CCJ

Corporate Communications Journal

6. Jahrgang
1/2021

Transformation lernen
Zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstool

Kann ‚Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen?
Eine qualitative Studie

Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation?
Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation

Welche Rolle spielt die Frame Semantik für die Markenidentität?
Ein Vergleich von Markenclaims und Selbstdarstellungen auf Unternehmenswebseiten

Generation Z
Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel?

Eine Frage der Kultur?
Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in deutschen PR- und Kommunikationsagenturen.

Impressum

Herausgeber

Prof. Dr. Susanne Knorre
Prof. Dr. Dagmar Schütte
Prof. Dr. Detlev Dirkers

Redaktion

Hochschule Osnabrück
Fakultät Management Kultur und Technik (Campus Lingen)
Institut für Kommunikationsmanagement
Kaiserstraße 10c
D-49809 Lingen

Redaktionsleitung 2021: Carolin Heitkamp
E-Mail: CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de

Haftungsausschluss

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Sie stellen kein Angebot des Corporate Communications Journals dar. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Das Corporate Communications Journal distanziert sich ausdrücklich von den Inhalten und macht sich diese in keinster Weise zu Eigen.

Gleichstellung der Geschlechter

Das Corporate Communications Journal versteht das generische Maskulinum als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, die – wo nicht anders bezeichnet – ausdrücklich alle Geschlechter umfasst.

Inhalt

Editorial 05

Aufsätze

Transformation lernen 06 - 12
Zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools
Von Carolin Scheibel

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zum Einsatz von Veränderungskommunikation bei der Implementierung eines digitalen Kundenmanagement-Systems vorgestellt.

Kann ‘Working Out Loud‘ zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen? 13 - 19
– Eine qualitative Studie
Von Kim Reincke

Dieser Beitrag thematisiert die Frage, ob die Methode des 'Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung von Unternehmen beitragen kann.

Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation? 20 - 27
Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation
Von Tabea Specht

Dieser Aufsatz untersucht, inwieweit sich die Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung im Kontext der digitalen Transformation verändert haben.

Welche Rolle spielt die Frame-Semantik für die Markenidentität? **28 - 33**
Ein Vergleich von Markenclaims und Selbstdarstellungen auf Unternehmenswebseiten
Von Henriette Resing

Dieser Beitrag beschreibt, welche Rolle die Frame-Semantik für die Kommunikation einer widerspruchsfreien Markenidentität spielt.

Generation Z **34 - 39**
- Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel?
Von Kai Rabe

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Unternehmen im Emsland auf die neue Generation Z vorbereitet sind und wie sie ihr auf kommunikativer Ebene begegnen können.

Eine Frage der Kultur? **40 - 44**
Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in PR- und Kommunikationsagenturen.
Von Anne Wunsch

Dieser Beitrag nimmt Frauen in Führungspositionen in deutschen Agenturen in den Blick. Die Forschungsfragen beziehen sich auf Faktoren, die Frauen auf einem vertikalen Karriereweg unterstützen, die Bedeutung des Faktors Geschlecht und die Führungsstile von Frauen in PR- und Kommunikationsagenturen.

Editorial

In der ersten CCJ-Ausgabe 2021 werden sechs Aufsätze vorgestellt, die aus aktuellen Bachelor- und Masterarbeiten hervorgegangen sind. Sie zeigen erneut ausgewählte Themen, mit denen sich die Querschnittsdisziplin des Kommunikationsmanagement befasst. Auch in diesem Editorial wollen wir die Beiträge kurz vorstellen.

Welche Bedeutung hat die Veränderungskommunikation bei der Implementierung eines digitalen Kommunikationstools? Dieser Frage ist **Carolin Scheibel** in ihrer Masterarbeit nachgegangen und hat dazu Experten nach ihren persönlichen Erfahrungen mit der Einführung eines Digitalprojektes befragt.

Kim Reincke thematisiert in ihrer Masterarbeit die inzwischen in vielen Unternehmen eingesetzte Methode ‚Working Out Loud' (WOL). Sie stellt die Frage, ob und wie WOL zur kommunikativen Reifung – als analoges Konzept zur digitale Reife - beitragen kann.

Tabea Specht fragt, welche Funktion Printmedien in der internen Kommunikation (noch) haben. Ihr Fazit: Trotz der fortschreitenden Digitalisierung hat die gedruckte Mitarbeiterzeitung ihre Berechtigung in der internen Kommunikation nicht verloren.

Der Beitrag von **Henriette Resing** untersucht, welche Rolle die Frame-Semantik für die Markenidentität spielt. Dazu wurden die Markenclaims und Unternehmenswebseiten dreier Telekommunikationsanbieter ausgewertet. Das Fazit: die Frame-Semantik ist von hoher Relevanz für die konsistente Kommunikation einer Markenidentität.

Kai Rabe ist in seiner Masterarbeit der Frage nachgegangen, ob und wie Unternehmen im Emsland auf die neue Generation Z vorbereitet sind und ob sie vor dem Hintergrund des ‚War for Talents' um die Relevanz eines funktionierenden Generationenmanagement wissen.

Last but not least widmet sich der Beitrag von **Anne Wunsch** ihrer im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführten Berufsfeldstudie. Obwohl PR- und Kommunikationsagenturen nach wie vor als Frauendomäne gelten, sind in den obersten Führungsebenen weibliche Führungskräfte immer noch unterproportional vertreten. Was sind die Hintergründe und welche Veränderungsperspektiven ergeben sich daraus?

Wie nahezu immer führt die Theorie-Praxis-Reflexion zu interessanten Ergebnissen und vor allem weiterführenden Forschungsfragen. Die Themen werden nicht ausgehen, auch nicht für das CCJ.

Viel Spaß beim Lesen wünschen die Herausgeber des Corporate Communications Journal!

Prof. Dr. Dagmar Schütte
Prof. Dr. Detlev Dirkers
Prof. Dr. Susanne Knorre

Osnabrück/Lingen, 10. März 2021

Transformation lernen

Zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools

Von Carolin Scheibel

Abstract

Der vorliegende Beitrag thematisiert die Bedeutung von Veränderungskommunikation bei der Implementierung eines digitalen Tools zur Kollaboration im Bereich des Customer Relationship Managements. Aus der Unternehmensperspektive eines Digitaldienstleisters wurde betrachtet, welche Rolle das Change Management in Kundenprojekten einnimmt und auf welche Aspekte hinsichtlich Emotionen, Widerständen und Lernverhalten beim Einsatz der Veränderungskommunikation geachtet werden sollte. Dazu sind im Rahmen einer qualitativen Erhebung elf problemzentrierte Experteninterviews mit Mitarbeitenden des Unternehmens und externen Sachkundigen durchgeführt worden. Im Fokus der halbstandardisierten Leitfadeninterviews standen die persönlichen Erfahrungen der Befragten mit der durch ein Digitalprojekt erzeugten Veränderungssituation. Als Ergebnis entstanden, aus der Kombination von theoretischen Grundlagen und Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung, Implikationen für die Praxis. Der Ausblick zeigt weiterführenden Forschungsbedarf im Bereich der Veränderungskommunikation beim Einsatz von Digitalisierungsprojekten auf.

Hintergrund

In der Managementlehre lag der Fokus in der Vergangenheit vornehmlich auf der Strategiefindung, um der bloßen Umsetzung von Methoden im Unternehmen willen. Der hierfür benötigte Wandel selbst wurde dabei – wenn überhaupt – innerhalb der Managementlehre oftmals als bloßer Automatismus wahrgenommen. In der Praxis zeigte sich jedoch die eigentliche Herausforderung an genau dieser Stelle (Lauer, 2019). Auch die digitale Transformation bewirkt tiefgreifende Veränderungen, denn die Digitalisierung der analogen Informationen führt zu veränderten Geschäftsmodellen, der Nutzung und dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und spiegelt sich in der Organisation von Unternehmen und in den Prozessen der Unternehmen wieder (Harwardt, 2019). Diese Erkenntnis führt auch für die Kommunikation zu einer neuen und besonderen Relevanz. Für den Erfolg der digitalen Transformation trägt sie eine wichtige gestaltende Rolle, wobei die bloße Digitalisierung der Kommunikation allein nicht ausreicht (Deekeling & Barghop, 2017). Im Rahmen der Veränderungskommunikation können Hintergründe und Ziele des Wandels transportiert und Unsicherheiten re-

duziert werden. Darüber hinaus wirbt sie um Vertrauen und Unterstützung bei den Bezugsgruppen (Mast, 2020; Pfannenberg, 2013; Stolzenberg & Heberle, 2013). Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit von Veränderungskommunikation, insbesondere bei mit Widerstand verbundenen digitalen Transformationsprozessen, soll folgende Fragestellung beantwortet werden: ***Inwieweit können bei der Einführung digitaler Kollaborationstools kundenseitige Widerstände mittels Veränderungskommunikation abgebaut werden?*** Im Rahmen einer Masterarbeit wurden Antworten auf diese Fragestellung erarbeitet (Scheibel, 2020).

Change Management, digitale Projekte und Widerstand

Zwischen Change Prozessen und IT-Projekten sind starke Parallelen zu finden. Oftmals wird die Einführung neuer IT-Technologien als Verantwortungsbereich der Informatikabteilung angesehen. In der Konsequenz werden sie oft fälschlicherweise als IT-Projekte bezeichnet. Jedoch ist es angebracht, je mehr neue oder veränderte Arbeits- oder Prozessschritte eine neue IT-Technologie enthält, eine solche Technologie-Einführung als Businessprojekt und als Change Projekt zu betrachten, da ganze Geschäftsbereiche über Organisationsbereiche und Ländergrenzen hinweg betroffen sind (Chies, 2015). In der diesem Beitrag zugrundeliegenden Masterthesis wird sich auf die Einführung eines CRM-Systems als eine Art des Change Projekts bezogen. Hinter der Abkürzung CRM verbirgt sich der Begriff des Customer Relationship Managements. Hierbei handelt es sich um personalisiert aufgebaute Softwarelösungen, die Kundenprozesse und alle dafür erforderlichen Funktionen innerhalb eines Unternehmens abbilden sollen. Die datengestützten Lösungen dienen zur Verwaltung, Nachverfolgung und Speicherung von Informationen über die aktuellen und potenziellen Kunden (Microsoft Corporation, 2020).

Die Implementierung eines neuen CRM-Systems trifft – wie viele Veränderungssituationen – bei manchen Mitarbeitenden auf Widerstand, der sich insbesondere in Form von der Verweigerung der Tool-Nutzung zeigt. Diese Widerstände und Herausforderungen bei der nachhaltigen Verankerung des Tools deuten demzufolge auf klassische Merkmale eines Veränderungsprozesses hin. Demnach ist ein ganzheitlicher Blick auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Wandel vonnöten (Scheibel, 2020). Widerstände von Mitarbeitenden gegen Change können sich auf vielfältige Art und Weise äußern. Häufig liegen die Ursachen in Emotionen, die entweder als positiv oder negativ empfunden werden, und darüber hinaus die grundsätzliche Handlungsbereitschaft prägen (Dillerup & Stoi, 2016; Krüger & Bach, 2014). Im organisationalen Umfeld wird mit den eigenen Emotionen meist vorsichtig umgegangen. Dem Auftraggeber des Change Projekts ist deshalb geraten, sich seiner eigenen emotionalen Welt und den Beweggründen für das Veränderungsprojekt ehrlich zu stellen, um Glaubwürdigkeit zu erlangen. Die vom Change Betroffenen dahingegen können durch gezieltes Nachfragen zum Äußern ihrer Emotionen bewegt werden (Doppler & Lauterburg, 2019). ***Um emotionale Einflussnahme gestalten zu können empfehlen Wagner und Guse (2015) die Mitarbeiter so früh und engagiert wie möglich in die bevorstehenden Veränderungen mit einzubeziehen. Denn nur so können die Mitarbeiter die Veränderungen tatsächlich verstehen, auch wenn letztendlich nicht alle Entscheidungen im Change basisdemokratisch entschieden werden können.*** Zu diesem Zweck ermöglichen die konstante Information zum Umsetzungsstatus und der Einbau von Feedbackschleifen eine gegenseitige

Abstimmung und damit Stärkung der emotionalen Bindung (Krüger & Bach, 2014).

Change Communication und das Idealbild der Lernenden Organisation

Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Change Management. ***„Zahlreiche Studien nennen Kommunikation entweder als einen der häufigsten Gründe für das Scheitern von Veränderungen oder als einen der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Projekte"*** (Wagner & Guse, 2015, S. 177). Deekeling (2003) merkt an, dass Change-Prozesse zu oft auf Veränderungen der Corporate-Ebene reduziert werden und die Auswirkungen auf menschlicher Ebene außer Acht gelassen werden. „Eine wirkungsvolle Kommunikation in [..] Change-Prozessen muss deswegen auch auf die Veränderung von Denkmustern und kulturellen Gewohnheiten abzielen" (Deekeling & Barghop, 2003, S. 45).

Für die adäquate Begegnung mit Veränderungsprozessen ist der Einsatz von persönlicher und medialer Kommunikation unerlässlich. In einem Kommunikationsplan werden die Maßnahmen und Medien geplant und strukturiert, mit denen die wichtigsten Zielgruppen über die Veränderung informiert werden. Dieser fasst für gewöhnlich die folgenden Kommunikationsmaßnahmen in einem Veränderungsprozess zusammen (Gattermeyer & Al-Ani, 2001, S. 31; Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 72):

- Definition der für den Change-Prozess relevanten Zielgruppen
- Informationsbedarf und Ausgangslage der einzelnen Zielgruppen
- Botschaften pro Zielgruppe zu bestimmten Zeitpunkten
- Aufstellung der verwendeten Medien
- Fixierung von relevanten Zeitpunkten im Veränderungsprojekt
- Verantwortliche Personen für die Kommunikationsmaßnahmen

An dieser Stelle der nachhaltigen Richtungsvorgabe knüpft der systemische und ganzheitliche Ansatz der Lernenden Organisation nach Senge (1998) an. Diese besteht aus einer Vision, die eine Richtung vorgibt und anhand derer ein Unternehmen seine eigenen Prozesse und Schritte messen kann. Eine Lernende Organisation, die ihr Handeln an dieser Vision ausrichtet, ist also diejenige, „die das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter weckt, die nicht reaktiv auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen reagiert, sich selbst immer wieder aktiv redefiniert und so die Bedingungen dafür schafft, seine Zukunft selbstbestimmt zu gestalten." (Falk, 2007, S. 39). Burgheim (1996) ergänzt die Charakteristika der Lernenden Organisation um acht Lernpfade (siehe Abb. 1), denen seiner Ansicht nach auf dem Weg zur Lernenden Organisation gefolgt werden sollte. Die Lernpfade reichen über das Verstehen des eigenen Unternehmens – einschließlich dem Aufdecken von Alltagsregeln, geheimen Spielregeln und Deutungsmustern – hin zu Lernpfaden der gemeinsamen Visionen und des aufeinander abgestimmten Handelns, die Identifikation, Motivation und Begeisterung für das eigene Handeln bieten (Scheibel, 2020).

