

HNU Working Paper

Nr. 47

Franziska Reith
Wilke Hammerschmidt

**Unternehmenskommunikation im digitalen Wandel
in der Region Bayerisch-Schwaben**

Eine Bestandsaufnahme mittelständischer Unternehmen

Corporate communication in digital change in the Bavarian Swabia region

03 / 2021

Abstrakt

Die Rolle der Unternehmenskommunikation hat sich grundlegend verändert: Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst alle strategischen, taktischen und operativen Aufgaben und verändert die Rollen- und Verantwortungsverständnisse von Kommunikation. Die Untersuchung zeigt, vor welchem ganzheitlichen Wandel Organisationen in Bayerisch-Schwaben stehen. Die Forschung weist große Lücken auf, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung der Unternehmenskommunikation im Mittelstand auf regionaler Ebene. Das vorliegende Working Paper beleuchtet Ergebnisse aus 15 dokumentierten Gesprächen mit Unternehmern, Kommunikatoren sowie freien Experten in der Region Bayerisch-Schwaben. Sie betonen die Bedeutung und das wertschöpfende Potenzial einer aktiven Kommunikation und skizzieren für Organisationen den Weg in eine digitale Kommunikationsstrategie.

Freie Schlagwörter:

Unternehmenskommunikation, Digitaler Wandel, Region Bayerisch-Schwaben, Mittelstand

Abstract

The role of corporate communication has changed fundamentally: The progressive digitisation influences all strategic, tactical and operational tasks of communication and changes the understanding of roles and responsibilities of corporate communication. The cross-sector study shows the holistic change that organisations face in Bavarian Swabia. The research has large gaps with regard to examining the development of corporate communication in the digital transformation of small and medium-sized companies at the regional level.

This working paper highlights the results of 15 documented discussions with entrepreneurs, communicators and freelance experts in the Bavarian Swabia region. They highlight the importance and the value-adding potential of active communication and outline how organisations approach and achieve the path to a digital communication strategy.

Keywords:

Corporate communication, digital change, Bavarian Swabia region, medium-sized businesses

JEL-Klassifikation:
L20 , M30

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung und Relevanzbegründung</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Definition und Begriffserklärung</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Leitfragen</i>	<i>3</i>
2. Ein Blick auf Bayerisch-Schwaben – Eine Region im Wandel und Potentialfelder der Unternehmenskommunikation.....	6
3. Methodik.....	8
3.1 <i>Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethode</i>	<i>8</i>
3.2 <i>Konzeption der Studie und Auswahl der Experten.....</i>	<i>10</i>
3.3 <i>Kategoriensystem, Codebuch und Leitfäden</i>	<i>14</i>
4. Bestandsaufnahme der Unternehmenskommunikation – eine Ergebniszusammenfassung.....	17
5. Schlussbetrachtung und kritische Würdigung	28
6. Literaturverzeichnis	31
7. Anhang	33
<i>Interviewnummer P01 Interviewpartner: WU1 16.08.2019</i>	<i>33</i>
<i>Interviewnummer P02 Interviewpartner: FE1 20.08.2019.....</i>	<i>34</i>
<i>Interviewnummer P03 Interviewpartner: FE2 28.08.2019.....</i>	<i>36</i>
<i>Interviewnummer P04 Interviewpartner: WU2 30.08.2019</i>	<i>37</i>
<i>Interviewnummer I01 Interviewpartner: FE3 02.09.2019.....</i>	<i>38</i>
<i>Interviewnummer I02 Interviewpartner: FE4 03.09.2019.....</i>	<i>39</i>
<i>Interviewnummer I03 Interviewpartner: FE5 05.09.2019.....</i>	<i>40</i>
<i>Interviewnummer I04 Interviewpartner: WU3 11.09.2019</i>	<i>42</i>
<i>Interviewnummer I05 Interviewpartner: WU4 11.09.2019</i>	<i>43</i>
<i>Interviewnummer I06 Interviewpartner: WU5 12.09.2019</i>	<i>44</i>
<i>Interviewnummer I07 Interviewpartner: WU6 12.09.2019</i>	<i>45</i>
<i>Interviewnummer I09 Interviewpartner: WU8 16.09.2019</i>	<i>46</i>
<i>Interviewnummer I10 Interviewpartner: FE6 16.09.2019.....</i>	<i>46</i>
<i>Interviewnummer I11 Interviewpartner: WU9 16.09.2019</i>	<i>47</i>
<i>Interviewnummer I12 Interviewpartner: WU10 10.10.2019</i>	<i>48</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturelle Vorgehensweise des Untersuchungsgegenstands.....	13
Abbildung 2: Schematische Darstellung des Kategoriensystems	14
Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung aktive Kommunikation mit internen Stakeholdern [n=13, m=74]	19
Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung aktive Kommunikation mit externen Stakeholdern [n=13, m=134]	20
Abbildung 5: Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen nach Häufigkeit, Kategorie Wirtschaftsunternehmen und Freie Experten [n=15, m=75].....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Auswahl der Experten	11
---	----

Abkürzungsverzeichnis

Ausg.	Ausgabe
bzw.	beziehungsweise
CR	<i>hier definiert:</i> Codierregeln
ebd.	ebenda
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FE	<i>hier definierte Kategorie:</i> Freie Experten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie
	Kommanditgesellschaft
Hrsg.	Herausgeber
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IHK	Industrie- und Handelskammer
PR	Public Relations
S.	Seite
UK	Unternehmenskommunikation
USA	United States of America, Vereinigte Staaten von Amerika
Vgl.	Vergleich
WU	<i>hier definierte Kategorie:</i> Wirtschaftsunternehmen
z. B.	Zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanzbegründung

Unternehmenskommunikation dient der Positionierung und Legitimation unternehmerischen, wirtschaftlichen und öffentlich politischen Handelns. Organisationen treten in Dialoge mit ihren Stakeholdern – beispielsweise der Öffentlichkeit, Politikern¹, Investoren, Medien, Kunden und den Mitarbeitern. Hinter all diesen Prozessen und Entscheidungen stehen Menschen, die Verantwortung für strategische Kommunikation übernehmen – von der systematischen Bewertung von öffentlichen Meinungsbildungen, der Beratung von Entscheidungsträgern bei der Kommunikation bis hin zur Steuerung von unternehmensinternen und -externen Publikationen sowie der klassischen Zusammenarbeit mit Multiplikatoren.

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, sich dem rasanten Wandel anzupassen – mehr noch: sogar selbst Veränderungen zu erzielen.² Durch die zunehmende digitale Vernetzung und die steigende Individualisierung ist eine Fragmentierung von Öffentlichkeiten hin zu Netzwerken aus Partikularinteressen zu beobachten³. Die spürbare Beschleunigung und Lockerung kommunikativer Beziehungen lässt Entscheidungsträger über die Bedeutung von Unternehmenskommunikation neu nachdenken.

Die fortschreitende Digitalisierung verändert grundsätzlich die Themen und Aufgaben der Kommunikation. Über die letzten Jahrzehnte hat sich die strategische Kommunikation zu einer zentralen Managementfunktion entwickelt. Neue Medienformen machen Kommunikation transparenter und führen zugleich zu zunehmenden Unsicherheiten – auch im Management: Jede Art von Verhalten kann innerhalb Minuten viral gehen. Das täglich wachsende Informationsvolumen bedeutet Komplexität und steigert die Problematik, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, Daten zu interpretieren und Handlungsfolgen abzuschätzen. Kommunikation dient heute nicht mehr nur der Informations-, Botschaften- und Strategievermittlung – sie ist längst Teil der Unternehmensstrategie geworden⁴.

Diese Entwicklungen werfen Fragen auf, wie Führungskräfte Unternehmen in der Region Bayerisch-Schwaben führen und wie diese Herausforderungen in ihren Organisationen und in der mediatisierten Öffentlichkeit kommuniziert und aufgenommen werden. Bayerisch-Schwaben hat sich über die letzten Jahrzehnte als erfolgreicher Wirtschaftsstandort etabliert, dem es gelungen ist, in seiner überwiegend ländlichen Struktur und als starker Produktionsstandort eine hohe Wettbewerbsfähigkeit national und international zu beweisen⁵.

¹ In dem folgenden Working Paper wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen jedes Geschlechts.

² Vgl. Mast, C. (2019), S. XIII.

³ Vgl. Bentele, G./Nothhaft, H. (2010), S. 111-113.

⁴ Vgl. Tench, R. et al. (2017), S. 120f.

⁵ Vgl. Industrie- und Handelskammer Schwaben (2015), S. 2.

1.2 Definition und Begriffserklärung

Kommunikation innerhalb Organisationen und Unternehmen dient heute nicht mehr nur der Informations- und Strategievermittlung. Professionelle Kommunikation hat längst den Einzug in die Unternehmen erreicht und steigt in ihrem Wert für wirtschaftlich agierende Unternehmen und den mitwirkenden Akteuren zügig an.

Nach Mast haben *Organisationen* „eine Identität, verfolgen Werte und bilden eine Kultur aus“⁶, in der festgehalten wird, wie sie sich selbst sehen und welche Ziele, Normen und Regeln verfolgt sowie welche Verhaltensmuster erwartet und gelebt werden. Diese Merkmale entwickeln sich in langen Entscheidungsprozessen, sind das Ergebnis von Kommunikationsprozessen und beeinflussen nachfolgende Kommunikationsmuster.⁷

Auf dem Gebiet der Organisationskommunikation und speziell im Sinne der Unternehmenskommunikation sind zahlreiche Begriffe und Definitionen entstanden. Nach Zerfaß bezeichnet die *Unternehmenskommunikation* sämtliche Kommunikationsprozesse in und von erwerbswirtschaftlichen Organisationen⁸. Diese Prozesse tragen auf unterschiedliche Weise dazu bei, dass „potentiell divergierende Handlungen im Organisationsfeld, in der ökonomischen Sphäre und in den gesellschaftspolitischen Handlungsarenen miteinander abgestimmt werden“⁹.

Unter *Kommunikation* ist nach Bruhn die „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“¹⁰ zu verstehen. Hierbei reiche jedoch nicht aus, einzelne ad hoc Kommunikationsmaßnahmen zu planen und einzusetzen. Vielmehr erfordere eine erfolgreiche Kommunikation eine systematische und längerfristig ausgerichtete Kommunikationsplanung, „die sich den jeweiligen kommunikationspolitischen Herausforderungen widmet und diese zu überwinden versucht“¹¹.

Unter *Kommunikationsmanagement* werden „die Möglichkeiten und Grenzen verstanden, Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und -abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen oder mitgestalten“¹².

Die Unternehmenskommunikation unterstützt den gesamten Managementprozess, der auf die Leistungserstellung des Unternehmens ausgelegt ist. Dabei wird die Unternehmenskommunikation selbst zu einem Managementprozess zur Erreichung sozialen und symbolischen Kapitals.

⁶ Mast, C. (2019), S. 3.

⁷ Vgl. ebd.

⁸ Vgl. Zerfaß, A. (2010), S. 20f.

⁹ Ebd.

¹⁰ Bruhn, M. (2014), S. 3.

¹¹ Ebd., S. 2.

¹² Mast, C. (2019), S. 12.

1.3 Leitfragen

Mit zahlreichen klassischen Standardwerken und inhaltlich übergreifenden Schnittstellen im Rahmen der digitalen Transformation ist die Forschung zur Unternehmenskommunikation sehr umfassend. Aus der Praxis liegt ebenfalls eine Vielzahl an nationalen und internationalen quantitativen und qualitativen Untersuchungen vor¹³. Die Forschung über Unternehmenskommunikation auf regionaler Ebene weist jedoch große Lücken auf. Es fehlen Studien und Untersuchungen, die die Impulse von großen internationalen Studien aufgreifen, die Inhalte bedarfsorientiert herunterbrechen und in Bedeutung für eine jeweilige Region setzen.

Es werden vier Leitfragen herausgearbeitet, die in der nachfolgenden Untersuchung beantwortet werden sollen. Diese Leitfragen orientieren sich an intersubjektiv überprüfbaren Feststellungen, die den Forschungsgegenstand in konkrete überprüfbare Untersuchungsschritte zerlegen und einen vermuteten Zusammenhang überprüfen.

Leitfrage 1: Sehen die befragten Experten in Wirtschaftsunternehmen einen Fokus auf zielgruppenspezifischer Ansprache an unterschiedliche Stakeholder anstelle einer einheitlichen Kommunikation und Informationsweitergabe?

Im Kern jeder Organisation finden sich prinzipiell die gleichen internen und externen Stakeholder wieder. Nur die Zusammensetzung, Zielgruppenkonstellation und Priorisierung kann sich von Organisation zu Organisation im Detail unterscheiden. Jede Stakeholdergruppe hat verschiedene Informationsbedürfnisse und kann über unterschiedliche Kommunikationskanäle erreicht werden. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen, Bedürfnisse, Ängste und Wünsche, die eine zielgruppenspezifische Planung, Informationsvermittlung und Ansprache erfordern. Basierend auf eigenen Überlegungen und Vorerfahrungen ist die Annahme aufzustellen, dass trotz dieser Erkenntnisse im unternehmerischen Alltag wenig bis keine zielgruppenspezifische Ansprache an unterschiedliche Stakeholder stattfindet. Es ist anzunehmen, dass die Verantwortlichen aufgrund fehlender Erfahrung oder einem Mangel an notwendigen Personal- und Zeitressourcen nicht zielgruppenspezifisch kommunizieren: Der Fokus liegt eher auf einer einheitlichen Kommunikation und Informationsweitergabe. Botschaften werden nicht zielgruppenspezifisch aufbereitet und verbreitet.

Leitfrage 2: Wie bewerten die befragten Experten die Veränderung der heutigen Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen in den nächsten fünf Jahren?

Die Leitfrage beruht auf der Annahme, dass es in der Praxis große Unterschiede in der Wahrnehmung der Rollenbilder von Kommunikatoren gibt. Bereits in den 1980er Jahren

¹³ Beispielsweise die weltweit größte komparative Studie *European Communication Monitor (ECM)* zur strategischen Kommunikation mit Erkenntnissen aus Entwicklungstrends. Vgl. Zerfaß, A. et al. (2020).

fanden in den USA erste Untersuchungen über Rollen von Kommunikatoren statt. Dozier beschrieb vier Rollen, die sich in zwei übergeordnete (PR-Manager und PR-Techniker) und zwei untergeordnete Rollen (Media-Relations-Rolle und Communication-Liaison-Rolle) unterscheiden¹⁴. Eine aktuellere Untersuchung im Jahr 2010 identifizierte fünf Rollenbilder: Die Kommunikationsstrategen, die Public-Affairs-Verantwortlichen, die Internen Kommunikatoren, die Investor-Relations-Verantwortlichen und die Markenkommunikatoren¹⁵. In einem empirischen Vergleich aus dem Jahr 2013 wurden sechs Rollenzuschreibungen für Kommunikationsverantwortliche untersucht: Der Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit, der Sprecher, der Interessenvertreter, der Aufklärer, der Berater der Geschäftsführung und der Journalist im Unternehmen¹⁶. Der Blick in die Literatur offenbart, dass sich Rollenbilder widerspiegeln, die tendenziell strategisch oder operativ angeordnet sind. In Reflexion der letzten Jahrzehnte haben sich diese im Kern nicht einschlägig verändert. Es ist anzunehmen, dass sich die heutigen Rollenbilder somit auch in den nächsten fünf Jahren trotz des digitalen Wandels nicht verändern werden.

Leitfrage 3: In allgemeingültiger Annahme, dass der digitale Wandel großen Einfluss auf das Kommunikationsverhalten im Mittelstand nimmt: Sehen die befragten Experten eine ansteigende Bedeutung und Relevanz in der persönlichen Kommunikation?

Die schnelllebige, komplexe und digitale Welt führt nicht nur dazu, dass Unternehmen schneller, flexibler und agiler arbeiten (müssen) – die Grenzen dazu verschwimmen auch immer mehr. Mitarbeiter arbeiten über digitale Kommunikationsräume unabhängig von Ort und Zeit. Algorithmen verarbeiten große Datenmengen, um dann Informationen bereitzustellen, was den Menschen – wie sie meinen – nutzt und gefällt. Die digitale Transformation, die die Arbeitswelt in hoher Veränderungsgeschwindigkeit überflutet, setzt der Kommunikation ein neues Gesicht auf. Dennoch: Studien zeigen, dass ein Arbeitsalltag ohne persönliches Gespräch nach wie vor undenkbar ist – die absolute Mehrheit hält das persönliche Gespräch sogar für deutlich produktiver als den digitalen Austausch¹⁷. Studienergebnisse zeigen, dass sich die zunehmend digitale Kommunikation in Unternehmen als Effektivitäts- und Innovationskiller entpuppt¹⁸.

Daraus resultiert die Leitfrage, dass trotz und gerade wegen der Folgen des digitalen Wandels die persönliche Kommunikation zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Die wahren kommunikativen Erfolge – intakte Mitarbeiterbeziehungen, langfristige Kunden- und Geschäftsbeziehungen oder Vertragsabschlüsse – sind von Menschenkenntnis, Zwischenmensch-

¹⁴ Vgl. Dozier, D. (1984).

¹⁵ Vgl. Beurer-Züllig, B. et al. (2010), S. 146-153.

¹⁶ Vgl. Zerfaß, A. et al. (2013), S. 17.

¹⁷ Vgl. Kantar EMNID (2017), S. 7-9.

¹⁸ Vgl. Ernst & Young GmbH (2017), zitiert nach Presseportal (2017).

lichem und Einfühlungsvermögen geprägt. Vor diesem Hintergrund führen letztlich nicht digitalisierte Kommunikationsformen, sondern die direkte persönliche Kommunikation in digitalisierten Zeiten zum Erfolg.

Leitfrage 4: Wird die Unternehmenskommunikation in der gelebten Praxis der befragten Experten als strategische Größe wahrgenommen und ist sie aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert?

Kommunikationsmanager sind wichtige Schlüsselfiguren. Je intensiver die Kommunikation auf Geschäftsführungsebene als zentrales Instrument des Managements einbezogen wird, desto größer ist der Einfluss seitens der Kommunikatoren und umso besser funktioniert das kommunikative Zusammenspiel der internen und externen Stakeholder. Bisweilen bleiben Kommunikationsanliegen in bedeutenden Situationen ungehört und finden kein oder nicht ausreichend Gehör auf der Führungsebene. Ableitend aus diesen Gedankengängen ist anzunehmen, dass Kommunikation noch nicht aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung als strategische Größe verankert ist. Dies bestätigen auch Bentele et. al. in ihrer Studie Kommunikationsmanagement 2018.¹⁹

¹⁹ Vgl. Bentele et al. (2018), S. 23.

2. Ein Blick auf Bayerisch-Schwaben – Eine Region im Wandel und Potentialfelder der Unternehmenskommunikation

Bayerisch-Schwaben hat sich über die letzten Jahrzehnte als erfolgreicher Wirtschaftsstandort etabliert, dem es gelungen ist, in seiner überwiegend ländlichen Struktur und als starker Produktionsstandort eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zu beweisen²⁰. Aufgrund der seit Jahrhunderten bestehenden Textilindustrie und des seit dem 19. Jahrhundert immer wichtiger werdenden Maschinenbaus war Schwaben in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sowohl Agrar- als auch Industrieland. Trotz der über die Jahrzehnte insgesamt positiven Entwicklungen der Region sah sich die Wirtschaft von Bayerisch-Schwaben von größeren Städten wie München vernachlässigt, was sich bis heute bemerkbar macht²¹. Über Jahrhunderte haben sich aus gewachsenen historischen Strukturen politische und wirtschaftliche Räume entwickelt, welche aus vielen eigenständigen Teilräumen bestehen und zusammenarbeiten müssen, um als Wirtschaftsstandort weiterhin überregional erfolgreich zu sein²².

Ein Blick auf die Wirtschaftskraft zeigt: Über 1,8 Millionen Menschen leben in Schwaben auf dem flächenmäßig drittgrößten Regierungsbezirk Bayerns. Bayerisch-Schwaben gehört zu den wachsenden Regionen in Deutschland, was nicht zuletzt auf die Zuwanderung aus anderen deutschen Regionen und dem Ausland zurückzuführen ist.²³ Das produzierende Gewerbe ist der Motor der schwäbischen Wirtschaft und ist der stärkste Wirtschaftszweig mit Leitbranchen wie Metallverarbeitung, Maschinenbau, Ernährungsgewerbe sowie Papier, Druck und Verlagswesen²⁴. Dabei sind der Maschinenbau und die Metallindustrie die wichtigsten Arbeitgeber. Knapp ein Viertel des verarbeitenden Gewerbes ist im Maschinenbau tätig.²⁵ Nach wie vor dominiert der Mittelstand in Bayerisch-Schwaben – getragen von vielen Familienunternehmen. Neben der diversifizierten Branchenstruktur und der hohen Produktionsorientierung bildet sich ein großes wirtschaftliches Potenzial.²⁶ Für die Region spielen diese mittelständischen Unternehmen eine bedeutende Rolle: Sie sind Arbeitgeber, Akteure der Wirtschaft in politischen Spielfeldern, Mitwirkende in der Öffentlichkeit und den Medien und sind Mitglied der Gesellschaft.

Eine der größten Herausforderungen für den Mittelstand in der Region liegt in der rasanten technologischen Entwicklung, welche sehr von der Qualität der qualifizierten Fachkräfte abhängt, sowie in der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen.

²⁰ Vgl. Industrie- und Handelskammer Schwaben (2015), S. 2.

²¹ Vgl. Krauss, M. (2018), S. 20-22.

²² Vgl. ebd., S. 41.

²³ Vgl. IHK Schwaben (2018), S. 3f.

²⁴ Vgl. ebd., S. 11.

²⁵ Vgl. ebd., S. 15.

²⁶ Vgl. Krauss, M. (2018), S. 70.

Daraus lassen sich konkrete Handlungsfelder ableiten, die Potentialfelder für die Unternehmenskommunikation aufdecken. Diese Handlungsfelder wirken auf einer regionalen und unternehmerischen Ebene, die auch auf diesen Ebenen differenziert zu betrachten sind:

Auf regionaler Ebene muss das Selbstverständnis der Region als wirtschaftlich wachsender Produktionsstandort mit hoher Diversität und starkem Mittelstand weiter hervorgehoben werden und sich dabei in einer überregionalen Zusammenarbeit klar positionieren. Es stehen Themen im Vordergrund, die kommunikativ durch Regionalmarketing und Standortmarketing angetrieben und begleitet werden müssen. Dennoch muss auch die Unternehmenskommunikation aktiver als Bindeglied zwischen internen und externen Stakeholdern einbezogen werden und sich ein Bewusstsein und Gehör in Unternehmen erarbeiten. Entscheidend für die Förderung einer innovationsorientierten Entwicklung in der Region ist die Stärkung der wirtschaftlichen Position durch eine bessere Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft.

