

# NEXT COMMUNICATION



Eine Studie zur Zukunft der Kommunikation.

# EINE EINLADUNG ZUR DISKUSSION

Die vorliegende Studie «Next Communication» wurde im Auftrag der Deutschen Telekom AG durch die zehnvier research & strategy Strategieberatung (Zürich) und Scion Research Labs (München) durchgeführt – unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Christian Blümelhuber (Professor für strategische Organisationskommunikation, Universität der Künste Berlin) und Prof. Dr. Andrea Giuffredi-Kähr (Assistenzprofessorin für Marketing in the Digital Economy, Universität Zürich).

Die Kommunikation von Unternehmen sieht sich seit einiger Zeit Herausforderungen gegenüber, die über das übliche und bekannte Maß der letzten Dekaden weit hinausgehen. Seit bald drei Jahren befindet sich die Welt und damit auch die Wirtschaft im Krisenmodus. Unternehmen müssen nicht nur mit den Folgen der Pandemie umgehen, mit gesellschaftlichen Werteverchiebungen und Lieferkettenproblemen, sondern auch mit einem Krieg in Europa, Inflation, allgemeiner Verunsicherung, Turbulenzen an den Aktienmärkten und drohenden Energieengpässen.

Die Auswirkungen dieser globalen Krisen sind für die meisten Menschen, Unternehmen und Märkte unmittelbar spürbar. Unbeirrt davon setzt sich die Transformation vieler Industrien, ausgelöst durch Megatrends wie die Digitalisierung, weiter fort. So auch der Umbruch in der Medienbranche: Klassische Medien und Kanäle verlieren weiter an Bedeutung, einst stabile Reichweiten schwinden – die kommunikativen Zielgruppen sind durch die

Fragmentierung und Vervielfachung des medialen Angebots immer schwieriger zu erreichen. Hinzu kommt ein schwindendes Vertrauen vieler Menschen in die Medien generell,<sup>1</sup> nicht zuletzt getrieben durch Entwicklungen wie «Fake News».

Neue Technologien etablieren sich mit hoher Geschwindigkeit und selbst virtuelle Parallelwelten sind plötzlich keine Silicon-Valley-Fantasie mehr, sondern ein Thema, mit dem man sich tatsächlich beschäftigen muss. Gleichzeitig steigen die gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Erwartungen an die Unternehmen und die Reaktionszeit, die Unternehmen zugestanden wird, nimmt stetig ab.

Wie kann Kommunikation vor diesem Hintergrund erfolgreich sein und positive, starke Botschaften vermitteln? Welche der genannten Themen sind mehr, welche sind weniger relevant? Nach welchen Prinzipien kann und soll Kommunikation sich künftig ausrichten? Wie können die kommunikativen Kräfte des Unternehmens am besten zum Einsatz kommen und den größten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten? Wo liegen die großen künftigen Herausforderungen, die vielleicht noch nicht in allen Unternehmen gleichermaßen auf dem Radar sind? Diesen und anderen Fragen geht die vorliegende Studie nach.

Die Ergebnisse der folgenden Seiten sind keine Zustandsbeschreibung der Branche und auch kein Blick «in die Kristallkugel». Stattdessen sollen Konturen und mögliche Merkmale eines neuen Verständnisses

von Kommunikation, der «Next Communication», herausgearbeitet werden. Wir möchten den Blick der Leserinnen und Leser auf spannende Themen und Thesen lenken. Denkanstöße liefern. Kreativen und innovativen Köpfen Raum für ihre Ideen geben. Und verschiedene Richtungen aufzeigen, in denen sich künftig interessante Entwicklungen, Herausforderungen oder Kontroversen für die Kommunikation ergeben können.<sup>2</sup> Kurz, wir laden ein zur Diskussion sowie zum individuellen Nach- und Weiterdenken.

<sup>1</sup> Einer aktuellen Studie des Reuters Institute for the Study of Journalism an der Universität Oxford zufolge geben in Deutschland aktuell lediglich 50 Prozent der Bevölkerung an, grundsätzliches Vertrauen in die Medien zu haben. In der Schweiz sind es 46 Prozent, in Österreich 41 Prozent. Siehe hierzu Reuters Institute (2022), S. 15.

<sup>2</sup> Als «Kommunikation» soll dabei sämtliche Kommunikation verstanden werden, die vom Unternehmen ausgeht: Die Studie folgt einem integrierten Ansatz, der die Grenzen zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und Markenführung überwinden und das Zusammenspiel aller Unternehmensfunktionen (also beispielsweise auch Organisation und HR) berücksichtigen will.



## AUFBAU DER STUDIE

Inhaltlich setzt sich die vorliegende Studie aus drei Modulen zusammen, die das große Thema der «Next Communication» aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlicher Methodik beleuchten.<sup>3</sup>

Erstes Modul und Ausgangspunkt der Studie: eine **digitale Delphi-Befragung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern**, die sich aus den unterschiedlichsten Perspektiven heraus mit der Kommunikation von Unternehmen beschäftigen (Modul «Academics»). In zwei Wellen konnten Professorinnen und Professoren sowie Post-Docs führender deutschsprachiger Universitäten und Hochschulen ihre Einschätzungen zur Zukunft der Kommunikation abgeben. Folgende Forschungsbereiche waren im Panel vertreten: Marketing, Markenmanagement, Markt- und Werbepsychologie, Unternehmens- und Organisationskommunikation. Abgefragt wurden die aktuellen Forschungsthemen des jeweiligen Bereichs, Trends und künftige Entwicklungen, Prinzipien und mögliche Organisationsformen erfolgreicher Kommunikation. Zusätzlich wurden den Academics verschiedene Thesen zur Zukunft der Kommunikation vorgestellt, diese wurden bewertet und kommentiert.

Ziel des zweiten Studienmoduls war es, die Sichtweise der Wissenschaft um

die Sichtweise der Praxis zu erweitern, Überschneidungen und Abweichungen zwischen den beiden Perspektiven zu erkennen und das Themenspektrum der Studie zu ergänzen. Zu diesem Zweck wurden im Modul «Executives» Verantwortliche aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing und Markenführung großer Unternehmen sowie aus Agenturen und Kommunikationsberatungen befragt. Sämtliche Interviewpartnerinnen und -partner gehören zu den **Top-Entscheidern** ihrer Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Inhaltlich standen in diesen leitfadengestützten Interviews aktuelle Branchentrends, wichtige Zukunftsthemen, Prinzipien erfolgreicher Kommunikation, mögliche Organisationsformen sowie typische Herausforderungen und Spannungsfelder der Kommunikation im Mittelpunkt. Insgesamt wurden 22 **persönliche Interviews** geführt, davon jedes zwischen 45 und 75 Minuten lang.

Aufgabe des dritten Studienmoduls war es, die eher qualitativen Erkenntnisse der ersten beiden Studienmodule mit Zahlen aus dem Unternehmensalltag zu konfrontieren. In einer großzahligen **Online-Befragung** kamen daher diejenigen zu Wort, die tagtäglich operativ mit Kommunikation im Unternehmen befasst sind: **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche Marketing,**

**Markenführung, Unternehmenskommunikation und Geschäftsführung** (Modul «Corporate»). Grundgesamtheit der Befragung waren deutsche Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

In ihrem Zusammenspiel zeichnen diese drei Module ein sehr umfassendes, aber auch sehr komplexes Bild der «Next Communication». Es umfasst die Perspektiven von Wissenschaft und Praxis und integriert die Sichtweisen all derjenigen Unternehmensbereiche und Funktionen, die potenziell mit der Kommunikation von Unternehmen beschäftigt sind: Marketing, Markenführung, Unternehmenskommunikation und Geschäftsführung. Dieses Bild ist in seiner Fülle und Komplexität nicht immer einfach zu interpretieren: In einigen Punkten sind sich die unterschiedlichen Befragtengruppen sehr einig, an anderen Stellen offenbart sich Potenzial für Kontroversen. Doch gerade das macht den Reiz der Studie aus: Sie liefert Zahlen und Fakten, aber sie weist auch auf Pain Points und mögliche künftige Entwicklungslinien hin und stößt damit hoffentlich die Türen zu vertiefender Forschung und zu angeregten Diskussionen innerhalb der Branche auf.

<sup>3</sup> Ein detaillierter Studiensteckbrief findet sich im Anhang.

**1. WELLE  
ACADEMICS**

36\*  
PERSPEKTIVE:  
WISSENSCHAFT /  
QUALITATIV

**EXECUTIVES**

22\*  
PERSPEKTIVE:  
PRAXIS /  
QUALITATIV



MAI 2022

JUNI 2022

APRIL 2022

**CORPORATE**

205\*  
PERSPEKTIVE:  
PRAXIS /  
QUANTITATIV

DESK  
RESEARCH



**2. WELLE  
ACADEMICS**

38\*  
PERSPEKTIVE:  
WISSENSCHAFT /  
QUALITATIV





**TRENDS UND THEMEN**

**PRINZIPIEN UND PRAKTIKEN**

**ORGANISATION UND ZUSAMMENARBEIT**

## INHALTE DER BEFRAGUNG

**Auch wenn die Befragungsinhalte zwischen den drei Studienmodulen leicht variieren, wurden in allen Modulen drei Themenblöcke behandelt:**

**Der Themenblock «Trends und Themen»** greift aktuelle und künftige Entwicklungen auf, Veränderungsimpulse, die wichtig für die unternehmerische Kommunikation der Zukunft sind. Dabei unterscheiden wir die Bereiche Technologie, Medien, Gesellschaft und Content.

**Der Themenblock «Prinzipien & Praktiken»** beschäftigt sich mit den Anforderungen, die an eine künftig erfolgreiche Kommunikation gestellt werden. Dabei werden wir interessante Unterschiede zwischen den einzelnen Befragtengruppen erkennen.

**Im Themenblock «Organisation und Zusammenarbeit»** wird der Blick auf verschiedene Organisationsvarianten beziehungsweise -strukturen gerichtet. Im Mittelpunkt stehen dabei ausgewählte personelle, kulturelle und strategisch-politische Aspekte der Organisation.

Sowohl den befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Moduls «Academics» als auch den Befragten des Moduls «Corporate» wurden darüber hinaus verschiedene Thesen zur Zukunft der Kommunikation vorgestellt. Diese Thesen wurden von den Befragten bewertet und kommentiert, sie weisen die Richtung für weiterführende Diskussionen.



CSR  
FAKE NEWS  
NEWSROOM  
SNACKABLE

SOCIAL MEDIA  
CO-CREATION

INFLUEN  
ENGAGEN  
AUTOMATISIER

DIVERSI  
ECHO-CHAMB

**KÜNSTLICH**

CUSTOMIZATION  
EXPERIENCE ORIENTATION  
MACHINE LEARNING

STORYTELLING  
CUSTOMER EDUCATION  
DATENSCHUTZ  
CONTENT



PRIVACY

## DER STATUS QUO

Mit welchen aktuellen Themen beschäftigt sich die Kommunikation heute, welche werden zukünftig an Relevanz gewinnen? Bewerten Wissenschaft und Praxis diese Fragen unterschiedlich?

Welche Themen die Kommunikation von Unternehmen künftig prägen werden: Das herauszufinden war das erste Kernziel der vorliegenden Studie. Wir wollten nach vorne schauen und die allseits bekannten Konzepte – denken Sie an Buzzwords wie «Digitalisierung», «Personalisierung» oder «Agilisierung» – quasi überholen.

Um den Status quo der Diskussion von den tatsächlich zukunftsprägenden Themen zu trennen, haben wir die Forscherinnen und Forscher unseres «Academics»-Panels zunächst gebeten, uns diejenigen Begriffe zu nennen, die ihnen im Rahmen ihrer Forschung aktuell (zu) häufig begegnen. Die sich ergebende «Buzzword-Wolke» lässt sich interpretieren als Menge aller Themen, die in den relevanten Forschungsfeldern aktuell diskutiert wird, den heutigen Stand der Diskussion.

NCER  
MENT  
RUNG  
TY  
ER



# PURPOSE

KUNDENZENTRIERUNG  
ERREICHBARKEIT  
MINDFULNESS



ALGORITHMEN  
POLYPHONIE  
FOKUSSIERT

NET ZERO  
GREENWASHING  
GLAUBWÜRDIGKEIT

# VERTRAUEN

MARKETING AUTOMATION  
NACHHALTIGKEIT

# INTELLIGENZ

DIGITAL NATIVES  
DIGITALISIERUNG

PARTIZIPATION  
INTERAKTIVITÄT  
AUTHENTIZITÄT

# CHATBOTS

AGILITÄT  
TARGETING  
ECHTZEIT  
EMPATHIE

# METAVEVERSE

VERANTWORTUNG  
EMOTIONALITÄT  
IDENTITÄT  
AVATARE

## DER BLICK NACH VORNE

**Deutlich interessanter** als dieser Status quo ist der Blick nach vorne: Welche Themen werden die Kommunikation der Zukunft bestimmen und prägen? Was liegt, bildlich gesprochen, hinter der nächsten Kurve? Was ist vielleicht noch nicht aus jeder Perspektive einsehbar, aber doch schon bald da?

Wir haben diese Frage sowohl den Forscherinnen und Forschern unseres «Academics»-Panels gestellt als auch den Kommunikationsexpertinnen und -experten der Unternehmenspraxis. Es liegt in der Natur der Sache (und der gewählten Methodik), dass das Bild, das sich hier ergibt, sich zunächst relativ komplex darstellt. Jede und jeder Befragte hat – wenig überraschend – eine ganz eigene Idee davon, welche Themen künftig besondere Relevanz für die Kommunikation von Unternehmen erlangen werden. Tatsächlich war es genau diese Vielfalt der Meinungen, die wir einfangen und sichtbar machen wollten. Um dann in der Fülle der Antworten nach Mustern und gemeinsamen Nennern zu suchen.

Grundsätzlich lassen sich die erhaltenen Nennungen drei übergeordneten Themenfeldern zuordnen, nämlich der Technologie, der Medienlandschaft und der Gesellschaft. Darüber hinaus gibt es gewisse unternehmensspezifische Inhalte sowie aktuelle Inhalte der öffentlichen Diskussion, denen man sich als Unternehmen nicht verschließen kann, und die dementsprechend die kommunikative Agenda prägen. Die Abbildung «Themenfelder» gibt einen ersten Überblick über die (verdichteten) Nennungen der Expertinnen und Experten in diesen vier Themenfeldern, wobei die Größe

der Kreise ansatzweise die Häufigkeit der Nennungen widerspiegelt (→ siehe Abbildung «Themenfelder»).

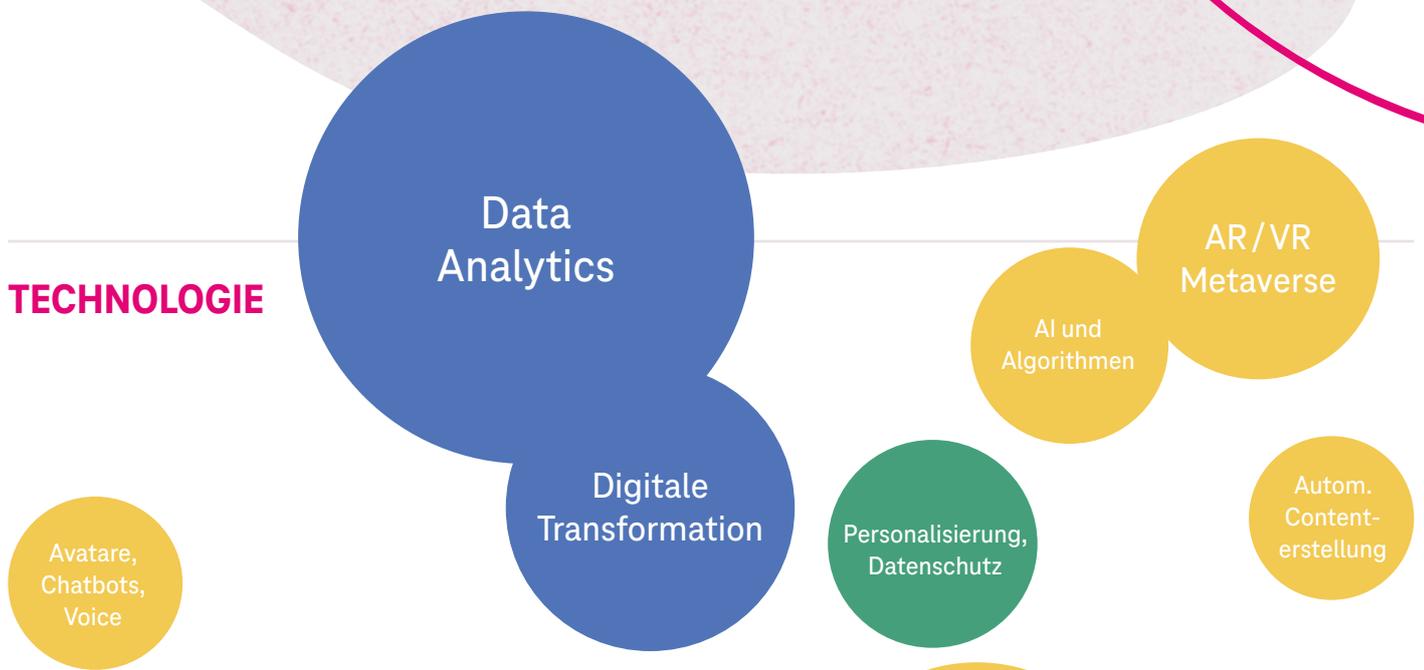
Auf den ersten Blick scheinen sich Academics und Executives grundsätzlich relativ einig zu sein, welche Themen unter den drei großen Stichworten «Technologie», «Medienlandschaft» und «Gesellschaft» als zukunftsleitend anzusehen sind. Im Detail zeigen sich jedoch Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung, die den einzelnen Themen beigemessen wird. Auf diese Besonderheiten gehen wir bei der näheren Betrachtung der einzelnen Themenfelder noch ein.

