

Claudia Mast
Klaus Spachmann

Content Management – für welche Kommunikationswege?

Strategien der Stakeholderansprache
in einer digitalisierten Welt



Springer VS

Content Management – für welche
Kommunikationswege?

Claudia Mast · Klaus Spachmann

Content Management – für welche Kommunikationswege?

Strategien der Stakeholderansprache
in einer digitalisierten Welt

Unter Mitarbeit von Katherina Georg
Mit Beiträgen von Helena Stehle, Rainer Berghausen,
Hauke Hannig, Andreas Möller, Jörg Schillinger,
Bernadette Tillmanns-Estorf

Claudia Mast
Institut für Sozialwissenschaften
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

Klaus Spachmann
FG Kommunikationswissenschaft
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-658-30440-9 ISBN 978-3-658-30441-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30441-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wie können die Unternehmen ihre Stakeholder überzeugend ansprechen – in einer digitalisierten Welt mit überbordenden Medienangeboten? Für die Firmen stellt die enorme Zunahme der Kommunikationswege mit völlig unterschiedlichen Einfluss- und Gestaltungspotenzialen der Nutzer eine große Herausforderung dar. Die Unsicherheit ist groß, welche der neuen Kommunikationswege die relevanten Stakeholder auch noch in naher Zukunft intensiv nutzen werden. Ebenso groß sind die Herausforderungen, die sich aus dem zunehmenden Kontrollverlust über weite Bereiche des Kommunikationsgeschehens – vor allem im Netz – ergeben. Und welche Rolle spielen persönliche Kommunikationsprozesse dann noch in dieser medialen Welt?

Eines ist klar: Die Unternehmen müssen jetzt strategische Entscheidungen für Morgen fällen, denn sie können nicht alle medialen und persönlichen Kommunikationswege gleichermaßen bearbeiten – und dies auch noch mit den Ablaufroutinen aus der Vergangenheit. Ein einfaches „Weiter-So“ würde die personellen und finanziellen Ressourcen „sprengen“ und wäre auch nicht effektiv. Denn letztlich zählt nur das, was die Stakeholder auch wahrnehmen und verarbeiten. Schließlich geht es um Aufmerksamkeit, Image, Reputation, Vertrauen – alles Konstrukte, die auf einer gelungenen Stakeholderansprache basieren.

Die Unternehmen steuern in ihrer Kommunikationspraxis seit Jahren – Schritt für Schritt – um und konzentrieren sich auf das Management der Themen bzw. Inhalte sowie das Management der Kommunikationskanäle. Es geht um Content Management und die strategischen Entscheidungen, welche Inhalte in welcher Form über welche Kommunikationswege den Stakeholdern angeboten werden. Welche Strategien der Stakeholderansprache stehen den Unternehmen offen?

Die Ausrichtung der täglichen Kommunikationsarbeit auf ein Content Management als Prozess, auf attraktive Themen, die die Unternehmensstrategie beleuchten und aktuelle Entwicklungen im Unternehmen abbilden, ist eine zentrale Antwort der Bereiche Unternehmenskommunikation auf den Medienwandel, das veränderte Kommunikationsverhalten der Stakeholder und die Anforderungen der Wirtschaftlichkeit. Content Management bedeutet die strategisch ausgerichtete Aufbereitung attraktiver Themen für alle verfügbaren Kommunikationswege mit einer klaren Stakeholderperspektive.

Eine weitere Antwort der Unternehmen auf die Explosion der Kommunikationswege sind strategische und bewusste Entscheidungen, über welche Kommunikationswege die jeweiligen Stakeholder angesprochen werden. Sie wissen: Diese Wahl hat für die Stakeholder auch eine symbolische Bedeutung. „The medium is the message“ (McLuhan und Fiore 1967).

Wie können und wie wollen also die Unternehmen in einer digitalisierten Welt ihre Stakeholder erreichen, die sich immer mobiler in den Kommunikationslandschaften bewegen? Welche Rolle spielen persönliche Kommunikationswege in den digitalisierten Medienlandschaften? Das vorliegende Buch bündelt theoretische Überlegungen und empirische Befunde zu den Grundentscheidungen einer Kommunikationsstrategie. Welches sind die grundlegenden Fragen, die entschieden werden müssen, damit Inhalte auch die Aufmerksamkeit von Stakeholdern finden? Welche Erfahrungen haben die 500 größten Unternehmen Deutschlands auf diesem Weg gemacht und welche Schwerpunkte setzen sie in ihrer praktischen Kommunikationsarbeit? Welche Formen und Formate der persönlichen Kommunikation haben sich in der Praxis bewährt – und wie bewerten ausgewählte Stakeholder diese Kommunikationswege?

Das Buch ist ein erster Wegweiser für strategische Entscheidungen im Kommunikationsmanagement von Unternehmen. Es führt theoretische Systematisierungen, empirische Studienergebnisse und praktische Erfahrungen von Kommunikationsverantwortlichen ausgewählter Unternehmen zusammen.

Die Autoren bedanken sich für die Bereitschaft zur Mitarbeit und zur tatkräftigen Unterstützung dieses Buches im Besonderen bei den Gastautoren aus der Unternehmenspraxis, die über ihre strategischen Überlegungen und Erfahrungen sprechen. Unser Dank gilt im Besonderen: Rainer Berghausen, Celesio AG/McKesson Europe AG (2006-2018); Hauke Hannig, ebm-papst Mulfingen GmbH & Co. KG; Dr. Andreas Möller, Trumpf GmbH + Co. KG; Dr. Jörg Schillinger, Dr. August Oetker KG; Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, B. Braun Melsungen AG.

Ohne die tatkräftige Unterstützung aus dem Team des Fachgebietes Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) wäre die Durchführung der zahlreichen Studien und die Erstellung dieses Manuskriptes nicht möglich gewesen. Ein ganz besonderes Dankeschön gilt Dr. Helena Stehle, die die Rolle der persönlichen Kommunikation in diesem Buch analysiert, und Dipl. rer. com. Katherina Georg, die an der Zusammenstellung von zentralen Befunden aus den regelmäßigen Umfragen bei den Top-500-Unternehmen maßgeblich mitgearbeitet hat. Darüber hinaus waren Alena Kirchenbauer, M. Sc. und Andreas Biesinger, M. A. bei der Erstellung

des Manuskriptes beteiligt. Zoe Kögler und Franziska Hentschel haben als studentische Mitarbeiterinnen das Projekt insbesondere mit der Durchführung von Datenanalysen tatkräftig unterstützt. Auch bei Dipl. oec. Daisy Bartsch bedanken wir uns sehr herzlich für ihre unermüdliche, sorgfältige Bearbeitung des Manuskriptes und bei Rainer Bluthard für die Übernahme der Schlussredaktion.

Stuttgart-Hohenheim, im Mai 2020

Claudia Mast
Klaus Spachmann

Inhalt

Claudia Mast, Klaus Spachmann

Content Management – für welche Kommunikationswege? Strategien der Stakeholderansprache in einer digitalisierten Welt

Vorwort	V
1 Einleitung: Zu diesem Buch	1
2 Kommunikationsmanagement in einer digitalisierten Welt – eine Einführung	7
2.1 Kommunikationsumfeld: Wie sich die Rahmenbedingungen ändern	7
2.2 Kommunikationsstrategie: Welche Anforderungen steigen	18
2.3 Handlungsfelder: Alte Herausforderungen und neue Aufgaben	28
3 Welche Inhalte? Welche Wege zu den Stakeholdern? Grundlegende Entscheidungen im Management der Kommunikation.....	39
3.1 Content Management als Antwort auf den Medienwandel	39
3.2 Wichtige Entscheidungen bei der Formulierung von Strategien.....	44
3.2.1 Touchpoints – die Zugänge zu den Stakeholdern.....	45
3.2.2 Themen – worüber gesprochen werden soll	48
3.2.3 Formen – Strategien der Präsentation	52
3.2.4 Wege – medial oder direkt?	55
3.3 Quo vadis Kommunikationsmanagement?	58

4	Wie gehen die Top-500 Unternehmen vor? Erfahrungen und Einschätzungen aus der Kommunikationspraxis.....	63
4.1	Innovationen in der Unternehmenskommunikation – aktuelle Veränderungen und Projekte im Zeitverlauf	66
4.1.1	Wichtige Vorhaben in den Jahren 2012 bis 2018.....	67
4.1.2	Trendanalysen – Schwerpunkte der aktuellen Projekte	76
4.1.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	83
4.2	Neue Themenschwerpunkte und Stakeholdergruppen: Worüber die Firmen sprechen und an wen sie sich richten	86
4.2.1	Welche Themen aufgegriffen werden	87
4.2.2	Chancen und Hürden in der Stakeholderansprache.....	93
4.2.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	103
4.3	Unternehmensverständnis als Arbeitgeber: Wie Employer Relations zum Handlungsfeld werden.....	106
4.3.1	Wie die Firmen sich als Arbeitgeber präsentieren	107
4.3.2	Zielgruppen und Themen in der Arbeitgeberkommunikation.....	111
4.3.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	121
4.4	Neue Strukturen, neue Abläufe: Wie Content Management die zunehmende Kommunikationsnachfrage bewältigen soll	124
4.4.1	Inhalte, Akteure und Zuständigkeiten bei der Themenplanung	125
4.4.2	Herausforderungen im Themenmanagement	135
4.4.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	138
4.5	Nachdenken über die Zukunft der Unternehmenskommunikation: Welche Rolle, Einfluss, Gestaltungsmacht und welche Kooperationspartner?	141
4.5.1	Zentrale Handlungsfelder im Kommunikationsmanagement und Perspektiven.....	142
4.5.2	Zukunftseinschätzungen und Aussichten	151
4.5.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	153
4.6	Einsatz von Multiplikatoren: Mitarbeiter und Führungskräfte als zentrale Kommunikatoren wiederentdeckt.....	156
4.6.1	Welche Kommunikationswege wichtiger werden.....	157
4.6.2	Im Mittelpunkt: Manager als Kommunikatoren.....	164
4.6.3	In Kürze: Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	171
4.7	Fünf Trends im Kommunikations-Mix.....	174

5 Welche Bedeutung hat persönliche Kommunikation?	
Face-to-Face-Austausch im digitalisierten Medienumfeld	
<i>von Helena Stehle</i>	179
5.1 Aus der Sicht von Kommunikatoren:	
Ergebnisse von Interviews	
mit Kommunikationsverantwortlichen	180
5.1.1 Relevanz des Kommunikationswegs	181
5.1.2 Ziele, Adressaten und Akteure	184
5.1.3 Umsetzung und Formate	186
5.2 Aus der Sicht von Multiplikatoren: Ergebnisse einer Befragung	
unter Führungskräften in Deutschland	192
5.2.1 Bedeutung des Kommunikationswegs	193
5.2.2 Erwartungen und Wünsche an den persönlichen	
Austausch in und von Unternehmen	196
5.2.3 Zufriedenheit mit den Formen und Formaten	202
5.3 Aus der Sicht von Stakeholdern: Fallstudien-Ergebnisse aus	
Interviews mit Mitarbeitern, Führungskräften und Journalisten	206
5.3.1 Relevanz des Kommunikationswegs	209
5.3.2 Erwartungen und Wünsche	
an persönliche Kommunikation	215
5.3.3 Bewertung von konkreten Formaten	221
5.4. Empirische Befunde zur persönlichen Kommunikation	
im Überblick	224
 6 Ein Kommunikationsweg macht Karriere.	
Beispiele und Erfahrungen der Unternehmenspraxis	
mit persönlichen Kommunikationsformaten	229
6.1 Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation.	
Die persönliche Kommunikation der Geschäftsführung wird	
wichtiger	
<i>Rainer Berghausen, Celesio/McKesson Europe (2006-2018)</i>	230
6.2 Mit neuen und alten Medien. Wie sich die Kultur des	
persönlichen Austauschs ändert	
<i>Hauke Hannig, ebm-papst</i>	236
6.3 Warum nicht alles digital wird. Persönliche Kommunikation	
in der Praxis eines Unternehmens	
<i>Andreas Möller, Trumpf</i>	240

6.4	Gespräche als unerlässliche Grundbausteine. Persönliche Kommunikation im Arbeitsalltag der Unternehmen <i>Jörg Schillinger, Dr. August Oetker</i>	245
6.5	Wissen wächst, indem wir es teilen. Plädoyer für einen lebendigen Dialog im Unternehmen <i>Bernadette Tillmanns-Estorf, B. Braun Melsungen</i>	249
7	Unternehmenskommunikation – Koordinaten für die Zukunft	255
7.1	Die strategische Grundausrichtung ändert sich	255
7.2	Ein schneller Blick nach vorne	261
7.3	Drei Fragen – drei Antworten	263
 <i>Anhang</i>		
	Autoren	271
	Gastautoren	272
	Verzeichnis der Abbildungen	274
	Literaturverzeichnis	281



1. Einleitung: Zu diesem Buch

Wie können die Stakeholder in einer digitalisierten Welt wirksam angesprochen werden? Wo setzt man am besten an? Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt? Dieses Buch beschäftigt sich mit dem strategischen Kommunikationsmanagement. Darunter wird verstanden, wie Unternehmen und Organisationen Public Relations (PR) betreiben, wie sie ein Kommunikationssystem aufbauen und als Managementfunktion umsetzen. Kommunikation findet überall statt – sowohl innerhalb des Unternehmens zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden als auch in seinen Beziehungen nach außen, etwa wenn eine Kundenberaterin oder ein Kundenberater ein Verkaufsgespräch mit Kaufinteressierten führt. Organisationen basieren auf Kommunikation. Unternehmerisches Entscheiden und Handeln, welcher Art auch immer, und menschliche Kommunikation sind damit untrennbar miteinander verbunden (Mast 2019, S. 3).

Strategische Kommunikation expandiert

Als strategische Kommunikation ist Kommunikation jedoch auf spezielle Weise geplant, folgt etablierten und professionalisierten Handlungsmustern und ist systematisch mit Führung und Management eines Unternehmens verknüpft. Strategisches Kommunikationsmanagement ist damit ein eigenständiger Gegenstandsbereich geworden. In den Unternehmen und anderen Organisationen ist es inzwischen ein expandierendes Berufs- und Handlungsfeld. Es beinhaltet wichtige Entscheidungen u. a. über die Ziele, Zielgruppen und Vorgehensweisen in der Unternehmenskommunikation. Die Verantwortlichen müssen nämlich Kommunikationsmaßnahmen unter den Bedingungen der Unsicherheit planen und in einem komplexen ebenso wie dynamischen internen und externen Umfeld umsetzen.

Das strategische Kommunikationsmanagement hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine Entwicklung hinter sich. Die Unternehmen erkennen es mehr denn je als eine wichtige Aufgabe und bauen die entsprechenden Bereiche personell und konzeptionell aus. Strategische Kommunikation etabliert sich als Managementaufgabe – eben Kommunikationsmanagement (Mast 2019; Zerfaß 2014). Für die strategische Kommunikation und ihre operative Umsetzung haben sich im Rahmen der Konzeptions- und Managementlehre einheitliche Standards und Exzellenzmerkmale herausgebildet.