Auf unternehmerischer Ebene ist ein Potentialfeld die Fachkräftesicherung. Die Unternehmenskommunikation nimmt Einfluss auf die Wahrnehmung und die Reputation eines Unternehmens und stärkt regional die Arbeitgeberpositionierung. Zum anderen leistet sie einen großen Beitrag dazu, Fachkräfte innerhalb eines Unternehmens zu motivieren und langfristig zu halten. Ein großes Potentialfeld ist neben dem ökonomischen Kapital das „soziale Kapital“. Enge lokale Beziehungsgeflechte entstehen, die oftmals in beruflichen und privaten Netzwerken miteinander verschwimmen. Mitarbeiter in einem regional verankerten Unternehmen kennen sich aus Schulzeit, Gemeinden, gemeinsamen Aktivitäten oder ehrenamtlichen Engagements. Mitarbeiter sehen sich häufig als festen Bestandteil eines Unternehmens, mit dem sie sich auch nach ihrem Arbeitsleben im Ruhestand verbunden fühlen.²⁷

Die Internationalität und Dynamik heutigen Wirtschaftens verkomplizieren die Prozesse in und von Unternehmen. Selbst mittelständische Unternehmen finden sich in Aktivitäten über verschiedene Landeskulturen und Sprachen wieder und bauen – wenn auch zum Teil nicht bewusst – junge, fragile und teilweise flüchtige Sozialbeziehungen in ihrem Umfeld auf.²⁸

Für Bayerisch-Schwaben ist es relevant zu verstehen, dass aus neuen Rahmenbedingungen Zielgruppen und wichtige Stakeholder entstehen können, mit deren Zielsetzungen und Interessen sich Entscheidungsträger auseinandersetzen müssen. Die zunehmende Digitalisierung von Kommunikationsprozessen steigert die Relevanz der internen Kommunikation.

Die digitalen Vernetzungsmöglichkeiten nehmen starken Einfluss auf die Unternehmensstruktur und das Wissens- und Arbeitsmanagement. Unterschiedliche Impulse und Einflussfaktoren haben zur Folge, dass damit auch die Anforderungen an die Kommunikation gestiegen sind als Ergebnis einer stärkeren Einbeziehung der Makroumwelt von Unternehmen.

²⁷ Vgl. Krauss, M. (2018), S. 72f.

²⁸ Vgl. Voß, A./Röttger, U. (2014), S. 1144.

3. Methodik

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise zur Datenerhebung, Datenanalyse und Datenauswertung vorgestellt und begründet, welcher Forschungsansatz für die Beantwortung der Leitfragen im Kontext des theoretischen Analyserahmens geeignet ist.

3.1 Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethode

Im Rahmen der Datenerhebung werden qualitative Experteninterviews geführt. Die Befragung hat als Datenerhebungsmethode das Ziel, gesellschaftlich relevante Aussagen über Merkmalsträger zu machen. Dabei sind Merkmalsträger Personen, die nicht in ihrer ganzen Komplexität, sondern eben nur als Repräsentant oder Träger bestimmter relevanter Aspekte für die Forschung interessant sind.²⁹ In der Empirischen Sozialforschung ist die Befragung noch immer die am häufigsten verwendete Datenerhebungsmethode.

Die Befragung – das persönlich-mündliche, schriftliche und telefonische Interview – ist ein formalisiertes Verfahren, mit dem Informationen über sozialwissenschaftliche Sachverhalte erhoben werden können.³⁰ Als systematisch gesteuerte Kommunikation zwischen Interviewern und Interviewten beruht diese Erhebungsmethode auf folgenden Merkmalen: Sie ist planmäßig, da sie ein wissenschaftliches Ziel verfolgt; einseitig und asymmetrisch, da die Befragung letztlich nur durch den Interviewer gelenkt wird; künstlich, da sie nicht auf natürliche Weise aus dem Alltag heraus zustande kommt und bleibt in der Regel folgenlos, wenn keine Nachforschungen folgen.³¹ Das Hauptmerkmal qualitativer Interviews ist es, den Befragten so viel offenen Freiraum wie möglich zu geben. Dadurch können sie „ohne fremdgesteuerte Strukturierungsleistungen und theoretische Vorannahmen – die von außen an sie herangetragen werden – ihre subjektiven Relevanzsysteme, Deutungen und Sichtweisen verbalisieren“³². Das qualitative Experteninterview stellt keine eigene Interviewform dar, da es „eine anwendungsfeldbezogene Variante von Leitfadeninterviews ist“³³.

Das Spezifische dieses Interviewtypus ist die Zielgruppe: Es werden Personen befragt, die als Experten und Repräsentanten für Sichtweisen, Erfahrungen und Wissen eines bestimmten Fachgebiets gelten. Qualitative Experteninterviews können weniger als Interviews, sondern vielmehr als Fachgespräche und Tiefeninterviews eingeordnet werden.³⁴ Um den Befragten das monologische Rederecht zu überlassen, folgt dieses Working Paper der Leitformel nach Helfferich: ‚*So viel Offenheit wie möglich, so viel Strukturierung wie nötig*‘.³⁵

²⁹ Vgl. Brosius, H.-B. et al. (2016), S. 84.

³⁰ Vgl. Kromrey, H. (2009), S. 336-338.

³¹ Vgl. Häder, M. (2015), S. 190.

³² Kruse, J. (2014), S. 150.

³³ Ebd., S. 168.

³⁴ Vgl. ebd., S. 168f.

³⁵ Vgl. Helfferich (2009), S. 169.

Nachdem in der Datenerhebung die verbalen Daten transkribiert werden, beginnt der Prozess der Datenauswertung. Dabei wird die qualitative Inhaltsanalyse als Datenauswertungsmethode gewählt. In der Forschungsliteratur gibt es eine Vielzahl an Ansätzen zur Analyse von qualitativen Interview- und Textdaten³⁶. Die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse begründet sich auch darin, dass insbesondere bei Untersuchungen von individuellen und organisationalen Handlungs- und Deutungsmustern eine qualitative Inhaltsanalyse sich als besonders qualitativ tiefgründig erweist.

Zunächst gilt es die Unübersichtlichkeit der Fülle an Rohdaten zu strukturieren, um über diesen Weg relevante Daten zu filtern und inhaltsanalytisch zu extrahieren. Aus den jeweiligen Transkripten werden Informationen entnommen, welche über eine nachfolgende Codierung ausgewertet werden. Dieses Vorgehen folgt einem festgelegten und regelgeleiteten Analyseraster, das auf theoretischen Vorüberlegungen und Zwischenerkenntnissen basiert.³⁷ Die daraus generierten Extraktionsergebnisse enthalten alle relevanten Informationen der zu beantwortenden Leitfragen. Dieses strukturierte Vorgehen ermöglicht eine Reduzierung der Datenfülle und eine Konzentration auf relevante Informationen.³⁸

Dieses Working Paper folgt in den Grundzügen dem qualitativen Ansatz nach Mayring und verwendet eine Kategorienbildung auf Grundlage des Textmaterials. Dabei liegt der Hauptbestandteil der inhaltsanalytischen Arbeit in der Anwendung eines Kategoriensystems auf das zu untersuchende Material.³⁹ Die Kategorien entstehen aus der Theorie und den vorab definierten Hypothesen. Die Kategorien liegen in einer festen Struktur und dienen der Zusammenfassung und Charakterisierung des Datenmaterials.⁴⁰ Durch das Kategorienschema werden Indikatoren gebildet, theoretische Konstrukte operationalisiert und in Bezug auf die Hypothesen und die dahinterliegenden Theorien interpretiert. Folglich sind die Kategorien die exakte Definition dessen, was erhoben und analysiert werden soll⁴¹.

Das sogenannte Codebuch als systematisches Regelwerk ist das Kernstück der Inhaltsanalyse und legt den Forschern eine Handlungsanleitung der zu analysierenden Inhalte vor⁴². Ziel ist die Gewährleistung der Intersubjektivität, der größtmöglichen Reliabilität und Validität. Das Codebuch enthält als wichtigstes Handwerkszeug allgemeine Hinweise, Hintergrundinformationen, operationale Definitionen sowie Codieranweisungen und -regeln.⁴³ Die Codierregeln müssen eindeutig definiert werden, damit die Codierer möglichst in allen Eventualitäten regelbasierte und intersubjektiv nachvollziehbare Entscheidungen treffen können.

³⁶ Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2010), S. 43.

³⁷ Vgl. ebd., S. 46.

³⁸ Vgl. ebd., S. 200f.

³⁹ Vgl. Mayring, P. (2015), S. 20f.

⁴⁰ Vgl. Lüdders, L. (2017), S. 105.

⁴¹ Vgl. Brosius, H.-B. et al. (2016), S. 153.

⁴² Vgl. Rössler, P. (2017), S. 23.

⁴³ Vgl. Brosius, H.-B. et al. (2016), S. 157f.

3.2 Konzeption der Studie und Auswahl der Experten

Die empirische Untersuchung der Experteninterviews unterteilt sich in zwei Kategorien.

Die erste Kategorie *Wirtschaftsunternehmen (WU)* beinhaltet Experten, die einem klassischen Wirtschaftsunternehmen zuzuordnen sind. Die zweite Kategorie *Freie Experten (FE)* beinhaltet Experten, welche nicht einem Wirtschaftsunternehmen zuzuordnen sind. Beispiele sind hier Stimmen aus der Politik, der Beratung, aus Wirtschafts- oder Arbeitnehmervertretungen, öffentlichen Bereichen oder weiteren Netzwerken.

Die Konzeption der Experteninterviews sieht vor, dass sich die halbstandardisierten Interviews auf einen Leitfaden stützen, die dem Interviewer grobe Richtlinien und eine Stütze im Gesprächsverlauf gewährleisten. Der Aufbau der Tiefeninterviews ist im Kern qualitativ mit kombinierten quantitativen Elementen in Form einer Abwechslung des Mediums. Aufgrund der geplanten Interviewdauer von ca. 45 Minuten soll der Gesprächsverlauf gelockert und Sprechpausen für den Befragten ermöglicht werden. Insbesondere bei dem asymmetrischen Sprachanteil soll den Interviewten Raum zum Nachdenken gegeben werden. Angestrebt wird eine neutrale Interviewführung, wobei gegen ein derartiges Neutralitätsgebot des Forschers auch angemerkt wird, dass insbesondere bei sensiblen und persönlichen Themen ein stärkeres Verständnis und eine symbolisierende Zusicherung des Interviewers oft der einzige Weg zu tiefgründigen Aussagen und spezifischem Datenmaterial sind.⁴⁴

Die bewusste Expertenauswahl fiel auf Personen mit unterschiedlichen Positionen in Organisationen und beruflichen Ausrichtungen, um das Thema in einem ganzheitlichen Ansatz zu betrachten, groß zu denken und über klassische Unternehmensgrenzen zu gehen mit politisch-öffentlichen Einflüssen und Impulsen aus Wirtschaftsverbänden, Handelskammern und Arbeitnehmervertretungen. Folgende drei Leitfragen wurden als Auswahlkriterium in den Mittelpunkt gestellt:

1. Ist der Befragte ein Experte eines bestimmten Gegenstandsbereichs im engeren oder weiteren Sinne⁴⁵ des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes?
2. Welchen Wissensschatz hat der Befragte als Funktionsträger innerhalb seines organisatorischen Kontextes und Tätigkeitsbereichs?
3. Trägt das spezifische Wissen des Befragten dazu bei, Aussagen und Einschätzungen über den strukturellen und inhaltlichen Ist-Zustand der Unternehmenskommunikation mit Ausblick auf den digitalen Wandel und den damit verbundenen Kommunikationsprozessen zu erhalten?

⁴⁴ Vgl. Strübing, J. (2013), S. 104.

⁴⁵ Im engeren Sinne ist eine Person gemeint, die den Bereich der Kommunikation mitverantwortet. Im weiteren Sinne ist eine Person gemeint, die sich nicht direkt mit Kommunikation auseinandersetzt – dennoch Kommunikation als wichtiges Handwerkszeug verstehen, anerkennen und beherrschen muss.

Die nachstehende Tabelle 1 zeigt die anonymisierte Auswahl der achtzehn Experten.

Experte	Laufnummer	Code	Interviewdatum	Interviewdauer
Bereichs-/Abteilungsleiter Wirtschaftsunternehmen	P01	WU1	16.08.2019	01:02:42
Geschäftsführer Freier Experte – Beratung	P02	FE1	20.08.2019	00:49:35
Landrat Freier Experte – Politiker	P03	FE2	28.08.2019	00:48:31
Geschäftsführer Wirtschaftsunternehmen	P04	WU2	30.08.2019	00:45:38
Bereichs-/Abteilungsleiter Freier Experte – Industrie- und Handelskammer	I01	FE3	02.09.2019	01:06:24
Geschäftsführer Freier Experte – Startup- und Innovationszentrum	I02	FE4	03.09.2019	00:45:49
Vorstand Freier Experte – Arbeitneh- mervvertretung	I03	FE5	05.09.2019	00:44:55
Bereichs-/Abteilungsleiter Wirtschaftsunternehmen	I04	WU3	11.09.2019	01:00:17
Geschäftsführer Wirtschaftsunternehmen	I05	WU4	11.09.2019	00:46:38
Geschäftsführer Wirtschaftsunternehmen	I06	WU5	12.09.2019	01:04:27
Gruppenmitglied Wirtschaftsunternehmen	I07	WU6	12.09.2019	01:09:51
Gruppenleitung und - mitglieder Wirtschaftsunternehmen	I08	WU7a WU7b WU7c	12.09.2019	01:17:22
Bereichs-/Abteilungsleiter Wirtschaftsunternehmen	I09	WU8	16.09.2019	00:55:29
Gruppenmitglied Freier Experte – Stadt Augsburg	I10	FE6	16.09.2019	00:30:28
Bereichs-/Abteilungsleiter Wirtschaftsunternehmen	I11	WU9	16.09.2019	00:49:08
Bereichs-/Abteilungsleiter Wirtschaftsunternehmen	I12	WU10	10.10.2019	01:01:17

Tabelle 1: Übersicht Auswahl der Experten

Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Expertenauswahl hinsichtlich Hierarchiestufen offen ist. Im Vordergrund steht das umfangreiche Wissen, welches eine Person zu dem Untersuchungsgegenstand hat – unabhängig davon, ob es aus den unteren, mittleren oder oberen Organisationsebenen kommt. Auf der unteren Ebene liegt oftmals detaillierteres Wissen

sowie Erfahrungen vor, welche auf Geschäftsleitungsebene aus unterschiedlichen Gründen nicht vorliegen. Eine Auswahl der Experten nach Zugehörigkeit zu einer Organisation, nach bestimmten Merkmalen oder Kennzahlen wie Organisationsgröße, Branche, Umsatzgröße, Mitarbeiterzahlen oder Vergleichbares fand bewusst *nicht* statt.

Mit der bewussten Auswahl der Experten ist bereits in der Konzeption der Experteninterviews der Untersuchungsgegenstand im weitesten Sinne vordefiniert. Abbildung 1 zeigt die strukturelle Vorgehensweise des Untersuchungsgegenstands.

1. Im ersten Schritt findet ein Abgleich innerhalb der Hauptkategorie *Wirtschaftsunternehmen* statt, der nochmals im Detail das Bild in zwei Unternehmen zwischen strategischen und operativen Kommunikatoren betrachtet (1.1).
2. Im zweiten Schritt findet ein Abgleich innerhalb der Hauptkategorie *Freie Experten* statt.
3. Im dritten Schritt erfolgt ein kategorienübergreifender Querschnitt und Abgleich zwischen den beiden Hauptkategorien *Wirtschaftsunternehmen* und *Freie Experten*.

Wirtschafts- unternehmen	Geschäftsführungsebene	Bereichs-/Abteilungsleitung (Mitarbeiter in der Unternehmens- kommunikation / Marketing* / HR*)
Unternehmen 1		Operativer Kommunikator WU1
Unternehmen 2	Strategischer Kommunikator WU2	①.1 Operativer Kommunikator WU2
Unternehmen 3	Strategischer Kommunikator WU3	
Unternehmen 4	Strategischer Kommunikator WU4	
Unternehmen 5	Strategischer Kommunikator WU5	①.1 Operativer Kommunikator WU5
Unternehmen 6		Operativer Kommunikator WU6
Unternehmen 7		Operativer Kommunikator WU7

* falls keine UK vorhanden

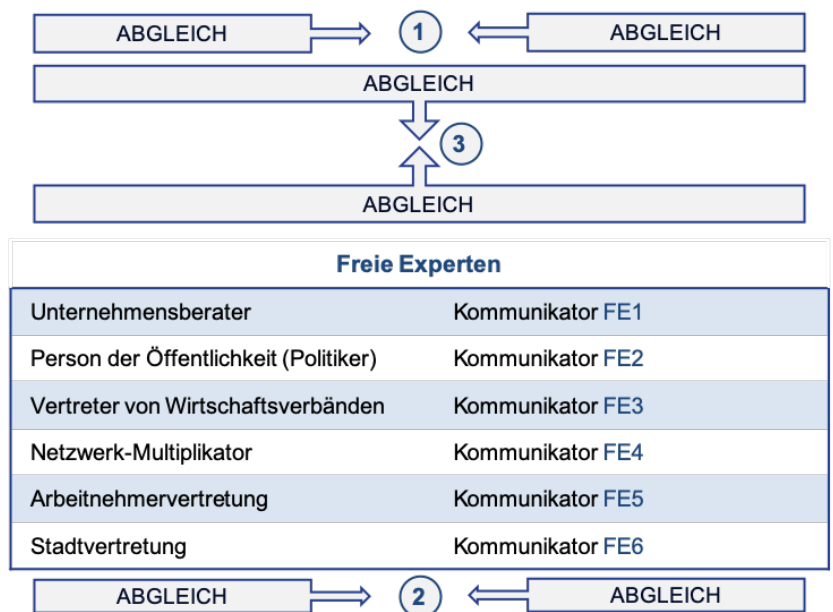


Abbildung 1: Strukturelle Vorgehensweise des Untersuchungsgegenstands

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Kategoriensystem, Codebuch und Leitfäden

Das Kategoriensystem bildet die gesamte Struktur der empirischen Untersuchung. Es enthält die Kategorienbeschreibung und die jeweiligen Analyseeinheiten des Experteninterviews. Aus der Forschungsfrage werden vier Oberthemen abgeleitet – Aufgabenverständnis, Rollenverständnis, Digitaler Wandel, Strategisches Management – aus denen vier Kategorien (K1 – K4) definiert werden. Jede Kategorie wird anhand einer Leitfrage (L1 – L4) überprüft, um Rückschlüsse über das zu untersuchende Oberthema ziehen zu können. Nachfolgende Abbildung 2 erfasst das Kategoriensystem schematisch:



Abbildung 2: Schematische Darstellung des Kategoriensystems

Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie *Aufgabenverständnis* richtet ihren Blick auf die internen und externen Anspruchsgruppen mit dem zentralen Aspekt, ob eine zielgruppenspezifische Ansprache an unterschiedliche Stakeholdergruppen stattfindet. Die zweite Oberkategorie *Rollenverständnis* untersucht die *Rollenbilder* von Kommunikationsverantwortlichen in einer Zuordnung und in einem Abgleich zwischen heute und in fünf Jahren. Der *Digitale Wandel* bildet die dritte Oberkategorie. Dabei spielen Fragestellungen nach der Veränderung in der Medienpluralität, dem Einfluss der Digitalen Transformation auf die Medienlandschaft und deren Auswirkungen auf die Mittelstandskommunikation eine Rolle. Im Blickpunkt steht der Aspekt der persönlichen Kommunikation. Die letzte Oberkategorie *Strategisches Management* richtet sich auf die breiten Inhalte des strategischen Managements der Kommunikation. Sie analysiert, inwiefern die Unternehmenskommunikation aktiv in der Unternehmensleitung verankert ist und welche persönlichen Qualitäten Kommunikationsmanager mitbringen müssen. Der Ausblick auf das Kommunikationsmanagement mit Zukunftsszenarien für das Jahr 2030 schließt das Experteninterview ab.

Nach Definition des Kategoriensystems folgt die Konzeptionierung des Codebuchs. Das Codebuch bildet das systematische Regelwerk und definiert Anweisungen für die Forscher, welche als Handlungsanleitung der zu analysierenden Inhalte in der späteren Codierung zugrunde liegen. Zusätzliche Codierhinweise sind für die Durchführung der Inhaltsanalyse definiert. Folgende Codierregeln (CR) werden definiert:

- CR1: Der Untersuchungsgegenstand wird nach Merkmalen der Kategorien des Kategoriensystems analysiert, codiert und ausgewertet. Merkmale und Aussagen, die nicht einer Kategorie zugeordnet, dort aufgenommen und berücksichtigt werden, gilt es zu übergehen.
- CR2: Alle Merkmale, die einer Kategorie und Variablen zugeordnet werden können, werden analysiert und codiert – unabhängig davon, wo diese Merkmale im Transkript vorhanden sind. Es kommt vor, dass Befragte in ihren Antworten andere Fragen beantworten.
- CR3: Alle Aussagen, die auf eine bestimmte Person oder Organisation zurückzuführen sind, werden anonymisiert und textlich verändert angepasst, so dass keine nachfolgende Identifikation der Aussagen möglich ist.
- CR4: Der Codierer codiert „KA“ (*Keine Antwort*), wenn der Interviewpartner eine gestellte Frage nicht beantworten möchte oder kann.
- CR5: Der Codierer codiert „KW“ (*Kein Wissen*), wenn der Interviewpartner kein Wissen über die gestellte Frage hat.
- CR6: Der Codierer codiert „X“ (*Frage wurde nicht gestellt*), wenn aus Zeitgründen oder anderen Gründen eine Frage nicht gestellt werden konnte.
- CR7: Der Codierer codiert „B“ (*(schon) beantwortet*), wenn eine Frage nicht gestellt wird, weil sie indirekt von anderen Antworten schon beantwortet wurde.
- CR8: Der Codierer codiert „AA“ (*abweichende Antwort*), wenn eine Frage gestellt wird, der Interviewpartner die Frage im Kern jedoch nicht beantwortet und vom Thema abweicht.

Die Leitfragen werden aus den theoretischen Konzepten in einem ersten Leitfaden erfasst, in diesen eingearbeitet und strukturiert. Der Leitfaden ist in sich sehr flexibel, beinhaltet jedoch Pflichtfragen, die zur Beantwortung der Leitfragen relevant sind. Der Leitfaden bildet den roten Faden für den Interviewer und gilt als wichtige Stütze und Orientierungshilfe während der Interviewführung. Die entwickelten Kategorien gilt es in Reihenfolge abzuarbeiten, lediglich die Inhalte und Fragen innerhalb einer Kategorie können flexibel in der Reihenfolge gestaltet werden. Es werden zwei Leitfäden entwickelt, die sich nicht inhaltlich, sondern

lediglich im Wortlaut, in der Ansprache und Reihenfolge der Fragen unterscheiden – angepasst für die jeweiligen Kategorien Wirtschaftsunternehmen und Freie Experten.