Um neben den Perspektiven der Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis auch noch den Blickwinkel der Mitarbeitenden einzufangen, wurden die weiter ausgearbeiteten und konsolidierten Themen in einem nächsten Schritt den Befragten des Moduls «Corporate» zur Beurteilung vorgelegt, also denjenigen Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung, Kommunikation, die tagtäglich mit der Umsetzung der Kommunikation betraut sind. Sie wurden gebeten, die verschiedenen Themen entsprechend ihrer Relevanz in eine Reihenfolge zu bringen. Dabei waren die Befragten explizit dazu angehalten, über reine Tagesaktualitäten hinaus und in die Zukunft hineinzudenken.

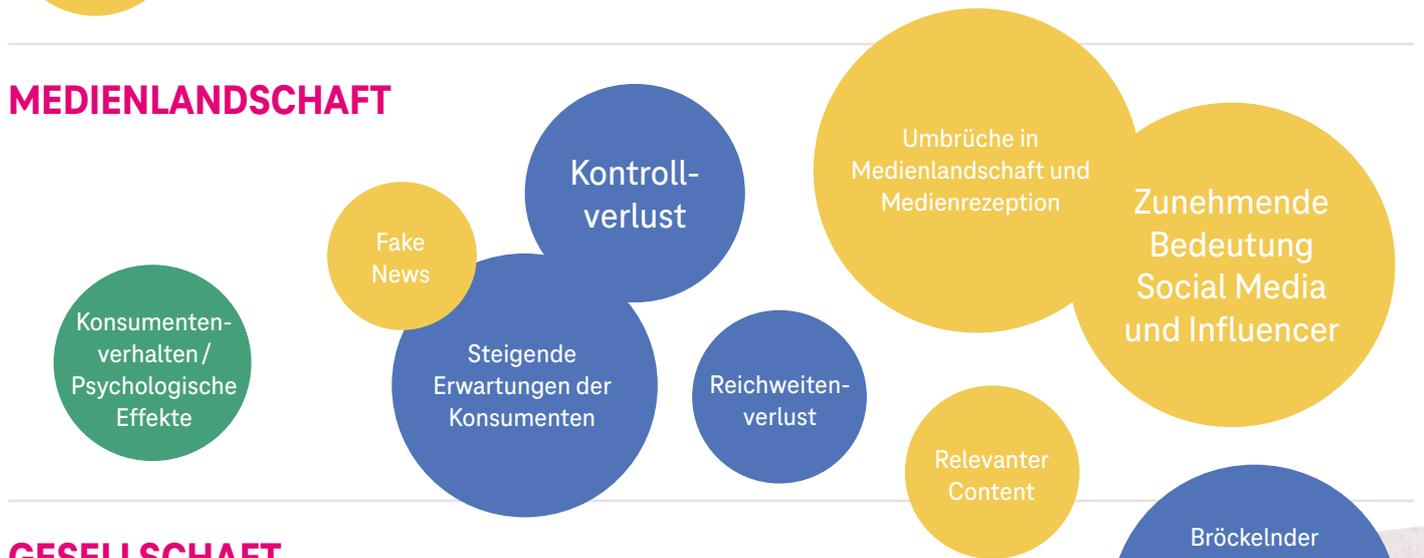
Die Ergebnisse spannen das Diskussionsfeld für die Zukunft der Kommunikation von Unternehmen, für die «Next Communication», auf.



## TECHNOLOGIE



## MEDIENLANDSCHAFT



## GESELLSCHAFT



## THEMENAGENDA



Die unter dem Etikett «Technologie» am häufigsten genannten und am intensivsten diskutierten Themen, sowohl im Wissenschafts-Panel wie auch bei den Executives und den befragten Mitarbeitenden, sind die **Künstliche Intelligenz in der Kommunikation** und die damit einhergehenden **rechtlichen und ethischen Herausforderungen**.

Natürlich ist der Einsatz von Algorithmen und gewissen KI-gestützten Technologien in der Kommunikation in vielen Branchen und für viele Unternehmen bereits Alltag: beim Einsatz von Chatbots, bei der automatisierten Verarbeitung von Kundenanfragen, der automatisierten Themenerkennung oder der automatisierten Content-Erstellung. Dennoch sind sich alle Befragten einig, dass Künstliche Intelligenz und Algorithmen künftig weiter massiv an Bedeutung gewinnen werden und unter dem Stichwort «Technologie» das wichtigste Zukunftsthema für die Kommunikation überhaupt sind: weil noch längst nicht alle Unternehmen das volle Potenzial der aktuell verfügbaren Technologien ausschöpfen. Weil sich schon jetzt neue und kreative Einsatzmöglichkeiten abzeichnen – als Beispiele nennen die Expertinnen und Experten virtuelle Townhall-Meetings mit Live-Übersetzungen in mehrere Sprachen

oder den situations- und kulturkontextadäquaten Einsatz von Avataren. Und nicht zuletzt, weil sich aus allen technologischen Weiterentwicklungen und Einsatzmöglichkeiten neue Fragen und Herausforderungen ergeben, die es künftig zu adressieren gilt. Hier zeigt sich auch ein interessanter Unterschied zwischen den Befragten: Während die befragten Executives das Thema «Künstliche Intelligenz in der Kommunikation» aktuell fast ausschließlich unter dem Aspekt der Automatisierung und damit der Ressourcenoptimierung betrachten, fassen die befragten Academics das Thema deutlich weiter und rücken vor allem psychologische, rechtliche und moralische Aspekte des Einsatzes von KI sowie Fragen der Maschinenethik in den Vordergrund. <sup>4</sup>

Obwohl der mediale Hype aktuell groß ist und inhaltlich durchaus eine gewisse Nähe zum Themenkomplex «KI» besteht, zeigen die Expertinnen und Experten in der Diskussion um **Augmented Reality, Virtual Reality, Metaverse & Co.** deutlich mehr Zurückhaltung. Es sind vor allem die Befragten des Forschungs-Panels, die das Thema interessant finden, und zwar in erster Linie im Hinblick auf die ganz grundsätzliche Frage, inwieweit sich bestehende und anerkannte Kommunikationskonzepte

und -theorien der realen Welt auf den virtuellen Raum übertragen lassen.

Die meisten Executives hingegen sehen in Metaverse-Umgebungen vor allem einen neuen Kommunikationskanal, eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Positionierung der eigenen Marke. Für den Moment gilt für die meisten von ihnen die Devise: «Erst mal abwarten, was die anderen machen.» Diese spürbare Reserviertheit der Führungsebene beeinflusst offenbar auch die Einstellung der Mitarbeitenden aus Marketing, Markenführung und Kommunikation: Auch sie sehen in Metaverse & Co. eher nicht die entscheidenden Treiber einer «Next Communication».

<sup>4</sup> Weiterführend hierzu beispielsweise Burrell / Fourcade (2021).

<sup>5</sup> Sämtliche farblich hervorgehobenen Zitate im Text sind dem Studienmodul «Executives» entnommen.

*«In Sachen Metaverse nehmen die meisten Unternehmen bislang eine interessierte Beobachterperspektive ein: Alle schauen, niemand tut etwas.» <sup>5</sup>*



## THEMENFELD TECHNOLOGIE

Zukunftsprägende Themen aus Sicht der Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung, Kommunikation, Geschäftsleitung

- 1 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
- 2 DATENSCHUTZ
- 3 DATA ANALYTICS
- 4 NEUE RECHTLICHE UND ETHISCHE HERAUSFORDERUNGEN
- 5 TARGETING UND PERSONALISIERUNG
- 6 AUGMENTED UND VIRTUAL REALITY
- 7 VOICE-TECHNOLOGIEN

Studie Next Communication (Modul Corporate) | Rank of ranks | n = 205

Ganz im Gegensatz zum Thema **Data Analytics**: Das ist für Executives und Mitarbeitende in Marketing, Markenführung und Kommunikation ohne Zweifel eines der entscheidenden Zukunftsthemen. Man stellt sich die Frage, inwieweit die Analyse großer Datenströme sinnvoll zur Unterstützung der Kommunikationsplanung und der (automatisierten) Contenterstellung eingesetzt werden kann. Und versucht zu klären, auf welche Weise die nötige Analysekompetenz in der Kommunikation zu verankern ist: im Rahmen eines Outsourcings, unter Zuhilfenahme externer Partner? Durch Zuarbeit anderer Abteilungen des eigenen Unternehmens? Oder muss die Kommunikation der Zukunft die erforderlichen Kompetenzen selbst aufbauen? Einfache Antworten auf diese Fragen gibt es – das zeigt auch die Uneinigkeit in der Diskussion im Expertenpanel – nicht. Ein weiterer Aspekt des

Analytics-Themas betrifft soziologische und psychologische Fragestellungen: Welche Rolle spielt der Faktor Mensch in der Next Communication? Ist Kommunikation nicht eigentlich der Austausch zwischen Menschen? Wie technisch darf Kommunikation also sein? Was macht die zunehmende Technisierung und Automatisierung der Kommunikation mit den Rezipienten, aber auch mit den Absendern? Wird der persönliche, Mensch-zu-Mensch-Austausch in der Next Communication vielleicht gerade deshalb wieder an Bedeutung gewinnen, um einen Gegenpol zur ständig zunehmenden Technisierung der Kommunikation der letzten Jahre zu setzen?

# MEDIENLANDSCHAFT

## THEMENFELD MEDIENLANDSCHAFT

Zukunftsprägende Themen aus Sicht der Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung, Kommunikation, Geschäftsleitung

- 1 STEIGENDE ERWARTUNGEN BEI STAKEHOLDERN
- 2 MEDIENNUTZUNGSVERHALTEN
- 3 VERSCHWIMMENDE GRENZEN
- 4 MISINFORMATION, HALBWahrHEITEN, FAKE NEWS
- 5 FRAGMENTIERUNG DER MEDIEN
- 6 SOCIAL MEDIA UND INFLUENCER
- 7 KONTROLLVERLUST

Studie Next Communication (Modul Corporate) | Rank of ranks | n = 205

Digitalisierung, mobiles Internet und Bewegtbildkommunikation. Schwindende Bedeutung der klassischen Medien, insbesondere der Printmedien. Der Aufstieg von Social Media. Verstärkte Fragmentierung, Reichweitenverluste, Information Overload, der zunehmende Kampf um Aufmerksamkeit. Mit diesen Schlagworten lassen sich die Veränderungen der letzten Jahre in **Medienlandschaft** und **Mediennutzungsverhalten** umreißen. Sie erzählen vom immer schwieriger werdenden Unterfangen, die Menschen überhaupt zu erreichen und sich im allgemeinen Rauschen der Kommunikation mit der eigenen Botschaft noch Gehör zu verschaffen.

Und nun kommen auch noch virtuelle Metaverse-Umgebungen hinzu: Völlig neue, noch nie dagewesene Dimensionen der Kommunikation; ein «next big thing», von dem aktuell allerdings niemand so genau weiß, wie es denn eigentlich aus-

sehen wird. Man kann schon verstehen, dass der eine oder die andere Kommunikationsverantwortliche zunächst einmal abwarten möchte. Für die mittelfristige Zukunft der Kommunikation jedenfalls entwerfen die von uns befragten Expertinnen und Experten das folgende Bild:

**Social Media.** Das Angebot an verfügbaren Social-Media-Netzwerken und -Kanälen wird sich in den nächsten Jahren weiter ausweiten; dabei werden sich die einzelnen Plattformen noch klarer positionieren und deutlicher voneinander abgrenzen als heute. Allgemeine Übersättigung und Information Overflow führen zu weiter zunehmendem Buhlen um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen in stark fragmentierten Kanälen. **Influencer** bleiben weiterhin wichtig für die Kommunikation. Vielleicht kultiviert man sogar die Fähigkeit, Influencer (künftig auch virtuelle Influencer, sogenannte KOL: Key Opinion Leaders)

selbst aufzubauen – quasi als «Owned Media»-Kanal. Die Bedeutung klassischer Medienarbeit dagegen wird den Executives zufolge weiter abnehmen, ebenso wie der Einfluss klassischer Journalistinnen und Journalisten als Gatekeeper.

**Kontrollverlust.** Die beschriebene Entwicklung geht einher mit einem gewissen Verlust an Kontrolle – was konkrete Inhalte und den Umgang mit diesen Inhalten betrifft, aber auch im Hinblick auf den Verlust der Deutungshoheit über Informationen. Im Zusammenspiel mit der Digitalisierung, die die Kommunikation **schneller, direkter und transparenter** gemacht hat, wird sich, so unsere Expertinnen und Experten, der bereits deutliche erkennbare Trend zu **mehr Freiheitsgraden** in der Kommunikation noch verstärken.



*«Die Geschichte der Digitalisierung, die Geschichte der Sozialen Medien, das ist die Geschichte der Kontrollaufgabe, nichts anderes. In dem Moment, in dem ich versuche, die Inhalte in diesen Kanälen zu kontrollieren, sind sie nicht mehr authentisch.»*

*«Der Journalist als alleiniger Gatekeeper verliert an Bedeutung. Den muss man zwar noch mitdenken, er hat aber keine Monopolposition mehr.»*

### Erwartungshaltung der Rezipienten.

Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Bewerberinnen, Bewerber und viele weitere Stakeholder treten Unternehmen zunehmend selbstbewusst gegenüber und erwarten, dass man ihnen auf Augenhöhe begegnet. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die grundlegende Ausrichtung der Kommunikation (z. B. eine zunehmende Bedeutung der internen Kommunikation), sondern auch auf Fragen des «Wie».

Eine weitere zentrale Herausforderung für die Kommunikation der Zukunft erkennen unsere Befragten in der gezielten und institutionalisierten **Desinformation** und der häufig ungefilterten Verbreitung sogenannter «alternative facts»: Wenn immer mehr Menschen nicht einmal mehr denjenigen Medien vertrauen, die sich einem Qualitätsjournalismus verpflichtet haben, wenn eine Atmosphäre allgemeinen Misstrauens herrscht,<sup>6</sup>

in der Unternehmen sich nicht mehr darauf verlassen können, einen gewissen Vertrauensvorschuss vom Publikum zu erhalten, dann wird es immer schwieriger, effektiv und effizient zu kommunizieren. Das gilt vor allem auch, weil gleichzeitig die Reaktionszeit, die den Unternehmen zugestanden wird, um auf Themen zu reagieren, immer kürzer wird.

Verschärft wird dieses Problem des Vertrauensverlusts durch die **zunehmend verschwimmenden Grenzen** zwischen Journalismus, PR, Werbung, Lobbying und Aktivismus sowie unterschiedliche Grade an **Media Literacy** bei den Rezipienten. Eine der wichtigsten Aufgaben für die Next Communication wird es vor diesem Hintergrund sein, **Vertrauen** zu schaffen.