Professionalisierung: Exzellente Public Relations

Das Communication Excellence Model (ECM) nennt vier generelle Kriterien für exzellente, erfolgversprechende PR, die den Anforderungen gerecht wird und sich auf der Höhe der Zeit befindet. Bei zwei von ihnen geht es um den Einfluss des Kommunikationsmanagements sowie um dessen Leistungen (Tench et al. 2017, S. XXVII). Demnach ist exzellentes Kommunikationsmanagement in die Entscheidungsfindung eines Unternehmens eingebunden („Executive Influence“), erfüllt beratende Funktionen und hat ein entsprechendes Standing im Unternehmen („Advisory Influence“), wird im Unternehmen als hilfreich wahrgenommen und trägt zum Erfolg des Unternehmens bei („Success“), der durch kompetente Fachleute gesichert wird („Competence“).

Diese vier Kriterien können als wichtige, übergreifende Merkmale des strategischen Kommunikationsmanagements gesehen werden. Sie sind Referenzpunkte bzw. Benchmark für professionelle Kommunikation, welche die strategische Kommunikationsfunktion in den Unternehmen optimal umsetzt.

Gesellschafts-, Wirtschafts- und Medienwandel als Herausforderung

Gleichzeitig zur dauerhaften Professionalisierungs- und Optimierungsaufgabe steht das Kommunikationsmanagement derzeit vor zahlreichen Herausforderungen. Angesichts der Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Medien wird strategische Kommunikation wichtiger, aber auch komplexer und schwieriger umzusetzen. Sie muss sich an die grundsätzlichen Trends in Medien, Wirtschaft und Gesellschaft anpassen.

Allen voran ist dies die Digitalisierung. Der Medienwandel sorgt dafür, dass sich die Bedingungen für öffentliche und private Kommunikation sehr grundsätzlich ändern. Dadurch verändern sich die Ansprache externer und interner Öffentlichkeit ebenfalls sehr stark. Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche technische Möglichkeiten für die Kommunikation im Allgemeinen und das Kommunikationsmanagement im Speziellen. Dabei kommen nicht nur neue Medien bzw. neue Verbreitungskanäle zu den Bestehenden dazu. Vielmehr transformiert sich das gesamte Kommunikations- und Mediensystem. Es findet ein Paradigmenwechsel in der öffentlichen Kommunikation statt (Mast, Spachmann, und Georg 2017). Die mediale Vernetzung wertet die Rolle von Dialog und persönlicher Kommunikation auf. Neue Möglichkeiten und Formen der Kommunikation entstehen. Die klassische Medienlogik gilt nicht mehr – zumindest nicht mehr uneingeschränkt und überall.

Hinzu kommen gesellschaftliche Trends. Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement sind mit großen Herausforderungen konfrontiert und müssen mit Risiken, aber auch Chancen umgehen, die sich aus dem Medien-, Wirtschafts- und Gesellschaftswandel ergeben. Und: Es hängt viel davon ab, ob bzw. wie dem Kommunikationsmanagement diese Anpassungen gelingen. Denn mehr denn je entscheidet die Kommunikation über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

Kein Zweifel: Die Anforderungen an Kommunikationsstrategien steigen. Aufgaben der Kommunikationsfunktion und deren Rolle im Unternehmen und für die Stakeholder verändern sich. Neue Handlungsfelder wie die Social-Media-Kommunikation sind entstanden. Klassische Handlungsfelder – allen voran die Medienarbeit – stehen vor zum Teil weitreichenden Anpassungen. Die Rolle der persönlichen Kommunikation wird in digitalen, vernetzten Umfeldern neu justiert.

TOPKOM-Studien als Gradmesser

In dieser Situation liefern die TOPKOM-Studien Einblicke und Orientierung für das Kommunikationsmanagement. Das Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik begleitet das strategische Kommunikationsmanagement seit vielen Jahren mit Beratungs- und Forschungsprojekten. Seit 1999 führt das Fachgebiet regelmäßig Umfragen unter den Kommunikationsverantwortlichen der wichtigsten deutschen Unternehmen durch. Diese TOPKOM- (früher: Daxkom-) Studien liefern eine kontinuierliche Bestandsaufnahme des Kommunikationsmanagements in den großen Unternehmen Deutschlands, legen Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement offen und beschreiben, wie die Kommunikationsverantwortlichen damit umgehen.

Wichtige Ergebnisse aus den Studien 2001 bis 2009 sind im Buch „Innovationen in der Unternehmenskommunikation“ (Mast 2011) veröffentlicht. In dem nun vorliegenden Band werden die Ergebnisse der TOPKOM-Studien 2012 bis 2018 präsentiert, die belegen, wie sich die Koordinaten für die praktische Unternehmenskommunikation verändert haben. Die Kommunikationsverantwortlichen wurden u. a. gefragt, welche Entwicklungsprojekte in der Kommunikation sie in der kommenden Zeit beschäftigen. Diese Ergebnisse zu den laufenden Projekten der Unternehmenskommunikation werden für das vorliegende Buch neu ausgewertet.

Persönliche Kommunikation rückt ins Zentrum

Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung war: Nicht nur Kommunikation über Medien zählt, sondern zunehmend Face-to-Face Erlebnisse. Die Betrachtung der TOPKOM-Studien wird daher ergänzt durch den Schwerpunkt auf persönliche Kommunikation. Unter den Bedingungen einer digitalisierten Welt – wie relevant sind Formen und Formate persönlicher Kommunikation in und für Unternehmen? Wie geht das Kommunikationsmanagement mit ihr um? Welche Erwartungen haben insbesondere Stakeholder an diesen Kommunikationsweg?

Das Fachgebiet führte zu diesen und anderen Fragen eine umfangreiche Studie durch. Die empirischen Erhebungen wurden von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation, Leipzig, einer unternehmens- und hochschulübergreifenden Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, gefördert.

Die Ergebnisse liefern eine systematische Bestandsaufnahme der persönlichen Kommunikation – sowohl aus Sicht des Kommunikationsmanagements als auch der Stakeholder. Dieser Teil des Buchs geht in Teilen zurück auf den Ergebnisbericht „Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation“ (Mast und Stehle, 2015), der in der Reihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ veröffentlicht und für die vorliegende Publikation um weiterführende Auswertungen erweitert wurde.

Ergänzt werden die empirischen Ergebnisse zur Rolle der persönlichen Kommunikation im Kommunikationsmanagement durch Gastbeiträge renommierter Kommunikationsverantwortlicher von Unternehmen. Sie eröffnen den Leserinnen und Lesern dieses Buches berufspraktische Einblicke in den Umgang mit persönlicher Kommunikation in Unternehmen und liefern wertvolle Hinweise, wie die persönliche Kommunikation in unterschiedlichen Handlungsfeldern des internen und externen Kommunikationsmanagements zum Einsatz kommen kann.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Kapitel zwei führt in das Kommunikationsmanagement in einer digitalisierten Welt ein. Die veränderten Rahmenbedingungen werden analysiert, Anforderungen an die Kommunikationsstrategie diskutiert und die Entwicklung einzelner Handlungsfelder aufgezeigt.

Kapitel drei stellt den Ansatz des Content Managements als Antwort auf den Medienwandel vor und beschreibt die verschiedenen Entscheidungsparameter bei der Formulierung von Strategien im Kommunikations- und Content Management.

Kapitel vier präsentiert die Ergebnisse der TOPKOM-Studien 2012 bis 2018 und zeigt auf, welche Trends die Kommunikationsverantwortlichen sehen und wie sie in ihrer Kommunikationspraxis damit umgehen.

Kapitel fünf geht auf die Ergebnisse einer zentralen Studie zur Bedeutung der persönlichen Kommunikation ein und bewertet ihre Rolle im strategischen Kommunikationsmanagement.

In *Kapitel sechs* nehmen Kommunikationsprofis aus der Praxis Stellung zur Rolle der persönlichen Kommunikation und analysieren aus verschiedenen Perspektiven Chancen und Risiken dieses Kommunikationswegs.

Kapitel sieben markiert schließlich Entwicklungslinien des strategischen Kommunikationsmanagements auf dessen Weg in die digitale Zukunft.