4. Bestandsaufnahme der Unternehmenskommunikation – eine Ergebniszusammenfassung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens zur Diskussion gestellt. Dabei werden die Ergebnisse kritisch hinterfragt, um eine Schlussfolgerung mit Blick auf die Beantwortung der Forschungsfrage und der Zielerreichung daraus zu ziehen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Kategorien *Wirtschaftsunternehmen* und *Freie Experten* vorgestellt, analysiert und diskutiert.

Zu Beginn der Ergebnisse werden die demografischen Daten vorgestellt:

Von den 18 Experten waren elf männlich, fünf weiblich und zwei machten keine Angaben zu dem Geschlecht. Acht Experten fanden sich in der Altersgruppe zwischen 40 und 49 Jahre wieder, neun Experten in der Altersgruppe zwischen 50 und 59 Jahren. Nur ein Experte war in der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahre. Zehn von 18 Experten haben einen Master als höchsten abgeschlossenen Bildungsabschluss, vier von 18 haben eine abgeschlossene Lehre, Berufsausbildung oder Abitur. Zwei der Experten haben promoviert und ein Experte besitzt einen Bachelor als höchsten abgeschlossenen Bildungsabschluss. Elf von 18 Experten haben eine Berufserfahrung von mehr als 26 Jahren, sechs Experten von 16 bis 25 Jahren und ein Experte hat eine Berufserfahrung von sechs bis 15 Jahren. Die aktuellen Positionen der Experten innerhalb ihrer Organisation sind in Tabelle 1 (Kapitel 3.2) bereits aufgelistet. Die Auswertung beinhaltet eine Unterteilung zwischen strategischen und operativen Kommunikatoren. Dies beinhaltet keine Wertung und schließt nicht aus, dass operative Kommunikatoren nicht auch strategisch arbeiten und umgekehrt. Das Interview I08 wird aus der Analyse genommen, da das Gruppeninterview aufgrund interner Unternehmensgründe geführt wurde und keine Relevanz und Mehrwert für die Beantwortung der Forschungsfrage beinhaltet.

Leitfrage 1: Sehen die befragten Experten in Wirtschaftsunternehmen einen Fokus auf zielgruppenspezifischer Ansprache an unterschiedliche Stakeholder anstelle einer einheitlichen Kommunikation und Informationsweitergabe?

Die Annahme, dass der Fokus auf einer einheitlichen Kommunikation und Informationsweitergabe liegt und keine zielgruppenspezifische Ansprache an unterschiedliche Stakeholder stattfindet, lässt sich nicht bestätigen. Nach Auswertung der befragten Experten aus Wirtschaftsunternehmen geben sieben von neun Experten an, dass eine zielgruppenspezifische

Ansprache stattfindet⁴⁶. Die Annahme ist nach Angaben der befragten Experten somit widerlegt.

Die Analyse der Aussagen zeigt allerdings, dass diese Frage viel tiefgründiger ist und die Antworten der Experten vielschichtig sind, so dass die Antworten in einem zweiten Schritt in Relation gesetzt werden müssen:

Sieben von neun Experten aus Wirtschaftsunternehmen geben vordergründig an, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache in ihrem Unternehmen stattfindet. Zwei Experten sagen, dass intern keine zielgruppenspezifische Ansprache stattfindet, sondern der Fokus auf extern liegt, was aber auch von Unternehmen als reale Herausforderung mit Optimierungspotentialen wahrgenommen wird⁴⁷. Weitere zwei Experten heben hervor, dass die interne Ansprache sich nur zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften im Sinne von „normalen“ Mitarbeitern unterscheidet. In diesem Kontext findet sich die Stakeholdergruppe Mitarbeiter in einer oftmals schwierigen Konstellation. Ein Experte eines Wirtschaftsunternehmens weist darauf hin, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache und die Kommunikation von der einschätzenden Wertigkeit der Stakeholdergruppe abhängt:

„Zielgruppenspezifisch gibt es. Ich würde mal sagen, so wie der Wert der Zielgruppe eingestuft wird [...] also Gesellschafter, Vorstand, Geschäftsleitung haben eine sehr, sehr hohe Wertigkeit, da wird die Kommunikation sehr aktiv gestaltet. [...] Die Mitarbeiter an sich sind eine Zielgruppe, die erst in den letzten Jahren mehr an Bedeutung gewonnen haben.“⁴⁸

Zwei Experten aus der Kategorie *Freie Experten* geben an, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache in mittelständischen Unternehmen zwar stattfindet, die einerseits aber „sehr sporadisch und spontan“⁴⁹ passiert und zum anderen sich in der Qualität sehr unterscheidet. Nach Einschätzung eines freien Experten findet wahrscheinlich in etwas über 50 Prozent der Unternehmen eine zielgruppenspezifische Ansprache statt. Zum einen liege es daran, dass so kommuniziert wird, wie man es seit vielen Jahren schon macht. Zum anderen weil die Übung mit den Stakeholdern im Sinne einer Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Mapping oftmals noch gar nie gemacht worden ist.⁵⁰

Ein Experte aus einem Wirtschaftsunternehmen trifft in diesem Kontext folgende Aussage:

„In der Unterscheidung intern-extern ja. Innerhalb intern auch. Wir kommunizieren zum Gesellschafter anders wie zu den Mitarbeitern. [...] Wir differenzieren

⁴⁶ Vgl. Auswertung Expertengespräch P04_WU2, S. 37., Vgl. Auswertung Expertengespräch I04_WU3, S. 42., Vgl. Auswertung Expertengespräch I05_WU4, S. 43., Vgl. Auswertung Expertengespräch I06_WU5, S. 44., Vgl. Auswertung Expertengespräch I07_WU6, S. 45., Vgl. Auswertung Expertengespräch I11_WU9, S. 47, Vgl. Auswertung Expertengespräch I12_WU10, S. 48.

⁴⁷ Vgl. Auswertung Expertengespräch P01_WU1, S. 33., Vgl. Auswertung Expertengespräch I09_WU8, S. 46.

⁴⁸ Auswertung Expertengespräch I12_WU10, S. 48.

⁴⁹ Auswertung Expertengespräch P02_FE1, S. 34.

⁵⁰ Vgl. ebd.

natürlich. Aber differenzieren wir schon systematisch genug? Das würde ich einfach noch als entwicklungsfähig ansehen.“⁵¹

Nach Einschätzung eines freien Experten verändern sich die Sichtweisen von Unternehmen zu ihren Stakeholdergruppen:

„Was sich, glaube ich, sehr verändert hat, ist das ganze Thema Kommunikation: Thema Schulen, Hochschulen, Universitäten, potentielle Bewerber – weil klar ist, man muss aktiv etwas machen, damit man im Endeffekt auch ins Blickfeld von Schulabgängern kommt oder von Studienabgängern. [...] Was neu dazukommt ist, das hat etwas mehr mit Gesellschaft zu tun, gesellschaftliche Verantwortung. Das ist das Thema Nachbarschaft und die allgemeine Öffentlichkeit. Das ist etwas, was jetzt erst richtig im Entstehen ist.“⁵²

Ein Blick auf die Auswertung der quantitativen Abfrage einer zielgruppenspezifischen Ansprache zeigt die Diskrepanzen zwischen internen und externen Stakeholdergruppen (Abbildung 3). Zudem ist bei den Wirtschaftsunternehmen ein deutlicher Abfall der aktiven Kommunikation innerhalb der externen Stakeholder sichtbar. Vier freie Experten geben an, dass grundsätzlich mit allen gelisteten Stakeholdern aktiv kommuniziert werden sollte⁵³. Darunter trifft später jedoch ein Experte die Auswahl, welche sich nur auf die tatsächlichen aktiven Stakeholder begrenzt. Innerhalb der internen Stakeholdergruppen aus der Kategorie *Wirtschaftsunternehmen* sind die Häufigkeiten grundsätzlich gleich zu sehen, da einige Experten, die selbst Positionen als Geschäftsführer oder Vorstand innehaben, sich in der Wertung nicht selbst mitgezählt haben, eine aktive Kommunikation jedoch geäußert haben.

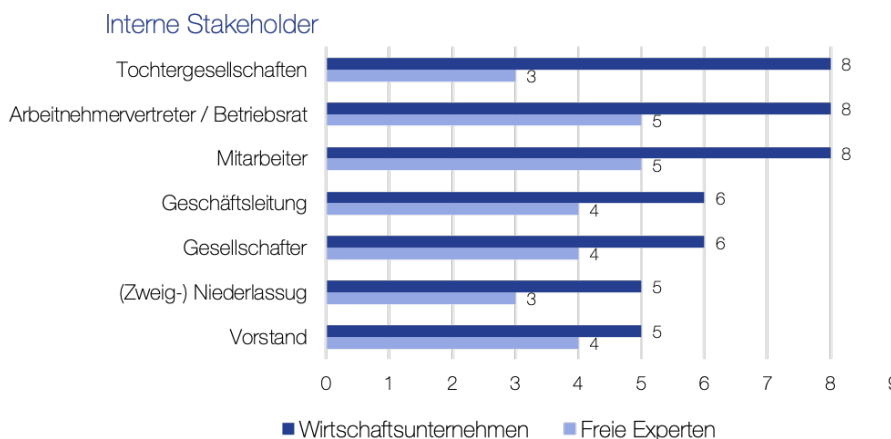


Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung aktive Kommunikation mit internen Stakeholdern [n=13, m=74]

Frage: Mit welchen Stakeholdern wird aktiv kommuniziert?

Quelle: Eigene Darstellung

⁵¹ Auswertung Expertengespräch I04_WU3, S. 42.

⁵² Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 40f.

⁵³ Vgl. Auswertung Expertengespräch P02_FE1, S. 32.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I01_FE3, S. 38.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I02_FE4, S. 39.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 40f.

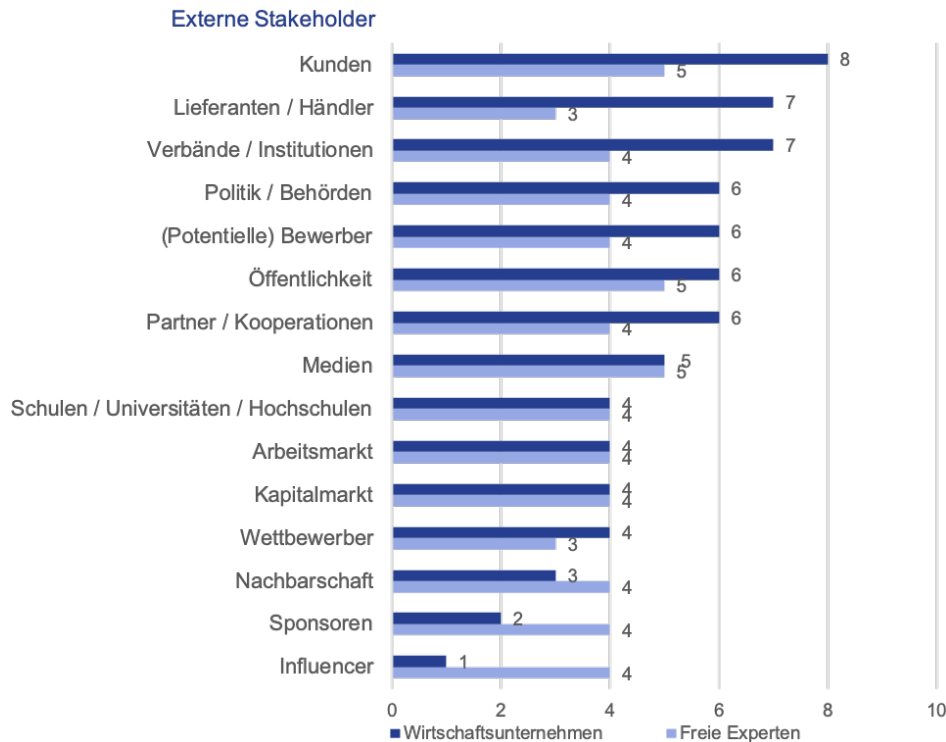


Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung aktive Kommunikation mit externen Stakeholdern [n=13, m=134]

Frage: Mit welchen Stakeholdern wird aktiv kommuniziert?

Quelle: Eigene Darstellung

Es ist zu resümieren, dass die beiden Kategorien einen Soll-Ist-Vergleich aufzeigen. Der Blickwinkel der Freien Experten zeigt, wie es sein *sollte*. Die Perspektive der Wirtschaftsunternehmen verdeutlicht, wie der Zustand aus Sicht der befragten Experten in den Unternehmen *ist*.

Die Ergebnisse deuten an, dass in Wirtschaftsunternehmen eine deutlich schwächere Ansprache an die unterschiedlichen Stakeholder stattfindet, so wie das Empfinden der befragten Experten zeigt. Besonders die Stakeholderansprache nach intern weist nach qualitativen Aussagen große Defizite und Lücken auf. Die externe Kommunikation wird von den befragten Experten als deutlich aktiver und zielgruppenspezifischer bewertet. Einige der befragten Experten geben und deuten an, dass in der zielgruppenspezifischen Ansprache ein großer Handlungsbedarf und Ausbaupotentiale für die Unternehmenskommunikation stecken.

Leitfrage 2: Wie bewerten die befragten Experten die Veränderung der heutigen Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen in den nächsten fünf Jahren?

Die Ergebnisse der qualitativen inhaltsanalytischen Auswertung zeigen, dass sich nach Aussage der befragten Experten die heutigen Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen kaum verändern werden. Nur zwei der vierzehn befragten Experten geben an, dass

sich zwei Rollenbilder oder mehr verändern werden. Drei der 14 Experten – dabei zwei aus Wirtschaftsunternehmen – treffen die Auswahl, dass sich nur ein Rollenbild verändern wird. Für vier der 14 Experten wird sich in den nächsten fünf Jahren nichts an den ausgewählten Rollenbildern verändern. Fünf der 14 befragten Experten wollten keine Einschätzung abgeben oder trafen keine eindeutigen Aussagen. Die Einschätzungen der Experten und die inhaltsanalytische Auswertung leiten daraus eine Bestätigung der Annahme ab. Um die Leitfrage jedoch in eine übergreifende Relation zu setzen und vom Verständnis greifbar zu machen, folgt ein detaillierter Blick auf die Ergebnisse der Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Rollenbilder Strategie-Dolmetscher, Kommunikations-Controller und Informations-Bote, wie Abbildung 5 aufzeigt, am häufigsten genannt wurden.

„Ich würde sagen am allerwichtigsten ist die Basis, ist das Thema Informations-Bote. Dass wirklich jemand da ist der dafür sorgt, dass Transparenz vorhanden ist.“⁵⁴

„Und Kommunikations-Controller, weil es braucht jemand, der die Sache im Griff hat und zwar weiß wann soll was kommuniziert werden. [...] Da muss jemand das Thema im Griff haben. Habe ich genug in der Pipeline, wird an genügend Themen gearbeitet, kann ich den Anspruch erfüllen spätestens alle zwei Wochen eine Pressemeldung raus zu hauen. Und habe ich mein Handwerkszeug.“⁵⁵

⁵⁴ Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 41.

⁵⁵ Auswertung Expertengespräch I04_WU3, S. 42.

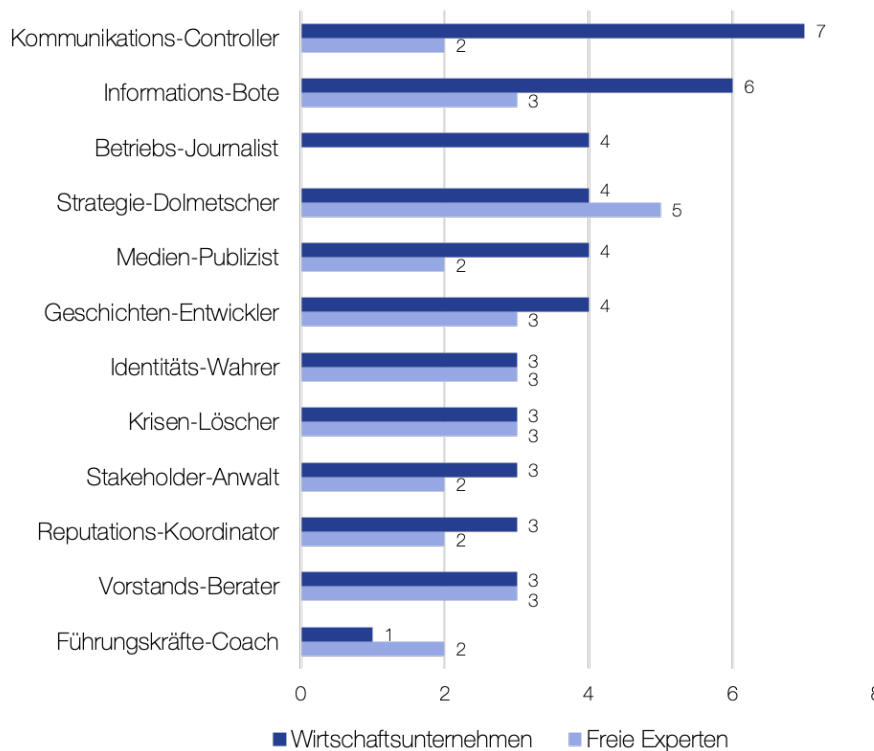


Abbildung 5: Rollenbilder von Kommunikationsverantwortlichen nach Häufigkeit, Kategorie Wirtschaftsunternehmen und Freie Experten [n=15, m=75]

Frage: Mit welchen fünf Rollenbildern charakterisieren Sie Kommunikationsmanager?

Quelle: Eigene Darstellung

Am wenigsten genannt wurden die Rollenbilder Betriebs-Journalist und Führungskräfte-Coach. Die ausgewählten Rollenbilder differenzieren stark zwischen den Kategorien *Wirtschaftsunternehmen* und *Freie Experten*.

Sieben von zehn befragten Experten der Kategorie Wirtschaftsunternehmen charakterisieren primär einen Kommunikationsverantwortlichen mit dem Rollenbild eines Kommunikations-Controllers sowie sechs von zehn Befragten mit dem eines Informations-Boten. Dahingegen sehen fünf von sechs Experten der Kategorie Freie Experten primär einen Strategie-Dolmetscher. In der Gegenüberstellung zeigt sich, dass im Vergleich zu den Wirtschaftsunternehmen nur zwei freie Experten einen Kommunikations-Controller in einem Kommunikationsverantwortlichen sehen. Ähnlich ist es bei dem Rollenbild des Informations-Boten. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in dem Rollenbild des Betriebs-Journalisten, mit dem kein freier Experte einen Kommunikationsverantwortlichen charakterisiert.

Weitere deutliche Unterschiede zeigen sich in der Gegenüberstellung „operativ“ und „strategisch“. Von den sechs Experten, die das Rollenbild eines Vorstands-Beraters in einem Kommunikationsverantwortlichen sehen, waren fünf der Experten selbst Geschäftsführer,

Vorstände oder Politiker.⁵⁶ Nur ein Experte aus der operativen Zuteilung charakterisiert das Rollenbild des Vorstands-Beraters mit einem Kommunikationsmanager:

„Wir bräuchten definitiv auch einen Manager, der den Vorstand an dieser Stelle auch berät oder noch weiter berät.“⁵⁷

Das lässt die Vermutung zu, dass sich im Speziellen Personen in führender und strategischer Verantwortung einer Organisation eine stärkere Unterstützung von Kommunikationsverantwortlichen und dem eines internen (persönlichen) Beraters wünschen. Ein Ergebnis, das von operativen Kommunikatoren so bisher nicht bis kaum wahrgenommen wird.

Das mit am häufigsten genannte Rollenbild in der operativen Unterteilung ist das eines Geschichten-Entwicklers mit fünf der acht befragten Experten, wie ein Experte aus einem Wirtschaftsunternehmen betont:

„Wir sind Geschichten-Entwickler, auch wenn es die Geschichte der Strategie ist.“⁵⁸

Ein Rollenbild, das allerdings nur von zwei strategisch zugewiesenen Experten genannt wurde und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird:

„Also ich glaube, dass das Thema Geschichten-Entwickler zunehmend Bedeutung gewinnt weil ein Produkt-Launch nicht mehr allein durch eine Bekanntgabe „Jetzt ist es da“ am Markt platziert werden kann. Das stellen Sie ja fest, wenn Sie sich anschauen, wie sich die im Einzelhandel, die Produktpräsentationen verändert hat. [...] Und ich glaub, dass das Thema Geschichte um ein Produkt, um ein Thema, dass das zunehmend Bedeutung gewinnt – oder weiter an Bedeutung gewinnt. Das kann ich mir gut vorstellen.“⁵⁹

„Zwischen Geschichten-Entwickler und Storytelling ist im Sprachgebrauch ein himmelweiter Unterschied. Und ein Kommunikator oder eine Kommunikationsabteilung, die es schafft, Storytelling zu bringen, sowohl intern als auch extern, die haben gewonnen. [...]. Auch „Tue Gutes und rede drüber“, also genau die Themen zu transportieren ist ein wichtiger Aspekt.“⁶⁰

Diese Ergebnisse zeigen deutliche Diskrepanzen zwischen den Rollenbildern von Wirtschaftsunternehmen und freien Experten – insbesondere aber auch auf strategischer und operativer Ebene innerhalb von Organisationen: Experten, die in der gleichen Organisation arbeiten, wählten zum Teil sehr abweichende Rollenbilder, die für die Kommunikationsarbeit in der Organisation und für die jeweilige Zusammenarbeit entscheidend sind.

⁵⁶ Vgl. Auswertung Expertengespräch P02_FE1, S. 35.; Vgl. Auswertung Expertengespräch P04_WU2, S. 37.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I02_FE4, S. 40.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 41.; Vgl. Auswertung Expertengespräch I06_WU5, S. 44.

⁵⁷ Auswertung Expertengespräch I12_WU10, S. 48.

⁵⁸ Auswertung Expertengespräch I09_WU8, S. 46.

⁵⁹ Auswertung Expertengespräch P03_FE2, S. 36.

⁶⁰ Auswertung Expertengespräch P04_WU2, S. 37.

Leitfrage 3: In allgemeingültiger Annahme, dass der digitale Wandel großen Einfluss auf das Kommunikationsverhalten im Mittelstand nimmt: Sehen die befragten Experten eine ansteigende Bedeutung und Relevanz in der persönlichen Kommunikation?

Die Leitfrage basiert auf der Annahme, dass im Zuge des digitalen Wandels die persönliche Kommunikation zunehmend an Wichtigkeit gewinnt und dass nicht nur digitale Kommunikationsformate, sondern zudem die direkte persönliche Kommunikation in durchdigitalisierten Zeiten zum Erfolg führen. Sieben von elf befragten Experten geben an, dass die persönliche Kommunikation eine äußerst wichtige Rolle spielt und zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Vier der elf befragten Experten betonen dabei explizit, dass die persönliche Kommunikation bereits immer die wichtigste Rolle eingenommen hat. In den Ergebnissen zeigen sich keine Unterschiede zwischen den beiden Kategorien *Wirtschaftsunternehmen* und *Freie Experten*.