<sup>6</sup> Siehe hierzu auch die Ergebnisse des Edelman Trust Barometers, das für 2022 einen weiteren deutlichen Rückgang des Vertrauens der Deutschen in ihre Institutionen (Regierung, Medien, Wirtschaft und NGOs) feststellt und von einem «Circle of Distrust» bzw. einer «Abwärts-spirale aus Misstrauen und Tatenlosigkeit» spricht. Vgl. Edelman (2022).

«Wir müssen als Unternehmen  
der Gesellschaft  
auch etwas zurückgeben.»

Nach einem wirtschaftlich relativ sorglosen Jahrzehnt stehen Unternehmen aktuell einem ganzen Potpourri an Krisen gegenüber. Pandemie, Lieferkettenproblematik, Krieg, Inflation, drohende Energieengpässe – eine Ausnahmesituation reiht sich an die nächste, ein Ende ist nicht abzusehen. Entsprechend nennen vor allem die Mitarbeitenden aus Marketing, Markenführung und Kommunikation den Umgang mit der «Krise als Dauerzustand» als eine der wichtigsten Herausforderungen der Next Communication. Viele Unternehmen mussten in den vergangenen Monaten schmerzhaft erfahren, dass die Fähigkeit zur Krisenkommunikation nicht nur für Großkonzerne oder bestimmte Branchen (also etwa Versicherungen, Airlines, Energieversorger, Ölkonzerne, Reedereien oder die Pharmaindustrie) von existenzieller Bedeutung ist, sondern als wichtige Kernressource von allen Unternehmen, gleich welcher Größe oder Branche, zu kultivieren ist.

Befeuert durch die aktuelle Krisenlage treten auch grundlegende Veränderungen in den Wertesystemen unserer Gesellschaft deutlich zutage: Kompromissbereitschaft und Toleranz schwinden, Extrempositionen werden häufiger artikuliert, die gesellschaftliche Kohäsion nimmt ab, der Zusammenhalt bröckelt. Diese **Spaltung der Gesellschaft** findet in

verschiedenen Arenen statt, im Zentrum stehen grundlegende Fragen wie: Liberalität oder Konservatismus, Kollektivismus oder persönliche Freiheit, Nachhaltigkeit oder kurzfristige Gewinnmaximierung. Das Problem: Ohne einen gewissen gesellschaftlichen Konsens, einen Mainstream, an dem man sich in der Kommunikation orientieren kann, wird der Dialog mit den Stakeholdern zunehmend zu einer Herausforderung. Unternehmen müssen fragmentierter, spitzer, aufwendiger kommunizieren. Und sie laufen vermehrt Gefahr, mit den Inhalten ihrer Kommunikation zwischen die Fronten zunehmend aggressiver geführter gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse zu geraten.

Hinzu kommt eine Entwicklung, die von den Studienteilnehmenden zwar als durchaus positiv, dennoch als grundlegender Paradigmenwechsel empfunden wird, nämlich die gestiegenen Ansprüche an die Unternehmen, was deren **Beiträge zur Zivilgesellschaft** angeht. Anders ausgedrückt: der Re-Entry von in der Gesellschaft und ihren Massenmedien diskutierten Themen hinein in die Unternehmen, die in der Debatte zunehmend politisiert werden.

Von «guten» Unternehmen wird heute nicht mehr nur erwartet, dass sie Gewinn

ne machen, Steuern zahlen, Arbeitsplätze schaffen – und zwar auf Basis klarer ethischer und moralischer Grundsätze (Stichwort «Purpose»). Der Anspruch an Unternehmen geht vielmehr dahin, dass sie auch eine klare Position zu drängenden politischen und gesellschaftspolitischen Fragen einnehmen sollen. Oft ist diese Forderung unabhängig davon, ob das Unternehmen einen klaren Bezugspunkt zum jeweiligen Thema hat oder nicht. Die befragten Executives gehen davon aus, dass die gesellschaftspolitische Positionierung des Unternehmens künftig auch im **Wettbewerb um Arbeitskräfte** eine zunehmend wichtige Rolle spielen wird. Schon heute entscheiden viele Arbeitnehmende wertgetrieben, wer als Arbeitgeber für sie in Betracht<sup>7</sup> kommt – ein Parameter, der in Zukunft wohl noch an Bedeutung gewinnen wird. Von den kommenden Arbeitnehmer-Generationen (Generation Z und folgende) wird angenommen, dass sie bei der Auswahl ihres künftigen Arbeitgebers in hohem Maße darauf achten werden, dass die Positionierung des Unternehmens ihren eigenen Wertvorstellungen entspricht.

Tatsächlich ist der Kanon an Themen, zu denen Unternehmen der allgemeinen Auffassung zufolge **Haltung zeigen** sollten, relativ umfassend. Das Spektrum

«Die Kommunikation ist immer ein  
Spiegelbild der Gesellschaft  
und die Gesellschaft immer ein Spiegel-  
bild der Kommunikation.  
Das gehört untrennbar zusammen.»

«Krisenmanagement muss  
man leben, nicht nur in der Theorie  
beherrschen.»



## THEMENFELD GESELLSCHAFT

Zukunftsprägende Themen aus Sicht der Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung, Kommunikation, Geschäftsleitung

- 1 «KRISE ALS DAUERZUSTAND»
- 2 UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG
- 3 HALTUNG ZEIGEN
- 4 ZUNEHMENDE ZAHL VON ANSPRUCHSGRUPPEN
- 5 SPALTUNG DER GESELLSCHAFT
- 6 DILEMMAENTSCHEIDUNGEN
- 7 TENDENZ ZUR EMPÖRUNG

Studie Next Communication (Modul Corporate) | Rank of ranks | n = 205

reicht aktuell von Klima, Nachhaltigkeit und Tierwohl über Chancengleichheit, Diversity und Gender Democracy bis hin zu geopolitischen Spannungen oder juristischen und politischen Entwicklungen in anderen Ländern. Die Herausforderung für die Next Communication liegt darin, die relevanten gesellschaftlichen Treiberthemen und Issues möglichst frühzeitig zu identifizieren und, gemeinsam mit der Unternehmensführung, die strategische Position des Unternehmens zu diesen Themen festzulegen – mindestens für diejenigen Themen, die einen Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens haben, aber vermutlich auch darüber hinaus.

Insgesamt stellen die Studienteilnehmenden fest, dass die Welt, in der Unternehmen ihre Kommunikationsziele erreichen müssen, immer komplexer wird; sie bemerken eine Zunahme der Anspruchsgruppen des Unternehmens und eine allgemeine «Dramatisierung

der Themenfelder», in der es Unternehmen nur noch in den seltensten Fällen gelingen kann, alle internen und externen Stakeholdergruppen mit ihren möglicherweise konfligierenden Interessenshaltungen gleichermaßen zufriedenzustellen. Immer häufiger werden Situationen, in denen Entscheidungen zugunsten der einen oder zuungunsten der anderen Anspruchsgruppe getroffen werden müssen. Eine Herausforderung für die Kommunikation wird es daher sein, diese **Dilemmaentscheidungen** der Öffentlichkeit zu erklären. Dabei werden sich erfolgreiche Unternehmen künftig auch dadurch auszeichnen, dass es ihnen besser als anderen gelingt, in der Öffentlichkeit Verständnis für diese Dilemmaentscheidungen zu schaffen.

Zudem hat Kommunikation, gerade in Krisenzeiten und Zeiten des Umbruchs, auch noch eine weitere elementar wichtige Aufgabe, die nicht unerwähnt bleiben soll: Sie kann und soll Hoffnung geben. Sie soll

**Lust auf Zukunft, Lust auf «Morgen»** machen. Auch diesen Aspekt der Next Communication erwähnen die Studienteilnehmenden: Gerade in unsicheren Zeiten sehnen sich die Menschen nach **Inspiration und Perspektive**. Sie brauchen eine gemeinsame Idee, an der sie sich orientieren und auf die sie sich freuen können. Ein alle Differenzen überspannendes, positiv besetztes Megathema. Solche Megathemen können aus der Politik kommen (Stichworte: Wettlauf ins All, Mondlandung), aus dem Sport («Sommermärchen») und natürlich auch aus dem Bereich der Wirtschaft (Space X, Blue Origin, Metaverse). Bilder aufregender, spannender, lebenswerter Zukünfte zu entwerfen und die Gesellschaft als solche voranzubringen, auch das ist Teil der unternehmerischen Verantwortung, auch das ist eine Aufgabe der Next Communication.

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch Edelman (2022), S. 25.

# INHALTE

## THEMENFELD INHALTE

Zukunftsprägende Themen aus Sicht der Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung, Kommunikation, Geschäftsleitung

- 1 MITARBEITERGEWINNUNG / ARBEITSKRÄFTEMANGEL
- 2 NACHHALTIGKEIT
- 3 ALLGEMEINES KRISENMANAGEMENT
- 4 INTERNE KOMMUNIKATION
- 5 DIVERSITY
- 6 INEQUALITY / CHANCENGLEICHHEIT
- 7 GOVERNANCE-THEMEN



Studie Next Communication (Modul Corporate) | Rank of ranks | n = 205

Die künftige Kommunikation von Unternehmen wird nicht nur von allgemeinen Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Medienlandschaft und Gesellschaft geprägt, sondern auch durch die konkreten Inhalte, mit denen sie sich auseinandersetzen muss. Diese Inhalte sind teils unternehmensspezifisch, teils sind sie durch aktuelles Tagesgeschehen geprägt, teils entstammen sie der öffentlichen Diskussion (Stichwort: Re-Entry). Zusammen bilden sie die kommunikative Themenagenda des Unternehmens.

Als besonders wichtig für diese künftige Themenagenda werden genannt: das bereits im vorigen Kapitel erwähnte **Krisenmanagement**, der branchenübergreifend spürbare Mangel an Fachkräften bzw. daraus abgeleitet das große Themenfeld der **Mitarbeitergewinnung und -bindung** sowie das Themenfeld **Nachhaltigkeit**.

Die Frage, wie neue Talente für das Unternehmen gewonnen, für das Unterneh-

men begeistert und an das Unternehmen gebunden werden können, beschäftigt alle Befragten gleichermaßen. Entsprechend rangieren, das wurde in allen drei Studienmodulen deutlich, **interne Kommunikation** allgemein, aber auch spezifischere Themen rund um Employer Branding, Employee Engagement und Employee Bonding sehr weit oben auf der Themenliste der Next Communication.

*«Die entscheidende Frage für die Mitarbeitenden lautet: Sind wir stolz darauf, wie unser Unternehmen sich darstellt und identifizieren wir uns mit dem, was unser CEO nach außen sagt?»*

Ein weiterer wichtiger inhaltlicher Schwerpunkt der künftigen Kommunikation wird, und auch da sind sich die Befragten einig, auf dem Thema **Nachhaltigkeit** (ESG) liegen. Tatsächlich steht Nachhaltigkeit natürlich bereits seit geraumer Zeit im Mittelpunkt der Kommunikation zahlreicher Unternehmen und wird bei vielen Kampagnen automatisch mitgedacht. Dass die Europäische Kommission Ende 2019 ihr Maßnahmenpaket zur Umsetzung des European Green Deal vorgestellt hat, hat dem Thema noch zusätzliche Bedeutung verliehen. Nachhaltigkeit ist derart omnipräsent, dass der Begriff «Nachhaltigkeitskommunikation» bei dem einen oder der anderen Kommunikationsverantwortlichen inzwischen fast schon Reaktanz auslöst.

Doch ob nun Trend- oder Reizwort: Die Kommunikationsagenturen unter unseren Studienteilnehmenden berichten, dass sie bereits jetzt eine Rekordzahl an



*«Das Thema Nachhaltigkeit ist natürlich wichtig – der Umgang damit aber häufig fragwürdig.»*

Nachhaltigkeitsberichten erstellen, viele davon (noch) auf freiwilliger Basis. Nachhaltigkeit allein, das ist allen Befragten klar, ist schon lange kein kommunikatives Differenzierungskriterium mehr. Und auch Rezipientinnen und Rezipienten reagieren nicht ausschließlich euphorisch auf die Nachhaltigkeitsbekundungen, mit denen sie von allen Seiten befeuert werden, die aber häufig eben doch nur leere Worte sind und eine entsprechende Verankerung in der Unternehmensstrategie oft missen lassen.

*«Wie kann Nachhaltigkeit nachhaltig werden?»*

Eine der großen Herausforderungen der Next Communication wird entsprechend darin liegen, neue und kreative Wege zu finden, das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens glaubwürdig zu vermitteln, ohne dabei in eine Greenwashing-Falle zu tappen. Dass die Kommunikation dabei auch selbst möglichst nachhaltig und ressourcenschonend agieren soll, versteht sich von selbst.

Wird von Nachhaltigkeit gesprochen, dann fokussiert die aktuelle Diskussion häufig auf Umwelt- und Klimaaspekte («Environment»). Für die Zukunft rechnen die Studienteilnehmenden damit, dass vermehrt auch die übrigen Dimensionen der ESG-Strategie der Unternehmen in den kommunikativen Fokus rücken werden, dass also die gesellschaftlichen und personalbezogenen Aspekte («Social») und die verschiedenen Facetten guter Unternehmensführung («Governance») das Buzzword «Nachhaltigkeit» umfassender aufladen werden.

Gerade die «Social»-Themen wie **Diversity, Inklusion, Gender Shift** oder **Chancengleichheit** werden, davon sind alle Befragten überzeugt, die Kommunikation noch geraume Zeit begleiten und künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzliche Herausforderungen verorten insbesondere die Executives in den Bereichen **Governance** und **Financial Performance**: Während die klassische Finanzkommunikation (Reporting, Investor Relations) kommunikativ relativ gut plan- und arbeitsbar ist, müssen sich Unternehmen künftig vermehrt auch mit neuen und unvorhersehbaren Dynamiken auseinandersetzen. Als Beispiele werden genannt: Umgang mit Shareholder Activism, Umgang mit Whistleblowing und Daten-Leaks, Umgang mit Shortsellern oder mit gezielt im Markt verbreiteten Gerüchten zur Beeinflussung des Börsenkurses.

Was den Studienteilnehmenden insgesamt auffällt, ist eine zunehmende Komplexität und Verquickung der einzelnen inhaltlichen Themen. Diese Entwicklung hat einer der befragten Executives sehr plastisch als **«Dramatisierung der Themenfelder»** beschrieben: Während man sich früher noch mit einer gewissen Ruhe auf die einzelnen Themen einlassen konnte, ist die Kommunikation heute häufig gezwungen, sehr schnell zu reagieren – auf Themen, die in Teilen sehr neu sind, und von denen viele durchaus das Potenzial dazu haben, die Reputation eines Unternehmens nachhaltig zu schädigen.



## GRUNDSÄTZE DER NEXT COMMUNICATION

Wie muss Kommunikation sein, wenn sie künftig erfolgreich sein will? Welchen Prinzipien sollte sie folgen? Das waren die Leitfragen für den zweiten inhaltlichen Block unserer Studie zur Zukunft der Kommunikation: «Prinzipien und Praktiken».

Es herrscht offensichtlich Handlungsbedarf, das zeigen die Zahlen deutlich: Ganze 86 Prozent der Befragten aus Marketing, Markenführung und Kommunikation sind der Ansicht, dass Kommunikation sich künftig an neuen Grundsätzen orientieren muss, wenn sie erfolgreich sein will. Ebenso viele (86%) sind überzeugt, dass Kommunikation auch ihre Arbeitsweise verändern muss, um künftig erfolgreich zu sein.

Aber an welchen Grundsätzen genau soll sie sich denn nun orientieren, die Kommunikation der Zukunft? Und an welchen Prinzipien soll sich die Arbeitsweise künftig ausrichten? Eins ist klar: Ein Patentrezept – die \*eine\* goldene Regel erfolgreicher Kommunikation – die für alle Branchen, Unternehmen, Zielgruppen und Situationen gleichermaßen gilt, gibt es noch nicht. Wir haben stattdessen versucht, uns der Frage nach dem «Wie» der Kommunikation aus verschiedenen Blickwinkeln zu nähern.