2. Kommunikationsmanagement in einer digitalisierten Welt – eine Einführung

Kapitel 2.1 beschreibt den sozialen und medialen Wandel näher und analysiert die Konsequenzen für das Kommunikationsmanagement. Kapitel 2.2 geht auf die Anforderungen an die Kommunikationsstrategien ein und beschreibt, wie sich die strategischen Grundkoordinaten verschieben. Kapitel 2.3 diskutiert, welche Auswirkungen die veränderten Rahmenbedingungen auf ausgewählte Handlungsfelder des strategischen Kommunikationsmanagements haben und geht auf Schwerpunktverschiebungen in den Aufgabenbereichen ein.

2.1 Kommunikationsumfeld: Wie sich die Rahmenbedingungen ändern

Wie lassen sich die verschiedenen Entwicklungen in Medien, Wirtschaft und Gesellschaft, die sich auf die Tätigkeit von Unternehmen im Allgemeinen und ihre Kommunikation im Speziellen auswirken, beschreiben? Ein Punkt ist unstrittig: Zentral sind die Veränderungen im Kommunikationssystem. Ihren Ursprung haben sie in der Entwicklung der Computertechnologie und der Entstehung der Online-Medien und des Internets – also in dem, was verbreitet mit dem Begriff der Digitalisierung beschrieben wird.

Digitalisierung löst grundlegenden Medienwandel aus

Dabei ist die Digitalisierung zunächst eine rein technische Entwicklung, nämlich die Umstellung von analogen auf digitale Kommunikationstechnologien. Dies eröffnet für Quantität und Qualität von Kommunikation völlig neue Möglichkeiten (Kleinstauber 2013, S. 62). Durch die Anwendung digitaler Kommunikationstechnologien verändert sich potenziell jedoch auch das gesamte soziale und wirtschaftliche Leben. Genau das ist gemeint, wenn von der Digitalisierung als allgemeinem Trend mit ganz unterschiedlichen Bezügen und Reichweiten (etwa Digitalisierung der Organisationen, der Märkte; auch: der Medien, der Unternehmenskommunikation) die Rede ist.

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Medienwandel ist jedenfalls sehr umfassend – manche Beobachter sprechen von der „digitalen Revolution“ oder der „kommunikativen Wende“ (Krotz 2012, S. 51, zit. n. Steinmaurer 2016, S. 2). Digitale Kommunikationstechnologien durchdringen Wirtschaft und Gesellschaft. Hinzu kommt als wichtiges Merkmal die mobile Vernetzung

der Menschen. Smartphones und andere mobile Geräte für Kommunikation, Information und/oder Computernutzung sind weit verbreitet. Diese Anwendungen dominieren mittlerweile weite Teile des beruflichen und privaten Alltags. Der Zugang zu unterschiedlichen Netzwerken und die damit verbundenen ständigen Möglichkeiten für Information und Kommunikation sind allgegenwärtig. Sie sind für die meisten Menschen heute etwas Selbstverständliches.

Mobile Vernetzung prägt das Kommunikationssystem

Diese mobile Vernetzung als „permanente, mediatisierte Konnektivität“, wie Steinmaurer (2016) es formuliert, verändert die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen kommunizieren. Und sie beeinflusst die Kommunikation in der Gesellschaft: Unter den Bedingungen der medialen Vernetzung verwischen die Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation (Mast 1986) sowie zwischen Öffentlichkeit und Privatheit zunehmend. Jan Schmidt (2011, S. 107) verwendet hierfür den Begriff der „persönlichen Öffentlichkeiten“: Das sind „online zugängliche kommunikative Äußerungen zu Themen von vorwiegend persönlicher Relevanz [...], mit deren Hilfe Nutzer Aspekte ihres Selbst ausdrücken und sich ihrer Position in sozialen Netzwerken vergewissern“.

In diesen digitalen Netz-Öffentlichkeiten gelten die Logik der klassischen Medien und die journalistischen Nachrichtenfaktoren nicht bzw. sie spielen nur eine untergeordnete Rolle (ebd., S. 108). Das tragende Prinzip, das die Online-Kommunikation von den klassischen Medien deutlich unterscheidet, ist die Vernetzung. Sie gilt als „Gegenmodell zur Massenkommunikation“ (Mast 2018, S. 401), die nach eigenen, speziellen Regeln funktioniert und auf vielfältige Weise wiederum auf die Massenmedien zurückwirkt.

Kommunikation wird schneller und individueller

Unter den Bedingungen der mobilen Vernetzung wird Kommunikation insgesamt beschleunigt. Es entstehen neue Angebots- und Nutzungsformen, die die Grenzen von Raum und Zeit verschieben bzw. virtuell aufheben. Mediennutzung wird individueller. Und Mensch-Maschine-Interaktionen sind weit verbreitet. „Intelligente“ Computersysteme bzw. Algorithmen steuern die Ausgabe von Inhalten oder geben sogar Antworten auf individuell gestellte Fragen. Außerdem findet Kommunikation häufiger in „1-zu-1“-Situationen oder in Konstellationen mit wenigen Beteiligten bzw. kleinen Publika statt. Auf der gesellschaftlichen Ebene gibt es Tendenzen einer Fragmentierung und eines Rückgangs der Bindewirkung klassischer Medien, aber auch Möglichkeiten

einer Re-Integration in kleineren Gemeinschaften bzw. Communitys (Steinmaurer 2016, S. 1).

Für die klassischen Medien bzw. den Journalismus hat der Medienwandel weitreichende Auswirkungen (Mast et al. 2017, S. 18ff.). Verglichen mit der „alten“, analogen Medienwelt sind die Rollen zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Akteuren, Journalisten sowie Bürgern neu verteilt. Es entstehen direkte Kommunikationsbeziehungen und dynamische Formen der Netzwerkkommunikation, die ehemals klar getrennte Kommunikationsräume miteinander vermischen. Was früher etwa abgeschlossen im rein privaten Kontext ablief, kann unter den Bedingungen der ständigen medialen Vernetzung vielfältige Bezüge und Rückwirkungen auf die öffentliche Kommunikation haben. Wenn sich Kunden beispielsweise in einem Unternehmensblog negativ über die Qualität eines Produkts äußern, kann sich dies in den sozialen Netzwerken verbreiten und über verschiedene Mechanismen auch von den journalistischen Medien aufgegriffen werden. Auch die Reaktion des Unternehmens auf eine Kundenäußerung ist dann potenziell öffentlich.

Eine neue Rolle für den Journalismus

Die Folge: Der Journalismus hat keine exklusive Stellung mehr, wenn es darum geht, Informationen aufzubereiten und an die Bürger zu vermitteln (Neuberger 2008; Hoffjann und Arlt 2015). Er hat die Rolle als mächtiger Gatekeeper verloren, der entscheidet, welche Themen und Positionen Eingang in die gesellschaftliche Öffentlichkeit finden. In Angeboten und auf Plattformen des Internets findet öffentliche Kommunikation auch am Journalismus vorbei statt. Journalisten werden dann vielmehr zu Beobachtern, Kommentatoren und Kuratoren der Veröffentlichungs- und Nachrichtenströme im Netz.

In der „neuen“ Medienwelt öffnet sich der Journalismus stärker gegenüber seinem Publikum ebenso wie gegenüber den gesellschaftlichen Akteuren und vernetzt sich mit der digitalen Öffentlichkeit. Er ist nicht mehr der eine, übermächtige Player und hat auch nicht immer das erste und das letzte Wort in der öffentlichen Kommunikation, wie dies in der „alten“ Medienwelt in aller Regel der Fall war. Zusätzlich zu den klassischen Medien haben sich in der Netz-Öffentlichkeit neue Felder wie die Blogosphäre und die sozialen Medien etabliert, die eigenen Regeln gehorchen und eine ganz eigene Dynamik aufweisen.