Die persönliche Kommunikation wird nach Aussagen der befragten Experten als der wirksamste, verbindlichste und vertraulichste Kommunikationskanal bewertet. Sei es für gutes Feedback, für konstruktive Kritik, für Motivation oder im Rahmen von Veränderungsprozessen. Ein Experte der Kategorie *Freie Experten* betont dabei die große Relevanz für den Mittelstand:

„Ich glaube, dass der Mittelstand diese vielfältigsten Angebote, die es inzwischen gibt, weder personell noch finanziell eigentlich alle abdecken kann. Und deswegen würde ich eigentlich beim Mittelstand dabei bleiben, dass eine gute persönliche Kommunikation viel effektiver und viel effizienter ist, als die vielen Möglichkeiten, die es inzwischen gibt. [...] Das Persönliche ist für den Mittelstand der Dreh- und Angelpunkt.“⁶¹

Drei der befragten Experten geben an, dass darüber hinaus die Vernetzung zwischen der persönlichen Kommunikation mit den digitalen Medien in Zukunft intensiver verknüpft sein wird und sich die Instrumente verändern werden. Hervorgehoben wird dabei die Kommunikation in sozialen Netzwerken sowie die persönliche Ansprache über digitalisierte Formate:

„Wenn ich jetzt an einem Social Media Kanal bin und ich reagiere und stelle eine Frage und bekomme eine Antwort, ist es ja keine Face-to-Face, also keine Präsenzkommunikation. Aber [es] ist ja persönliche Kommunikation. [...] Ich reagiere individuell und auf einmal reagiert auf mein individuelles Feedback jemand. Also es ist vielmehr. Das ist auch Teil des Problems, wenn man es nicht handhaben kann.“⁶²

„Wenn ich über elektronische Medien dann doch direkt angesprochen werde, ist es ganz anders und wird aber auch ganz anders wahrgenommen, als wenn es allgemein ist. Also persönlich adressiert zu werden mit der Digitalen Transformation oder auf digitalem elektronischen Wege wird auch da zunehmen, muss sein. Und sie wird ja auch individualisiert.“⁶³

⁶¹ Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 41.

⁶² Auswertung Expertengespräch P01_WU1, S. 33.

⁶³ Auswertung Expertengespräch I06_WU5, S. 44.

Für einen Experten eines Wirtschaftsunternehmens wird die persönliche Kommunikation neben der Kommunikation in sozialen Netzwerken noch stärker werden, in Kombination zwischen persönlicher Kommunikation über digitale Wege:

„Und wenn es nur ein persönliches Video ist, dann kann ich ein Medium nutzen, aber trotzdem vom Wortlaut, von der Geschäftsführung oder von einem Bereichsleiter oder von wem auch immer, das kann ich auch medial verbreiten. Aber immer noch mit dem persönlichen Wort, von einem persönlichen Gewicht einer Stimme oder eines Gesichtes. Ich glaube, das wird vom Instrument vielleicht anders sein.“⁶⁴

Die elektronischen Medien stellen dabei die Unternehmen vor folgende Herausforderungen: Die digitalen Medien erfordern teilweise eine 24/7-Erreichbarkeit, die Unternehmen nach Aussage eines Experten aus einem Wirtschaftsunternehmen „niemals leisten können“⁶⁵. Unternehmen spüren den Druck deutlich schneller – auch auf Feedback – zu reagieren. Die Anforderungen sind erhöht, weil mehr Kanäle ständig kontrolliert werden müssen und die Unternehmen viel präsenter sein müssen. Was sich im Zuge des digitalen Wandels – bezogen auf die persönliche Kommunikation – verändern wird, ist das individuelle Kommunikationsverhalten von Menschen.

Die Transformation der persönlichen Kommunikation von der analogen in die digitale Welt ist auch abhängig davon, ob Menschen bereit sind, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen, sich den Auswirkungen bewusst zu werden und sich weiterzuentwickeln.

Leitfrage 4: Wird die Unternehmenskommunikation in der gelebten Praxis der befragten Experten als strategische Größe wahrgenommen und ist sie aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert?

Die Annahme resultiert aus der umfangreichen Literatur, die die Unternehmenskommunikation als zentralen Erfolgsfaktor für unternehmerische Leistungen und als Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg ordnet. Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung zeigen, dass die Leitfrage auf zwei Ebenen beantwortet werden muss.

Neun Experten aus den Kategorien *Wirtschaftsunternehmen* und *Freie Experten* geben an, dass die Unternehmenskommunikation in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert ist, drei der befragten Experten aus Wirtschaftsunternehmen bestätigen das. Die inhaltsanalytische Auswertung zeigt aber, dass die Unternehmenskommunikation in Wirtschaftsunternehmen nach Auswertung der Experteninterviews als Instanz häufig nicht präsent ist. Bereits an diesem Punkt zeigt sich in den Ergebnissen, dass sich die Aussagen der Experten auf unterschiedlichen Ebenen bewegen und zwei verschiedene Aspekte meinen. Alle Experteninterviews zeigen, dass das Thema der Unternehmenskommunikation ein sehr präsent

⁶⁴ Auswertung Expertengespräch P04_WU2, S. 38.

⁶⁵ Auswertung Expertengespräch I05_WU4, S. 44.

und aktuelles Thema bei den Wirtschaftsunternehmen im Sinne von erkanntem Handlungsbedarf und dem Aufsetzen einer Kommunikationsfunktion ist.

Die zweite Ebene bildet die Unternehmenskommunikation als bereits integrierte Funktion ab: Kommunikationsverantwortliche sind im Rahmen einer Stelle oder einer Kommunikationsabteilung aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert. Das ist nur in drei der sieben befragten Wirtschaftsunternehmen der Fall. Daraus folgt, dass die Leitfrage in zwei Richtungen beantwortet wird:

Einerseits bestätigt sich die Annahme, dass die Unternehmenskommunikation als Thema mit Handlungspotentialen sehr aktuell, in der Unternehmensleitung präsent und in den Köpfen von Entscheidungsträgern bewusst angekommen ist. Andererseits falsifiziert sich die Annahme, weil die gelebte Praxis zeigt, dass nur in drei der sieben befragten Wirtschaftsunternehmen die Unternehmenskommunikation als Instanz und integrierte Funktion in der Unternehmensleitung verankert ist.

Der Beitrag von Unternehmenskommunikation zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist nach Aussagen von Experten sehr groß und nicht zu unterschätzen. Dabei ist die Unternehmenskommunikation aber immer in Relation zu der Qualität des Produkts eines Unternehmens zu sehen. Ein Experte aus der Kategorie *Freie Experten* führt aus:

„Jetzt würde ich mal sagen, wenn die Kernkompetenz des Unternehmens, sei es Produkt oder Dienstleistung, wenn die nichts wert sind, dann hilft auch die gute Kommunikation nichts [*lacht*]. Auf der anderen Seite glaube ich, dass gerade viele mittelständische Unternehmen sich unter Wert schlagen, weil es auch in der Kommunikation riesige Potenziale gibt. [...] Ich glaube, dass eine gute Kommunikation hilft, die Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen braucht, um erfolgreich zu sein, positiv zu gestalten.“⁶⁶

Ein Experte differenziert in seiner Aussage zwischen einer allgemeinen und zielgruppen- bzw. produktspezifischen Kommunikation und betont:

„Eine allgemeine Unternehmenskommunikation halte ich für erforderlich, würde ich aber einen geringen wirtschaftlichen Mehrwert beimessen. Eine zielgruppenspezifische, teilweise produktspezifische Kommunikation, daran mag ich aktuell glauben, dass das einen Mehrwert mit sich bringt [...]“⁶⁷

Auf die Fragestellung, ob Kommunikationsverantwortliche eine Beratungsfunktion innerhalb Organisation haben und haben sollten, antworten drei der gefragten freien Experten:

„Ganz klares Ja. Ganz klares Ja. Geht ohne gar nicht. [...] Ich unterstelle, dass das gute Unternehmensleiter, Vorstände und Geschäftsführer wie auch immer, auch immer aktiv machen werden.“⁶⁸

„Auf jeden Fall, ja, in vielen Bereichen. Meistens ist ja die Kommunikationschefin oder der Kommunikationschef ein wichtiger Berater und Sparringspartner auf je-

⁶⁶ Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 41.

⁶⁷ Auswertung Expertengespräch I04_WU3, S. 43.

⁶⁸ Auswertung Expertengespräch P03_FE2, S. 36f.

den Fall des Geschäftsführers, des Vorstandsvorsitzenden, meistens aber aller Vorstände. Und auch bei vielen Dingen eigentlich im Lead, die Kommunikationsrichtung und den Kommunikationsstil zu empfehlen – wenn es um die Kommunikation kritischer Themen geht sowieso.“⁶⁹

„Ein modernes Unternehmen würde die Kommunikation in die Entscheidungsfindung mit einbauen. [...] Auf der anderen Seite kann eine moderne Kommunikation auch Entscheidungen für die Entscheidungsfindung vorbereiten [...] und das Feedback [wird] wieder dann verwendet, um bei der Entscheidungsfindung nochmal einen Abgleich zu machen.“⁷⁰

Konkret zeigen die Auswertungen der Experteninterviews, dass die Unternehmenskommunikation in Wirtschaftsunternehmen sehr selektiv und nur zu bestimmten Fragen in der Entscheidungsfindung involviert ist – betont weniger bei strategischen Fragestellungen – dass aber die Unternehmenskommunikation bei gefallenen Entscheidungen als Erste die Informationen erhält. Nach Einschätzung der analysierten Aussagen ist der Grad der Entscheidungsfindung abhängig von der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Freiheit wird Kommunikationsverantwortlichen in der Entscheidungsfindung von strategischen kommunikativen Fragestellungen seitens der Unternehmensleitung eingeräumt.

⁶⁹ Auswertung Expertengespräch P02_FE1, S. 35.

⁷⁰ Auswertung Expertengespräch I03_FE5, S. 41.

5. Schlussbetrachtung und kritische Würdigung

Der rasant fortschreitende digitale Wandel bestimmt den unternehmerischen Alltag und dominiert das individuelle und kollektive Miteinander in privaten, öffentlichen und unternehmerischen Lebenswelten. Bei allem Nachdenken über Stakeholdergruppen, Rollenbilder und Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation ist eines unstrittig: Eine kontinuierliche und adressatenorientierte Kommunikationsstrategie sowie koordinierte Kommunikationsprozesse und -maßnahmen leisten einen langfristigen und nachhaltigen Beitrag für unternehmerische Wertschöpfung und ökonomischen Erfolg.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Organisationen aus der Region Bayerisch-Schwaben mehrheitlich vor einem ganzheitlichen Wandel ihrer Kommunikationssysteme stehen. Der Ruf nach Vertrauen von und in Unternehmen wird gerade in digitalen Veränderungsprozessen, in Zeiten der technischen Rezession, weltpolitischen Unsicherheiten und einer Konjunkturwelle weiter an Bedeutung gewinnen. Unternehmensrelevante Stakeholder befinden sich inmitten einer mediatisierten Gesellschaft, die zudem eine gesteigerte Sensibilität für allgemeine wie auch gesellschaftskritische Themen entwickelt haben: Es wird öfters zugehört, es wird näher hingeschaut und es werden immer mehr Fragen gestellt. Der öffentliche Kommunikationsdruck und der damit korrelierende Handlungsdruck sind für Organisationen und Unternehmer immens mit steigender Tendenz.

Für die Unternehmenskommunikation ändert sich deutlich mehr als viele Unternehmen und Entscheidungsträger in der Hektik des Alltags vielleicht wahrnehmen wollen: die Einstellungen, Interessen, Wünsche, Ängste, das Konsum- und Kommunikationsverhalten sowie Nutzungsgewohnheiten der Mitarbeiter und Kunden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine adressatenorientierte Ansprache an unterschiedliche Stakeholder zwar stattfindet, jedoch auf einer sehr spontanen, tendenziell reaktiven, anlassbezogenen, wenig koordinierten und systematischen Ebene. Dabei sollten Beziehungen über eine „Schönwetterkommunikation“ hinaus lebendig und nachhaltig gepflegt werden. Die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation verschwimmen in Zukunft noch weiter. Mitarbeiter, die primär als interne Stakeholder angesehen werden, tragen bewusst oder unbewusst ihre persönliche Meinung über die Organisation direkt, ungefiltert und somit glaubwürdig für Außenstehende in das äußere Umfeld eines Unternehmens. Es ist essentiell, dass Unternehmen Mitarbeiter als wichtige Multiplikatoren für die Unternehmenskommunikation anerkennen.

Organisationen sollten auch missliche und kritische Fragen an ihre Stakeholder stellen, dabei Mut zur Selbstreflexion, Selbstkritik und Veränderungsbereitschaft zeigen, eigene Standpunkte glaubwürdig vertreten, in kommunikative Dialoge treten und Feedbackkanäle auf- und ausbauen. Der Umbau der Kommunikationslandschaften wird zu einer zentralen Herausforderung, in der die jeweiligen Rollenverständnisse – das einzunehmende und zu

erwartende Selbst- und Fremdbild – von Kommunikationsverantwortlichen in Verbindung mit der Geschäftsleitung diskutiert, abgestimmt und kommuniziert werden müssen. Aufgrund der zunehmenden digitalen Kommunikation sind Formate der persönlichen Kommunikation erfolgsentscheidend. Die interne Kommunikation erfährt in den Unternehmen einen deutlichen Aufschwung und wird zu einem Hauptaktionsfeld in der Unternehmenskommunikation im Sinne eines strategischen Dreh- und Angelpunkts der Unternehmensstrategie und -entwicklung. Das Kommunikationsmanagement rückt näher an die Spitze der Unternehmensleitung, die in strategischen Kommunikatoren zunehmend die Rolle eines geschäftsrelevanten internen Beraters auf Augenhöhe sieht, der die Sprache der Mitarbeiter und des Managements spricht und übersetzt.

Die Kernherausforderungen für die Unternehmenskommunikation bestehen in der kommunikativen Begleitung der Neugestaltung von Prozessen sowie in dem kommunikativen Erwartungswandel der Mitarbeiter aufgrund des technischen Fortschritts. Es zeichnen sich schlichtweg Ansprüche an eine zeitgemäße und moderne Kommunikation in Unternehmen. Aus dieser Perspektive ist die Strategie eines „Das haben wir schon immer so gemacht“ gefährlich. Die Untersuchung zeigt, dass sich die ursprüngliche Randbedeutung von Kommunikation – gezeichnet von kommunikativen Altlasten und Pflichten mit Kernmedien wie eine traditionelle Mitarbeiterzeitung und notwendigen Mitarbeiterveranstaltungen – verändert. Das Potenzial und die Bedeutung einer aktiven Kommunikation als Teil der Wertschöpfung eines Unternehmens werden erkannt. Ganz klassisch betrachtet folgen Unternehmenskommunikation und Kommunikationsstrategie der Unternehmensstrategie. Die Grundfrage, die von Unternehmenslenkern gestellt und beantwortet werden muss – wie umfassend der digitale Wandel in einem Unternehmen greift – bildet den Startpunkt für ein zeitgemäßes digitales Kommunikationskonzept. Entsprechend muss auch die Kommunikation als Instanz auf Geschäftsführungsebene aufgehängt sein und von dieser aktiv unterstützt werden.

Die einfache Formel lautet: Eine gut funktionierende Kommunikation bildet die Grundlage für das Gelingen unternehmerischer Prozesse. Motivierte Mitarbeiter erbringen einen deutlich aktiveren, leistungsorientierteren und qualitativ hochwertigeren Beitrag. Die Unternehmenskommunikation befähigt Mitarbeiter und erweitert den Informationsrahmen über das Unternehmen, über aktuelle Ziele und über Unternehmensentwicklungen. Sie trägt dazu bei, Projekte zu beschleunigen und die Leistungs-, Produktivitäts- und Bestandsfähigkeit von Organisationen zu steigern. Sie fördert die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb und entlang der Hierarchiestufen und ermöglicht durch Dialogbereitschaft eine Harmonisierung unterschiedlicher Interessen. Die kommunikativen Rollen-, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche haben sich gewandelt: Unternehmenskommunikation ist ein Teil der Unternehmensstrategie geworden.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kommunikation – und nicht im Werkzeug.

Dieser nachstehende Abschnitt widmet sich der kritischen Würdigung des verfolgten Forschungsvorgehens.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde ein qualitativer Forschungsansatz verwendet, in welchem die inhaltliche Vorgehensweise grundlegend den Forschungsansätzen der Empirischen Sozialforschung entspricht. Das Vorgehen bestätigt sich durch eine systematische, regelgeleitete und intersubjektiv nachvollziehbare Forschungsstruktur. Die Zielsetzung, das Thema ganzheitlich zu betrachten und dabei über klassische Unternehmensgrenzen hinaus bis in wirtschaftliche Netzwerke und Verbände hinein zu gehen, wurde erreicht.

Auf nachfolgende Kritikpunkte ist in dieser wissenschaftlichen Arbeit hinzuweisen:

Die inhaltsanalytische Auswertung wurde von zwei Forschern unabhängig durchgeführt und anschließend verglichen. Die Anforderung an die Intercoder-Reliabilität ist demnach erfüllt. Um jedoch ein möglichst breites Merkmalspektrum erfassen zu können, sollten mehrere Forscher mit verschiedenen Erfahrungen und Sichtweisen den Untersuchungsgegenstand codieren.⁷¹ Es ist sich bewusst zu machen, dass eine inhaltsanalytische Auswertung immer von der Persönlichkeit des Forschers sowie von seinen Vorerfahrungen und Kenntnissen oder seiner momentanen Befindungslage abhängt. Im Interesse der Qualität der Analyse sind die persönlichen Erfahrungen und (Vor-) Kenntnisse des Forschers ein zentrales Element.

Bereits in den Expertengesprächen sowie in der nachfolgenden Auswertung zeigte sich, dass die Bezeichnung des Rollenbildes „Geschichten-Entwickler“ von einigen Experten skeptisch hinterfragt wurde. Dabei fassten Experten das Rollenbild „Geschichten-Entwickler“ negativ auf und assoziierten die Vorstellung, etwas in eine Geschichte zu verpacken, um entweder etwas zu verdrehen, zu verheimlichen oder einen negativ assoziierten Inhalt in eine Geschichte zu verpacken.

Bei der Reflektion der Ergebnisse ist festzuhalten, dass viele Aussagen der Experten kritisch zu hinterfragen sind, inwieweit die mitgeteilte Meinung mit der tatsächlichen Meinung des Experten übereinstimmt. Ohne, dass an dieser Stelle den Experten unterstellt wird, sie haben unwahre Aussagen getroffen, ist das Untersuchungsformat zu durchleuchten.

Aus einem kritischen Standpunkt betrachtet bleibt es zu hinterfragen, inwiefern sich Antworten und Meinungen auf Fragen verändern würden, wenn der Untersuchungsrahmen komplett anonymisiert wäre und nicht einem direkten Gegenüber geantwortet wird. Es liegt nahe, dass Befragte in einem Gespräch bei solchen Antworten bewusst keine Grenze übertreten. Die Realität in Wirtschaft und Politik zeigt aber, dass eine negative, bewusst eingesetzte manipulative Kommunikation vorkommen kann.

⁷¹ Vgl. Rössler, P. (2017), S. 23.

6. Literaturverzeichnis

- Bentle, Günter/Nothhaft, Howard (2010). Strategic Communication and the Public Sphere from a European Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4 (2), S. 93-116.
- Bentle, Günter/Seidenglanz, René/ Fechner, Ronny (2018). *Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Quadriga Media GmbH.
- Beurer-Züllig, Bettina/Fieseler, Christian/Meckel, Miriam (2010). Rollenbilder der deutschsprachigen Kommunikationsmanager: Eine empirische Untersuchung. *Studies in Communication Sciences* 10/1, S. 135-156.
- Brosius, Hans-Bernd/Haas, Alexander/Koschel, Friederike (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (7. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruhn, Manfred (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (3. Ausg.). München: Vahlen.
- Dozier, David (1984). Programm evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review* (10), S. 13-21.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Häder, Michael (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helfferich, Cornelia (2009). *Qualität qualitativer Daten: Manual zur Durchführung qualitativer Einzelinterviews* (3 Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag.
- IHK Schwaben (2018). *IHK-Zahlenspiegel 2018: Zahlen, Daten, Fakten für Schwaben*. Augsburg.
- Industrie- und Handelskammer Schwaben (2015). *Das Schwabenpaket 2020: Ideen und Projekte für die Zukunft der schwäbischen Wirtschaft*. Augsburg.
- Kantar EMNID (2017). *Digitale Kommunikation in Deutschen Unternehmen: Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage von Kantar EMNID im Auftrag von HIRSCHEC GmbH & Co. KG*. Hamburg.
- Krauss, Marita (2018). *Aufbruch einer Region: Die IHK in Bayerisch-Schwaben seit den 1960er Jahren: Zum Jubiläum 175 Jahre Industrie- und Handelskammer*. München: Volk Verlag.
- Kromrey, Helmut (2009). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit ausführlichen Annotationen aus der Perspektive qualitativ-interpretativer Methoden von Jörg Strübing* (12 Ausg.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kruse, Jan (2014). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lüdders, Lisa (2017). *Qualitative Methoden und Methodenmix: Ein Handbuch für Studium und Berufspraxis*. Bremen: APOLLON University Press.
- Mast, Claudia (2019). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. München: UVK Verlag.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Presseportal (2017). *EY-Studie zur digitalen Kommunikation: Mails im Minutentakt – wenn für Manager digital zur Qual wird*, abgerufen am 27.02.2021 von Presseportal, unter: <https://www.presseportal.de/pm/119840/3725469>
- Rössler, Patrick (2017). *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Strübing, Jörg (2013). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Zerfaß, Ansgar/Moreno, Ángeles/Verhoeven, Piet (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Voß, Andreas/Röttger, Ulrike (2014). Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung., in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung* (S. 1141-1159). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, Ansgar (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar/Bentele, Günther/Schwalbach, Joachim/Sherzada, Muschda (2013a). Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – Ein empirischer Vergleich. Leipzig: A. G. Kommunikation.
- Zerfaß, Ansgar/ Verhoeven, Piet/ Moreno, Ángeles/ Tench, Ralph/ Verčič, Dejan (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD

7. Anhang

Interviewnummer P01

Interviewpartner: WU1

16.08.2019

Leitfrage 1

00:21:55 **FR:** Findet – um noch einmal auf die Zielgruppe Mitarbeiter zurückzukommen – findet da eine zielgruppengerechte Ansprache statt?

00:22:05 **WU1:** Wir haben da diese Mitarbeiterzeitschrift, die in der Sprache auch verständlich ist. Es ist natürlich so, wenn ein Vorstand spricht teilweise über Finanztransaktionen. Dann ist es nur für ein Teil der Belegschaft wahrscheinlich.

00:22:19 **FR:** Wird darin unterschieden in der Kommunikation?