Im ersten Studienmodul haben uns die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine ganze Reihe an Prinzipien genannt, die aus ihrer Sicht eine künftig erfolgreiche Kommunikation ausmachen. Im zweiten Studienmodul haben die interviewten Executives diese Prinzipien kommentiert und um zahlreiche weitere ergänzt. Insgesamt kamen so 29 mögliche Prinzipien erfolgreicher Kommunikation zusammen, die wir im dritten Studienmodul dann den Mitarbeitenden aus Marketing, Markenführung und Kommunikation zur Bewertung vorgelegt haben.

Die Perspektiven aller drei Befragten-Gruppen lassen sich in einer Art «Landkarte der Kommunikationsprinzipien» zusammenführen. Diese Landkarte vermittelt einen guten Eindruck davon, wie komplex Kommunikation ist, welche Prinzipien heute bereits wichtig sind beziehungsweise welche in Zukunft wichtig sein werden. Sie zeigt auch, wie unterschiedlich die Anforderungen an die Kommunikation wahrgenommen werden, je nachdem, wen man fragt. Vor allem aber liefert sie Anregungen und Ideen für eine künftige Ausrichtung der Kommunikation.

Einige der gefundenen Prinzipien sind selbsterklärend, andere benötigen eine Erläuterung. Einige wurden vorrangig von den Forschenden genannt, andere waren vor allem der Unternehmenspraxis wichtig. Einige betreffen die Binnenperspektive des Unternehmens, andere die Außenperspektive. Bei einigen Prinzipien herrscht offensichtlicher Konsens zwischen den Befragten, andere polarisieren deutlich. Einige wurden öfter genannt, andere seltener. Einige gehören schon jetzt zum festen Kanon der Kommunikation, andere sind neu oder ungewöhnlich und wirken vielleicht noch etwas fremd.

Um erfolgreich zu  
sein, muss die  
Kommunikation von  
Unternehmen künftig...

**86%**

... sich an neuen  
Grundsätzen  
orientieren

... ihre  
Arbeitsweise  
ändern.

# PRINZIPIEN UND PRAKTIKEN

## LANDKARTE



Im Zentrum dieser Landkarte der Kommunikationsprinzipien steht ein Cluster von sieben Maximen, denen von allen drei Befragtenhöchst Relevance zugemessen wurde. Es handelt sich um Kernprinzipien der Kommunikation, die aus Sicht der Studienteilnehmenden nicht verhandelbar sind.

Künftig erfolgreiche Kommunikation muss zunächst einmal lernfähig, handlungsfähig und responsiv sein. Diese drei Prinzipien bilden die «Basisfähigkeiten» jeder Organisation und gelten damit natürlich auch für die Kommunikation von Unternehmen. **Lernfähigkeit** hat mit der Gewinnung und Nutzung von Wissen zu tun; die hierauf gerichteten systematischen Bemühungen des Unternehmens (z. B. Marktforschung, Vernetzung und Zugänglichkeit von Daten, Weiterbildung etc.) sind mitgemeint. Von allen 29 abgefragten Prinzipien wird der Lernfähigkeit der Kommunikation insge-

samt die höchste Wichtigkeit zugeschrieben. Mit **Handlungsfähigkeit** ist die Fähigkeit gemeint, auf wahrgenommene Probleme angemessen, schnell und in möglichst vollständigen Handlungszyklen zu reagieren. **Responsiveness** schließlich bezeichnet die Fähigkeit, die Bedürfnisse und Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu erkennen und zu berücksichtigen. Was voraussetzt, dass man als Unternehmen sensibel und offen gegenüber den verschiedenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen ist, aus deren Kontext heraus diese Bedürfnisse zum Ausdruck gebracht werden.<sup>8</sup> Mit diesem Dreiklang an Basisfähigkeiten lassen sich andere Fähigkeiten des Unternehmens weiterentwickeln – daher ihre hohe Bedeutung. Natürlich sind diese drei Prinzipien nicht neu, aber gerade, weil sie so grundlegend elementar sind, kann ihre Bedeutung gar nicht genug herausgestellt werden. Sie bilden den Kern der Next Communication.

<sup>8</sup> Kirsch et al. (2009), S. 49.

Künftig erfolgreiche Kommunikation zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass sie **klar, ehrlich** und **authentisch** ist. Alle drei Prinzipien finden sich unter den Top-Nennungen der Executives und der Mitarbeitenden und werden auch von den Academics betont. Die Next Communication soll zudem **integriert** sein, also ganzheitlich über Abteilungsgrenzen, Funktionsbereiche und Themen hinweg agieren können. Diese Forderung nach einer vermehrt integrierten Kommunikation wurde insbesondere von den Executives und den Academics vertreten, aber auch die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden gibt an, am liebsten in einer Organisationsform arbeiten zu wollen, in der Marketing, Markenführung, PR etc. in einer Abteilung unter gemeinsamer Führung zusammengefasst, der gleichen Strategie verpflichtet sind und sprichwörtlich miteinander am selben Tisch sitzen (mehr dazu im Kapitel «Organisation und Zusammenarbeit»).

Zu diesen sieben Kernprinzipien gesellen sich fünf weitere, die ebenfalls für alle drei Befragtengruppen relevant sind, auch wenn sie vergleichsweise etwas weniger deutlich betont werden. Künftige Kommunikation soll **verantwortlich, wirkungsorientiert** und **datengestützt** handeln, **empathisch** und **agil** sein – wobei letzteres Prinzip gleich mehrere Dimensionen umfasst. Gemeint ist zum einen die Fähigkeit zum reaktions-schnellen Handeln, zum anderen aber auch eine gewisse organisatorische Agilität und mentale Flexibilität.

In einem zweiten Cluster lassen sich verschiedene Kommunikationsprinzipien zusammenfassen, die vor allem aus

Sicht der Unternehmenspraxis relevant sind. Sowohl Executives als auch Mitarbeitende wünschen sich von künftiger Kommunikation insbesondere mehr **Selbstbewusstsein**, und zwar innerhalb des Unternehmens genauso wie auch nach außen; außerdem gehen sie davon aus, dass für künftigen Erfolg vor allem auch vermehrt **ambitioniertes** und **strategisches** Handeln in der Kommunikation von Bedeutung sein werden. Ebenfalls wichtig, allerdings vor allem aus Sicht der Mitarbeitenden: **Lösungsorientierung, Aufgeschlossenheit** und **Anschlussfähigkeit**.

Ein drittes Cluster an Prinzipien wird insbesondere von Academics und Executives als prägend für künftigen Erfolg herausgestellt: Künftige Kommunikation soll **nahbar** sein. Sie soll außerdem, noch mehr als heute, **fundiert** und **relevant** für die Zielgruppen sein, dennoch darf sie künftig vermehrt auch **ästhetisch, spielerisch** und vielleicht sogar **irritierend** sein (wobei die Meinungen gerade bei den letzteren zwei Prinzipien durchaus auseinandergehen).

*«Ästhetik ist wie die Verpackung eines Geschenkes. Diese Verpackung muss zum Inhalt passen – sonst wird die Erwartung enttäuscht oder der Inhalt ignoriert.»*

Das vierte Cluster beinhaltet Prinzipien, die in erster Linie die Executives betont haben. Sie legen Wert auf die Feststellung, dass künftige Kommunikation mutig

sein darf und soll. Sie empfehlen auch, vermehrtes Augenmerk auf das Verständnis psychologischer Prozesse bei den Rezipientinnen und Rezipienten zu legen, Kommunikation als Dialog zu verstehen, Rückkanäle für die Stakeholder zu öffnen und öfter mal zuzuhören. Vor allem aber soll künftige Kommunikation ihre Rolle als transformative Kraft im Unternehmen wahrnehmen und gestaltend auf das Unternehmen wirken.

*«Klare Kante und Mut sind unabdingbar in der Kommunikation. Das findet Anerkennung und zahlt sich aus.»*

*«Wir müssen raus aus dem Sendemodus. Kunden wollen gehört werden.»*

Ein letztes Kommunikationsprinzip schließlich wird vom Wissenschafts-Panel in den Fokus gerückt: die **Emotionsadäquanz** der Kommunikation. Hinter dem etwas sperrigen Begriff verbirgt sich die Forderung, Emotionen der Rezipientinnen und Rezipienten zu erkennen und die Kommunikation entsprechend darauf auszurichten.

# LANDKARTE

Relevant vor allem für Academics

emotionsadäquat

## ACADEMICS

nahbar

Relevant für Academics und Executives

relevant

spielerisch

fundiert

ästhetisch

irritierend

je dunkler die Schattierung, desto wichtiger

klar

handlungsfähig

lernfähig

responsive

Relevant vor allem für Executives

dialogisch

psychologisch

empathisch

Relevant für alle drei  
Befragtengruppen

verantwortlich

authentisch

wirkungs-  
orientiert

ehrlich

datengestützt

integriert

agil

## MITARBEITENDE

Relevant für  
Executives und  
Mitarbeitende

lösungs-  
orientiert

aufge-  
schlossen

ambitioniert

anschlussfähig

## EXECUTIVES

mutig

selbstbewusst

strategisch

transformativ

**Ästhetisch.**

Ästhetische Kommunikation schafft sinnstiftende Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erlebnisse. Die Auswahl der passenden Ästhetiken erfolgt unternehmensindividuell (d. h. passend zur Marke und → **authentisch**), zielgruppen- und medienadäquat. Wichtig: Ästhetik ist nicht gleichzusetzen mit «schön» im Sinne von «wohlgefällig»; der Begriff umfasst mehr als nur die «Schönheit des Glatten».<sup>9</sup> Dem Prinzip wird Bedeutung beigemessen, weil es ein Schlüssel sein kann zur Schaffung von Aufmerksamkeit, zur emotionalen Aktivierung und Erinnerung.

**Agil.**

Umfasst zwei Aspekte: Gemeint ist zum einen eine sehr reaktionsschnelle Kommunikation, die häufig auch direkter und transparenter ist als früher. Der Begriff wird zum anderen auch mit organisatorischer Agilität (im Hinblick auf Mindset, Strukturen und Prozesse) sowie mit mentaler Flexibilität verbunden.

**Ambitioniert.**

Die eigene Komfortzone verlassend, sich selbst immer wieder infrage stellend. Ambitionierte Kommunikation setzt sich anspruchsvolle Ziele – sie ist mehr als die Extrapolation dessen, was man aktuell tut.

**Anschlussfähig.**

Anschlussfähige Kommunikation ist kollaborativ. Sie versteht, wie andere Unternehmensbereiche funktionieren, und ist offen für deren Bedürfnisse. Das Prinzip der Anschlussfähigkeit benötigt Mitarbeitende, die offen für den Austausch mit anderen sind und fachliche Grenzen überschreiten können und wollen.

**Aufgeschlossen.**

Aufgeschlossene Kommunikation zeigt sich offen und open-minded. Sie hat Interesse an und beschäftigt sich mit neuen Ansätzen, Technologien, Trends, Themen etc.

**Authentisch.**

Authentische Kommunikation ist echt, bleibt sich selbst treu, handelt den Unternehmenswerten entsprechend.

**Datengestützt.**

Fokussierung der Kommunikation auf datenbasiertes (statt bauchbetontes) Entscheiden; beinhaltet die umfassende Analyse von Zielgruppen und Meinungsströmen. «Datengestützt» bezieht sich auch auf die Verteilung von Wissen im Unternehmen: Wissen darf kein Herrschaftswissen sein, jede und jeder Mitarbeitende soll Zugriff auf alle Informationen haben.

**Dialogisch.**

Im Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens und offen für deren Bedürfnisse, nicht monodirektional.

**Ehrlich.**

Aufrichtig, wahrhaftig, glaubwürdig, vertrauensstiftend. Ehrlichkeit in der Kommunikation bedeutet, dass auch Fehler oder unpopuläre Entscheidungen offen kommuniziert werden. Auf Schönfärbereien, Anbiederung und überhaupt «Window Dressing» jeglicher Art wird verzichtet.

**Emotionsadäquat.**

Die Bedeutung von Emotionen erkennend, den Emotionsraum der Zielgruppen beherrschend.

**Empathisch.**

Respektvoll, menschlich, die Zielgruppe ernstnehmend, Unterschiede anerkennend.

**Fundiert.**

Informiert, faktenbasiert, mit Substanz.

**Handlungsfähig.**

Beschreibt die Fähigkeit, Alternativen zu erarbeiten, Entscheidungen zu treffen, umzusetzen, und Akzeptanz zu sichern. Korrespondiert mit «schnell» und «intern abgestimmt». Wird vor allem von Executives und Academics als «Basisfähigkeit» angesehen: unabdingbar, aber nicht unbedingt neu.

**Integriert.**

Beschreibt ganzheitliches Denken und Handeln, über alle Themen, Gewerke und Funktionsbereiche hinweg. Integrierte Kommunikation überschreitet klassische Abteilungsgrenzen (z. B. von

Marketing, PR, Markenführung, HR, Sales) und konzentriert sich auf konsistente Kommunikation, die möglichst wie «aus einer Hand» bei der Rezipientin und beim Rezipienten ankommen soll. Als Organisationsprinzip kann auch die organisatorische Zusammenlegung vormals getrennter Bereiche gemeint sein, eine Aufhebung der «Silos».

**Irritierend.**

Wird als Kommunikationsprinzip sehr heterogen beurteilt. Alltagssprachlich häufig gleichgesetzt mit: verunsichernd, provozierend, herausfordernd. In diesem Verständnis tendenziell problematisch. In einem etwas positiveren (systemtheoretisch fundierten) Verständnis kann irritierende Kommunikation kleine Aufmerksamkeitsmomente im Grundrauschen der Kommunikation schaffen und Zielgruppen zu Einstellungs- und/oder Verhaltensänderungen anregen.

**Klar.**

Eindeutig, einfach, nachvollziehbar, kompakt «auf den Punkt gebracht» und auch für Fachfremde verständlich. Klare Kommunikation bedeutet offene und transparente Kommunikation, geht aber nicht einher mit einem völligen Transparenzanspruch. Die Herausforderung liegt vielmehr in der Balance von Offenheit und Unternehmensinteressen.

**Lernfähig.**

Sich systematisch Neues aneignend, Ereignisse als Anregungen für Lernprozesse auffassend. Korrespondiert mit → **ehrlich** (aus Fehlern lernend), → **dialogisch** (ständiger iterativer Lernprozess) und → **datengestützt** (Zahlenfeedback zur Frage, was funktioniert und was nicht). Wird allgemein als elementar wichtiges Prinzip angesehen, wenn auch nicht unbedingt als neu («Basisfähigkeit»).

**Lösungsorientiert.**

In Lösungen denkend. Sich von konkreten Problemen des Unternehmens her kommand fragen, was die Kommunikation zur Lösung des Problems beitragen kann.

### **Mutig.**

Mutige Kommunikation liefert Denkanstöße, ist «thought provoking», zeigt «klare Kante», steht zu Entscheidungen und auch zu Fehlern – den eigenen und denen des Unternehmens. Gerade die befragten Executives sind der Ansicht, dass mutige Kommunikation Anerkennung findet und sich auszahlt.

### **Nahbar.**

Umfasst zwei Aspekte: «Soziale Nähe» und «Emotionale Nähe». Soziale Nähe hat eine horizontale Komponente (im Sinne von «nicht distanziert») und eine vertikale Komponente (im Sinne von «nicht von oben herab, auf Augenhöhe»). Emotionale Nähe hat Konnotationen von: menschlich, persönlich, sympathisch, emotional, echt. Beide Aspekte werden als relevant eingestuft, und zwar sowohl in der externen als auch in der internen Kommunikation. Wird teils auch mit «Barrierefreiheit» in Verbindung gebracht. Korrespondiert mit → **empathisch** und → **authentisch**.

### **Psychologisch.**

Legt den Fokus auf kommunikationspsychologische Prozesse und die Bedürfnisse der Rezipienten. Auch: Verstärkte Emotionalität als bewusster Gegenpol zu Weiterentwicklungen der Technologie. Korrespondiert mit → **empathisch** und → **emotionsadäquat**.

### **Relevant.**

Ausgerichtet auf die Wahrnehmung bei den Empfängerinnen und Empfängern. Relevante Kommunikation ist kundenzentriert, kanal- und situationsgerecht, wertschaffend für die Zielgruppen, kommt zum richtigen Zeitpunkt, ist passend zum jeweiligen Schritt in der Customer Journey. Relevante Kommunikation bedeutet auch: «zuhören und verstehen, nicht einfach nur senden» und «keine heiße Luft produzieren».