Die klassischen Medien sind auf vielfältige Weise mit den Bereichen der digitalen Öffentlichkeit verbunden. Mehr noch: Unter der Voraussetzung, dass sie im Internet präsent sind, sind der Journalismus und die klassischen Medien in letzter Konsequenz „nur noch Teil des gesamten Nutzungsspektrums [der digitalen Netzkommunikation] und finden als solcher Eingang in die Kommunikationsrepertoires mobil vernetzter Individuen“ (Steinmaurer 2016, S. 4).

Medienangebote sind dann ein Knotenpunkt unter potenziell vielen Elementen in den medialen Kommunikationsnetzen der Menschen (Mast, Spachmann, und Georg 2019, S. 214).

Das bringt eine Ausweitung der Aufgaben und eine Veränderung der Rolle des Journalismus mit sich. Das Spektrum journalistischer Leistungen erweitert sich um Kommunikation und Kooperation mit den Nutzern (Mast 2018, S. 414). Entsprechende Vorgehensweisen verbreiten sich, auch wenn es noch keine stabilen und allgemeinen gültigen Muster gibt, nach denen die Redaktionen diese neuen Aufgaben umsetzen. Aufmerksamkeit und Bindung der Nutzer an das Medienangebot – bildhaft gesprochen: die Größe, die der Knotenpunkt erreichen kann – ebenso wie ökonomische Wertschöpfung, die daraus zu erzielen sind, gehorchen jedenfalls ganz anderen Regeln als in der klassischen, linearen Medienwelt.

Mediengesellschaft und Medialisierung

Über längere Zeit – Jahrzehnte – betrachtet, gewinnen die Medien für die Menschen und das gesellschaftliche Leben immer mehr an Bedeutung. Dies kommt aktuell im Begriff der Mediengesellschaft zum Ausdruck. Medien sind demnach zentrales Merkmal des gesellschaftlichen Lebens. „Nichts ist relevant, was nicht in den Medien ist“, bringt Klaus Merten (2014, S. 4) das zentrale Kennzeichen der Mediengesellschaft auf den Punkt. Das Kommunikationssystem entwickle sich demnach zum wichtigsten Teilsystem der Gesellschaft. Medien erlangten ein Monopol für die Wirklichkeitsentwürfe der Menschen.

Der dazugehörige, übergreifende Prozess ist die Medialisierung. Sie beschreibt einerseits die zunehmende Bedeutung der Medien im Kommunikationssystem selbst. Dieser Aspekt wird häufig auch als Mediatisierung bezeichnet. Andererseits geht es darum, wie die Verantwortlichen in anderen Bereichen – allen voran Politik und Wirtschaft – auf die zunehmende Bedeutung der Medien und den Medienwandel reagieren. Politiker und Unternehmensvertreter passen ihre Handlungen an die Medienlogik oder Veränderungen in den Medien an, weil sie um deren Wirkung wissen – oder zumindest davon ausgehen, dass Medien nicht wirkungslos sind (Meyen 2009, S. 23). Da Unternehmen von einer positiven Medienberichterstattung profitieren können und umgekehrt eine negative und kritische Berichterstattung ihnen schadet, versuchen sie, Medien und Öffentlichkeit zu beeinflussen und via strategischem Kommunikationsmanagement zu steuern. Unternehmensvertreter richten ihr Verhalten auf die erwartete Medienresonanz aus, etwa indem sie ihr Unternehmen öffentlichkeitswirksam inszenieren (Mast 2012, S. 48).

Wenn es um eine so verstandene Medialisierung geht, richtete sich der Blick lange Zeit auf die klassischen Massenmedien. Die sich steigernde Leistungsfähigkeit von Presse, Radio und Fernsehen mit der Ansprache eines Massenpublikums und standardisierten Inhalten entfaltet zweifellos eine große Dynamik für das gesellschaftliche und private Leben. Leitsystem ist der Journalismus. Angesichts des aktuellen Medienwandels ist es darüber hinaus sinnvoll, auch die Medien der Individualkommunikation mit einzubeziehen (eine andere Position vertritt Meyen 2009, S. 27). Denn Online-Medien und die Verbreitung mobiler Geräte sorgen dafür, dass es immer mehr Möglichkeiten für interpersonale Kommunikation und ständige Vernetzung der Menschen gibt. Vor allem: Die Grenzen zwischen Massen- und Individualkommunikation verwischen. Neue Kommunikationsformen entstehen. Damit verändert sich Quantität und Qualität des gesamten Kommunikationssystems – inklusive der klassischen Massenmedien.

Klassische Medienlogik: Medialisierung erster Ordnung

Dementsprechend können zwei verschiedene Arten von Medialisierung unterschieden werden – zum einen eine, die sich auf die Massenmedien bezieht und zum anderen eine, die mit den Medien der Individualkommunikation und der medialen Vernetzung der Menschen zusammenhängt (s. Abb. 1):

Bezogen auf die Massenmedien lässt sich von *Medialisierung erster Ordnung* sprechen. Sie beginnt mit der Entwicklung von Presse und Rundfunk und setzt sich bis heute fort. Bezugspunkt ist die gesellschaftliche Öffentlichkeit und der Journalismus, der sie als Gatekeeper herstellt und dominiert. Medialisierung bedeutet in diesem Fall, dass Journalismus stärker selbstbezüglich nach den eigenen Regeln und Routinen arbeitet und diese Medienregeln für andere Bereiche bedeutsamer werden. Festmachen lässt sich die journalistische Arbeitsweise etwa an den Nachrichtenfaktoren. Dazu zählen Kriterien wie Prominenz, Nähe, Human Interest und Negativismus.

Im Zuge der Medialisierung erster Ordnung wird die Medienberichterstattung im Laufe der Zeit extensiver, d. h. Umfang und Häufigkeit nehmen zu. Außerdem ist sie thematisch breiter, stärker polarisiert und an Konflikten orientiert (Schäfer 2008, S. 207f.). Das trifft gerade auf Wirtschafts- und Unternehmensthemen zu. Ereignisse, z. B. die Meinungsverschiedenheiten um einen Wechsel an der Unternehmensspitze, die früher vielleicht nicht oder allenfalls am Rande in einer kleinen Meldung aufgegriffen wurden, finden heute sehr viel stärkere Beachtung in den Medien. Gerade in den letzten zehn bis 20 Jahren hat diese Art der Medialisierung stark zugenommen. Die Journalisten bestimmen mit ihren Selektionsregeln und Arbeitsweisen die öffentliche Kommunikation.

Für das Kommunikationsmanagement bedeutet dies: Die Medienberichterstattung über das eigene Unternehmen wird wichtiger. Es kommt darauf an, dass, aber auch wie das Unternehmen in den Medien auftaucht. Der Kampf um Aufmerksamkeit, um Themen und die Deutungshoheit darüber sind wichtige Aufgaben. Sie sind in einer entfesselten Medienwelt, die durch Boulevardisierung und Kommerzialisierung geprägt ist, jedoch schwierig umzusetzen. Speziell um diese Aufgaben kümmert sich das strategische Kommunikationsmanagement. Die Medialisierung und der damit verbundene Bedeutungsgewinn der Öffentlichkeit für die Tätigkeit von Unternehmen haben dabei zu einer Expansion der Public Relations als eigenständigen Bereich der Unternehmenskommunikation geführt.

Abb. 1: Medialisierung erster und zweiter Ordnung

	Medialisierung erster Ordnung	Medialisierung zweiter Ordnung
Bezugspunkt	Journalistische Medien	Netzmedien
Selektionsregeln	Journalistische Nachrichtenfaktoren	Verhalten und Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer
Ziele im Kommunikationsmanagement	Aufmerksamkeit und Deutungshoheit	Austausch und Dialog

Quelle: eigene Darstellung.