00:22:23 **WU1:** Das ist dann immer eine Versammlung von allen Mitarbeitern. Das Problem ist, dass es quasi nicht eine Mitarbeiterversammlung gibt, wo man sagt es ist nur der Bereich ... es gibt schon Führungskräftemeetings. Ich bin gerade da am Überlegen, aber nee wird eigentlich nicht unterschieden. Es ist ganz allgemein. Aber ja mit der Mitarbeiterzeitschrift oder Aktionen. Wir machen ja auch Wettbewerbe zum Beispiel Firmenlauf und so was. Also es wird wirklich für alle, ist auch gut verständlich und wird auch gut angenommen. Klar wenn der Vorstand jetzt an einem komplizierteren Thema ist, ist es nicht mehr immer für alle verständlich, aber es wird zumindest kommuniziert. Extern kann man natürlich besser unterscheiden wie intern. Man spricht immer alle Mitarbeiter an, ob das jetzt Betriebsversammlungen oder Meetings sind. Es gibt ja nur noch als Untergruppe Führungskräftemeetings und Führungskräfte sind ja wiederum aus allen Bereichen. Das kann der Meister sein in der Produktion und genauso der Geschäftsführer ist ja eine Führungskraft, deswegen ist die auch sehr heterogen. Weil der Meister in der Produktion jetzt nicht unbedingt sich über EBIT und irgendwelche Controlling-Tiefen Gedanken macht. [...]

Leitfrage 2

00:25:48 **FR:** Ich würde gern über Rollenbilder sprechen. Wenn sie fünf Rollenbilder ankreuzen müssen – mit welchen Rollenbildern würden Sie oder würden Sie Kommunikationsverantwortlichen zuschreiben?

00:26:09 **WU1:** Kommunikations-Controller ... Controller ist ja Englisch für Steuerungen ... erstmals ankreuzen später wird es dann wieder priorisiert sicherlich ... also Kommunikationssteuerung ist sicherlich ein Thema. Wir hatten vorhin auch das Vertrauen ...

00:27:05 ... Publizist ist etwas anderes wie ein Journalist ...

00:27:30 ... ja nur ein Informations-Bote ist er nicht ... Ich habe nur, weil da das Wort Journalist vorkommt und da der Publizist ... der Journalist aus Firmensicht ist ja schon ein Thema ... Strategie-Dolmetscher ... [...] Und wir haben nochmal die Story drum herum ... Strategie-Dolmetscher und der Geschichten-Entwickler ist das gleiche eigentlich. Aber den Dolmetscher habe ich durch den Journalist. Ja, so würde ich es machen und dann auch priorisieren, oder? ... Das ist schwierig, aber ich mach es mal so ...

00:29:25 **FR:** Auch auf fünf Jahre gesprochen, wie glauben Sie würde sich es verändern oder was würde mehr in den Fokus rücken?

00:29:37 **WU1:** Ich könnte mir vorstellen, dass Kommunikation noch wichtiger wird. Dann müsste es sowas wie Vorstands-Berater oder so ... kommt jetzt eben darauf an .. Es ist ja heute schon Vorstands-Berater in einen engen Bereich ... Wir haben zum einen den Sektor aufgemacht, was Kommunikation ist. Einer ist davon tatsächlich Vorstands-Berater, den habe ich jetzt allerdings weggelassen, weil für die meisten *[bezieht sich auf Kommunikations-verantwortliche]* ist es das nicht, das ist eine Person ... Aber es sind vielleicht hundert Personen, die arbeiten ... Was ändert sich? *[überlegt]* ... Ja vielleicht noch Vorstands-Berater, dass das wichtiger wird. Ja, da hat man einen Einfluss auf die Strategie und das steht jetzt hier noch nicht drin. Einfluss darauf, weil Strategie-Dolmetscher ist ja, ich habe nichts mit der Strategie zu tun – ich setze nur um, dolmetschen aber hier *[Vorstands-Berater]* habe ich wenigstens eine Beratungsfunktion. Ich denke das einfach, wir haben Unternehmen, die basieren auf der Kommunikation. Das ist der Hauptkern. Und dann wäre es wirklich die Kommunikation entwickelt Produkte sozusagen. Und die Unternehmensstrategie, die steht aber hier nicht drauf. Deswegen Vorstands-Berater am ehesten.

Leitfrage 3

00:45:00 **FR:** Und in dem Kontext gesehen, welche Rolle nimmt dann die persönliche Kommunikation ein?

00:45:06 **WU1:** Ja, also wenn ich jetzt an einem Social Media Kanal bin und ich reagiere und stelle eine Frage und krieg eine Antwort, ist es ja keine Face-to-Face, also keine Präsenzkommunikation. Aber ist ja persönliche Kommunikation. Die Botschaft geht raus an alle. Ich reagiere individuell und auf einmal reagiert auf mein individuelles Feedback jemand. Also es ist vielmehr, das ist auch Teil des Problems, wenn man es nicht handhaben kann. Wenn man eben auf 1000 persönliche Rückfragen nicht so einfach antworten kann. Da kommen dann auch wieder Themen in der Kommunikation, in dem Dialog wie Chat Bots und ähnliches, wenn man jetzt nicht an die Presse denkt, sondern an die Kundenkommunikation ... Ich gehe auf eine Homepage und werde persönlich angesprochen. Natürlich nicht. Sie hatten es vorhin ja auch drin mit Algorithmen, ich mein da kommen solche Themen dazu. Das ist ja eine Vorkoppelung von persönlicher

Ansprache. Aber es ist zumindest eine individuelle Ansprache, das heißt ich komme dorthin und durch die Kundensegmentierung oder weil ich digital irgendwie schon transparent bin, weiß das Unternehmen schon ungefähr, was ich möchte oder in welcher Branche ich arbeite und spricht mich branchenindividuell an. Da wird schon mal zugeschnittener, ist nicht persönlich aber wird zugeschnittener und das finde ich aber erst einmal cool, weil es genau die Information ist, die ich haben möchte. Also dieses Zuschneiden auf die einzelnen Themen, das ist mir digital möglich. Künstliche Intelligenz ist ein hochtrabendes Wort, aber einfach Maschine Learning oder tolle Algorithmen, die dienen ja dann dafür, das einfach zu händeln und die Kanäle funktionieren so, dass irgendwann ganz am Ende steht dann auch wieder ein Mensch – also vorher die Automatismen, die Persönlichkeit und Individualität vorgaukeln – aber wenn es nicht weitergeht, kann mich noch bei jedem ... ob es ein Telefonautomat automatisch oder auf einem Chat Bot auf der Homepage oder in Social Media, irgendwann geht es ja dann zum Menschen über, wo dann einer das handhabt.

Leitfrage 4

00:47:04 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Unternehmensleitung verankert?

00:47:12 **WU1:** Ich überleg gerade was denn passiv verankert heißen würde.

00:47:17 **FR:** Also mit aktiv meine ich, dass sie in direkter Verbindung steht –

00:47:28 **WU1:** Ja, also muss man unterscheiden. Also der Bereich der Pressesprecher, diese Rolle ganz aktiv, wie die Stabstelle, ist dann eben diese Geschäftsführungen der Kommunikation. Wenn ich jetzt mal sage die Produktkommunikation, die ja auch sehr wichtig ist, die ist aber nachgelagert und zum Beispiel mehr im Vertriebsbereich angesiedelt. Deswegen muss man schon unterscheiden. Das eine ist: Was sagt der Konzern oder der Vorstand oder die Konzernspitze, was sprechen die – das ist eng abgestimmt, weil es in der Kommunikation ja auch so wichtig ist ... immer, wenn es namentlich ist, also nicht die KUKA spricht, sondern bei uns zum Beispiel der Herr Mohnen spricht mit Namen. Es ist ein Unterschied, wie wenn ich jetzt sage: Es gibt hier einen neuen Roboter XY. Das ist auch eine Kommunikation, ist aber eine Fachpressekommunikation und so weiter wichtig, aber die ist ja nicht so individuell. Und das ist eng verknüpft mit einer Stabstelle und eben auch mit der entsprechenden Beratung und Absprache dahinter.

00:48:37 **FR:** Inwiefern ist die Unternehmenskommunikation in der Entscheidungsfindung mit einbezogen. Und was müsste sie machen, um einen Platz am Tisch zu bekommen.

00:48:49 **WU1:** Also sie ist einbezogenen in der Entscheidungsfindung, was kommuniziert wird und was nicht oder worauf reagiert man wenn man z.B. auf etwas reagieren muss und worauf reagiert man nicht. Und da ist sie aktiv dabei. Das ist ein Dialog schon. Und eben auch, dass eben nicht unabgestimmt ein Vorstand etwas kommuniziert oder etwa eine Aussage trifft oder so, das wird abgestimmt. Im Einzelfall kann das natürlich mal passieren, aber im Normalfall ist das abgestimmt. Meistens sind auch die Gespräche nicht allein. Es ist ganz selten, dass der Vorstand – es passiert sicherlich – alleine spricht.

Interviewnummer P02

Interviewpartner: FE1

20.08.2019

Leitfrage 1

00:09:37 **FR:** Mit welchen Stakeholdern sollte ein Unternehmen kommunizieren und warum?

00:09:49 **FE1:** Im Prinzip mit allen erstmal. Wichtig ist meiner Meinung nach erst einmal alle Stakeholder zu erfassen, die für ein relevant sind. Weil dann hat man zumindest mal alle auf der Rechnung. Es kann immer Situationen geben, bei denen Stakeholder ins Spiel kommen, mit denen bis jetzt nicht gesprochen wurde oder die man nicht auf der Rechnung hat. Und da kann das auch schnell mal ein Konflikt oder eine Krise ergeben. Insofern glaube ich erst mal alle. Innerhalb dieses Sets an allen Stakeholdern sollte man dann priorisieren. Und die Priorisierung aber innerhalb der internen Zielgruppen priorisieren und innerhalb der externen Zielgruppe priorisieren. Und die Priorisierung dann auch regelmäßig auf den Prüfstand stellen, halbjährlich bis jährlich.

00:10:53 **FR:** Aus ihrer Erfahrung gesprochen: Findet in Unternehmen und bezogen auf den großen Mittelstand eine zielgruppenspezifische Ansprache statt an die Stakeholder?

00:11:07 **FE1:** Wahrscheinlich so in bisschen mehr als über 50 Prozent der Fälle. Aber sicher nicht mehr. Also teilweise ja, wäre die Antwort, teilweise aber wird sehr sporadisch und spontan kommuniziert. Oder es wird halt so kommuniziert, wie man es seit vielen Jahren macht oder kennt. Und weil man die Übung mit den Stakeholdern vielleicht auch gar nie gemacht wird, was immer noch in vielen Unternehmen der Fall ist.

00:11:41 **FR:** Erhalten dabei – ganz speziell auf die Stakeholdergruppe Mitarbeiter gesprochen – erhalten da alle Mitarbeiter dieselben Informationen oder gibt es auch da eine Unterscheidung?

00:11:52 **FE1:** Ich bin ein Freund von eigentlich sehr stark zu unterscheiden. Es gibt sicherlich Informationen, die können an alle Mitarbeiter gehen. Das sind in der Regel die, die man auf so Town Hall Meetings oder Betriebsversammlungen gibt. Aber ich bin zum Beispiel auch der Meinung, dass man schon zwischen Topmanagement, Middle-Management, Betriebsräten, Gewerkschaftern, Auszubildenden, Nachwuchsführungskräften und High Potentials beispielsweise differenzieren sollte und denen auch unterschiedliche und zielgruppenspezifische Informationen zur Verfügung stellen sollte. Also sowohl den Inhalt auf die ausrichten, als auch die Kanäle entsprechend auf die Mediennutzung und Bedarfe für diese Zielgruppen ausrichten.

Leitfrage 2

00:13:55 **FR:** Mit welchen Rollenbildern würden sie Kommunikationsverantwortliche oder welche Rollenbilder würden Sie dem Kommunikationsmanagement zuordnen?

00:14:10 **FE1:** Ja da sehe ich schon, hier ist es relativ schwierig. Die sind doch alle irgendwie ... Also Stakeholder-Anwalt auf jeden Fall, Vorstands-Berater auf jeden Fall, Strategie-Dolmetscher, Geschichten-Entwickler und Reputations-Koordinator. [...]

00:15:51 **FR:** Was glauben Sie wie sich es in fünf Jahren verändern wird?

00:15:11 **FE1:** Ich glaube, hier jetzt gar nicht so arg. Ich glaube, dass das Thema Krisen-Löscher – nimmt schon eine große Rolle ein – wobei ich sehe den Zusammenhang da mit der Reputation. Krise ist ja meistens auch immer Reputationsverlust. Also Krisen-Löscher glaube ich wird zunehmen. Kommunikations-Controller wird sicher zunehmen, ein bisschen noch, da sind wir meiner Meinung nach auf einem guten Weg. Genau.

00:16:45 **FR:** In welcher Rolle sehen Sie sich als Kommunikator?

00:16:50 **FE1:** Ja im Prinzip schon in erster Linie als Reputation-Koordinator und Stakeholder-Anwalt. Alles andere ist nachgelagert. Vorstands-Berater ist für mich dann ein Auftrag oder ein Mandat während ... ja es ist im Unternehmen auch nicht anders. Da würde ich es auch so sehen, dass der Vorstand halt gern beraten werden will oder nicht. Weil er meint er kann es eh besser oder braucht es eben nicht oder Kommunikation ist unwichtig. Insofern am ehesten Reputations-Koordinator und Stakeholder-Anwalt. Strategie-Dolmetscher ist wirklich eher was für die Internen, außer man hat ein Mandat. So würde ich es eigentlich sehen und bei mir ist es Krisen-Löscher in manchen Fällen. Das sind so die drei am ehesten. Wenn es um die Marke geht vielleicht noch Identitäts-Wahrer ... Da würde ich fast eher sagen Identitäts-Entwickler. Aber das sind gute Begriffe, das ist alles wunderbar. Weil Wahrer ... ich stelle fest: Identität zu wahren ist nicht mehr so wichtig wie es mal war. In Zeiten von Corporate Identity über Identität war eine riesen Aufgabe. Und jetzt verändert sich die Identitäten ja ständig. Wenn man sich die neuen Unternehmen jetzt anschaut. Das platte Beispiel Google, die ständig ihre Identität ändern und trotzdem damit erfolgreich sind.

Leitfrage 3

00:33:22 **FR:** Welche Rolle nimmt dabei die persönliche Kommunikation ein – gerade weil es sich verändert?

00:33:33 **FE1:** Ja, die spielt nach wie vor meiner Meinung nach die zentrale Rolle, weil jetzt einfach das ... ob jetzt für gutes Feedback oder für konstruktive Kritik oder für Motivation der wirksamste Kommunikationskanal ist. Und weil es halt ein sehr persönlicher und verbindlicher und auch vertraulicher Kommunikationskanal ist, der auf jeden Fall weiter genutzt und ausgebaut werden sollte.

Leitfrage 4

00:34:13 **FR:** Wie ist es im Mittelstand: Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Unternehmensleitung verankert?

00:34:21 **FE1:** Ich würde sagen tendenziell eher zu wenig. Ich glaube in Großunternehmen mittlerweile ja. Corporate Communications oder Reputation oder wie auch immer das heißt, Unternehmenskommunikation und natürlich auch Investor Relations. Sind meistens im Umfeld von Vorständen verortet. Im Mittelstand glaube ich ist es grundsätzlich eine Funktion, die noch vernachlässigt ist und teilweise auch noch eher eine Stabstelle ist. Zu weit weg. Oder der Mittelstand ist der Meinung der Chef macht selber.

00:35:08 **FR:** Weil es wer denkt?

00:35:10 **FE1:** Weil er so denkt, der Familienunternehmer, der denkt, das ist mein Job.

00:35:17 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation in der Entscheidungsfindung der Geschäftsleitung involviert?

00:35:25 **FE1:** Nur zu bestimmten Fragestellungen glaube ich. Also wenn es um die besprochenen Dinge geht wie Reputation, Vermarktung, wie Stakeholder Management, wie Zielgruppenansprache, wie Informationspolitik – dann auf jeden Fall. Wenn es um andere Dinge geht, die eher auf Zahlen basieren, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Entwicklung neuer Produkte, da ist eher das Marketing am Zug und weniger die Unternehmenskommunikation.

00:36:10 **FR:** Haben Kommunikationsverantwortliche eine Beratungsfunktion innerhalb einer Organisation?

00:36:16 **FE1:** Auf jeden Fall, ja, in vielen Bereichen. Meistens ist ja die Kommunikationschefin oder der Kommunikationschef ein wichtiger Berater und Sparringspartner auf jeden Fall des Geschäftsführers, des Vorstandsvorsitzenden, meistens aber aller Vorstände.

Und auch bei vielen Dingen eigentlich im Lead, die Kommunikationsrichtung und den Kommunikationsstil zu empfehlen – wenn es um die Kommunikation kritischer Themen geht sowieso. Aber auch bei Veränderungsthemen und bei Fragen „Wie kriegen wir positive Nachrichten“ am motivierendsten und zielführendsten in die Mannschaft.

Leitfrage 1

00:05:11 **FR:** Aus ihrer beruflichen Erfahrung: Findet eine zielgruppenspezifische Ansprache statt an die jeweiligen Stakeholder oder ist es eine einheitliche Kommunikation an alle?

00:05:24 **FE2:** Das ist individualisiert, je nachdem. Die Kommunikation intern an Mitarbeiter ist eine andere als an Gesellschafter. Ist anders als an den Betriebsrat oder bei uns der Personalrat beispielsweise. Und extern ist es auch so, dass wir natürlich ein anderes Kommunikations-- ... Erstens andere Kommunikationslinien und Kommunikationsinhalte transportieren. Je nachdem an wen es geht, an Kunden, Bürger, wen auch immer, anders als an Medien, an die Öffentlichkeit allgemein oder an Multiplikatoren beispielsweise. Da versuchen wir auch ... Je nachdem welcher Kanal bedient wird oder welche Zielgruppe bedient wird auch die Kommunikation zu individualisieren.

Leitfrage 2

00:09:49

FR: Wenn Sie jetzt an Rollenbilder denken. Welche fünf Rollenbilder würden Sie Kommunikationsverantwortlichen zuordnen? *[FE2 trifft Auswahl]*

00:10:49 Können Sie auch das in eine Reihenfolge bringen von der Wichtigkeit? *[FE2 trifft Auswahl]*

00:11:09 Denken Sie, dass sich das ändern wird in den nächsten fünf Jahren?

00:11:26 **FE2:** Also ich glaube, dass das Thema Geschichten-Entwickler zunehmend Bedeutung gewinnt weil ein Produkt-Launch nicht mehr allein durch eine Bekanntgabe „Jetzt ist es da“ am Markt platziert werden kann. Das stellen Sie ja fest, wenn Sie sich anschauen, wie sich die im Einzelhandel, die Produktpräsentationen verändert hat. [...] Und ich glaub, dass das Thema Geschichte um ein Produkt, um ein Thema, dass das zunehmend Bedeutung gewinnt – oder weiter an Bedeutung gewinnt. Das kann ich mir gut vorstellen.

Leitfrage 3

00:20:18 **FR:** Gerade in dem Kontext oder vor dem Hintergrund, dass es immer digitaler wird, immer größere digitale Veränderungen gibt. Welche Rolle spielt persönliche Kommunikation?

00:20:29 **FE2:** Ich hoffe nach wie vor. Wir haben zwar alle diese Geräte, wir schreiben kurze Nachrichten und Kommunikation findet über Facebook und was auch immer letztendlich statt. Aber letztendlich ... ich glaube das es immer nur der Austausch von Nachrichten und Informationen ist. Ich persönlich glaube – vielleicht bin ich da aus der Zeit gefallen, aber ich glaube es nach wie vor – dass das persönliche Gespräch, die persönliche Information immer noch einen anderen Stellenwert hat als der Austausch von Nachrichten. Das stellen Sie übrigens auch fest, wenn ich das einwerfen darf, wenn Sie sich die große weltpolitische Lage anschauen. Die können es ja alle nicht mehr miteinander. Haben Sie jemals gesehen, dass jetzt ein Präsident jemand ... Der Bush hat damals den Kohl zu seinem Feriensitz nach irgendwo Camp David eingeladen. Die haben sich ja noch getroffen und haben sich in Freizeitklamotten mal getroffen und ausgetauscht. Das findet ja alles nicht mehr statt. Trump twittert ja nur noch. So kann man nicht Politik machen. So kann man auch keine Produkte vermarkten. Das heißt es wird immer, immer noch sehr wichtig sein sich persönlich auszutauschen und persönlich zu kommunizieren.

00:21:45 **FR:** Wie reagieren die Unternehmen – oder auch zum Beispiel welche Veränderungen sehen Sie als Landrat in der Entwicklung von der Medienlandschaft.

00:21:59 **FE2:** Sie wird digitaler, schneller und oberflächlicher. Ich stelle fest, dass der ein oder andere manchen Kanal nicht mehr nutzt. Thema Facebook. Ist aus meiner Sicht eher rückläufig. Ich bin seit zweieinhalb Jahren nicht mehr auf Facebook präsent. Dafür gibt es etwas anders, Instagram beispielsweise. Also da ändert sich auch in den sozialen Medien im Moment ein bisschen was. Auch im Bewusstsein, im Umgang letztendlich damit. Trotzdem bereiten sie. einen ganz ganz großen Stellenwert, weil eben auch über die Medien oder nur über diese Medien wichtige Kernbotschaften schnell und kompakt transportiert werden können.

Leitfrage 4

00:22:52 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Unternehmensleitung verankert im Mittelstand? Auch aus Ihrer berufliche Erfahrung gesprochen.

00:23:01 **FE2:** Ja.

00:23:03 **FR:** Welche Aufgaben hat sie?

00:23:05 **FE2:** Unternehmenskommunikation ist immer in der Unternehmensführung verankert, weil Sie Veränderungsprozesse, was auch immer in einem Unternehmen geschieht, von der Spitze miterleben und begleiten müssen als Kommunikation, als Unternehmenskommunikation. Wenn Sie nur zweite Hand-Informationen auch in der Unternehmenskommunikation aufbereitet transportieren können ... als Unternehmenskommunikation ist sie nicht mehr authentisch und nicht mehr nah genug an der Entwicklung.

00:23:39 **FR:** Inwiefern ist in der Entscheidungsfindung von der Unternehmensleitung aktiv mit dabei oder mit verankert oder involviert?

00:23:49 **FE2:** Sie muss Unternehmensentscheidungen aktiv begleiten. Sie muss Unternehmensentscheider beraten auf Konsequenzen hinweisen, auf mögliche Vor- und Nachteile von Entscheidungen, von daraus resultierenden Kommunikationsbedürfnissen und -entwicklungen. Also da kommt der Unternehmenskommunikation einen ganz hohen Stellenwert zu.

00:24:15 **FR:** Jetzt haben Sie gerade beratend schon angesprochen. Sollten Kommunikationsverantwortliche die Unternehmensleitung beratend unterstützen?

00:24:23 **FE2:** Ganz klares Ja. Ganz klares ja. Geht ohne gar nicht. Also das mache ich unterstelle, dass das gute Unternehmensleiter, Vorstände und Geschäftsführer wie auch immer, auch immer aktiv machen wird. Was bedeutet das, was bedeutet das fürs Haus, was bedeutet es für die Öffentlichkeit? Was entstehen für Konsequenzen, für Erwartungshaltungen. Löst das neue Kommunikationsfragen beispielsweise aus? Das ist in der heutigen Zeit, wo Sie auch oft mit einer gut gemeinten Nachricht falsch verstanden wird, sofort in der Diskussion kommen, die Sie so gar nicht wollten. Und gerade über die neuen sozialen Medien können ja Dinge, die gut gemeint platziert werden, plötzlich eine Diskussion auslösen, die sie gar nicht wollten. Und das müssen Sie immer matchen mit den Leuten, die Profis sind also mit der Unternehmenskommunikation.

