen Konflikte* wird gesondert im gleichnamigen Kapitel eingegangen.

Unbeachtet gelassen wurden bisher die *Rollenkonflikte*, da diese bei jeder der beschriebenen Konfliktarten auftreten können und separat behandelt werden sollen. Die Rolle stellt die kleinste soziale Einheit dar (Glasl 2013:57). Die soziologische Rollentheorie behandelt Erwartungshaltungen und Anforderungen an eine Person, die versucht diesen zu entsprechen. Grundlegend dafür ist, dass der Rollenträger sich seiner Rolle überhaupt bewusst ist und die ihr inhärenten Anforderungen aus dem Umfeld wahrnimmt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt oder stehen mehrere Erwartungen an eine Rolle im Widerspruch kann es zu unterschiedlichen Konflikten kommen (Jehle 2007:111).

Intrarollenkonflikte werden durch verschiedene Erwartungshaltungen an ein und dieselbe Rolle ausgelöst. Dabei kann einerseits zwischen Intrasenderkonflikten und Intersenderkonflikten unterschieden werden. Im Fall eines *Intrasenderkonfliktes* werden von einer Person, dem Rollensender, widersprüchliche Erwartungen an eine andere Person, den Rolleneempfänger, gerichtet. Dies ist der Fall, wenn Vorgesetzte und KollegInnen unterschiedliche Forderung an MitarbeiterInnen stellen. Bei *Intersenderkonflikte* richten mehrere Personen verschiedene Erwartungen an eine Person, so wie die Erwartungen eines Vorgesetzten und die der KollegInnen an MitarbeiterInnen divergieren können (Jehle 2007:112).

Interrollenkonflikte kommen bei unterschiedlichen Erwartungen an eine Person mit mehreren Rollen vor. Dies ist häufig beim Aufeinanderprallen von Rollen des Privat- und Berufslebens der Fall. Sind Anforderungen an einen Rollenträger nicht mit seinen inneren

Normen und Werten vereinbar, so kommt es zu einem Person-Rollenkonflikt. Dabei treffen meist berufliche Anforderungen auf gegensätzliche persönliche Einstellungen, wie bei der Entlassung von MitarbeiterInnen durch einen Vorgesetzten, was jedoch grundsätzlich gegen dessen Werte spricht (Jehle 2007:112).

Die Mikro-, Meso- und Makroebene werden bei Glasl als soziale Arenen bezeichnet und orientieren sich bei der Einteilung der Konflikte in die sozialen Rahmen daran, welche Issues von welcher Partei in den Konflikt eingebracht werden und auf welche Arena sie sich beziehen (Glasl 2013:66ff.).

Im *mikro-sozialen Konfliktrahmen* kennen sich die Konflikttteilnehmer weitgehend und es kommt zu direkten Interaktionen, die überschaubar und durch ihre geringe Komplexität leichter zu erfassen sind. Jeder Konflikttteilnehmer erkennt deutlich, welche Person Issues in den Konflikt einbringt. Übernimmt eine Person eine besondere Funktion oder leitende Position, bleibt der Konflikt auf der Mikroebene, da die Beziehungen direkt bleiben (Glasl 2013:67f.).

Im *meso-sozialen Rahmen* werden Schulen, Behörden und Unternehmen als Gebilde der mittleren Größenordnung bezeichnet, die sich aus mikro-sozialen Einheiten zusammensetzen. Während die Kommunikation in den Einheiten wie im mikro-sozialen Rahmen gestaltet, sind die Beziehungen zwischen den Gruppen indirekt und es tritt ein Vermittler an die Stelle einer ganzen Gruppe. Der Komplexitätsgrad steigt durch die Vermischung von Konflikten, die innerhalb einer Gruppe entstehen und jenen die zwischen Kleingruppen hinzukommen. Sie können sehr vielseitig in ihrer Entstehung und Form in Erscheinung treten. Verhaltensmuster des Vermittlers steigern zusätzlich die Dynamik und Komplexität, da er versuchen könnte durch seine Machtposition persönliche Interessen durchzusetzen und sich zu profilieren. Ein ebenso wichtiger Punkt ist die Einbeziehung der Organisationsstrukturen und -ziele, welche Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Personen in den Gruppen haben (Glasl 2013:69f.).

Das höchste Komplexitätsniveau wird durch die vielseitig vernetzten Beziehungen im *makro-sozialen Rahmen* erreicht. Der Unterschied dieser Arena zum meso-sozialen Rahmen liegt in den zahlreichen Spannungen, denen der Vermittler ausgesetzt ist. Diese treten auf, wenn eine Person mehrere Funktionen in sich vereint und dadurch unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden muss. Dies gleicht zu einem gewissen Maß den Interrollenkonflikten, jedoch ist dieser Konfliktrahmen weitreichender. Es wirken nicht nur unterschiedliche Spannungsfelder durch die verschiedenen Gruppen auf ihn ein, sondern er ist auch gesamtgesellschaftlichen Sphären ausgesetzt, wie der wirtschaftlichen,

politisch-rechtlichen und der geistig-kulturellen. In diesem Konfliktrahmen wird die Kommunikation über die Medien und der öffentlichen Meinung vollzogen (Glasl 2013:70).

7.2.2 Konflikte nach Eigenschaften der Konfliktparteien

Bei dieser Konfliktart werden besonders die Persönlichkeitsmerkmale der Konfliktparteien hervorgehoben. Regnet hebt Eigenschaften wie Leistungsmotivation, Machtstreben, kognitive Strukturiertheit, Ambiguitätstoleranz und Vertrauen beziehungsweise Misstrauen hervor und merkt an, dass diese Charakteristika nicht nur Konfliktpotenzial innehaben, sondern auch wesentlichen Einfluss auf die Konfliktbereitschaft, Wahrnehmung, Konfliktaustragung und Konfliktfähigkeit haben. Insbesondere für die Konfliktfähigkeit sind Eigenschaften wie Verantwortungsbereitschaft, Handlungsfähigkeit samt Einschätzung von realistischen Konsequenzen, Einfühlungsvermögen und Selbstbehauptung elementare Voraussetzungen. Durch einen zu starken Fokus auf die Persönlichkeit von Individuen, besteht die Gefahr, dass strukturelle Bedingungen als Konfliktursache übersehen und fälschlicherweise personalisiert werden (Regnet 2001:23f.).

Eine der am häufigsten angeführten Unterscheidungen der Eigenschaften von Parteien wird aufgrund der Ausgewogenheit der Machtverhältnisse vorgenommen. Nach Rapoport (1974) kann so in symmetrische und asymmetrische Konflikte differenziert werden. Sind sich die Konfliktparteien ebenbürtig so wird von einem *symmetrischen Konflikt* gesprochen, welcher zwischen ähnlich großen Organisationen auftreten kann. Kommt es bei den Parteien zu einem Ungleichgewicht, bei dem einer der Beteiligten Macht auf die jeweils andere Partei ausüben kann, handelt es sich um einen *asymmetrischen Konflikt*. Die Stellung der Personen in der Hierarchie ist weniger von Bedeutung, vielmehr ist die faktische Macht das relevante Kriterium für diese Einteilung (Glasl 2013:57f.).

Eine weitere Typologie stellt beispielsweise die Einteilung in drei Basistypen für die Entstehung von sozialen Konfliktsituationen nach Pondy (1967/1969) dar. Er unterscheidet zwischen dem Verhandlungsmodell, bei dem Parteien im Konkurrenzkampf um begrenzte Ressourcen stehen, dem bürokratischem Modell, das vertikale Macht- und Einflussverhältnisse als Konfliktrahmen festlegt, und dem System-Modell, bei dem die Erreichung eines gemeinsamen Ziels im Vordergrund steht (Glasl 2013:57).

Mack und Snyder (1957) sehen drei weitere Unterteilungen, welche durch die Eigenschaften der Parteien begründet sind. Sie unterscheiden zwischen organisierten und nicht organisierten, primären und sekundären, sowie subjektiven und objektiven Konflikten. *Organisierte Konflikte* herrschen zwischen eindeutig voneinander trennbaren und ganzheitlich abgrenzbaren Parteien, beispielsweise Armeen. *Unorganisierte Konflikte* bestehen, wenn nicht strukturierte und spontan gebildete Gruppen beteiligt sind. *Primäre*

Konflikte werden von Angesicht zu Angesicht ausgetragen, wohingegen *sekundäre Konflikte* indirekt über eine Mittelsperson geführt werden. Diesen Begriffen ähnlich sind persönliche, subjektive und unpersönliche, objektive Konflikte. Wie im primären Konflikt, haben die Parteien im *persönlichen* bzw. *subjektiven Konflikt* direkten Kontakt. Der *unpersönliche* bzw. *objektive Konflikt* wird nur über Stellvertreter, wie durch Sprecher von großen Organisationen oder Delegierte von Staaten, ausgetragen (Glasl 2013:58).

7.2.3 Konflikte nach Erscheinungsformen

Bei Unterscheidungen nach der Erscheinungsform, wird davon ausgegangen, dass sich der Konflikt bei gleichbleibender Ursache und demselben Streitgegenstand, auf unterschiedliche Art und Weise darstellen kann (Glasl 2013:55).

Eine häufige Einteilung ist jene in latente und manifeste Konflikte von Dahrendorf (1958) beziehungsweise Pondy (1967). *Latente Konflikte* liegen dann vor, wenn die Positionen und Ziele der Parteien zwar divergieren, allerdings kein aktives Konfliktverhalten gezeigt wird. Sie befinden sich im Verborgenen und stellen meist die Vorstufe zu *manifesten Konflikten* dar (Glasl 2013:56; Jehle 2007:115). Hierunter zählt eine Situation,

- „die aufgrund ihrer Eigenart leicht zu offenen Konflikten führen kann.“
- „in der zwischen mehreren Parteien objektive Gegensätze bestehen, deren sie sich jedoch (noch) nicht bewusst sind. Es ist noch nicht zur Konfliktwahrnehmung gekommen.“ bzw.
- „in der mehrere Parteien wahrgenommen haben, dass sie gegensätzliche Pläne realisieren wollen, in der sie es aber (noch) nicht wagen, sich für ihre Pläne einzusetzen. Die Wahrnehmung ist also gegeben. Sie löst aber kein Konfliktverhalten aus.“ (Rüttinger, Sauer 2016:16f.).

Diese Situationen entsprechen nicht der Definition nach Glasl, da einerseits die Wahrnehmung des Konflikts fehlt und andererseits kein beeinträchtigendes Verhalten gesetzt wird. Glasl spricht daher auch von einem Konfliktpotential, das eher ein Problem, als einen Konflikt darstellt. Für ihn ist ein sozialer Konflikt immer manifest oder er ist nicht vorhanden (Glasl 2013:64). Diese Ansicht vertritt auch Regnet (2001:21). Manifeste Konflikte sind durch ein gegenseitig benachteiligendes Verhalten gekennzeichnet und werden daher auch als offene Konflikte bezeichnet (Glasl 2013:56; Rüttinger, Sauer 2016:16).

Eine weitere wichtige Einteilung nach der Erscheinungsform wird von Glasl selbst in kalte und heiße Konflikte vorgenommen. *Kalte Konflikte* zeichnen sich durch einen hohen Grad an Enttäuschung und Desillusionierung aus. Ideale und Moral werden aufgegeben und von

einem niedrigen Selbstwertgefühl und negativen Selbstbild abgelöst. In Gruppen herrscht Führerlosigkeit und soziale Orientierungslosigkeit. Zwei im Konflikt befindliche Gruppen begegnen sich auf einer unpersönlichen Ebene, auf der eine feindselige Stimmung entsteht. Dies führt zu Vermeidungs- und Ausweichverhalten, sodass direkte Kommunikation kaum mehr stattfindet. Der Konflikt wird nicht direkt angesprochen, die Gruppen weisen sich unterschwellig gegenseitig die Schuld zu und konstatieren einander Kooperationsverweigerung (Glasl 2013:80ff.). Diese Erscheinungsform weist viele Parallelen zum latenten Konflikt auf, allerdings sind sich die Parteien des Konfliktes bewusst, versuchen ihn aber zu verschleiern (ebd.64).

Der *heiße Konflikt* äußert sich durch eine offene Austragungsart. Durch die eigenen positiv wahrgenommen Ideale sieht man sich bei der Erreichung seiner Ziele immer im Recht und geht bereitwillig Konfrontationen ein, wenn eine Gegenpartei auftritt. Es wird versucht andere Parteien von den eigenen Idealen mit Nachdruck und Euphorie zu überzeugen. Die Konfliktparteien werden von Führungspersönlichkeiten geleitet, die von ihren Anhängern als Hoffnungsträger hochstilisiert werden. Während die eigenen Motive bei dieser Konfliktart über jeglichen Zweifel erhaben sind, werden von der Gegenpartei aufgebrachte Kritikpunkte bagatellisiert. Man sucht den Kontakt und die Konfrontation mit der Gegenpartei, um diese von der eigenen Haltung zu überzeugen. Der Konflikt hat die Tendenz sich aufzuschaukeln und auszuweiten (Glasl 2013:77ff.).

Bei der Erscheinungsform kann auch zwischen verschobenem und echtem Konflikt unterschieden werden. Wird der eigentliche Streitgegenstand durch soziale Barrieren, wie Angst vor Konsequenzen, moralische Zweifel oder Scham, auf ein anderes Thema gelenkt, spricht man von einem *verschobenen Konflikt*. Dabei kann sich der Streit auch auf eine andere Partei verschieben, wenn die eigentliche Gegenpartei nicht verfügbar ist oder zu mächtig erscheint. Dieser Konflikttyp charakterisiert sich durch Scheinanlässe bei der Entstehung und eine sture und kleinliche Streitführung. Auslöser und Stärke der Auseinandersetzung sind oft unverhältnismäßig. Der zugrundeliegende *echte Konflikt* muss identifiziert und gelöst werden, um den verschobenen Streit langfristig zu lösen (Rüttinger, Sauer 2016:17f.).

Mack und Snyder (1957) unterscheiden zwischen institutionalisierten und nicht-institutionalisierten Konflikten. *Institutionalisierte Konflikte* bestehen, wenn im Falle einer Auseinandersetzung festgelegte Verfahren innerhalb einer Organisation angewandt werden sollen. Dies ist notwendig, wenn die Konfliktquelle der Struktur eines Unternehmens inhärent ist und es regelmäßig zu Streitigkeiten kommt. Werden diese in einer vorgeschriebenen Form gelöst, ist der Verlauf besser vorherseh- und kontrollierbar. Im

Gegensatz dazu sind *nicht-institutionalisierte Konflikte* unberechenbar. Gibt es keine vorgegebenen Lösungswege, können Streitigkeiten jederzeit und in jedweder Form entstehen und im Verlauf kommen alle Mittel und Methoden zum Einsatz (Glasl 2013:56; Regnet 2001:23). Ähnlich dazu sind der formgebundene und der formlose Konflikttyp von Glasl, allerdings bezieht er sich nicht ausschließlich auf Organisationsstrukturen. Bei einem *formgebundenen Konflikt* werden Methoden angewandt, die allgemein anerkannt und institutionalisiert sind, wie rechtliche Prozeduren. Der festgesetzte Rahmen gibt den Parteien Sicherheit und legitimiert ihre Mittel der Konfliktaustragung. Kommt es zu einem *formlosen Konflikt* gibt es keine vorgeschriebenen Rahmen und trägt dadurch zusätzliches Eskalationspotenzial in sich. Die Parteien können sich freier positionieren. Jedoch sind ihre Handlungen angreifbar und entbehren oft jeglicher Legitimation (Glasl 2013:75). Unterschieden werden auch *strukturinduzierte Konflikte*, bei denen die Organisations- oder Kommunikationsstruktur eines Unternehmens Streitigkeiten bedingen, und *verhaltensinduzierte Konflikte*, bei denen die persönlichen Eigenschaften eines Konfliktteilnehmers die Streitquelle darstellt (Hugo-Becker, Becker 2000:103).

Rapoport (1960) unterscheidet zwischen Kampf, Spiel und Debatte. Die stärkste Form der Auseinandersetzung ist der *Kampf*, bei dem das Gegenüber unter Einsatz jeden Mittels, persönlich getroffen werden soll. Diese Konfliktform tritt auf, wenn vorwiegend die Persönlichkeit des Gegenübers als Ursache wahrgenommen wird, wie bei Machtkämpfen auf Führungsebene oder bei starker persönlicher Abneigung. Tritt der Konflikt in Form des *Spiels* auf, soll die andere Konfliktpartei besiegt und die eigenen Interessen durchgesetzt werden. Dies geschieht jedoch unter respektvollen Umständen und nicht unter Einsatz regelwidriger Mittel, die den Gegner demütigen oder verletzen. Bei der *Debatte* geht es um die Überzeugung des Gegenübers durch verbale Auseinandersetzung im Sinne eines geistigen Kräftemessens. In einer Diskussion werden Informationen ausgetauscht, bewertet und Schlussfolgerungen getroffen. Der Konfliktbegriff von Rapoport ist allerdings sehr allgemein angesetzt und entspricht den geläufigen Definitionen nicht, was vor allem auf den Typ des Spiels zutrifft (Regnet 2001:23, Glasl 2013:56).

7.2.4 Konflikte nach Streitgegenständen

Viele Konflikttheorien bauen auf Streitgegenständen auf, die in weiterer Folge auch als Issues bezeichnet werden. Diese Konflikte stellen sich vielfältig dar, da der Konfliktgegenstand Auslöser und Ziel einer Auseinandersetzung darstellen kann. Hinzu kommt, dass den beteiligten Parteien der eigentliche Streitpunkt nicht bewusst ist. Daher wird oft die Unterscheidung in realistische oder nicht-realistische Konflikte vorgenommen. Bei *realistischen oder echten Konflikten* sind klare und objektive Streitpunkte der Gegenstand. In einem *nicht-realistischem oder unechten Konflikt* ist der Streitgegenstand

undefiniert oder wechselhaft. Vielmehr sind es die Charaktereigenschaften, Einstellungen und das Verhalten, die den Streit bedingen (Glasl 2013:54, Regnet 2001:18).

Die Trennung von Konflikten nach der Wertbeimessung und den Interessen an einem Objekt wird häufig vorgenommen, da ein unterschiedlicher Konfliktverlauf postuliert wird. Stehen Parteien in einem *Interessenskonflikt*, so hat der Streitgegenstand für beide einen hohen Stellenwert. Die Ziele und Bedürfnisse der beteiligten Parteien sind ähnlich. Handelt es sich dabei um ein begrenztes Gut, entsteht ein Konkurrenzkampf. Dieser kann durch einen Kompromiss gelöst werden. Wird dem Streitobjekt ein unterschiedlich hoher Wert beigemessen handelt es sich um einen *Wertekonflikt*. Ein Kompromiss wird durch die unterschiedliche Bewertung erschwert und führt zu festgefahrenen Situationen, da das Gegenüber die Bedeutung des Streitobjekts fehlinterpretiert (Glasl 2013:19).

Die Systematik von Rüttinger und Sauer, die zwischen Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikten differenziert, basiert auf Werten, Normen und Interessen. Ein *Bewertungskonflikt* besteht, wenn die Konfliktparteien die Auswirkungen von Handlungen unterschiedlich bewerten und ihre Handlungen dadurch nicht miteinander vereinbar sind (Rüttinger, Sauer 2016:22). Dies wird auf gegensätzliche Ziele und Wertvorstellungen, beziehungsweise Normen zurückgeführt (ebd. 73f.). Bei *Beurteilungskonflikten* wollen beide Konfliktparteien das gleiche Ziel erreichen. Jedoch bewerten sie die Wahrscheinlichkeit das Ziel durch ihre Handlungen zu erreichen unterschiedlich, wodurch ihre Handlungspläne nicht miteinander vereinbar sind. (ebd. 23). Die Gründe dafür gehen auf verschiedene Erfahrungswerte zurück. Welche Informationen den Kontrahenten zugänglich sind, wonach sie gezielt suchen und wie sie die gefundenen Informationen verarbeiten ist ebenso ausschlaggebend (ebd. 61). Beim *Verteilungskonflikt* handelt es sich um einen Konkurrenzkampf. Die Konfliktparteien haben dasselbe Ziel und bewerten es gleich. Allerdings kann es nur von einer Partei erreicht werden (ebd. 24). Probleme bei der Verteilung beziehen sich entweder auf materielle Ressourcen oder auf Anreize, wie Prestige, Form der Entlohnung und ihre Position im Kommunikationsnetz und in der Hierarchie (ebd. 87f.). Zu einem *Beziehungskonflikt* kommt es, wenn die Bedürfnisse nach Anerkennung und Akzeptanz einer Person verletzt werden und ihr Selbstwertgefühl darunter leidet. Dadurch fühlt sich die Person dem Kontrahenten auf der Beziehungsebene unterlegen, im Sinne von Inkompetenz oder Machtlosigkeit. Entweder wird durch Ausweichverhalten versucht, diesem Gefühl zu entkommen oder man versucht, die Beziehung ins Gleichgewicht zu bringen, wodurch jedoch oft Konflikte entstehen. Beziehungskonflikte treten häufig bei unklarer Kompetenzverteilung und bei Regelverletzungen, die nicht strikt geahndet werden, auf (ebd. 24 u. 90f.).

Unterscheidungen in Bezug auf den Streitgegenstand werden häufig aufgrund der Zielsetzung des Konflikts vorgenommen (Glasl 2013:55). Glasl baut dabei auf Einteilungen von Pondy und Rapoport auf. Seine Systematik nach der Reichweite der Bemühungen wird durch den Inhalt der aufgebrachten Issues und durch die Art und Weise, wie die Issues aufgebracht werden determiniert. Auseinandersetzungen, die auf einem sachlichen respektvollen Niveau ausgetragen werden, bei denen die Machtverhältnisse der Konfliktparteien festgelegt sind und es vorrangig darum geht, die eigene Position zu festigen oder geringfügig zu verbessern, werden als Friktionen beziehungsweise als *Reibungskonflikte* oder *Issue-Konflikte* bezeichnet. Kommt es zu einem Positionskampf werden bestehende Machtverhältnisse abgelehnt und es wird versucht diese zu eigenen Gunsten zu verändern. Dabei geht es nicht um eine ganzheitliche Systemänderung, sondern um persönliche Vorteile. Bei *Systemveränderungs-Konflikten* will eine Konfliktpartei eine bisher bestehende Grundstruktur ändern, wobei die Gegenpartei versucht dieses Vorhaben zu verhindern. Es besteht kein ursächlicher Zusammenhang zwischen Struktur und Konflikt, wie dies beim strukturinduzierten Konflikt der Fall ist. Den Streitgegenstand stellt der organisatorische Gesamtrahmen an sich dar, was sich in den aufgebrachten Issues widerspiegelt (ebd. 72f.).

Die Unterscheidung nach Streitgegenständen wird meist mit der Gliederung nach Konfliktursachen gleichgesetzt. Von Bedeutung ist diese Trennung nur im Hinblick auf die Anwendung von Lösungsstrategien bei bestimmten Ursachen (Regnet 2001:19). Meist verschwimmen die Grenzen zwischen Konfliktursache und dem Streitobjekt. Stattdessen wird für beides der Begriff Issues verwendet, da er den subjektiven Charakter der Konfliktgegenstände betont. Hinzu kommt, dass die Issues der Gegenparteien stark voneinander abweichen können, was den Parteien in manchen Fällen nicht bewusst ist (Glasl 2013:106).

7.2.5 Interorganisationale Konflikte

In diesem Abschnitt werden gesondert Konflikte zwischen Organisationen behandelt, die sich teilweise mit Konflikten der vorhergehenden Typologien decken. Sie zählen zu den Typologien, die Konflikte nach Streitgegenständen differenzieren, da Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen vorwiegend anhand von Issues begründet werden. Chipper beschreibt *Interorganisations-Konflikte* als Prozesse inkompatibler Aktivitäten zwischen zwei oder mehr Organisationen, die ihre jeweiligen Ziele als widersprüchlich wahrnehmen und der Überzeugung sind, dass ihre Interessen und Handlungen von der anderen Organisation negativ beeinflusst werden (Chipper 2014:8). Diese Definition entspricht dem Konfliktverständnis nach Glasl (Glasl 2013:17). Die Einteilung von Chipper erfolgt nach den Gründen für das Auftreten von Konflikten und nach

der Konfliktstruktur. Streitpunkte werden durch Differenzen bezüglich Bedürfnissen, Erwartungen und Einstellungen definiert (Chiper 2014:9).

Differenzen der Bedürfnisse können sich in *Interessenkonflikten* und *Zielkonflikten* äußern. Im ersten Fall sehen sich zwei Organisationen mit der gleichen Situation konfrontiert, allerdings bevorzugen sie eine unterschiedliche Herangehensweise, um ihr jeweiliges Interesse zu befriedigen. Zu *Zielkonflikten* kommt es, wenn sich die Ziele bei zwei oder mehr Unternehmen überlappen oder sie versteckte Ziele haben. Differenzen in den Erwartungen betreffen *Wertekonflikte* und *Machtkonflikte*. Ein *Wertekonflikt* kann entstehen, wenn Unternehmen unterschiedliche Werte oder Ideologien zu einem Thema haben, die ihren Ursprung in der Unternehmensgeschichte oder der jeweiligen Kultursphäre haben, in der sie agieren. *Machtkonflikte* basieren auf dem Bestreben den Anteil des eigenen Einflusses in einer Beziehung zu einem Geschäftspartner zu vergrößern. Macht ist in allen Konflikten enthalten, da Organisationen immer versuchen, sich gegenseitig zu kontrollieren. Bei Differenzen in den Einstellungen kann zwischen *Vergeltungs-* und *Handlungskonflikten* unterschieden werden. Bei *Vergeltungskonflikten* beteiligt sich ein Unternehmen an einem bestehenden Streit, um eine Konfliktpartei zu bestrafen oder sich für etwas zu revanchieren. *Handlungskonflikte* beziehen sich auf erhebliche Differenzen in vorgenommenen Handlungen. Jedes Unternehmen unterstützt die eigenen Handlungen, die als Optimum für die Zielerreichung gesehen werden (Chiper 2014:9f.).

Die Konfliktstruktur kann entweder strukturiert oder unstrukturiert sein. Sind bestimmte Mechanismen und Prozeduren für die Lösung eines Problems vorhanden, handelt es sich um einen *strukturierten Konflikt*. Beim *unstrukturierten Konflikt* gibt es keine geregelten Vorgehensweisen. Er tritt automatisch und informell in Erscheinung, wodurch er schwer zu kontrollieren und zu lösen ist. Sein meist längerer Verlauf bindet mehr Ressourcen an sich und hat einen großen Einfluss auf die betroffenen Unternehmen (Chiper 2014:10). Diese beiden Typen decken sich mit der Einteilung in institutionalisiertem beziehungsweise nicht-institutionalisiertem Konflikt, mit dem Unterschied, dass Mack und Snyder von Konflikten innerhalb einer Organisation ausgehen.

Konflikte zwischen Organisationen können auch anhand der Ursache unterschieden werden. Das Konflikttrad nach Mayer zeigt wesentliche Gründe für das Entstehen von Streitigkeiten auf. Sie beruhen darauf, dass Menschen bestimmte Bedürfnisse haben, die durch den Konfliktprozess befriedigt werden oder denen die Bedürfnisse anderer Menschen entgegenstehen. Mayer sieht Bedürfnisse eingebettet in Kontext mit grundlegenden Elementen wie Kommunikation, Emotionen, Geschichte, Struktur und Werten, die Auslöser

und Determinanten für Konflikte sind. Die Entstehung und Wahrnehmung von Bedürfnissen werden wesentlich von ihnen beeinflusst (Mayer 2007:25).

7.3 Bedeutung von Konflikttypologien

Die Ausdifferenzierung von Konflikten in eine umfangreiche Typologie hilft eine bessere Orientierung zu ermöglichen und ein geeignetes Mittel der Mediation zu finden. In einem ersten Schritt werden die zentralen Elemente eines Konflikts eingegrenzt und das weitere Vorgehen abgewogen. Während der Mediation muss in einem iterativen Prozess der Konflikttypus weiter eingegrenzt werden, bis der Kern der Auseinandersetzung klar ersichtlich ist. Bei dieser Analyse wird auch ersichtlich wie weit der Konflikt bereits vorangeschritten ist (Glasl 2013:60f.). Eine genaue Bestimmung des Konfliktes wird durch seine hohe Komplexität in der Praxis erschwert. Herausforderungen stellen verschobene Konfliktursachen, Veränderungen des Konfliktcharakters während der Auseinandersetzung, eine grundsätzlich feindselige Einstellung der teilhabenden Parteien und die bewusste Verschleierung des Konflikts durch unvollständige oder falsche Aussagen über Ziele, Intentionen und Einstellungen dar (Rüttinger, Sauer 2016:40ff.). Die beschriebenen Konflikttypen sind somit nur ein begrenztes Hilfsmittel, um sich einen groben Orientierungsrahmen zu schaffen. Wichtig ist, sowohl die Konfliktursachen, als auch den Verlauf, die Eigenheiten der Streitparteien und auch die Dynamik des Konfliktes zu berücksichtigen. Werden manche dieser Aspekte nicht berücksichtigt, kommt es zu einem reduzierten Schema, das Konflikthalte und deren Lösungen unzureichend darstellt (Regnet 2001:19).

Für Glasl sind handlungsorientierte Kategorisierungen wesentlich, da er bei Konflikten direkt intervenieren will. Er zieht vor allem die Konfliktarena, die Reichweite der Bemühungen und die dominante Äußerungsform heran, um laufende Konflikte zu analysieren. Die Einteilung in diese drei Kategorien erfordert nur ein geringes Maß an Interpretation, bietet aber bereits Anhaltspunkte für erste Interventionen (Glasl 2013:66).

7.4 Auswirkungen von Konflikten

Konflikte sind häufig negativ konnotiert und haben nur unerwünschte Auswirkungen zur Folge. Dabei werden die möglichen positiven Entwicklungen aus Konfrontationen kaum beachtet (Rüttinger, Sauer 2016:45f.). Die Effekte von Auseinandersetzungen können auf unterschiedlichen Ebenen zum Tragen kommen und reichen von individuellen Effekten bis hin zu Auswirkungen auf ganze Organisationen.

Auf einer individuellen Ebene haben Konflikte subjektive und objektive Effekte. Das Konfliktverhalten ist Ausdruck von eigenen Perzeptionen, Gedanken, Gefühlen und

Absichten, die auf die andere Streitpartei einwirken. Subjektive Effekte bedeuten in diesem Sinne, die Gefühle von Beleidigung, Missverständnis und Abweisung. Die hervorgerufenen Gefühle führen wiederum zu Gegenmaßnahmen, die beim Gegenüber verärgern und blockierend wirken. Objektive Effekte gehen damit einher, da das Konfliktverhalten zusätzliche Auswirkungen, wie Sachschaden oder finanzielle Einbußen, nach sich ziehen kann. Der Konflikt wird dadurch verschärft, da dem Gegenüber gewollte wie ungewollte Folgen zugeschrieben werden. Ebenso wird das eigentliche Problem in den Hintergrund verdrängt und es kann zu einem Realitätsverlust kommen, was die Problemlösung erschwert (Glasl 2013:50f.). Streitigkeiten führen generell zu Vertrauensverlust, geringerer Hilfsbereitschaft und einer erhöhten Wahrnehmung der Unterschiede und Differenzen der Streitparteien. Bewusst irreführende und stetig abnehmende Kommunikation führen zur Stabilisierung negativer Zuschreibungen des Gegenübers. Darunter leidet in weiterer Folge die Arbeitseffizienz und der Aufgabenbezug (Regnet 2001:70f.).

Auf Organisationsebene werden vor allem die Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit innerhalb von Gruppen thematisiert. Analysen von Jehn (1995) zeigten, dass Konflikte sich vor allem bei Routineaufgaben negativ auf die Leistung auswirken. Im Gegensatz dazu zeigten sich bei komplexen Aufgabenstellungen keine negativen Auswirkungen, sondern die Aufgabe wurde durch eine durchdachtere Entscheidungsfindung besser bearbeitet. Beziehungskonflikte führen in jedem Fall zu Unzufriedenheit, wobei diese leichter durch Vermeidungsverhalten verhindert werden können (Rüttinger, Sauer 2016:46f.). Jehn konstatierte bei Gruppen mit schlechter Leistung vermehrt Konflikte, allerdings ist nicht mit Sicherheit geklärt, ob Auseinandersetzungen Ursache oder Konsequenz der geminderten Leistungen sind (Regnet 2001:71). Ein weiterer wesentlicher Faktor in Organisationen ist das Optimum an Konflikthäufigkeit. Je nach Dringlichkeit des Problems, der Betroffenheit der Beteiligten und der Stabilität des Unternehmensumfeldes kann die Häufigkeit von Streitigkeiten positive oder negative Folgen haben. Konflikte können einem Unternehmen dazu nutzen sich an ein sich rasch veränderndes Umfeld anzupassen, indem veraltete Prozesse und Methoden kritisch hinterfragt werden. Entscheidungsfindungen und Evaluationen können dadurch verbessert werden. Wird das optimale Konfliktniveau überschritten, kommen negative Auswirkungen zum Tragen (Rüttinger, Sauer 2016:43f.). Eine Leistungssteigerung durch Auseinandersetzungen ist nur möglich, wenn sich die Handlungsalternativen zweier Parteien nicht ausschließen und ein Win-Win-Kompromiss möglich ist (Regnet 2001:73). Einen ebenso großen Einfluss auf die Ergebnisse eines Konflikts hat die Art der Konfliktaustragung. Bei einer Wettbewerbssituation zwischen zwei organisationsinternen Gruppen folgen meist negative Effekte, sowohl auf der Gewinner- als auch auf der

Verliererseite. Dazu gehören niedrigere Arbeitsmotivation, gegenseitige Vorurteile, Zeitverlust, steigende Unzufriedenheit durch betriebsinterne Spannungen und Angst vor Niederlagen. Dem stehen lediglich ein verstärkter Zusammenhalt bei der Siegergruppe und die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Fehlern bei den Verlierern als positive Effekte gegenüber (Regnet 2001:72; Rüttinger, Sauer 2016:48).

Auf der Interorganisations-Ebene wird Konflikten eine enorme Bedeutung zugeschrieben, da sie Auswirkungen auf die Funktionalität des Unternehmens haben, indem sie die Handlungsfähigkeit und Zielerreichung beeinflussen können. Es ist von immenser Wichtigkeit Konflikte auf konstruktive Weise zu nutzen und als Chance für Verbesserung und Fortschritt wahrzunehmen, statt sie zu verhindern. Moderne Auffassungen sehen Konflikte nicht nur als Problem, sondern als Lösung, wenn sie richtig behandelt werden. Positive Effekte sind eine bessere Entscheidungsfindung, Identifizierung von eigenen Schwachstellen, Förderung von Innovation, Kreativität und Wachstum. Differenzen zwischen Organisationen können auch Synergien zwischen ihnen aufzeigen. Beziehungen zwischen Unternehmen können in Folge eines Streits gestärkt werden und sie können ihre jeweiligen Positionen besser vermitteln. Kommt es zu einer unangemessenen Konfliktbehandlung drohen Imageschäden und die Loyalität und das Engagement der Kunden wird beeinträchtigt. Durch Konflikte kann es in Beziehungen zu anderen Organisationen zu Vertrauensverlust und Missgunst kommen, was die Kommunikation zwischen den Unternehmen reduziert (Chiper 2014:8f.) Dadurch verhärten sich wiederum die negativen Ansichten der Konfliktparteien zueinander (Regnet 2001:71). Das zeitnahe Management von Auseinandersetzungen ist wichtig, da sonst ein erheblicher Verlust an Ressourcen und Zeit droht (Chiper 2014:9).

Konflikte können nutzenstiftend sein, wenn die involvierten Personen und Organisationen richtig auf Situationen reagieren und den Konfliktverlauf steuern können. Beteiligte Parteien müssen den Umgang mit divergierenden Meinungen und Positionen lernen und darin enthaltene Chancen nutzen. Die vorrangige Aufgabe von Organisationen muss folglich die Ausbildung von Konfliktmanagement-Fähigkeiten sein, die auf konstruktive Behandlung und nicht Vermeidung ausgelegt sind (Regnet 2001:74).

7.5 Management von Konflikten

Die Behandlung von Konflikten kann unterschiedliche Ansatzpunkte haben, auf denen verschiedene Strategien zur Lösung aufbauen. Interventionen können beim Potential, Prozess und bei den Folgen ansetzen und verlangen nach verschiedenen Herangehensweisen. Konfliktmanagement ist nach Glasl eine spezielle Art der Intervention, die auf den Konfliktprozess an sich ausgerichtet ist. Es wird versucht den Verlauf des

Konfliktes positiv zu beeinflussen, indem die Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktpartei verändert werden. Gegensätzliche Meinungen sind im sozialen Leben elementar, daher sollte der konstruktive Umgang mit ihnen erlernt werden (Glasl 2013:20ff.). Im Vordergrund steht die konstruktive Behandlung des Konfliktes, die Verbesserung der eigenen Position und auch die Vermeidung einer Eskalation. Eine optimale Konfliktlösung verhindert ein erneutes Aufkommen desselben Streits und hinterlässt keine Ressentiments bei den beteiligten Parteien. Aufgrund der hohen Komplexität von Konflikten ist dies in der Praxis jedoch selten der Fall. Daher soll Konfliktmanagement in dieser Arbeit als „... *zielorientierte und bewusste Gestaltung sowie Steuerung von Konflikten verstanden werden, d.h. die Gesamtheit der Anstrengungen, durch die eine Konfliktsituation oder der konkrete Konfliktverlauf neu gestaltet werden.*“ (Regnet 2001:75). In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Modelle für die Konfliktbehandlung, auf die nicht näher eingegangen wird. Für diese Arbeit stellt sich das Conflict-Resolution-Modell nach Plowman (1995) als geeignetes Werkzeug für die Betrachtung von Konfliktlösungen dar. Behandelt werden Verhandlungsstrategien, die PR-Praktiker von Organisationen verwenden, um Konflikte zu lösen. Dieses Modell eignet sich für die Untersuchung der angewandten Lösungsstrategien in konfliktreichen Kommunikationsnetzwerken, da es auf dem zweiseitigen symmetrischen Modell nach Grunig (Grunig, Grunig 1992) beziehungsweise dem Mixed-Motive-Modell von Murphy (Murphy 1991) basiert. Durch die Verschmelzung dieser beiden Theorien kann das Handeln von PR-Praktikern besser und realitätsnaher erklärt werden (Grunig et al. 1996:201).

8 Das Conflict-Resolution-Modell für Public Relations

Aufbauend auf den vier Modellen der Public Relations (Grunig, Hunt 1984) wurden Untersuchungen zu exzellenten PR-Abteilungen durchgeführt. Es stellte sich heraus, dass jedes der vier Modelle den Unternehmenserfolg beeinflussen kann, allerdings erhöhen eine zweiseitige symmetrische oder eine gemischte Anwendung aus symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation den Unternehmenserfolg. Das *Mixed-Motive-Model* nach Murphy verbindet die zwei PR-Strategien des symmetrischen und asymmetrischen Modells, indem auf der einen Seite eigene Interessen des Unternehmens vertreten werden, auf der anderen Seite aber auch auf die Anliegen der Anspruchsgruppen Rücksicht genommen wird (Grunig et al. 1996:201f.). Die gemischten Motive einer gegenseitigen Stakeholder-Beziehung entstehen aus dem Interesse heraus, dass die Organisationsbedürfnisse am besten erfüllt werden können, wenn alle Beteiligten zufrieden gestellt werden. Die spieltheoretischen Einflüsse dieser Theorie zeigen, mit welchen Situationen PR-Praktiker oft konfrontiert sind. Sie befinden sich in einem vielseitigen

Spannungsverhältnis von Konkurrenz und Kooperation, wobei versucht wird die Bedürfnisse des Unternehmens und des Gegenübers in Balance zu halten. Es dreht sich weniger um die kombinierte Anwendung von asymmetrischen und symmetrischen Taktiken, sondern darum, zu ermitteln, welche Priorität und Bedeutung den eigenen und gegenseitigen Interessen der Verhandlungsparteien zugeschrieben wird (Plowman 2007:87).

Aufgrund von konzeptionellen Schwächen des Mixed-Motiv-Modells und dem zweiseitigen symmetrischen Modell wurde ein neues situatives Modell zweiseitiger PR geschaffen, das asymmetrische und symmetrische Strategien miteinander verbindet. Die von Grunig, Grunig und Dozier im Verlauf von zehn Jahren durchgeführte Studie über Spitzenleistungen im Bereich von Public Relations und Kommunikationsmanagement konnte die Modelle bezüglich ihrer Anwendbarkeit entscheidend weiterentwickeln. Wesentlich für die neue Konzeptualisierung waren die Fragen nach dem Beitrag der Öffentlichkeitsarbeit zu einer besseren Effizienz des Unternehmens und welche Ausprägungen der PR-Funktion damit in Verbindung stehen (Grunig et al. 1996:203). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass exzellente PR-Abteilungen zweiseitig symmetrische, als auch zweiseitig asymmetrische Kommunikation betreiben und somit die praktische Anwendung des Mixed-Motive-Modells bestätigt werden konnte. Dabei wird auch einseitige Kommunikation wie Publicity und Informationstätigkeiten in die Praxis der Öffentlichkeitsarbeit integriert (ebd. 211).

Die Ergebnisse der Studie finden im zweiseitigen Modell der exzellenten Öffentlichkeitsarbeit Anwendung, in dem das Mixed-Motive-Modell mit dem zweiseitigen symmetrischen Modell kombiniert wird. Als asymmetrische Kommunikation gilt hier eine reine Konkurrenz- oder reine Kooperationstaktik, die also entweder das Unternehmen oder dessen Bezugsgruppe stark bevorzugt. In der Mitte befindet sich ein Win-Win-Bereich, in dem die Kommunikation aufgrund von gemischten Motiven erfolgt. Je nach Verhandlungssituation können verschiedene Strategien angewandt werden, um das Ergebnis für das Unternehmen oder seine Bezugsgruppen zu optimieren. Asymmetrische Kommunikation kann dazu dienen Nachteile einer der beiden Parteien auszugleichen und in die Win-Win-Zone zu gelangen, womit eine Symmetrie hergestellt wird (Grunig et al. 1996:217f).

Aus der konzeptionellen Anpassung der vier PR-Modelle und des Mixed-Motiv-Modells entstand das *Conflict-Resolution-Modell der Public Relations*. Grunig (Grunig, Grunig 1992) und Plowman (1995) identifizierten in der Literatur Konfliktlösungsstrategien aus dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, um sie in das zweiseitige Modell der exzellenten Öffentlichkeitsarbeit zu integrieren. Plowman die fünf Verhaltensstrategien zur

Konfliktbehandlung nach Thomas (1976) für die Public Relations adaptiert und erweitert. Die verschiedenen Strategien werden, je nachdem ob sie vorteilhaft für die Organisation oder die Bezugsgruppe sind, dem linken oder rechten Ende des Modells zugeordnet und stellen asymmetrische Kommunikationsarten dar. In der Mitte, der Win-Win-Zone, sind Taktiken verortet, die auf die Interessenslagen aller beteiligten Parteien Rücksicht nehmen. In diesem Bereich findet symmetrische Kommunikation statt (Grunig et al. 1996:221f.; Plowman 2007:93).



Abbildung 8: Conflict Resolution Model of Public Relations (Plowman 2007:95)

Strategien, die eine Asymmetrie zugunsten des eigenen Unternehmens erzeugen sind harte Diskussion (*Contention*), Vermeidung (*Avoidance*) und Prinzipientreue (*Principled*) (Grunig et al. 1996:222; Plowman 2007:94f.; Thomas, Kilmann 2008:3):

- *Contention*: Mit einer hart geführten Diskussion versucht eine Organisation ihre Anspruchsgruppe zu beeinflussen, um Akzeptanz für die eigenen Unternehmensinteressen zu erzeugen. Der eigene Vorteil im Konflikt geht auf Kosten der Interessen des Gegenübers. Dabei können viele Druckmittel angewendet werden, um die eigene Position zu stärken. Hart diskutiert wird, wenn die eigenen Rechte durchgesetzt werden sollen, die eigene Position als einzig richtige verteidigt wird oder man lediglich als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen möchte.

- *Avoidance*: Bei der Vermeidungstaktik wird der Konflikt auf psychischer und physischer Ebene verlassen. Es werden weder die eigenen noch die Anliegen der anderen Konfliktpartei verfolgt. Der Grund einen Konflikt zu vermeiden, kann das diplomatische Umgehen eines Problems als Ursache haben. Der Konflikt kann dadurch bewusst auf einen anderen Zeitpunkt verschoben werden oder eine Partei zieht sich aus einer bedrohlichen Situation zurück.

- *Principled*: Nimmt ein Unternehmen eine prinzipientreue Haltung ein, weicht es nicht von seiner Position ab, da es dabei um seine Basiswerte oder fundamentalen Interessen geht. Im Gegensatz zur bedingungslos konstruktiven Taktik, ist Prinzipientreue nicht notwendigerweise das Beste für die Stakeholder-Beziehung. Prinzipiengeleitete Verhandlungen sind einseitig, können aber negative sowie positive Auswirkungen für die andere Partei haben. Prinzipien können auch unangenehme Effekte für das eigene Unternehmen haben.

Auf der gegenüberliegenden Seite des Modells befinden sich die Strategien Entgegenkommen (*Accommodation*), Kompromisse schließen (*Compromise*) und Beharrlichkeit (*Perseverance*). Diese stellen ebenfalls eine Asymmetrie her, jedoch wird hier die Anspruchsgruppe der Organisation bevorzugt (Grunig et al. 1996:222; Plowman 2007:96ff.; Thomas, Kilmann 2008:3):

- *Accommodation*: Von Entgegenkommen spricht man, wenn man von der eigenen Position ganz oder teilweise abweicht und die eigenen Bedürfnisse niedriger ansetzt. Die Interessen der anderen Partei werden bevorzugt behandelt. Diese Strategie enthält Elemente von Selbstaufopferung. Die Verhandlungsweise nimmt die Form selbstloser Großzügigkeit an, indem den Positionen des Gegenübers nachgegeben wird oder Anweisungen ausgeführt werden, auch wenn man dies selbst nicht möchte.

- *Compromise*: Der Kompromiss zeichnet sich durch ein Abweichen der Positionen beider Konfliktparteien aus. Man versucht eine Einigung bei divergierenden Bedürfnissen zu erzielen, jedoch ist weder das Unternehmen noch seine Bezugsgruppe mit der Lösung zufrieden. Es wird eine akzeptable Lösung für beide Seiten gefunden, die durch ein Zusammenspiel aus Entgegenkommen und einer gewissen Durchsetzungsfähigkeit erzielt wird. Kompromisse entstehen durch den Austausch von Zugeständnissen oder das Finden eines raschen Mittelwegs konträrer Positionen.

- *Perseverance*: Beharrlichkeit stellt eine Mischung aus Demut und Willensstärke dar. Man ist kooperativ, versucht allerdings nicht von seiner Position abzuweichen. Dabei verzichtet man auf aggressive Verhandlungstaktiken und zeigt Respekt, aber auch Entschlossenheit. Beharrlichkeit verlangt Ausdauer bei Verhandlungen, trotz Schwierigkeiten und Hindernissen.

Kooperation (*Cooperation*), bedingungslos konstruktiv sein (*Unconditionally constructive*) und Win-Win oder kein Deal (*Win/Win or No-Deal*) stellen ideale Kommunikationsstrategien von PR-Praktikern dar. Sie sind im Bereich der Win-Win-Zone angesiedelt, die als präskriptives Leitbild des Modells dient (Grunig et al. 1996:222; Plowman 2007:93f.; Thomas, Kilmann 2008:3):

- *Cooperation*: Kooperieren das Unternehmen und seine Anspruchsgruppe miteinander, versuchen beide Seiten ihre Bedürfnisse und Interessen anzugleichen. Die Zusammenarbeit mündet in eine langfristige Beziehung, die für beide Parteien Vorteile mit sich bringt. Bei einer Kooperation wird das umstrittene Thema genau behandelt, um zugrundeliegende Anliegen und Probleme der Konfliktparteien zu identifizieren und eine Alternative zu finden, die alle Bedürfnisse erfüllt. Während der Zusammenarbeit werden Meinungsverschiedenheiten erkundet und aus den gegenseitigen Einsichten gelernt, wie manche Situationen gelöst werden können, die in einem anderen Fall zu Konkurrenzverhalten oder einer größeren Konfrontation geführt hätten.

- *Unconditionally constructiv*: Ist eine Organisation bedingungslos konstruktiv, setzt sie Handlungen, die gut für die Beziehung zur Bezugsgruppe und für sich selbst sind. Die Organisation trifft Entscheidungen, die für alle Parteien vorteilhaft sind, unabhängig davon, ob die andere Konfliktpartei dieselbe Strategie verfolgt. Dies kann dazu führen, dass die eigene Position etwas geschwächt wird, allerdings zugunsten eines gemeinsamen maximierten Ergebnisses. Selbst wenn die Bezugsgruppe die Taktik nicht erwidert, handelt es sich hier um eine symmetrische Kommunikationsstrategie, da sich die Organisation mit den Anliegen des Stakeholders befasst hat, um im Sinne aller Beteiligten zu handeln.

- *Win/Win or No-Deal*: Zu diesen Strategien kommt es, wenn zumindest eine Konfliktpartei die Meinung vertritt, dass die Verhandlungen zu einem beiderseits befriedigenden Ergebnis kommen müssen oder es gibt keine Einigung. Dadurch können Pattsituationen umgangen werden und es wird verhindert, dass sich einer der Beteiligten mit einem unbefriedigenden Ergebnis begnügen muss. Scheitern Verhandlungen zwischen einer Organisation und seiner Bezugsgruppe, im Sinne eines No-Deals, können sie eventuell zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Übereinkommen finden. Es wird erst eine Einigung erreicht, wenn beide Parteien unter vorteilhaften Umständen aus den Verhandlungen hervorgehen.

Die Grafik des Konfliktlösungsmodells für Public Relations umfasst alle unabhängigen, sich ergänzenden und allgemeinen Interessen der Organisation und ihrer Bezugsgruppen. Ebenso enthält das Modell verschiedenen Alternativen von Konfliktlösungsstrategien, wobei Mediation bei allen Strategien angewandt werden kann. Die Verhandlungsstrategien der Win-Win-Zone sind zwar der Mitte zugeordnet, haben aber einen gewissen Spielraum und können sich entlang der gestrichelten Linie ausweiten. Dies kann so weit gehen, dass sich im Verlauf eines Konflikts die Strategie zu einer unvorteilhaften Alternative hin entwickelt. Die Wörter *symmetrisch* und *asymmetrisch* werden bewusst vermieden, da das integrierte Mixed-Motives-Modell eine Kombination aus symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation postuliert. Das Modell behandelt die graduellen Abstufungen des gesamten

Spektrums dieser beiden Kommunikationsarten. Die neun Kommunikationsstrategien des Modells stellen bis zu einem gewissen Grad Zwei-Weg-Kommunikation dar. An den Grenzen des Modells auf beiden Seiten des Kontinuums befinden sich die Einweg-Kommunikations-Modelle Publicity und Information. Diese kommen jedoch nicht als Konfliktlösungsstrategie in Frage. Die Verhandlungsstrategien im Modell basieren immer auf Zwei-Weg-Kommunikation. Bei der symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation kommt es nicht ausschließlich zu Win-Win-Situationen. Es können dabei auch Elemente eines Kompromisses, Entgegenkommens und sogar der Vermeidung enthalten sein. Umgekehrt beruht asymmetrische Zwei-Weg-Kommunikation nicht ausschließlich auf Konkurrenz, sondern kann auch symmetrische Strategien mit einbeziehen (Plowman 2007:95f.).

Die Integration der Lösungsstrategien von Plowman in das zweiseitige Modell exzellenter Öffentlichkeitsarbeit hat ein verbessertes Leitbild für die Öffentlichkeitsarbeit offenbart, das die Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern praxisnahe beschreibt und gleichzeitig Normen für die PR-Praxis festlegt (Grunig et al. 1996:223). Jede der Konfliktlösungsstrategien hat ihre Vor- und Nachteile. Ebenso eignen sich für bestimmte Situationen und Anspruchsgruppen manche Strategien besser als andere. Wie im Konfliktfall verhandelt wird liegt in der Hand des PR-Praktikers. Dabei sollten in erster Linie die Konsequenzen des eigenen Kommunikationsverhaltens auf die strategischen Bezugsgruppen bedacht werden. Darüber hinaus sollte man sich der intrinsischen Merkmale oder mentalen Aspekte der eigenen Absichten bewusst sein und diese offen und ehrlich kommunizieren. Ethische Konzepte der Public Relations haben die Sichtweise auf asymmetrische und symmetrische Verhandlungen geändert. In symmetrischen Verhandlungen wird auf Konsequenzen und deren Effekte auf Beziehungen Rücksicht genommen. Der PR-Manager integriert soziale Verantwortung, indem er sich der Auswirkungen des Verhaltens der Organisationen auf seine Stakeholder miteinbezieht. Verhandlungen sind ethisch asymmetrisch, wenn die Offenlegung der Absichten einseitig geschieht. Eine Konfliktpartei kann offen und ehrlich sein, ohne die Konsequenzen der Verhandlungssituation für die andere Partei berücksichtigt zu haben. Die Taktik der Offenlegung bezieht sich auf die Interessensvertretung in der Öffentlichkeitsarbeit, wobei das eigene Handeln damit gerechtfertigt werden kann, dass im Interesse des eigenen Klienten gehandelt wird. Allerdings könnte man mit der Aufdeckung der Gründe für asymmetrisches Verhalten in Konfliktsituationen ethische Standards in der PR sichern (Plowman 2007:94f.).

9 Konfliktforschung in der Archäologie

Mit Konflikten in der Archäologie beschäftigt sich die Arbeit von Macek (2001), die sich im Detail mit Problemen aus Sicht des Denkmalschutzes auseinandersetzt. Konkret dreht es sich um die Konfliktpotenziale zwischen werterhaltenden, hierarchisch aufgebauten Organisationsformen, zu denen Wissenschaft, Denkmalpflege und Kulturerhaltung zählen und wertschaffenden, systemorientierten Organisationsformen, wie Unternehmen aus Wirtschaft und Baubranche. Das Bestreben dieser Aufarbeitung liegt in der Identifizierung von Spannungsfeldern, durch die Bearbeitung der Meinungen von MitarbeiterInnen aus beiden Organisationsformen. Durch Selbstanalyse und das Zusammenführen der verschiedenen Ansichten und Erfahrungen, wurden Ansätze für Konfliktlösungen erarbeitet und Anpassungen in den verschiedenen Systemen sollten damit angeregt werden (Macek 2001:80f.). Ein ähnliches Ziel hat die vorliegende Arbeit, jedoch mit dem Unterschied, dass sie auf Konfliktthemen fokussiert, die zwischen den Organisationen und ihren unterschiedlichen Stakeholdern aufkommen. Die Konflikttypen bei Macek entstehen unter der Prämisse, dass die strukturellen Unterschiede von werterhaltenden und wertschaffenden Systemen zu Konflikten führen. Dabei werden auch organisationsinterne Konfliktpotenziale behandelt. Diesem Ansatz wird an dieser Stelle nicht gefolgt, sondern es wird eine möglichst breit angelegte Untersuchung der Issues und Konflikte vorgenommen.

Darüber hinaus ist aufgrund der Veränderungen im Bereich der Archäologie in den letzten 20 Jahren eine neue Analyse der Konfliktthemen zwischen archäologisch tätigen Organisationen und ihren Stakeholdern notwendig. Angefangen bei der Novellierung des Denkmalschutzgesetzes 1999, welche weitreichende Veränderungen für den Fachbereich Archäologie und die praktische Ausübung des Bodendenkmalschutzes mit sich gebracht haben (Karl, Möller 2014:20ff.). Zudem wurden etwa ab dem Jahr 2008 die ersten privaten und profitorientierten Grabungsfirmen gegründet, wodurch ein freier Markt für archäologische Feldarbeit entstanden ist (ebd. 26). Insbesondere diese Entwicklung macht eine breitere Sichtweise auf die Beziehungen von Organisation und ihren Bezugsgruppen notwendig. Archäologie wird dadurch zunehmend einer wirtschaftlichen Rationalisierung unterworfen. Grabungsfirmen sind nach wie vor an der Kulturerhaltung interessiert, arbeiten aber ebenso wie Bauunternehmen gewinnorientiert und auch unter Konkurrenzdruck (Scholkmann et. al 2016:291f.).

Archäologie und Wirtschaft befinden sich nicht mehr an gegenüberliegenden Enden eines Wertekontinuums. Vielmehr bedarf es einer Verknüpfung dieser beiden Bereiche, vor allem auf dem Gebiet des Kulturtourismus. Archäologische Museen und Archäologieparks müssen sich von den zahlreichen anderen Freizeitangeboten abheben, um eine

entsprechende Resonanz bei den Besuchern zu erzeugen. Das eigene Angebot benötigt ein Alleinstellungsmerkmal, welches durch innovatives Produktmanagement erlangt werden kann. Dafür ist fundierte Expertise im Kommunikationsmanagement notwendig. Der wachsende Konkurrenzdruck, die Privatisierung von Kulturangeboten und die Reduzierung von Fördermitteln machen eine zukunftsorientierte strategische Planung notwendig. Als Beispiel für ein gelungenes Zusammenwirken von Archäologie und Tourismus, bei dem wissenschaftliche und wirtschaftliche Interessen im Vordergrund stehen, ist der archäologische Park Carnuntum (Pacher 2012:297). Aber auch das keltische Freilichtmuseum und Eventgelände in Schwarzenbach und das urgeschichtliche Museum mit archäologischem Freigelände in Asparn an der Zaya bedienen sich kreativer Vermittlungskonzepte, die die Forschungen wirtschaftlich nachhaltig präsentieren (Pacher 2017:32f.; Kucera, Neubauer, Lobisser 2008:74)

Die Betrachtung von Konflikten im Bereich der Archäologie verlangt aus heutiger Sicht eine umfangreiche Analyse von Stakeholdern und den Beziehungen zu ihnen. Das Beispiel des Hallstatt-Projektes zeigt, wie vielfältig ein Kommunikationsnetzwerk um die vor Ort durchgeführten Forschungen gewoben sein kann. Durch den erhöhten Bedarf an Kommunikation verfügen Museen mittlerweile über eigene Marketingbeauftragte oder –abteilungen. Öffentlichkeitsarbeit wird aber meist lediglich als didaktische Wissensvermittlung verstanden. In der Archäologie wird Public Relations oft auf reine Medienarbeit reduziert. Um diese Herausforderungen zu bewältigen sind die Auseinandersetzung mit der Organisationsumwelt und die Ausübung von professioneller Stakeholder-Kommunikation dringend notwendig (Löw 2016:69).

10 Methodischer Teil

Ein ganzheitliches Beziehungsnetzwerk und seine Konfliktzonen darzustellen ist eine schwierige Aufgabe, selbst wenn es nur um eine einzige Organisation geht. Daher ist der empirische Teil dieser Arbeit in zwei aufeinander aufbauende Phasen gegliedert. Zunächst wurde eine Stakeholder-Map für den gesamten Bereich der österreichischen Archäologie mittels Inhaltsanalyse der Organisations-Webseiten erstellt. Der zweite Schritt besteht aus ExpertInneninterviews, in denen Personen befragt wurden, die zahlreiche Kontakte zu Personen aus anderen Organisationen haben. Die ExpertInnen haben auf Basis der Stakeholder-Map eigene problematische oder konfliktreiche Beziehungen und deren Hintergründe beschrieben. Der Umgang mit den Konflikten und mögliche Lösungswege wurden ebenfalls erläutert. Das Ergebnis dieser empirischen Forschung gibt Aufschluss über die Ursachen und Charakteristika der Konflikte in der Archäologie und es werden Ansatzpunkte für ein Kommunikations- und Konfliktmanagement geschaffen. Die

Kombination der beiden Phasen der Untersuchung ergibt ein umfassendes, deskriptives und situatives Bild des archäologischen Stakeholder-Netzwerks und legt die Problemfelder der Organisation-Beziehungen offen.

10.1 Inhaltsanalyse der Organisations-Webseiten

Zur Erstellung einer umfassenden, für alle Organisationen im Bereich der Archäologie gültigen, Stakeholder-Map wurden zunächst die relevanten Unternehmen identifiziert und aufgelistet. Auswahlkriterien für archäologisch tätige Organisationen sind der Fokus der Organisation auf Arbeiten im Bereich der Archäologie, des archäologischen Denkmalschutzes oder der Bodendenkmalpflege, sowie die Beschäftigung einer Archäologin beziehungsweise eines Archäologen. Die Arbeitsfelder der archäologisch tätigen Organisationen erstrecken sich über öffentliche Verwaltung, Denkmalpflege im Feld, archäologische Prospektion und Grabungen, Laborarbeit, museale Tätigkeiten, Lehre und Ausbildung, wissenschaftliche Forschung im Innendienst und Beratung Dritter (Karl, Möller 2014:46). Ist ein Unternehmen hauptsächlich in einem dieser Bereiche tätig, kommt das Auswahlkriterium der Beschäftigung einer Archäologin beziehungsweise eines Archäologen zur Anwendung. Darunter fallen nur jene Personen, die ein Universitätsstudium in den Fächern Urgeschichte und Historische Archäologie (zuvor Ur- und Frühgeschichte) oder Klassische Archäologie absolviert hat. Erfüllt eine Organisation auch das zweite Kriterium, wurde sie als archäologisch tätige Organisation gewertet.

Mittels Literatur- und Onlinerecherche wurden alle relevanten Unternehmen identifiziert, die den Auswahlkriterien entsprechen. Umfassende Auflistungen von Organisationen im Bereich der Archäologie, die dafür herangezogen wurden, finden sich bei Friesinger (2004), sowie auf einschlägigen Webseiten (Archäologieforum, OEGA, Grabungsfirmen in Österreich). Die aufgelisteten Unternehmen wurden nach den beschriebenen Auswahlkriterien untersucht und im Fall einer Erfüllung dieser in die Untersuchung miteinbezogen. Im Anschluss wurden die spezifischen Stakeholder jeder einzelnen archäologisch tätigen Organisation ermittelt.

Die auf den Webseiten der Organisationen genannten Bezugsgruppen wurden sinnvoll zu übergeordneten Stakeholder-Kategorien zusammengefasst. So konnte ein für alle behandelten Organisationen exemplarisches und gültiges Netzwerk entworfen werden. Für die Bildung der Kategorien wurden jene im Kapitel 5.2 angeführten Einteilungen adaptiert und um jene Kategorien erweitert, die für die Archäologie-Branche spezifischen sind. Es wurden weitere Differenzierungen der bestehenden Kategorien vorgenommen, wenn diese aufgrund der Eigenschaften oder Ansprüche der Bezugsgruppen einer genaueren Differenzierung bedurften. Dabei fanden sowohl die strategische Ansicht, als auch die

normativ-ethische Ansicht des Anspruchsgruppenkonzeptes Anwendung, da beide im Bereich der Archäologie relevant sind. Eine Bewertung der Bezugsgruppen wurde nicht vorgenommen, da dies der Sichtweise des normativ-ethischen Anspruchsgruppenkonzeptes entgegensteht. Darüber hinaus sind die Organisationstypen der archäologischen Unternehmen zu verschieden, um eine allgemeingültige Bewertung der Stakeholder vorzunehmen. Profitorientierte und Non-Profit-Organisationen bewerten, aufgrund ihrer verschieden ausgerichteten Aufgaben und Ziele, Stakeholder und deren Bedeutung für das Unternehmen unterschiedlich (Schwarz et. al 1995:18f.; Theuvsen 2001:3). Die praktische Vorgehensweise der Webseitenanalyse erfolgte in vier Schritten:

- 1.) Im ersten Schritt wurde eine Liste mit allen relevanten archäologisch tätigen Organisationen und deren Webseiten erstellt. Dafür wurden die oben genannten Auswahlkriterien herangezogen.
- 2.) Im nächsten Schritt wurden die Webseiten der Organisationen nach Anspruchsgruppen durchsucht. Relevant für die Analyse waren nur Webseiten, die aufgrund ihrer Webadresse eindeutig zur Organisation gehören. In die Liste wurden die Namen der Anspruchsgruppen eingetragen und gegebenenfalls auch unter welcher Stakeholder-Kategorie diese auf der Webseite angeführt wurden. In einigen Fällen wurden sie beispielsweise bereits als Sponsoren, Partner oder Auftraggeber bezeichnet.
- 3.) Im dritten Schritt wurden die identifizierten Stakeholder den erarbeiteten Kategorien zugeteilt. War eine Zuweisung aufgrund der Bezeichnung nicht möglich, wurde die Anspruchsgruppe aufgrund von Hinweisen auf Interaktionsthemen oder aufgrund des Unternehmensgegenstandes einer Kategorie zugeteilt. Konnte eine Anspruchsgruppe keiner bestehenden Gruppe sinnvoll zugerechnet werden, wurde eine vorläufige Kategorienzuteilung getroffen, die sich an der verwendeten Terminologie der Webseite orientiert hat.
- 4.) Der letzte Schritt galt der Überprüfung der vorgenommenen Einteilung und der Bildung von neuen, für die Archäologie spezifischen Stakeholder-Kategorien. Diesen Kategorien wurden jene Gruppen zugewiesen, die keiner der in der Theorie behandelten Gruppen eingeteilt werden konnten.

Die erstellte Stakeholder-Map stellte ein wichtiges Instrument für die ExpertInneninterviews dar. Sie wurde den Befragten zu Beginn der Interviews vorgelegt, um einerseits das Gespräch anzuregen und andererseits möglichst alle erarbeiteten Anspruchsgruppen während des Interviews zu thematisieren. Die ExpertInnen wurde ebenfalls die Möglichkeit gegeben, die Stakeholder-Map selbst zu erweitern. Darüber hinaus war es den Interviewten

möglich, durch die vorgegebenen Überbegriffe der Stakeholder-Cluster, auf eine höhere Abstraktionsebene auszuweichen.

10.2 ExpertInneninterview

Im zweiten Teil der Untersuchung wurden Personen, die im Bereich der Archäologie arbeiten, zu Anspruchsgruppen und möglichen konfliktbehafteten Beziehungen befragt. Von einer Expertin beziehungsweise einem Experten wird in der Sozialwissenschaft gesprochen, wenn eine Person Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder Kontrolle einer Problemlösung trägt. Diese Person hat privilegierten Zugang zu Informationen bezüglich Personengruppen oder Entscheidungsprozessen. ExpertInnen befinden sich häufig nicht auf der Führungsebene, sondern in den Ebenen darunter, auf denen der Entscheidungsprozess oft eingeleitet oder durchgesetzt wird. Daher sind diese Personen oft an Schnittstellen in den Organisationen, die das größte und detailreichste Wissen über interne Prozesse und Strukturen innehaben (Meuser, Nagel 1991:443f.). Diese wurden als RepräsentantIn einer Organisation oder einer Institution befragt. Von Bedeutung ist ihre Funktion innerhalb des Unternehmens und das damit verbundene Wissen und die Erfahrungen (ebd. 444). Die Auswahl der befragten Personen geschah ebenfalls aufgrund ihrer Tätigkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise Außenkommunikation.

10.2.1 Auswahl der Expertinnen

In der Archäologie wird Öffentlichkeitsarbeit nur im geringen Ausmaß auf professionelle Weise betrieben. Archäologisch tätigen Organisationen reduzieren Public Relations meist nur auf Wissensvermittlung, Medienarbeit oder Marketing. In vielen Fällen werden diese Aufgaben aber von MitarbeiterInnen erfüllt, die nur wenig Fachkenntnis haben und keine Aus- oder Fortbildungen im Bereich des Kommunikationsmanagements absolviert haben (Löw 2016:69). Aufgrund des Mangels an professionellen PR-Treibenden in der Archäologie, werden die InterviewpartnerInnen nach dem *Purposive Sampling* ausgewählt. Diese Auswahlstrategie basiert auf dem theoretischen Sampling nach Glaser und Strauss. Während der Erhebung, Kodierung und Analyse der Daten, die durch ein Interview gewonnen werden, wird bereits darüber entschieden, welche Daten als nächstes in die Untersuchung einbezogen werden (Glaser, Strauss 2005:53). Dafür wird eine theoretische Sensibilität benötigt, die sich durch die intensive Auseinandersetzung mit der Theorie des Forschungsbereichs entwickelt, aber auch durch persönliche Eigenschaften der Forscherin oder des Forschers beeinflusst wird (ebd. 54). Die Auswahl der InterviewpartnerInnen orientiert sich an theoretischen Absichten und ihrer Relevanz für den Untersuchungsgegenstand. Dadurch hat die Forschung mehr Flexibilität inne (ebd. 56).

Beim *Purposive Sampling* können die ExpertInnen nach selbst definierten Kriterien ausgewählt werden (Patton 2005:169f.). Für die Untersuchung der konfliktbehafteten Organisations-Beziehungen wurden Personen ausgewählt, die ein hohes Maß an Erfahrung im Bereich der Archäologie haben und zumindest Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erfüllen. Die Auswahl wurde durch kritische Fälle erweitert. Dies sind Personen, die sich an Schnittstellen mit einem erhöhten Konfliktpotenzial zwischen archäologisch tätigen Organisationen und ihrer Umwelt befinden. Ebenso ist die Auswahl nach der Verfügbarkeit der Personen getroffen worden, die durch begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen begründet war. Bei der Zusammensetzung des Samples wurde darauf geachtet, dass durch die ExpertInnen verschiedene Formen von archäologischen Organisationen vertreten sind. Die maximale Variation der Organisationsformen soll mögliche Unterschiede zwischen den Organisationen aufzeigen und die Aussagekraft der Ergebnisse erhöhen (Flick 2000:87f.).

Eine ausreichend große Fallzahl ist erreicht, wenn die theoretische Sättigung des Untersuchungsgegenstandes eingetreten ist. Eine Sättigung der Daten wird dadurch erkannt, dass sich die Aussagen der befragten Personen wiederholen. Während der Analyse der erhobenen Daten wird darauf geachtet, welche Kategorien bereits gesättigt sind. Gibt es Sachverhalte, die noch nicht ausreichend geklärt sind oder Lücken in der Theorienbildung, so werden weitere Fälle hinzugezogen. Dabei können die Auswahlkriterien von den bisher verwendeten Kriterien abweichen, um Kategorien ausreichend zu überprüfen oder auch neue Kategorien zu gewinnen. Eine Maximierung der Unterschiede zu den bisherigen Fällen wird angestrebt, um das bisher generierte Wissen zu erweitern und zu kontrollieren (Glaser, Strauss 2005:69).

Die theoretische Sättigung wurde in der vorliegenden Untersuchung nach zehn Interviews erreicht, wobei die Interviews durchschnittlich etwa eineinhalb Stunden in Anspruch genommen haben. Die Befragung wurde an den Tätigkeitsorten der ExpertInnen durchgeführt. Die interviewte Person konnte somit in ihrem gewohnten organisationalen Umfeld agieren und sich dadurch als RepräsentantIn der Organisation verhalten.

10.2.2 Leitfadenorientiertes Interview

Die ExpertInnen wurden mittels Leitfaden-Interview befragt. Das Gespräch ist mit einem digitalen Audioaufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert worden. Die Interviewsituation sollte beim Leitfaden-Interview offen gehalten werden, damit die Ansichten der Befragten bessere Berücksichtigung finden (Flick 2000:94). Im vorgelegten Leitfaden befinden sich demnach ausschließlich offene Fragen, die von den ExpertInnen frei beantwortet werden konnten. Die Reihenfolge der zu stellenden Fragen ergibt sich aus

dem Interview und liegt im eigenen Ermessen der Interviewerin beziehungsweise dem Interviewer. Es wird situationsabhängig entschieden, an welcher Stelle gezielte Detailfragen eingesetzt werden und eventuelle Exkurse des Befragten zugelassen werden (ebd. 112f.). Im Vordergrund des ExpertInneninterviews steht das Wissen um ein bestimmtes Handlungsfeld, wobei der Leitfaden das Interview stärker steuert und nicht relevante Themen ausschließen soll. In der Auswertung werden die Inhalte der Interviews analysiert und miteinander verglichen (ebd. 109f.). Der Leitfaden verhindert einen Exkurs auf irrelevante Themen, ermöglicht den ExpertInnen aber, sich ausführlich über das Themengebiet zu äußern. Die Fragen des Leitfadens werden auf Basis der theoretischen Vorarbeit entworfen, wodurch ein kompetentes Gesprächsklima gewährleistet werden kann (Meuser, Nagel 1991:448).

Bei der Untersuchung der Stakeholder-Beziehungen von archäologisch tätigen Organisationen steht das Betriebswissen der ExpertInnen im Zentrum. Dabei stützt sich die Auswertung auf einen theoriegeleiteten Rahmen. Es werden einerseits Hypothesen generiert, andererseits werden in der Theorie postulierte Zusammenhänge und die Reichweite ihrer Geltung überprüft. Die ExpertInnen sind die Zielgruppe des Forschungsdesigns und deren Handlungsweisen sowie Einstellungen sind zentral für die Auswertung. Es sollen generalisierte Aussagen über Konzepte und Kategorien getroffen werden, die für analoge Systeme Geltung haben, beziehungsweise theoretisch-analytische Konstrukte validieren oder falsifizieren (Meuser, Nagel 1991:447). Im Leitfaden werden die theoriegeleiteten Kategorien thematisch eingebunden und im Zuge der Auswertung häufig modifiziert (ebd. 454). Die in der Theorie behandelten Themenfelder beinhalten zahlreiche Kategorien, die als Basis für die Erstellung des Leitfadens genutzt wurden. Diese Kategorien werden jedoch nicht starr abgefragt. Ein explorativer Zugang zum Wissen der ExpertInnen wird gewählt, um jederzeit Änderungen und Erweiterungen der bestehenden Kategorie-Systeme durchführen zu können und den theoretischen Rahmen zu überprüfen.

Der Leitfaden selbst gliedert sich nach der Themenstruktur des theoretischen Teils dieser Arbeit. Dabei wurden die Fragen nach ihrem Rang geordnet. Offene Fragen, die Erzählungen anregen, stehen zu Beginn, gefolgt von Unterfragen. Die Unterfragen waren nur verbindlich, wenn die InterviewpartnerInnen das untergeordnete Thema nicht von selbst angesprochen oder nur teilweise beantwortet haben (Helffferich 2011:181). Als Einstieg in das Gespräch wurden Fragen zur Funktion und zum Aufgabenbereich der interviewten Person gestellt. Daraufhin sind Fragen bezüglich der Anspruchsgruppen ihrer Organisation gestellt worden. Im nächsten Themenblock wurde auf die konfliktbehafteten Interaktionsthemen zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern eingegangen. Dabei waren jene Interaktionsthemen ebenso relevant, bei denen es potentiell zu Konflikten

kommen kann. Nach der Erläuterung bestimmter Konflikte wurden Fragen zu den angewandten Lösungsstrategien für die einzelnen Streitfälle gestellt. Vor Beendigung des Interviews hatten die ExpertInnen noch die Möglichkeit eigene Schwerpunkte zu setzen und den Interviewverlauf zu kommentieren (ebd. 181). Die Abschlussfrage zielte auf die Kenntnis von Strukturen ab, die die Kommunikation der Organisation mit ihren Anspruchsgruppen verbessern, beziehungsweise Konfliktpotenziale erkennen und Konflikte behandeln können.

Um den gesetzlichen Vorgaben und ethischen Maßstäben der Forschung zu entsprechen, wurden die ExpertInnen unmittelbar vor dem Interview über das Forschungsvorhaben aufgeklärt. Dadurch soll das ethische Prinzip der informierten Einwilligung sichergestellt werden. Die Vorlage der Einwilligungserklärung erfolgte schriftlich. Durch die Unterschrift der Befragten wurde bestätigt, dass sie mit der Verarbeitung der erhobenen Daten einverstanden sind. Sie erhielten ebenso die Garantie, dass ihre Aussagen vertraulich behandelt werden und ihnen Datenschutz nach dem Datenschutzgesetz (DSG) gewährleistet wird (Helfferich 2011:190). Nach §7 Abs. 2 dürfen Daten für wissenschaftliche Zwecke nur verarbeitet werden, wenn die betroffene Person ihre persönliche Einwilligung dazu gibt. Darüber hinaus müssen die personenbezogenen Daten anonymisiert werden und der Personenbezug, sofern sie für die wissenschaftliche Arbeit nicht mehr notwendig sind, gänzlich beseitigt werden (§7 Abs. 5 DSG). Dem wurde in der vorliegenden Arbeit Folge geleistet.

10.2.3 Transkriptions- und Auswertungsmethode

Die Transkription der Interviews ist mittels wörtlicher Transkription erfolgt. Dabei wurde das gesprochene Wort in normales Schriftdeutsch übertragen. Bei dieser Protokolltechnik wird eine bessere Lesbarkeit des Gesprochenen erreicht, indem Dialekte bereinigt, Satzbaufehler richtiggestellt und die Sprachstile geglättet werden. Bei ExpertInnen-Interviews, in denen die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, ist diese Transkriptionstechnik üblich (Mayring 2016:89f.). Daher wurde diese Art der Verschriftlichung auch in dieser Untersuchung angewandt. Die vollständige Transkription der Audioaufnahme stellt beim ExpertInneninterview nicht den Regelfall dar. Das Ausmaß der Verschriftlichung hängt vom Verlauf des Gesprächs und der Informationsdichte während des Diskurses ab. Es werden lediglich Passagen transkribiert, welche thematisch relevant sind, wobei die Analyse von Betriebswissen meist umfangreicher ausfällt. Bei optimal verlaufenden Gesprächssituationen empfiehlt es sich, ein vollständiges Transkript anzufertigen (Meuser, Nagel 1991:455f.).

Die Analyse der transkribierten Interviews erfolgte mittels Auswertungsverfahren von Meuser und Nagel, welches für offene, leitfadenorientierte ExpertInneninterviews entworfen wurde (Meuser, Nagel 1991:441). Dabei gliedert sich die Auswertung in fünf Stufen: Paraphrasierung, thematisches Ordnen, thematischer Vergleich, Konzeptualisierung und theoretische Generalisierung. Ziel der Auswertung ist es, überindividuelle und repräsentative Aussagen über Rekonstruktionen der Wirklichkeit zu treffen, indem die Interviews der ExpertInnen miteinander verglichen werden. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgehalten und durch typische Gesprächspassagen belegt (ebd. 452). Die hier angeführte Auswertungsstrategie ist ein interpretatives Verfahren, welches durch bestimmte Prüfkriterien allgemein nachvollziehbar gemacht wird. Die Vergleichbarkeit der einzelnen Texte aus den Befragungen wird durch den gemeinsamen institutionell-organisatorischen Kontext der ExpertInnen gewährleistet. Das leitfadenorientierte Interview trägt maßgeblich zur Vergleichbarkeit bei. Durch den Leitfaden werden die im Forschungsinteresse liegenden Themen im gesamten zur Verfügung stehenden Wissensbestand der befragten ExpertInnen hervorgehoben. Die Auswertung fokussiert ebenfalls auf diese Themen (ebd. 453).

Paraphrasierung

Bei der Paraphrasierung werden transkribierte Textteile zusammengefasst und die Meinungen und Beobachtungen der ExpertInnen in den eigenen Worten protokollartig wiedergegeben. Dabei wird die Chronologie des Gesprächs innerhalb einer Paraphrase sowie im gesamten Text beibehalten. Die Aussagen der ExpertInnen zu einem bestimmten Thema sollen hervorgehoben werden. Die Länge der Paraphrasen orientiert sich am Rang des Themas, nicht an der Zeit, die die Befragten dafür aufgewendet haben. Der gesamte Text wird in Themengebiete eingeteilt, wobei zu beachten ist, neue und unerwartete Themen nicht zu übersehen, auszuschließen oder zwanghaft in eine unpassende Kategorie zu pressen. Es dürfen keine wesentlichen Inhalte des Interviews in der Paraphrase weggelassen, verzerrt oder hinzugefügt werden, da die Paraphrase sonst jegliche Gültigkeit verlieren würde. Die Nachvollziehbarkeit muss für jede Person gewährleistet sein. Bei diesem Schritt wird das Datenmaterial verdichtet. Dabei bildet sich selbstständig ein Muster heraus, nach dem die Texte in Themengebieten eingeteilt werden. Übergeordnete Aussagen und Dimensionen, die alle Texte miteinander vergleichbar machen, treten dabei hervor. Um das eigene Muster der Paraphrasierung auf seine Konsistenz zu überprüfen, sollten die ersten Paraphrasen am Ende dieses Schrittes erneut kontrolliert und gegebenenfalls überarbeitet werden (Meuser, Nagel 1991:456f.; Mayer 2013:51f.).

Thematisches Ordnen

Es ist möglich, dass eine Paraphrase mehreren Themen zugeordnet werden kann. Daher wird in dieser Analysestufe nicht auf die chronologische Reihenfolge des Textes Rücksicht genommen. Die Paraphrasen werden den Themen nach aufgeteilt. Je nach Detailliertheit des Leitfadens und des Redeflusses der ExpertInnen, sind die Themenbereiche innerhalb des Textes klar getrennt oder ineinander verzahnt. Bei diesem Analyseschritt werden die Textstellen eines paraphrasierten Interviews mit gleichem oder ähnlichem thematischem Inhalt zusammengesucht und mit einer passenden Überschrift versehen. Durch das thematische Ordnen entsteht eine Übersicht über den Text und Redundanzen werden entfernt, wobei nach wie vor das einzelne Interview die Analyseebene darstellt. Die Benennung der Themengebiete sollte sich auf die Terminologie der ExpertInnen stützen. Die Auswahl der Überschrift stützt sich bei Unsicherheit auf die Textpassage des transkribierten Interviews, nicht auf die Paraphrasierung. Die Entscheidung für eine bestimmte Überschrift muss in diesem Fall begründet werden, um die Nachvollziehbarkeit der Wahl sicherzustellen. Es kommt beim thematischen Ordnen zu einer Reduktion der Terminologie, wohingegen die Inhalte der Themengebiete komplexer werden (Meuser, Nagel 1991:457ff.; Mayer 2013:52f.).

Thematischer Vergleich

Nun werden Textpassagen aus verschiedenen Interviews miteinander verglichen. Textstellen, die die gleichen Themen behandeln, werden einer übergeordneten Überschrift zugeordnet. Die Folge ist eine weitere Konkretisierung der Überschriften und Reduktion von Redundanzen. Bei der Auswahl der Überschriften ist darauf zu achten, dass sie idealerweise dem Vokabular der ExpertInnen entstammen und den Themenkomplex prägnant widerspiegeln. Allerdings dürfen die Begriffe keine Möglichkeit für eine Fehlinterpretation zulassen. Bei diesem Schritt ist eine kontinuierliche Kontrolle der Themeneinteilung notwendig, wodurch es zu einer Revision der Kategorienbildung kommen kann. Der thematische Vergleich muss anhand der einzelnen Textabschnitte auf Widersprüche und Unstimmigkeiten überprüft werden, um dessen Validität und Vollständigkeit zu gewährleisten (Meuser, Nagel 1991:459ff.; Mayer 2013:53f.).

Konzeptualisierung

Im vierten Analyseschritt werden die Sachverhalte und die aus den Texten verwendete Terminologie in wissenschaftliche Begriffe und theoretische Kategorien übertragen. Die von den ExpertInnen geschilderten Sachverhalte werden in Kategorien eingeteilt, um aus den gemeinsamen Besonderheiten der einzelnen Texte eine allgemeingültige Aussage zu generieren, die einen Ausschnitt der Wirklichkeit widerspiegeln. Dabei geht es um die Systematisierung, Typisierung und Verallgemeinerung der geschilderten Sachverhalte.

Durch die Überführung in die theoretischen Begrifflichkeiten wird ein allgemeiner wissenschaftlicher Diskurs ermöglicht.

Theoretische Generalisierung

Auf der letzten Stufe kommt es nun zu einer Theorienbildung über die Zusammenhänge der Kategorien. Das Interviewmaterial ist auf dieser Analyseebene nicht mehr relevant, sondern nur mehr die daraus extrahierten wissenschaftlichen Konzepte. Die generalisierten Sachverhalte werden interpretiert und Typologien und Theorien gebildet. Bei jeder Interpretation besteht allerdings die Gefahr, sich zu sehr von eigenen Präferenzen leiten zu lassen und die Ergebnisse zu verzerren. Daher wird von Meuser und Nagel betont, dass im Zuge der Auswertung auf die vorherige Analyseebene zurückgekehrt werden soll, um die Kategorienbildung zu überprüfen und festzustellen, ob die Verallgemeinerung der Aussagen angemessen war (Meuser, Nagel 1991:463ff.; Mayer 2013:55).

Das ExpertInneninterview eignet sich für die Erforschung eines bestimmten Teilbereiches des sozialen Lebens, über den daraufhin objekttheoretische Aussagen getroffen werden können. Dabei geht es nicht um die Erstellung allgemein gültiger Theorien oder Modelle. Aus dem Wissen der ExpertInnen, das auf ihren Erfahrungen bezüglich dem spezifischen Untersuchungsbereich beruht, kann erklärt werden, wie dieses soziale Subsystem funktioniert. Auch wenn das ExpertInneninterview ein adäquates methodisches Mittel für die Analyse dieser Realitätsebene darstellt, muss bei der Auswertung der Daten darauf geachtet werden, dass das Ergebnis Teilaspekte subjektiver Realität abbildet. Ebenso kann sein, dass die ExpertInnen nur einen Teil ihrer Realität preisgeben oder bestimmte Erfahrungen und Handlungen beschönigt wiedergeben. Gemildert wird dieser Umstand dadurch, dass sich die ExpertInnen verpflichtet fühlen die Wahrheit zu sagen, da auch andere ExpertInnen aus dem Fachbereich befragt werden. Dadurch entsteht ein impliziter Zwang zu wahrheitsgemäßen Angaben (Meuser, Nagel 1991:466).

Die Methodenkombination aus Onlinerecherche zur Erstellung einer Stakeholder-Map und aus leitfadenorientierten ExpertInneninterviews ist für den Zweck dieser Arbeit sinnvoll. Eine theoretische Behandlung von Beziehungen zwischen archäologisch tätigen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen und den darauf basierenden Konflikten ist bis heute weitgehend unberührt geblieben. Durch die Webseiten-Analyse konnte festgestellt werden, wer die relevanten Anspruchsgruppen für archäologisch tätige Organisationen sind. Dabei hat sich die Vielschichtigkeit und Weitläufigkeit ihrer Kommunikationsnetzwerke gezeigt. Darauf aufbauend sind in den ExpertInneninterviews die konflikthaften Beziehungen mit den Bezugsgruppen der jeweiligen Organisationumwelt genauer untersucht worden. Dabei ist das theoretisch erarbeitete Gerüst einer Überprüfung

unterzogen und für den spezifischen Untersuchungsbereich erweitert worden. Die Aufarbeitung dieses Themas deckt wesentliche Problemfelder in der Stakeholder-Kommunikation auf und schafft Ansatzpunkte für Public Relations, die die Arbeit im Bereich der Archäologie und des Denkmalschutzes effektiver und effizienter gestalten kann.

11 Ergebnisse

11.1 Stakeholder-Map für archäologisch tätige Organisationen

Der erste Teil der Ergebnisse widmet sich der Stakeholder-Map von archäologisch tätigen Organisationen. Die Anspruchsgruppen der relevanten Organisationen wurden auf den jeweiligen Webseiten gesucht und anschließend sinngemäß in Kategorien eingeteilt. Bei der Erstellung der Stakeholder-Map wurden die theoretisch und empirisch gewonnenen Kategorien zu sinnvollen Clustern zusammengefasst. Das Konzept der Kommunikationsarenen konnte aufgrund der Behandlung von Organisationen mit divergierenden Unternehmenszielen und Formen nicht umgesetzt werden. Die Cluster stellen dabei die Funktionen dar, die die untergeordneten Anspruchsgruppen aus Sicht der archäologisch tätigen Organisationen erfüllen. Die ExpertInnen gaben Anmerkungen und Änderungsvorschläge zur Aufteilung der Anspruchsgruppen ab, welche in die bestehende Map eingearbeitet wurden. Dadurch erhöht sich die Validität der vorliegenden Fassung.

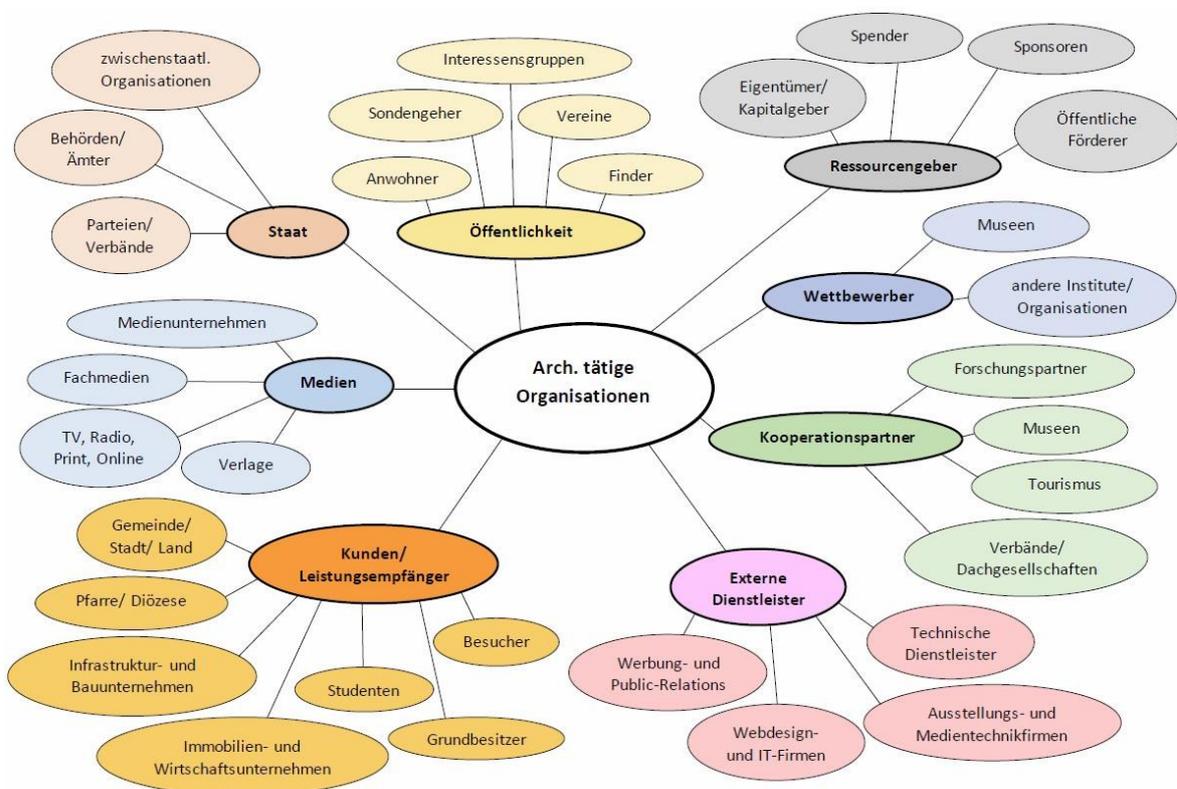


Abbildung 9: Stakeholder-Map von archäologisch tätigen Organisationen

Der Cluster Öffentlichkeit besteht aus Stakeholdern und situativen Teilöffentlichkeiten, die nur zu einer Anspruchsgruppe der archäologisch tätigen Organisation werden, wenn sie auf archäologisches Kulturgut stoßen. Dies trifft insbesondere auf AnwohnerInnen und Finder zu. Interessensgruppen oder Vereine können sich ebenso durch ein Ereignis, wie die Entdeckung eines archäologischen Fundortes, aus der Öffentlichkeit herausbilden. Vereine weisen im Gegensatz zu Interessensgruppen einen höheren Organisationsgrad auf und agieren gezielt. Im Gegensatz zu den AnwohnerInnen, Grundbesitzern und Findern, formieren sich Interessensgruppen und Vereine willentlich und organisiert zu einem Stakeholder, um beispielsweise den Schutz eines Kulturgutes zu fördern. In diesem Fall spricht man von einer situativen Teilöffentlichkeit, im Sinne von Grunig und Hunt (Grunig, Hunt 1984:143f.).

Sondengeher könnten ebenfalls unter die Kategorie Interessengruppen fallen, sind aber aufgrund der Gesetzeslage gesondert aufgeführt. Der Cluster Öffentlichkeit definiert sich auch im Sinne des ethisch-normativen Anspruchsgruppenkonzeptes, wie treffend angemerkt wurde. *„...eigentlich ist die ganze Bevölkerung Öffentlichkeit [...] Das sind nicht nur die direkten Anwohner, sondern generell finde ich, dass das jeder ist. Nachdem da ja immer wieder auch öffentliche Gelder hineinrinnen, hat jeder einen Anspruch....“* (E7:5).

Der Cluster Wettbewerber ist im Bereich der Archäologie nebensächlich, da brancheninterne Konkurrenz in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt wird. Konkurrenz besteht im weiteren Sinn um die Aufmerksamkeit von potenziellen Kunden mit anderen Kultur- und Freizeitangeboten. Darüber hinaus gibt es lediglich Organisationen oder Institute, welche ähnliche Ziele haben oder auf dem gleichen Markt miteinander konkurrieren.

Kooperationspartner sind Forschungspartner aus fachfremden Disziplinen wie Biologie, Anthropologie und Geologie, aber auch aus dem Bereich der Technik. Die Zusammenarbeit geschieht meist bei interdisziplinären Forschungsprojekten. Kooperationen mit Museen basieren meist auf der Verleihung von Ausstellungsstücken, der Übergabe von Fundstücken einer archäologischen Grabung oder einem gemeinsamen Forschungsprojekt. Tourismusfirmen und ArchäologInnen gehen ebenfalls Kooperationen zum gemeinsamen Vorteil ein. Tourismusfirmen bieten der interessierten Bevölkerung interessante Fundstellen an, wodurch archäologisch tätige Organisationen Aufmerksamkeit erhalten. Verbände und Dachgesellschaften gibt es beispielsweise für Museen oder Restauratoren. Archäologienahe Branchenverbände und Dachgesellschaften wurden den Kooperationspartnern zugewiesen, da der Austausch von Know-how und der Zugang zu neuen Märkten und Technologien im Vordergrund stehen.

Externe Dienstleister stellen entgeltlich Leistungen zur Verfügung, die die archäologisch tätigen Organisationen nicht selbst erbringen können. Darunter fallen Werbe- und PR-Agenturen, die vor allem Ausstellungen für Museen bewerben. Auf externe Webdesign- und IT-Firmen greifen überwiegend archäologisch tätigen Organisationen zurück, die nicht staatlich organisiert sind. Technische Dienstleister stellen geophysikalische oder photogrammetrische Methoden zur Verfügung, sind aber selbst nicht archäologisch tätig. Auch Firmen, die Logistik von Ausstellungsstücken betreiben, fallen unter diese Anspruchsgruppe. Ausstellungs- und Medientechnikfirmen setzen den Inhalt einer Ausstellung gestalterisch und grafisch um. Dazu gehören beispielsweise 3D-Animationen und audiovisuelle Ausstellungsinhalte.

Der größte Cluster ist jener der Kunden beziehungsweise Leistungsempfänger. Die Stakeholder dieses Clusters gehören auch zu den am häufigsten genannten Organisationen. Besucher erwarten sich eine Leistung, die ansprechende Präsentation von Wissen und Unterhaltung, gegen Bezahlung. Zwischen Studenten und Universitäten findet eine andere Form von Austauschbeziehung statt. Der Wissenstransfer wird nicht finanziell abgegolten und ein akademischer Grad wird angestrebt. Die Lehre an sich wird dennoch als Dienstleistung gesehen. *„...ich sehe uns nicht nur vorrangig als Forscher und Wissenschaftler, sondern wir sind Dienstleister gegenüber den Studierenden...“* (E4:1). Immobilien- und Wirtschaftsunternehmen werden oft als Auftraggeber genannt. Sie sind dann von der Archäologie betroffen, wenn auf einem ihrer Bauvorhaben Kulturgut entdeckt wird. Wenn die Anwesenheit von Kulturgut auf dem Baugrundstück bereits im Vorfeld bekannt ist, kommt es zu Verhandlungen, bei denen auf strategischer Ebene die Vorgehensweise geplant wird. Infrastruktur- und Bauunternehmen sind getrennt von den Immobilien- und Wirtschaftsunternehmen aufgeführt. Sie sind zwar ebenso als Auftraggeber angegeben, allerdings haben ArchäologInnen mit Infrastruktur- und Bauunternehmen direkt an einer Fundstelle, bei der Bauvorhaben durchgeführt werden, zu tun. Die Zusammenarbeit liegt eher im operativen, als im strategischen Bereich. Private Grundstücksbesitzer sind von Archäologie betroffen, wenn sie beispielsweise durch Bauvorhaben unerwartet auf Archäologie stoßen. *„Grundbesitzer sind etwas anderes als die Öffentlichkeit, weil oft die Meinung von Eigentümern, sagen wir mal überhaupt von Denkmälern, die haben da viel weniger Interesse, als die interessierte Öffentlichkeit...“* (E5:2). Pfarren und Diözesen kommen in Kontakt mit archäologischem Kulturgut, wenn beispielsweise Kirchen renoviert und Friedhöfe umgebaut werden. Bei diesem Stakeholder sind andere Ansprüche zu erwarten, wie besonders pietätvoller Umgang mit Funden und menschlichen Überresten. Gemeinden, Städte und Länder können ebenfalls im Cluster Staat eingeordnet werden. Allerdings werden von der jeweiligen Verwaltung oftmals

archäologische Untersuchungen oder Grabungen in Auftrag gegeben und auch Forschungsprojekte angestoßen. Daher sind sie im Cluster Leistungsempfänger eingeordnet.

Unter Medien sind journalistische Medien, wie TV-, Radio-, Print- und Online-Medien eingereiht, aber auch Fachmedien und Verlage, wie archäologische Fachzeitschriften und wissenschaftliche Buchverlage. Medienunternehmen, welche Werbefilme und Reportagen produzieren, fallen ebenso in diesen Cluster.

Die endgültige Fassung der Stakeholder-Map ist das Ergebnis der Webseitenanalyse und der Interviews. Sie zeigt deutlich, wie vielfältig und unterschiedlich die Anspruchsgruppen von archäologisch tätigen Organisationen sind. Trotz der umfangreichen Beziehungen und eindeutig zugewiesenen Stakeholder, ist diese Karte nicht unreflektiert und kritiklos anwendbar. Sie dient Organisationen als Hilfestellung, einflussreiche Stakeholder und gegenseitige Ansprüche zu identifizieren. Das Ausmaß des Einflusses und die Rollen der Anspruchsgruppen können zu unterschiedlichen Zeitpunkten variieren. Auf eine sich permanent verändernde Umwelt verweisen auch Grunig und Hunt mit ihrem Modell *Concept of Linkages*. Umso komplexer sich die Umwelt einer Organisation darstellt, desto zahlreicher und wechselhafter sind die Verbindungen zu ihrer Umwelt (Grunig, Hunt:1984:143).

11.2 Konfliktthemen und -verhandlung

Die Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews werden pro Cluster präsentiert. Anspruchsgruppen, die von den Befragten ohne aussagekräftigen Kontext erwähnt wurden, oder mit denen keine wahrgenommenen Konflikte bestehen, werden nicht behandelt.

11.2.1 Öffentlichkeit

Ein allgemein wahrgenommenes Problem ist der Mangel an Sensibilität und Bewusstsein für Archäologie und Bodendenkmäler in der Öffentlichkeit. Das eigentliche Interesse an der Erforschung von Archäologie weicht dem zunehmenden Erwerbsinteresse an archäologischem Kulturgut. Der Archäologie wird eine eingeschränkte wissenschaftliche Sichtweise vorgeworfen, die anderen Sichtweisen kaum Platz lässt, wodurch grundsätzliche Wertekonflikte entstehen. *„Wenn wir nur auf diesen Blick der Archäologie setzen, dann ist das nicht die ganze Welt. Dann ist das nicht einmal die halbe Welt. Das ist bloß ein einziger Aspekt der Welt.“* (E2:12)

AnwohnerInnen

Durch das Verhalten von AnwohnerInnen kann es zu einer Gefährdung von Denkmälern kommen. Dabei spielt die unterschiedliche Bewertung von Bodendenkmälern eine wesentliche Rolle. AnwohnerInnen messen den Bodendenkmälern einen anderen Wert zu als ArchäologInnen. Das fehlende Bewusstsein über die Bedeutung des Denkmals spielt hier ebenso eine wesentliche Rolle. Konflikte werden durch langwierige Kompromisse behandelt, bei denen beide Parteien von ihren Positionen abweichen.

Zu Konflikten kommt es ebenfalls, wenn Bodendenkmäler behördlich genehmigt entfernt werden dürfen, da der Denkmalwert unterschiedlich gesehen wird. Dabei entsteht ein Rechtfertigungsdruck gegenüber den AnwohnerInnen bezüglich der Zerstörung von Kulturgut. Grundsätzlich besteht bei beiden Konfliktparteien ein Interesse am Erhalt von Denkmälern. Allerdings wird der Erhalt von Kulturgut von der zuständigen Behörde für jeden Einzelfall, auf Rücksichtnahme des bekannten Denkmalbestandes und aus wirtschaftlichen Interessen, neu bewertet. Dieses Problem betrifft ebenfalls die eingeschränkte Sichtweise von ArchäologInnen, die nur den wissenschaftlichen Wert anerkennen, nicht aber den Wert des Denkmals für AnwohnerInnen. Dieser Konflikt wird versucht durch Kompromisse zu behandeln.

Ein häufig aufgebrachtes Thema ist die Legitimation der Archäologie. Ist wenig Verständnis für archäologische Maßnahmen zum Denkmalschutz vorhanden, kommt es zu Konflikten, bei denen der Wert der Archäologie in Frage gestellt wird. Diese Konflikte werden versucht zu beseitigen, indem der Sinn von Archäologie und Denkmalschutz erklärt wird, worauf meist verständnisvoll reagiert wird. Dabei wird eine prinzipientreue Haltung eingenommen. Kommt es zu unangemessenen Äußerungen oder Verhalten wird das Gespräch abgebrochen und der Konflikt vermieden.

Interessengruppen

Zu Konflikten mit Interessensgruppen kommt es, wenn sich Meinungen von interessierten Personen und ArchäologInnen bezüglich Projektvorhaben- und Durchführung unterscheiden. Es kommt zu einer unterschiedlichen Beurteilung von Handlungen. Vorgeschlagene Projekte werden von ArchäologInnen aus Zeit- und Geldmangel abgelehnt oder die Durchführung eines Projektes wird von Interessensgruppen kritisiert. Dabei werden die Kompetenz und Expertise von ArchäologInnen privat wie auch öffentlich in Frage gestellt. *„Es gab auch einmal Situationen, die schlicht unangenehm waren, wo ich dann auch wirklich öffentlich angegriffen worden bin, weil ich nicht an der richtigen Stelle ausgegraben hätte und dadurch auch Geld verschwendet hätte.“* (E1:5). Von Seiten der archäologisch tätigen Organisationen wird in direkten Gesprächen bedingungslos konstruktiv und kompromissbereit verhandelt. Wird über das Issue öffentlich verhandelt,

kommt es zur Vermeidungstaktik, wobei die Gespräche abgebrochen wurden und sich die Konflikte auf einen späteren Zeitpunkt verschieben. Ein zentrales Konfliktthema ist die Gesetzeslage, die Interessensgruppen die Durchführung von eigenen archäologischen Untersuchungen erschwert beziehungsweise verbietet. Dieses Issue wird auch von Sondengehern und Vereinen aufgebracht und wird mit dem Stakeholder Vereinen behandelt.

Sondengeher

Aus Sicht der Archäologie und des Denkmalschutzes ist die Suche nach archäologischen Funden mittels Metallsuchgeräten ein konfliktreiches Thema, da die Sorge vor einem Verlust von wissenschaftlichen Informationen vorherrschend ist. Funde, die aus ihrem Kontext genommen werden, oder die von Sondengehern einbehalten und nicht wissenschaftlich aufgearbeitet werden können sind unerwünschte Folgen des Sondengehens. Beide Konfliktparteien haben Interesse am Kulturgut, jedoch unterschiedliche Zugänge dazu. Mit diesem Konflikt ist das Denkmalschutzgesetz verbunden, welches die ungenehmigte Suche nach Bodendenkmalen verbietet (§11 Abs. 1 DMSG). Darüber hinaus ist der Einsatz von Metallsuchgeräten auf denkmalgeschützten Flächen verboten (DSMG §11 Abs. 8). Dies bedeutet, wenn Sondengeher unter Scheinvorwänden auf nicht geschützten Flächen suchen, kann das Gesetz umgangen werden. *„Es ist ein Graubereich. [...] aber wer hat etwas davon, außer die Leute, die darüber gehen, haben ein Privatvergnügen, aber in Wirklichkeit ist es tendenziell eine Zerstörung eines Denkmals.“* (E3:12) Von der Archäologie wird eine strikere Umsetzung des Gesetzes oder eine Änderung der Gesetzesstruktur verlangt. Als Verhandlungstaktiken mit Sondengehern werden Vermeidung und harte Diskussionen eingesetzt, während Kompromisse meist abgelehnt werden.

Vereine

Ein Konfliktthema ist der übermäßige Anspruch an einem Denkmal durch Vereine, wodurch andere Teilöffentlichkeiten an der Teilhabe des Denkmals ausgeschlossen werden. Bei direkten Interventionen von Seiten der Archäologie, welche eine Balance an der Teilhabe an Denkmälern schaffen möchte, kommt es zu Positionskämpfen um den legitimen Anspruch am Kulturgut. Mit hohem Zeitaufwand durch direkte Gespräche wird das Problem mittels einer beharrlicher und bedingungslos konstruktiver Verhandlungsstrategie versucht zu beseitigen.

Die Gesetzeslage als Konfliktthema für die interessierte Öffentlichkeit

Der Konflikt um die Gesetzeslage betrifft Interessensgruppen, Sondengeher und Vereine gleichermaßen, da sich deren Interessen diesbezüglich überschneiden. Im Vordergrund steht das Denkmalschutzgesetz. Demnach dürfen nur ausgebildeten ArchäologInnen Genehmigungen für archäologische Maßnahmen erteilt werden. Gefordert wird eine Änderung, die der interessierten Bevölkerung eigene Nachforschungen ermöglicht. Diese Forderung wird meist an Behörden gerichtet, deren Handlungsspielraum durch das Denkmalschutzgesetz geregelt ist. Eine Behörde hat allerdings keine Kompetenz ein Gesetz zu ändern oder Änderungsvorschläge zum Gesetz einzubringen, da dieses ihre eigene Zuständigkeit regelt. Die Konflikte mit diesen Stakeholdern führen meist zu keiner Einigung oder zu Kompromissen, die das Problem nicht nachhaltig lösen. ArchäologInnen befürchten einen Informationsverlust und sehen ihren Anspruch an der Ausübung von Archäologie in Gefahr. *„Es geht wirklich darum, [...], das Recht des Bürgers auf Forschung oder Beschäftigung. Lange Zeit war das für mich nicht so präsent, aber seit etlichen Jahren ist das ein echtes Dilemma. Weil man nicht weiß, was man tun soll, wo echtes Interesse ist, auch wenn das mit der Archäologie als Zukunft kollidiert...“* (E5:6).

11.2.2 Ressourcengeber

Öffentliche Förderer

Aus Sicht der Archäologie kommt es durch Förderstrukturen zu Konflikten, da Anträge aus der archäologischen Fachrichtung unterbewertet werden. Die Förderrichtlinien benachteiligen geisteswissenschaftliche, praxisnahe Forschung, welche in der Archäologie häufig angewandt wird. *„Da sehe ich wirklich ein Problem, dass gewisse Fördertöpfe einfach nicht mehr zur Verfügung stehen, weil die Vorgaben in der Zwischenzeit so einschneidend sind und auch so wenig Chancen sind für geisteswissenschaftliche Projekte.“* (E4:6). Die Beurteilung von Förderanträgen durch fachfremde Gutachter und die vorwiegende Vergabe von Förderungen aufgrund des akademischen Grades oder der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Personenkreis wird dabei ebenso kritisiert. Die Ablehnung von Förderanträgen wird teilweise auch auf einer persönlichen Ebene wahrgenommen. Da eine Verhandlung aussichtslos erscheint wird die Vermeidungstaktik angewandt. Als Lösung wird versucht alternative Drittmittel einzuwerben.

Die geringe Höhe der gewährten Fördermittel führt zu Konflikten. Bei den Verhandlungen wird versucht die eigene Position leicht zu verbessern. Die angewandten Verhandlungsstrategien sind Beharrlichkeit und Kooperation. Dabei werden berufliche Netzwerke zur Einflussnahme genutzt oder es wird nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten gesucht.

11.2.3 Konkurrenz

Die Wahrnehmung von Konkurrenz zwischen der Archäologie und ihrer Umwelt ist gering. Ein erhöhtes Bewusstsein für Konkurrenz gibt es bezogen auf die Budgetierung des gesamten Kultursektors. Dabei werden konkurrierende Kulturangebote als Wettbewerber angesehen, jedoch wird kaum Konkurrenzverhalten gezeigt. Ebenso wurde die Förderpolitik im Kulturbereich kritisiert, die Konkurrenzverhalten auslöst, wodurch diese Konflikte allerdings ursächlich mit dem politischen Verhalten in Zusammenhang gebracht werden. Konkurrenz wurde auch bei inhaltlichen Themen beschrieben, wenn von beiden Organisationen Anspruch auf denselben Themenbereich erhoben wurde. Durch die Einleitung von rechtlichen Schritten wurde beispielsweise versucht den eigenen Anspruch durchzusetzen, was zum Abbruch der Beziehung geführt hat.

11.2.4 Kooperationspartner

Forschungspartner

Zu Konflikten zwischen der Archäologie und Forschungspartnern kommt es durch Unterschiede in den Methoden, Fachmeinungen und Fachbegriffen der Disziplinen. Unterschiedliche Herangehensweisen an ein Problem oder die beidseitige Verwendung von ähnlichen Fachbegriffen, mit unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen stellen die größte Herausforderung dar. *„...zum Beispiel die Geologie, mit der wir gerne zusammenarbeiten. Aber, so wie wir relativ wenig von ihrem Fach verstehen, gibt es oft auch Missverständnisse, was unser Fach betrifft.“* (E8:15). Die Konflikte werden durch lange kooperative Zusammenarbeit und Beharrlichkeit beseitigt. In manchen Fällen kommt es zu Konflikten aufgrund von Meinungen und persönlichen Eigenschaften. Diese Konflikte wurden gelöst, indem eine Win-Win-Situation angestrebt oder die betreffende Person vermieden wurde.

11.2.5 Tourismus

Konflikte mit Tourismusunternehmen sind gering. In den von den ExpertInnen geschilderten Fällen kommt es zu unterschiedlichen Ansichten über die Durchführung von Vermittlungsprogrammen. Das Problem liegt auch hier in den unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen. Tourismusfirmen versuchen Bodendenkmäler für Besucher zugänglich zu machen. Dagegen spricht die Ansicht, dass Besucher selbst keine Wahrnehmung dafür haben. *„...denn der Mensch hat keine Wahrnehmung von Archäologie, die nicht eine Pyramide oder die Celsus-Bibliothek ist.“* (E9:30). Daher sind archäologische Touren nur sinnvoll, wenn sie fachlich begleitet werden und das Bewusstsein der Besucher für Wesentliches geschärft wird.

11.2.6 Externe Dienstleister

Webdesign- und IT-Firmen

Probleme mit externen Dienstleistern ergaben sich nur bei Webdesign- und IT-Firmen, wobei die gegenseitig fehlenden Fachkenntnisse zu Missverständnissen geführt haben. *„...und wo dann oft fachlich Missverständnisse entstehen, weil Dinge von ihnen anders angesprochen werden, als wir das ansprechen...“* (E8:20). Darüber hinaus wurde die Kommunikation durch überwiegend indirekte Kommunikation erschwert. Gelöst wurde der Konflikt durch persönlichen Wissens- und Informationsaustausch auf Kooperationsbasis. Jedoch besteht durchaus die Meinung, dass die Dienstleistungen zu hohe Kosten verursachen. Die Leistung wird von der Archäologie und der externen Dienstleistern unterschiedlich beurteilt, allerdings wurde nicht versucht über die Kosten zu verhandeln.

11.2.7 Leistungsempfänger

Studenten

Konfliktbehaftete Themen sind die Lehrbedingungen, unter denen die Studenten ausgebildet werden. Die mangelnde praktische Ausbildung und unzureichende Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt werden kritisiert. Die Lehrveranstaltungen sind überfüllt, worunter die Vermittlung von Fachwissen leidet. Die Koppelung des Lehrbudgets an die Erfüllung von statistisch vorgegebenen Zielen wird mit den schlechter werdenden Lehrbedingungen in Zusammenhang gesehen. Viele Studierende arbeiten oder belegen mehrere Studien, wodurch sie nicht ausreichend viele Prüfungsleistungen absolvieren können, um eine Studienplatzfinanzierung zu gewährleisten. Durch das geringere zur Verfügung stehende Budget leiden wiederum die Lehrbedingungen. Lösungsansätze für die mangelnde praktische Ausbildung sind die Durchführung von mehr praxisbezogenen Lehrveranstaltungen und außeruniversitären Projekten mit Praxisbezug. Das Kernproblem, die unzureichenden finanziellen Mittel für die adäquate Ausbildung von Archäologinnen, wird mit diesen Maßnahmen allerdings nicht behandelt.

Problematisch ist auch die Arbeitsmarktsituation für Studierende. *„Falsche Verträge, diese Beschäftigungsverhältnisse, die prekär sind, sind Usus und das gewöhnen sich die Leute an, dass das normal ist. Das wird nicht hinterfragt. Damit fangen viele viele Probleme an...“* (E3:13). Es gibt wenige Stellen in archäologisch tätigen Organisationen, die meist zu gering entlohnt werden. Da die Durchführung von archäologischen Tätigkeiten in den Bundesländern unterschiedlichen wirtschaftlichen Fachgruppen zugeteilt ist, sind unterschiedliche Arbeitsbedingungen gegeben, die den Wettbewerb des Arbeitsmarktes verzerren. Daher ist nur in manchen Bundesländern ein Kollektivvertrag für Archäologie vorgeschrieben, der einen Mindestlohn festlegt. Es kommt zu Lohndumping, der die

Arbeitsmarktsituation für Studenten verschlechtert. Bessere Stellen erhalten Studenten nach Meinung der ExpertInnen durch Zusatzqualifikationen, oder indem eine Standesvertretung eingerichtet wird und ein bundesweit einheitlicher Kollektivvertrag eingeführt wird.

Besucher

Zu Konflikten mit Besuchern kommt es bei unangenehmem auffälligem Verhalten, Sachbeschädigung oder versuchten Diebstahl. Verhaltensbezogene Konflikte haben die Charaktereigenschaften einer Person als Ursache und werden durch persönliche Gespräche anlassbezogen gelöst. Sachbeschädigung und Diebstahl wird durch entsprechende Sicherheitsmaßnahmen verhindert, wohingegen unangebrachtes Verhalten durch Soziale Kontrolle unterbunden werden kann. Die Konfliktursachen können im geringen Interesse und mangelndem Bewusstsein für Archäologie der Besucher gesehen werden. Es ist oft schwierig für Besucher komplexe Fundzusammenhänge zu verstehen und den Sinn von Archäologie zu erfassen. *„In welchen Kontext ist das zu stellen? In welche Zeit gehört es? Aus welchem Befund stammt es und so weiter. Das ist ja für den Besucher schon nicht mehr verständlich.“* (E9:31). Dass Interesse und Bewusstsein für Archäologie muss durch ein entsprechendes Kulturangebot erhöht werden.

Baugewerbeunternehmen

Zwischen archäologisch tätigen Organisationen und Unternehmen des Baugewerbes wurde am häufigsten von Konflikten berichtet. Die Ursachen der Konflikte liegen grundsätzlich in unterschiedlichen Interessenslagen. Unternehmen aus dem Baugewerbe arbeiten gewinnmaximierend. Dem gegenüber steht das archäologische Interesse Bodendenkmäler den gesetzlichen Verpflichtungen und vorgegebenen Richtlinien gemäß zu schützen, was mit einem höheren zeitlichen und somit auch finanziellen Aufwand für das Baugewerbe verbunden ist. Bei diesem Problemfeld wird nicht zwischen den Stakeholdern Bau- und Infrastrukturunternehmen und Immobilien- und Wirtschaftsunternehmen unterschieden, da sich ihre Interessen weitgehend decken und die Konflikte mit diesen Stakeholder oft dieselbe Ursache haben.

Bei Verhandlungen mit Baugewerbeunternehmen in der Planungsphase eines Bauvorhabens ist das häufigste Konfliktthema die durch archäologische Maßnahmen verursachten Kosten. Direkt damit in Verbindung steht die Dauer der Maßnahmen. Die Verhandlungen zwischen ArchäologInnen und Leistungsempfängern ist von der Angst geprägt, dass die Kosten und die Dauer der archäologischen Maßnahmen enorm hoch sind oder das Bauprojekt durch Bodendenkmale verhindert wird. Diese Sorgen resultieren aus dem fehlenden Wissen über den Ablauf von archäologischen Maßnahmen und

Denkmalschutz. *„Prinzipiell gibt es gewisse Urängste, sage ich immer, seitens der Bauherrenschaft, dass, wenn sie Archäologie hören, glauben sie sie werden jetzt enteignet im Extremfall, oder sie stehen jetzt Jahre lang, oder die Kosten explodieren ins unendliche.“* (E7:7). Bei Verhandlungen vor Baubeginn wird versucht archäologische Maßnahmen in das Bauvorhaben einzuplanen. Dabei müssen meist Kompromisse auf beiden Seiten eingegangen werden. Die genaue Zeitplanung funktioniert nur unter der Voraussetzung, dass Bauvorhaben rechtzeitig bei archäologisch tätigen Organisationen gemeldet werden. Durch Verdachtsflächenpläne und archäologische Informationssysteme kann das Ausmaß der notwendigen Untersuchungen und Kosten abgeschätzt werden. Verweigert der Bauunternehmer Voruntersuchungen, da keine Bodendenkmale auf dem Grundstück bekannt sind, aber ein begründeter Verdacht darauf gegeben ist, wird härter diskutiert. Auf nicht denkmalgeschützten Flächen besteht kein gesetzlicher Zwang zu archäologischen Untersuchungen. Wird dennoch auf archäologisches Kulturgut gestoßen, können durch Ersatzmaßnahmen, die die Bodendenkmäler unverändert lassen, indem sie baulich umgangen werden, Kosten gespart werden.

Das aufgebrachte Konfliktthema von Seiten der Archäologie und die Ursache von vielen Konflikten, sind Bauvorhaben auf archäologischen Verdachtsflächen, bei denen keine ArchäologInnen in die Planung miteinbezogen werden und Bodendenkmale freigelegt wurden. Auch die Entdeckung von unvorhergesehenen Bodendenkmälern bei Bauvorhaben ist konfliktbehaftet. Diese Situationen entstehen durch das Vermeiden von Voruntersuchungen, was durch das fehlende Bewusstsein für Archäologie und durch die beschriebenen Ängste von Bauunternehmen begründet werden kann. Die Folgen sind die Gefährdung oder Zerstörung von archäologischem Kulturgut, wodurch deren kultureller Wert und Informationsgehalt für die Wissenschaft unwiederbringlich verloren gehen. In akuten Fällen der Gefährdung wird unverzüglich die zuständige Behörde informiert und der Bauvorgang per Gesetz gestoppt. *„Und da ist genau der Fall, den ich sonst vermeiden will, dass schon das Baugeschehen läuft und die Archäologie sich hineinreklamiert, weil genau da kommt es dann zu diesen Verzögerungen. Genau da kommt es dann zu Mehrkosten...“* (E7:16).

Werden archäologische Maßnahmen von Baugewerbeunternehmen nicht in der Zeitplanung berücksichtigt, oder es kommt zu überraschenden Funden, wirkt sich der zeitliche und finanzielle Druck negativ auf die Stakeholder-Beziehung aus, was zu Konfliktverhalten führt. Da die Qualität der archäologischen Arbeitsleistung für Bauunternehmen schwer zu bewerten ist, kommt zu härteren Diskussionen. Es wird häufig versucht die notwendigen archäologischen Maßnahmen mit unterschiedlichen Druckmitteln auf ein Minimum zu reduzieren oder zu beschleunigen. Dem Druck durch Bauunternehmen

stehen behördliche Richtlinien entgegen, denen die Durchführung der Maßnahmen unterliegt. Die archäologisch tätigen Organisationen können dem Druck durch Androhung von behördlichen oder gesetzlichen Konsequenzen entgegen. Lösungsstrategien für dieses Konfliktfeld sind den Bauunternehmen die Vorgehensweise bei archäologischen Maßnahmen im Detail zu erklären und eine genaue Zeitplanung für einzelne Arbeitsschritte zu erstellen. *„Ein ganz entscheidender Punkt ist, dass viele der Baubetreiber und so weiter, einfach noch nicht viel mit Archäologie zu tun gehabt haben und dass die einfach unterschätzen was das alles bedeutet.“* (E8:9). Dabei geht es um den Austausch von Wissen und Erfahrungswerten, um Bewusstsein und Akzeptanz für Archäologie zu schaffen. Eine gesetzlich verpflichtende Einbindung der Archäologie in die Planung von Bauvorhaben ist eine notwendige Präventivlösung. Im Zusammenhang damit wurde vorgeschlagen mehr lokale ArchäologInnen zu installieren, die rascher in Problemfällen intervenieren können und an ihrem Einsatzort, auf lokaler Ebene, Akzeptanz und Bewusstsein für Archäologie schaffen.

Grundeigentümer

Bei diesem Stakeholder kommt es meist zu Konflikten, wenn bei einem Bauvorhaben unvorhergesehen auf Kulturgut gestoßen wird. Streitthemen sind die Verzögerung der Bauarbeiten und die dadurch entstandenen zusätzlichen Kosten. Im Gegensatz zu großen Firmen des Baugewerbes, werden private Hausbauer finanziell von der zuständigen Behörde unterstützt, um die Kosten von archäologischen Maßnahmen oder einer Ersatzmaßnahme zu verringern. Die Behörde berät die Grundbesitzer dabei über ihre Möglichkeiten, wobei meist nach einem schnellen und günstigen Kompromiss gesucht wird. Konflikte können auch hier durch eine präventive Anfrage bei Behörden und die Einsicht in Flächenwidmungspläne verhindert werden. Andernfalls kann es zu einer Gefährdung von Kulturgut kommen. Aus Sicht des Denkmalschutzes leidet die direkte Betreuung von privaten Grundbesitzern unter dem generellen Anstieg an Bauvorhaben, wodurch das Konfliktpotenzial bei Grundeigentümern erhöht wird.

Konflikten mit Grundeigentümer bestehen ebenfalls, wenn die Zustimmung archäologische Maßnahmen, die nicht behördlich angeordnet sind, auf einem Grundstück durchzuführen verweigert wird. Manche Grundeigentümer haben kein Interesse an Archäologie und Verhalten sich ablehnend. *„Es gibt manche Grundstückseigentümer, da sind wir lästig. Nicht störend, sondern lästig, ja. Die wollen uns da einfach nicht haben.“* (E1:9). Da kein gesetzlicher Zwang zur Untersuchung besteht werden die Bedürfnisse an die Ansprüche des Besitzers angepasst. Eine weitere Konfliktursache sind Missverständnisse und fehlende Informationen beim Besitzer über die archäologischen Maßnahmen. Um diese

Konflikte zu lösen werden kurzfristige Kompromisse eingegangen. Die Ursache für dieses Problem liegt am mangelnden Bewusstsein von ArchäologInnen für den persönlichen Bereich von Grundbesitzern. Daher ist es essentiell vor Untersuchungen das Einverständnis für archäologische Maßnahmen durch persönliche Gespräche zu erwirken.

Fundbesitzer

Grund- und Fundbesitzer hängen aus gesetzlicher Sicht unmittelbar zusammen, da dem Besitzer eines Grundstücks das Eigentum von darauf befindlichen Bodendenkmälern zufällt. (§§ 10, 27 DMSG). Finder sind laut Gesetz ebenfalls Fundbesitzer von beweglichen Bodendenkmälern (AGBG §399), weswegen sie in diesem Abschnitt behandelt werden. Konflikte entstehen dabei, wenn Fundbesitzer Fundstücke aus Interesse für sich behalten wollen und sie nicht zur wissenschaftlichen Untersuchung oder für museale Zwecke zur Verfügung stellen. Mit dem Verweis auf die gesetzlich verpflichtende, ordnungsgemäße Verwahrung und Instandhaltung der Funde, werden Fundbesitzer von der Übergabe überzeugt. Von Archäologen wird auch das finanzielle Interesse von Fundbesitzern an archäologischem Fundgut kritisiert. Kann kein für beide Seiten akzeptabler Preis ausgehandelt werden, kommt es zu keiner Einigung. Da ArchäologInnen weiterhin Interesse am Fundgut haben, wird versucht zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu verhandeln. Um das Problem langfristig zu lösen sollte eine Gesetzesänderung durchgeführt werden. *„Zweites Problem ist natürlich das Fundmaterial. Schatzregal, ja. Das gehört auf eine Basis, wie es in Deutschland in manchen Bundesländern einfach ist, wo automatisch klar ist, das gehört der öffentlichen Hand...“* (E7:25)

Gemeinde/Stadt/Land

Konflikte zwischen archäologisch tätigen Organisationen und Gebietskörperschaften sind gegeben, wenn Baumaßnahmen auf einem denkmalgeschützten Grundstück geplant werden und dabei wirtschaftliche Interessen über den Denkmalschutz gestellt werden. Da Gebietskörperschaften über eine eigene Baubehörde verfügen, obliegt es ihnen Bauvorhaben selbst zu genehmigen. Werden bekannte Bodendenkmale dabei nicht berücksichtigt und keine präventiven archäologischen Maßnahmen gesetzt, kommt es zu einer Reihe von Konflikten, die bereits bei den vorhergehenden Leistungsempfänger angesprochen wurden. Die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Ländern wird für die Konfliktprävention als wichtig angesehen. Die mangelnde Kooperationsbereitschaft wird allerdings von ArchäologInnen kritisiert, dessen Ursache in politischen Interessenslagen gesehen wird. In schwierigen Verhandlungssituationen wird das Denkmalschutzgesetz als Druckmittel genutzt. *„Da sage ich, hast du die Kenntnis nicht von der Fundstelle nicht*

weitergegeben? Du bist die Baubehörde. Ich zeige dich an. [...] Du bist verantwortlich.“ (E9:20).

Medien

Das häufigste Konfliktthema zwischen archäologisch tätigen Organisationen und Printmedien ist die falsche oder verzerrte Darstellung von Sachverhalten. Die Ursachen dafür werden in mangelhafter journalistischer Arbeit gesehen, die durch fehlende journalistische Fähigkeiten sowie hohen Zeitdruck oder Sensationslust in der Berichterstattung verursacht wird. *„Mit verschiedensten Printmedien ist immer ein bisschen schwierig umzugehen, weil Journalisten immer probieren eine Sensation zu kreieren und die schreiben was ihnen so einfällt. Da kann man teilweise nicht vorhersehen was im Endeffekt bei einem Bericht herauskommt, aber damit muss man leben.“* (E6:8). Verzerrte Berichterstattung wird als rufschädigend wahrgenommen und kann ein falsches Bild der Archäologie vermitteln. Neben der Struktur der journalistischen Arbeit, wird auch die fehlende archäologische Fachkenntnis der Journalisten als Ursache für fehlerhafte Berichterstattung verantwortlich gemacht. Das Problem wird entweder als gegeben hingenommen, oder der Bericht wird, auf Verlangen der ArchäologInnen, Korrektur gelesen. Es wird allerdings auch angemerkt, dass die Vermittlung von archäologischem Fachwissen nicht an journalistische Bedürfnisse angepasst ist. *„Weil sie es einfach falsch herum aufbauen, weil sie grundsätzlich über die Sensation versuchen das aufzuhängen, [...] nicht verständlich schreiben und einfach auch der Nachrichtenwert oft nicht herauskommt.“* (E2:5). In Zusammenhang mit unkenntlichen Nachrichtenwerten, lässt sich auch ein von den ExpertInnen wahrgenommener Interessenmangel von Medien an archäologischen Themen erklären. Ein Lösungsansatz ist die Anstellung von KommunikationsexpertInnen, die mit der professionellen Außenkommunikation betraut sind. Dazu fehlen jedoch häufig die finanziellen Mittel.

Werden wissenschaftliche Aussagen widersprüchlich durch Fernsehmedien inszeniert kommt es zu Konflikten. Die Verhandlung verläuft einseitig. Wenn die Aussagen eines Fernsehberichts der Meinung der ArchäologInnen nicht entsprechen, wird der weitere Informationsaustausch verweigert. Ein Kritikpunkt von Seiten der Journalisten ist die erschwerte Kommunikation zwischen Medien und ArchäologInnen in Amtspositionen durch gesetzliche Bestimmungen. Dabei kann es zu einem Konflikt zwischen Datenschutzrichtlinien beziehungsweise Amtsverschwiegenheit und dem Auskunftspflichtgesetz kommen.

11.2.8 Staat

Parteien und politische Verbände

Die Konflikthemen zwischen archäologisch tätigen Organisationen und der Politik werden vorwiegend von Seiten der Archäologie wahrgenommen und weisen einen hohen Komplexitätsgrad auf. Das wahrgenommene Grundproblem zwischen Archäologie und Politik sind die unterschiedlichen Interessenslagen. *„Der Politiker, der der Archäologie kein Budget zur Verfügung stellt, wird ja von diesen Leuten gewählt. Der muss ja nur das machen, was diese Leute wollen, [...] dann wird er umso eher gewählt. Warum sollte er denn in irgendwas investieren, was keine unmittelbaren Auswirkungen auf seine Wahlergebnisse hat.“* (E9:7). Dabei wird kritisiert, dass für den Kultursektor, insbesondere der Archäologie zu wenig Budget zur Verfügung gestellt wird. Dies äußert sich durch Einsparungsmaßnahmen, mit weitreichenden Folgen. Es herrscht Personalmangel für die Erfüllung der Aufgaben im Bereich Denkmalschutz- und Pflege und die zur Verfügung gestellten Dienstleistungen, zur Erfüllung dieser Aufgaben, sind mangelhaft. Politisches Interesse an der Archäologie besteht nur, wenn sich PolitikerInnen und deren Parteien durch archäologische Themen positiv gegenüber Medien und der Öffentlichkeit präsentieren können.

Ein häufiges Konflikthema sind die notwendigen Änderungen in der Gesetzgebung aus Sicht des archäologischen Denkmalschutzes. Das Gesetz hat wesentliche Auswirkungen auf bereits behandelte Stakeholder-Beziehungen, wie zur Öffentlichkeit und zu Leistungsempfängern. Allerdings wird auch hier kritisch angemerkt, dass eine Gesetzesänderung an der Zuwendung durch die Politik scheitert. *„Am besten wäre natürlich so ein europäisches Denkmalschutzgesetz, aber dazu sind wir zu unwichtig.“* (E9:33). Die Kritik am politischen System wird dadurch verdeutlicht, dass die politische Besetzung von Behördenstellen durch fachlich nicht qualifizierte Personen wahrgenommen wird. Dies hat negativen Folgen für den Denkmalschutz und dessen Umsetzung.

Zu Konflikten kommt es ebenfalls durch die direkte oder indirekte Einflussnahme von PolitikerInnen auf archäologisch tätige Organisationen. *„Bei Kolleginnen gibt es Dinge wo das aufgrund von politischem Druck, dass einem von den Chefs auch in den Rücken gefallen wird.“* (E8:10). Es wird versucht über die Durchführung von archäologischen Maßnahmen zu verhandeln, oder die archäologisch tätige Organisation für politische Zwecke zu nutzen. Politischer Druck entsteht durch wirtschaftliche Interessen, die der PolitikerInnen im eigenen oder fremden Interesse durchzusetzen versucht. Bei einer politischen Einflussnahme auf archäologische Maßnahmen wird von Archäologinnen auf die Einhaltung der Gesetzeslage und Richtlinien verwiesen. Das Gesetz kann auch genutzt werden um Gegendruck auf Politiker zu erzeugen, in dem geplante Bauvorhaben durch den Denkmalschutz aufgehalten werden. Wird versucht die Organisation für politische Werbezwecke zu instrumentalisieren, wird dies respektvoll abgelehnt.

Behörden und Ämter

Konfliktpotenziale bei Behörden und Ämtern werden in den strukturellen Bedingungen, unter denen Behörden arbeiten, gesehen. Durch das geringe Budget und den Personalmangel, kommt es zu Engpässen in der behördlichen Betreuung von Fundstellen und bei der Erledigung von administrativen Tätigkeiten. Der Personalmangel wird einerseits auf Sparmaßnahmen zurückgeführt, andererseits auf die Dienstpostenplanung, welche keine Einstellung von weiteren MitarbeiterInnen zulässt. Lösungsansätze wären die Teilprivatisierung von Organisationen. Eine weitere Möglichkeit wäre die Angliederung an ein Bauamt. Dies würde den Denkmalschutz unabhängig vom geringen Kulturbudget machen und ihn an der Schnittstelle für Bauvorhaben positionieren, wodurch sich Synergieeffekte bezüglich Planung und Finanzierung ergeben.

Die Umsetzung des Gesetzes durch die Behörde wird kritisch gesehen, da es dem Ermessen der zuständigen Behörde obliegt, ob ein öffentliches Interesse am Erhalt eines Denkmals besteht und ob es unter Schutz gestellt wird (§1 Abs. 5 DMSG). *„Also es gibt zum Beispiel kein Prinzip, dass es notwendig macht, dass man vorher, bevor man irgendetwas unter Schutz stellt, nachweisen muss, von Seiten der Behörden, dass da überhaupt etwas ist. Das heißt, es ist einfach ein Willkürakt...“* (E10:11). Es wird eine Gesetzänderung gefordert. Das größte Problem bei der Abwägung einer Unterschutzstellung ist der unbekannte Gesamtdenkmalbestand. Die Abwägung zwischen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen ist schwierig und kann schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Bei einer Verhandlung über Verbesserungsmöglichkeiten beim zuständigen Amt konnte keine Einigung erzielt werden und die Verhandlungen wurden abgebrochen.

12 Interpretation und Diskussion

Die meisten Konfliktthemen bestehen zwischen archäologisch tätigen Organisationen und der Öffentlichkeit, den Leistungsempfängern und dem Staat. Dies hat mehrere Gründe. Archäologie wird überwiegend durch öffentliche Mittel finanziert. Archäologische Maßnahmen zum Schutz von Kulturgut sind durch behördliche Richtlinien geregelt und durch das Denkmalschutzgesetz als öffentliches Interesse festgelegt. Alleine durch diese beiden Tatsachen bestehen zahlreiche Beziehungen zwischen archäologisch tätigen Organisationen und dem Staat sowie der Öffentlichkeit. Leistungsempfänger, die Eingriffe in den Boden vornehmen, stoßen unweigerlich auf Bodendenkmäler und müssen dadurch per Gesetz archäologische Maßnahmen veranlassen, vorausgesetzt sie wollen die Bodendenkmäler entfernen. Die Interessierte Öffentlichkeit wird durch das Gesetz, das ihr

Kulturgut schützt, daran gehindert sich an der Erforschung ihrer Kultur zu beteiligen. Viele der aufgeführten Konfliktthemen stehen in Verbindung mit dem Denkmalschutzgesetz. Dieses Gesetz ist notwendig, um den Verlust von Kulturgut zu verhindern. Es entstehen vorwiegend Konflikte durch die unterschiedlichen Werthaltungen gegenüber Archäologie, die einen Kompromiss um das Streitthema erschweren. Daher wird das Gesetz auch in vielen Konfliktsituationen als Druckmittel verwendet, wodurch eine Asymmetrie zugunsten der Archäologie hergestellt wird. Es ist für viele ArchäologInnen das einzige zwingende Verhandlungsinstrument „*Was uns heraus reißt ist unsere Gesetzeslage, nicht?*“ (E9:34) Diese Strategie tendiert allerdings dazu negative Auswirkungen auf die Stakeholder-Beziehung zu haben und Konflikte lediglich auf einen späteren Zeitpunkt verschieben, wodurch immer wieder ähnliche Konfliktthemen auftreten. Besonders bei den Stakeholdern aus dem Cluster Öffentlichkeit und Leistungsempfänger führen die voneinander abweichenden Interessenslagen zu Konflikten, bei denen gesetzlicher Druck von ArchäologInnen bei Verhandlungen ausgeübt wird. Die Öffentlichkeit pocht auf ihren legitimen Anspruch sich mit ihrer eigenen Kultur zu befassen, während Leistungsempfänger ebenso legitimen Anspruch darauf haben Bauvorhaben durchzuführen. Dagegen erhebt wiederum die Archäologie den alleinigen Anspruch auf die wissenschaftliche Erforschung von Kulturen und dessen Schutz. Da es zu keiner langfristigen und befriedigenden Lösung kommt, wird eine Verhandlung mit archäologischen Organisationen vermieden, wodurch Bodendenkmäler verbracht oder zerstört werden und deren wissenschaftlicher Wert für die Archäologie verloren geht. Ein symmetrischer Lösungsansatz für dieses Problem wird in dieser Aussage deutlich. „...*, weil Denkmalschutz durch Gesetze alleine nicht betrieben werden kann. Das braucht einfach eine Mitwirkung der Menschen und wir versuchen gezielt eine soziale Kontrolle aufzubauen und das ist natürlich in erster Linie eine Kommunikationsaufgabe.*“ (E2:1). Die notwendigen Kommunikationsaufgaben gehen dabei weit über professionelle Presse- und Medienarbeit hinaus. Denn durch die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder sind entsprechend angepasste Kommunikationsprogramme notwendig. Die vorliegenden Ergebnisse helfen bei der Erstellung von gezielten Programmen, ähnlich dem *Concept of Linkages*. Dabei geht es um die Identifikation von Stakeholdern und wer Macht, im positiven, wie im negativen Sinn, auf die Organisation ausüben kann. Auf Basis dieses Wissens kann die Außenkommunikation gezielt auf die Ansprüche und Issues von Stakeholdern ausgerichtet werden (Grunig, Hunt 1984:140).

Die Öffentlichkeitsarbeit wird von den meisten ExpertInnen als Aufgabe gesehen, die der Vermittlung von Ergebnissen archäologischer Forschung und der Schaffung eines Bewusstseins für die eigene Geschichte und Kultur dient. In Bezug auf die vier

Kommunikationsmodelle der PR, wird diese Aufgabe durch das Modell Information erfüllt und beruht auf Einweg-Kommunikation. Der Öffentlichkeit ist es nicht möglich darauf entsprechend zu reagieren. Anzuwenden wären Kommunikationsprogramme, die die archäologisch tätigen Organisation mit ihre Anspruchsgruppen in einem Dialog involvieren und gegenseitige Akzeptanz herstellen (Grunig, Hunt 1984:21f.). Es fehlen Bewusstsein und Akzeptanz für andere Sichtweisen sowohl auf der Seite der archäologischen Organisationen, als auch auf der Seite der Stakeholder. Daher sollte durch ausgeglichene Verhandlungen versucht werden auf alle Bedürfnisse einzugehen. Wenn der Konflikt nicht gelöst werden kann, sollte zumindest Verständnis für unvereinbare Ansichten hergestellt werden. Die Studie von Plowman (1995) zu exzellenten PR-Agenturen hat gezeigt, dass Öffentlichkeitsarbeit am wirksamsten ist, wenn einseitige und zweiseitige Kommunikationsmodelle angewandt werden. Für die archäologisch tätigen Organisationen bedeutet das, dass sie nicht nur über Publikationen und professionelle Medienberichterstattung kommunizieren sollten, sondern auch den öffentlichen Dialog mit ihren Anspruchsgruppen suchen müssen. Zwar werden von den archäologisch tätigen Organisationen symmetrische Verhandlungsstrategien angewandt, allerdings wird überwiegend asymmetrisch mit Stakeholdern verhandelt. Essentiell für die Konfliktprävention ist, dass Dialoge stattfinden, bevor ein Issue auch zu einem manifesten Konflikt wird. Das Issues-Management nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein. Denn durch eine frühe Identifikation von Konfliktthemen, kann auf Probleme leichter eingewirkt werden. Wird ein Konfliktthema durch die öffentliche Meinung verhandelt, führt dies unweigerlich zu Konflikten mit Anspruchsgruppen. Dies verdeutlicht diese Aussage: *„...wenn jetzt Medien diese Urängste, jetzt Zeitverzögerung und jetzt dauert es länger, oder die Straße bleibt länger gesperrt oder so, die betonen das immer wieder. Obwohl eigentlich über die Jahre gezeigt hat, wenn das alles eingetaktet wird, das nicht wirklich ein Problem ist. Und wenn so etwas in die Medien kommt, dann hat man bei den nächsten Verhandlungen dann wieder das Problem, dass dann wieder verstärkt diese Urängste, wie ich sie bezeichne, wiederkommen.“* (E7:11). Es wird deutlich, dass die Wahrnehmung von Issues an sich den Handlungsspielraum einer archäologisch tätigen Organisation beeinträchtigen kann.

Gegenseitige Kenntnis über Strukturen und Abläufe ist für die Zusammenarbeit mit dem Baugewerbe, Forschungspartnern und externen Dienstleistern ein zentraler Punkt. Konflikte, die durch unterschiedliches Fachvokabular oder fehlendes Wissen über Prozesse und Ziele des Gegenübers entstanden sind, konnten oft durch symmetrische Verhandlungsstrategien nachhaltig beseitigt werden. Die ExpertInnen haben betont, dass dabei viel Zeit in persönliche Gespräche investiert werden muss. *„Da nehme ich mir wirklich viel Zeit, um dann hinzufahren, vor Ort hinzufahren. [...] Also wirklich nicht das am Telefon*

zu regeln, sondern hinzufahren, von Angesicht zu Angesicht und wenn es nur ein fünf Minuten Gespräch ist.“ (E1:12). Die Kommunikation mit Medien hat in vielen Fällen nicht funktioniert, trotz symmetrischer Verhandlungsstrategien. Es ist nicht nur essentiell Inhalte an Medien verständlich zu vermitteln, sondern auch Kenntnis über die journalistischen Prozesse zu haben, die zu verzerrten Darstellungen oder Aufmerksamkeitsdefiziten führen können. Die Auswirkungen von falscher oder negativer Berichterstattung sind den ExpertInnen durchaus bewusst. Die Medienarbeit wird dennoch oft nicht durch eine eigene Öffentlichkeitsarbeitsstelle ausgeübt. Es wird ebenso als Problem wahrgenommen, dass in archäologisch tätigen Organisationen keine professionelle PR betrieben wird. *„Unsere, wie soll man sagen, aktive Medienarbeit ist irgendwie schwach, [...] das ist etwas, dass hier nicht so gut funktioniert und eigentlich nie besonders gut funktioniert hat, sozusagen eine Konsequenz der aktiven Medienarbeit.“* (E5:14). In den wenigen Fällen, in denen Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, werden diese Aufgaben von einer Person erfüllt, die nicht dafür ausgebildet ist oder der nicht genug Ressourcen zur Verfügung stehen, um über Medienarbeit hinaus, Maßnahmen zu ergreifen.

Viele Konflikte ergeben sich durch strukturelle Gegebenheiten, wie ein allgemein geringes Budget für den Kultur- und Bildungssektor, Personalmangel oder gesetzliche Bestimmungen. Die Verantwortung dafür wird letztendlich bei der Politik gesehen. Konflikte, die nach Änderungen des Systems streben bleiben allerdings von Seiten der Archäologie aus. Archäologische Issues erzeugen nicht genug Aufmerksamkeit, um von der Politik wahrgenommen zu werden und positive Veränderungen herbeizuführen. Es fehlt ein Interessensverband oder eine Lobby, die Anliegen gegenüber der Öffentlichkeit vertritt und gezielt auf PolitikerInnen einwirkt. Dass Ansprüche durch öffentlichen Druck auch gegen andere Stakeholder durchgesetzt werden können ist den ArchäologInnen allerdings bewusst. *„Je mehr man sozusagen an Bevölkerung hinter sich hat, umso weniger kann sich dann auch in bestimmten kritischen Fällen eine Baufirma wehren gegen [...] archäologische Maßnahmen. Das ist zumindest eine Schiene, die wenn es schon gesetzlich nicht geregelt ist, der Öffentliche Druck ist schon etwas das eine Wirkung hat.“* (E8:12). Öffentlichkeitsarbeit kann dazu dienen Aufmerksamkeit für änderungsbedürftige Strukturen in der Archäologie und dem Denkmalschutz zu schaffen und die eigenen Ansprüche gegenüber den Stakeholdern durchzusetzen.

Durch die zahlreichen Stakeholder, zwischen denen teilweise ebenfalls Abhängigkeiten bestehen, ergibt sich ein komplexes Beziehungsnetzwerk, auf das zahlreiche Umwelteinflüsse einwirken. In erster Linie wirkt die gesellschaftliche Umweltsphäre, in Form von gesellschaftlichen Ansprüchen und gesetzlichen Vorgaben, auf archäologisch tätige Organisationen ein. Allerdings gewinnt die wirtschaftliche Sphäre durch das Aufkommen

eines freien Marktes für archäologische Dienstleistungen immer mehr an Bedeutung. Beide Umweltsphären bedingen viele der behandelten Konflikte. Konflikte die aufgrund von Zeit- und Geldmangel oft nicht gelöst werden können. In zahlreichen Aussagen wurde betont, dass die Ressourcen fehlen, um Problemfelder zu bearbeiten oder Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Professionelle Öffentlichkeitsarbeit kann viele der bestehenden Probleme im Bereich der Archäologie lösen und archäologische Arbeit erleichtern, indem für die Tätigkeiten selbst Verständnis und Legitimität in der Bevölkerung hergestellt werden. Neben diesem übergeordneten Ziel müssen konkrete Kommunikationsstrategien entworfen werden, wie mit den einzelnen Stakeholdern umgegangen werden soll. Besonders in Bezug auf Leistungsempfänger, Staat und der Öffentlichkeit müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die Arbeitsbedingungen in der Archäologie und dem Denkmalschutz zu verbessern. Allerdings sind Verhandlungen bei diesen Beziehungen aufwendig, da Handlungsbedarf vorwiegend bei Gesetzen und behördlichen Abläufen gesehen wird. Eine direkte Intervention beim Staat ist für die ExpertInnen, aufgrund der geringen Aufmerksamkeit für archäologische Issues, unwahrscheinlich. Daher sollte versucht werden, die Bedeutung der Archäologie und das Bewusstsein für Bodendenkmäler in der Öffentlichkeit und bei den Leistungsempfängern zu erhöhen. Bestimmte Stakeholder können wichtige Verhandlungspartner sein, um nachhaltige Veränderungen beim Staat zu erwirken. Diese Kommunikationsaufgaben können nicht ohne ausreichende Planung erfüllt werden. Daher benötigen archäologisch tätige Organisationen ein integriertes strategisches Kommunikationsmanagement.

12.1 Ausblick

Abschließend wird festgehalten, dass sich diese Arbeit ausschließlich mit der Sicht von archäologisch tätigen Organisationen befasst hat und daher Konfliktthemen, die den ExpertInnen nicht bewusst sind und ausschließlich von Anspruchsgruppen wahrgenommen werden, unentdeckt geblieben sind. Ein Vergleich mit den wahrgenommenen Konflikten der archäologischen Stakeholder wäre wünschenswert und würde ein besseres Verständnis für Ansprüche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ermöglichen. Die identifizierten Konfliktpotenziale wären ein weiterer Ansatzpunkt, um passende Kommunikationsstrategien zu entwerfen und gezielt anzuwenden. Die vorliegende Arbeit zeigt die relevantesten Konfliktthemen auf und wie Konflikte gelöst werden können. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen archäologisch tätige Organisationen, noch bevor sie mit einem Konflikt konfrontiert werden, für Problemfelder mit bestimmten Anspruchsgruppen sensibilisieren und ihnen die Notwendigkeit professioneller

Öffentlichkeitsarbeit in der Archäologie und dem Denkmalschutz aufzeigen. Mit dieser Arbeit ist ein erster Schritt in diese Richtung gesetzt worden. Die Untersuchung hat sich mit einem breit angelegten Themengebiet befasst, das einen Überblick über die Stakeholder-Beziehungen in der Archäologie und dem Denkmalschutz gibt. Um konkrete Kommunikationsstrategien entwerfen zu können muss für jede einzelne archäologisch tätige Organisation eine detailliertere Stakeholder-Analyse durchgeführt werden und als Grundlage für Public Relations-Programme herangezogen werden.

13 Literatur- und Quellenverzeichnis

Allgemeine bürgerliches Gesetzbuch (ABGB): Gesamte Rechtsvorschrift für Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch. Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS). URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001622> (Zugriff: 16.08.2019).

Achleitner, A.-K.; Bassen, A.; Fieseler, C. (2008): Finanzkommunikation. Die Grundlagen der Investor Relations. In: Meckel, M.; Schmid, B.: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 263-288.

Archäologieforum: Archäologische Organisationen in Österreich. URL: <https://xn--archologieforum-3kb.org/index.php/weblinks/45-arch-org-at> (Zugriff: 17.08.2018).

Bentele, G.; Rutsch, D. (2003): Issues-Management in Unternehmen. Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U.: Issues-Management : Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung, eine Bestandsaufnahme (1. Aufl., Nachdr. ed.). Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 141-160.

Bentele, G.; Will, M. (2008): Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Meckel, M.; Schmid, B.: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 153-186.

Brauweiler, J. (2010): Bedeutung strategischer Anspruchsgruppen. In: Brauweiler, J.; Kramer, M.: Integratives Umweltmanagement. Systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik. Wiesbaden: Gabler, S. 81-104.

Bundesdenkmalamt (2018): Richtlinien für archäologische Maßnahmen: URL: https://bda.gv.at/fileadmin/Medien/bda.gv.at/SERVICE_RECHT_DOWNLOAD/Richtlinien_fuer_archaeologische_Massnahmen_2018.pdf (Zugriff: 16.08.2018).

Crable, R. E.; Vibbert, S. L. (1986): Public Relations as Communication Management. Edina.

David, A. (2006): Finding Sites. In: Balme, J.: Archaeology in practice. A student guide to archaeological analyses (1. publ. ed.). Oxford: Blackwell, S. 1-34.

Datenschutzgesetz (DSG): Gesamte Rechtsvorschrift für Datenschutzgesetz. Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS) URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597> (Zugriff: 15.04.2019).

Denkmalschutzgesetz (DMSG): Gesamte Rechtsvorschrift für Denkmalschutzgesetz. Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS): URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/10009184/DMSG%2c%20Fassung%20vom%2016.08.2018.pdf> (Zugriff: 16.08.2018).

Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Dyllick, T.; Meyer, A. (2004): Kommunikationsmanagement. In: Dubs, R.; Euler, D.; Rüeegg-Stürm, J.; Wyss, E. C.: Einführung in die Managementlehre (Band 4 Teile F3-I). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 117-145.

Eggert, M., Samida, S. (2013): Ur- und Frühgeschichtliche Archäologie (2., überarb. u. aktual. Aufl. ed.). Stuttgart, Bern: UTB GmbH A. Francke.

Einwiller, S.; Klöfer, F.; Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, M.; Schmid, B.: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 221-260.

Flick, U. (2000): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften (Orig.-Ausg., 5. Aufl. ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman

Freeman, R. E.; Mcvea, F. J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management: URL:

https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (Zugriff: 05.12.2016).

Friesinger, H.; Österreichische Akademie der Wissenschaften (2004): Archäologie in Österreich. Eckpunkte für eine Strukturplanung. [Materialien der Tagung "Eckpunkte für eine Strukturplanung / Profilentwicklung der Archäologie in Österreich bis 2009" an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, 17. - 18. November 2003]. Wien: Verl. d. Österr. Akad. d. Wiss.

Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (2005): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung (2. korr. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11., aktualisierte Aufl. ed.). Bern: Haupt.

Grabungsfirmen in Österreich: URL: <http://www.grabungsfirmen.at/Grabungsfirmen.html>, (Zugriff: 30.01.2017).

Grunig, J. E. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Grunig, J. E.; Grunig L. A. (1992): Models of Public Relations and Communication. In: Grunig, J.; Dozier, D.: Excellence in public relations and communication management (Communication textbook series: Public relations). Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 285-326.

Grunig, J. E.; Grunig, L. A.; Dozier M. D. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, G.; Steinmann, H.; Zerfaß A.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrung – Perspektiven (4. Auflage). Berlin: VISTAS, S. 199-228.

Grunig, J. E.; Grunig L. A.; Ehling W. P. (1992): What is an Effective Organisation? In: Grunig, J.; Dozier, D.: Excellence in public relations and communication management (Communication textbook series: Public relations). Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 65-90.

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

Grunig, J. E.; Repper, F. C. (1992): Strategic Management, Publics, and Issues. In: Grunig, J.; Dozier, D.: Excellence in public relations and communication management (Communication textbook series: Public relations). Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 117-158.

Heath, R.; Palenchar, M. (2009): Strategic Issues-Management. Organizations and public policy challenges (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.). Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hugo-Becker, A.; Becker, H. (2004): Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis - Konfliktfähigkeit - Kooperation (Orig.-Ausg., 4. überarb. und erw. Aufl. ed.). München: Dt. Taschenbuch-Verl. Beck.

Hundhausen, C. (1951): Werbung um öffentliches Vertrauen. Public Relations. Essen: Giradet.

Hundhausen, C. (1969): Public Relations. Theorie und Systematik. Berlin: De Gruyter.

Ingenhoff, D.; Röttger, U. (2008): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Meckel, M.; Schmid, B.: Unternehmenskommunikation.

Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 323-354.

Jehle, N. (2007): Konflikte innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Eine empirische Untersuchung branchenspezifischer Einflussfaktoren (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Jehn, K. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), S. 256-282.

Johnson, G. (2007): *Strategy as practice. Research directions and resources* (1. publ. ed.). Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Karl, R. (2011): *Archäologischer Denkmalschutz in Österreich. Praxis - Probleme – Lösungsvorschläge (Kunst- und Kulturrecht)*. Wien: Sramek.

Karl, R.; Möller, K. (2014): *Discovering the Archaeologists of Austria 2012-14*. Verlag der Ö-A-B (Österreichischer Archäologie Bund): *Historica Austria* Verlag.

Kircher, M. (2012): *Wa(h)re Archäologie. Die Medialisierung archäologischen Wissens im Spannungsfeld von Wissenschaft und Öffentlichkeit*. Bielefeld: Transcript-Verl.

Kirsch, W. (1998): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften ; 26)*. München: Univ.

Kochan, T. A.; Rubinstein, S. A. (2000): Toward a Stakeholder Theory of the Firm. The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), S. 367-386.

Kucera, M.; Neubauer, W., Lobisser, W. (2008): The prehistoric fortified settlement Schwarzenbach-Burg – A long term interdisciplinary research project of VIAS. In: *Interdisziplinäres Forschungsinstitut für Archäologie. Via VIAS: interdisziplinäre Forschungsplattform für Archäologie der Universität Wien*, S. 67-74.

LBI ArchPro: Ludwig Boltzmann Institut for archaeological prospection and virtual archaeology. The Institute. URL: <http://archpro.lbg.ac.at/institute/institute> (Zugriff: 03.03.2017).

Löw, C. (2016): Die Stakeholder-Values der Hallstatt-Forschung. Archäologie aus der Perspektive von Öffentlichkeit, Wirtschaft und Politik. URL: <https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/arch-inf/article/viewFile/33541/27233> (Zugriff: 03.12.2016).

Mack, R.; Snyder, R. (1957): The analysis of social conflict—toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1(2), S. 212-248.

Matt, G.; Flatz, T.; Löderer, J. (2001): Kultur und Geld. Ein praxisorientierter Leitfaden. Das Museum - ein Unternehmen. Wien: Verl. Österreich.

Mayer, B. (2007): Die Dynamik der Konfliktlösung. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

Mayer, H. O. (2013): Qualitative Befragung – Das Leitfadeninterview. In: Mayer, H.; Müller, C.: Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung (6th ed.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag Verlag, S. 37-57.

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6., überarbeitete Auflage. ed., Pädagogik). Weinheim Basel: Beltz.

Meuser, M.; Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D.; Kraimer, K.: Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdt. Verl, S. 441-468.

Minder, S. (2004): Die Stakeholder eines internationalen Flughafens. In: Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm, J.; Wyss, E. C.: Einführung in die Managementlehre (Band 1 Teile A-E). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 365-375.

Mintzberg, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.

Möllenberg, S.; Schlichtherle, H. (2013): Archäologische Denkmale, Bodenerosion und Mineralisierung. Über das leise Verschwinden von Bodendenkmalen. In: Denkmalpflege in Baden-Württemberg, Nachrichtenblatt der Landesdenkmalpflege, Nr. 1, S. 8-14.

Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator (4., überarb. Aufl. ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Murphy, P. (1991): The Limits of Symmetry. A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations, in: Public Relations Research Annual, Vol. 3, Hillsdale (NJ), S. 115-132.

OEGA: Österreichische Gesellschaft für Archäologie: Links. URL: <https://oega.jimdo.com/links/> (Zugriff: 14.12.2018).

Oelert, J. (2003): Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

OREA (Institut für orientalische und europäische Archäologie) (2018): Mission Statement: URL: <https://www.orea.oeaw.ac.at/das-institut/mission-statement/> (Zugriff:24.08.2018).

ÖAI (Österreichisches Archäologische Institut) (2018): Über uns: URL <https://www.oeaw.ac.at/oeai/das-institut/ueber-uns/> (Zugriff: 23.08.2018).

Pacher, M. (2017): Urgeschichte für alle – Die Entwicklung der Kulturvermittlung im Urgeschichtemuseum Asparn/Zaya (MAMUZ). In: Laueremann, E.; Pieler, F.; Trebsche, P.; MAMUZ Schloss Asparn Zaya: Beiträge zum Tag der Niederösterreichischen Landesarchäologie 2017. Festschrift für Ernst Laueremann (Katalog des Niederösterreichischen Landesmuseums ; N.F., 541), S. 32-37).

Patton, M. (2005): Qualitative research & evaluation methods (3. ed.), Thousand Oaks: Sage Publ.

Plowman, K. (1995): Congruence between Public Relations and Conflict Resolution. Negotiating Power in the Organization (unveröff. Dissertationschrift). University of Maryland, College Park (MD).

Plowman, K. (2008): Public Relations, Conflict Resolution, and Mediation. In: Toth, E. L.: The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management. Challenges for the Next Generation (LEA's communication series). Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 85-102.

Pondy, L. (1967): Organizational Conflict. Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, 12(2), S. 296-320.

Probst, G. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven (1. Aufl.. ed.). Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.

Rapoport, A. (1974): Game theory as a theory of conflict resolution (Theory and decision library; 2). Dordrecht: Reidel.

Rapoport, A. (1960): Fights, games and debates. Ann Arbor, Mich.: Univ. of Michigan Press.

Regnet, E. (2001): Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung (2., überarb. Aufl. ed.). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Ringlstetter, M. J. (1995): Konzernentwicklung - Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen. München.

Ringlstetter, M. J. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur. Berlin, Boston: De Gruyter.

- Ronneberger, F. (1977): Legitimation durch Information. Düsseldorf: Econ.
- Ronneberger, F. (1989): Theorie der Public Relations. In: Pflaum, D.; Pieper, W.: Lexikon der Public Relations. Landsberg am Lech, Moderne Industrie, S. 426-430.
- Röttger, U. (2003). Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme (1. Aufl., Nachdr. ed.). Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Röttger, U.; Preusse, J.; Schmitt, J. (2014): Grundlagen Der Public Relations. Eine Kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Springer.
- Rüegg-Stürm, J. (2004): Das Neue St. Gallener Management-Modell. In: Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm, J.; Wyss, E. C.: Einführung in die Managementlehre (Band 1 Teile A-E). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 65-141.
- Rüttinger, B., Sauer, J. (2016): Konflikt Und Konfliktlösen. Kritische Situationen Erkennen und Bewältigen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Sander, G.; Bauer, E. (2006): Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Sauter-Sachs, S. (1992): Die Unternehmerische Umwelt. In: Schweizerische Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Die Unternehmen. Schweizerische Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3, S. 183-204.
- Scholkmann, B., Kenzler, H., Schreg, R. (2016): Archäologie des Mittelalters und der Neuzeit. Grundwissen. Darmstadt: WBG.
- Schwarz, G. (2014): Konfliktmanagement. Konflikte Erkennen, Analysieren, Lösen (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwarz, P.; Purtschert, R.; Giroud, C. (1995): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt-Verlag.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stötzer, S. (2009): Stakeholder Performance. Reporting von Nonprofit-Organisationen. Linz: Gabler
- Theuvsen, L. (2001): Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. URL: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-362219> (Zugriff: 30.11.2016).

Thomas, K. W. (1976): Conflict and conflict management. In: Dunette, M.: Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, S 889-935.

Thomas, K. W.; Kilmann, R. H. (2008): Thomas-Kilmann conflict Mode instrument. Profile and interpretative Report. URL: https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument (Zugriff: 01.03.2019).

Ulrich, H. (2001): Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich (Studienausgabe). Bern, Stuttgart, Wien: hrsg. v. der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz.

Ulrich, H.; Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt.

Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie (3., rev. Aufl. ed.). Bern, Wien: Haupt.

Ulrich, P.; Fluri, E. (1995). Management. Eine konzentrierte Einführung (7., verb. Aufl. ed.). Bern, Wien: Haupt Verlag.

Varwig, C. (2010): Wie man Ausgräber angräbt. Über das Verhältnis von Journalismus und Archäologie. In: Gehrke, H.: Geschichte, Archäologie, Öffentlichkeit. Für einen neuen Dialog zwischen Wissenschaft und Medien - Standpunkte aus Forschung und Praxis. Bielefeld: Transcript-Verl, S. 161-180.

Waxenberger, B. (2001): Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung. Bern: Haupt.

Weigel, Wolfgang (2000): Gedankensplitter zu einer Ökonomie der Archäologie. In: Dollhofer, L.; Brein, F.: Altmodische Archäologie. Festschrift für Friedrich Brein. Wien: Phoibos-Verl., S. 263-270.

Wewerka, B.; Krenn-Leeb, A. (2012): ASINOE Over 20 years of experience in a socially integrative employment project. In: Schücker, N.; Deutsches Archäologisches Institut; Römisch-Germanische Kommission: Integrating archaeology. Science - wish – reality. International Conference on the Social Role, Possibilities and Perspectives of Classical Studies, papers held in Frankfurt a. M. on 12 - 14 June 2012. Frankfurt a. M. S. 163-166.

Wilbers, Karl (2004): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. In: Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm, J.; Wyss, E. C.: Einführung in die Managementlehre (Band 1 Teile A-E). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 331-375.

14 Anhang

14.1 Interview-Leitfaden

Begrüßung und Einleitung:

„Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben. Das Thema des Interviews handelt von Beziehungen zwischen Organisationen im archäologischen Umfeld und den Problemfeldern die bei diesen Beziehungen entstehen können.“

Hinweis zum Datenschutz: „Das Interview wird zur leichteren Verarbeitung per Digitalrecorder aufgezeichnet. Es werden in der Arbeit keine Personenbezogenen Daten verwendet und jegliche Hinweise, die auf Sie, als interviewte Person, identifizieren würde anonymisiert beziehungsweise entfernt. Nach der Auswertung wird die Tonaufnahme vollständig gelöscht.“

Bei der verwendeten Terminologie soll auf die befragten ExpertInnen eingegangen werden und für die folgenden Fragen übernommen werden. Wenn sie zum Beispiel den Begriff „Uneinigkeiten“ statt Konflikte, oder „Leute“ statt Stakeholder bevorzugen, dann wird dieser Begriff auch im Zuge des Interviews weiterverwendet, um den Sprachgebrauch der interviewten Person nicht abzuändern und die Natürlichkeit der Erzählung zu bewahren.

1. Berufliche Aufgaben und Wahrnehmung

Beschreiben Sie bitte kurz ihren Aufgabenbereich?

Was sind Aufgaben die Sie im Zuge Ihrer Arbeit erledigen?

Welche Aufgaben erfüllen Sie, die über die Aufgaben Ihrer beruflichen Position hinausgehen?

Welche Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit/Außenkommunikation übernehmen Sie während Ihrer Arbeit?

Warum erfüllen Sie diese Aufgaben, obwohl sie über Ihren eigentlichen Aufgabenbereich hinausgehen?

2. Organisationnetzwerk und Beziehungen

Mit welchen Organisationen oder Personen haben Sie beruflich zu tun, die wichtig für die Ziele der Organisation sind?

Welche Organisationen und Personengruppen haben Einfluss auf Ihre Arbeit?

Zur Unterstützung wird die Stakeholder-Map vorgelegt. Bei Unklarheiten über die Terminologie werden Stakeholder-Kategorien mündlich etwas mehr aufgeschlüsselt.

Fehlt Ihnen eine wichtige Anspruchsgruppe auf der Grafik?

Beschreiben Sie die Aufgaben die Ihr Unternehmen für andere Organisationen/Personen/die Gesellschaft erfüllt?

Was ist der Unternehmenszweck ihrer Organisation?

Ab hier wird auf dezidiert genannte Stakeholdergruppen eingegangen und Issues, Konflikte und Lösungsstrategien für jeden genannten Fall gefragt. Die Reihenfolge der gestellten Fragen soll der Folge der Überthemen Issues-Konflikte- Konfliktbehandlung entsprechen. Die Erste Frage soll die ExpertInnen zu einer offenen Erzählung anregen. Die weiteren Fragen stellen gezielte Nachfragen dar, die nur im Bedarfsfall gestellt werden, falls sie nicht im Zuge des Gesprächs beantwortet werden sollten.

3. Konflikte/Konfliktpotenziale von Issues zwischen Organisation und Stakeholdergruppen

Was sind Konfliktthemen zwischen Ihnen/Ihrer Organisation und dem Stakeholder?

Bei welchen Themen kommt es zu Problemen oder Unstimmigkeiten/Uneinigkeiten?

Was war der Auslöser/die Ursache für den Streit/Uneinigkeit?

Wie war der Verlauf eines Streitgesprächs/Diskussion? Beschreiben Sie bitte die Situation.

Wie haben Sie das Problem wahrgenommen?

Haben sich die Themen während eines Konfliktes verändert?

Wenn ja, wie haben sich die Themen verändert?

Gibt es eine Vorgeschichte mit diesem Stakeholder, die für das Problem relevant ist?

Gibt es Personen oder Umstände außerhalb Ihrer Beziehung zu dem Stakeholder, die auf das Problem Einfluss haben könnten?

4. Konfliktbehandlungsstrategien

Wie wurde das Problem handgehabt? Schildern Sie bitte ihr Vorgehen/ die Geschehnisse.

Welche Reaktionen kamen von ihrem Gegenüber/Verhandlungspartner?

Wie haben Sie wiederum darauf reagiert?

Wie sind Sie in der Beziehung zu diesem Stakeholder verblieben?

Hat sich das Verhältnis zu dieser Anspruchsgruppe verändert? Wenn ja, wie?

Gibt es Punkte, die Sie im Nachhinein anders gemacht hätten um den Konflikt/ das Problem zu lösen?

Welche Maßnahmen hätten gesetzt werden können, um diesen Konflikt vorzubeugen oder besser vorbereitet gewesen zu sein?

Gibt es in Ihrer Organisation vorgegebene Abläufe zu Lösung dieses Konflikts?

Schritt 3 und 4 werden für jede problembehaftete Beziehung zu einer Anspruchsgruppe separat gefragt. Als Gedankenstütze und Anregung dient die Stakeholder-Map für archäologisch tätige Organisationen.

5. Rekapitulation des Interviews

Welche Themen würden Sie allgemein als Konfliktträchtig in der Archäologie ansehen?

Mit welchen Organisationen haben archäologisch Tätige Unternehmen allgemein die größten Probleme?

Gibt es ein bestimmtes Thema, dass Sie gerne noch ansprechen würden?

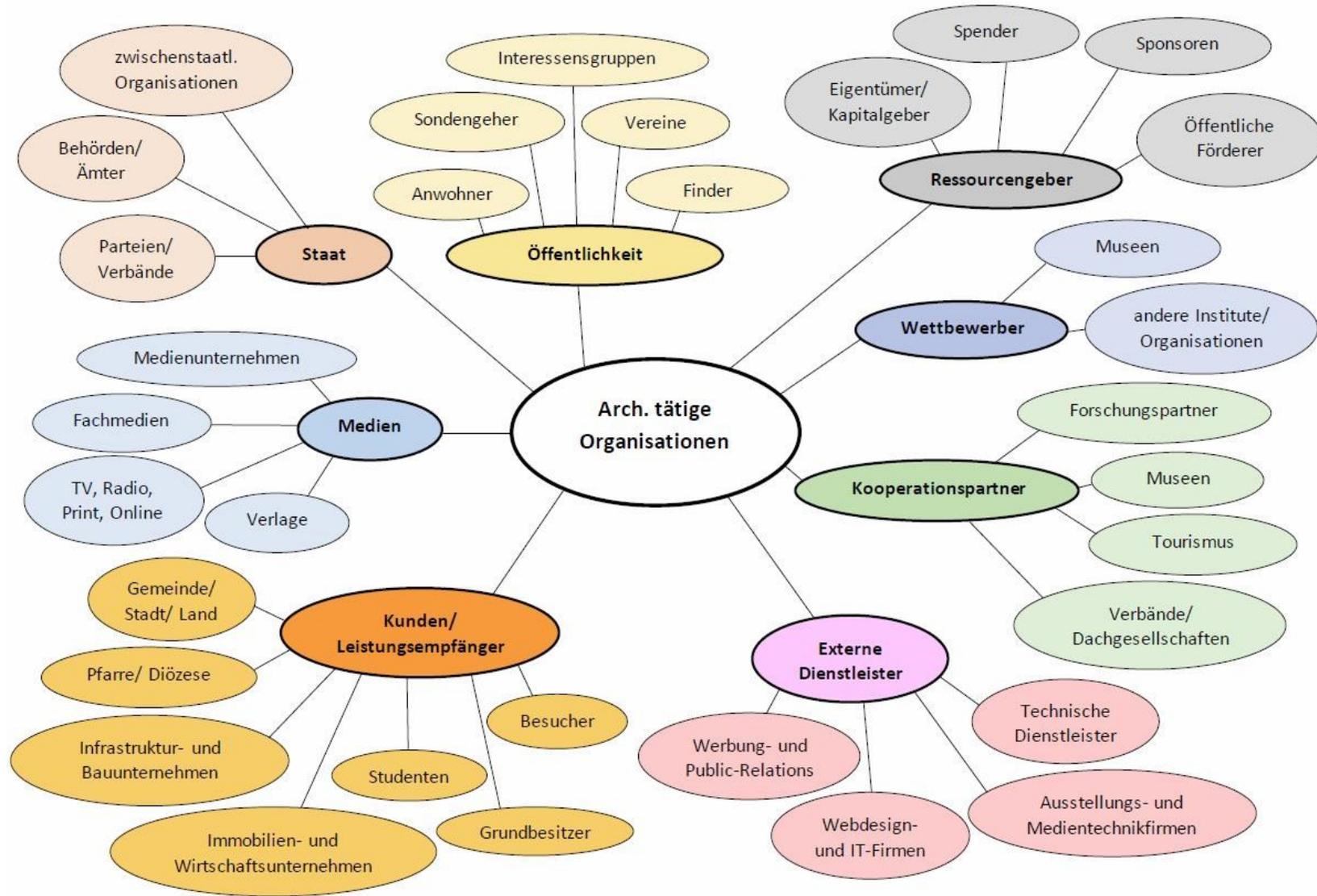
6. Abschlussfragen

Was würden Sie in Ihrer Organisation ändern, um Konflikte vorzubeugen beziehungsweise auf Konflikte angemessen vorbereitet zu sein?

Welche Maßnahmen würden Sie setzen um die Kommunikation zu den Stakeholdern Ihrer Organisation zu verbessern?

Verabschiedung: *„Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview zur Verfügung gestellt haben. Ihre Teilnahme ist ein wichtiger Beitrag für die Untersuchung von Beziehungsnetzwerken im Bereich der Archäologie. Wenn Sie möchten, kann ich ihnen das transkribierte Interview zur Durchsicht zukommen lassen, bevor es ausgewertet wird.“*

14.2 Stakeholder-Map für archäologisch tätige Organisationen in Österreich



14.3 Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit konfliktbehafteten Beziehungen zwischen Organisationen aus dem Bereich der Archäologie und ihren Stakeholdern. Die Ziele der Arbeit sind die relevanten Stakeholder zu identifizieren und die bestehenden Konfliktthemen zu ihnen zu untersuchen. Der theoretische Teil der Arbeit behandelt Public Relations als Subsystem von Organisationen im Sinne der integrierten Managementlehre. Öffentlichkeitsarbeit wird als Schnittstelle zwischen System und Umwelt verstanden. Zentrale Elemente der Managementlehre sind die Systemtheorie, der Stakeholder-Ansatz und das Kommunikationsmanagement von Organisationen. Durch der Systemtheorie wird die Archäologie als ein System von Organisationen betrachtet, dass sich von seiner Umwelt abgrenzt. In dieser Umwelt befinden sich die relevanten Stakeholder der Archäologie mit denen die archäologisch tätigen Organisationen durch Interaktionsthemen in Verbindung stehen. Durch die Handlungen von Organisationen sind Akteure in deren Umwelt betroffen. Werden die Konsequenzen der Handlungen von den Akteuren als Problem wahrgenommen, bilden sich Issues, die sich zu öffentlich ausgetragenen Konflikten entwickeln können, wenn auf das Problem nicht angemessen reagiert wird. Mit diesem Problemfeld beschäftigt sich das Issues- und Konfliktmanagement. Themen mit Konfliktpotenzial soll frühzeitig erkannt werden und es sollen entsprechende Kommunikationsprogramme entworfen werden. Den Abschluss des theoretischen Teils bilden Lösungsstrategien die in der Public Relations angewandt werden, um Konflikte zu behandeln. Diese Kommunikationsaufgaben der Public Relations sind entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, der in Abhängigkeit von den Stakeholdern gesehen wird.

Der erste Teil der empirischen Untersuchung befasst sich mit der Identifikation der Stakeholder mittels Online-Inhaltsanalyse. Die Webseiten der archäologisch tätigen Organisationen werden auf Organisationen und Teilöffentlichkeiten untersucht und in Stakeholder-Kategorien eingeteilt. Das Ergebnis ist eine Übersichtskarte über die Kategorien. Im zweiten Teil werden Interviews mit Archäologinnen und Archäologen durchgeführt. Dabei werden die ExpertInnen nach konfliktbelasteten Beziehungen zu den Stakeholdern ihrer Organisation befragt.

Archäologisch tätige Organisationen beschäftigen sich mit Archäologie und Denkmalschutz. Diese Themen betreffen viele Akteure in ihrer Umwelt. Einerseits durch die praktische Ausübung des Fachgebiets, wie Prospektionen und archäologische Grabungen. Andererseits durch die öffentliche Exponiertheit des Themas Archäologie an sich. Denn die Erforschung des Kulturguts und der Schutz von Denkmälern betrifft die gesamte Bevölkerung. Ebenso wird archäologische Forschung zum Großteil durch die öffentliche Hand finanziert. Diese Schnittstellen zwischen Archäologie und ihrer Umwelt führen zu

vielfältigen Konflikten, die auf unterschiedlichen Issues aufbauen. Vor allem Werte spielen dabei eine wesentliche Rolle. Aber auch strukturelle Bedingungen, wie die Gesetzeslage und die Finanzierung, verursachen in der Archäologie und dem Denkmalschutz viele Konflikte, wenn keine präventiven Maßnahmen getroffen werden. Für den Erfolg einer der archäologisch tätigen Organisationen ist es daher essentiell Issues früh zu erkennen und entsprechende Kommunikationsprogramme zu entwerfen und Konflikte zu vermeiden.