Abschließend lässt sich festhalten, dass eine strukturierte Vorgehensweise und eine auf Bezugsgruppen angepasste Sprache auf die Veränderungskommunikation nachhaltig einwirken. Zudem zeigt sich, dass Veränderungskommunikation Einfluss auf Emotionen der Bezugsgruppen im Transformationsprozess nehmen kann (Scheibel, 2020).

Abb. 1: Acht Lernpfade der Lernenden Organisation (Quelle: In Anlehnung an Burgheim, 1996, S.56-61)

Methode

Als sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode wurden problemzentrierte Leitfadeninterviews mit elf Interviewpartnern im Juli und August 2020 durchgeführt. Hierbei hat eine vorbereitete Liste offener Fragen als Leitfaden für die Grundlage des Gesprächs gedient (Gläser, 2010). Unter den Befragten befanden sich Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Digitaldienstleisters sowie relevante Experten im Digitalbereich der Regionen Lingen (Ems) und Münster. Die Mitarbeiter des Digitaldienstleisters wiesen alle einen Bezug zum CRM-Bereich durch ihre Erfahrung als Kundenberater/Consultant auf. Die Interviews wiesen eine durchschnittliche Länge von circa 50 Minuten auf und wurden sowohl persönlich als auch per Videotelefonie durchgeführt (Scheibel, 2020). Für die Verschriftlichung wurden die aufgezeichneten Interviews in Standardorthographie wörtlich transkribiert und im Anschluss anonymisiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gesprächsanalytisch ausgewertet. Die durch weiterführende induktive Kategorienbildung erstellten Kodierungen wurden mithilfe der Datenanalyse Software ATLAS.ti. grafisch veranschaulicht.

Befunde

Aus den Interviews ergab sich, dass fast alle Befragten, einschließlich der Experten, sich kaum bis gar nicht darüber bewusst waren, dass auch die Einführung eines CRM-Programms ein Veränderungsprojekt und damit eine Form von Wandel darstellt. Zwar sind die für Change typischen Merkmale wie verschiedene emotionale Phasen grundsätzlich bekannt gewesen, allerdings schien die Bezeichnung Change nur ungern konkret genannt zu werden. Der Stellenwert von Veränderungsmanagement bei der Implementierung eines CRM-Projekts kann in der Wahrnehmung der Kunden eines Digitaldienstleister als zusätzlicher Kostenfaktor und „lästiges Zubrot" bis hin zur Wahrnehmung als Standarddisziplin auftauchen.

Wird dem Wandel mit Widerstand begeg-

net, so erklärt dies die Theorie mit dahinterliegenden emotionalen Beweggründen. Die Erläuterungen der Gesprächspartner in den Interviews konnten diese Hintergründe weiter spezifizieren. Zum einen befürchten insbesondere Personen mit Kundenkontakt bei der Nutzung eines transparenten CRM-Systems den Verlust ihres Wissens oder sogar die Kontrolle ihres Arbeitsverhaltens. Bezieht sich der Widerstand auf die Veränderung an sich, so äußere sich dies in wiederholter Kritik an dem Digitaltool, die in den meisten Fällen in Wirklichkeit der neuen Situation gelte. Einen starken Anteil in den Gesprächen hat das Konzept der Change Agents eingenommen. Sie werden nicht nur in den theoretischen Ansätzen von Change Management als hilfreiche Multiplikatoren des Wandels beschrieben, sondern kommen bereits in der Unternehmenspraxis der Interviewpartner aktiv zum Einsatz. Es hat sich gezeigt, dass sie als Fürsprecher des Change am stärksten in den Implementierungsprozess miteinbezogen werden sollten. Darüber hinaus können sie beim Erlernen des CRM-Programms und auch bei der Filterung von Feedback unterstützen. In Bezug auf das Lernverhalten zeigt sich in der Praxis eher ein punktuelles Lernen mit der Durchführung von Schulungen und Workshops. ***Ein kontinuierlicher Lernprozess, der in dem Konstrukt der Lernenden Organisation empfohlen wird, soll nach Wunsch der Befragten künftig durch das Zurverfügungstellen von Zwischenständen und Prototypen anvisiert werden*** (Scheibel, 2020).

Fazit und Ausblick

In Bezug auf die eingangs vorgestellte Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass diejenigen Kommunikationsmanager, die Veränderungskommunikation für die Implementierung von digitalen Kollaborationstools betreiben, diese Elemente nicht nur kennen sollten, sondern auch in ihre Kommunikationsarbeit miteinbeziehen können. Die Leitfrage der Thesis kann darüber hinaus als ambivalente Aufgabe für einen Digitaldienstleister beantwortet werden. Auf der einen Seite muss die Veränderungskommunikation für Kunden eines Digitaldienstleister berücksichtigen, dass die Implementierung eines CRM-Kollaborationstools besondere Formen des Widerstands nach sich zieht. Auf der anderen Seite haben es Kommunikationsmanager mit den typischen Ausprägungen von Widerständen und den dahinterliegenden Emotionen in einer Veränderungssituation zu tun. Der Einsatz von Change Agents und die Ausrichtung von Schulungen nach dem Prinzip der Befähigung zeichnen sich als starke Erfolgsfaktoren ab. Ein verstärkter Fokus ließe sich zusätzlich auf die strukturierte Planung von dialogorientierten Kommunikationsmaßnahmen legen (z.B. moderierte Veränderungsforen oder Webcasts). ***Darüber hinaus lässt sich ableiten, dass es sowohl für Digitaldienstleister als auch für deren Kunden sinnhaft ist, die Implementierung eines CRM-Tools bewusst als Veränderung anzunehmen und dies im Umgang mit anderen zu kommunizieren. Ist dies der Fall, können die Maßnahmen der Veränderungskommunikation ihre volle Wirkung in der Transformation entfalten.***

Im Hinblick auf den zukünftigen Einsatz von Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools lässt sich feststellen, dass ihr eine tragende Rolle zukommt, die weder aus dem Bereich des Change Managements, noch aus der digitalen Transformation wegzudenken ist. Es zeigt sich, dass Veränderungskommunikation einer strategischen Ausrichtung folgen und sich sowohl an Interessengruppen und deren emotionalen Phasen im Wandel als auch an Kom-

munikationsplänen orientieren sollte. In dem Fall scheint ihr eine Zukunft als unabdingbare Disziplin bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools voraus (Scheibel, 2020).

Literaturverzeichnis

Burgheim, W. (1996). Acht Lernpfade für das lernende Unternehmen. Harvard Business Manager, 18, 53–62.

Chies, S. (2015). Change Management bei der Einführung neuer IT-Technologien: Mitarbeiter ins Boot holen–mit angewandter Psychologie. Springer-Verlag.

Deekeling, E., & Barghop, D. (2003). Kommunikation im Corporate Change: Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler. http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.36286893X&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 16. Juni 2020]

Deekeling, E., & Barghop, D. (2017). Kommunikation in der digitalen Transformation. Springer.

Dillerup, R., & Stoi, R. (2016). Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien - Werkzeuge - Praxis. Verlag Franz Vahlen. http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.846160285&lang=-de&site=eds-live [Abgerufen am: 30. April 2020]

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). Change Management: den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag. http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.1694306143&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 24. April 2020]

Gattermeyer, W., & Al-Ani, A. (2001). Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen Methoden Praxisbeispiele. Springer-Verlag.

Gläser, J. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen / Jochen Gläser; Grit Laudel. (4. Ausgabe). VS Verl. für Sozialwiss. http://widgets.ebscohost.com/prod/ customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswao&AN=edswao.255292899&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 18. Juni 2020]

Krüger, W., & Bach, N. (2014). Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung. Springer.

Lauer, T. (2019). Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer-Verlag.

Mast, C. (2020). Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. UVK Verlag. http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.as-

px?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.170107852X&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 11. Juni 2020]

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken. Beltz. http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/s1105463/vpn.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03594a&AN=HSO.820049964&lang=de&site=eds-live [Abgerufen am: 28. April 2020]

Microsoft Corporation (2020). Definition von CRM: Microsoft Dynamics 365. https://dynamics.microsoft.com/de-ch/crm/define-crm/ [Abgerufen am: 27. April 2020]

Pfannenberg, J. (2013). Veränderungskommunikation: so unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; mit Web 2.0 und neuen Fallstudien. Frankfurter Allg. Buch.

Scheibel, C. (2020). Transformation lernen – zur Bedeutung der Veränderungskommunikation bei der Implementierung digitaler Kollaborationstools. Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Senge, P. M. (1998). The practice of innovation. Leader to leader, 1998(9), 16-22.

Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). Change management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten–Mitarbeiter mobilisieren (2. Auflage)

Wagner, E., & Guse, S. (2015). Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Kann 'Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen?

Eine qualitative Studie

Von Kim Reincke

Abstract

Damit Unternehmen in der VUCA-Welt bestehen können, müssen sie resilient, adaptionsfähig und agil sein – dies wird u.a. durch eine funktionierende, interne Kommunikation erreicht. Das Kommunikationsmanagement strebt daher nach kommunikativer Reifung des Unternehmens. Im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungs-Prozessen hat in den letzten fünf Jahren die Methode Working Out Loud (WOL) an Popularität gewonnen, da sie u.a. in traditionellen und stark hierarchischen Unternehmen zur Förderung der Wissensteilung und Vernetzung erfolgreich eingesetzt wird. Deshalb wurde folgender Forschungsfrage nachgegangen: Kann Working Out Loud zur kommunikativen Reifung eines Unternehmens beitragen? Zur Beantwortung wurde im Rahmen einer Masterarbeit eine qualitative Studie durchgeführt. Die Veränderungswirkung von WOL auf die Kommunikation wurde in acht Dimensionen kommunikativer Reifung, die durch eine vorangegangene Literaturrecherche erarbeitet worden sind, ausgewertet. Es konnte festgestellt werden, dass WOL nur in bestimmten Dimensionen kommunikativer Reifung eine direkte Auswirkung hat. Eine Breitenwirksamkeit von WOL auf die gesamtheitliche kommunikative Reifung eines Unternehmens konnte nicht festgestellt werden. Abgeleitet werden konnte, dass WOL ein vielversprechender Ansatz ist, der Unternehmensmitglieder für die Notwendigkeit der kommunikativen Reifung eines Unternehmens sensibilisiert und Handlungsfelder des Kommunikationsmanagement aufzeigt.

Relevanz des Themas

Die interne Unternehmenskommunikation entwickelt sich aufgrund eines veränderten Anspruchs durch die VUCA-Bedingungen weiter. War die vorrangige Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation Ende des 20. Jahrhunderts eher erklärend und informierend, soll sie heute den Austausch und Dialog in Netzwerken im Sinne von Agilität fördern (Buchholz & Knorre, 2012, S. 18). Viele, vor allem traditionelle, große, Unternehmen, haben das Konzept der Agilität aber noch nicht etabliert und sind somit noch nicht kommunikativ reif. Zu stark herrschen noch eine Silo- und ‚Wissen ist Macht'-Denke vor. Auch eine geringe Akzeptanz für digitalen Austausch und eine starke Einbahnkommunikation sind typisch (Clercq, 2018). Um die Kommunikation in Netzwerken und über Abteilungsgrenzen hinweg gängiger werden zu lassen, werden in Unternehmen oft digitale und agile

Transformationsprozesse mit der Einführung von technischen und dialogfördernden Kommunikationsmitteln angestoßen (z.B. Enterprise Social Networks) (Buchholz & Knorre, 2012; Clercq, 2018).
„So werden Unternehmen zwar digitaler – transformiert ist dadurch allerdings noch gar nichts. Denn die Transformation funktioniert nur, wenn die Menschen die Tools sinnvoll nutzen und neue Arten der Zusammenarbeit leben" (Cornelissen, 2018).
Deshalb wird neben einem neuen Toolset auch ein neues Skills- und Mindset benötigt (u.a. Resilienzwissen, Kreativität, Interaktionskompetenz, Digital Literacy) (Feddersen, 2019). ***WOL scheint die angesprochenen Herausforderungen zu lösen und könnte eine transformative Wirkung auf die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und arbeiten, haben.*** Nur wenige Forschungen haben sich bisher mit kommunikativer Reifung auseinander gesetzt. Und zu WOL gibt es neben Berichten in Fachzeitschriften bisher nur ein paar wenige, allerdings zunehmende Hochschulschriften und Forschungspapiere. Vor allem wird WOL selten im kommunikationswissenschaftlichen Kontext betrachtet, sondern eher aus personalwissenschaftlicher Sicht (Reincke, 2020).