Interviewnummer P04

Interviewpartner: WU2

30.08.2019

Leitfrage 1

00:11:35 **FR:** Findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt an die unterschiedlichen --

00:11:40 **WU2:** Zum Kunden ja, zur Presse anders, also das auf jeden Fall, ja. Also wir machen keine Standardkommunikation.

0:11:50 **FR:** Wenn wir jetzt gerade nochmal auf die Zielgruppe Mitarbeiter schauen: Findet da eine Unterscheidung in der Kommunikation statt oder bekommen alle Mitarbeiter dieselben Informationen?

00:12:01 **WU2:** Ne, da gehen wir unterschiedlich vor. Da gibt es einen Weg von der GF in unser sogenanntes Managementteam und von da weg in die Führungskräfte und von da weg zu den Mitarbeitern. Wir haben da, ich sage mal ein Ranking. Man kann das auch umgedreht aufbauen was die Breite der Information angeht, da geht das quasi auch so. Aber die Breite so was die Vertraulichkeit oder die Spezifika angeht. Ansonsten in Summe was alle angeht, wo die Reise hingeht, da gehen wir ruhig bis runter. Also Beispiel: Wir haben unsere Unternehmensstrategie per Betriebsversammlung in jeder Niederlassung aktiv durch die Geschäftsführung kommuniziert.

Leitfrage 2

00:13:52 **FR:** Wenn wir an Rollenbilder denken von Kommunikationsverantwortlichen. Das ist dasselbe Spiel wie vorhin. Wenn Sie fünf auswählen müssten. *[WU2 trifft Auswahl]*

00:14:42 Und die auch nach der Wichtigkeit geordnet. Gibt es für Sie ein Rollenbild bei dem Sie sagen, das ist im Prinzip das Allerwichtigste? [...]

00:15:55 Auch mit Blick in die Zukunft ... Sind es dieselben oder kommt da eine Veränderung?

00:16:12 **WU2:** Geschichten-Entwickler hört sich so negativ an. Ist das bewusst so gewählt?

00:16:17 **FR:** Wieso negativ?

00:16:20 **WU2:** Ich erzähle eine Geschichte ...

00:16:21 **FR:** Also war nicht negativ angedacht. Es ist von dem Hintergrund, dass man sagt, dass heutzutage die Story drum rum entscheidend ist ...

00:16:32 **WU2:** Deswegen frage ich. Zwischen Geschichten-Entwickler und Storytelling ist im Sprachgebrauch ein himmelweiter Unterschied. Und ein Kommunikator oder eine Kommunikationsabteilung, die es schafft, Storytelling zu bringen, sowohl intern als auch extern, die haben gewonnen. Deswegen frage ich.

00:16:49 **FR:** Also Geschichten-Entwickler ist nicht in der Hinsicht, dass man versucht irgendwas dann doch noch einmal zu drehen, dass daraus doch nochmal eine gute Geschichte wird. Also es war positiv gemeint.

00:17:00 **WU2:** Okay das war ein positives Thema. Dann glaube ich wird das ... Ich glaube eine gute Sache, auch „Tue Gutes und rede drüber“, also genau die Themen zu transportieren ist ein wichtiger Aspekt. Also von dem her, das finde ich gut.

Leitfrage 3

00:27:13 **FR:** Gerade in diesem Kontext gesehen: Welche Rolle nimmt die persönliche Kommunikation ein.

00:27:18 **WU2:** Ich glaube sie wird sogar noch stärker neben der Social Media Seite, weil es dann nicht immer ... ich sag mal von der reaktiven Seite, wenn es dann nicht immer vernünftig kommuniziert ist, ist die persönliche Bindung, die persönliche Kommunikation ... um vielleicht Falschaussagen oder Halbwahrheiten dann zu korrigieren, ist die persönliche Seite immer noch fast die Wichtigste. Und wenn es nur ein persönliches Video ist, dann kann ich ein Medium nutzen aber trotzdem vom Wortlaut, von der Geschäftsführung oder von einem Bereichsleiter oder von wem auch immer, da kann ich auch medial verarbeiten. Aber immer noch mit dem persönlichen Wort, von einem persönlichen Gewicht einer Stimme oder eines Gesichtes. Ich

glaube das wird vom Instrument vielleicht anders sein. Aber ich glaube die persönliche Seite wird genauso wichtig oder sogar noch wichtiger werden.

Leitfrage 4

00:29:48 **FR:** Ist die Kommunikation aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert?

00:29:56 **WU2:** Ja. Wir bündeln eigentlich alle Anfragen die kommen über die Kommunikations-abteilung in die Geschäftsführung. Und unsere Leiterin Kommunikation kommt dann auf die Geschäftsführer – entweder was Allgemeines angeht auf mich – oder wenn es viel vertriebliche Themen angeht auf unseren Vertriebs Geschäftsführer oder wenn es eine Niederlassung betrifft, wo wir irgendwie einen riesen Betrag investiert haben und damit modernisieren und als Arbeitgeber uns vor Ort bekanntmachen wollen, dann geht die Kommunikationskollegin auf unseren Produktionsgeschäftsführer vor. Jeder ist da eigentlich mit eingebunden.

00:30:37 **FR:** Ist dabei auch die Kommunikation in der Entscheidungsfindung bei der Geschäftsleitung involviert?

00:30:46 **WU2:** Zu was Entscheidungsfindung?

00:30:50 **FR:** Strategischen Entscheidungen.

00:30:53 **WU2:** Strategisch weniger. Aber in den Entscheidungen wie was am besten geschrieben, formuliert, präsentiert, dokumentiert wird, da ist die Kommunikation mit dabei. In strategischen Themen eher weniger. Eher wie gesagt in der Umsetzung der Strategie und in der Umsetzung von Maßnahmen, da ist sie mit dabei.

00:31:18 **FR:** Werden Kommunikationsverantwortliche auch beratend innerhalb der Organisation hinzugezogen?

00:31:26 **WU2:** Beratend dann, wenn es zu den Anlässen kommt. Also wenn es zum Beispiel zu einer Kommunikation, zu einem Journalisten-Interviews etc. ... Dann bereitet eigentlich die Kommunikation alles vor und holt dann den Geschäftsführer, wenn Bedarf ist, dazu. Oder wenn der Niederlassungsleiter dazukommt, dann bereitet eigentlich alles strukturell inklusive Wording inklusive Termin etc. Das macht komplett alles Kommunikation.

Interviewnummer I01

Interviewpartner: FE3

02.09.2019

Leitfrage 1

00:21:30 **FR:** Mit welchen Stakeholdern sollten Unternehmen kommunizieren, wenn man es einteilt in intern und extern?

00:22:05 **FE3:** Was mache ich jetzt, wenn ich alle unterstreiche?

00:22:09 **FR:** Würden sie alle Unterstreichungen?

00:22:09 **FE3:** Also intern, erstmal suche ich einen Unterschied zwischen Geschäftsleitung und Vorstand, das ist für mich das Gleiche. Geschäftsleitung und Vorstand das ist nur einfach [...] Ich muss mit meinen Tochtergesellschaften ... Ich muss mit meinen Mitarbeitern ... Ich muss mit meinen Zweigniederlassungen, sehr, sehr wichtig weil, wir unsere Regionalgeschäftsstellen haben und die meistens nur ein Bruchteil von dem wissen, was wir wissen müssten, eigentlich, weil wir Ihnen es nicht sagen. Gesellschafter. Klar, die geben mir irgendwann kein Geld mehr, wenn sie nicht verstehen und Arbeitnehmervertreter, Betriebsrat, naja das ist Synonym für Mitarbeiter, bloß gebündelt. Ich sehe da jetzt niemanden, mit dem ich nicht kommunizieren muss. Ich glaube ich muss es mit allen machen. Wer aufhört mit seinen Kunden zu kommunizieren, der kann seinen Laden dichtmachen. Wenn ich meiner Bank nicht erkläre was ich tue, dann braucht es mich auch nicht wundern, wenn sie irgendwann mal sagen „Ich gebe kein Geld mehr“. Bank ist für mich ein Partner und muss kommunizieren, mit meinem Wettbewerber komme ich nicht umhin zu kommunizieren. [...] Wenn ich jetzt hier sagen würde nicht mit Verbänden, dann kann ich meinen Laden dichtmachen. Ich muss mit Influencern kommunizieren, ja natürlich, die haben Einfluss auf meine Kunden. Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt ist mir jetzt schon wieder zu ... Das ist mir nicht persönlich genug. Ich muss nicht mit einem Markt kommunizieren, sondern ich muss mich mit den Marktteilnehmern kommunizieren.

00:24:27 **FR:** Das wären dann potenzielle Bewerber wahrscheinlich.

00:24:29 **FE3:** Ich würde jetzt bei Kapitalmarkt ... dann ist es für mich irgendwie der Gesellschafter. Ich muss mit Geldgebern kommunizieren, ja, aber ob ich jetzt unbedingt mit der Frankfurter Börse kommunizieren muss als jemand ... ja ich muss mit ihr kommunizieren. Ich hätte hier gerne persönlich. Ich schreibe mal Personen darüber, damit Sie es mal wissen. Ich hätte es auch gerne am Arbeitsmarkt persönlich, weil meine Mitarbeiter ... eigentlich brauche ich es nicht, weil ich habe ja hier die potenziellen Bewerber. Ich lass mal den hier weg, weil da reichen mir die Bewerber. Mit der Öffentlichkeit, da komme ich nicht umhin. [...]

00:26:37 **FR:** Medien, für Innovationen muss ich mit der Wissenschaft reden, auch mit den Schulen. Und wenn ich meinen Zulieferern nicht erkläre, wie es mir geht, werden sie mir auch nicht aus der Patsche helfen. Ich brauche die alle. Ich muss nur in verschiedenen Momenten mit einer verschiedenen Intensität. Ich muss nicht ständig mit meinen Nachbarn kommunizieren, das kann ich mir schenken. Aber die sollten mich kennen und die sollten mich grüßen, also halt wie man mit Nachbarn umgeht.

Leitfrage 2

00:28:02 **FR:** Mit welchen Rollenbildern würden Sie Kommunikationsverantwortliche charakterisieren?

00:28:44 **FE3:** Ich wäre auf alle Fälle gerne der Dienstleister unserer Mitarbeiter. Nachdem für mich der Vorstand auch nichts anderes als eine Führungskraft ist, würde ich gern den Führungskräfte-Coach auf alle Fälle machen. Betriebs-Journalist ... nein. Also tatsächlich am Relevantesten wird unser Job, wenn wir eine Krise haben. Wir hatten jetzt ... Also ich habe Probleme mit dem Begriff Krise, wir hatten gerade eine schwierige Zeit in Folge einer Veranstaltung hier, Sie werden es vielleicht mitgekriegt haben, und ich dann irgendwann mal verboten habe den Begriff Krise noch zu verwenden. Deswegen, ich habe Probleme mit dem Begriff Krise, nicht weil ich es verharmlosen möchte. Ein Problem ist ein Problem und bleibt ein Problem, das muss ich tatsächlich irgendwie lösen. Aber je mehr ich anfangen mich in diesen Krisenmodus selber mich rein zu stürzen, wie will ich dann erwarten, dass jemand anders mir glaubt, dass die Welt deswegen nicht untergeht. Aber das sind tatsächlich die Punkte. Das ist dieses Thema, da ist etwas danebengegangen, dann braucht es uns tatsächlich und da müssen wir Flagge zeigen. Das ist ganz wichtig. Ich würde mal sagen Kommunikation ohne Information ist inhaltslos, macht einfach keinen Sinn, ich brauche Content. Ich komme da ohne nicht zurecht. Die Geschichten leiten sich daraus ab. [...]

00:32:00 **FR:** Wenn Sie das auch wieder in eine Reihenfolge bringen müssten, gäbe es ein Thema, das am Allerwichtigsten ist?

00:32:19 **FE3:** Ich glaube das Thema Identität ist das Wichtigste. [...] An dieser Identität muss man tatsächlich auch unsere Strategie auslegen. [...] Hab ich eine Strategie, dann kommt wahrscheinlich – auch wenn ich es gefühlt ganz woanders hätte – das Thema Krise. Da muss ich Flagge zeigen. Dann kümmere ich mich um die Inhalte, dann um die Chefs.

00:33:27 **FR:** Glauben Sie, dass es sich verändert in den nächsten fünf Jahren?

00:33:35 **FE3:** Für uns [...]? Nein. [...].

Leitfrage 3

00:46:36 **FR:** In dem komplexen digitalen Wandel: Welche Rolle spielt die persönliche Kommunikation?

00:46:43 **FE3:** Wie vorher schon angekreuzt, für mich ist das Persönliche das A und O. Ich kam wie anfangs gesagt hier eher aus dem Vertrieb in Führungsstrichen, über acht Jahre regionaler Geschäftsführer dieser IHK. Und Aufgabe eines Regionalgeschäftsführers ist es, mit Menschen persönlich zu reden. Zumindest habe ich so meinen Job interpretiert. Ich glaube, ich kam damit ganz gut zurecht. Man fährt viele Kilometer, ist viel unterwegs, ist wenig da, muss jetzt den normalen Bürojob in Führungsstrichen anders organisieren, schlanker organisieren, aber diese persönliche Kommunikation ist ... ich mach ein Beispiel zum Thema Bürokratieabbau. *[irrelevant für Transkription]*

Leitfrage 4

00:49:49 **FR:** Inwiefern ist die Unternehmenskommunikation bereits verankert im Mittelstand in der Unternehmensleitung?

00:50:00 **FE3:** Ich glaube ... ich sage es mal andersherum. Vor 30 Jahren ungefähr hieß es mal: Du musst im Handel zehn Prozent deines Umsatzes für Werbung ausgeben. Ein wahnsinniger Betrag und ich komme aus dem Einzelhandelsgeschäft und wir haben das damals tatsächlich ausgegeben, Unsummen an Geld für Werbung. Und das hat sich am Ende aller Tage tatsächlich rentiert. Also dass Werbung notwendig ist, das hat man schon kapiert. Aber dass Werbung nicht Kommunikation ist oder dass Werbung nur ein Teil der Kommunikation ist – sagen wir es mal so das – das hinzubekommen, dass es eben nicht mehr reicht zur Arbeitsagentur zu gehen und zu sagen „Ich würde einen Schlosser einstellen“ jetzt schauen wir mal und da kommen sie alle angelaufen und blöderweise kommt keiner, weil mich keiner kennt. Es reicht nicht nur Werbung zu machen, sondern ich muss tatsächlich auch kommunizieren. Da glaube ich da müssen noch so ein paar Weichen erklärt werden, warum das so lange dauert bis der Zug endlich auf dem richtigen Gleis ist. Aber ich muss die Weichen stellen.

Interviewnummer I02

Interviewpartner: FE4

03.09.2019

Leitfrage 1

00:12:19 **FR:** Mit welchen Stakeholdern sollten Unternehmen kommunizieren?

00:12:43 **FE4:** Mit allen.

00:12:40 **FR:** Aus Deiner beruflichen Erfahrung gesprochen, findet gerade bei der Zielgruppe Mitarbeiter eine zielgruppenspezifische Ansprache statt?

00:12:49 **FE4:** Wir haben insgesamt acht Köpfe und fünf Stellen. Da findet sehr stark eine zielgruppenspezifische Ansprache statt, weil ich mit jedem Einzelnen sprechen kann. Das ist dann eben für ein kleineres mittelständisches Unternehmen, als das ich es hier betrachte. Das ist natürlich eine andere Frage, als wenn du Daimler fragst. Natürlich reden wir hier sehr individuell.

00:13:15 **FR:** Und im Mittelstand zum Beispiel. Bekommen alle Mitarbeiter dieselben Informationen und dann gibt's die Unterscheidung zwischen Teilzeit, Vollzeit, Studierenden?

00:13:26 **FE4:** Individuell verschieden. Das hat natürlich auch mit der Aufgabe zu tun. Die, die mit Strategie beschäftigt ist, bringt eine andere Information oder mit der diskutiere ich natürlich anders, als mit jemanden der am Empfang sitzt – wobei der nicht unwichtiger ist, sondern es ist einfach eine andere Aufgabe oder aufgabenbezogen.

Leitfrage 2

00:14:18 **FR:** Ich habe nochmal etwas mitgebracht, da geht es um Rollenbilder. Welche Rollenbilder nehmen Kommunikationsmanager ein?

00:14:48 **FE4:** Das ist interessant, Stakeholder-Anwalt. Nicht Anwalt, sondern Vermittler. *[trifft Auswahl]* So die sind nicht alle meiner festen Überzeugung nach.

00:15:35 **FR:** Gäbe es auch ein Ranking der Wichtigkeit nach?

00:15:35 **FE4:** Also heute, morgen kann es schon wieder ganz anders aussehen. Das ist aber leider immer so bei solchen Sachen.

00:15:54 **FR:** In fünf Jahren, und vielleicht verallgemeinernd gesprochen, würde sich auch da die Gewichtung verändern?

00:16:00 **FE4:** Meiner Erfahrung nach verändert sich immer was, aber das muss jetzt nicht auf fünf Jahre, das kann auch von heute auf morgen oder erst in zehn Jahren sein. Man kann das so nicht sagen, aber der Erfahrung nach: Alles fließt und verändert sich. Aber wie gesagt es kommt auf das Unternehmen an und es kommt auf die Persönlichkeiten an. Da kann es auch plötzlich ganz andere Mitarbeiter haben oder das Außenumfeld ändert sich. Das hat jetzt nicht unbedingt etwas mit einer gesellschaftlichen Entwicklung zu tun oder nicht nur. Welche Aufgaben übernimmt Führungskräfte Kommunikation in Unternehmen.

Leitfrage 3

00:27:35 **FR:** Welche Rolle nimmt dabei die persönliche Kommunikation ein? Gerade wenn man sagt, es wird digitaler, es wird schneller, man kommuniziert viel über elektronische Medien.

00:27:45 **FE4:** Es kommt ja auch auf das Unternehmen an. Wenn ich ein B2C Unternehmen habe, dann ist das natürlich eine ganz andere Geschichte. Wir haben hier quasi B2B, wir haben aber auch BTM. Business to Municipality, also zur Kommune. Ja wir haben eine ganze Menge Themen, die etwas untypisch sind, und da ist persönliche Kommunikation die absolute Notwendigkeit. Das geht nicht ohne. Was nicht heißt, dass es nicht manchmal auch elektronische Wege geben kann. Das ist ja klar. Aber die Tatsache, dass man sich erst mal kennen muss und dass man ein gewisses Vertrauen aufgebaut haben muss, ist halt kriegsentscheidend. Und ohne das geht's auf keinen Fall. Glücklicherweise.

Leitfrage 4

00:28:30 **FR:** Aus Deiner Erfahrung gesprochen, ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Präsenz von der Unternehmensleitung verankert?

00:28:39 **FE4:** Wie gesagt im Mittelstand ist sie üblicherweise in der Person von Chef oder Chefin verankert. Das ist nichts, was man rausgeben würde in vielen Fällen. Es kann ja mal sein, „schreiben Sie einen Text oder sowas“. Aber die allermeisten Themen sind sehr schnell auf Geschäftsführerebene. Also schon, weil nicht so viele Ebenen drunter sind. Bei uns gibt es drei Ebenen was eigentlich auch schon eine ganze Menge ist, dafür, dass es halt eigentlich Leute gibt, die hier Verwaltung und Betreuung machen und dann in der Geschäftsführung. Aber wir haben eben noch eine Ebene eingezogen. Weil wir eben mit den drei Häusern auch sehr unterschiedliche Orte haben. Das kommt aufs Unternehmen an.

Interviewnummer I03

Interviewpartner: FE5

05.09.2019

Leitfrage 1

00:10:23 **FR:** Ich habe hier ein Schaubild von einem klassischen prototypischen Unternehmen mitgebracht. Mit welchen Mit welchen Zielgruppen, eingeteilt in intern und extern, sollten Unternehmen kommunizieren, also aktiv kommunizieren?

00:10:42 **FE5:** Das kann man einfach machen, mit allen. [...]

00:12:56 **FR:** Aus Ihrer beruflichen Erfahrung gesprochen: Findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt?

00:13:01 **FE5:** Die findet statt, aber die Qualität ist sehr unterschiedlich. Also bleiben wir bei der Argumentation von vorhin. Je größer die Unternehmen, das Thema Kapitalmarkt hat eine hohe Qualität. Das Thema Kommunikation mit der Belegschaft in größeren Unternehmen ist teilweise auch sehr standardisiert, in mittelständischen Betrieben sehr unterschiedlich. Das hat das mitzutun, gerade wenn es Eigentümer geführt sind, da machen die die Kommunikation ja selber. Was ist jetzt, was sich glaube ich sehr verändert hat, positiv, ist das ganze Thema: Kommunikation, Thema Schulen, Hochschulen, Universitäten, potenzielle Bewerber, weil klar ist, man muss aktiv etwas machen, damit man im Endeffekt auch ins Blickfeld von Schulabgängern kommt oder von Studienabgänger. Das glaube ich auf alle Fälle. Kommunikation mit Politik und Behörden ist unheimlich unterschiedlich. Das machen die Großbetriebe total professionell. Die haben alle ihre, ich sag jetzt mal, ihre Niederlassungen in Berlin. Ein Mittelständler, der das neben zu

macht, hat da gar nicht die Zeit dazu. Da ist es ganz klar, es ist unterbelichtet, die verlassen sich da eher auf eine Kammer oder auf einen Verband, der das dann für sie macht. Was neu dazukommt ist, das hat etwas mehr mit Gesellschaft zu tun, gesellschaftliche Verantwortung, das ist das Thema Nachbarschaft und die allgemeine Öffentlichkeit. Das ist etwas, was jetzt erst richtig im Entstehen ist.

00:14:38 **FR:** Mit Blick auf die Zielgruppe Mitarbeiter, findet da eine Unterscheidung in der Kommunikation statt innerhalb der Gruppe Mitarbeiter?

00:14:47 **FE5:** Ja es gibt viele Unternehmen, die nochmal eine spezielle Kommunikation haben für Führungskräfte und die direkt informieren. Und das Thema normale Mitarbeiter oft dann über den direkten Vorgesetzten läuft oder über die Betriebsversammlung, wenn sie stattfindet, wo der Arbeitgeber ja auch einen Bericht abgibt. Aber es ist schon so, dass es in vielen Unternehmen, auch in mittelständischen Unternehmen, nochmal eine eigene Information für die Führungskräfte gibt.

Leitfrage 2

00:18:02 **FR:** Nein, das haben Sie schön gesagt. Wenn wir an Rollenbilder denken von Kommunikationsverantwortlichen. Mit welchen Rollenbildern verbinden Sie ...Kommunikationsverantwortliche oder Kommunikationsmanager.