Netzwerklogik: Medialisierung zweiter Ordnung

Mit Blick auf die Netzmedien und deren jüngere Entwicklung in Richtung Mitmach-Web („Web 2.0“) lässt sich von der *Medialisierung zweiter Ordnung* sprechen. Darunter ist die Bedeutungszunahme der Netzmedien sowie deren Rückwirkungen sowohl auf die klassischen Medien als auch auf sämtliche Akteure in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu verstehen. Dass ebenfalls Wirkungen auf die klassischen Massenmedien und den Journalismus bestehen, zeigt die reflexive Struktur und die große Durchschlagskraft dieser Form der Medialisierung, die Öffentlichkeit und das gesamte Mediensystem transformiert.

Bei der Medialisierung zweiter Ordnung stehen nicht die Mechanismen und Regeln professioneller Medien und die ihnen zugrundeliegenden Arbeitsweisen der Journalisten im Blick. Vielmehr geht es darum, wie die Nutzer selbst in digital vernetzten Medienlandschaft mit eigenen und fremden Inhalten umgehen. Zentrales Merkmal ist die Interaktion, die in unterschiedlichen Angebotsformen – insbesondere in soziale Netzwerkplattformen, Weblogs und Messenger-Diensten – umfangreiche eigene Aktivitäten der Menschen ermöglicht. Die Nutzer können sich nach individuellen Bedürfnissen informieren, aber auch Beziehungen managen und Aspekte ihrer eigenen Person (Identitätsmanagement) zugänglich machen (Schmidt und Taddicken 2017, S. 32).

Welche Aktivitäten können unterschieden werden? Die Nutzer veröffentlichen eigene Inhalte. Außerdem kommentieren, bewerten bzw. „taggen“ sie *fremde* Inhalte oder leiten sie weiter („teilen“ bzw. „share“). Hinzu kommt das Abonnieren von Angeboten, um über Aktualisierungen auf dem Laufenden zu bleiben sowie das Vernetzen als typische Funktionen sozialer Medien (ebd., S. 38). Insbesondere beim Vernetzen überschneiden sich interpersonale Kommunikation (sich mit einem Gegenüber austauschen) auf der einen Seite und Mediennutzung (Inhalte publizieren und/oder rezipieren) auf der anderen Seite. Viele soziale Netzwerkplattformen wie Facebook und Messenger-Dienste wie WhatsApp bieten Möglichkeiten für beide Funktionalitäten – wobei es fließende Übergänge gibt.

Beim Vernetzen spielt das direkte Umfeld der Menschen, allen voran deren private und berufliche Kontakte, eine große Rolle. Dennoch gibt es auch zahlreiche Schnittstellen zu den klassischen Medien sowie zu Unternehmen und anderen Organisationen. Sie können fester Teil der individuellen Netzwerke sein, wenn sie zu den individuellen Kontakten hinzugefügt bzw. deren Angebote abonniert werden. Außerdem können sie in den Timelines und Newsstreams der sozialen Medien auftauchen, wenn deren Inhalte von anderen Nutzern weitergeleitet, „geteilt“ oder „geliked“ werden. Viele klassische Medienangebote nutzen diese Mechanismen und bauen mit ihren Digitalstrategien die Präsenz in den sozialen Medien systematisch aus.

Im Zuge der Medialisierung zweiter Ordnung werden demnach die Regeln der digitalen Netzwerke für die öffentliche Kommunikation, aber auch für die Vorgänge in Wirtschaft und Gesellschaft immer bedeutsamer. Gleichwohl funktioniert die Netzwerklogik ganz anders als die klassische Medienlogik, denn sie wird nicht durch Handlungsweisen von professionellen Journalisten, sondern durch das Verhalten und die Aktivitäten der Nutzer bestimmt. Dies ist wiederum davon abhängig, welche Funktionalitäten die verschiedenen Plattformen anbieten und ermöglichen.

Die digitalen Netzwerke gehorchen in vielen Fällen eher den Regeln der interpersonalen Kommunikation als denen der Massenmedien: Nutzer interagie-

ren, bauen individuelle Netzwerke auf und tauschen sich innerhalb ihrer Lebenswelt aus. Als Kommunikationsmodus steht dementsprechend nicht das Publizieren im Vordergrund, sondern Austausch und Dialog – „Konversation Betreiben“, wie Jan Schmidt (2011, S. 108) es nennt. In dieser Kommunikation spielen emotionale und zum Teil irrationale Komponenten eine Rolle. Das sind Elemente, die idealtypisch verstanden in der klassischen Öffentlichkeit, die sich auf den rationalen Diskurs beschränkt, keine Rolle spielen.

Zudem entstehen in der Netzwerkkommunikation soziale Formationen wie Schwärme und Communitys, die es in der analogen Welt so gar nicht gibt. Sie funktionieren nach eigenen Regeln und sind auf unterschiedliche Weise entscheidungs- und handlungsfähig (Schmidt und Taddicken 2017, S. 34f.). Hinzu kommen für die Netzmedien typische dynamische Phänomene. Dazu zählen insbesondere virale Effekte, bei denen sich Inhalte über die digitalen Medien schneeballartig verbreiten (ebd., S. 28). Mit solchen Effekten ist ein sprunghafter Anstieg von Reichweite und Aufmerksamkeit verbunden. Häufig werden sie auch von den klassischen Medien aufgegriffen.

Schwerpunkte des Kommunikationsmanagements verschieben sich

Für das strategische Kommunikationsmanagement stellen sich durch die Medialisierung zweiter Ordnung und die Omnipräsenz medialer Netzwerke grundsätzliche Herausforderungen. Weil sich die Entwicklungen auch auf die klassischen Massenmedien auswirken, sind die Konsequenzen für das strategische Kommunikationsmanagement enorm. War es in der Vergangenheit die Öffentlichkeit der klassischen Medien, die Dreh- und Angelpunkt der Aktivitäten war, verschiebt sich der Schwerpunkt nun immer mehr in Richtung der individuellen Mediennetze und der Öffentlichkeiten, die sie konstituieren, sowie deren Schnittstellen und Überschneidungsbereiche zur klassischen Öffentlichkeit.

Eine Kommunikationsdisziplin, die sich berufsgeschichtlich als Öffentlichkeitsarbeit versteht und für die die journalistischen Medien traditionell eine große Bedeutung haben, stellt der aktuelle Medienwandel jedenfalls vor sehr grundsätzliche Fragen:

- ❑ Wie kann sich PR in das mediale Netzwerk der Menschen einbringen – und welche Rolle spielen dabei andere Kommunikations- und Unternehmensbereiche wie Marketing, Vertrieb und Human Resources?
- ❑ Ist es sinnvoll, dass Unternehmen zu zentralen Knotenpunkten in den individuellen Netzwerken der Stakeholder werden – und wenn ja: wie kann dies gelingen?

- ❑ Welcher Kommunikationsmodus ist angemessen – das Publizieren oder der Austausch mit Kommunikationspartnern?

Die zentrale Frage lautet: Auf welche Weise soll die strategische Kommunikation in den medialen Netzwerken der Menschen präsent sein? Zum einen ergibt sich die Möglichkeit, die Stakeholder in ihren Netzwerken mit klassischen Medieninhalten individuell zu erreichen. Dann taucht beispielsweise der Bericht über ein Unternehmensevent in der Timeline der Nutzer auf. Zum anderen geht es darum, die sich daraus ergebenden Anschlusskommunikationen zu organisieren und sich mit den Nutzern direkt auszutauschen.

Neue Rolle der persönlichen Kommunikation

Gerade der letzte Punkt hat für die strategische Kommunikation eine große Tragweite, denn: auch wenn die PR in speziellen Situationen – etwa bei komplexen, erklärungsbedürftigen Themen oder beim Beziehungsmanagement mit Journalisten und anderen Multiplikatoren – durchaus den direkten Austausch mit den Stakeholdern sucht: In Standardsituationen spricht PR-Arbeit traditionell größere Zielgruppen an, spielt sich über räumliche und zeitliche Distanzen ab und verwendet standardisierte Kommunikationsinhalte. Nun sorgen die Medialisierung der Individualkommunikation und die zunehmende Verschmelzung zwischen Massen- und Individualkommunikation in den digitalen Netzwerken für veränderte Bedingungen.