Kommunikative Reifung

Wenn es darum geht, gut funktionierende bzw. eine angestrebte interne Kommunikation von Unternehmen zu beschreiben, wird in der Literatur des Kommunikationsmanagement bisher häufig von moderner und exzellenter Kommunikation gesprochen. So ist exzellente Kommunikation in vernetzten Unternehmen mit einflussreichen Kommunikationsabteilungen, in denen ambitionierte Fachleute arbeiten, zu finden (Tench et al., 2017). In Unternehmen mit modernem Kommunikationsverständnis nehmen alle Unternehmensmitglieder eine aktive Kommunikatorrolle ein, was vom Kommunikationsmanagement mit Bereitstellung neuer Technologien sowie Ausbildung von Kommunikationsfähigkeiten unterstützt wird (Mast, 2014). Ein Begriff, der vor allem zur Beschreibung von Fortschritt und Entwicklung auch verwendet werden kann, ist Reife bzw. Reifung. Diese Begriffe und die damit zusammenhängenden sogenannten Reifegradmodelle werden seit den 1960er Jahren genutzt, um u.a. Prozesse oder Organisationen im Hinblick auf einen bestimmten Zielreifegrad phasenweise zu bewerten und daraufhin Handlungsempfehlungen abzuleiten, um von ‚immature' zu ‚mature' zu gelangen. ***Daher erscheint die Verwendung des Begriffs "Reifung" auch plausibel für sich verändernde bzw. verbessernde Kommunikation.*** In der Kommunikationswissenschaft sind allerdings die deutschen Begriffe „Kommunikative Reifung" gar nicht und „communication maturity" bisher nur zaghaft verwendet worden, was die weniger als ein Dutzend Forschungspapiere der letzten zehn Jahre beweisen (Reincke, 2020). In vielen Branchen und Forschungskontexten können allerdings Reifegradmodelle gefunden werden (Wendler, 2012), u.a. auch in, für die Kommunikationswissenschaft relevanten Kontexten, wie für die digitale (u.a. Überblick bei Egeli, 2016, S. 29 ff.) oder agile (u.a. Häusling, 2018) Transformation von vorrangig traditionellen Unternehmen. So kann in Anlehnungen an diese Reifegradmodelle auch von kommunikativer Reifung/Reifegradmodellen der Kommunikation gesprochen werden. Die Forschungen "Assessment model for communication maturity levels of construction companies" (Bavunoğlu, 2014) und "Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value" (Johansson et

al., 2019) zeigen die Möglichkeiten eines 'Communication Capability Maturity Model' (CCMM) bzw. 'Communication Maturity Index' (CMI). Die erste Forschung ergab fünf Schlüsselfaktoren, die die Effektivität von Kommunikation beeinflussen (Information, Organization, Team, Individual, Project/Action). Zu diesen können zur Erfassung des Reifegrades Fragen gestellt werden, wie z.B. „Information: How often do you get information about competitors?, Organization: How the hierarchy affects the communication process?" (Bavunoğlu, 2014, S. 72). In der anderen Forschung wird kommunikative Reifung definiert, als "[…] the development level of organizational leaders', communication professionals' and members' common perceptions and practices of communication in organizations" (Johansson et al., 2019, S. 2). In der Forschung wurden sechs Dimensionen für den CMI herausgearbeitet, in denen Entwicklungen stattfinden müssen, um die Kommunikation (Kommunikative Reife) in einer Organisation zu erhöhen (understanding, function, organization, prerequisites, competence and practices including assessments of communication). Diese und weitere Forschungen zu Reifegradmodellen zeigen, dass verschiedene Dimensionen betrachtet werden müssen, um Reife zu beschreiben. So wurde in der Masterarbeit auf Grundlage bestehender Definitionen und Dimensionsbestimmungen von Reifegradmodellen (für Kommunikation) sowie selektierter Kommunikationsmanagement-Literatur folgende neue Definition erarbeitet: ***„Kommunikative Reifung ist der stetige Entwicklungsprozess der internen Unternehmenskommunikation mit Berücksichtigung der aktuellen Marktbedingungen sowie Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder, um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein. Die kommunikative Reife eines Unternehmens lässt sich in acht Dimensionen auf übergeordneter Ebene der Organisation (Struktur, Kultur, Führung, Kommunikationskanäle, Kommunikationsabteilung) und auf Ebene der Organisationsmitglieder (Kommunikationsverständnis, Kommunikationskompetenz, Kommuni-kationsbeziehungen/-flüsse) entwickeln und bewerten" (Reincke, 2020).***

Unternehmen, die nach kommunikativer Reife streben, versuchen eine dialogfördernde Organisationsstruktur und -kultur zu etablieren mit unterstützenden digitalen Kommunikationskanälen, die abteilungs-, hierarchie-, standort- und unternehmensübergreifende Kommunikationsbeziehungen/-flüsse im Sinne der Netzwerkkommunikation unterstützen. Die kooperativen sowie befähigenden Führungskräfte und die Kommunikationsabteilung ermöglichen als Vorbilder den Unternehmensmitgliedern selbst zu aktiven Kommunikatoren zu werden, was sich in der Kommunikationskompetenz, also der Fähigkeit, sich auszudrücken und der Bereitschaft, sein Wissen zu teilen und sich auszutauschen, wiederspiegelt. Im Rahmen eines modernen Kommunikationsverständnis sind sich alle Unternehmensmitglieder über die Transformationswirkung von interner Unternehmenskommunikation sowie Relevanz und Funktion dieser für die Zusammenarbeit und den Unternehmenserfolg bewusst. Ein Unternehmen kann als kommunikativ reif bezeichnet werden, wenn in allen acht Dimensionen überdurchschnittliche Ausprägungen vorhanden sind (Reincke, 2020).

Das Modell (siehe Abb. 1) zeigt die acht Dimensionen und mögliche Fragen, um diese auf einem Netzdiagramm zu bewerten. Zudem soll sichtbar werden, dass mit der Stärkung der kommunikativen Reifung die Zukunftsfähigkeit, Adaptionsfähigkeit, Agilität und Resilienz gestärkt werden kann, um als Unternehmen in der

VUCA-Welt zu bestehen. In zukünftigen Forschungen müssen die Dimensionen verifiziert und Praktiken für die fünf Stufen erarbeitet werden, um Handlungsbedarfe festzustellen.

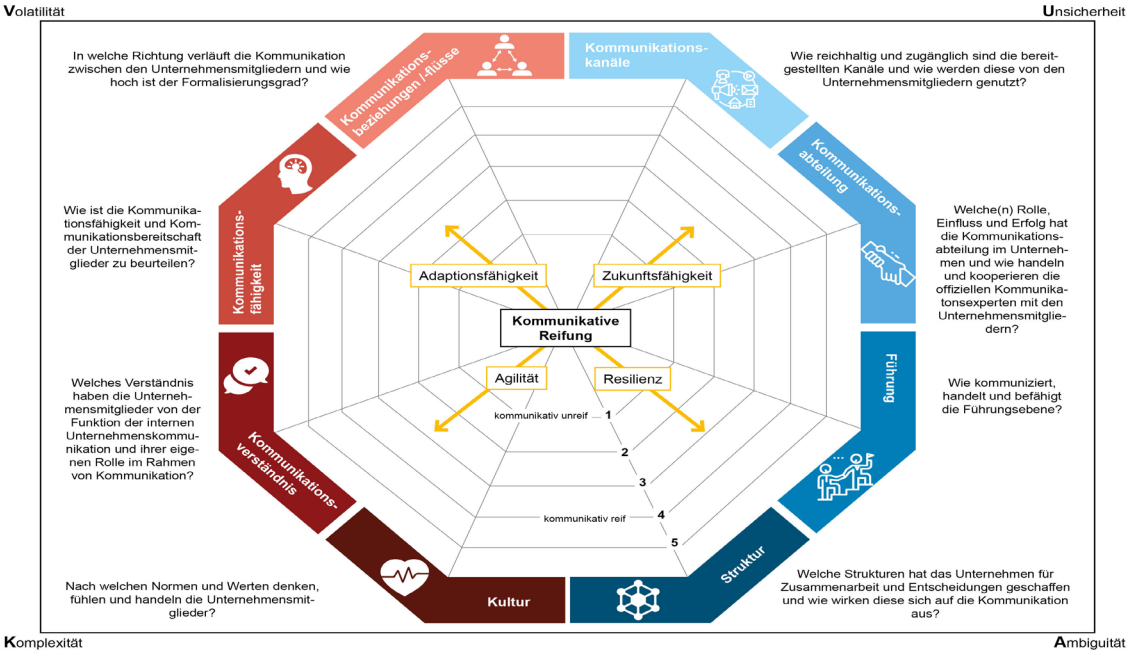


Abb. 1: Netzdiagramm zur Bewertung kommunikativer Reifung (Reincke, 2020)

Working Out Loud

Working Out Loud (WOL) wurde von John Stepper entwickelt und 2015, vor allem in Deutschland durch den Einsatz bei Bosch, populär. ***WOL ist ein Selbstlernprogramm, bei dem ein selbstgestecktes Ziel mit Hilfe von Vernetzung erreicht wird.*** Im Rahmen der Methode werden in Gruppen von bis zu fünf Personen über 12 Wochen Übungen eines sogenannten Circle Guides bearbeitet, um Fortschritte in Richtung des eigenen Ziels zu machen und Beziehungen zusammenhängend mit dem Ziel aufzubauen. Es geht darum, die eigene Arbeit und Fortschritte z.B. über öffentliche oder unternehmensinterne Social Media Plattformen sichtbar und für andere nutzbar zu machen. So entstehen Feedback, Hilfestellung und Austausch im Netzwerk. ***„Instead of networking to get something, Working Out Loud is about you making contributions to other people related to what you want to do. […] Your contributions build trust and deepen a sense of relatedness with other people, and that's what increases the chances for information exchange and collaborations with some of them"*** (Stepper, 2020, S. 47). Zudem wird auch das WOL Mindset, bestehend aus fünf

Elementen (Purposeful Discovery, Relationships, Generiosity, Visible Work, A Growth Mindset) gestärkt (Stepper, 2020).

WOL & Kommunikation

Bisherige kommunikationswissenschaftliche Forschungen zu WOL konnten zeigen, dass das Sichtbarmachen von Arbeit vor allem für virtuelle Teams (Aten et al., 2016) und die informelle Kommunikation positive Auswirkungen haben kann (Sergi & Bonneau, 2016). Zudem kann WOL laut Steppers Ausführungen u.a. zu einer verbesserten Kommunikationsfähigkeit beitragen (persönlichere, empathischere, großzügigere, offenere Kommunikation), was wiederum positiv auf die Kommunikationsbeziehungen und somit Unternehmenskultur einwirkt, die somit von Kollaboration, Austausch, Experimenten, Fehlertoleranz und Wissensteilung geprägt ist. Dies wurde im Rahmen der Masterarbeit mit Experteninterviews geprüft. Ebenfalls wurde berücksichtigt, dass neben dem überwiegend positiven Diskurs, WOL auch kritisch hinterfragt wird, z.B. weil die informellen Netzwerke und neuen Arbeitsweisen, die im Rahmen von WOL aufgebaut werden, sich nicht direkt in die formale, teilweise eher traditionelle und kollaborationsunfreundliche Struktur und Kultur des Unternehmens übertragen lassen (Kapitzky & Muster, 2018) oder die Breitenwirksamkeit für das gesamte Unternehmen in Frage gestellt wird.

Forschungsmethode

Mit einer qualitativen Studie erfolgte eine tiefe Einsicht in die Praxis, da das Forschungsfeld noch jung ist. Dazu wurden im September 2020 acht halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Experten durchgeführt, die die Einführung von WOL im Unternehmen betreut und kritisch evaluiert haben. Die transkribierten Interviewpassagen wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) den acht Dimensionen kommunikativer Reife sowie weiteren Kategorien zugeordnet und ausgewertet. Dazu wurde die computergestützte qualitative Daten- und Textanalyse MAXQDA unterstützend angewandt.

Ergebnisse

Die Forschungsfrage der Masterarbeit lässt sich generell bejahen, allerdings konnte festgestellt werden, dass WOL nur in Teilen und nur unter bestimmten Bedingungen zur kommunikativen Reifung beitragen kann. Den Interviewpartnern fiel es schwer, Aussagen über kommunikative Veränderungen durch WOL im gesamten Unternehmen zu treffen. Positive Auswirkungen auf Individuen konnten hingegen erläutert werden. Dies liegt vor allem daran, dass die WOL-Teilnehmerzahlen unter der kritischen Masse von zehn Prozent liegen, die oft für einen Veränderungsprozess in Unternehmen benötigt werden. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass WOL eine direkte Auswirkung auf die Dimensionen von kommunikativer Reifung hat, die eher der persönlichen Ebene der Unternehmensmitglieder zugeordnet werden können (Kommunikationsfähigkeit, Kommunikationsbeziehungen/-flüsse, Kommunikationsverständnis, Kommunikationskanäle (Nutzung/Akzeptanz). WOL hat nur eine indirekte Auswirkung auf die eher organisationalen Dimensionen (Struktur, Kultur, Führung, Kommunikationsabteilung, Kommunikationskanäle (Vorhandensein)). ***Die Unternehmensmitglieder werden somit durch WOL kommunikativ reifer als das Unternehmen selbst. Diesem ‚Reife-Vakuum' muss durch Anpassungen der organisationalen Dimensionen (Struktur, Kultur, Führung, ggf. Kommunikationskanäle/Technik) entgegengewirkt werden. So zeigt der Einsatz von WOL in***

traditionellen Unternehmen vor allem auch Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe für das Kommunikationsmanagement auf (z.B. Befähigung der Führungskräfte zu mehr Netzwerkkommunikation, Einfinden in ein neues Rollenverständnis der Kommunikationsabteilung als Befähiger von Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit).

Fazit

Der Erfolg von WOL, vor allem in der Change-Management-Community in traditionellen Unternehmen ist verständlich, da die Methode eine relativ konkrete Anleitung gibt, um aktuelle Herausforderungen zu lösen. Allerdings ist der Einsatz von WOL herausfordernder und weniger breitenwirksam als angenommen. Dennoch ist es die richtige Entwicklung, wenn Methoden wie WOL ausprobiert werden, da komplexe Ziele, wie eine vernetzte Kommunikation oder ein kultureller Wandel, verschiedene Lösungsansätze benötigen. Die informelle Methode WOL ist allerdings nicht der alleinige Hebel, um ein multidimensionales Konstrukt wie Kommunikation und große Dimensionen wie Struktur und Kultur in Unternehmen zu ändern – das benötigt vor allem Zeit und formale Anpassungen. WOL ist eine unterstützende Möglichkeit, dem Wandel näher zu kommen. Zudem wurde deutlich, dass das Kommunikationsmanagement sich der Entwicklung einer reiferen Kommunikation noch stärker annehmen muss und sich auch mit dem Rollenverlust im Rahmen steigender kommunikativer Reifung (und Netzwerkkommunikation) beschäftigen muss. Es bestehen deshalb folgende ***Handlungsfelder für das Kommunikationsmanagement:***

- Etablieren und Nutzen des Konzeptes der kommunikativen Reifung für die Transformation der internen Unternehmenskommunikation
- Kommunikationsmanager als Treiber und Befähiger von Netzwerkkommunikation
- Informelle Kommunikation (analoge/digitale ‚Räume' und Möglichkeiten für Vernetzung und Austausch) verstärken und teilweise ‚formalisieren'
- Ausbau der Digital Literacy der Unternehmensmitglieder
- Nutzung von Hybridkonzepten in Transformationsprozessen (z.B. Gezielter Einsatz von Top-down-Kommunikation und Netzwerkkommunikation)

Literaturverzeichnis

Aten, K., Nardon, L. & Stanko, T. (2016). Working Out Loud: Culture, Technology, and Communication Practices of a Global Team in a Virtual World. https://calhoun.nps.edu/handle/10945/48663 [Abgerufen am: 15. Juli 2020]

Bavunoğlu, Z. (2014). Assessment model for communication maturity levels of construction companies [Doktorarbeit]. http://hdl.handle.net/11147/4294 [Abgerufen am: 27. Juli 2020]

Buchholz, U. & Knorre, S. (2012). Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Springer. Berlin

Clercq, I. de. (2018). #VernetztArbeiten: Soziale Netzwerke in Unternehmen. Frankfurter Allgemeine.