### **Responsiv.**

«Responsiveness» beschreibt die Fähigkeit des Unternehmens oder einzelner Unternehmensfunktionen, sich gegenüber anderen Lebenswelten zu öffnen und

Differenzen zu überbrücken. Der Begriff hat entsprechend Anklänge von Diversity, Integration, Inklusion, genereller Aufgeschlossenheit. Responsive Kommunikation ist offen und empfänglich gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen und Zielgruppenbedürfnissen. Korrespondiert mit → **dialogisch**, → **relevant** und → **lernfähig**. Wird allgemein als sehr relevant eingeschätzt, wenn auch nicht unbedingt als neu («Basisfähigkeit»).

### **Selbstbewusst.**

Hat mehrere Dimensionen; kann verstanden werden als Selbst-Bewusstsein («self awareness») oder im Sinne von Selbst-Vertrauen («self confidence»). Beide Bedeutungsebenen werden als relevant empfunden, und zwar nach innen (z. B. sich der wichtigen Rolle der Kommunikation im Unternehmen gewahr sein, den Wertbeitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg nachweisen) und auch nach außen (z. B. selbstbewusste Positionierung der Marke, Haltung zeigen). Selbstbewusste Kommunikation agiert intern auf Augenhöhe. Nach außen hin hält sie die Balance zwischen «nicht unsicher» und «nicht von oben herab».

### **Spielerisch.**

Intern steht das Prinzip für einen spielerischen Umgang mit Veränderungsprozessen; benötigt dann eine positive Fehlerkultur im Unternehmen, die neue Wege und experimentelle Praktiken erlaubt («mit Spielräumen ausgestattet»). Kann nach außen hin verstanden werden als: experimentierfreudig, kreativ, gängige Erwartungen konterkarierend, mit einer gewissen Leichtigkeit. Spielerische Kommunikation kann helfen, komplexe Inhalte einfach zu vermitteln (Stichwort: Gamification). Das Prinzip wird hinsichtlich seiner Relevanz heterogen eingeschätzt, hat teilweise auch negative Konnotationen («oberflächlich», «nicht durchdacht»).

### **Strategisch.**

Mit strategischem Mindset, die Unternehmensziele immer vor Augen. Der strategischen Planung hohe Bedeutung beimessend. Bedeutet auch: Balance halten zwischen Strategie und Kreativität,

in Strategieprozessen die eigene Position → **selbstbewusst** vertreten.

### **Transformativ.**

Unternehmerisch, gestaltend, entscheidungsfreudig, das Unternehmen lenkend. Transformative Kommunikation versteht sich als Veränderungsmanagerin für das Unternehmen, sie wartet nicht auf Arbeitsaufträge, sondern ergreift die Initiative, stellt den Status quo infrage, wirkt als gestaltende Kraft im Unternehmen.

### **Verantwortlich.**

An Kriterien aus den Bereichen Umwelt, Soziales, verantwortungsvolle Unternehmensführung ausgerichtet.

### **Wirkungsorientiert.**

Klare Kommunikationsziele verfolgend, nah am Geschäft, mit klaren KPIs.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Han (2015).

## VIER PERSPEKTIVEN AUF DIE ORGANISATION VON KOMMUNIKATION

Der dritte inhaltliche Block unserer Studie beschäftigt sich mit dem Thema «Organisation und Zusammenarbeit». Academics und Executives haben wir danach gefragt, welche Organisationsformen aus ihrer Sicht am besten dazu geeignet scheinen, die Next Communication bei der Erreichung ihrer Ziele und den beschriebenen Herausforderungen zu unterstützen. Von den Mitarbeitenden der Bereiche Marketing, Markenführung und Kommunikation wollten wir wissen, in welcher Organisationsform sie heute arbeiten, wie zufrieden sie damit sind und welches ihre präferierte Organisationsform wäre.

Neben dieser strukturellen Perspektive auf das große Themenfeld der «Organisation» finden sich in diesem Kapitel auch ausgewählte personelle, kulturelle und strategische Aspekte der Organisation von Kommunikation.



## KULTURELL

Herausforderungen:  
Mindset, Wille  
zur Veränderung

Unternehmenskultur  
und Leadership

## STRUKTURELL

Herausforderung:  
Abstimmung der Struk-  
turen auf Aufgaben,  
Technologie und Umfeld

Anschluss-  
fähigkeit

## PERSONELL

Herausforderung:  
Abgleich der Bedürf-  
nisse von Organisation  
und Mitarbeitenden

Aus- und  
Weiterbildung

Organisation  
als Mindset

Talentgewinnung

integrierte  
Zusammenarbeit

interne  
Kommunikation

verändertes  
Berufsbild

hierarchische  
Verankerung

Selbstverständnis  
der Kommunikation

Zunehmende  
Spezialisierung  
der Skills

Kommunikation  
als Querschnitts-  
funktion

Modernisierungstau  
und fehlende  
Professionalisierung

## STRATEGISCH

Herausforderung:  
Beweis des Wertbeitrags,  
Positionierung innerhalb  
des Unternehmens

# STRUKTURELLE PERSPEKTIVE

«*Welches der folgenden Modelle beschreibt die aktuelle organisatorische Verankerung der Kommunikation in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, am ehesten?»*»

Studie Next Communication (Modul Corporate) | n = 205

Organisationsvariante B:

**Integrierte  
Kommunikation**

**30%**

Marketing, Markenführung, PR etc. sind in einer Abteilung unter gemeinsamer Führung zusammengefasst. Alle Mitarbeiter sind der gleichen Strategie verpflichtet und arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin. Man sitzt sprichwörtlich miteinander am gleichen Tisch.

Organisationsvariante A:

**Getrennte  
Abteilungen**

**27%**

Getrennte Abteilungen für Marketing, Markenführung, PR etc. Jede Abteilung hat ihre eigene Führung. Die Abteilungen arbeiten im Unternehmensalltag jeweils relativ isoliert voneinander und mit jeweils eigenen Abteilungszielen. Eine Abstimmung der Strategien und Ziele erfolgt in der Regel auf höherer Ebene, z.B. in der Geschäftsleitung.

Betrachtet man das Themenfeld «Organisation und Zusammenarbeit» aus einer strukturellen Perspektive heraus, so stellt sich zunächst die recht grundlegende Frage, wie die Kommunikation am besten im Unternehmen verankert werden kann. Besonderes Augenmerk liegt dabei typischerweise auf der Gestaltung der Zusammenarbeit der Unternehmenskommunikation mit den Bereichen Marketing und Markenführung.

Die theoretisch ideale Organisationform für die Next Communication sehen vor allem die von uns befragten Executives im Modell einer «**integrierten Kommunikation**»: Kommunikation, Marketing, Markenführung und gegebenenfalls weitere Unternehmensfunktionen arbeiten intensiv abteilungsübergreifend zusammen, sitzen miteinander am sprichwörtlich selben Tisch. Idealtypisch mit einer gemeinsamen Budgetplanung und einer gemeinsamen Strategie.

Organisationsvariante D:  
**Duale Strukturen  
(Innovations- und  
Routineeinheiten)**

**13%**

Es bestehen einerseits Kommunikationseinheiten, die auf die Entwicklung kreativer, neuer Kommunikationsansätze spezialisiert sind. Sie arbeiten informell, experimentell, wie interne Start-ups. Andererseits gibt es Einheiten, die sich auf die effiziente und effektive Durchführung von Routine-Kommunikationsaktivitäten konzentrieren und nach klaren Standards arbeiten.

Organisationsvariante C:

**Projectized  
Organization**

**30%**

Formal bestehen getrennte Abteilungen für Marketing, Markenführung, PR etc. mit jeweils eigenen Abteilungsleitungen. Im Unternehmensalltag arbeiten die Mitarbeiter aber abteilungsübergreifend zusammen, z.B. an gemeinsamen Projekten oder an gemeinsamen Themen. Die flexibel zusammengestellten Projekt- oder Thementeams haben jeweils eine eigene Projektleitung, die mal aus der einen, mal aus der anderen Abteilung stammt.

Tatsächlich arbeiten immerhin 30 Prozent der im Studienmodul «Corporate» befragten Mitarbeitenden in diesem Modell einer integrierten Kommunikation. Fast ebenso viele (27 %) sind allerdings in getrennten Abteilungen tätig. 30 Prozent berichten von einer «Projectized Organization» in ihrem Unternehmen, also einer Mischform der beiden erstgenannten Varianten. Und weitere 13 Prozent, zumeist Mitarbeitende aus kleineren Unternehmen oder Start-ups, geben an, in ihrem Unternehmen werde in der Kommunikation zwischen Innovations- und Routineeinheiten unterschieden.

## STRUKTURELLE PERSPEKTIVE

«Wie zufrieden sind Sie mit dieser Organisationsform?»

Studie Next Communication (Modul Corporate) |  
Zustimmung Top 3 Boxes («sehr zufrieden» - «zufrieden» - «eher zufrieden»)

**81%**

Zufriedenheit der Befragten, die im Modell «Projectized Organization» arbeiten  
(n = 62)

**79%**

Zufriedenheit der Befragten, die im Modell «Integrierte Kommunikation» arbeiten  
(n = 62)

**73%**

Zufriedenheit der Befragten, die in «Innovations- und Routineeinheiten» arbeiten  
(n = 26)

**70%**

Zufriedenheit gesamt  
(205 Befragte)

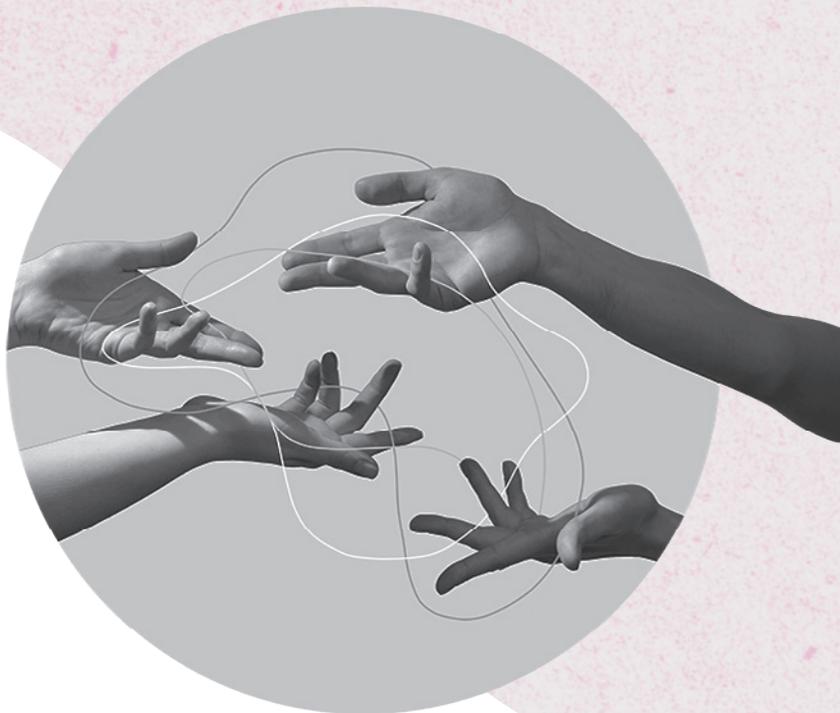
**46%**

Zufriedenheit der Befragten, die in getrennten Abteilungen arbeiten  
(n = 55)

Insgesamt, also über alle Befragten hinweg, sind 70 Prozent der Mitarbeitenden zufrieden mit der organisatorischen Verankerung der Kommunikation in ihrem Unternehmen. Ein genauerer Blick zeigt allerdings deutliche Unterschiede zwischen den vier genannten Organisationsvarianten:

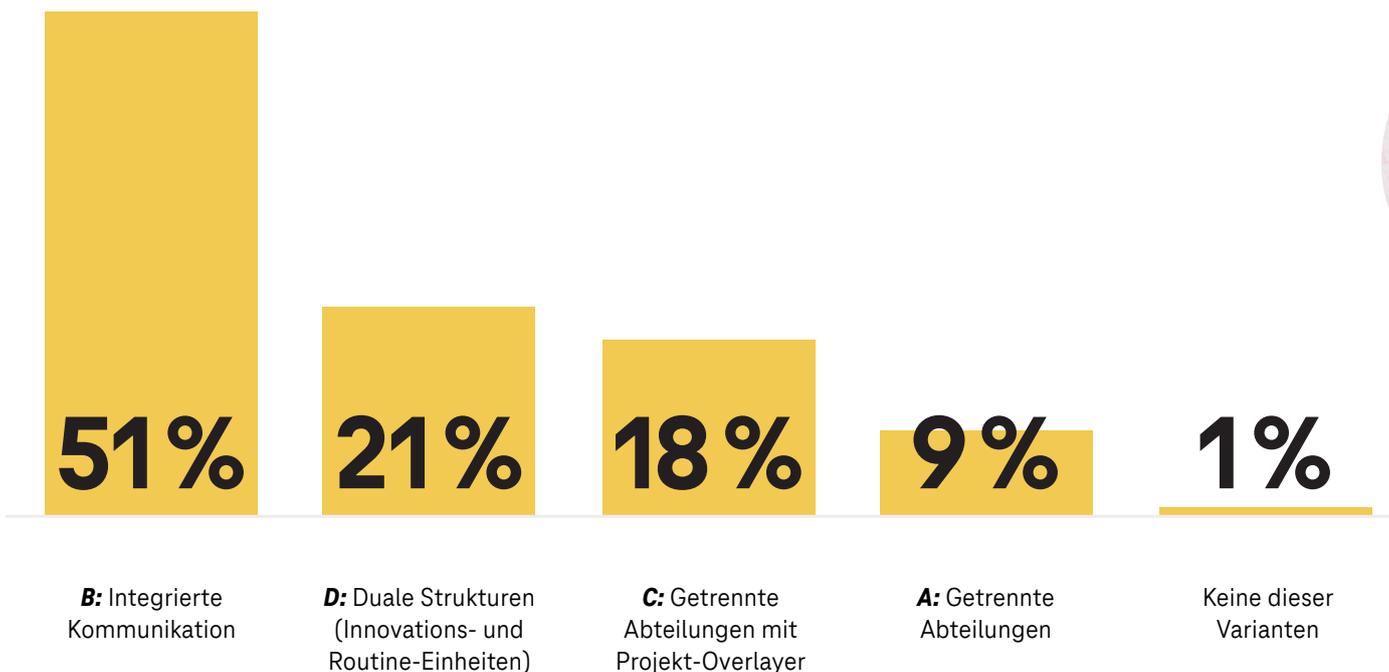
Besonders zufrieden sind diejenigen Mitarbeitenden, die in einer Projektorganisation arbeiten (81% Zustimmung in den Top 3 Boxes – Angaben «sehr zufrieden», «zufrieden» und «eher zufrieden»). Ebenfalls sehr zufrieden sind Mitarbeitende, in deren Unternehmen eine integrierte Kommunikation umgesetzt ist (79%). Unter den Mitarbeitenden, die in Innovations- und Routineeinheiten tätig sind, äußern sich immerhin drei Viertel zufrieden (73%). In den getrennten Abteilungen für Marketing, Markenführung und Kommunikation hingegen ist nicht einmal jede und jeder zweite betroffene Mitarbeitende zufrieden (46%).

Fragt man die Mitarbeitenden, in welcher der vier Organisationsvarianten sie – wenn sie frei wählen dürften – am liebsten arbeiten würden, ist die Antwort eindeutig: Mehr als die Hälfte der Befragten präferiert die Variante «integrierte Kommunikation» (51%). Für die Variante der Innovations- und Routineeinheiten können sich 21 Prozent begeistern, 18 Prozent würden am liebsten in einer Projektorganisation arbeiten. Getrennte Abteilungen hingegen wären lediglich für 9 Prozent der Befragten die bevorzugte Organisationsvariante.