00:18:39 **FE5:** Okay alles klar. [trifft Auswahl]

00:19:28 **FR:** Könnten Sie das in eine Reihenfolge bringen? Gibt es ein Rollenbild, wo Sie sagen, das ist am allerwichtigsten?

00:19:42 **FE5:** Ich würde sagen am allerwichtigsten ist die Basis, ist das Thema Informations-Bote. Dass wirklich jemand da ist der dafür sorgt, dass Transparenz vorhanden ist. Soll ich die anderen auch noch in eine Reihe bringen?

00:20:05 **FR:** Ja, wenn Sie die ranken könnten. [trifft Auswahl]

Leitfrage 3

00:27:54 **FR:** Wie verändert die Medienpluralität die Kommunikation im Mittelstand? Und welche Rolle nimmt dann vielleicht die persönliche Kommunikation ein?

00:28:10 **FE5:** Ich glaube, dass der Mittelstand diese vielfältigsten Angebote die es inzwischen gibt, weder personell noch finanziell eigentlich alle abdecken kann. Und deswegen würde ich eigentlich beim Mittelstand dabeibleiben, dass eine gute persönliche Kommunikation viel effektiver und viel effizienter ist, als die vielen Möglichkeiten, die es inzwischen gibt. Und deswegen ... grad für den Mittelstand. Für die Großunternehmen oder wenn ich Monteure habe, die jetzt im Außendienst sind oder Standorte irgendwo auf der Welt, da bieten sich die neuen digitalen Möglichkeiten natürlich an, dass ich zum Beispiel auch mal eine Rede auf der Betriebsversammlung als Podcast verschicken kann oder so. Aber das ist alles nur die Ausnahme. Und deswegen glaube nach wie vor das Persönliche ist für den Mittelstand der Dreh- und Angelpunkt. [...]

Leitfrage 4

00:29:52 **FR:** Ist dabei die Unternehmenskommunikation aktiv verankert in der Präsenz von der Unternehmensleitung?

00:30:02 **FE5:** Sollte. Also ich glaube, dass die Unternehmenskommunikation sehr nah an der Unternehmensleitung verankert sein muss. Weil gerade die persönliche Kommunikation ist nur glaubwürdig, wenn sie auf diejenigen, die kommunizieren, auch passgenau zugeschnitten ist. Wenn jetzt jemand ein total introvertierter Typ ist, dann muss man das irgendwie anders als Kommunikationsexperte steuern, damit das glaubwürdig funktioniert und der sich in der Kommunikation wohlfühlt, als wenn ich da als Unternehmenschef eine Rampensau hab, der sich vor der Belegschaft hinstellt und eine Rede hält. Es gibt ja beide Typen und deswegen damit ... Oder auch das Gefühl zu kriegen, wo will eine Geschäftsführung eher Schwerpunkte setzen ... und deswegen muss Kommunikation relativ nah an der Unternehmensleitung sein. Sonst wird's was ... wenn es irgendwo in der Hierarchie oder so abgebildet ist oder in den Dienstleistungsbereichen, dann wird's herz- und seelenlos, wenn ich es so nennen darf. Was jetzt mit dem Mensch nichts zu tun hat.

00:31:28 **FR:** Ist dabei die Unternehmenskommunikation in der Entscheidungsfindung von einem Unternehmen involviert?

00:31:36 **FE5:** Ein modernes Unternehmen würde die Kommunikation in die Entscheidungsfindung mit einbauen. Auf alle Fälle wenn es darum geht, Entscheidungen später mal zu kommunizieren, das ist der der eine Punkt. Es ist auch noch nicht überall selbstverständlich. Viele Mitarbeiter erfahren manche Sachen auch über den Flurfunk oder über die Presse. Auf der anderen Seite kann eine moderne Kommunikation auch Entscheidungen für die Entscheidungsfindung vorbereiten, indem man im Endeffekt Diskussionsstände, Meinungsbilder auch in zum Beispiel in die Belegschaft oder in die Gesellschaft trägt und das Feedback wieder dann verwendet, um bei der Entscheidungsfindung nochmal einen Abgleich zu machen passt oder passt es nicht. Oder muss man nachjustieren.

Leitfrage 1

00:19:57 **FR:** Findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt? Sie hatten es vorhin bereits kurz erwähnt.

00:20:10 **WU3:** In der Unterscheidung intern extern ja. Innerhalb intern auch. Wir kommunizieren zum Gesellschafter anders wie zu den Mitarbeitern. Extern sicher auch, wird auch differenziert, aber auch innerhalb der Kunden ist noch einmal zu differenzieren in der Ansprache.

00:20:37 **FR:** Ist das aktuell Ist- oder Soll-Zustand?

00:20:39 **WU3:** Soll. Also Ist und Soll. Wir differenzieren natürlich, aber differenzieren wir schon systematisch genug? Das würde ich einfach noch als entwicklungsfähig ansehen. [...] Das meine ich mit zielgruppenspezifische Kommunikation, an deren Ende hoffentlich aus den 35 ein Paar dann dieses Produkt auch erwerben. Und ich schieße nicht mit Schrot in die Welt und mache eine Presseartik oder versuche einfach Fachpresseartikel zustande zu kriegen, der in die Welt geschickt wird.

00:23:45 **FR:** Wenn wir noch einmal auf die Zielgruppe Mitarbeiter blicken, findet dabei nochmal eine Unterteilung statt oder erhalten grundsätzlich alle Mitarbeiter dieselben Informationen?

00:24:00 **WU3:** Im Grunde erhalten alle Mitarbeiter dieselben Informationen, also die Standardinformationen. Gerade auf einer Betriebsversammlung ist ja gewährleistet, dass alle die gleichen Informationen erhalten. Über den monatlichen Mitarbeiter-Newsletter oder CEO-Brief ist auch gewährleistet, dass alle das gleiche erhalten. Die Unterscheidungen, ich habe ja vorher gesagt, dass wir eher in der persönlichen Kommunikation sind, wenn ich quasi meinen Bereich zusammenrufe und eine Monatsinformation gebe, dann ist es natürlich so, dass ich zu diesen Standardinformationen noch meine Sicht, meine persönliche Sicht mit dazugebe. Und diese persönliche Sicht mag der Kollege Kriechbaum vielleicht seinen Mitarbeitern oder seinen Führungskräften in Nuancen anders geben. Wir können nicht ausschließen und wir wollen ja auch gar nicht ausschließen, dass wir uns da in Nuancen unterscheiden. Aber wenn Sie es nicht hoch standardisieren und nur elektronisch bringen, haben sie halt solche Unterscheidungen drin.

Leitfrage 2

00:28:18 **FR:** Wenn wir an Rollenbilder denken, ähnliches Spiel fünf gewinnt. Mit welchen Rollenbildern würden Sie Kommunikationsverantwortlichen zuordnen?

00:30:05 **WU3:** Ich habe mir schwergetan, weil ich die Begriffe fast ein bisschen despektierlich empfinde wenn ich sie lese. Aber der Anwalt habe ich nicht genommen, weil das ist Geschäftsführungsaufgabe. Identitätswahrer ist ein Resultat. Betrieb-Journalist ... Journalist das klingt so nach Geschichten. Geschichtenerzähler. Ich mag ... ich glaube, ich hoffe, aber dass es nicht so gemeint ist, sondern Betriebs-Journalist, der eben genau die interne Kommunikation unter seine Fittiche nimmt. Medien-Publizist, das ist für mich der externe Teil, den er verantwortet. Reputations-Koordinator, da meine ich fast ... Ich habe lange überlegt, Identitäts-Wahrer oder Reputation. Aber es geht schon um den Ruf, das Image, die Wahrnehmung des Unternehmens, die koordiniert aber eben auch gewahrt werden muss. Deswegen habe ich da etwas länger hin und her überlegt, was nehme ich jetzt. Informations-Bote, klar es geht wirklich um Content. Deswegen sage ich Informations-Bote. Und Kommunikations-Controller, weil es braucht jemand, der die Sache im Griff hat und zwar weiß wann soll was kommuniziert werden. [...] Da muss jemand das Thema im Griff haben. Habe ich genug in der Pipeline, wird an genügend Themen gearbeitet, kann ich den Anspruch erfüllen spätestens alle zwei Wochen eine Pressemeldung raus zu hauen. Und habe ich mein Handwerkszeug. Das ist die Erklärung für meine Auswahl.

00:32:40 **FR:** Was denken Sie: Wird sich das verändern in den nächsten fünf Jahren oder wenn Sie es erst einmal noch ranken müssten.

00:32:54 **WU3:** Also die fünf jetzt? *[trifft Auswahl]* Ich überlege ob Krisenlöscher ... aber das ist vielleicht unsere Eingangsdiskussion über ‚kühlt sich die Konjunktur ab, erwarten wir neue Krisen‘.

00:34:13 **FR:** Also Krisenlöscher wäre dann praktisch situativ?

00:34:19 **WU3:** Ja, wenn dann würde ich hier ein Kreuz setzen und die anderen ... ich sehe keine Notwendigkeit die mitreinzunehmen, weil ich da andere Personen sehe, die dafür verantwortlich sein sollen.

Leitfrage 3

00:46:55 **FR:** Wie reagiert konkret das Unternehmen auf die Medienpluralität oder auf die Entwicklung der Medienlandschaft?

00:47:07 **WU3:** Zögern liegt daran, wir machen nur im Rahmen unserer beschränkten finanziellen Mittel diese externe Kommunikation, heißt Medienpluralität beschränkt sich bei uns auf Pressemeldungen klassischer Art, Social Media Accounts, Fachartikel, Ende. Deswegen haben wir da nicht so eine Herausforderung, wir sind auch kein Start-Up-Unternehmen, das sich bekannt machen muss. Wir haben etablierte Kunden, die Kundenbeziehungen existieren, wir pflegen die natürlich. Aber wir müssen keinen ... Wir haben nicht die Aufgabe einen Zugewinn zu realisieren über Kommunikation. Das ist ein echter Unterschied zu anderen Industrien und anderen Branchen, wo es ja um das Bekanntmachen und bekanntwerden geht. Wir stehen bei 80 Prozent plus Marktanteil. Und der Rest kennt uns auch, der nicht kaufen. Da haben wir nicht so die Engpässe und glauben auch, dass es vergeudetetes Geld wäre, da eine riesen Kampagne zu machen,

um das Unternehmen irgendwo noch transparenter zu machen. Deswegen lieber weniger über dieses crossmediale, breit bespielt, hinzu zielgruppenspezifischer, individualisiert, bis hin zum kleinen Event.

Leitfrage 4

00:48:44 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert und ist sie in Entscheidungsfindungen mit involviert?

00:49:00 **WU3:** Ja, alle Fragen mit Ja beantwortet. Es ist meine persönliche Verantwortung als Mitglied der Geschäftsleitung das Thema Kommunikation zu machen. Der Austausch ist, habe ich vorher auch schon mal gesagt, ist mindestens täglich einmal eher öfter. Und die Mitgestaltung der Kommunikationsverantwortlichen ist vollumfänglich vorhanden. Da geht es ja auch um Designfragen, um Updates von Claims und Botschaften und wie verpackt man ein neues Produkt. Das braucht ein Logo, das braucht einen Launch. Wie macht man das. Das macht die Kommunikationsverantwortliche mit. Sie spüren das ist sehr breit aufgesetzt. Also Marketingkommunikation in einer Person geht bis ins Produktmarketing rein auf der einen Seite, ins Eventmarketing auf der anderen Seite und der klassische Kommunikationsbaustein ist eben gleichermaßen vorhanden.

Interviewnummer I05

Interviewpartner: WU4

11.09.2019

Leitfrage 1

00:13:45 **FR:** Mit welchen Stakeholdern kommuniziert Ihr Unternehmen aktiv? [WU4 trifft Auswahl]

00:15:28 Inwiefern findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt?

00:15:42 **WU4:** Sowohl als auch. Wir nutzen Medien, die in Breite gehen, aber viele dieser Zielgruppen werden natürlich gezielt angesprochen.

00:15:56 **FR:** Und mit einem Blick auf die Zielgruppe Mitarbeiter: Erhalten alle Mitarbeiter dieselben Informationen? Oder dann wird auch dort innerhalb der Gruppe Mitarbeiter unterschieden?

00:16:09 **WU4:** Ja sicher, zum einen nach der Hierarchieebene. Die engsten Führungskräfte, die bekommen natürlich noch mehr Informationen. Bereichsweise, klar ... auf jeden Fall. Das geht ja auch nicht, dass jeder Mitarbeiter gleiche ... erstens einmal von seinem fachlichen Hintergrund, aber auch von seinem Bildungsniveau her, muss man auch unterschiedlich kommunizieren natürlich.

Leitfrage 2

00:17:56 **FR:** Wenn wir an Rollenbilder denken von Kommunikationsverantwortlichen. Welche Rollenbilder würden Sie Kommunikationsverantwortlichen zuordnen?

00:19:45 **WU4:** [trifft Auswahl] Die fünf würde ich nehmen.

00:19:46 **FR:** Können Sie dazu etwas sagen zu Ihrer Auswahl?

00:19:53 **WU4:** Stakeholder Anwalt, klar der muss die verschiedenen Zielgruppen kennen, muss wissen was sie interessiert, was die brauchen an Informationen und welche sie geben sollen. Information ist immer eine Bringschuld und eine Holschuld, je nachdem. Führungskräfte Coach, klar, dass auch den Führungskräften sagt wie sie kommunizieren sollen. Wenn es Verbesserungsbedarf gibt da auch coachen. Strategie-Dolmetscher, Strategie ist immer das wesentliche in Unternehmen und alles was Kommunikation betrifft soll sich eigentlich an der Strategie orientieren. Kommunikations-Controller ist ja auch wichtig, dass der Verantwortliche schaut was kommt eigentlich an von dem was wir kommunizieren, was kommt richtig an, was kommt falsch an, wie muss man das ändern und Informations-Bote, ja ...

00:21:03 **FR:** Können Sie auch das in eine Reihenfolge bringen?

00:21:20 **WU4:** Also der Informations-Bote ist eigentlich für mich sozusagen die Übersetzung von einem Kommunikationsmanager erst einmal.

00:21:48 **FR:** Glauben Sie, dass es auch da sich verändern wird von den Rollenbildern in den nächsten fünf Jahren?

00:21:58 **WU4:** Nein das glaube ich nicht. Das ist eine generelle ... die Instrumente werden sich weiter verändern.

Leitfrage 3

00:30:32 **FR:** Welche Rolle nimmt dann die persönliche Kommunikation ein, gerade wenn die Medienlandschaft sich verändert, wenn vieles digitaler wird. Welche Rolle spielt die persönliche Kommunikation?

00:30:46 **WU4:** Diese elektronischen Medien erfordern teilweise 24/7, was wir niemals leisten können, aber du musst viel schneller reagieren. Du kriegst Feedback, was für uns positiv ist. Aber auch die Anforderung ist erhöht, dass man eben viel mehr präsenter sein muss, mehr Kanäle ständig kontrollieren muss ob da was kommt. Weil nichts ist schlechter, als wenn ich was irgendwo tagelang nicht beantworte. Also das ist halt persönliche Kommunikation, das kann ich nicht digital regeln. Da muss ich Leute haben, die das machen.

Leitfrage 4

00:31:34 **FR:** Welchen Beitrag kann strategische Kommunikation zu dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen beitragen?

00:31:50 **WU4:** Einen sehr großen, einen sehr hohen Beitrag auf jeden Fall. Denn Kundenwerbung ist Kommunikation. Wenn ich keine neuen Kunden werbe, wird das Unternehmen sterben. Das ist essenziell.

Interviewnummer I06

Interviewpartner: WU5

12.09.2019

Leitfrage 1

00:15:53 **FR:** Findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt?

00:15:57 **WU5:** Ja, Mitarbeitern definitiv. Betriebsrat. Gesellschafter in Form von Aufsichtsrat, wo die Gesellschafter, der Gesellschafter auch vertreten ist, der Hauptgesellschafter vertreten ist. Lieferanten, Händler hat andere Inhalte wie das was wir mit Kunden machen. Wettbewerber geht's darum, natürlich auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen einzuhalten, das sind andere Inhalte. Das gleiche ist auch bei Verbände, Institutionen und Behörden, Politik auch zu spezifisch.

00:16:57 **FR:** Wenn wir nochmal auf die Gruppe Mitarbeiter blicken. Gibt's auch da noch eine Unterteilung ... zum Beispiel zwischen Teilzeit, Vollzeit, jemand der in Elternzeit ist. Unter all diese Kriterien, findet dann nochmal eine Unterscheidung statt oder ist es so, dass jeder Mitarbeiter dieselbe Information bekommt?

00:17:26 **WU5:** Außer den Führungskräften oder Führungskreise bekommt jeder Mitarbeiter die gleichen Informationen. Hat auch Zugang dazu entweder an den sogenannten Info-Boards oder Schwarzen Brettern oder jetzt vermehrt auch im Intranet für die, die Zugang haben und direkt die, die Bildschirmarbeitsplätze haben, aber wir haben auch einen Info-Terminal aufgestellt wo, sich Mitarbeiter im Intranet informieren können?

Leitfrage 2

00:22:17 **FR:** Ich habe hier Rollenbilder mitgebracht. Welche Rollenbilder würden Sie Kommunikationsverantwortlichen zuordnen?

00:24:05 **WU5:** [WU5 trifft Auswahl] Ganz spontan.

00:24:07 **FR:** Glauben Sie, dass es sich verändern wird in den nächsten fünf Jahren?

00:24:18 **WU5:** Schwierig. Bestimmt. Alleine schon, weil sich so viel verändert hat und verändern wird. Weil in allen Bereichen, es wird die Kommunikation genauso betreffen, die Geschwindigkeit zunimmt und das Reaktionsverhalten auch ... Bestimmt wird sich das verändern. Es wird weiter an Stellenwert gewinnen insgesamt. Und es betrifft die Dinge, die wir jetzt hier auch draufstehen. Klar in der Krise ist es ein Krisen-Löscher. Das hängt auch von der Unternehmensgröße her sicherlich ab. In unserer Größe würde die Kommunikation, die Krisenkommunikation angeht, glaube ich weniger bei den heutigen Kommunikationsverantwortlichen stattfinden, sondern das wäre eine Geschäftsführungs- oder Vorstandsaufgabe, die wir direkt wahrnehmen würden. In größeren Betrieben ist es sicherlich anders. Auch in größeren Betrieben hat das Thema ... es wird sich auch was vermischen. Betriebs-Journalist ist etwas, worum es darum geht Storys aus dem Unternehmen oder Entwicklungen aus einem Unternehmen aufzunehmen und zu transportieren, aufzubereiten und zu transportieren. Und das geht in Richtung Medien-Publizist dann letztlich auch, das sind dann Storys, Entwicklungen, Strategien, neue Produkte, was auch immer, was ein Betriebs-Journalist interessiert aber was natürlich auch die Außenwelt interessiert. Ich glaube, dass es da bestimmt, wenn wir das jetzt mal als Basis nehmen würde, Verschiebungen geben wird. Dinge die miteinander stärker vermischen. Alles was damit zusammenhängt, dass die interne Präsenz, das ist ja auch ein Arbeitgeber-Branding nach innen. Das wird bestimmt sich verändern. Allein schon, weil sich viel getan hat und die Ansprüche sich verändern. Weil die Reaktionsfähigkeit eine andere sein muss.

Leitfrage 3

00:43:28 **FR:** Welche Rolle nimmt dabei ganz konkret die persönliche Kommunikation ein? Vor dem Hintergrund, dass es immer digitaler wird, immer --

00:43:28 **WU5:** Immer größer. Dadurch ... was vielleicht ... Mailingaktion ist ein Paradebeispiel dafür. Mailingaktionen in so einer externen Kommunikation war ein Riesenschritt nach vorne, weil ich extrem viele Adressaten auch erst mal ganz blind einbeziehen kann. Ich kann das abzielen, ich kann Informationen über eine große Zahl in Echtzeit an Stakeholder oder vermeintliche Stakeholder ausbreiten, aber die war letztlich unpersönlich. Also Ansprache ‚Sehr geehrte Damen und Herren‘. Das spürt man selber ja dann auch. Wenn ich über elektronische Medien dann doch direkt angesprochen werde ist es ganz anders und wird aber auch ganz anders wahrgenommen, als wenn es allgemein ist. Also persönlich adressiert zu werden mit der digitalen Transformation oder auf digitalem elektronischem Wege wird auch da zunehmen, muss sein. Und sie wird ja auch individualisiert. Auch da ist es nicht so ein Sperrfeuer zu machen, ganz breit zu streuen, sondern auch da wieder ob es Mitarbeiter sind, ob es Gesellschafter sind, die Stakeholder, die angesprochen sind auch da wieder selektiv und persönlich die Informationen zu transportieren.

Leitfrage 4

00:45:21 **FR:** Werden Kommunikationsverantwortliche beratend innerhalb der Organisation hinzugezogen – sei das jetzt von oben oder von unten.

00:45:34 **WU5:** Ja. Ja. So wie wir strukturiert sind definitiv. Das ist allein schon die Art und Weise wie wir kommunizieren sowieso an sich. Aber auch sei es, dass irgendwas aufkommt und die Frage im Raum steht ‚Was kann ich hier tun, wie kann ich hier tun‘, von den Einrichtungen her schon.

Interviewnummer I07

Interviewpartner: WU6

12.09.2019

Leitfrage 1

00:31:11 **FR:** Wenn man sich die Zielgruppe Mitarbeiter speziell anschaut. Findet innerhalb dieser Zielgruppe nochmal eine Unterscheidung statt?

00:31:19 **WU6:** Ja, zwischen Führungskräfte und normale Mitarbeiter ganz im Wesentlichen.

00:31:25 **FR:** Gibt es auch eine Unterscheidung zwischen Vollzeit und Teilzeit oder Mitarbeiter in Elternzeit sind, findet da eine Unterscheidung statt in der Kommunikation?

00:31:37 **WU6:** Die nicht anwesenden bekommen schon eine wesentlich reduzierte Information. Wobei es dann natürlich immer schwierig ist zu sagen, ist das gut oder ist das nicht gut. Die werden auch eingeladen zum Sommerfest, ist klar. Man macht sich Gedanken zu welchen Themen möchten, sollen und müssen wir sie informieren. Das sie natürlich das Gefühl haben, sie sind dabei, das ist natürlich auch wichtig. Aber jede Information wird nicht weitergegeben. Also aus den unterschiedlichen Gründen, auch weil man es manchmal auch einfach gut meint, dass das einfach ein Thema ist, wo man sagt: Die ist jetzt in Elternzeit, jetzt soll sie ihre Elternzeit genießen. Das kann man auch immer so und so sehen.

Leitfrage 2

00:32:22 **FR:** Wenn wir an Rollenbilder denken. Mit welchen Rollenbildern würden Sie Kommunikationsverantwortliche charakterisieren? Wenn Sie von denen auch wieder fünf auswählen. [WU6 trifft Auswahl] Könnten Sie die auch in eine Reihenfolge bringen? [WU6 trifft Auswahl][...]

00:37:40 **FR:** Was denken Sie, wie würden sich die Rollenbilder verändern in den nächsten fünf Jahren.

00:37:45 **WU6:** Die haben sich immer verändert, ja. Also gesellschaftlich. Allein diese Begrifflichkeit zum Beispiel Jungfrau, hab ich mir erst kürzlich angehört. Vom 12. Jahrhundert bis heute. Jedes Jahrhundert hatte das eine andere Bedeutung. Ganz interessant gewesen und so ist es natürlich auch in der Gesellschaft ist es so. Und es geht immer noch schneller aufgrund unserer Schnellebigkeit dank Social Media zum Beispiel. Also wer weiß, was ist mit Social Media in zwei drei Jahren. [unrelevant für Transkription]

00:41:14 Da werden sich Rollen verändern, ich sag ja. Welche? Die Zeit wird's zeigen.

Leitfrage 3

00:48:52 **FR:** Gibt es eine Veränderung in den Kanälen und welche Rolle spielt dann vor allem die persönliche Kommunikation?

00:48:59 **WU6:** Die persönliche Kommunikation ist nach wie vor immer noch das Wichtigste. Es ist Social Media wichtiger geworden, aber findet in der Öffentlichkeit allgemein, jetzt nicht bei uns sondern allgemein. [...] Bei Kundenseite, wenn ich es mal auf den Punkt bringe, glaube ich, dass da schon mal mehr Nachfrage dagewesen wäre, weil wir sind ja nicht sehr früh dran mit dem Ganzen. Es ist jetzt wieder abgeflaut. [...] Wenn wir möchten, das noch vermehren, dann müssen wir dann natürlich auch Werbung machen, dass sie das nutzen. Wir müssen das natürlich auch so gestalten, dass es interessant ist und ein Mehrwert ist.

Leitfrage 4

00:52:39 **FR:** Inwiefern ist die Unternehmenskommunikation in der Entscheidungsfindung in der Unternehmensleitung involviert?

00:52:49 **WU6:** Sehr. Absolut ja. Die Unternehmenskommunikation wird von der Geschäftsführung schon stark geführt. Und die entscheiden auch wie die Struktur ist. Also die Struktur für die Unternehmenskommunikation wird von der Geschäftsführung festgelegt.

00:53:14 **FR:** Aus Ihrer beruflichen Erfahrungen gesprochen: Welchen Beitrag kann Unternehmenskommunikation oder strategische Unternehmenskommunikation zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen?

00:53:29 **WU6:** Einen nicht unerheblichen. Prozentual kann man es natürlich schwer ausdrücken. So ist es dann in der Summe von allen Maßnahmen die es gibt ... jetzt nicht über 50 Prozent, bei weitem nicht, nur im unteren Drittel. Aber das finde ich viel.

Interviewnummer I09**Interviewpartner: WU8****16.09.2019****Leitfrage 1**

00:16:43 **FR:** Mit welchen Stakeholdern kommuniziert Ihr Unternehmen aktiv?

00:17:10 **WU8:** [WU8 trifft Auswahl] Geschäftsleitung, Tochtergesellschaften, Betriebsrat auch, Mitarbeiter sowieso. Unser Gesellschafter, Zweigniederlassung haben wir nicht. Und Richtung Vorstand wird über den Gesellschafter kommuniziert.

00:17:33 **FR:** Indirekt.

00:17:34 **WU8:** Ja genau. [WU8 trifft Auswahl] Dann extern, natürlich die Medien, die Nachbarschaft, die Politik, Sponsoren haben wir nicht, Bewerber ist ein wichtiges Thema für uns, Verbände, Kunden, Lieferanten sehe ich eher untergeordnet. Mit Schulen, wir haben auch Partnerschulen. Was meinen Sie mit Arbeitsmarkt? Also generell die Präsenz über irgendwelche ... Wenn ich jetzt an unsere Azubis denke, Azubi-Marketing ...

00:18:52 **FR:** Arbeitsmarkt ist eher über den ganzen Markt gedacht, Bewerber ist dann tatsächlich gezielt.

00:19:00 **WU8:** Influencer fällt mir jetzt nichts ein, Wettbewerber auch nicht. Kapitalmarkt, das macht die MVV Energie AG und Sponsoren haben wir keine.

00:19:17 **FR:** Wenn wir nochmal auf die Zielgruppe Mitarbeiter blicken. Gibt's da eine Unterscheidung oder erhalten alle Mitarbeiter dieselben Informationen?

00:19:25 **WU8:** Sie denken jetzt an Führungskräfte und der Rest der Welt? Also es ist natürlich so, dass die Führungskräfte manchmal eine andere Information oder vertiefte Informationen bekommen. Das ist aber nicht der Regelfall. Das kommt nur zur Sprache, wenn es um Personalien geht oder um Entscheidungen. Mussten wir zwar noch nicht, aber wenn es darum geht, wird das Unternehmen verkauft? Da ist natürlich so eine Gruppe wie die Führungskräfte früher informiert und vielleicht tiefer informiert, als es im zweiten Schritt dann die Mitarbeiter sind. Gleichwohl kann man dann natürlich auch nicht sagen, man gibt nur gefilterte Informationen. Aber der Zeitpunkt verschiebt sich der Information.

Leitfrage 2

00:23:52 **FR:** Wenn wir an Rollenbilder denken. Mit welchen Rollenbildern würden Sie Kommunikationsverantwortliche charakterisieren?

00:24:06 **WU8:** [WU8 trifft Auswahl] [lacht] Betriebs-Journalist trifft es ganz gut. Wenn man jetzt statt Vorstands-Berater Geschäftsführungs-Berater bei uns sagen würde, ist es das Gleiche darunter zu verstehen. Ich kann alles ankreuzen. [lacht] Dann streiche ich den Vorstands-Berater, so wirklich beraten lassen die sich nicht.

00:25:01 **FR:** Könnten Sie auch das in eine Reihenfolge bringen nach Wichtigkeit?

00:25:30 **WU8:** Ich würde es mal tatsächlich so machen. Wir sind Geschichten-Entwickler, auch wenn es die Geschichte der Strategie ist.

00:25:39 **FR:** Auch in Hinblick auf fünf Jahre gesehen. Wird es sich verändern?

00:25:56 **WU8:** Ne, das glaube ich nicht. Das wird die gleiche ... also für mich die gleiche Wichtigkeit haben.

Leitfrage 4

00:37:43 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung verankert?

00:37:52 **WU8:** Ich würde mal sagen nicht in alle Entscheidungen. Wenn jetzt geplant ist, irgendwelche Veränderungen oder Neubau von Anlagen, dann ... Also ich spreche für mich hier am Standort ... relativ frühzeitig und intensiv eingebunden. Die Unternehmenskommunikation im Konzern, also bei der [Firmenname] in Mannheim, da sitzt auch der Chef der Unternehmenskommunikation bei den Vorstandssitzungen dabei. Von daher würde ich schon sagen ja, Unternehmenskommunikation ist eng eingebunden. Vielleicht nicht direkt in den Entscheidungsfindungsprozess, aber dann, wenn entschieden ist, dann erfährt es die Unternehmenskommunikation als erstes. In aller Regel gibt's dann Kommunikationskonzept, das abgestimmt wird und nach dem wird dann gearbeitet.

Interviewnummer I10**Interviewpartner: FE6****16.09.2019****Leitfrage 2**

00:10:40 **FR:** Wenn Sie Rollenbilder Kommunikationsverantwortlichen zuordnen müssten. Welche fünf würden Sie generell Kommunikatoren charakterisieren.

00:11:42 **FE6:** Das klingt für mich ein bisschen, gerade dieser Kommunikations-Controller, das klingt irgendwie sehr kontrollierend und irgendwie auch beeinflussend für mich, deswegen habe ich da gerade ein bisschen ein Problem damit ... Mit der Begrifflichkeit würde ich jetzt mal hier gehen.

00:11:55 **FR:** Könnten Sie das auch in eine Reihenfolge bringen nach der Wichtigkeit? [...]

00:16:22 **FR:** Glauben Sie es wird sich verändern?

00:16:29 **FE6:** Ich glaube schon, dass es sich auf jeden Fall verändern wird, weil gerade auch hier wieder ... Ich habe eigentlich von dem perfekten Zustand gesprochen, ich habe nicht auf dieses Unternehmen im Speziellen alles angewendet. Ich glaube generell es wird sich immer ... oder Kommunikation wird generell immer eine wichtige Rolle spielen und das ist sicher auch schon jetzt, angefangen in den Köpfen, dass es sich ändert. Vorher war die Kommunikation so eine Rolle. Es war oftmals in irgendeinem Büro und den Leuten wurde vorgehalten „Ihr macht es so oder so“. Oder auch, dass die Kommunikation manchmal so eine komische Rolle eingenommen hat im Sinne von „Wir machen unser Ding da durch und ihr macht so wie wir das machen wollen“. Und jetzt ist es immer mehr so ein Zusammenspiel, dass sowohl die einzelnen Dienststellen und Ämter begriffen haben, ok, unsere Kompetenz liegt auf unseren Themen. Aber gerade was die Kommunikationsumsetzung sowohl nach intern als auch extern angeht, haben vielleicht andere eine bessere Sicht drauf.

Leitfrage 3

00:19:32 **FR:** Vor dem Hintergrund, dass sich die Medienlandschaft transformiert, dass es immer digitaler wird. Welche Rolle spielt die persönliche Kommunikation?

00:19:41 **FE6:** Ich glaube nach wie vor, es wird immer bleiben. Ich glaube nicht, dass es irgendwann mal dazu kommt, dass nur noch digitale Kommunikation stattfindet. Ich glaube generell ist die direkte Ansprache ... [FE6 wurde abgelenkt und hat den Gesprächsfaden verloren]

00:20:14 Ich glaube generell, sowohl intern als auch externe Kommunikation, dass es nach wie vor da sein muss. Ich habe es auch immer wieder erlebt, dass gerade auch was Intranet betrifft et cetera ... Man muss immer wieder vor Ort gehen und den Leuten auch erklären, warum, was der Nutzen dahinter ist. Nur wenn jemand versteht, was er für eine Arbeitserleichterung durch irgendwas hat, dann wird er das auch umsetzen. Und deshalb ist glaube ich bei der Kommunikation generell ein Ding, einfach vor Ort zugehen, mit den Leuten zu sprechen. Auch sich anzuhören, was sind denn die Bedürfnisse, was braucht derjenige gerade auch im Betrieb.

Interviewnummer I11

Interviewpartner: WU9

16.09.2019

Leitfrage 1

00:15:44 **FR:** Wenn wir nochmal auf die, wir hatten es vorhin von den Stakeholdern kurz, wenn wir auf die Gruppe Mitarbeiter blicken. Erhalten im Unternehmen alle Mitarbeiter dieselben Informationen oder wird noch in der Gruppe Mitarbeiter unterschieden?

00:15:58 **WU9:** Wir unterscheiden zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Und Führungskräfte erhalten andere Informationen zum Teil, zusätzliche Informationen, die wichtig sind für ihre Organisation und für ihre Führungsaufgaben. Ansonsten, da wir hauptsächlich über das Intranet kommunizieren, sind eigentlich die Inhalte für alle verfügbar.

Leitfrage 2

00:18:24 **FR:** Mit welchen Rollenbildern würden Sie Kommunikationsverantwortliche charakterisieren, wenn Sie auch da fünf auswählen müssten?

00:18:34 **WU9:** Also das hier schon mal auf jeden Fall, weil ich ... ja gut. Stakeholder, ich hätte es jetzt nicht als Anwalt bezeichnet, weil Anwalt ist so der Vertreter der Stakeholder. Ich kommuniziere ja eigentlich zu den Stakeholdern, aber ich mache ein Stakeholder-Management. Also Stakeholder-Manager würde ich eher sagen. [WU9 trifft Auswahl] [...]

00:21:59 **FR:** Glauben Sie, dass es sich verändern wird in den nächsten fünf Jahren oder dass vielleicht andere Rollen wichtiger werden?

00:22:11 **WU9:** Da glaube ich nicht, dass sich so viel verändern wird. Weil, das ist auch mein Bild, was ich von integrierter Kommunikation habe. Etwas zu analysieren, zu planen, das dann umzusetzen, es zu evaluieren, es besser zu machen. Das spiegelt sich eigentlich ganz gut hier in den Rollen oder Aufgaben auch wieder.

Leitfrage 3

00:29:28 **FR:** Vor dem Hintergrund gesehen, welche Rolle nimmt dabei die persönliche Kommunikation ein?

00:29:34 **WU9:** Kommt wie gesagt auf den Stakeholder drauf an, mitunter eine große Rolle. Wenn ich mit Fachjournalisten zu tun habe, dann bin ich immer in einer persönlichen Kommunikation drin. Wenn ich mit der Öffentlichkeit zu tun habe, bin ich weniger in der persönlichen Kommunikation. Aber insgesamt muss man sagen die Kommunikation wird individueller, weil ich sehr viel besser in der Lage bin auch Stakeholder-Gruppen einzelne zu adressieren in der Kommunikation. Natürlich auch über Digitalisierung betrieben. Sie wird emotionaler, also individueller, emotionaler und persönlicher. Und wir versuchen natürlich alles. Je persönlicher, desto erfolgreicher in der Regel auch. Wir versuchen natürlich alles, um immer persönlicher in der Kommunikation zu werden.

Leitfrage 4

00:30:33 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitung verankert?

00:30:41 **WU9:** Ja, also klar, wir haben zwei Vorstände im Unternehmen. Einer davon ist auch für den Bereich Kommunikation zuständig, ich berichte ja direkt an den Vorstand. Insofern ist die Kommunikation direkt im Vorstand verankert und natürlich auch mit Vorstandsaufgabe.

00:31:03 **FR:** Inwiefern ist dabei die Unternehmenskommunikation in der Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung involviert?

00:31:14 **WU9:** Permanent eigentlich und immer dann, wenn sie es sein muss. Wir machen Vorschläge, wir beraten den Vorstand auch und wir besprechen uns auch mit den anderen Geschäftsführern der Gruppe. Also, joar, wir spielen da schon eine wichtige Rolle.

Interviewnummer I12

Interviewpartner: WU10

10.10.2019

Leitfrage 1

00:18:51 **FR:** Insgesamt betrachtet, findet dabei eine zielgruppenspezifische Ansprache statt?

00:19:00 **WU10:** Also zielgruppenspezifisch gibt es, ich würde mal sagen ... so wie der Wert der Zielgruppe eingestuft wird, dementsprechend wird auch die Kommunikation mit der Wertigkeit ... also Gesellschafter, Vorstand, Geschäftsleitung haben eine sehr sehr hohe Wertigkeit, da wird die Kommunikation auch sehr aktiv gestaltet. Bei den Niederlassungen auch. Mit anderen wie jetzt ... Tochtergesellschaften genauso wie Niederlassungen, findet auch statt. Die Mitarbeiter an sich sind eine Zielgruppe, die erst in den letzten Jahren mehr an mehr Bedeutung gewonnen haben. Dadurch, dass wir tatsächlich bis vor zwei Jahren keine Personalentwicklungsstruktur hatten, haben wir erstmal letztes Jahr eine erste deutschlandweite Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Da sind wir vom Reifegrad als Unternehmen noch nicht ... *[unverständlich aufgrund externer Geräusche]* ... angekommen, von daher ist es eine Entwicklung. Bei externen Zielgruppen: Klar Kunden, definitiv, ganz hohe Priorität. Ebenso Kapitalmarkt. Behörden im Sinne ... wir haben relativ viele Arbeitssicherheitsthemen, Umweltschutzaufgaben von unserem Kernprodukt. Da findet eine enge Abstimmung statt, weil wir zertifiziert, auditiert werden. Mit dem Arbeitsmarkt, mit den Bewerbern ist Kommunikation deutlich ausbaufähig. Das Thema Ausbildung, Schulen, Universitäten, Hochschulen, das hängt ja auch ein Stück weit mit potenziellen Bewerbern am Arbeitsmarkt zusammen. Auch da sind wir dabei, Ideen zu generieren, wie wir besser werden können. Die Kommunikation mit Lieferanten und Händlern ist vorhanden, über die Qualität kann ich jetzt nichts sagen.

00:21:08 **FR:** Wenn wir auf die Zielgruppe Mitarbeiter nochmal blicken, findet da nochmal eine Unterscheidung statt oder gibt es eine Kommunikation an alle Mitarbeiter? Also erhalten alle Mitarbeiter dieselben Informationen oder wird da nochmals differenziert?

00:21:25 **WU10:** Es wird in dem Fall nochmal differenziert. Es wird zum Beispiel klassifiziert nach Hierarchieebene, wer welchen Zugang zu welchen Informationen hat. Das ist in der Veränderung. Da nimmt die Transparenz zu für die Mitarbeiter. Aber wir haben zum Beispiel vor vielen Jahren eine Unternehmenszeitung, eine Mitarbeiterzeitung, in der auch viele Berichte waren. Das war ein verbindendes Kommunikationselement. Das ist eingestellt worden vor einigen Jahren und bis heute durch nichts Adäquates ersetzt worden, da gibt es noch ein Vakuum zum Beispiel. Ansonsten gibt es auch Plattformen wie jetzt das Intranet, ein ganz offener Zugang zu Informationen und da kann sich jeder seine Informationen selber holen. Die Voraussetzung ist da allerdings wieder, dass die Mitarbeiter tatsächlich Zugang haben zum Intranet. Was dadurch, dass wir ... *[unverständlich aufgrund externer Geräusche]* ... nicht gegeben ist.

Leitfrage 2

00:25:08 **FR:** Wenn Sie hier fünf Rollenbilder aussuchen müssten, mit denen Sie Kommunikationsverantwortliche charakterisieren müssten. Welche wären das?

00:25:47 **WU10:** Also es sind sehr schöne Begriffe, die hätte ich gerne im Nachgang, die finde ich sehr gut. Das beantworte ich jetzt mal mit Fokus auf [Firmenname]. Bei [Firmenname] ist es tatsächlich jemand, der erstmal dafür sorgt, dass Informationen weitergegeben werden. Es ist jemand, der ... *[trifft Auswahl]* Wir bräuchten definitiv auch einen Manager, der den Vorstand an dieser Stelle auch berät oder noch weiter berät. Gleichzeitig aber auch kontrolliert, wann was an wen übergeht. Genauso wie die Veröffentlichung von Kommunikation. Jetzt wird es schwer, weil es letztlich mehrere Bilder bräuchte bei uns. Aber ich würde mal sagen Geschichten-Entwickler, der wäre bei uns maßgeblich.

00:27:45 **FR:** Könnten Sie auch das in eine Reihenfolge bringen hinsichtlich der Wichtigkeit?

00:27:51 **WU10:** *[trifft Auswahl]* Also in unserer Organisation beginnt es beim Vorstand ... da gelten im Prinzip Stories zu entwickeln, dann ist das Thema Kontrolle bei uns ein wesentliches Instrument ... Dann die Informationen erstmal intern, da steht für mich erstmal in der Organisation dieser Bote zu sein und eben auf verschiedenen Plattformen ... das wäre es für mich.

00:28:28 **FR:** Was denken Sie, wie wird sich das in den nächsten fünf Jahren verändern?

00:28:37 **WU10:** Also ich wäre froh, wenn wir in fünf Jahren so aufgestellt wären. Ich bin ziemlich sicher, dass das Thema Betriebs-Journalist für uns ein sehr hoher Mehrwert wäre, wenn wir diese Basis hätten.

Könnten wir da sehr viel für uns rausziehen für die Entwicklung. Ebenso das Thema Strategie-Dolmetscher wird etwas sein, was ... es beschäftigt uns aktuell schon ... wird aber etwas sein, was an Bedeutung deutlich zunehmen muss. Ja, und auch der Führungskräfte-Coach wäre eine deutlichere Verbesserung, wenn wir so etwas hätten. Gesprächspartner, wobei es im Ansatz schon läuft in anderen Funktionen, aber deutlich ausbaufähig.

Leitfrage 3

00:40:04 **FR:** Welche Rolle spielt dabei ganz konkret die persönliche Kommunikation vor dem Hintergrund, dass das Digitale immer schnelllebiger wird?

00:40:19 **WU10:** Ich denke da grad mal konkret an zwei Personen oder Organisationen, die beide das gleiche tun. Die eine Person ist eine Person, die sich Stand heute sehr schwer tut mit Menschen zu reden. Dass es immer wieder Missverständnisse gibt. Dass Kommunikation wenig sensibel geführt wird und die andere Person ist jemand, der kann sehr sensibel kommunizieren und überlegt: Wem kommuniziere ich was in welche Art und Weise. Und wenn ich diese Verhaltensmuster der Kommunikation übertrage von der analogen auf die digitale Welt und die Personen sich nicht weiterentwickeln, dann wird die Person, die jetzt sensibel umgeht, die wird sich Gedanken machen: Wie kann ich in der digitalen Welt kommunizieren, wenn zum Beispiel ich gemeinsam in einem Projekt arbeite und alle gleichzeitig meine Kommunikation sehen. Und die andere Person mit der etwas pampigeren Art zu kommunizieren, diese pampigere Art in die digitale Welt überträgt, dann sehen es plötzlich nicht nur ein Mensch, sondern da sehen es vielleicht zwanzig, die Projektzugang haben. Die Person tut sich plötzlich unheimlich schwer, wenn sie sich nicht verändert. Je besser man als Persönlichkeit seine Kommunikation jetzt schon navigieren kann, je breiter die Klaviatur ist, auf der ich erzählen kann, desto leichter wird es auch in der digitalen Welt.

Leitfrage 4

00:41:59 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation aktiv in der Präsenz der Unternehmensleitungen verankert?

00:42:10 **WU10:** Ja, unser Geschäftsführer ist derjenige, der das Thema Kommunikation bei sich verankert. Aber es ist natürlich auch ein Anker neben vielen anderen, die bei ihm liegen. Von daher bräuchte man da in irgendeiner Art und Weise an der Stelle eine Unterstützung, wie auch immer die aussehen kann.

00:42:32 **FR:** Ist die Unternehmenskommunikation oder an sich Kommunikation aktiv in der Entscheidungsfindung der Geschäftsleitung involviert?

00:42:48 **WU10:** Also ich würde es mal in meine Bereiche übertragen. Dort, wo wir gemeinsame Projekte besprechen, irgendwelche neuen Dinge, die wir aufbauen, da sind wir sehr stark verzahnt und eingebunden. Das würde ich als überdurchschnittlich bewerten. Das hängt aber stark davon ab, dass wir in einen sehr engen Austausch gehen. Mitarbeiter, die diesen engen Austausch nicht haben, bewerten das bestimmt anders.

00:43:25 **FR:** Werden dabei Kommunikationsverantwortliche beratend in der Organisation hinzugezogen?

00:43:28 **WU10:** Ja das gab es auch schon. Wir hatten ein Projekt oder sogar zwei Projekte, wo wir Begleitung hatten und ich weiß auch von vielen anderen Projekten, wo externe Berater, Begleiter mit als Sparringspartner miteinbezogen wurden.