Cornelissen, J. (2018). Working Out Loud: Jeder kann das Mindset der Digitalen

Transformation trainieren | PR Career Center. http://www.pr-career-center.com/working-out-loud-jeder-kann-das-mind-set-der-digitalen-tranformation-trainie-ren/ [Abgerufen am: 29. April 2020]

Egeli, M. (2016). Erfolgsfaktoren von Mobile Business: Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unterneh-men durch Mobile IT. Springer Vieweg.

Feddersen, K. (2019). Was bleibt, was kommt. https://www.pressesprecher.com/nachrichten/interne-kommunikation-2019-was-bleibt-was-kommt-26302828 [Abgerufen am: 23. Oktober 2020]

Häusling, A. (Hg.). (2018). Agile Orga-nisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere (1. Auflage). Haufe Gruppe.

Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for or-ganizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. Public Relations Review, 45(4), https://doi.or-g/10.1016/j.pubrev.2019.05.012 [Abge-rufen am: 03. Mai 2020]

Kapitzky, J. & Muster, J. (19. Sep-tember 2018). Working Out Loud: Zu viel Euphorie um einen Hype? Hau-fe-Lexware GmbH & Co. KG. https://www.haufe.de/personal/hr-management/working-out-loud-drei-thesen-ueber-die-zukunft-von-wol_80_471378.html [Abge-rufen am: 29. April 2020]

Mast, C. (2014). Interne Unterneh-menskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß & M. Pi-winger (Hg.), Handbuch Unternehmens-kommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Auflage, S. 1121–1140). Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden

Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung (6., neu aus-gestattete, überarbeitete Auflage). Beltz.

Reincke, K. (2020). Kann 'Working Out Loud' zur kommunikativen Reifung eines Unterneh-mens beitragen? - Eine quali-tative Studie, Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Sergi, V. & Bonneau, C. (2016). Ma-king mundane work visible on social me-dia: a CCO inves-tigation of working out loud on Twitter. Journal Communication Research and Practice, Volume 2(Issue 3: Discursivity, relationality and materiality in the life of the organisation: Communi-cation perspectives). https://doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384 [Abgerufen am: 10. Juni 2020]

Stepper, J. (2020). Working Out Loud: A 12-week method to build new connec-tions, a better career, and a more fulfil-ling life. Page Two Books.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017). Communication Excel-lence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications. Springer Interna-tional Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8 [Abgerufen am: 17. Mai 2020]

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. Information and Software Technology, 54(12), 1317–1339. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007 [Abgerufen am: 02. Juni 2020]

Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation?

Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation

Von Tabea Specht

Abstract

Gedruckte Mitarbeiterzeitungen und Mitarbeitermagazine tauchen heutzutage immer weniger im Medien-Mix der internen Kommunikation auf. Die digitale Transformation hat Einzug in die Unternehmenskommunikation gehalten und löst einen Wandel der Funktionen von Printmedien in der internen Kommunikation aus. Das Ziel der dieses Aufsatzes zugrunde liegende Masterarbeit war es herauszufinden, inwieweit sich die Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung im Kontext der digitalen Transformation verändert haben. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Wie haben sich Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung in der internen Kommunikation im Kontext der digitalen Transformation verändert? Diese wird anhand einer Analyse theoretischer Texte und quantitativer Studien sowie mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews untersucht. Die qualitativen Interviews werden anhand eines Leitfadens durchgeführt und anschließend mit den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis verglichen. So werden insgesamt zahlreiche Publikationen, zehn quantitative Studien und elf Experteninterviews herangezogen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Der Vergleich aller Daten hat ergeben, dass sich die Anforderungen an die gedruckte Mitarbeiterzeitung insofern verändert haben, als dass die Redaktion sich verstärkt auf das Kontextualisieren von bereits kommunizierten Nachrichten konzentrieren muss, um der Belegschaft somit eine holistische Kommunikationserfahrung zu ermöglichen. Weiterführende Forschung könnte sich mit noch nicht entdeckten Weiterentwicklungsmöglichkeiten explizit gedruckter Kommunikation beschäftigten.

Mit der Erscheinung des ersten „Schlierbacher Fabrikboten" Ende des 19. Jahrhunderts gilt die gedruckte Mitarbeiterzeitung als das älteste Medium der internen Kommunikation (Stingel, 2002). Bereits damals informierte der Vorstand mit Hilfe dieses Mediums seine Belegschaft über wichtige Neuigkeiten aus dem Unternehmen (Specht, 2020). ***Während 2015 noch fast 90 Prozent aller Unternehmen eine Mitarbeiterzeitung in ihrem internen Medienmix nutzten (Bahrt et al., 2017), gibt fünf Jahre später nur noch knapp ein Drittel aller Organisationen an, eine gedruckte Mitarbeiterzeitung im Einsatz zu haben*** (Dörfel et al., 2020). Anders als zu Beginn des 20. Jahrhunderts gibt es mittlerweile nicht nur eine analoge, sondern oftmals auch eine digitale Version des Magazins. Neben der Mitarbeiterzei-

tung nehmen aber auch neue interne Kommunikationsmittel wie die Mitarbeiter-App, das Intranet oder sogar Podcasts laut dem *Internal Communications Monitor* von 2020 extrem in ihrer Benutzung und ihrer Bedeutung zu (Dörfel et al., 2020; Jecker, 2020; Schwägerl, 2020; Wolf & Böhringer, 2020).

Das führt zu der Annahme, dass der gedruckten Mitarbeiterzeitung heutzutage nicht mehr die gleiche Bedeutung zukommt wie noch zu Beginn dieses Jahrhunderts. Es stellt sich demzufolge die Frage, ob das gedruckte Mitarbeitermagazin in Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung noch eine Berechtigung im Medienmix der internen Kommunikation hat. Inwieweit das Mitarbeitermagazin in der heutigen internen Kommunikation noch einen Wert hat und welche Ziele interne Kommunikatoren mit diesem Medium verfolgen, ist Inhalt dieses Aufsatzes. Hilfreich zur Beantwortung ist dabei folgende Forschungsfrage: ***Wie haben sich Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung in der internen Kommunikation im Kontext der digitalen Transformation verändert?*** (Specht, 2020).

Zufriedenheit, Mobilität und Aktivierung

Bis Ende des 19. Jahrhunderts wurde die interne Kommunikation in Unternehmen nicht direkt wahrgenommen und praktiziert (Huck-Sandhu, 2013). Unter dem Überbegriff Unternehmenskommunikation verstanden die Kommunikatoren zu Beginn des 20. Jahrhunderts zunächst ausschließlich die externe Kommunikation (Specht, 2020). Erst mit der in Deutschland eintretenden Industrialisierung wird dem Begriff „Interne Kommunikation" aufgrund der gleichzeitig einhergehenden sozialpolitischen Entwicklung Beachtung geschenkt (Specht, 2020; Buchholz, 2010). Seither hat sich die interne Kommunikation stets den äußeren Umständen angepasst und weiterentwickelt. Ulrike Buchholz hat sich dieser Thematik 2010 zum ersten Mal angenommen und daraufhin ein Modell entwickelt, welches die Aufgaben der internen Kommunikation in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung darstellt. Dieses Modell wurde 2020 von Tabea Specht im Rahmen einer Masterarbeit zu der Thematik „Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation" um einen Modelltyp erweitert.

Modell für	*Jahrzehnt*	*Unterstützung der Unternehmensführung*	*Gestaltung von Motivation, Identifikation, Integration*
Zufriedenheit	1970er/ 1980er	Steigerung der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft, Bindung an das Unternehmen	Vermittlung von Unternehmenszielen sowie Hintergründen zu abgesicherten Entscheidungen, Aufbau eines Wir-Gefühls
Engagement	1990er/ 2000er	Mitgestaltung permanenter Prozessoptimierung, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Übernahme von Eigenverantwortung	Tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensprozessen, Transparenz von Zusammenhängen, Abbau von Kommunikationsbarrieren
Agilität	aktuell	Gestaltung und Förderung von Resilienzwissen, Bewahren organisationaler Identität, Förderung von Vielfalt	Vermittlung von Orientierungssicherheit und Sinn, Verdeutlichung von Handlungsprinzipien, Vernetzung statt Silo-Denken
Aktivierung	aufkommend	Aktive Teilhabe der Mitarbeiter an Unternehmensstrategie und den Unternehmensziele, integrierte und somit holistische Unternehmenskommunikation	Befähigung zu aktiver Kommunikation, aktive und hierarchieübergreifende Vernetzung der Zielgruppen

Tabelle: Auszug der Abbildung aus der Masterarbeit „Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation" (Specht, 2020), in Anlehnung an Buchholz & Knorre (2012)

Während in den 1970er und 1980er Jahren nur diejenigen Instrumente Verwendung fanden, die als Mittel der Informationsweitergabe verstanden werden (Mitarbeitendenzeitung, Rundschreiben, Schwarze Bretter), legte man in den 1990er Jahren den Fokus stärker auf das Engagement der Mitarbeiter. Erreicht werden sollte dies durch eine erhöhte Transparenz der Unternehmensprozesse und ein besseres Erklären interner Zusammenhänge (Buchholz, 2010).

In den letzten Jahren und vor allem seit Beginn der Corona-Krise im Jahr 2020 arbeitet die interne Kommunikation enger mit der Unternehmensführung zusammen, um die Mitarbeiter an der Strategie des Unternehmens teilhaben zu lassen und die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten (Specht, 2020). Spätestens jetzt haben sich auch die Instrumente der internen Kommunikation grundlegend geändert und sich der anhaltenden Digitalisierung angepasst (Specht, 2020). Um Mitarbeiter schnell und umfassend zu informieren, reichen analoge und dadurch langsame Medien wie die gedruckte Mitarbeiterzeitung oder das Schwarze Brett nicht mehr aus (Specht, 2020; Jecker, 2020; Schwägerl, 2020; Wolf & Böhringer, 2020). Kanäle wie mobile Mitarbeiter-Apps oder Intranets können hier die hohe Geschwin-

digkeit des Informationsflusses besser abbilden. Dies zeigt sich insbesondere auch in diversen Branchenstudien: Laut einer Befragung interner Kommunikatoren im Jahr 2020 haben von ihnen bereits fast die Hälfte (42,6 Prozent) eine mobile App im Einsatz, über vier Fünftel (81,3 Prozent) halten sie sogar für ein wichtiges Instrument in der Zukunft (Dörfel et al., 2020). Die Zahlen für das Intranet sind sogar noch höher: ***Während schon 59,6 Prozent der befragten internen Kommunikatoren ein Social Intranet für ihre Mitarbeiter anbieten, erachten auch hier 81 Prozent diesen Kanal als sehr wichtig oder eher wichtig in der Zukunft*** (Dörfel et al., 2020). Die gedruckte Mitarbeiterzeitung hingegen wird nur noch von 32,5 Prozent genutzt, nur 24,7 Prozent ordnen ihr eine wichtige Rolle in der Zukunft zu (Dörfel et al., 2020). Fortschreitende Jahrzehnte erfordern somit nicht nur ein Umdenken in der Unterstützung der Unternehmensführung durch die interne Kommunikation und eine gewisse Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration, sondern auch eine Adaption vorhandener und neuer Kanäle an die jeweiligen Anforderungen (Specht, 2020).

Spagat zwischen „Hofberichterstattung" und „Spiegel der Unternehmenskultur"

Die Rolle gedruckter als auch digitaler Mitarbeiterzeitungen wird seit ein paar Jahren besonders in Frage gestellt. Karin Bischl bezeichnet es als die Hauptaufgabe der Mitarbeiterzeitung, das eigene Unternehmen positiv darzustellen (Bischl, 2000). Dies geschieht durch eine kontinuierliche Übermittlung von Informationen über den Konzern an die Leserschaft, also an Mitarbeiter und Ehemalige sowie Verwandten- und Bekanntenkreise (Bischl, 2000). So wird durch Berichte über Veränderungen, Neuerungen und personelle Angelegenheiten fortwährend ein spezifisches Bild über das Unternehmen gezeichnet, sodass die Mitarbeiterzeitung auch als ein „Spiegel der Unternehmenskultur" (Niederhauser, 1994, S. 121) angesehen werden kann (Specht, 2020). ***Die Handhabung der Mitarbeiterzeitung als Spiegel ist allerdings für interne Kommunikatoren ein schmaler Grat: Obwohl die Zeitung als Medium der Belegschaft verstanden wird, indem sie die Interessen der Mitarbeiter verfolgen soll, kommen die abgebildeten Informationen in der Mitarbeiterzeitung häufig direkt von der Unternehmensleitung, die durch die abgedruckten Artikel ihre eigenen Interessen wahren möchten*** (Bischl, 2000; Specht, 2020). Deswegen wird der Mitarbeiterzeitung vereinzelt „Manipulation und Persuasion, Hofberichterstattung und unglaubwürdige Realitätsvermittlung" (Bischl, 2000, S. 18) vorgeworfen, wodurch die „Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation im Allgemeinen von den Mitarbeitern in Frage gestellt werden kann" (Specht, 2020, S. 26). Die vorliegende Studienlage zur Nutzung gedruckter Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation bestand aus fast ausschließlich quantitativer Forschung (Bahrt et al., 2019; Eicke, 2018; Huck-Sandhu & Spachmann, 2008; Jehle et al. 2019; Kiesenbauer et al. 2020; Rolke & Forthmann, 2014). Eine ausführliche Einschätzung und Bewertung der Mitarbeiterzeitung im Jahr 2020 durch interne Kommunikationsabteilungen und der Branche Kommunikation im Allgemeinen war demnach kaum vorhanden (Specht, 2020).

Empirische Methode

Um die Entwicklung der gedruckten Mitarbeiterzeitungen ganzheitlich zu betrachten, wurden im Rahmen der Masterarbeit ***„Welche Funktion haben Printmedien***

in der internen Kommunikation? Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeitendenzeitungen im Kontext der digitalen Transformation" von Tabea Specht elf interne Kommunikatoren und Branchenexperten auf Basis eines Leitfadens zu deren Einschätzung der gedruckten Mitarbeiterzeitung im Jahr 2020 befragt. Ziel war es, Erfahrungswissen im Umgang mit der Mitarbeiterzeitung zu generieren, um die Ergebnisse der quantitativen Studien besser zu bewerten. Die Interviews erfolgten ausschließlich per Telefon und wiesen eine Durchschnittslänge von etwa 40 Minuten auf (Specht, 2020). Anschließend an die Aufzeichnung, Transkription und Anonymisierung wurden die Interviews mittels der inhaltlichen Strukturierung nach Sabine Misoch (2015) sowie Jochen Gläser und Grit Laudel (2009) ausgewertet. Dazu wurde die computergestützte qualitative Daten- und Textanalyse-Software MAXQDA genutzt.

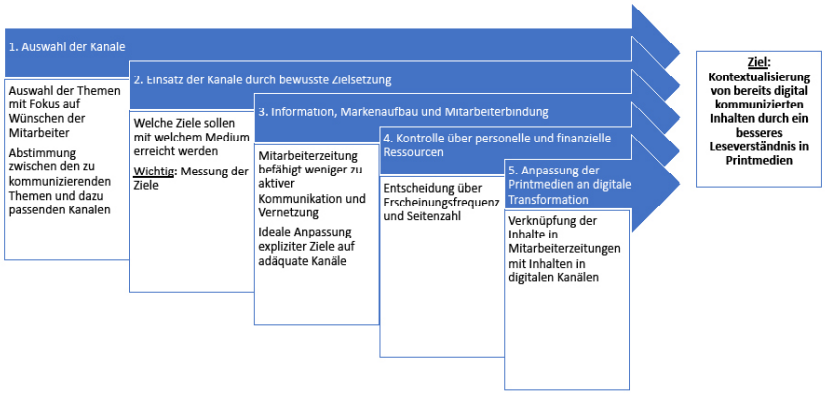
Berechtigung von Mitarbeiterzeitungen durch Kontextualisierung und Einprägsamkeit

Die gedruckte Mitarbeiterzeitung ist kein Medium, um schnelle und aktuelle Nachrichten abzubilden. Durch die andauernde Digitalisierung werden Aspekte wie Geschwindigkeit und Aktualität in der internen Kommunikation immer wichtiger. Alle befragten Kommunikatoren bestätigten, dass die Mitarbeiterzeitung kein Medium für die schnellen Informationen ist. Um ihre mangelnde Aktualität auszugleichen muss sie Formate beinhalten, die kontextualisieren (Specht, 2020). Abgedruckte Artikel sollen laut einiger Interviewpartner keine neuen Informationen beinhalten, sondern bereits kommunizierte Informationen in ein neues Licht rücken. So wird dem Mitarbeiter geholfen, diese Inhalte zu verstehen und zu verinnerlichen. Dazu sagte einer der Kommunikatoren: ***„Geschwindigkeit ist ganz sicher ein Thema [...], also das heißt, [man] hinkt eigentlich [mit einer gedruckten Mitarbeiterzeitung] immer hinterher. Deswegen müssen Formate auch kontextualisierend sein, da aktuelle Nachrichten nicht funktionieren"*** (Specht, 2020, S. 69).

Das stärkste Alleinstellungsmerkmal geht jedoch über die tatsächlichen Inhalte der Mitarbeiterzeitung hinaus (Specht, 2020). Durch das tiefe Lesen, welches durch keine Störung wie hereinkommende Nachrichten per Mail oder andere dienstliche Nachrichten unterbrochen wird (anders als bei digitalen Kommunikationsmitteln), vermuten die Experten eine bessere Einprägsamkeit der Texte. Dadurch entstehen eine intensivere Erlebnistiefe und eine gesteigerte Erinnerungsfähigkeit des Lesers (Specht, 2020). Kein anderes Medium der internen Kommunikation kann dem Mitarbeiter solche umfangreichen und ausgiebig recherchierten Texte liefern, die er ohne eine funktionierende Technik (z.B. stabile Internet- oder VPN-Verbindung, Strom, etc.) konsumieren kann (Specht, 2020).

Handlungsempfehlungen für gedruckte Mitarbeiterzeitungen

Trotz der anhaltenden Digitalisierung und der Notwendigkeit schnellerer Kommunikationsmittel hat die gedruckte Mitarbeiterzeitung nach Sichtung aller Experteninterviews ihre Berechtigung in der internen Kommunikation nicht verloren. Zentral ist jedoch, dass interne Kommunikatoren mit der Zeitung nicht mehr die gleichen Ziele verfolgen müssen, die noch vor einigen Jahren mit dem Magazin erreicht werden sollten. ***Stattdessen sollten sich Kommunikatoren in Mitarbeiterzeitungen auf „die längeren Texte konzentrieren, die Hintergründe geben, die Kom plexität reduzieren und Zusammen-***



hänge aufzeichnen" (Specht, 2020, S. 74).

Generell müssen interne Kommunikatoren den Einsatz der Mitarbeiterzeitung grundlegend überdenken und an ihre jeweilige Kommunikationsstrategie anpassen. Dazu wurde im Rahmen der dem Aufsatz zugrunde liegenden Masterarbeit ein Modell entwickelt, welches die Handlungsempfehlungen für die gedruckte Mitarbeiterzeitung in internen Kommunikationsabteilungen darstellt (Specht, 2020). Nachdem sich die Kommunikationsabteilung über die Inhalte der Mitarbeiterzeitung klar geworden ist, stellt sich die Frage, ob die gewünschten Inhalte tatsächlich zu dem gedruckten Medium passen. Sowohl die Inhalte als auch die daraufhin ausgewählten Kanäle sollten aufgrund der zuvor gesteckten allgemeinen Ziele der internen Kommunikation entstehen. Dazu müssen interne Kommunikatoren sich bewusst machen, welche Ziele der internen Kommunikation tatsächlich mit der Mitarbeiterzeitung erreicht werden sollen und v.a. welche Ziele wirklich realistisch sind (Specht, 2020). ***Ziele, die mit der gedruckten Mitarbeiterzeitung erfüllt werden können, sind „das Informieren aller Mitarbeiter, das Herstellen einer internen Marke und die Förderung von Identifikation und Mitarbeiterbindung"*** (Specht, 2020, S.79). Neben der Frage nach den zu den gesetzten Zielen passenden Inhalten und Formaten muss intern überlegt werden, welche Ressourcen (finanziell und personell) bei der Erstellung einer Mitarbeiterzeitung zur Verfügung stehen und wie interne Kommunikatoren diese optimal einsetzen.

Zusammenfassend stehen der internen Kommunikation durch die Digitalisierung heutzutage mehr Möglichkeiten zur Verfügung, was nicht automatisch heißt, dass traditionelle Kanäle wie die gedruckte Mitarbeiterzeitung abgeschafft oder in das Digitale transformiert werden müssen (Specht, 2020). Jörg Pfannenberg (2020) erklärt, dass die digitale Transformation automatisch Unsicherheiten in der Belegschaft mit sich bringt, die ihr von der internen Kommunikation genommen werden müssen. Genau dabei kann eine gedruckte Mitarbeiterzeitung besser als jedes andere Medium helfen, da in den Zeitungen komplexe Inhalte durch gedruckte Texte leichter verständlich sind. Dadurch befas-

sen sich die Mitarbeiter länger mit einer bestimmten Problematik, als es bei ausschließlich digitalen Kommunikationsplattformen der Fall wäre (Mangen et al., 2013; Pfannenberg, 2020; Spitzer, 2015). Solange der gedruckten Mitarbeiterzeitung in einem Unternehmen genug Aufmerksamkeit von Seiten der Mitarbeiter zuteil wird, kann die Unternehmenskommunikation ins Zentrum der strategischen Überlegungen rücken. Dadurch kann sie die digitale Transformation einfach kommunizieren und für ein Verständnis des Mitarbeiters für den Wandel im Unternehmen sorgen (Pleil & Helferich, 2020; Zerfaß, 2004).

Literaturverzeichnis

Bahrt, P., Böhm, D. & Dobson, L. (2019). Trendmonitor Interne Kommunikation 2019. Berlin, Chemnitz: School for Communication and Management, Staffbase GmbH.

Bahrt, P., Jehle, J., Mensching, Y., Nagl, J. & Theisen, S. (2017). Die Zukunft der Mitarbeiterzeitschrift 2017. Berlin, Köln.

Bischl, K. (2000). Die Mitarbeiterzeitung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Buchholz, U. (2010). Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit: Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung. In: G. Bentele, G. Schönborn & M. Piwinger (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. München: Luchterhand. https://serwiss.bib.hs- hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/259/file/Interne_Kommunikation_im_Wandel. pdf [Abgerufen am: 3.April.2020]

Buchholz, U. & Knorre, S. (2012). Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Dörfel, L., Wolf, F. & Rossi, C. (2020). Internal Communications Monitor. Berlin, Chemnitz, Köln.

Eicke, K.-N. (2018). Interne Kommunikation und Digitalisierung. In: B. Kirf, K.-N. Eicke & S. Schömburg (Hrsg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Huck-Sandhu, S. (2013). Orientierung von Mitarbeitern - ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier (Hrsg.): Organisationskommunikation und Public Relations (S. 223–245). Wiesbaden: Springer VS.

Huck-Sandhu, S. & Spachmann, K. (2008). Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik.

Jecker, C. (2020). Transformation der Mitarbeiterzeitschrift. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jehle, J., Kind, S., Leyens, T. & Ribbrock, M. (2019). Die Zukunft des Mitarbeitermagazins 2019. Berlin, Köln.

Kiesenbauer, J., Oertel, T. & Kuchenbecker, L. (2020). Studie interne Krisenkommunikation. Chemnitz: Staffbase GmbH.

Mangen, A., Walgermo, B. R. & Brønnick, K. (2013). Reading linear texts on paper versus computer screen. International journal of educational research, 58, 61–68.

Misoch, S. (2015). Qualitative Interviews. Berlin, München, Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Niederhauser, J. (1994). Personalzeitung und Unternehmenskommunikation. Zur innerbetrieblichen Kommunikation in einem nationalen Bahnunternehmen. In: T. Bungarten (Hrsg.): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung (S. 120–139). Tostedt: Attikon.

Pfannenberg, J. (2020). Veränderungskommunikation im Corporate Change: Herausforderungen für die externe und interne Unternehmenskommunikation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Pleil, T. & Helferich, P. S. (2020). Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1– 19). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Rolke, L. & Forthmann, J. (2014). Exzellenz in der Unternehmenskommunikation - Was die Kommunikationselite von den PR-Basisexperten unterscheidet. Mainz, Hamburg.

Schwägerl, C. (2020). Ubiquitäre Kommunikation und Kollaboration in Digitalen Arbeitsplätzen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Specht, T. (2020). Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation? Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeitendenzeitungen im Kontext der digitalen Transformation, Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Spitzer, M. (2015). Buch oder E-book? Nervenheilkunde, 35(5), 319–325.
Stingel, S. (2002). Ziele der Mitarbeiterzeitung - Am Beispiel der Landesbank. Fachhochschule der Medien.

Wolf, F. & Böhringer, M. (2020). Mobile Kommunikationsmedien der Mitarbeiterkommunikation. In: S. Einwiller, S. Sackmann, A. Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation (S. 1-13). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zerfaß, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

Welche Rolle spielt die Frame-Semantik für die Markenidentität?

Ein Vergleich von Markenclaims und Selbstdarstellungen auf Unternehmenswebseiten

Von Henriette Resing

Abstract

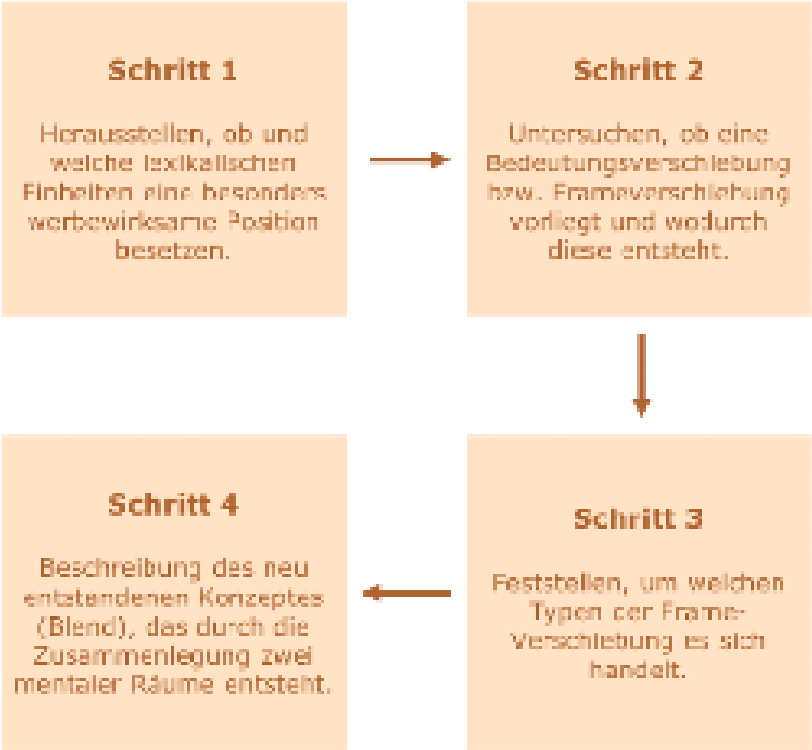
Der vorliegende Beitrag kombiniert die Frame-Semantik mit der identitätsbasierten Markenführung, welcher in der Markenführung als populärer Ansatz gilt und eine widerspruchsfreie und konsistente Markenidentität anstrebt. Der vorliegende Beitrag beschreibt, welche Rolle die Frame-Semantik für die Kommunikation einer widerspruchsfreien Markenidentität spielt. Zur Untersuchung der Fragestellung wurden die Markenclaims und Unternehmenswebseiten dreier Telekommunikationsanbieter herangezogen. Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurden die Markenclaims mittels einer framesemantischen Analyse nach Ziem (2008) analysiert, während die Unternehmenswebseiten aus forschungspragmatischen Gründen inhaltlich untersucht wurden. Aus dem Vergleich dieser konnten bei zwei der drei Unternehmen Abweichungen zwischen den Merkmalen der Markenidentität identifiziert werden, welche als Anzeichen auf strategische Fehlkonzeptionen gedeutet werden können. Folglich lässt sich für die Praxis ableiten, dass die Frame-Semantik von hoher Relevanz für die konsistente Kommunikation einer Markenidentität ist. Kognitive Frames, die angesichts sprachlicher Bedeutungen beim Rezipienten Welt- und Hintergrundwissen hervorrufen, sollten somit Berücksichtigung finden.