Für das strategische Kommunikationsmanagement eröffnen sich neue Möglichkeiten – insbesondere, wenn es um den Einsatz persönlicher Kommunikation geht. Dies gilt für die externe Kommunikation und – ganz besonders – auch für die Ansprache interner Stakeholder. Hier spielten Formen des persönlichen Austauschs – etwa die Rede des CEOs auf einer Führungskräfte-Treffen oder einer Mitarbeiterversammlung – schon immer eine große Rolle. Im Zuge der digitalen Transformation rücken sie nun auch stärker in den Blick des strategischen Kommunikationsmanagements.

Hinzu kommt: Journalistische Akteure sind ebenfalls in den digitalen Netzwerken aktiv und verändern damit ihre Leistungen und Vorgehensweisen. Dadurch sind klassische Handlungsfelder des Kommunikationsmanagements – allen voran die Medienarbeit – stark betroffen.

Gesellschaftswandel: Stabilität und Gewissheiten schwinden

Medienwandel und Medialisierung stehen nicht für sich. Sie sind eng verwoben mit dem gesellschaftlichen und sozialen Wandel, allen voran Individualisierung und Globalisierung. Kennzeichen dieser Entwicklungen ist eine enor-

me Zunahme der Geschwindigkeit, der Häufigkeit und der Intensität von Veränderungen.

Die Rede ist von der postmodernen bzw. hypermodernen Gesellschaft (Lipovetsky 2005) oder der flüchtigen Moderne (Bauman 2003). Demnach stehen die westlichen Gesellschaften an einem Scheideweg (Mast et al. 2019, S. 49): Die Soziologen sprechen von reflexiver Modernisierung. Wesentliche Prozesse der Modernisierung – u. a. Rationalisierung, Säkularisierung und Individualisierung – verlangsamen sich oder verkehren sich sogar ins Gegenteil (Tiberius 2012, S. 46). In der Risikogesellschaft herrscht Unsicherheit und Ungewissheit. Die moderne Gesellschaft kann ihre Versprechen wie Wohlstand, Ordnung und Sicherheit immer seltener einlösen.

Der Soziologe Zygmunt Bauman (2003) versteht unter dem Begriff der „flüchtigen Moderne“ eine neue Phase der gesellschaftlichen Entwicklung. Während die erste, stabile Phase der Moderne durch den Versuch gekennzeichnet ist, eine vollständige, den Individuen zur Orientierung dienende Ordnung zu schaffen, ist diese Beständigkeit aktuell nicht mehr vorhanden (Frehe 2012, S. 92). Kennzeichen der flüchtigen Moderne ist vielmehr der ständige Wandel der sozialen Grundlagen, nach denen die Menschen ihr Leben und Verhalten ausrichten. Veränderungen „überschlagen“ sich, d. h. die Menschen können eine Veränderung gar nicht so schnell verarbeiten und ihr Verhalten darauf einstellen, bevor sich schon wieder die nächste ereignet (Bauman 2005, S. 1).

Damit prägen Wandel, Umwälzung, Unsicherheit und Konflikt das Leben der Menschen. Begleitet und verstärkt wird dies durch die Globalisierung und die Ökonomisierung. Beide Trends stellen die Handlungsfähigkeit der Politik und des Nationalstaats infrage. Diese Umbrüche können zu einer Krise der Politik und des gesellschaftlichen Zusammenhalts führen. Die politischen, religiösen und sozialen Institutionen verlieren an Bindekraft und büßen an Verbindlichkeit ein. Die Menschen vertrauen nicht mehr selbstverständlich darauf, dass sie funktionieren und verlässlich sind (Beck 2002, S. 24).

Weitere Konsequenzen dieser Entwicklung sind: Hierarchien und institutionelle Macht verlieren zugunsten von Netzwerken und Kooperation an Bedeutung. Die Menschen suchen stärker den Austausch untereinander. Sie greifen stärker auf ihr direktes Umfeld und die Weisheit der Vielen zurück. Experten in den etablierten Institutionen – seien es Regierungschefs, Unternehmensführer oder auch Lehrer und Pfarrer – begegnen sie zunehmend mit Skepsis (Deuze 2008, S. 858). Das gilt auch für die klassischen Medien und die traditionellen Informationsquellen. Die selektive und individualisierte Nachrichtennutzung steigt. Nutzer wenden sich stärker den Netzmedien zu, suchen alternative Informationsquellen und tauschen sich untereinander aus.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum Medienwandel. Denn der Ort, an dem Vernetzung und Austausch organisiert werden und ein individueller, aktiver und selektiver Zugriff auf Informationen erfolgt, ist das Internet. In der Zusammenschau der gegenwärtigen technischen und sozialen Veränderungen ist die Rede von der globalen Netzwerkgesellschaft (Castells 2004). Sie kann als Gegenentwurf zur nationalstaatlich organisierten und durch hierarchische Institutionen geprägten Industriegesellschaft gesehen werden.

Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich

Auch für die Wirtschaft und die Unternehmen selbst haben diese Entwicklungen große Auswirkungen. Organisationen müssen offen und flexibel sein, um sich den ständig neuen Veränderungen und Erfordernissen anzupassen. Dabei sind sie einer Vielzahl sich zum Teil widersprechenden Anforderungen ausgesetzt. Die moderne Gesellschaft ist voll von Paradoxien, mit denen das Unternehmensmanagement ebenso wie die Unternehmenskommunikation umgehen muss, wie Tench et al. (2017, S. XXIV) analysieren. Diese Widersprüche sind auch innerhalb einzelner Personen sichtbar – als Konflikt zwischen kollektiven Normen und dem individuellen Handeln etwa dann, wenn eine Person Klimaschutz als wichtiges Ziel ansieht, aber dennoch Langstreckenflüge in den Urlaub bucht oder als Rollenkonflikt, beispielsweise, wenn ein Arbeitnehmer für bessere Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen ist, er aber als dessen Aktionär eine hohe Rendite erwartet.

Unternehmen stehen somit unter Druck, sich zu transformieren und den neuen Bedingungen anzupassen. Agilität und Resilienz (Buchholz und Knorre 2019, 2012) sind die Stichworte. Sie beschreiben Anforderungen an Unternehmen und deren Kommunikation, sich schnell, flexibel und mit innovativen Lösungen an die dynamischen Bedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft anzupassen. Aus Perspektive des betriebswirtschaftlichen Managements wird von so genannten VUCA-Umfeldern gesprochen. „VUCA steht als Akronym für die Eigenschaften ‚volatile, uncertain, complex, ambiguous‘, mithin Beschreibungen für eine Umwelt, in der es Unternehmen immer schwerer fällt, mit den üblichen, über Jahrzehnte hinweg bewährten Handlungsmustern der Managementlehre erfolgreich zu sein, ja überhaupt ihre Existenz als funktionierendes Wertschöpfungssystem zu sichern.“ (Buchholz und Knorre 2019, S. XIII)

Unternehmensführung und Management sind dadurch sehr grundsätzlich herausgefordert. Insbesondere stellen sich auch für die Unternehmenskommunikation Fragen, wie sie unter den veränderten Bedingungen des medialen, gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels agieren soll: Was sind Rolle und Aufgaben des Kommunikationsmanagements? An welchen strategischen

Leitlinien soll es sich orientieren und wie sollen Kommunikationsinstrumente und die Landschaft der Unternehmensmedien gestaltet werden? Wie geht strategische Kommunikation mit sich widersprechenden Anforderungen und zum Teil gegensätzlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder an Unternehmenshandeln um? Kurzum: wie sieht ein modernes Kommunikationsmanagement aus, das den Herausforderungen des Wandels gerecht werden kann?