## «Wenn Sie frei wählen dürften: In welcher der zuvor beschriebenen Varianten würden Sie am liebsten arbeiten?»

Studie Next Communication (Modul Corporate) | n = 205



72%

*«Die Aufspaltung von Kommunikationsdisziplinen in verschiedene Bereiche ist nicht mehr zeitgemäß.»*

*Mitarbeitende | Zustimmung Top 3 Boxes | n = 205*

Tatsächlich sind 72 Prozent der Mitarbeitenden sogar explizit der Ansicht, eine Aufspaltung der Kommunikationsdisziplinen in verschiedene Bereiche sei nicht mehr zeitgemäß. Der gleichen Meinung sind Academics und Executives, die ein Festhalten an getrennten Abteilungen ebenfalls für überkommen halten. Dies, weil getrennte Abteilungen aus ihrer Sicht dem ebenfalls geäußerten Postulat einer möglichst agilen und hierarchiefreien Zusammenarbeit entgegenstehen.

*«Wo Silos sind, ist es mit der Agilität sehr endlich.»*

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ohne «Gärtchendenken» und Budgetkämpfe, agilere Strukturen, zufriedenerer Mitarbeiter, Kommunikation «aus einer Hand»: Aus Sicht der Executives spricht einiges dafür, dass sich die integrierte Kommunikation als Organisations- und Zusammenarbeitsmodell der Next Communication durchsetzen wird.

Doch die Praxis zeigt, und auf diese Feststellung legen die befragten Entscheider ebenfalls wert: Jedes Unternehmen ist

einzigartig. Es gibt zahlreiche Faktoren, die einen Einfluss darauf haben, in welcher Organisationsform die Kommunikation ihren Aufgaben am effektivsten und effizientesten nachkommen kann: Unternehmensgröße, Reifegrad der Organisation, bestehende Strukturen, Unternehmenskultur und nicht zuletzt die Einstellung der oder des CEO – all das spielt eine Rolle.

Letztlich, so das Fazit der Executives, komme es weniger darauf an, wie das Organigramm gezeichnet wird, als vielmehr darauf, ob es gelingt, allen Mitarbeitenden das Ziel einer integrierten, gemeinsamen Kommunikationsaufgabe zu vermitteln. Eine «integrierte Kommunikation» als optimale Organisationsform der Next Communication wäre in diesem Sinne dann weniger als aufbauorganisatorisches Gerüst zu verstehen, sondern vielmehr als grundlegende Denkhaltung und Mindset.

*«Organization is a mindset.»*



# KULTURELLE PERSPEKTIVE

**Führung und Leadership** spielen eine immens wichtige Rolle bei der Frage, inwieweit dieses Mindset, diese Idee einer integrierten Kommunikation im Unternehmen umsetzbar ist – beginnend ganz oben an der Unternehmensspitze. Die befragten Executives betonen immer wieder, wie entscheidend die Einstellung der oder des CEO für die Frage ist, wie erfolgreich und ganzheitlich die Kommunikation agieren kann.

*«Unternehmen mit starken Führungspersönlichkeiten sind meistens auch gut in der Kommunikation.»*

Dabei geht es einerseits um die allgemeine Bedeutung, die der Kommunikation zugemessen wird, aber auch ganz konkret um das Schaffen optimaler Arbeitsbedingungen, um Transparenz und Vertrauen, Fehlerkultur, kreative Freiräume, Flexibilität, kurz um den allgemeinen «way of work» und die **Unternehmenskultur**.

Integrierte Kommunikation als Leitidee der Next Communication bedeutet, dass Mitarbeitende abteilungsübergreifend Hand in Hand arbeiten, nicht gegeneinander. Es ist Teil der Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass die Unternehmenskultur die entsprechenden Werte vermittelt, dass diese Werte so übersetzt werden, dass sie in der täglichen Arbeit nutzbar sind, und dass die eingesetzten Systeme der Mitarbeiterbewertung die richtigen Anreize setzen. Dass Mitarbeitende ihre beste Leistung nicht nur erbringen können und wollen, sondern auch dürfen, weil die Prozesse ihnen den entsprechenden Freiraum dafür lassen. Dass Erfolge gemeinsam zelebriert werden. Dass Mitarbeitende nicht sich selbst in den Mittelpunkt stellen, sondern ihren Kolleginnen und Kollegen eine Bühne geben.

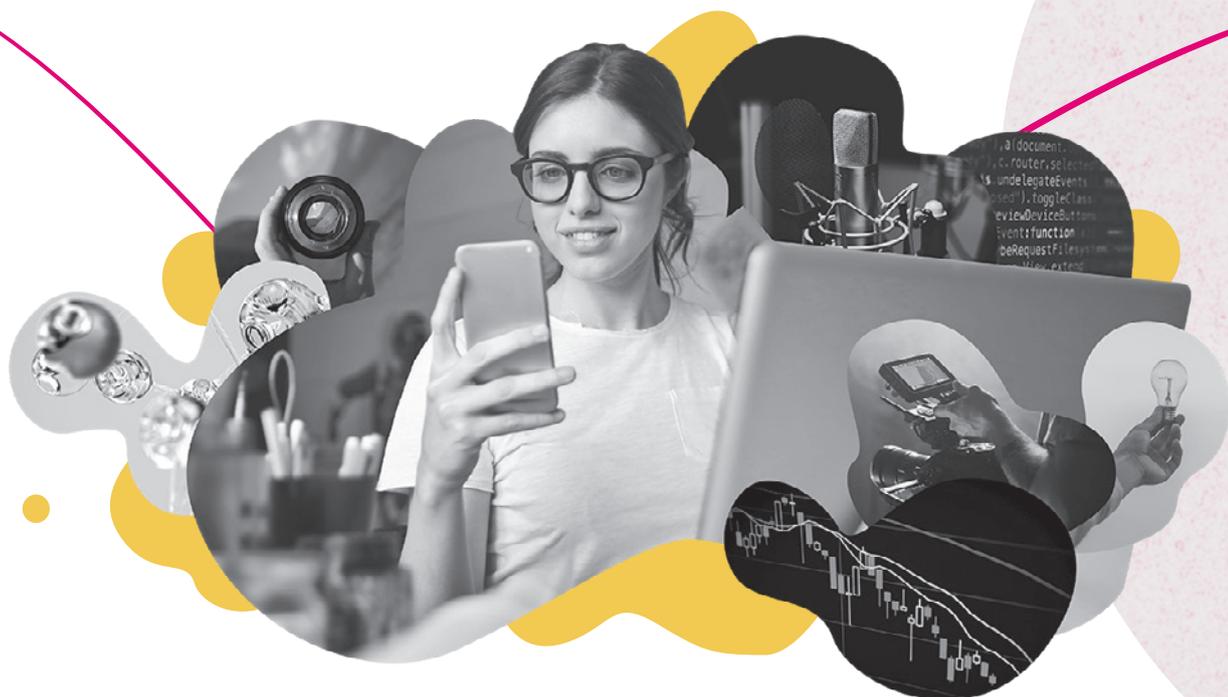
*«In meinem Team gilt die Parole: <Let others shine>. Alle sollen sich überlegen, wie ihre Arbeit anderen Teammitgliedern helfen kann.»*

Integrierte Kommunikation zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass sie kollaborativ und innerhalb der Organisation anschlussfähig ist (siehe hierzu auch das Kapitel «Prinzipien und Praktiken»). Sie muss verstehen, wie andere Unternehmensbereiche funktionieren und offen für deren Bedürfnisse sein. Diese **Anschlussfähigkeit** lässt sich insbesondere dann sichern, wenn Teams möglichst breit aufgestellt sind (etwa im Hinblick auf Alter, Gender, Skills), die Teammitglieder offen für den Austausch mit internen und externen Anspruchsgruppen sind sowie fachliche Grenzen überschreiten können und wollen. Eine Unternehmenskultur, die Diversität pflegt, ist daher meist auch in Sachen Anschlussfähigkeit gut aufgestellt. Oder, wie einer der Executives es ausgedrückt hat:

*«Diverse Teams sind die Antwort auf sehr viele Fragen.»*

## ORGANISATION UND ZUSAMMENARBEIT

# PERSONELLE PERSPEKTIVE



Das Themenfeld «Organisation und Zusammenarbeit» lässt sich auch aus einem personellen Blickwinkel heraus beleuchten. Dabei rücken folgende vier Themen in den Vordergrund:

Erstes großes Thema, nicht nur als Stichwort auf der Themenagenda der Next Communication (siehe hierzu auch das Kapitel «Trends & Themen»), sondern auch für die Branche selbst: die **Gewinnung von Talenten**. Damit die Next Communication ihren Aufgaben nachkommen kann, braucht sie starke und unabhängige Persönlichkeiten. Die Executives stellen fest, dass es immer schwieriger wird, junge (und auch weniger junge) Talente für die Kommunikation als Tätigkeitsfeld zu begeistern. Was ihrer Meinung nach unter anderem daran liegt, dass die Kommunikation von den nachrückenden Arbeitnehmergenerationen als im Vergleich zu anderen Branchen weniger attraktive Karriereoption wahrgenommen wird – inhaltlich wie auch finanziell. Hier ist also die Branche insgesamt gefordert, sich attraktiver zu positionieren.

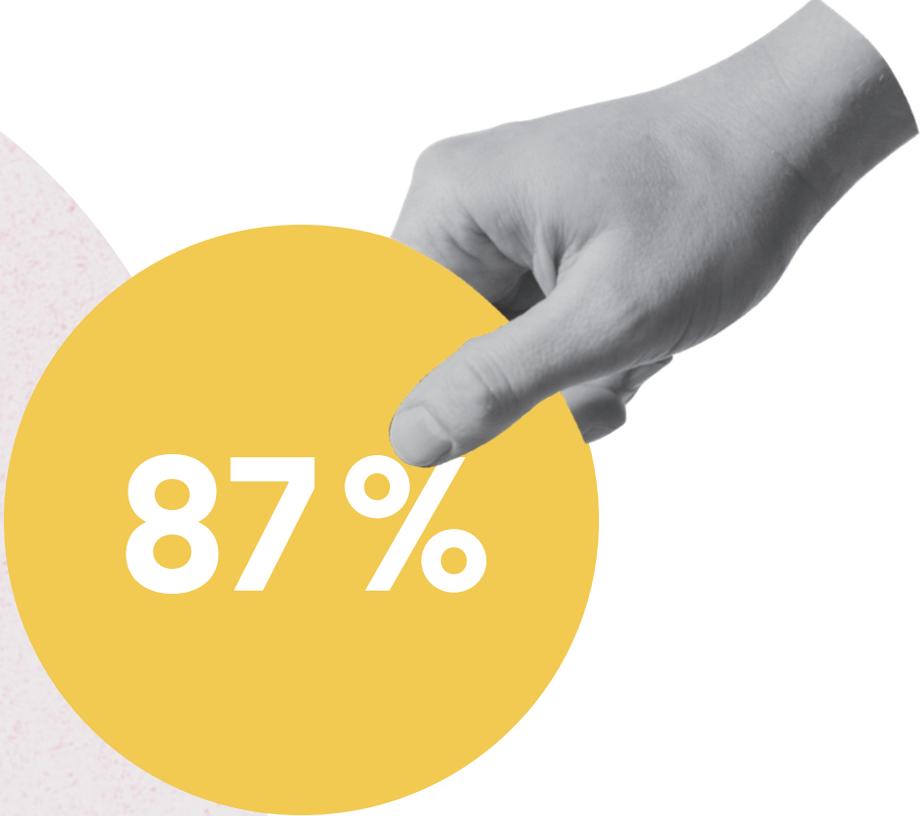
Eine zweite Herausforderung ergibt sich aus dem **veränderten Berufsbild** der Kommunikation. Waren vor einigen Jahren noch in erster Linie Generalisten gefragt, geht der Trend heute eindeutig zur **Spezialisierung der Skills**. Es gibt heute nur

noch sehr wenige Unternehmen, die noch reine Pressesprecher-Positionen im klassischen Sinne zu besetzen haben. Gesucht werden Analytics-Spezialistinnen, KI-Enthusiasten, Trend- und Themenscouts, Programmierinnen, Video-Produzenten, Podcaster, Content-Creatoren, Social-Media-Expertinnen oder Outreachers – die Liste ließe sich fortsetzen. Das Anforderungsspektrum ist mittlerweile so breit, dass es sich nicht mehr in einer einzigen Person vereinen lässt. Und die für die Zukunft zu erwartenden technologischen Weiterentwicklungen werden noch weitere Spezialisierungen mit sich bringen.

Das Berufsbild ändert sich also, neue Skills sind gefragt – damit verändern sich, drittens, auch die **Anforderungen an die Ausbildung**. Gerade für die Universitäten mit ihren langfristig angelegten Lehrplänen ist es eine Herausforderung, in der Lehre Schritt zu halten mit dem Tempo, in dem sich gerade ganze Arbeitswelten verändern. Beispielsweise kritisieren einige Executives aus dem Bereich PR die aus ihrer Sicht oftmals zu journalistisch geprägte Ausbildung in den Kommunikationswissenschaften, die schon heute nicht mehr in gleichem Maße praxisrelevant sei wie noch vor ein paar Jahren. Sie rechnen damit, diese akademische Ausbildungslücke künftig vermehrt durch interne Schulungen und spezialisierte

Aus- und Weiterbildungsangebote externer Anbieter überbrücken zu müssen, doch auch hier ist das entsprechende Angebot aktuell knapp.

*«Die Ausbildung in den Kommunikationswissenschaften ist aktuell viel zu journalistisch geprägt. Mit den Leuten, die von dort kommen, kann man eigentlich gar nichts anfangen, die kann man höchstens auf die Mitarbeiterzeitung setzen. Ich sage den Bewerbenden immer: Macht lieber erst mal was ganz anderes und kommt dann in die Kommunikation, das ist besser für alle Seiten.»*



87%

*«Interne Kommunikation  
wird künftig deutlich an  
Bedeutung gewinnen.»*

*Mitarbeitende | Zustimmung Top 3 Boxes | n = 205*

Der vierte Aspekt betrifft die **interne Kommunikation**. In den vergangenen Jahrzehnten war die interne Kommunikation in der Bedeutung der externen Kommunikation eher nachgelagert. Die befragten Executives sind fest davon überzeugt, dass sich das in naher Zukunft ändern wird. Eine Meinung, die auch die befragten Mitarbeitenden teilen: 87 Prozent gehen von steigender Bedeutung der internen Kommunikation aus.

Als Grund wird, neben dem bereits angesprochenen Fachkräftemangel, eine allgemein sinkende Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber den Unternehmen genannt, verbunden mit flexiblen Arbeitsmodellen und Remote-Work-Optionen. Je seltener die Mitarbeitenden vor Ort im Office sind, umso wichtiger ist, dass sie sich mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren können, umso wichtiger wird die Kommunikation mit ihnen und umso wichtiger werden auch Maßnahmen des Employee Bonding und des Employer Branding.

*«Interne Kommunikation is here to stay.»*

# STRATEGISCHE PERSPEKTIVE

Aus einer strategischen Perspektive heraus identifizieren die Executives die **Auflösung des «Modernisierungsstaus»** als ersten wichtigen Schritt in Richtung Next Communication. Die Strategie- und Kommunikationsberater des Executive-Panels stellen diesbezüglich Aufholbedarf fest, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen: Noch längst nicht in allen Unternehmen sei die Digitalisierung umgesetzt. Weil vielerorts versäumt wurde, wichtige Skills rechtzeitig intern aufzubauen, müssten nach wie vor (zu) viele strategische Kompetenzen an externe Agenturen delegiert werden. Noch nicht überall habe sich die (Unternehmens-) Kommunikation von ihren Wurzeln in Journalismus und Media Relations lösen können. Insgesamt, so das Fazit der Executives, sei der Professionalisierungsgrad der Branche ausbaufähig.

Der gleichen Ansicht sind die Mitarbeitenden der Bereiche Marketing, Markenführung und Kommunikation: Auch sie sehen in der **«Professionalisierung der Kommunikation»** (im Fragebogen konkretisiert als: Durchsetzung der Digitalisierung, Auflösung Modernisierungsstau, Aufbau neuer Skills) die wichtigste strategische Herausforderung der Kommunikation schlechthin.

*«Natürlich braucht ein Mittelständler keine eigene KI-Abteilung. Aber die Frage, welche Kompetenzen extern vergeben werden, und welche man selbst behalten muss, sollte doch gut überlegt werden.»*

Ein zweiter Aspekt betrifft das **Selbstverständnis der Kommunikation**. Die Executives stellen fest, dass viele Kommunikationsabteilungen sich noch als Servicefunktion, als Kostenstelle verstehen. Doch natürlich ist Kommunikation sehr viel mehr als das. Auf lange Sicht, so die Zukunftsvision der Executives, müssten Marketing, Markenführung und Kommunikation zusammenwachsen und als **übergreifende Querschnittsfunktion** im Unternehmen wirken – die Next Communication als Schnittstelle zu allem, als strategische Enablerin, Veränderungsmanagerin und Gestalterin.

87%

*«Unternehmen werden sich daran gewöhnen müssen, dass Kommunikation an organisationalen Grenzen nicht Halt macht.»*

*Mitarbeitende | Zustimmung Top 3 Boxes | n = 205*

Doch damit die Kommunikation diese neue Funktion wahrnehmen kann, muss sie sich ihrer strategischen Bedeutung zunächst selbst bewusst werden. Erst dann ist sie in der Lage, den **Wertbeitrag** ihrer Tätigkeit im Unternehmen zu vermitteln und sich entsprechend zu positionieren. Damit die Next Communication Veränderung im Unternehmen begleiten und gestalten kann, muss sie also zunächst ihre Komfortzone verlassen und selbst einen gewissen **Veränderungswillen** beweisen.

*«Grundsätzlich funktioniert Kommunikation dort besonders gut, wo Veränderung als etwas Positives wahrgenommen wird, wo man willens ist, Veränderung durchzusetzen, und dabei auch ungewöhnliche Wege zu gehen.»*

*«Damit sich tatsächlich etwas bewegt, braucht man sehr visionäre Kommunikationsverantwortliche.»*

Es sind übrigens nicht nur die Executives, die über eine künftig völlig neue Rolle der Kommunikation im Unternehmen spekulieren: Auch 87 Prozent der Mitarbeitenden in Marketing, Markenführung und Kommunikation sind der Meinung, dass Unternehmen sich daran gewöhnen müssen, dass künftige Kommunikation an organisatorischen Grenzen nicht mehr Halt machen wird.

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE UNSERER STUDIE – UND EINIGE THESEN ZUR ZUKUNFT DER KOMMUNIKATION.

### Technologie, künstliche Intelligenz und Algorithmen

Neue Technologien, Metaverse-Umgebungen und ganz allgemein der Einsatz Künstlicher Intelligenz eröffnen neue und spannende Anwendungsfelder für die Kommunikation von Unternehmen. Durch die zunehmende Integration von Technologie in die Kommunikation verändern sich Content, Arbeitsrollen, Entscheidungsfindungsprozesse und Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdergruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Next Communication muss einen Weg finden, mit diesen Veränderungen umzugehen und sie auf produktive Weise in ihre Tätigkeit und ihr Selbstverständnis zu integrieren. Sie muss außerdem eine Haltung entwickeln zu den ethischen Herausforderungen, die sich aus der Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer «Society of Algorithms»<sup>10</sup> ergeben.

*Die nächste Gesellschaft wird eine «Mixed Reality»-Gesellschaft mit neuen Kommunikationsbedingungen und Gatekeepern sein. «Next Communication» muss aktiv nach Ansätzen suchen, dieser möglichen künftigen Epoche gerecht zu werden.*

### Re-Entry

Es gibt immer wieder Themen, die im aktuellen gesellschaftlichen Diskurs entstehen und denen man sich als Unternehmen nicht verschließen kann. Einige dieser Themen «verglühen» nach gewisser Zeit, andere bleiben dauerhaft bestehen. So oder so: Es wird erwartet, dass Unternehmen eine öffentliche Position zu diesen Themen finden. Für die Next Communication bedeutet das: Kommunikation findet nicht mehr nur von innen nach außen statt, sondern auch von außen nach innen. Die äußere Welt wird auch im Unternehmen verhandelt («Re-Entry»<sup>11</sup>) und für die Kommunikation mindestens ebenso wichtig wie die – traditionell eher stärker gewichtete – Kommunikation aus dem Unternehmen an die externe Öffentlichkeit. Kommunikation muss künftig also mehr denn je in der Lage sein, die äußeren und inneren Realitäten in Einklang zu bringen, zwischen Innen (System, Unternehmen) und Außen (Kontext) zu oszillieren. Die Next Communication trägt in diesem Sinne substantiell zur Strategiefindung und Positionierung des Unternehmens bei.

<sup>10</sup> Weiterführend: Burrell / Fourcade (2021).

<sup>11</sup> Zur Konzeption und Idee des «Re-Entry» siehe Spencer-Brown (1972).

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

## Neue Kommunikationsmuster

Es wird vermehrt erwartet, dass Unternehmen ihre Position zu wichtigen gesellschafts-politischen Fragestellungen artikulieren und dabei durchaus auch mal «Kante zeigen». Aber auch Kundinnen, Kunden, Mitarbeitende und weitere Stakeholdergruppen treten Unternehmen gegenüber zunehmend selbstbewusst auf, was zu neuen Kommunikations-mustern führt. Die entscheidende Frage lautet dann nicht allein: Was habe ich mitzu-teilen? Sondern vielmehr: Was findet Resonanz? Worauf warten die Menschen, welchen Diskurs wollen sie führen? Welche Position vertreten wir in diesem Diskurs?

*«Next Communication» muss Haltung zeigen und Stellung beziehen, auch wenn diese Haltung zu Irritationen bei einigen Stakeholdern führt.*

*«Next Communication» muss in der Lage sein, relevante gesellschaftliche Debatten mit eigenen Beiträgen anzureichern oder sie gar auszulösen.*

## Dilemmaentscheidungen

Unternehmensführung heißt häufig auch: Treffen von Dilemmaentscheidungen. Unter-schiedliche Anspruchsgruppen haben unterschiedliche Erwartungen an Unternehmen; diese Erwartungen stehen sich oftmals konfligierend gegenüber. Immer häufiger werden diese Erwartungen (und noch häufiger: allenfalls enttäuschte Erwartungen) auch in der Öffentlichkeit diskutiert, manchmal mit unabsehbaren Folgen für die Unternehmens-reputation. Erfolgreiche Unternehmen werden sich künftig unter anderem dadurch auszeichnen, dass es ihnen besser als anderen Unternehmen gelingt, diese Dilemma-entscheidungen zu erklären und Verständnis für diese Entscheidungen zu schaffen.



HOT

COLD

### **Balance**

Die Kommunikation der Zukunft hat sowohl einen «technischen» Aspekt (Einsatz neuer Technologien, Big Data) als auch einen «emotionalen» Aspekt (Empathie beweisen, Haltung zeigen, Emotionen lesen und verstehen). Beide Aspekte sind gleichermaßen wichtig. Die Next Communication muss in der Lage sein, Technik und Emotion, «kalt» und «warm» in einer guten Balance zu halten und für beide Aspekte die passenden Mitarbeitenden mit den richtigen Skills zu finden.

### **Selbstverständnis der Kommunikation**

Der Next Communication fällt im Unternehmen immer mehr die Rolle des strukturellen Veränderers und strategischen Gestalters zu. Damit die Next Communication diese Rolle wahrnehmen kann, muss sie Selbstbewusstsein demonstrieren. Sie muss bereit sein, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich auf neuem Terrain zu beweisen.

*«Next Communication» impliziert ein grundlegend neues Verständnis der Rolle der Kommunikation im Unternehmen: Kommunikation ist struktureller Veränderer und strategischer Gestalter des Unternehmens.*

### **Interdisziplinäre Zusammenarbeit**

Die Aufgabe der Kommunikation wird immer komplexer und immer strategischer. Um den neuen Anforderungen wirkungsvoll begegnen zu können, werden Marketing, Markenführung und PR mehr und mehr zusammenwachsen. Diese neue Rolle der Kommunikation als strategische Enablerin im Unternehmen bringt auch neue Ansprüche an Leadership mit sich. Next Communication braucht mehr denn je Kommunikationsverantwortliche mit Mut, Vision und Veränderungswillen.

*«Next Communication» ist interdisziplinär. Die Kommunikationsaufgabe wird so komplex, dass Marketing, PR, Brandmanagement und weitere Unternehmensfunktionen sie nur gemeinsam meistern können.*

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

## Organisation und Mindset

Bereichsdenken ist passé, den ganzheitlich denkenden und integriert arbeitenden Kommunikationsteams gehört die Zukunft. Dabei gilt: Integrierte Kommunikation ist grundsätzlich in verschiedensten Organisationsstrukturen möglich. Mindestens ebenso wichtig wie hierarchische Gerüste sind die personellen, kulturellen und strategisch-politischen Dimensionen der Organisation. Organisation kann in diesem Sinne auch als «Mindset» verstanden werden.

## Neue Karrierepfade

Damit die Next Communication ihre neue Rolle einnehmen kann, muss sie Veränderung und Veränderungswillen verinnerlichen, muss sie selbst anschlussfähig bleiben. Das bedeutet auch, dass Teams so breit und divers wie möglich aufgestellt und Karrierepfade völlig neu gedacht werden müssen. Klassische Rollen werden mehr und mehr in den Hintergrund treten. Die Next Communication benötigt neue Typen von Kommunikatorinnen und Kommunikatoren; sie braucht auch Marketingspezialisten, Strateginnen und weitere Experten, die möglicherweise keine formale Ausbildung in Kommunikationswissenschaften haben. Interne Weiterbildung wird noch wichtiger werden. Zudem wird sich in den flexiblen und vermutlich überwiegend agilen Zusammenarbeitsmodellen der integrierten Kommunikation ein neues Verständnis für Rolle, Verantwortung und Führung entwickeln müssen.

## Krisenkommunikation

In Zeiten allgemeiner Unsicherheit scheint eigentlich nur eines relativ sicher zu sein: dass die nächste Krise ganz bestimmt kommen wird. Es muss davon ausgegangen werden, dass uns die nächsten Jahre eine Vielzahl weiterer kleinerer und größerer Umwälzungen bescheren werden. Diese werden mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Unternehmen und Branchen betreffen, die bislang allgemein als relativ krisenfest galten. Die Fähigkeit, kommunikativ angemessen auf solche Krisen zu reagieren, ist kein «nice to have» mehr. Nichts, was gegebenenfalls auch von externen Dienstleistern erledigt werden kann, sondern eine essenzielle Kernressource des Unternehmens, die – sofern nicht bereits vorhanden – aufgebaut, gepflegt und trainiert werden muss.





### **Interne Kommunikation**

Die Pandemie und der Eintritt der Generation Z in die Berufswelt haben die Art, wie wir miteinander arbeiten werden, dauerhaft verändert. Für die Next Communication bedeutet das: neue Aufgabenschwerpunkte in der internen Kommunikation. Zum Beispiel bei der Vermittlung von Unternehmenskultur und der Stiftung von Identität. Interne Kommunikation, Employer Branding und Employee Bonding sind drei Begriffe, die stärker Hand in Hand gehen müssen. Kommunikation und HR werden daher vermutlich nicht nur inhaltlich näher zusammenrücken.

### **Lust auf Zukunft**

Je unsicherer die Zeiten, desto mehr Perspektive und Inspiration brauchen die Menschen. Je größer die gesellschaftlichen Differenzen, desto wichtiger wird es, sich auf gemeinsame Ideen und Zukunftsvorstellungen zu besinnen. Die Gesellschaft braucht wieder mehr positiv besetzte, alle Meinungsgräben überspannende «Megathemen». Themen, die in der Lage sind, Hoffnung und Optimismus zu verbreiten. Themen, die der Gesellschaft etwas geben, auf das sie sich freuen kann, an dem sie vielleicht sogar wachsen kann. Solche Megathemen entstammen typischerweise der Politik, dem Sport, der Wissenschaft – oder eben der Wirtschaft. Insofern kann auch das durchaus als Teil der unternehmerischen Verantwortung verstanden werden: der Entwurf spannender, aufregender und lebenswerter Zukünfte. Und daraus ergibt sich dann eine weitere elementare Aufgabe der Next Communication: Sie kann und soll uns inspirieren. Sie soll Lust auf Zukunft machen!

# DIE WISSENSCHAFTLICHEN PARTNER DER STUDIE IM KURZINTERVIEW

## PROF. DR. CHRISTIAN BLÜMELHUBER

Christian Blümelhuber ist Professor für strategische Organisationskommunikation an der Universität der Künste in Berlin. Seit 2021 ist er dort Dekan der Fakultät Gestaltung. Bis 2013 war er der InBev-Baillet Latour Professor für Euromarketing an der Freien Universität Brüssel. Zahlreiche Lehraufträge führten ihn nach Asien, in die USA und durch Europa. Anfang 2000 entwickelte er zusammen mit einem Partner zwei Sportarten (SOCCAFIVE und J-Tennis). Christian Blümelhuber forscht zur Gestaltung von Kommunikations-Strategien und zum Lobbying, zum Glück als Erfolgsfaktor und zur Formenwelt von Villen und Marken. Er gestaltet Spiele zur Entwicklung und Vermittlung von Strategien und berät Unternehmen in Marken- und Transformationsprozessen.

### Welche Kernkompetenz brauchen Kommunikationsverantwortliche heute und in Zukunft?

**Blümelhuber:** Es braucht, und ich weiß, dass das Wort nicht besonders sexy ist, vermehrte «Perspektivenwechselkompetenz». Wir haben durch unsere Studie gelernt, dass Organisationen sich auf immer mehr Spielfeldern bewähren müssen: in der Politik und der Wissenschaft beispielsweise, auf Finanzmärkten oder den Märkten der öffentlichen Meinung. Nun funktioniert aber jedes dieser Systeme nach einer eigenen Logik. Unternehmen brauchen Gewinne, die Politik strebt nach Macht und die Öffentlichkeit braucht Aufmerksamkeit für ihre Themen. Wenn man diese Kontexte nun erfolgreich bearbeiten will, gelingt das in der Regel nicht, wenn man seine Interessen, seine Perspektive und seine Agenda einfach durchdrückt. Stattdessen sollte man mit der Logik des anderen rechnen und sich in der Kunst üben, die kommunikative Welt aus mehreren Perspektiven wahrzunehmen. Darauf aufbauend können dann souveräne Entscheidungen getroffen werden – die Perspektivenwechselkompetenz wird zu einem «betterment» im Kommunikationsmanagement führen und wir alle werden wieder erfolgreicher, schöner und effizienter kommunizieren.

### In welche Richtung werden Sie nun weiter forschen?

**Blümelhuber:** Ich werde unter anderem an einem Thema ansetzen, das die Expertinnen und Experten in unserer Befragung eher etwas an den Rand gedrängt haben.

Ich bin einhundert Prozent sicher, dass Organisationen und ihre Kommunikatoren nicht nur eine soziale, sondern auch eine ästhetische Verantwortung haben – und diese auch einlösen sollten. Eine Verpflichtung zum Schönen und Passenden. Und die werde ich noch intensiver erforschen, um nicht nur eine Haltung, sondern auch direkt umsetzbare Tipps vermitteln zu können. Ich hoffe, dass sich viele Follower für diese Idee begeistern können. Melden Sie sich doch einfach bei mir und wir starten eine Bewegung! Auf dass die Unternehmenskommunikation auch wieder sympathischer erlebt wird.

### Welchen «goldenen» Rat möchten Sie den Kommunikationsverantwortlichen gerne geben?

**Blümelhuber:** Wenn Kommunikation immer strategischer wird, wenn sich vielleicht sogar Strategien aus der Kommunikation heraus entwickeln und die Kernressourcen des Unternehmens zunehmend mit Kommunikation zusammenhängen, dann muss im Unternehmen die Wahrnehmung dafür gesteigert werden, dass Kommunikation wirklich relevant ist. Mein goldener Rat also: Machen Sie im Unternehmen klar, dass und wieso Kommunikation nicht in erster Linie Kosten verursacht, sondern Werte schafft! Belegen Sie diese Werte mit Zahlen. Sie werden feststellen, dass diese Aufforderung eine ziemliche Herausforderung ist. Sie werden aber auch erleben, dass es sich auszahlt, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Kommunikation in Werten oder Ressourcen zu verargumentieren!



# PROF. DR. ANDREA GIUFFREDI-KÄHR

Andrea Giuffredi-Kähr ist Assistenzprofessorin für Marketing in the Digital Economy am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich. Davor arbeitete sie am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern, wo sie 2017 auch promovierte. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Markenmanagement und bei Konsumenten-Marken-Beziehungen. Sie beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie die Digitalisierung diese Bereiche verändert und welche Auswirkungen dies auf das Marketingmanagement hat. Außerdem leitet sie Forschungsprojekte in den Bereichen Preisgestaltung und Verhaltensänderung zur Steigerung der Nachhaltigkeit. Ihre Forschungsergebnisse hat sie in renommierten Zeitschriften wie dem Journal of Marketing veröffentlicht sowie auf internationalen Konferenzen wie dem Kongress des Jay H. Baker Retailing Center der Wharton School of Business vorgestellt.

## Was hat Sie motiviert, an der Studie mitzuarbeiten?

**Giuffredi-Kähr:** Ich fand zum einen die Idee spannend, dass man sich nicht nur mit den unmittelbaren Kommunikationstrends auseinandersetzt, sondern auch versucht, künftige Entwicklungen, Chancen und Kontroversen der Kommunikation ausfindig zu machen. Das war auch methodisch interessant, weil wir unsere Studienteilnehmenden motivieren mussten, sich vom Hier und Jetzt zu lösen und sich gedanklich in die Zukunft zu versetzen. Zum anderen hat mich die breite Datengrundlage gereizt, in der wir durch drei verschiedene Befragungen unterschiedliche Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis zum Thema «Next Communication» zusammenführen konnten.

## Welches der Ergebnisse hat Sie am meisten überrascht?

**Giuffredi-Kähr:** Ich war überrascht, wie hoch die Zustimmung zu unserer These war, dass sich die Unternehmenskommunikation künftig an neuen Grundsätzen orientieren und ihre Arbeitsweise verändern muss: 86 Prozent! Vor allem, da sich doch alle Befragtengruppen einig waren, dass gewisse altbekannte Kernprinzipien der Kommunikation wie «klar», «responsive» und «integriert» weiterhin hohe Relevanz besitzen. Die Orientierung an neuen Grundsätzen könnte daher auch bedeuten, dass künftig vermehrt solche Prinzipien miteinander vereinbar sind, die vermeintlich in einem gewissen Spannungsfeld zueinander stehen, etwa «datengestützt» und «empathisch». Em-

pathie ist unheimlich wichtig. Stützt man sich nur noch auf Algorithmen, die eine Gewinnmaximierung in den Vordergrund stellen, kann das zu unternehmerisch und gesellschaftlich insgesamt suboptimalen Entscheidungen führen; das zeigen uns zahlreiche Praxisbeispiele und Forschungsergebnisse recht deutlich.

## Welchen «goldenen» Rat möchten Sie den Kommunikationsverantwortlichen gerne geben?

**Giuffredi-Kähr:** Die Studie hat gezeigt, dass sich die Kommunikation mit veränderten Rahmenbedingungen im Bereich der Technologie und Medienlandschaft, aber auch mit gesteigerten Ansprüchen und Erwartungen der Gesellschaft konfrontiert sieht. Diese Veränderungen bringen viele Herausforderungen mit sich und wirken vielleicht zunächst einmal einschüchternd. Auf der anderen Seite schaffen genau solche Veränderungen in den Rahmenbedingungen auch neue Möglichkeiten, die Kommunikation noch relevanter für die Zielgruppen auszugestalten. Um diese Chancen zu nutzen, möchte ich den Kommunikationsverantwortlichen ein gewisses «growth mindset» empfehlen: Finden Sie den Mut und das Vertrauen, diese Herausforderungen anzunehmen. Erlauben Sie es sich auch, Fehler zu machen und daraus zu lernen!



# STUDIENSTECKBRIEF: METHODIK UND STICHPROBE

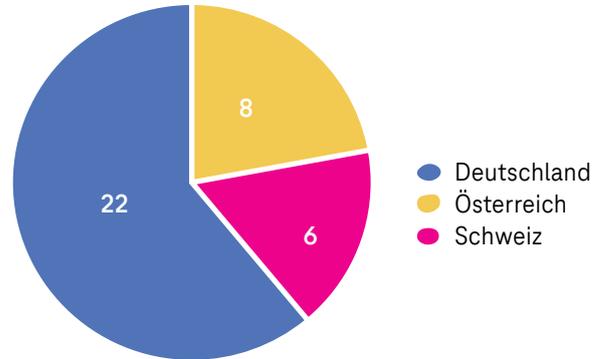
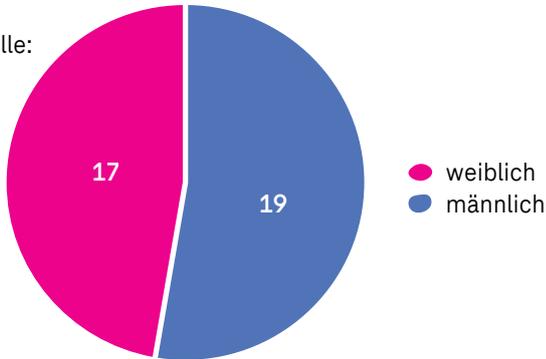
## Die drei Befragungsmodule im Überblick

Modul	«Academics»	«Executives»	«Corporate»
Perspektive	Wissenschaft	Praxis	Praxis
Ergebnisse	Qualitativ	Qualitativ	Quantitativ
Methode	Online Delphi-Befragung in zwei Wellen (offene Fragen, geschlossene Fragen und Rating-Fragen. Auswertung anonymisiert)	Persönliche leitfadengestützte Interviews per Videocall (Auswertung systematischstrukturiert, anonymisiert)	Onlinebefragung (geschlossene Fragen und Rating-Fragen)
Stichprobe	n (1. Welle) = 36 n (2. Welle) = 38	n = 22	n = 205
LOI (Length of Interview)	23 Minuten (1. Welle) bzw. 18 Minuten (2. Welle)	45–75 Minuten	13 Minuten
Befragte	Lehrstuhlvertreter (Professorinnen, Professoren sowie Post-Docs) namhafter Universitäten und Hochschulen	Top-Entscheider aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing und Markenführung; bekannte Unternehmen und Agenturen	Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing, Markenführung, Geschäftsleitung
Forschungsbereiche / Branchen / Unternehmensgröße	Organisations- und Unternehmenskommunikation, Marketing, Marke und Markenmanagement, Markt- und Werbepsychologie	Banking & Finance, Bildungswesen, Druck & Papier, FMCG, Industrie, Kommunikationsberatung, LEH, Luftfahrt, Radio & TV, Software, Transport & Logistik, Verbandswesen, Werbung	Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, B2B und B2C
Länder	Deutschland, Österreich, Schweiz	Deutschland, Österreich, Schweiz	Deutschland
Feldzeit	7. April bis 29. Mai 2022	9. Mai bis 1. Juni 2022	22. bis 29. Juni 2022

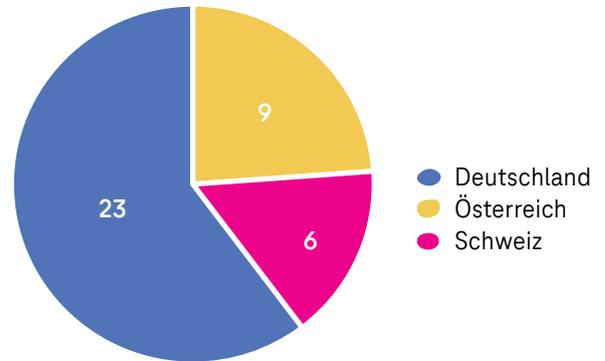
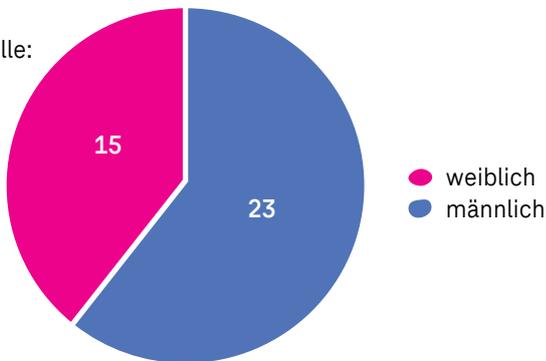
# ZUSAMMENSETZUNG DER BEFRAGUNGSSAMPLES IM MODUL «ACADEMICS»

## Samples nach Geschlecht und Land

1. Welle:

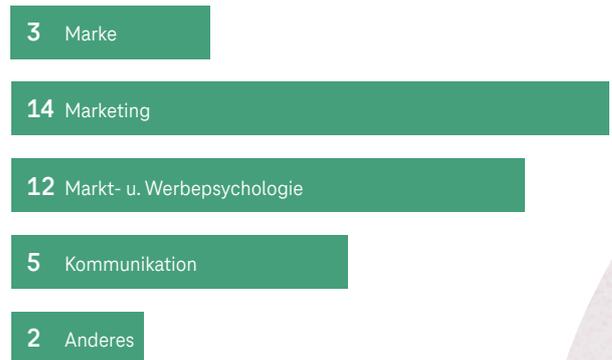
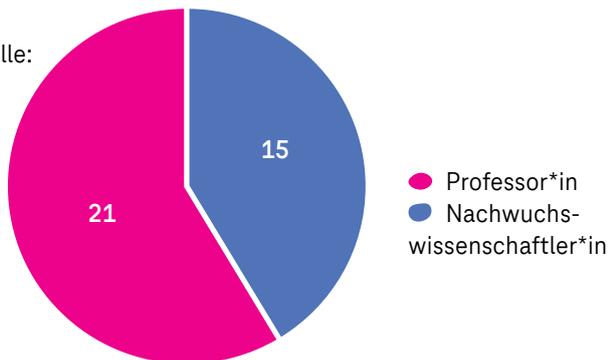


2. Welle:

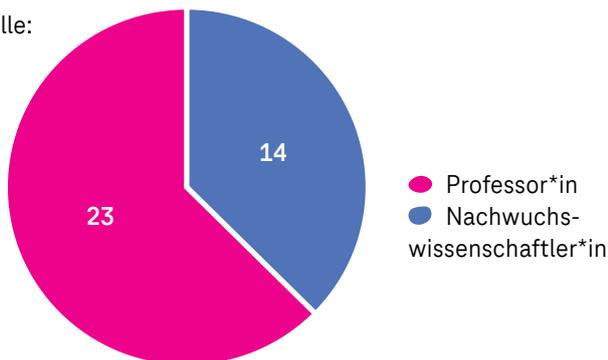


## Samples nach Funktion und Forschungsausrichtung

1. Welle:



2. Welle:

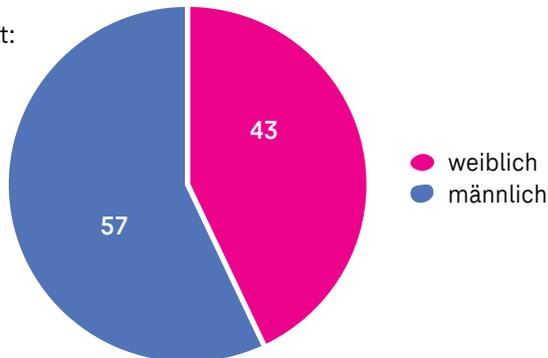


Studie Next Communication (Modul Academics) | n (1. Welle) = 36; n (2. Welle) = 38

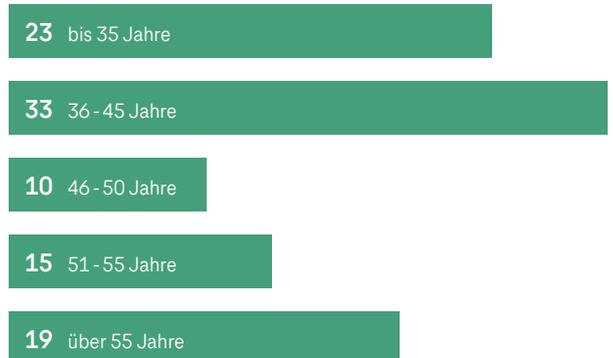
# ZUSAMMENSETZUNG DER BEFRAGUNGSSAMPLES IM MODUL «CORPORATE»

## Soziodemographie, Tätigkeitsbereich, Führungsverantwortung

Geschlecht:



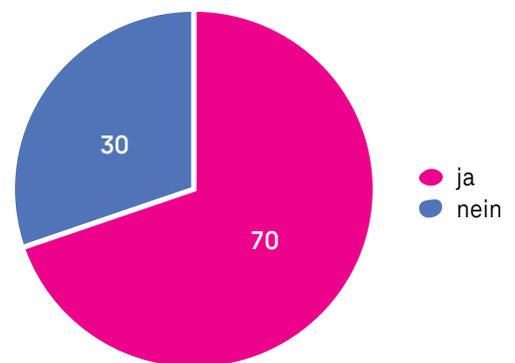
Alter:



Tätigkeitsbereich:



Führungsverantwortung:

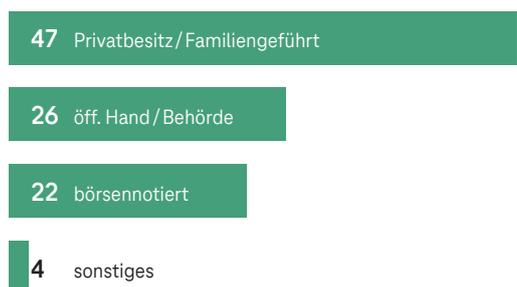


## Unternehmen, in welchen die Befragten tätig sind

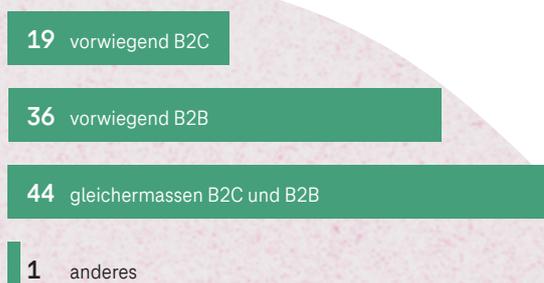
Unternehmensgröße (Beschäftigte):



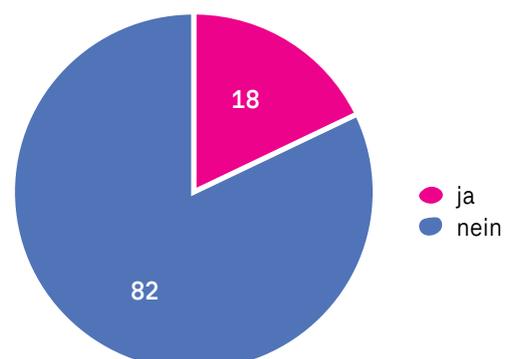
Unternehmenstyp:



Kundenbeziehung:



Start-Up:



# REFERENZEN UND ZITATE

## REFERENZEN

**Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2021).** Reframing Organizations: artistry, choice, and leadership. Seventh Edition. San Francisco: Jossey-Bass

**Burrell, Jenna / Fourcade, Marion (2021).** The Society of Algorithms, in: Annual Review of Sociology, Vol. 47, S. 213–237. Abrufbar unter: <https://www.annual-reviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-soc-090820-020800>

**Edelman (2022).** Trust Barometer 2022, Country Report «Trust in Germany». Zum Download verfügbar unter <https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2022>

**Han, Byung-Chul (2015).** Die Errettung des Schönen. Frankfurt am Main: S. Fischer

**Kirsch, Werner / Seidl, David / van Aaken, Dominik (2009).** Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

**Reuters Institute (2022).** Digital News Report 2022. Abrufbar unter: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital\\_News-Report\\_2022.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital_News-Report_2022.pdf)

**Spencer-Brown, George (1972).** Laws of Form. 1st ed. New York: Julian Press.

## ZITATE IM TEXT

Sämtliche farblich hervorgehobenen Zitate im Text sind dem Studienmodul «Executives» entnommen.

## IMPRESSUM

### Herausgeberin:

Deutsche Telekom AG, Oktober 2022

### Projekt und Redaktion:

Michael Schlechtriem, Alexander Derno (Deutsche Telekom AG, Bonn)

### Studienkonzeption, Erhebungen und Auswertungen:

Dr. Kerstin Bolliger (zehnvier research & strategy, Zürich), Prof. Dr. Clemens Koob (Scion Research Labs, München)

### Text:

Dr. Kerstin Bolliger (zehnvier research & strategy, Zürich)

### Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Christian Blümelhuber (Universität der Künste Berlin), Prof. Dr. Andrea Giuffredi-Kähr (Universität Zürich)

### Gestaltung:

Elbkind Reply GmbH (Hamburg)