Die Frame-Semantik wird bislang selten im Kommunikationsmanagement angewendet (Resing, 2019). Dahingehend kann diese jedoch einen Mehrwert bieten, indem das Hintergrundwissen eines kommunikativen Akteurs, welches zum Verstehen eines sprachlichen Ausdruckes abgerufen wird, umfassend betrachtet wird (Busse, 2009). Der Beitrag befasst sich mit der interdisziplinären Verknüpfung der Frame-Semantik und der identitätsbasierten Markenführung. Aufgrund der heutigen Vielzahl an Marken ist es für Konsumenten[1] herausfordernd, diese Angebots- und Markenvielfalt zu überblicken (Esch, 2018). Im Kontext der Untersuchung steht die Telekommunikationsbranche, da sich diese durch eine Fülle an Anbietern und einer hohen Wechselbereitschaft der Kunden auszeichnet (Fischer, Meffert & Perry, 2004; ServiceGroup, 2014). Somit ist insbesondere für diese Branche eine konsistente Markenidentität und eine effektive Kommunikation relevant, um zur Differenzierung und Glaubwürdigkeit der Marke und dementsprechend zu beständigen Kundenbeziehungen beizutragen (Burmann & Meffert, 2005a).

1 Der Begriff „Konsument" steht für alle Geschlechter.

Grundannahmen der Frame-Semantik
Die Frame-Semantik ist eine Form der (linguistischen) Semantik (Busse, 2012) und darüber hinaus ein Teilbereich der kognitiven Frame-Theorie (Fillmore & Baker, 2009; Kann & Inderlerst, 2018). Der Linguist Fillmore konzipierte die Frame-Semantik und beschreibt sie folgendermaßen: „Frame semantics offers a particular way of looking at word meanings, as well as a way of characterizing principles for creating new words and phrases, and for assembling the meanings of elements in a text into the total meaning of the text" (Fillmore, 1982, S.111). ***Im Kern befasst sich die Frame-Semantik mit der Frage, inwieweit Frames in einem spezifischem Kontext durch linguistische Ausdrücke hervorgerufen oder aktiviert werden und welche Rolle diese aktivierten Frames beim Verständnis eines Ausdrucks einnehmen*** (Fillmore & Baker, 2009). Frames umfassen Welt- und Hintergrundwissen, welches beim Menschen zum Verstehen der sprachlichen Äußerungen hervorgerufen wird, obwohl das Wissen nicht immer versprachlicht wird (Fraas, 2013). Frames bestehen aus Leerstellen (slots), Füllwerten (fillers) und Standardwerten (default values).

Die semantische Frame-Analyse nach Ziem
In einem Beitrag zur Werbekommunikation wendet der Sprachwissenschaftler Ziem (2012) Konzepte aus der kognitiven Linguistik auf die semantische Analyse von Werbeanzeigen an und entwirft dazu einen heuristischen Leitfaden, der vier Schritte umfasst:

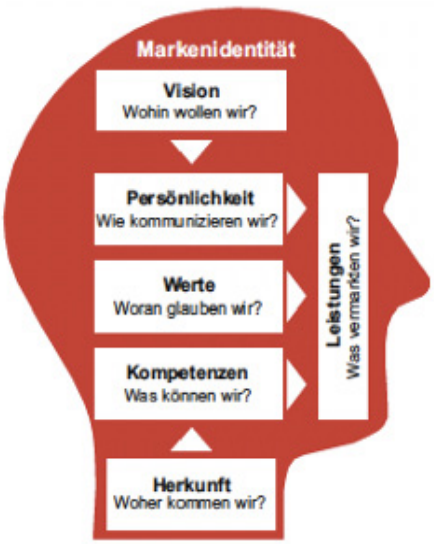


Vier Schritte des heuristischen Leitfadens (eigene Darstellung in Anlehnung an Ziem 2012, S. 78-81)

Der Leitfaden diente als Grundlage für die im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführten frame-semantischen Analyse der Markenclaims (Resing, 2019).

Identitätsbasierte Markenführung

Die Ansätze der identitätsorientierten Markenführung sehen den zentralen Ansatzpunkt zur erfolgreichen Führung einer Marke in der konsistenten Vermittlung der Bestandteile einer Markenidentität (Burmann, Meffert & Nietschke, 2003; Esch, 2018). Burmann, Meffert und Nietschke beschreiben die Markenidentität als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale einer Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe [Hervorhebung im Original] in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen" (Burmann, Meffert & Nietschke, 2003, S.16). Hergeleitet aus der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung des Menschen, beinhaltet die Markenidentität laut Burmann et al. (2018) sechs verschiedenen Komponenten:



Komponenten der Markenidentität (Quelle: Burmann et al., 2018, S.32)

Kommunikation der Markenidentität

Aus kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Perspektive definieren Bentele et al. die Markenkommunikation als „Einsatz vielfältiger [...] Kommunikationsanstrengungen[,] [um] in den Köpfen des Publikums die Marke als dauerhaftes, identifizierbares, wirkliches Wesen [zu] verankern" (Bentele et al., 2009, S.8f). Dabei bedient sich die Markenkommunikation einer Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten. Im Fokus dieses Beitrags stehen die Instrumente des Claims und der Unternehmenswebseite.

In der Literatur zu identitätsbasierten Markenführung (beispielsweise Burmann, Meffert & Koers, 2005; Burmann et al., 2018) wird oftmals lediglich auf die Markenkommunikation, nicht aber genauer auf den Aspekt der Sprache eingegangen. Aus Sicht der linguistischen Markenführung ist es allerdings unzureichend, die Markenkommunikation auf die Aussendung attraktiver und kreativer Inhalte auszurichten. Hingegen sollte in der Markenkommunikation ein strategischer Einsatz von Sprache erfolgen (Kastens, 2009).

Methode

Zur Untersuchung der Rolle der Frame-Semantik für die Markenidentität, wurde im Rahmen der Bachelorarbeit eine Analyse mit drei Schritten durchgeführt:

Schritte der Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Resing, 2019, S. 35ff.)

Befunde: Abweichungen zwischen Claim und Unternehmenswebsite

Folgende Erkenntnisse wurden aus der frame-semantischen Analyse der Markenclaims sowie der inhaltlichen Analyse der Selbstdarstellungen auf Unternehmenswebseiten gewonnen:

Ergebnisse der semantischen Frame-Analyse der Claims	Ergebnisse der inhaltlichen Analyse der Unternehmenswebseiten
Frame-Semantik eignet sich als Methode, um Merkmale der Markenidentität anhand des Claims zu rekonstruieren	Merkmale der Markenidentität konnten konstruiert werden
Bei allen drei Anbietern: Keine Erkenntnisse über Markenvision und -herkunft	Zwei von drei Telekommunikationsanbietern: keine Erkenntnisse über Markenherkunft
Bei einer Marke keine Rückschlüsse über die Art der Markenleistung	Bei einem Unternehmen keine Erkenntnisse über Markenvision

Die anschließende Gegenüberstellung der Markenidentitäten der drei Telekommunikationsanbieter zeigte, dass eine Vielzahl der Merkmale, welche anhand der Frame-Analyse konstruiert wurden, mit der Selbstdarstellung auf der Unternehmenswebseite übereinstimmen. Allerdings verdeutlicht der Vergleich auch, dass die semantische Frame-Analyse des Claims einige Merkmale der Markenidentität herausstellte, welche nicht in der Selbstdarstellung auf der Unternehmenswebseite zum Ausdruck kommen (vgl. Resing, 2019).

Fazit und Ausblick: Frame-Semantik von Bedeutung für Markenidentität

Da Abweichungen zwischen den Claims und der Webseiten bezüglich bestimmter Merkmale der Markenidentität ermittelt wurden, kann dies auf strategische Fehler in der Kommunikation einer einheitlichen und widerspruchsfreien Markenidentität hindeuten. ***Infolgedessen ist die Frame-Semantik von hoher Relevanz für die Kommunikation einer widerspruchsfreien Markenidentität,*** denn Unternehmen müssen unter anderem bei der Konzeption eines Claims beachten, dass Menschen in kognitiven Frames denken, welche durch einzelne Worte hervorgerufen werden und zum Verständnis eines sprachlichen Ausdruckes beitragen. Demnach müssen Markenverantwortliche berücksichtigen, welches Hintergrund- und Weltwissen der Rezipient beim Verstehen einer sprachlichen Bedeutung abruft (vgl. Resing, 2019, S.69ff.)

Literaturverzeichnis:

Bentele G., Buchele M., Hoepfner J. & Liebert T. (2009). Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -
bewertung. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buchele M. & Alkan S. (2015). Websites als Basis der Unternehmenskommunikation im Internet: In: Zerfaß A., Pleil T. (Hrsg.): Handbuch Online-PR.
Strategische Kommmunikation im Social Web, (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Konstanz und München.
UVK Verlagsgesellschaft mbH,

Burmann C., Blinda C. & Nitschke A. (2003). Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr.1, Bremen: Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement – Arbeitspapiere.
https://www.unibremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf [Abgerufen am: 02.Januar 2021].

Burmann C., Halaszovich T., Schade M. & Piehler R. (2018). Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Burmann C. & Meffert H. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung: In: Meffert H./Burmann C./Koers M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, (2. vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher
Verlag Dr. Th. Habler/GWV Fachverlage

GmbH, S. 37-67.

Busse D. (2009). Semantik. Paderborn: Wilhelm Fink.

Esch F. (2018). Strategie und Technik der Markenführung. (9. Auflage). München: Verlag
Franz Vahlen GmbH.

Fillmore C. J. (1982). Frame Semantics: In: Linguistic Society of Korea (Hrsg.): Linguistics in the Morning, Seoul: Hanshin Publishing Company, S.111-137.

Fillmore C. J. & Baker C. (2009). A frame approach to semantic analysis: In: Heine, Bernd / Narrog, Heiko: The Oxford Handbook of Linguistic Analysis. Oxford: Oxford University Press, S. 313-340.

Fischer M., Meffert H. & Perry J. (2004). Markenpolitik: Ist Sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?: In: Der Betriebswirt 64 (3), S.366-356.

Fraas C. (2013). Frames – ein qualitativer Zugang zur Analyse von Sinnstrukturen in der Online-Kommunikation: In: Frank-Job B./Mehler A./Sutter
T. (Hrsg.): Die Dynamik sozialer und sprachlicher Netzwerke. Konzepte, Methoden und empirische Untersuchungen an Beispielen des WWW, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 259-283.

Kastens I.E. (2009). Linguistische Markenführung: In: Janich N. (Hrsg.)
Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von
Werbung und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH, S. 111-123.

Resing H. (2019): Zur Rolle der Frame-Semantik für die Markenidentität. Markenclaims und Selbstdarstellungen auf Unternehmenswebseiten im Vergleich. Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück.

ServiceGroup (2014). Loyalitätsindex 2014. https://www.serviceplan.com/de/news/loyalitaetsindex-2014.html [Abgerufen am: 24. Januar 2021].

Ziem A. (2008). Sprache und Wissen. Frames und sprachliches Wissen. Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz. Berlin/New York: Walter de Gruyter.

Ziem A. (2012). Werbekommunikation semantisch: In: Janich N. (Hrsg.): Handbuch Werbekommunikation. Sprachwissenschaftliche und interdisziplinäre Zugänge. Tübingen: Francke Verlag, S. 65-87.

Generation Z - Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel?

Von Kai Rabe

Abstract

Die zunehmende Komplexität der Welt erhöht den Bedarf an qualifizierten Fachkräften und der demographische Wandel lässt den Wettbewerb um diese stetig anwachsen. Arbeitgeber müssen wissen, wie zukünftige Mitarbeiter ihr Unternehmen auswählen, um eine entsprechende Attraktivität aufzubauen und stetig weiterzuentwickeln. Doch wer sind die neuen Fachkräfte? Im Generationenmanagement spricht man mittlerweile von der Generation Z, welche immer stärker im Arbeitsmarkt Fuß fasst. Geboren zwischen 1995 und 2009 sind die ersten bereits im Unternehmen angekommen und weitere Vertreter werden ihnen folgen. Die Ansprache muss sehr viel intensiver und individueller erfolgen. Immer häufiger sind es mittlerweile die Unternehmen, die sich bei potenziellen Kandidaten bewerben müssen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Wie aber sind die Unternehmen im Emsland auf die neue Generation vorbereitet und wissen sie um die Relevanz eines funktionierenden Generationenmanagements? Zur Annäherung an diese Forschungsfrage wurden im Rahmen einer Masterarbeit insgesamt 87 Unternehmen mit Sitz im Emsland quantitativ befragt, um so einen Theorie-Praxis-Abgleich zu ermöglichen. Durch diese Auswertung konnte geprüft werden, ob sich die Unternehmen der Thematik des Generationenwandels bewusst sind und wissen, wie sie ihm auf kommunikativer Ebene begegnen müssen.

Das Generationenmanagement

Konzepte für Personalbeschaffungsmaßnahmen basieren auf verschiedenen demografischen Faktoren. Neben Geschlecht, Familienstand oder Einkommen muss für ein langfristiges Denken auch das Generationenmanagement stärker fokussiert werden (Scholz, 2014). Eine Generation kennzeichnet dabei eine Altersklasse, die „Geburtenperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit, miteinander teilt" (Bruch et al., 2010, S. 92). In einer Studie von Ingold (2016) gaben 88 Prozent der Arbeitnehmer an, dass eine Mitarbeiterschaft optimaler Weise aus verschiedenen Generationen bestehen sollte und dies auch Vorteile mit sich bringt. Der Fachkräftemangel von jungen Menschen wird dabei in vielen Unternehmen immer stärker thematisiert. Doch woher kommt dieser Mangel an Arbeitskräften? Verschiedene Forschungsergebnisse belegen, dass Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Unternehmen je nach Generationenzugehörigkeit unterschiedlich ausgeprägt sind. Dies zeige sich insbeson-

dere „beim Umgang mit Autorität, bei der Relevanz der Arbeitsplatzsicherheit, der Loyalität zum Unternehmen und der Arbeitsweise" (Steckl et al., 2019, S. 212). Es ist sinnvoll für Unternehmen, sich mit diesen Ereignissen und Entwicklungen zu beschäftigen und ihre Konzepte anzupassen, um für die neue Generation nicht als unattraktiv zu gelten.

Generation Z

Die derzeit relevanteste Gruppe für die Gewinnung junger Mitarbeiter ist die Generation Z, denn zu ihnen zählen alle Menschen, die zwischen 1995 und 2009 geboren sind (Steckl et al., 2019). Ein Teil von ihnen ist bereits im Berufsleben angekommen, der Großteil befindet sich allerdings noch in Ausbildung und Studium (Maas, 2019). Sie wurden in eine dynamische Welt hineingeboren, ihr Wert liegt in der sehr guten Ausbildung und ihre Angst gilt der Zukunft des Planeten (Bresman & Rao, 2018). Arbeitsplatzsicherheit, die Bedeutung des sozialen Miteinanders und die Wertschätzung der eigenen Ideen haben für sie einen viel höheren Stellenwert, als es bei vorangegangenen Generationen der Fall war (Steckl et al., 2019). Sie können und wollen sich der digitalen Entwicklung nicht entziehen, da sie mit ihr aufgewachsen sind und ein Leben ohne das Internet für sie unvorstellbar ist (Maas, 2019). Das „Z" in ihrem Namen sehen Desai und Lele (2017) charakterisierend für das englische Wort „zappers", denn diese Generation besitzt die bislang geringste Aufmerksamkeitsspanne und filtert für sie unwichtige Informationen innerhalb weniger Sekunden aus. Natürlich lassen sich nicht alle Charakterzüge auf jeden Vertreter der Generation Z übertragen, vielmehr dient es einer groben Einordnung dieser Altersklasse. Fest steht aber, dass Unternehmen, die daran interessiert sind, sich für diese Generation ansprechend zu positionieren, sich verstärkter mit den entsprechenden Wünschen und Vorstellungen dieser Menschen auseinandersetzen müssen. ***Der Recruiting-Prozess darf dabei nicht mehr nur als linearer Verlauf mit asymmetrischer Informationsverteilung gesehen werden (Rose, 2013). Es ist ein Prozess, den es regelmäßig zu hinterfragen und anzupassen gilt.***

Methodisches Vorgehen und Ergebnisse

Laut einer Studie von Maas (2019) gaben 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland an, nicht auf die Entwicklung im Generationenwandel vorbereitet zu sein oder sich näher mit diesem Thema beschäftigt zu haben. Im Rahmen einer Masterarbeit sollte daher geprüft werden, ob sich Unternehmen im Emsland auf die neue Generation vorbereiten und sich mit dem Thema des Generationenmanagements auseinandersetzen. Dazu wurden insgesamt 87 Unternehmen quantitativ befragt, der Fragebogen basierte auf den Hauptkategorien Ansprache, Rekrutierungsmethoden, Schaffung von Anreizen und der Wahrnehmung der Generation Z aus Sicht der Unternehmen. Ziel des Forschungsdesigns war es, einen ersten Überblick zur Veranschaulichung der derzeitigen Situation und ein entsprechendes regionales Fazit zu geben (Rabe, 2020).

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass fast jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) einen Fachkräftemangel unter den Vertretern der Generation Z aufwies (ebd.). Bei der Frage nach dem Vorhandensein eines Konzeptes, um diesem Defizit entgegenzuwirken, zeichnete sich ein klarer Mangel entsprechender Maßnahmen ab, wie die untenstehende Abbildung verdeutlicht.

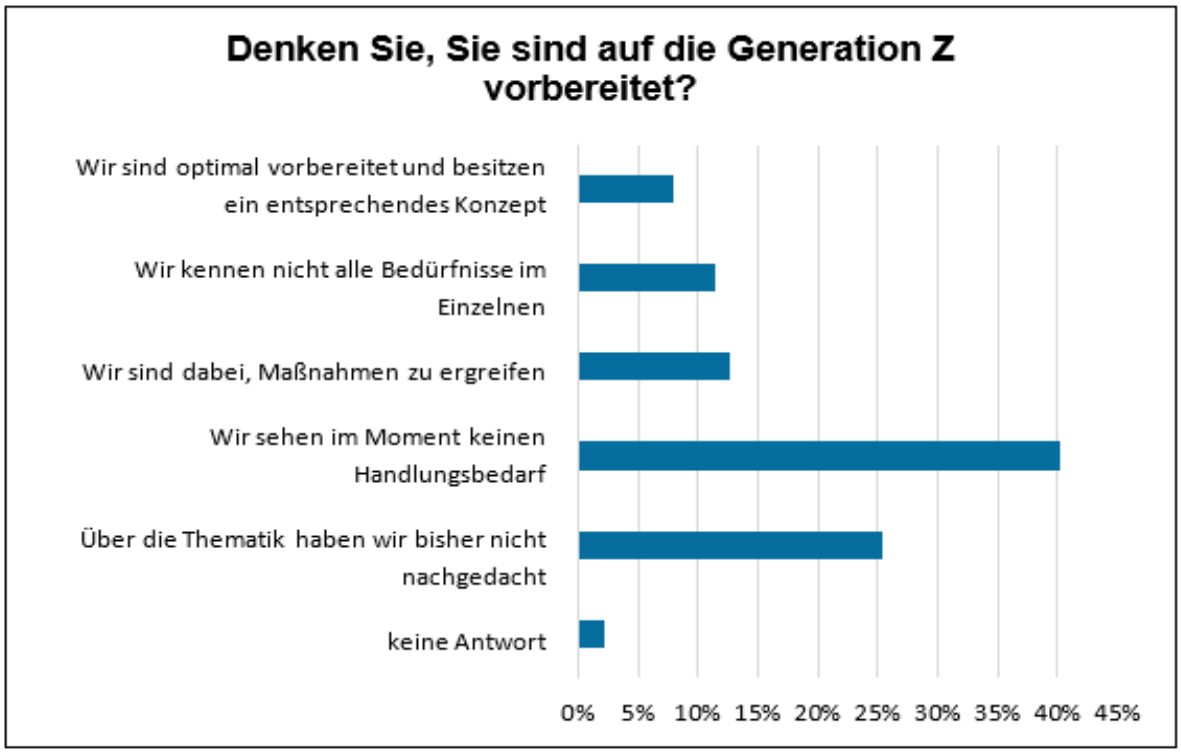


Abbildung 1: Vorbereitung der Unternehmen auf die Generation Z (Rabe, 2020, S. 63)

Nur 8 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie sich optimal auf die kommende Generation vorbereitet fühlen und entsprechende Maßnahmen ergriffen haben. Fast zwei von drei Unternehmen gaben an, keinen Handlungsbedarf zu sehen oder noch gar nicht über die Thematik nachgedacht zu haben, was verdeutlicht, dass ihr von den Unternehmen wenig Priorität zugeordnet wird.

Gleichzeitig ergaben sich in der Studie klare Schnittmengen bei der Frage nach dem Fachkräftemangel und dem Vorhandensein eines Konzeptes. Demnach leiden 25 Prozent der Unternehmen, die keinen Handlungsbedarf in dieser Angelegenheit sehen, unter einem Fachkräftemangel und Unternehmen, die bisher nicht über die Thematik nachdachten, zu 18 Prozent. Im Vergleich dazu gab kein einziges der Unternehmen, die über ein Konzept verfügten, an, einen Fachkräftemangel im Bereich der Generation Z zu verspüren. Unternehmen, die nicht alle Bedürfnisse kannten oder bereits dabei waren, Maßnahmen zu ergreifen, litten nur zu jeweils 5 Prozent unter einem Fachkräftemangel (Rabe, 2020). Somit wird eine Korrelation dieser beiden Bereiche erkennbar und es entsteht die Vermutung, dass ein klares Konzept dafür sorgen kann, dass der Fachkräftemangel von jungen Menschen eingeschränkt wird.

Wichtig ist es, klare Konzepte zu entwickeln, um sich an die Bedürfnisse der jungen Menschen anzupassen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. In einer Studie von Roberton und Brown (2019) gaben 71 Prozent der befragten 18- bis 24-jährigen an, sich von der Welt stark missverstanden zu fühlen. ***Unternehmen müssen wissen, auf welche Arten sie mit den verschiedenen Generationen kommunizieren müssen***

(Machwürth, 2016). Hierbei kann es hilfreich sein, einen sogenannten Generationen-Analyse-Check zu machen. „Dabei wird überprüft, ob die Kanäle, die Unternehmen für die Kommunikation nutzen, auch von der entsprechenden Generation wahrgenommen werden (Maas, 2019)".
Für Hartmann (2015) steht fest, dass sich Unternehmen viel aktiver bei möglichen Bewerbern präsentieren müssen. Die Untersuchungen in der Masterthesis zeigten in der Ansprache und Rekrutierung der Generation Z seitens der Unternehmen Defizite auf. Eine Nutzung von Social Media Plattformen und Business Netzwerken wird immer relevanter (Mangelsdorf, 2017), doch hier sind regionale Unternehmen nur zum Teil entsprechend aufgestellt. Etwa jedes zweite Unternehmen besitzt einen Instagram Kanal (48 Prozent) oder ist auf Xing (43 Prozent) oder LinkedIn (34 Prozent) vertreten. Traditionelle Kanäle wie die eigene Unternehmenswebseite (99 Prozent), Zeitungen (66 Prozent) oder Messen und Events (63 Prozent) dienen hier vorrangig der Präsentation des eigenen Unternehmens. Gleiche Prioritäten zeigen sich auch bei der Auswahl der Kanäle zur Gewinnung von Mitarbeitern. Hier sind die regionalen Unternehmen seltener im digitalen Raum aufgestellt, sondern nutzen vorrangig die Unternehmenswebseite (90 Prozent), Kooperatio-nen mit Schulen und Hochschulen (75 Prozent) oder inserieren in Zeitungen und Magazinen (70 Prozent). Die Plattformen Xing und LinkedIn belegen hier die letzten Plätze mit 37 Prozent bzw. 28 Prozent (Rabe, 2020).
Neben der richtigen Ansprache ist auch die Schaffung von Anreizen wichtig. Unterschiedliche Studien zeigten, dass in erster Linie die Arbeitsplatzsicherheit von großer Bedeutung für die Generation Z ist (Shell, 2019; Hartmann, 2015; Steckl et al., 2019). Hier zeigen sich im Emsland keine einheitlichen Regelungen. Nur 34 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, bereits zu Beginn unbefristete Verträge anzubieten, weitere 40 Prozent konnten dies nur teilweise ermöglichen und 23 Prozent lehnten unbefristete Verträge grundsätzlich ab (Rabe, 2020). Positiv lassen sich die Karrieremöglichkeiten benennen, welche ebenfalls ein wichtiger Anreiz für die Vertreter der Generation Z darstellen. Hier gaben 78 Prozent der Unternehmen an, mögliche Wege direkt zu Beginn offen zu kommunizieren und 11 Prozent bieten dies nach einer gewissen Einarbeitungszeit an (ebd.). Einen dritten relevanten Anreiz sehen Vertreter der Generation Z in der Möglichkeit, ein angenehmes Betriebsklima vorzufinden und benennen dabei vor allem die Möglichkeit, mit Führungskräften auf Augenhöhe zu kommunizieren (Machwürth, 2016). Demgegenüber zeichnet sich im Emsland ein differenziertes Bild bei der Kommunikation ab. 48 Prozent der Unternehmen standen der Aussage nach einem Dialog auf Augenhöhe neutral gegenüber, während 26 Prozent sich dazu positiv und 24 Prozent negativ äußerten (ebd.). Demnach scheint das Emsland verschiedene Kommunikationsweisen vorzuweisen, was teilweise zu Konflikten führen kann.

Fazit

Durch die Studie konnte ein erster Eindruck über die Handlungsweisen der Unternehmen im Emsland gewonnen werden. ***Die Untersuchungen zeigen, dass zwar der Begriff „Fachkräftemangel" sehr prägend in der Region ist, aber ein zielgruppenfokussiertes Vorgehen bei der Gewinnung der Generation Z nur in einigen Unternehmen thematisiert wird.*** Obwohl die Mehrheit aller Befragten angab, einen Fachkräftemangel explizit bei jungen Mitarbeitern vorzufinden, sehen die meisten Unternehmen kei-

nen Handlungsbedarf oder denken derzeit nicht über eine explizitere Vorbereitung auf die Generation Z nach. ***Allerdings zeigte die Studie, dass bei einer Vorbereitung der Unternehmen auf die spezifische Generation ein Fachkräftemangel in dieser Altersklasse signifikant kleiner war*** (Rabe, 2020). ***Offen bleibt daher, welche Verfahren Unternehmen zukünftig nutzen wollen, um den Fachkräftebedarf decken zu können.***

Doch unabhängig davon, welche Relevanz dem Generationenmanagement in den verschiedenen Unternehmen zugesprochen wird, steht fest, dass unterschiedliche Altersklassen zielgruppenspezifisch angesprochen werden müssen. Hier sind die Unternehmen im Emsland stärker gefordert, ihre alten Denkmuster zu hinterfragen, um für junge Menschen attraktiver zu wirken (ebd.). Unternehmen sollten eine Attraktivität aufbauen und „mit positiven Nachrichten glänzen und dabei gleichzeitig wichtige Werte transportieren und eine gute Reputation vorweisen" (Hartmann, 2015, S.65). Der Markt ist gewachsen und dynamischer denn je. Daher ist es so wichtig wie noch nie, sich von den Wettbewerbern durch ein entsprechendes Employer Branding zu differenzieren (Vitelar, 2019). Die Unternehmen im Emsland sind angehalten, sich stärker mit den Begriffen „Generation" und „Generationenmanagement" auseinander zu setzen, um bisherige Defizite ausbessern zu können.

Literaturverzeichnis

Bresman, H. & Rao, V. (2018). Building Leaders for the next Decade. How to Support the Workplace Goals of Generation X, Y and Z. https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/ centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf. [Abgerufen am: 24. April 2020]

Bruch, H.; Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden.

Desai, S.P. & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. Erschienen im „Journal of Commerce & Management Thought" Vol.8-4. 802-815.

Hartmann, M. (2015). Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden.

Ingold, J. (2016). Generation Z – Metastudie über die kommende Generation. http://www.sprachenrat.bremen.de/files/aktivitae-ten/Generation_Z_Metastudie.pdf. [Abgerufen am: 29. August 2020]

Maas, R. (2019). Generation Z für Personaler und Führungskräfte. München.

Mangelsdorf, M. (2017). Von Babyboomer bis Generation Z – Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (2. Auflage). Offenbach.

Machwürth, S. (2016). Leadership Coaching – Generation Y und Z führen. http://www.mticonsultancy.com/wp-cont-

ent/uploads/Machwuerth_1607_ArbeitUnd-Arbeitsrecht_GenerationYUndZ.pdf. [Abgerufen am: 10. März 2020]

Rabe, K. (2020). Generation Z – Sind die Unternehmen im Emsland bereit für den Generationswandel? Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Roberton, J. & Brown, M. (2019). The folly of misunderstanding youth. https://www.respondi.com/EN/wp-content/uploads/2019/03/The-Folly-of-Misunderstanding-Youth_final.pdf. [Abgerufen am: 22. August 2020]

Rose, N. (2013). Employer Branding. Erschienen im „Controlling & Managment Review". Vol. 57. 60-67.

Scholz, C. (2014). Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim.

Shell (2019). Shell Jugendstudie 2019. https://www. shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/ 1570708341213/ 4a002df-f58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf. [Abgerufen am: 14.06.2020]

Steckl, M.; Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z – eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. Erschienen in „Prävention und Gesundheitsförderung". Vol.3. 212-217.

Vitelar, A. (2019). Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding. Erschienen im „Management Dynamics in the Knowledge Economy". Vol.7 (2). 257-268.

Eine Frage der Kultur?

Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in PR- und Kommunikationsagenturen

Von Anne Wunsch

Abstract

PR- und Kommunikationsagenturen gelten als Frauendomäne, mit einer Ausnahme. In den obersten Führungsebenen sind immer noch wenige weibliche Führungskräfte vertreten. Der vorliegende Beitrag nimmt Frauen in Führungspositionen in deutschen Agenturen in den Blick. Die Forschungsfragen beziehen sich auf Faktoren, die Frauen auf einem vertikalen Karriereweg unterstützen, die Bedeutung des Faktors Geschlecht und die Führungsstile von Frauen in PR- und Kommunikationsagenturen. Diese Thematiken finden derzeit im Forschungsbereich PR wenig Beachtung – anders als in anderen Bereichen. Um die Fragen zu beantworten, wurden im Rahmen einer Masterarbeit sieben leitfadengestützte Interviews mit Frauen im Management von großen PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass flexible, offene Organisationskulturen und unterstützende Mentor*innen insbesondere für Frauen mit Kindern für eine vertikale Karriere förderlich sind. Ein Herausstellen der wenigen Führungsfrauen in der Branche wird als nicht zielführend bewertet, um mehr Frauen für das Topmanagement zu gewinnen. Bezüglich des Führungsstils präferieren die Befragten einen Stil mit kooperativen und kollaborativen Elementen.

Das Berufsfeld Public Relations (PR) gilt in Deutschland in Folge des sogenannten Gender Switch seit Anfang des 21. Jahrhunderts vor dem Hintergrund der Studienlage als feminisiert, der Frauenanteil liegt also bei über 50 Prozent (Fröhlich, Peters & Simmelbauer, 2005; Hassenstein, 2016). Auch wenn es in den zurückliegenden Jahren keine bekannten umfassenden repräsentativen Erhebungen gibt (Fröhlich, 2019), deuten verschiedene Veröffentlichungen darauf hin, dass die PR weiterhin als feminisiertes Berufsfeld zu beschreiben ist, die Anteile weiblicher Mitarbeitenden sogar weiter steigen, Frauen jedoch gleichzeitig auf den oberen Führungsebenen klar unterrepräsentiert sind (Zerfass et al., 2019; Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., 2017; World PR Report, 2017). Das gilt insbesondere im Bereich der Agenturen, obwohl dieser seit jeher als besondere Frauendomäne in der PR zu beschreiben ist. Es scheint immer noch zu gelten, was Anfang des Jahrtausends galt: „Frauen sind bei weitem noch nicht in dem Ausmaß in Führungspositionen angekommen, wie es ihrem tatsächlichen Anteil in der Branche entspräche" (Peters, 2004, S. 137).

Das Forschungsziel

Woran liegt das? Und was kann gegen diese Unterrepräsentanz getan werden? Insbesondere PR- und Kommunikationsagenturen mit ihrem häufig hohen Frauenanteil sollten daran interessiert sein, auch im obersten Management einen Ausgleich zwischen den Geschlechtern herzustellen. Doch während die Thematik „Frauen in Führungspositionen" in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung – sowie im Übrigen auch in der gesellschaftlichen Diskussion – allgemein in den vergangenen Jahren viel Beachtung gefunden hat, ist in Bezug auf die PR ein deutliches Forschungsdefizit zu verzeichnen. Dieser Aufsatz, der auf den Erkenntnissen einer Masterarbeit beruht, soll unterstützende Faktoren speziell für weibliche Führungskräfte bezüglich einer vertikalen Karriere in Agenturen aufzeigen, um Ansätze zu liefern, wie der Frauenanteil in den obersten Führungsebenen erhöht werden könnte. Außerdem sollen im weiteren Verlauf dieses Aufsatzes die Sichtweise weiblicher Führungskräfte bezüglich des Faktors Geschlecht sowie die (weiblichen) Führungsstile in PR- und Kommunikationsagenturen thematisiert werden (Wunsch, 2019).

Die Methode

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden im Zeitraum zwischen Juni und August 2019 sieben qualitative leitfadengestützte Expertinneninterviews durchgeführt. Interviewt wurden weibliche Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene aus großen deutschen PR- und Kommunikationsagenturen. Um diese zu bestimmen, wurde das „Pfeffers PR-Ranking 2018" der umsatzstärksten PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland herangezogen. Der qualitative Ansatz ermöglichte vor dem Hintergrund der defizitären Forschungslage einen hohen Erkenntnisgewinn aus den persönlichen Werdegängen und Erfahrungen der befragten weiblichen Führungskräfte. Fünf Gespräche fanden face-to-face statt, zwei wurden aus organisatorischen Gründen per Telefon geführt. Im Anschluss wurden die aufgezeichneten Interviews anonymisiert wörtlich transkribiert, um sie regelgeleitet auszuwerten (Kaiser, 2014). Hierfür wurde die inhaltliche Strukturierung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewendet.

Für einen Überblick und die spätere Einordnung der Forschungsergebnisse werden die sieben Interviewpartnerinnen unter Beachtung der Anonymisierung in der folgenden Tabelle kurz charakterisiert (Wunsch, 2019).

Position	unterstellte Mitarbeiter*innen (ca.)	Alter	Kinder	Partner
Standort- und Unitleiterin	30	33	0	Ja
Geschäftsführerin Agentur	140	51	2	Ja
Geschäftsführerin Standort und Unitleiterin	130	36	1	Ja
Geschäftsführerin Unit	60	39	2	Ja
geschäftsführende Gesellschafterin Agentur	80	45	0	Ja
Geschäftsleiterin Agentur	60	52	0	Nein
Vorstands-vorsitzende Agentur	80	48	1	Ja

Tabelle 1: Charakterisierung der befragten Frauen in Agentur-Führungspositionen

Ergebnisse I: Unterstützende Karrierefaktoren

In Bezug auf die Karrierefaktoren erscheint eine Unterscheidung in strukturelle und individuelle Faktoren sinnvoll, wobei die strukturellen Faktoren sich mit personenunabhängigen Merkmalen beschäftigen, während sich die individuellen Faktoren direkt auf die Person beziehen (Stehling, 2006). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Faktoren aus beiden Gruppen zu identifizieren sind, die Frauen in PR- und Kommunikationsagenturen auf dem Weg in die obersten Führungsebenen unterstützen können, wobei die strukturellen jedoch deutlich überwiegen. Beim Blick auf eben diese ist zunächst eine von Offenheit, Wertschätzung und Flexibilität geprägte Organisationskultur als entscheidender unterstützender Faktor hervorzuheben, die es insbesondere Frauen mit Kindern ermöglicht, die berufliche Tätigkeit flexibel zu gestalten. Die befragten Mütter bestätigen bisherige Befunde außerhalb der PR-Forschung, dass die Kultur als eine Art Rahmen für weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu betrachten ist. Es fällt außerdem auf, dass insbesondere die jüngeren Befragten einer offenen, flexiblen und familienfreundlichen Organisationskultur eine hohe Bedeutung zuschreiben und sie als eine Art Grundvoraussetzung für die Entscheidung für eine Agentur als Arbeitsort sehen. Auch den Partner und gegebenenfalls Vater der Kinder heben die Interviewpartnerinnen als unterstützenden Faktor hervor. Als weiterer struktureller Karrierefaktor

sind anhand der geführten Interviews Unterstützer*innen bzw. Mentor*innen zu identifizieren, die aktiv auf dem Karriereweg in einer Agentur zur Seite stehen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass Frauen häufig zunächst eine geringe Karriereorientierung aufweisen. Ob entsprechende Mentor*innen männlich oder weiblich sind, scheint dabei keine Rolle zu spielen. Die Bedeutung der in der Literatur häufig genannten weiblichen Vorbilder als unterstützender Faktor bestätigt sich in dieser Erhebung hingegen nicht. In Bezug auf individuelle Faktoren heben die befragten Frauen in Führungspositionen die Führungskompetenz hervor, Verantwortung übernehmen zu wollen. Insgesamt gilt für die Identifikation und Bewertung von Karrierefaktoren, dass sie in sich nicht immer trennscharf sind, sich teilweise gegenseitig bedingen und selbstverständlich stark von individuellen Gegebenheiten abhängen, was die Suche nach praxisnahen Lösungen nicht einfach, sondern vielmehr komplex macht (Wunsch, 2019).

Ergebnisse II: Inklusiver Führungsstil

Die weiteren Forschungsfragen der Untersuchung beziehen sich darauf, wie weibliche Führungskräfte in PR- und Kommunikationsagenturen den Faktor Geschlecht in Bezug auf Führungspositionen in ihrem Berufsfeld einschätzen und wie sie ihren eigenen Führungsstil beschreiben. Zum ersten Punkt kann festgehalten werden, dass die befragten Frauen, die heute allesamt in einer hohen Führungsposition sind, die Bedeutung geschlechtsspezifischer Diskriminierung gemischt einschätzen, diese sensible Problematik in der Gruppe der Interviewpartnerinnen jedoch eher weniger ausgeprägt zu sein scheint. Das Ergebnis deckt sich mit einer früheren Untersuchung von Frauen in Agenturen, in der herauskam, dass weibliche Führungskräfte allgemein wenige Erlebnisse geschlechtsspezifischer Diskriminierung äußern (Peters, 2004). Mehrheitlich ablehnend stehen die Befragten der Frage gegenüber, das Geschlecht in besonderer Weise herauszustellen, um mehr Frauen für das Topmanagement zu gewinnen. Es wird eher als längerer Prozess gesehen, dass nach und nach mehr Frauen in Führungspositionen kommen. In Bezug auf die dritte Forschungsfrage stechen bei den Befragten die Führungsstilelemente Kollaboration, Partizipation und Kommunikation hervor, die einem inklusiven Führungsstil zugeordnet werden können (Werder & Holtzhausen, 2009). Es lohnt in diesem Zusammenhang erneut ein Blick auf Unterschiede in den Altersgruppen. Die Frauen in dieser Erhebung, die ihren Führungsstil als eine Mischung aus partizipativen bzw. kollaborativen und aber auch durchsetzungsstarken bis hin zu autoritären Elementen beschreiben, gehören in die Gruppe der etwas älteren Befragten. Die im Vergleich jüngeren Interviewpartnerinnen nennen keine autoritären Elemente und betonen die Inklusiven (Wunsch, 2019).

Ein Ausblick

Die Ausführungen zeigen als Implikation für die Praxis, dass PR- und Kommunikationsagenturen vor allem im Rahmen ihrer Organisationskultur flexible, strukturelle Bedingungen schaffen sollten, um Frauen – und genauso Männern – Karrieremöglichkeiten zu eröffnen. Es stellt sich vor dem Hintergrund der Arbeitsprozesse in Agenturen die Frage, inwiefern dies möglich ist. Es erscheint deshalb an dieser Stelle sinnvoll, das Thema Kultur in Agenturen allgemein in den Blick der Forschung zu rücken. Ein weiterer interessanter Ansatzpunkt könnte damit zusammenhängend der Fokus auf Organisationskulturen in Verbindung mit verschiedenen Führungsgenerationen sein. Die durchgeführte Erhebung mit einer vergleichsweise kleinen Gruppe von Befragten liefert darüber hinaus zahlreiche weitere Ansätze für

weiterführende Forschung. Dazu gehören sicher auch eine stärkere Einbeziehung der männlichen Perspektive sowie eine Vertiefung der Frage nach geschlechtsspezifischer Diskriminierung. Einen interessanten Ansatzpunkt bieten außerdem die Ergebnisse zum Führungsstil der befragten Agenturfrauen in Führungspositionen. Weitere Untersuchungen könnten sich damit beschäftigen, welche Führungsstile von Agenturmitarbeiter*innen bevorzugt werden und mit einem hohen Führungserfolg in Verbindung stehen.

Literaturverzeichnis

Fröhlich, R., Peters, S. & Simmelbauer, E. (2005). Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München: Oldenbourg.

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (2017). Human Resources Management Studie 2017, https://www.gwa.de/Presse/Studienund/GWAStudien#domvalue_2710 [Abgerufen am: 28.01.21]

Hassenstein, K. (2016). Berufserfolg in der PR-Branche: Expressivität, Instrumentalität, Motivation, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

International Communications Consultancy Organisation u.a. (2017). World PR Report 2017, http://www.akospr.ru/wp-content/uploads/2012/02/World-PR-Report-2017.pdf [Abgerufen am: 28.01.21]

Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden: Springer.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, (12. Auflage). Weinheim / Basel: Beltz.

Peters, S. (2004). Ladykiller PR? Nahaufnahmen zu den Bedingungen der beruflichen Karriere als PR-Frau. Eine explorative Studie, München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Stehling, S. (2006). Erfolgsfaktoren der Karriere. Eine Analyse objektiv erfassbarer Prädiktoren des beruflichen Erfolgs bei deutschen Akademikern. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Werder, K. P. & Holtzhausen, D. (2009). An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness, in: Journal of Public Relations Research, 21(4), S. 404-427.

Wunsch, A. (2019). „Leuchttürme" der PR-Branche? Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in deutschen PR- und Kommunikationsagenturen. Eine qualitative Studie. Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2019). European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brüssel: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.