2.2 Kommunikationsstrategie: Welche Anforderungen steigen

Die zunehmende Geschwindigkeit und Komplexität der Vorgänge außerhalb eines Unternehmens haben entsprechende Anpassungen innerhalb des Unternehmens zur Folge. Wenn sich die sozialen, medialen und wirtschaftlichen Bedingungen verändern, bedeutet das, dass sich auch die Unternehmensführung ebenso wie die Unternehmenskommunikation selbst verändern. Und: diese Anpassungen sind grundsätzlich erfolgskritisch. D. h., wenn sich die Unternehmen nicht genügend oder in die falsche Richtung verändern, laufen sie Gefahr, auf längere Sicht vom Markt zu verschwinden.

Die betriebswirtschaftliche Managementlehre entwickelt dementsprechend Konzepte, die sich von eindimensionalen administrativen Ansätzen der Unternehmensführung, die Management als eine lineare Abfolge von Planung, Organisation/Steuerung und Kontrolle begreifen, immer weiter entfernen. Moderne Konzepte stellen die Mitarbeiter in den Fokus und sehen Wissen als die entscheidende Ressource eines Unternehmens an. Wissensmanagement und die lernende Organisation spielen als Aufgaben eine große Rolle. Dazu passen beispielsweise Agilitätskonzepte wie das Design Thinking (Biedermann 2017).

Konsequenterweise bekommen Kommunikation im Allgemeinen und Kommunikationsmanagement im Speziellen in den jüngeren betriebswirtschaftlichen Modellen der Unternehmensführung eine herausgehobene Rolle. Dies geht soweit, das Kommunikationsmanagement neben den klassischen Zentralbereichen Personal, Organisation und Planung/Steuerung als Managementfunktion zu behandeln, wie es etwa Buchholz und Knorre (2019, S. 15) in ihrem Ansatz einer kommunikationszentrierten Managementlehre fordern und konzipieren.

Verbindung von Kommunikations- und Unternehmensstrategie

Aus Sicht des Kommunikationsmanagements ist dabei das Konzept des wertorientierten Kommunikationsmanagements zentral (Mast 2018, S. 18). Werte als Leitgrößen, aber auch als Ergebnis zur Beurteilung der Zielerreichung tre-

ten in den Vordergrund. Kommunikation hat hier einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens. Da Unternehmen neben einem marktlichen auch in einem gesellschaftlichen Umfeld agieren und sich in der Gesellschaft positionieren, geht dieser Beitrag weit über materielle Aspekte hinaus und schließt immaterielle Werte mit ein (Zerfaß 2014, S. 26).

Diese Sichtweise hat weitreichende Konsequenzen, denn sie hebt Kommunikationsmanagement von einem taktischen und unterstützenden Element zu einem zentralen strategischen Werkzeug der Unternehmensführung. Der Wertbeitrag von Kommunikation bedeutet auch und in erster Linie, dass Kommunikationsstrategie und Unternehmensstrategie ausdrücklich miteinander verbunden werden – bzw. genauer: dass die erste aus der zweiten abgeleitet wird, denn Kommunikationsmanagement ist der Unternehmensführung untergeordnet (Bentele und Nothhaft 2014, S. 608).

Diese *systematische Rückbindung der Kommunikations- an die Unternehmensstrategie* ist die erste, sehr grundlegende Anforderung an das Kommunikationsmanagement.

Veränderte Rolle und neue Aufgabenschwerpunkte

Damit gehen auch eine veränderte Rolle und neue Aufgabenschwerpunkte für das Kommunikationsmanagement einher. Eine weitere Anforderung ist deshalb, die *Inhalte der Kommunikationsstrategie* festzulegen – also zu formulieren, was genau das Kommunikationsmanagement zur Wertschöpfung und Wertsteigerung des Unternehmens beitragen kann.

In der Vergangenheit agierte die Unternehmenskommunikation stärker passiv und auf sich selbst bezogen. Sie hatte im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess eine unterstützende und abgeleitete Rolle inne. Strategisches Handeln geschah häufig „aus dem Bauch heraus“ und ist auf konkrete Aufgaben und Projekte bezogen.

Nach diesem klassischen Verständnis bezieht sich die Kommunikationsstrategie auf die Binnenvorgänge im Kommunikationsmanagement selbst. Strategisches Vorgehen beschreibt dann entweder die grundlegende *Ausrichtung der Kommunikation* als systematisches, geplantes und evaluiertes Vorgehen – aber eben ohne den direkten Rückbezug auf die Unternehmensstrategie (Huck-Sandhu 2010, S. 6). Häufig stehen dann auch einzelne Elemente bzw. Schritte von Kommunikation im Blick – etwa wenn es um die Themen- bzw. Content-Strategie, die Medienstrategie oder die Strategie der Zielgruppenansprache geht. Oder das strategische Vorgehen bezieht sich auf den grundlegenden *Prozess*, wie das Kommunikationsmanagement an einzelne Kommunikationsaufgaben herangeht und grundsätzlich vorgeht. Als Orientierung können hier die Schritte des systematischen Problemlösens aus der PR-Konzeptionslehre die-

nen – etwa in einem Vierschritt von Analysieren, Planen/Konzipieren, Umsetzen/Implementieren und Evaluieren.

Wenn es nun darum geht, die Kommunikationsstrategie systematisch an die Unternehmensstrategie anzubinden und dabei auch Aspekte der Unternehmens- und Kommunikationskultur zu berücksichtigen, lassen sich vier grundlegende „Hebel der Wertschöpfung durch Kommunikation“ (Zerfaß 2014, S. 29) unterscheiden. Sie bringen Kommunikationsmanagement in eine zentrale, strategische Rolle für die gesamte Unternehmensführung, indem sie es mit dem Wertschöpfungsprozess verbinden (ebd., S. 29ff.):

- Der erste Ansatzpunkt ist die *Unterstützung der laufenden Leistungserstellung*. Kommunikationsmanagement trägt dazu bei, das Verhalten interner und externer Stakeholder konstruktiv und positiv im Sinne der Unternehmenstätigkeit zu unterstützen. Dies gilt sowohl gegenüber externen Stakeholdern – allen voran den Kunden – als auch gegenüber internen Stakeholdern.
- Der zweite Ansatzpunkt ist der *Aufbau immaterieller Erfolgspotenziale* wie Bekanntheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Reputation. Diese bilden allesamt kommunikativ zu vermittelnde Werte, von denen ein Unternehmen langfristig profitieren kann. Als verallgemeinerte Wahrnehmungen und Einstellungen bilden sie die Basis für das Handeln der Stakeholder und die konkreten Wertschöpfungsprozesse. In diesem Sinne sind sie Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.
- Ein dritter Ansatzpunkt ist der *Informationsfluss von außen in das Unternehmen hinein und der Aufbau von Wissen im Unternehmen*. Zerfaß (2014, S. 31) zählt insbesondere das Monitoring der Meinungsbildung sowie die Identifizierung von für die Unternehmenstätigkeit relevanten Themen (Issues Management) dazu. Kommunikationsmanagement liefert auf diese Weise einen wichtigen Beitrag um über die Festlegung, Anpassung und Umsetzung der Unternehmensstrategie angemessen entscheiden zu können.
- Der vierte Ansatzpunkt ist schließlich die *Sicherung der Handlungsspielräume* des Unternehmens. Legitimität ist eine wichtige Zielgröße. Sie ist auf Märkten ebenso wichtig wie in der Gesellschaft und beim unternehmensinternen Agieren, wo es um die Unterstützung der Mitarbeiter geht. In dieser Hinsicht trägt Kommunikationsmanagement ganz wesentlich dazu bei, die grundsätzliche „licence to operate“ aufrechtzuerhalten und auszubauen.