

### Fokus: Berufsfeldforschung

#### **Was motiviert Studierende sich in hochschulnahen PR-Vereinen zu engagieren?**

Ergebnisse einer qualitativen Studie

#### **Employer Branding mit CSR?**

Ergebnisse einer empirischen Studie zur Rolle von CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche

#### **Das PR-Volontariat als Professionalisierungstreiber?**

Ergebnisse einer qualitativen Erhebung der Praxis von PR-Volontariaten in Deutschland

#### **Mehr Schein als Sein?**

Inszenierte Professionalität deutscher PR-Agenturen

#### **Entgrenzte Arbeit, entgrenztes Ich?**

Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten

#### **Weil's jeder macht?**

Ein Beitrag über Rezipientenerwartungen und mangelnde strategische Planung von Unternehmensprofilen auf Instagram

## **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 2018/19: Luisa Beckonert  
E-Mail: [CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de](mailto: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.

# Inhalt

**Editorial** **05 - 06**

**Was motiviert Studierende sich in hochschulnahen PR-Vereinen zu engagieren?** **07 - 12**

Ergebnisse einer qualitativen Studie

*Nina Prange*

Dieser Beitrag geht der Frage nach, warum sich Studierende der Public Relations freiwillig über das Studium hinaus in hochschulnahen PR-Vereinen engagieren und welchen persönlichen Nutzen sie daraus ziehen.

**Employer Branding mit CSR?** **13 - 19**

Ergebnisse einer empirischen Studie zur Rolle von CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche

*Birgit Multhaupt*

In diesem Beitrag wird untersucht, ob Corporate Social Responsibility (CSR) für Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität eine Rolle spielt.

**Das PR-Volontariat als Professionalisierungstreiber?** **20 - 25**

Ergebnisse einer qualitativen Erhebung der Praxis von PR-Volontariaten in Deutschland

*Kira Konrad*

Dieser Beitrag untersucht, wie Volontariate in der PR-Branche gestaltet sein müssen, um zur Professionalisierung des Berufsfeldes beizutragen und ob dies gegenwärtig der Fall ist.

**Mehr Schein als Sein?** **26 - 30**

Inszenierte Professionalität deutscher PR-Agenturen

*Leonie Brinkhaus*

Der Beitrag geht der Frage nach, wie PR-Tätige aus Agenturen in der Zusammenarbeit mit ihren Klienten aus mittelständischen Unternehmen ihre Professionalität inszenieren.

## **Entgrenzte Arbeit, entgrenztes Ich?**

**31 - 36**

*Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten*

*Laura Terstiege*

Der Artikel stellt die Ergebnisse einer Untersuchung von Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten in virtuellen Teams vor. Es wird der Frage nachgegangen, ob sich Kommunikationsexperten eher mit ihrer Organisation, ihrem Team oder ihrem Beruf identifizieren.

## **Weil's jeder macht?**

**37 - 47**

Ein Beitrag über Rezipientenerwartungen und mangelnde strategische Planung von Unternehmensprofilen auf Instagram

*Jana Rother*

Der Beitrag untersucht, aus welchen Motiven Instagram-Nutzer einem Unternehmensprofil folgen und inwiefern Unternehmen die Rezipientenerwartungen erfüllen.

## Editorial

Das CCJ ist in dieser aktuellen Ausgabe sozusagen in eigener Sache unterwegs. Denn die Mehrzahl der Beiträge befasst sich mit dem Berufsfeld der Public Relations, in dem neben vielen neuen Fragen rund um die Auswirkungen der Digitalisierung auch viele altbekannte Themen diskutiert werden, die unverändert virulent sind.

Die PR-Branche ist spätestens seit der Gründung der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) vor gut 60 Jahren darum bemüht, das Berufsfeld zu professionalisieren: Förderung akademischer Aus- und Weiterbildung, geregelter Berufszugang, ethische Kodizes zur Selbstkontrolle, organisationale wie gesellschaftliche Legitimität durch Belege des jeweiligen Wertschöpfungsbeitrages, Autonomie des Berufsfeldes gegenüber Laien, etc. Ob und inwieweit dies bis heute gelungen ist bzw. überhaupt gelingen kann, ist nach wie vor umstritten. Die Diskussion u.a. über die unzureichende Agenturvergütung durch Kunden lässt zumindest Zweifel berechtigt erscheinen.

Mehrere aus Bachelorarbeiten hervorgegangene Beiträge der aktuellen Ausgabe betrachten mittels qualitativer Forschung unterschiedliche Aspekte der Professionalisierung in den Bereichen Studium, Berufssuche, Volontariat und Berufsleben. Nina **Prange** geht der Frage nach, warum sich Studierende der Public Relations freiwillig über das Studium hinaus in hochschulnahen PR-Vereinen engagieren und welchen persönlichen Nutzen sie daraus ziehen. Einen anderen Fokus nimmt der Beitrag von Birgit **Multhaupt**. Sie versucht die Frage zu beantworten, welche Rolle Corporate Social Responsibility (CSR) bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche spielt. Kira **Konrads** Arbeit „Das PR Volontariat als Professionalisierungstreiber?“ untersucht, wie Volontariate in der PR-Branche gestaltet sein müssen, um zur Professionalisierung des Berufsfeldes beizutragen und ob dies gegenwärtig der Fall ist. Leonie **Brinkhaus** analysiert aus Sicht von PR-Verantwortlichen in mittelständischen Unternehmen, ob und inwieweit PR-Tätige aus Agenturen in der Zusammenarbeit mit ihren Klienten professionell handeln bzw. ihre Professionalität u.a. über Sprache und Kleidung inszenieren.

Ein Thema, das die Berufsfeldperspektive mit Aspekten der Digitalisierung verbindet, liefert der Beitrag von Laura **Terstiege**. Sie hat in ihrer Masterarbeit die Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten in virtuellen Teams untersucht und stellt hier ihre wichtigsten Ergebnisse vor. Es wird auf Basis des CCO-Ansatzes und der funktionalen PR-Perspektive betrachtet, wie sich diese Experten organisieren und Identifikation aufbauen. Und es wird der Frage nachgegangen, ob sich Kommunikationsexperten eher mit ihrer Organisation, ihrem Team oder ihrem Beruf identifizieren. Sie haben eine begründete Vermutung? Lesen Sie, zu welchen Ergebnissen Terstiege in ihrer Untersuchung gekommen ist!

Last but not least beschäftigt sich der Beitrag von Jana **Rother** mit der Frage nach den Motiven von Rezipienten, Unternehmensprofilen auf Instagram zu folgen. Anschließend werden dann Unternehmensauftritte auf Instagram dahingehend analysiert, inwieweit sie den Be-

## Editorial

dürfnissen und Erwartungen der Rezipienten entsprechen. In Zeiten, in denen Unternehmen ihre Präsenz in den sozialen Medien oft nach dem olympischen Motto „Dabei sein ist alles“ entscheiden, sind die von Rother bearbeiteten Forschungsfragen von herausragendem Interesse für ein professionelles Kommunikationsmanagement. Damit schließt sich der Kreis – gelingende strategische Kommunikation ist eben eine Frage der Profession, ihre führungsrelevante Ausgestaltung hängt von der Professionalität der Kommunikationsverantwortlichen ab.

Viel Spaß beim Lesen!

Prof. Dr. Reinhold Fuhrberg

Prof. Dr. Susanne Knorre

Osnabrück/Lingen, 04. Februar 2019

# Was motiviert Studierende sich in hochschulnahen PR-Vereinen zu engagieren?

## Ergebnisse einer qualitativen Studie.

Freiwilliges Engagement – insbesondere freiwilliges Engagement Studierender – ist in Deutschland weit verbreitet. Nach eigener Aussage sind zwei Drittel aller deutschen Studierenden freiwillig über ihr Studium hinaus ehrenamtlich tätig (vgl. Fischer, 2006, S. 7). Da sich dieser Aufsatz auf den Fachbereich PR (Public Relations) und Kommunikationsmanagement bezieht, sollen entsprechend die Studierenden jener Fächer genauer betrachtet werden. Kernqualifikationen wie Engagement, Team- und Kontaktfähigkeit (vgl. Wienand, 2003, S. 282) lassen auf einen fruchtbaren Nährboden für studentisches Engagement schließen.

Von Nina Prange

### PR-Vereine in Deutschland

Dass sich Studierende der Bereiche PR und Kommunikationsmanagement verstärkt über ihr Studium hinaus freiwillig mit ihrem Fach auseinandersetzen, zeigen Gründungen zahlreicher PR-Vereine an deutschen Studienstandorten. **Organisiert als eingetragene Vereine (e. V.) existieren in Deutschland sieben studentische Initiativen, die es sich unter anderem zum Ziel gesetzt haben, den Theorie-Praxis-Transfer zu fördern oder das Bildungsangebot ihrer Ausbildungsstätten zu ergänzen.** Zu verorten sind die Vereine in Münster (Gründung 1995), Leipzig (Gründung 2004), Hannover (Gründung 2009), Mainz (Gründung 2010), Lingen (Gründung 2017), Hohenheim (Gründung 2017) und Darmstadt (Gründung 2017). Hervorzuheben ist, dass sich die jüngsten drei Vereinsgründungen im Laufe des Jahres 2017 vollzo-

gen und somit eine deutliche Steigerung der studentischen Präsenz im letzten Jahr zu verzeichnen ist.

Mit ihrer wachsenden Präsenz soll auch die Relevanz der studentischen PR-Vereine genauer untersucht werden. Da kaum auf empirische Daten zu diesem Thema zurückgegriffen werden kann, handelt es sich bei den hier präsentierten Ergebnissen um erste qualitative Annäherungen.

### Einordnung der Forschung

Zunächst lassen sich die Vereine auf abstrakter Ebene in die PR-Berufsfeldforschung einordnen. Mit ihrer Ausrichtung auf Theorie-Praxis-Transfer können sie eine fördernde Funktion an der Schnittstelle von Hochschulen und Universitäten auf der Seite der PR-Wissenschaft sowie Unternehmen und Agenturen auf der Seite der PR-Praxis einnehmen. Da die Vereinsstrukturen sowohl aktive Mitglieder

(Mikro-Ebene) als auch Interaktionen auf institutioneller Ebene (Meso-Ebene) sowie Wirkungen auf das gesamte Berufsfeld (Makro-Ebene) umfassen, ist die Forschung auf allen Wirkungsebenen von Relevanz.

Welche Funktionen und Wirkungen studentische Vereine konkret mit sich bringen, soll im Laufe dieses Artikels dargelegt werden.

***Bereits empirisch erschlossen ist, dass sich im Rahmen von Vereinsarbeit Lernerfahrungen und Lernprozesse abspielen, durch die Werte und Normen vermittelt, Netzwerke gepflegt und individuelle Kompetenzen geschärft werden (vgl. Hansen, 2007, S. 30 ff.; vgl. Mikula, 2010, S. 109).***

Weitere Erkenntnisse weisen darauf hin, dass Vereinstätigkeiten fachbezogene Lernprozesse befördern können – sei es durch einen hohen Praxisbezug im Sinne von Service-Learning (vgl. Muturi et al. 2013, S. 392) oder in Form von selbstreguliertem Lernen, das insbesondere die Motivation Studierender steigern kann (vgl. Schunk & Zimmerman, 2008, S. 3f.).

### Die Studie

Nach einer ersten Einordnung soll sich der Frage gewidmet werden, warum sich Studierende der Bereiche PR und Kommunikationsmanagement in ebendiesen Initiativen einbringen. Ob der Drang nach Berufsvorbereitung oder die Freude an einer besonderen Freizeitbeschäftigung die Studierenden antreiben, lässt sich unter Zuhilfenahme psychologischer Motivationstheorien und soziologischer Handlungstheorien untersuchen. Außerdem werden theoriegenerierende empirische Erhebungsverfahren zu ersten Hypothesen führen.

### Theoretischer Hintergrund

Angetrieben von der Frage, warum Menschen das tun, was sie tun, entstand in der Individualpsychologie der Strang der Motivationspsychologie.

Sehr grundlegende Überlegungen umfassen die **Attributionstheorien nach Heider (1958) und Kelley (1967)**, die zwischen internen und externen Ursachenzuschreibungen unterscheiden. Dieses Prinzip folgt der Annahme, dass Handlungsursachen entweder in der Situation oder in der handelnden Person liegen können (vgl. Weiner, 1994, S. 223).

Studierende könnten sich also entweder in PR-Vereinen engagieren, weil ihre Situation, also ihr Studium oder die Begebenheit des Vereins, dazu verleiten, oder weil es sich um grundsätzlich engagierte Personen handelt.

Auch für **Maslow (1943)** ist die Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Aspekten entscheidend.

In seiner Bedürfnishierarchie konzentriert er sich vor allem auf implizite Motive, also personenbezogene Faktoren, die durch Persönlichkeit, Eigenschaften und Gewohnheiten geprägt sind. Maslow versteht den Menschen als entscheidungsfähiges und kreatives Wesen, das danach strebt, sich selbst zu verwirklichen. Nach der Befriedigung aller Bedürfnisse nach Nahrung, Sicherheit und sozialer Akzeptanz, will der Mensch laut Maslow all sein Können umsetzen und über sich hinauswachsen (vgl. Maslow, 1981, S. 74). Auch das Engagement könnte durch das Streben nach Perfektion und Selbsterfahrung angetrieben sein.

Oder aber engagierte Studierende verfügen über ein ausgeprägtes Leistungsmo-



tiv, mit dem **Atkinson (1964)** menschliches Handeln als Streben nach Erfolg beschreibt. Neben der Fähigkeit, Stolz zu empfinden, tragen hier der Anreiz und der Wert eines gewünschten Erfolges sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit zum motivierten Handeln bei.

Aus soziologischer Perspektive rückt neben der individuellen Motivation der Aspekt der zwischenmenschlichen Interaktion in den Fokus der Betrachtung.

**Weber (1921)** definiert die Gründe menschlichen Handelns in seinem Soziologie-Verständnis deshalb durch einen tieferen Sinnzusammenhang und die soziale Interaktion (vgl. Weber, 1972, S. 16).

Den höchsten Grad an Zielstreben und Planung erfüllt das so genannte zweckrationale Handeln. Geht man nun davon aus, dass Studierende mit ihrer Tätigkeit vorwiegend nach Gewinn oder Erfolg streben, stellt sich die Frage, wie jener Gewinn gestaltet sein kann.

Eine Antwort kann das Kapitalverständnis von **Bourdieu (1983)** liefern, der Netzwerke, Beziehungen und Anerkennung als Formen Sozialen Kapitals versteht (vgl. ebd., S. 191).

Um den Bezug zu den studentischen PR-Vereinen zu verdeutlichen, sei an dieser Stelle **Mikula (2010)** zitiert, die die Einordnung von Kapitalsorten zwischen Individuen und Gesellschaft erklärt:

„Sozialkapital im universitären Raum ist gleichbedeutend mit Gemeinschaft – eine Gruppe von Studierenden, die direkt, häufig und in vielseitiger Weise miteinander interagieren, um ein Ziel zu erreichen. Dabei geht es auch um die Ermöglichung sozialer Subjektivität, die eben nicht nur auf

Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung der einzelnen Individuen ausgerichtet ist, sondern grundsätzlich auf Kommunikation, Kooperation, Netzwerkbildung, Partizipation und Solidarität“ (ebd., S. 116).

### Methoden und Instrumente

Um die theoretischen Hintergründe direkt in die Forschung einfließen zu lassen, arbeitet diese Studie mit einem qualitativen Leitfaden, der in Anlehnung an die psychologischen und soziologischen Konzepte erstellt wurde. In sieben Leitfadeninterviews mit Vertretern studentischer PR-Vereine wurden Aspekte wie die Einstellung zu ehrenamtlichem Engagement, die konkrete Tätigkeit im PR-Verein, die persönliche Motivation für diese Tätigkeit und den Wert von PR-Vereinen für Studierende und die PR-Branche thematisiert. Die Gespräche fanden in drei Fällen in Form von persönlichen Gesprächen und in vier Fällen mit Hilfe von Internettelefonie statt und die Dauer der Interviews variierte zwischen 15 und 40 Minuten.

Kernstück der Untersuchung bildet die anschließende qualitative Inhaltsanalyse des transkribierten Materials. Auch die Analyse folgte der motivationspsychologischen Ausrichtung und konzentrierte sich auf die Reflexion der Handlungshintergründe der interviewten Personen. Ziel der Inhaltsanalyse war die Beantwortung zweier konkretisierter Teilfragen:

- 1. Was sind die Motive der Studierenden, sich in einem PR-Verein zu engagieren? und**
- 2. Welche Bedeutung und Relevanz messen die Studierenden ihrer Tätigkeit selbst zu?**

Es schloss sich die Strukturierung des Materials durch eine deduktive Kategorienanwendung an. Das fallbezogene Ka-

tegoriensystem umfasste die Kategorien Vorerfahrungen, der Verein, die Tätigkeiten, Beweggründe für Engagement und Bedeutung von Vereinen.

### Ergebnisse

Die Analyse der Transkripte, die Zuordnung des Materials zu den Kategorien und Unterkategorien sowie die Interpretation der entstandenen Struktur lassen Rückschlüsse auf die Handlungsmotive der Studierenden zu.

Es ist festzuhalten, dass alle interviewten Personen fachbezogene praktische Vorerfahrungen in Form von Praktika, Projekten oder Jobs vorweisen können. Die Charakteristika der Vereine überschneiden sich vor allem durch die gemeinsamen Ziele Verknüpfung von Studium und Praxis und Netzwerkarbeit. Konkrete Tätigkeiten innerhalb des Vereins unterscheiden sich von Interviewpartner zu Interviewpartner – eine Gemeinsamkeit ist jedoch die Mitgliedschaft im Vereinsvorstand. Es herrscht Einigkeit darüber, dass insbesondere die Vorstandsarbeit mit einem hohen Einsatz von Verantwortung und Zeit verbunden ist.

**Genannte Beweggründe für die Tätigkeit lassen sich in drei Ausprägungen gliedern: Das Streben nach Partizipation, das Streben nach Aktivität und das Streben nach Wissen.**

Zwar werden die Beweggründe unterschiedlich formuliert, aber die Themen Teilhabe, aktive Praxiserfahrung und Weiterbildung überschneiden sich stark. **Den höchsten Wert der Vereine messen die Interviewpartner konsistent dem Gewinn an fachlicher Erfahrung und Kompetenz bei.** Sie befinden ihre eigene Arbeit als relevant, gewinnbringend und bedeutsam sowohl für Studierende als auch für die PR-Branche.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass

ein hoher Konsens über die Netzwerkfunktion der Vereine sowie über ihren Wert durch die Ergänzung des Bildungsangebots herrscht. Außerdem wird deutlich, dass die interviewten Personen eine Veranlagung für Engagement und aktive Partizipation teilen.

### Fazit und Ausblick

Mit dem theoretischen Bezugsrahmen und der daran orientierten Datenerhebung können folgende Hypothesen über die Motive studentischen Engagements in hochschulnahen PR-Vereinen aufgestellt werden: 1. Die Hauptfunktion von PR-Vereinen besteht in der Bildung und Pflege von fachspezifischen Netzwerken. Im Vordergrund stehen bei der Vereinsarbeit die Verknüpfung des Nachwuchses und der Kontakt in die Praxis. 2. In PR-Vereinen treffen sich junge, tatkräftige Menschen, die in aktiver Zusammenarbeit eigene Projekte umsetzen wollen. Besonderen Antrieb bilden die persönlichen Eigenschaften der Studierenden. 3. PR-Studierende möchten sich innerhalb der fachspezifischen Vereine weiterbilden, um ihr Studium anzureichern und zu ergänzen. Gründe dafür können Potentiale der universitären Ausbildung oder die hohe Wissbegierde der Studierenden sein.

Mit den drei aufgestellten Hypothesen ist zwar keine eindeutige Antwort auf die Frage geliefert, ob es sich bei dem Engagement der Studierenden um eine Freizeitbeschäftigung oder um eine Art der Berufsvorbereitung handelt, aber es wird deutlich, dass sowohl Wissbegierde und Ehrgeiz, als auch die Freude an der Tätigkeit starke Motive darstellen.

Es kann also aus dieser Forschung mitgenommen werden, dass in Anbetracht von Handlungshintergründen vergnügungs- und leistungsorientierte Motive nicht klar getrennt werden können oder müssen. Im

Rahmen von PR-Vereinen haben Studierende die Möglichkeit gefunden, sich rein freiwillig und geleitet von ihren eigenen Interessen mit ihrem Studienfach zu beschäftigen.

Fragen danach, was diese Erkenntnis über den PR-Nachwuchs aussagt oder wie die PR-Ausbildung der Zukunft gestaltet sein kann, bieten umfangreiches Potential für interessante Anschlussforschungen.

### Abstract

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, warum sich Studierende der Public Relations freiwillig über das Studium hinaus in hochschulnahen PR-Vereinen engagieren. In den letzten Jahren wurden an deutschen Studienstandorten sieben jener fachbezogenen Vereine gegründet. Bislang ist allerdings nicht ansatzweise empirisch erschlossen, welche Rolle die studentischen Initiativen für die Ausbildung und das PR-Berufsfeld spielen. Ebenso wenig ist über die Motive der aktiven Studierenden bekannt. Aus diesem Grund

bezieht sich der Artikel auf eine Erhebung, in der mit qualitativen Techniken, wie dem qualitativen Leitfadenterview und der qualitativen Inhaltsanalyse, erste Hypothesen über das unerforschte Feld der studentischen PR-Vereine generiert wurden. Die Erhebung und die Adaption psychologischer und soziologischer Theorien ergeben, dass die treibenden Kräfte für das Engagement in PR-Vereinen vor allem aus dem Streben nach Netzwerkarbeit und Weiterbildung sowie persönlicher Veranlagung der Studierenden bestehen.

### Literaturverzeichnis

**Bourdieu, P.** (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen, S. 183-198.

**Fischer, L.** (2006): Studium – und darüber hinaus? Gesellschaftliches Engagement deutscher Studierender. HISBUS Kurzinformation Nr. 15.

**Hansen, S.** (2008): Lernen durch freiwilliges Engagement. Eine empirische Studie zu Lernprozessen in Vereinen. Dissertation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

**Maslow, A. H.** (1981): Motivation und Persönlichkeit. 14. Auflage. Reinbek/Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Mikula, R.** (2010): Sozial-Kapital als Bedingungsfeld und studentisches Engagement als Möglichkeitsraum für individuelle und kollektive Veränderungsprozesse. In: Pilch Ortega, A. et al., Macht Eigensinn-Engagement. Lernprozesse gesellschaftlicher Teilhabe. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 98-118.

**Muturi, N. ; Snoontae, A.; Mwangi, S.** (2013): Students Expectations and Motivation for Service-Learning in Public Relations. In: Journalism and Mass Communication Educator, 68 Jg., Nr. 4, S. 392

**Schunk, D. H.; Zimmerman, B. J.** (2008): Motivation and Self-Regulated Learning. Theory, Research, and Applications. New York: Taylor & Francis Group, LLC.

**Weber, M.** (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.

**Weiner, B.** (1994): Motivationspsychologie. 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

**Wienand, E.** (2003): Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

## Employer Branding mit CSR?

### Ergebnisse einer empirischen Studie zur Rolle von CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche

Von Organisationen wird heute nicht mehr nur die reine Gewinnmaximierung erwartet (vgl. auch Raupp, Jarolimek & Schultz 2011, S. 9 ff.). Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility, also der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme, werden daher verschiedene Maßnahmen wie Spendenaktionen implementiert, um Vertrauen aufzubauen und ein positives Image sowie eine positive Reputation zu erhalten. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 1), sodass Organisationen als Arbeitgeber attraktiv sein und durch Employer Branding eine starke Arbeitgebermarke aufbauen müssen (vgl. ebd., S. 2). Vor diesem Hintergrund wurde in der diesem Beitrag zugrundeliegenden Studie untersucht, welche Rolle CSR bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität von Organisation während der Jobsuche spielt. Die qualitativen Leitfadeninterviews hierfür wurden mit Kommunikationsmanagement-Absolventen durchgeführt.

Von Birgit Multhaupt

#### Der Prozess des Employer Branding und die Employer Brand

Unter „Employer Branding“ fassen verschiedene Autoren den gesamten Prozess der Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle der Arbeitgebermarke bzw. den Aufbau einer einzigartigen Arbeitgeberidentität zusammen (vgl. Backhaus & Tikoo 2004, S. 502; Petkovic 2008, S. 71). Das „Employer Branding“ hilft Organisationen dabei, sich wirksam nach außen zu positionieren und somit als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber hervorzutreten (vgl. DEBA 2017). Die dabei entstehende Arbeitgebermarke, auch Employer Brand genannt, ist in der Lage, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern (vgl. Backhaus & Tikoo 2004: 501, in Anlehnung an das Conference Board 2001), die Arbeitgeberqualität zu verbessern und ein einzigartiges Arbeitgeberimage aufzubauen, zu pflegen und weiterzuentwickeln (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 8). Daneben dient der gesamte Prozess des Employer Branding der Mitarbeitergewinnung, -bindung und der Verbesserung des Unternehmensimages (vgl. DEBA 2017).

## Corporate Social Responsibility im internationalen Verständnis

Da viele Autoren bereits versucht haben, CSR zu definieren und es kaum möglich ist, alle Definitionen kurz zusammenzufassen, soll an dieser Stelle nur auf die der vorliegenden Studie zugrunde liegenden Definition eingegangen werden. Die International Organization for Standardization (ISO) veröffentlichte mit ihrer ISO 26000 einen internationalen CSR-Standard (vgl. BMUB 2014, S. 6; Schmiedeknecht & Wieland 2015, S. 299), in dem CSR als die

**„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt“ (ISO 26000 2011, S. 17, zitiert nach BMUB 2014, S. 12)**

beschrieben wird. Zudem soll CSR „in der gesamten Gesellschaft integriert und in ihren Beziehungen gelebt“ (ebd.) werden. Dabei werden unterschiedliche CSR-Dimensionen unterschieden (vgl. BMUB 2014, S. 30 ff.).

Im Zentrum steht die Unternehmensführung. Daneben gibt es noch die Dimensionen Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung & Entwicklung in der Gesellschaft und faire Betriebs- & Geschäftspraktiken (vgl. ebd.).

## Wirkungen von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität

In der Literatur wird CSR oft „eine positive Wirkung auf die Unternehmensattraktivität und in der Folge auf Bewerbungsabsicht (Arbeitssuchende) und Bindung zugesprochen“ (Bustamante, Pelzeter & Ehscheidt 2018, S. 7). Unterschiedlich Theorien kön-

nen darlegen, warum CSR eine wichtige Orientierungshilfe für Arbeitnehmer während der Arbeitgeberwahl darstellt (vgl. Lis 2010, S. 76).

Da Informationen über das Betriebsklima etc. nicht direkt ersichtlich sind, treffen Arbeitnehmer die Entscheidung für einen Arbeitgeber unter Unsicherheit (vgl. ebd., S. 95). Die Signaling-Theorie nach Spence (1973) begründet daher, dass die CSR-Aktivität bei der Arbeitgeberwahl ein Signal für das faire Verhalten des Arbeitgebers gegenüber den eigenen Arbeitnehmern sein kann (vgl. z. B. Turban & Greening 1996, S. 660).

**Die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1986) kann hingegen die positive Wirkung von CSR auf die sozialen Identitäten der Organisationsmitglieder erklären, die dazu führt, dass sich diese der sozialen Gruppe der Organisation angehörig fühlen (vgl. Lis 2010, S.89 f).**

**Der Person-Organisations-Fit-Ansatz beschreibt eine Wertkongruenz zwischen den Werten des Arbeitnehmers und denen des Arbeitgebers (vgl. Chatman 1989, S. 339). Passen die Werte der Arbeitnehmer zu den über CSR vermittelten Werten des Arbeitgebers, kann dies die Attraktivität des Arbeitgebers steigern (vgl. Kim & Park 2011, S. 649; Bustamante et al. 2018, S. 8).**

## Stand der Forschung

Einige Studien haben bereits untersucht, welchen **Einfluss CSR-Aktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität von Organisationen** ausüben. Für die vorliegende Studie lassen sich dabei folgende Ergebnisse festhalten:

- Organisationen mit einer höheren „Corporate Social Performance (CSP)“-Rate

werden als attraktiver wahrgenommen und erhalten auch eine positivere Reputation (vgl. Turban & Greening 1996, S. 666).

- Die Arbeitgeberattraktivität steigt, sobald Informationen über die CSP-Aktivitäten der Organisationen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden (vgl. Turban & Greening 1996, S. 666).
- Mitarbeiterbezogene CSR-Maßnahmen sind für Jobsuchende am wichtigsten (vgl. Albinger & Freeman 2000, S. 250; Lis 2010, S. 221; Lis 2013, S. 39; Bustamante & Brenninger 2014, S. 31).
- Die CSP-Rate von Organisationen ist den Jobsuchenden bei der endgültigen Jobentscheidung am wichtigsten (vgl. Backhaus, Brett, Stone & Heiner 2002, S. 309).
- Jobsuchende stellen finanzielle Vorteile zurück, um für ein Unternehmen mit einer höheren Reputation in Bezug auf CSR zu arbeiten (vgl. Montgomery & Ramus 2003, S. 3).
- CSR büßt gegenüber den klassischen Arbeitgebereigenschaften an Wichtigkeit ein (vgl. Bustamante et al. 2018, S. 26).

In den oben aufgeführten Studien wurden Absolventen jeglicher Studiengänge in den USA und in Deutschland befragt. Nur wenige Studien befassen sich hingegen mit der Meinung von Kommunikations- oder PR-Managern. So stellten Kim und Park (2011) heraus, dass PR-Manager, die sich durch die CSR-Maßnahmen von Organisationen in ihren eigenen ethischen Standards bestätigt sehen, auch von diesen Organisationen angezogen wurden (vgl. Kim & Park 2011, S. 649). Die Berufsfeldstudie von Stahl & Röttger (2015) zeigte zudem, dass etwa 42 Prozent der angehenden PR- und Kommunikationsmanager (Master) CSR als Arbeitsfeld interessant finden (vgl. Stahl & Röttger 2015, S. 15). Nicht wichtig hingegen war, „dass das Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility

gut aufgestellt ist“ (ebd., S. 17).

### Methode

Für die vorliegende Studie wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit der Methode des problemzentrierten Leitfadeninterviews gewählt. Innerhalb dieser Leitfadeninterviews wurden zur Datenerhebung zudem das Struktur-lege-Verfahren durchgeführt (vgl. Dann 1992), um die subjektiven Theorien der Teilnehmer zur Arbeitgeberattraktivität zu explizieren. Insgesamt wurden zehn persönliche Leitfadeninterviews mit Kommunikationsmanagement-Absolventen aus dem Bachelor- und Masterstudiengang der Hochschule Osnabrück durchgeführt. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 35 Minuten. Die Transkripte der Interviews wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Die einzelnen Kategorien wurden dabei deduktiv anhand der Theorie und des Leitfadens und induktiv anhand des Untersuchungsmaterials gebildet.

### Ergebnisse

Im Rahmen des Struktur-lege-Verfahrens zu Beginn der Leitfadeninterviews konnten unterschiedliche Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren von Organisationen ermittelt werden. Dass in den Interviews größtenteils das Thema CSR behandelt wird, wussten die Teilnehmer bis zum diesem Zeitpunkt noch nicht.

***Das Struktur-lege-Verfahren konnte zeigen, dass den meisten Interviewten eine faire Bezahlung wichtig ist. Weitere Arbeitgebereigenschaften, die häufig als wichtig benannt wurden, waren der Standort, persönliche Flexibilität, ein sympathisches Team und Weiterbildungsmöglichkeiten.***

Nur 40 Prozent der Befragten nannten CSR-Faktoren, wie zum Beispiel das Sportangebot oder das soziale Engagement der Organisation. Die Wichtigkeit von CSR-Faktoren als attraktive Arbeitgeberbereitschaft wurde jedoch je nach Präferenz ganz unterschiedlich eingeordnet. Zwei Befragte konnten zudem reflektieren, dass die CSR-Faktoren während der Berufstätigkeit wichtiger geworden sind.

Im Laufe der Leitfadeninterviews wurde der Fokus dann stärker auf das Thema CSR gelegt.

**Bei der Auswertung dieses Teils der Interviews wurde deutlich, dass die Mehrheit der Befragten CSR bei einem Arbeitgeber nicht primär wichtig finden.**

Wenn CSR als wichtig eingestuft wurde, dann zum Beispiel aus Gründen der besseren Identifikation mit dem Arbeitgeber. Dabei wurde CSR in diesem Zusammenhang als Modeerscheinung beschrieben, die zwar kommuniziert, aber nicht immer entsprechend in der Organisation gelebt wird. Zudem wurde zum Ausdruck gebracht, dass CSR branchenabhängig wahrgenommen und verstanden wird. Die CSR-Aktivitäten einer Organisation sollten damit zur Organisation und zur jeweiligen Branche passen, um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Darüber hinaus wurden unterschiedliche CSR-Maßnahmen auch als unterschiedlich wichtig eingestuft. Die Befragung hat gezeigt, dass die Kommunikationsmanagement-Absolventen die gesellschaftliche CSR und die Mitarbeiter-CSR als wichtiger einstufen.

Angelehnt an die bereits vorliegenden Forschungsergebnisse (vgl. Backhaus et al. 2002) beurteilten die Befragten auch, an welcher Stelle im Bewerbungsprozess CSR am wichtigsten für sie ist.

Drei Personen deuteten an, dass CSR-As-

pekte in der Bewerbungsphase überhaupt nicht wichtig seien. **Dennoch meinte die Hälfte der Befragten, dass CSR-Aspekte ihnen zumindest unterbewusst im Moment der Bewerbung wichtig seien. Ebenfalls erklärten fünf Personen, dass ihnen die CSR-Aspekte spätestens bei der letztendlichen Entscheidung für einen Arbeitgeber wichtig seien. Dies vor allem dann, wenn zwischen den möglichen Arbeitgebern keine größeren Unterschiede liegen.**

Auffällig war vor allem, dass das Wissen über CSR und die einzelnen Bestandteile von CSR bei den Befragten weit auseinander ging. Einige hatten kaum oder gar kein Wissen über CSR, andere ein detaillierteres Wissen. Insgesamt richtete sich dieses Wissen aber stark nach dem fachlichen Hintergrund der Befragten aus. CSR hat demnach einen PR-Bezug oder werde von der Organisation gar manipulativ genutzt. So gehen die Befragten davon aus, dass Organisationen mit CSR versuchen, sich ein positives Image zu verschaffen. Als glaubwürdig wurden CSR-Aktivitäten nur angesehen, wenn auch ersichtlich wird, dass Organisationen diese tatsächlich umsetzen.

Die Befragung konnte zudem zeigen, dass die CSR-Aktivitäten eines Arbeitgebers bei der letztendlichen Jobentscheidung keine bewusste Rolle mehr spielen. **70 Prozent der Befragten schlossen CSR somit grundsätzlich als entscheidungsrelevant aus.**

### Fazit und Ausblick

CSR-Faktoren des Arbeitgebers landen im Ranking der attraktiven Arbeitgeberbereitschaften eher am Ende und wurden damit von den Befragten als nachrangig eingeordnet. Vor allem auch aufgrund der Annahme, dass CSR einen **manipulativen Charakter** haben kann.



Ob CSR-Aspekte wichtig sind oder nicht, war stark abhängig von der persönlichen Präferenz der Befragten und den unterschiedlichen CSR-Aspekten. Anders als in den bisherigen Forschungen kann somit keine klare Zuordnung erfolgen, welche Formen von CSR am wichtigsten sind. Angenommen werden kann jedoch, dass CSR im Laufe der Berufstätigkeit und mit dem Wachstum der persönlichen Erfahrungen an Wichtigkeit zunehmen kann.

***Einen positiven Einfluss kann CSR dann haben, wenn die Organisation CSR nicht nur nach außen hin kommuniziert, sondern auch nach innen lebt.***

Kommunikationsmanagement-Absolventen können also nicht vorrangig über die CSR-Aktivitäten einer Organisation gewonnen werden. Unglaublich wird eine Organisation dabei vor allem dann, wenn sie die CSR-Aktivitäten nicht lebt.

### Abstract

Aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels fällt es Organisationen zunehmend schwerer, qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu gewinnen. Um in diesem „Kampf“ um potenzielle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen als attraktiver Arbeitgeber hervorzugehen, bauen immer mehr Organisationen mittels Employer Branding eine starke Arbeitgebermarke auf. Gleichzeitig erwartet die Öffentlichkeit, dass Organisationen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Mit dem Fokus auf das Berufsfeld Kommunikationsmanagement verknüpft die vorliegende Bachelorarbeit diese beiden Themen. Dabei wird der Fragestel-

lung nachgegangen, welche Rolle Corporate Social Responsibility (CSR) bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Kommunikationsmanagement-Absolventen während der Jobsuche spielt. Theorien wie die Signaling-Theorie, die Theorie der sozialen Identität und der Person-Organisations-Fit-Ansatz können dabei positive Auswirkungen von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität begründen. Die Ergebnisse der Bachelorarbeit können jedoch zeigen, dass CSR von Kommunikationsmanagement-Absolventen eher als zweitrangig behandelt wird. Grund hierfür ist auch der wahrgenommene manipulative Charakter von CSR.

### Quellenverzeichnis

**Albinger, H. S.; Freeman, S. J.** (2000): Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, in: Journal of Business Ethics, Vol. 28, S. 243-253.

**Backhaus, K. B.; Stone, B. A.; Heiner, K.** (2002): Exploring the relationship between Corporate Social Performance

and Employer Attractiveness, in: Business & Society, Vol 41, No. 3, S. 292-318.

**Backhaus, K. B.; Tikoo, S.** (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, Vol.9, No. 5, S. 501-517.

**Bundeministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit** (2014):

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000, [online] [http://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/csr\\_iso26000\\_broschuere\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_iso26000_broschuere_bf.pdf) [22.06.2018].

**Bustamante, S.; Brenninger, K.** (2014): CSR and its potential role in employer branding. An analysis of preferences of German graduates, in: Rupert J. Baumgartner, Ulrike Gelbmann und Romana Rauter (Hrsg.), Making the number of options grow. Contributions to the corporate responsibility research conference 2013, Graz, S. 31-54.

**Bustamante, S.; Pelzeter, A.; Ehlscheidt, R.** (2018). Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität. Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Chatman, J. A.** (1989): Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 3, S. 333-349.

**Dann, H.-D.** (1992): Variation von Lege-Strukturen zur Wissenspräsentation, in: Scheele, B. (Hrsg.), Struktur-Lege-Verfahren als Dialog-Konsens-Methodik. Ein Zwischenfazit zur Forschungsentwicklung bei der rekonstruktiven Erhebung Subjektiver Theorien, Münster: Aschendorffsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co., S. 2-41.

**Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA)** (2017): Mission und Grundsätze, [online] <http://www.employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/> [07.06.2018].

**Kim, S.-Y.; Park, H.** (2011): Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners, in: Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 4, S. 639-653.

**Lis, B.** (2010): Corporate Social Responsibility. Eine empirische Analyse des Einflusses auf potenzielle Arbeitnehmer, Bd. 3 GA, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

**Lis, B.** (2013): Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität, in: PERSONALquarterly, Nr. 3/13, S. 37-40.

**Mayring, P.** (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

**Montgomery, D. B.; Ramus, C. A.** (2003): Corporate social responsibility. Reputation effects on MBA job choice, Research Paper 1805, Stanford: Graduate School of Business.

**Petkovic, M.** (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Bd. 37 GA, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F.** (2011): Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung, in: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden: Springer VS, S. 9-18.

**Schmiedeknecht, M. H.; Wieland, J.** (2015): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 299-310.

**Spence, M.** (1973): Job Market Signaling, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, S. 335-374.

**Stahl, J.; Röttger, U.** (2015): Karriere im Kommunikationsmanagement: Berufserwartungen der Kommunikationsexperten von morgen, *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation*, No. 8, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig, [online] <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116782/1/834040301.pdf> [23.06.2018].

**Stotz, W.; Wedel-Klein, A.** (2013): *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, 2. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**Tajfel, Henri und John C. Turner** (1986): The social identity theory of intergroup behaviour, in: Worchel, S.; Austin, W. G. (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*, 2. Aufl., Chicago: Nelson Hall, S. 7-24.

**Turban, D. B.; Greening, D. W.** (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to prospective employees, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, S. 658-672.

# Das PR-Volontariat als Professionalisierungstreiber?

## Ergebnisse einer qualitativen Erhebung der Praxis von PR-Volontariaten in Deutschland

Wie professionell ist das Berufsfeld Public Relations (PR) und kann man es als Profession beschreiben? Diese Diskussion wird seit mehreren Jahrzehnten geführt. Ein Teilbereich wurde dabei bisher nicht betrachtet: Das PR-Volontariat. Aus diesem Grund stellen sich zwei Fragen: Wie sollten Volontariate gestaltet sein, um zur Professionalisierung der PR-Branche beizutragen? Wie sieht die Praxis von PR-Volontariaten aktuell in Deutschland aus? Der vorliegende Beitrag stellt die Ergebnisse einer Untersuchung dar, die sich zunächst mit den theoretischen Professionalisierungsaspekten auseinandersetzt und daraufhin die aktuelle Situation in der Praxis anhand acht geführter Leitfadengespräche untersucht.

Von Kira Konrad

Neben einer Weiterbildung oder einem Praktikum spielen Volontariate in der Kommunikationsbranche eine bedeutende Rolle, um Fachkräfte auszubilden (vgl. Bentele et al. 2015: 49). Sie dienen der Vermittlung von Wissen (vgl. Becher 1996: 116; Signitzer 1994, S. 177; Spatzier 2011, S. 112) und könnten deshalb zur Professionalisierung der PR-Branche beitragen. Denn das Wissen gilt als zentraler Faktor im Professionalisierungsprozess (vgl. Hesse 1972, S. 71; Signitzer 1994, S. 177). Bisher gibt es allerdings keine Vorschriften zur Gestaltung der Volontariate, sodass die Ausbildung der Fachkräfte nicht einheitlich erfolgt. Die Strukturen und Inhalte der Volontariate sind stark auf die Bedürfnisse der ausbildenden Organisationen abgestimmt und orientieren sich nicht an übergeordneten Vorgaben (vgl. Harden/Heidenreich 2010, S. 34 f., 43). Solche Vorgaben könnten von Branchenverbänden etabliert werden.

Diese allerdings stellen auf ihren Internetseiten unterschiedliche Entwürfe für Ausbildungspläne zur Verfügung und fördern damit die uneinheitlichen Strukturen in Volontariaten (vgl. BdP 2018: „Vorschlag für Ausbildungscurriculum“; DJV 2018: „Ausbildungsplan für Volontäre/innen in Pressestellen“; GPRA 2015: „Traineeestandards“).

Aufgrund der mangelnden Vorgaben gilt es also zunächst herauszufinden, welche Aspekte ein Volontariat enthalten sollte, um die Branche zu professionalisieren. Dafür werden vier zentrale Professionalisierungsansätze miteinander verglichen und die Kernaussagen herausgefiltert. Im Anschluss werden acht Volontäre/Volontärinnen aus verschiedenen Organisationen im Rahmen eines Leitfadengesprächs danach befragt, inwiefern die Professionalisierungsaspekte bereits in der Praxis umgesetzt werden. Die Ergebnisse zeigen den aktuellen Professionalisierungsgrad

von PR-Volontariaten in Deutschland.

### **Das Volontariat**

**Beim Volontariat handelt es sich um eine Form der Ausbildung in der Kommunikationsbranche. Es erfolgt zwischen dem Abschluss eines Studiums und dem Eintritt in die Berufswelt (vgl. Beerheide et al. 2012, S. 30, Harden/Heidenreich 2010, S. 43, Mickleit/Schick 2010, S. 15). Ziel des Volontariates ist es, Berufseinsteigern Fähigkeiten und Kenntnisse für die Praxis zu vermitteln (vgl. Beerheide et al. 2012, S. 30). Volontariate dauern zwölf bis vierundzwanzig Monate (vgl. Harden/Heidenreich 2010, S. 42; Beerheide et al. 2012, S. 31; Laumer 2012, S. 39). Anstelle der Bezeichnung „Volontariat“ wird in der Praxis oft der Begriff „Traineeship“ synonym verwendet (vgl. Bruns 2011, S. 125).**

### **Theoretische Ansätze zur Professionalisierung**

Die vier zentralen Ansätze zur Professionalisierung sind der Merkmalstheoretische Ansatz, der Strukturfunktionalistische Ansatz, der Machtansatz und die Interaktionistischen Ansätze. Beim Merkmalstheoretischen Ansatz wird geprüft, ob ein Beruf den Merkmalen der klassischen Professionen – wie Medizin oder Jura – entspricht. Trifft dies nicht zu, handelt es sich nicht um eine Profession (vgl. Signitzer 1994, S. 151; Dees/Döbler 1997, S. 53, 56; Kurtz 1997, S. 130f.; Wienand 2003, S. 59; