
Integrierte Kommunikation und Polyphonie

Seminar Unternehmenskommunikation
Valeria Meier und Katharina Erdrich
FS12

Gliederung

Integrierte Kommunikation vs. Polyphonie

- Traditionelle Vorstellung von Corporate Communications: Integrierte Kommunikation
- CCO-Perspektive: Polyphonie
- Integrierte Kommunikation vs. Polyphonie

Polyphonie managen

- Begriffserläuterungen
- Möglichkeiten des Management

Traditionelle Vorstellung von Corporate Communications: Integrierte Kommunikation



- Einheit & Ganzheit → Organisation als „single unit“
 - „... to manage all communications *under one banner*“¹
 - „... to organize the organization’s communication activities as *one coherent entity*“²
- Ziel: Entwurf eines beständigen und eindeutigen, widerspruchsfreien Bildes der Organisation
- Vereinheitlichte, gleich bleibende Stimme

¹: Christensen L.T. / Cornelissen J. (2011): Bridging Corporate and Organizational Communication, p. 386

²: Ibid.

Traditionelle Vorstellung von Corporate Communications: Integrierte Kommunikation



→ “By *aligning symbols, messages, procedures, and behaviors*, organizations hope to appear *consistent and coherent* across different audiences and different media”³

³: Christensen L.T. / Cornelissen J. (2011) Bridging Corporate and Organizational Communication, p. 387

Einschränkungen der Integrierten Kommunikation



- One-way communication → sender-biased view
- Interpretationen der Stakeholder ignoriert
- Keine „masters of meaning“!
- Illusion des „all-embracing viewpoint“
- Inflexibilität

Vorläufiges Fazit



- Eine Organisation ist kein einheitlicher Akteur und kann auch nicht als solcher gemanagt und kontrolliert werden
- Es braucht ein gewisses Mass an „hypocrisy“

CCO-Perspektive: Polyphonie



- Organisation bildet sich aus einer Vielzahl von Stimmen heraus und hängt von den verschiedenartigen Stimmen ihrer individuellen Sprecher ab
- Die Polyphonie ist eine essentielle Dimension jeglicher Organisation

CCO-Perspektive: Polyphonie



- Explicitness vs. Tacitness
 - Explicitness does not necessarily promote agreement, commitment and an *esprit de corps*
- Clarity vs. Ambiguity
 - Clarity does not necessarily promote loyalty and consent. In the usual sense of the term, clarity may actually prevent managers from establishing accord with some corporate audiences
- Consistency vs. Hypocrisy
 - Hypocrisy (= inconsistency between words and action) may be a necessary transitional practice that helps organizations experiment and adjust to new situations
- Orchestration vs. Local Articulation
 - Rather than orchestrating the many stories about the organization from one central location, ownership and involvement are created by giving space and possibilities for local articulation
- Central vs. Local
 - Sophisticated corporate communications implies a fine balance between centralized, global and decentralized, local articulations

Fazit



- Ein gewisses Level an „**bodily unity**“ ist notwendig für die heutige Kommunikation (→ Legitimität und Glaubwürdigkeit)
- Nichtsdestoweniger muss der **Wert der Vielfältigkeit** und die **Weisheit von vielen unterschiedlichen Stimmen** anerkannt werden
 - Polyphonie als Kombination von Vielfältigkeit und Einheit innerhalb eines kohärenten Gebildes

Integrierte Kommunikation vs. Polyphonie

Integrierte Kommunikation	Polyphonie
Notion an practice of aligning symbols, messages, procedures and behaviours in order for an organisation to communicate with clarity, consistency and continuity within and across formal organisational boundaries	Organization as emerging from / constituted in a multiplicity of voices Organization as many dialogues occurring simultaneously
Unity, wholeness, totality	Multiple voices, unified diversity
Explicitness, Clarity, Consistency, Orchestration, Central	Tacitness, Ambiguity, Hypocrisy, Local Articulation, Local
Rigidity	Flexibility
Explicit, clear language	Vague language
Identity is antecedently given or residing in individuals	Organization and its identity is constructed
Tightly coupled system: centralization, authority, regulation and control	Decoupled / Loosely coupled: Decentralization

Polyphonie managen

Begriffserklärungen

- LSW: Lebens-, Sprach-, und Wissensformen (Wittgenstein);
Lebenswelt (Seidl)¹
→ die organisations-, unternehmens-,
oder abteilungsinterne Sprache

¹: Kirsch W. /Seidl D. (2009):Unternehmensführung, eine evolutionäre Perspektive

Polyphonie managen

Möglichkeiten des Managements

- Dekonstruktion
- Translation
- Authorship
- Dialog

Polyphonie managen



Dekonstruktion von Organisationskulturen

- Auflösen und hinterfragen der traditionellen Organisationskultur
- Organisationale Denkweise öffnen/freisetzen
- Verschiedene LSW zulassen
- Nicht: Differenzen hinter einer starken Organisationskultur verstecken

Polyphonie managen

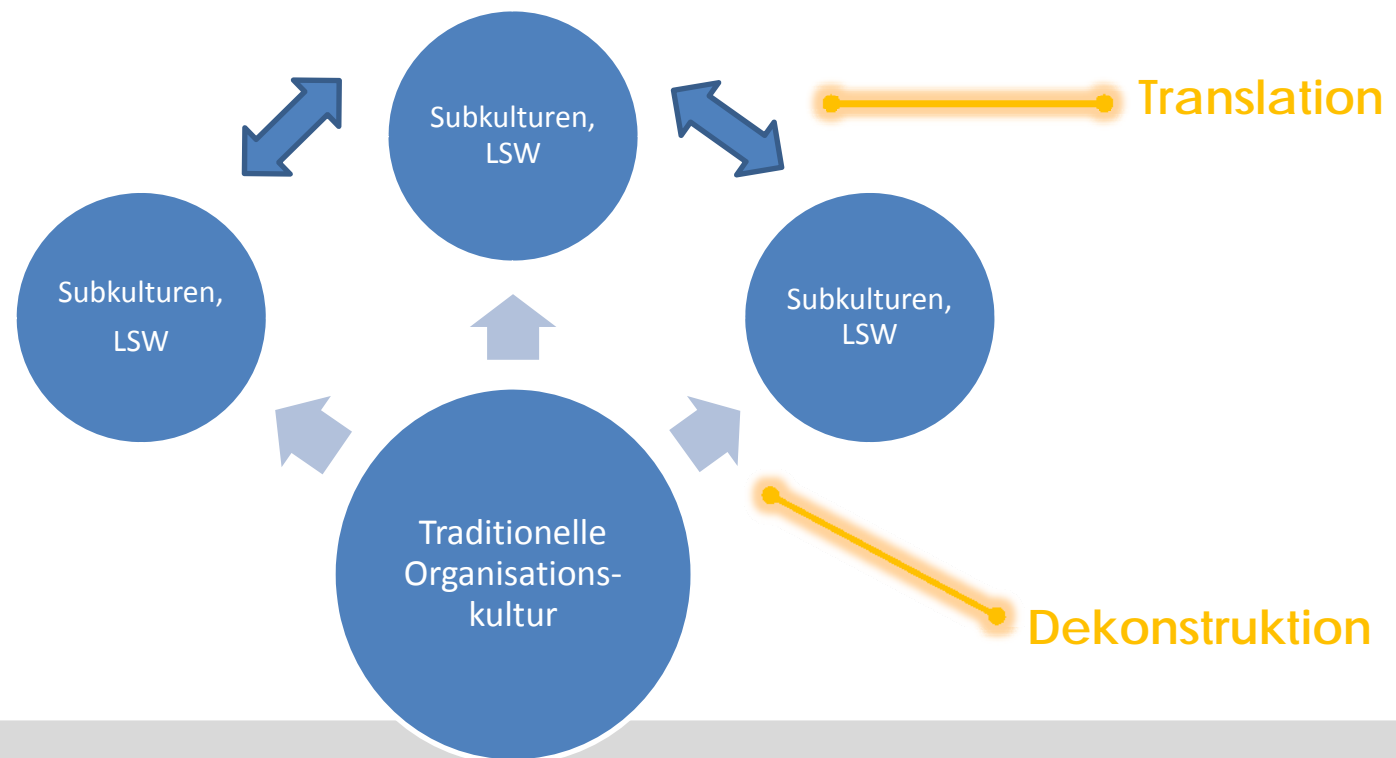


Translation

- Zwischen verschiedenen LSW der Organisation übersetzen und vermitteln
- Unterschiede zwischen LSW beherrschen und verstehen
- Subsysteme müssen trotz Unterschieden gut miteinander arbeiten können
- ABER: Erhalten der Differenz

Polyphonie managen

Dekonstruktion und Translation



Polyphonie managen



Authorship

- Jede Persönlichkeit der Organisation prägt die Organisationskultur auf ihre Weise
- Verschiedene Stimmen werden unterschiedlich dominant wahrgenommen
→ Sollte mit Polyphonie ansatzweise geändert werden
- Alle Stakeholder sollen zumindest im *Dialog* angehört werden

Polyphonie managen



Dialog

- Jeder Mitarbeiter der Organisation hat Ideen
- Diese Ideen sollten vom Management angehört werden
- Vom Management ist Offenheit gegenüber der Ideen, sowie Offenheit gegenüber verschiedenen LSW (auch Randstimmen) gefordert
- Ob die Ideen letztlich umgesetzt werden, entscheidet das Management

Habt ihr Fragen?



Diskussion



1. Wie würdet ihr euch eine praktische Umsetzung der Dekonstruktion vorstellen?
2. Was würdet ihr in folgendem Ausschnitt einer Rede verändern, um diese für das gesamte Unternehmen verständlich zu machen?

Diskussion



Deutsche Bank, Josef Ackermann, Jahrespressekonferenz,
2.2.2012

Meine Damen und Herren,

das Ergebnis des Jahres 2011 hat die Stärke unseres Geschäftsmodells mit seiner diversifizierten und risikoärmeren Geschäftsstruktur und verlässlichen Ertragskraft erwiesen. Dies verschafft uns hervorragende Erfolgchancen für die neue Welt nach der Finanzkrise. Darüber hinaus hat sich die Deutsche Bank im vergangenen Jahr auch im Hinblick auf die in volatilen Märkten entscheidenden Erfolgsfaktoren Kapital, Liquidität und

Refinanzierungsstruktur für die Zukunft noch besser aufgestellt. Wir sind mit Kapital komfortabel ausgestattet. Unsere Tier-1-Kernkapitalquote hat sich von 8,7 Prozent im Laufe des Jahres 2011 auf 9,5 Prozent deutlich weiter erhöht. Die Tier-1-Kapitalquote liegt bei fast 13 Prozent. Wir erfüllen damit die Vorgaben der EBA und Basel 2.5 und sind auch auf die Basel III-Vorschriften gut vorbereitet.

Literatur

- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). The organisation of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 423-452.
- Christensen, L. T. & Morsing, M. & Cheney, G. (2008a). The scope of integrated communications: Apprehending an expanding body. In: Christensen, L. T. & Morsing, M. & Cheney, G. (Eds.). *Corporate communications. Convention, complexity, and critique*, (pp. 34-57). London: Sage.
- Christensen, L. T. & Morsing, M. & Cheney, G. (2008b). Corporate communication as polyphony: A body with multiple voices. In: Christensen, L. T. & Morsing, M. & Cheney, G. (Eds.). *Corporate communications. Convention, complexity, and critique*, (pp. 192-217). London: Sage.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15–22.
- Kornberger, M., Clegg, S. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 3-30.
- Sullivan, P. & McCarthy, J. (2008). Managing the polyphonic sounds of organizational truths. *Organization Studies*, 29(4), 525-542.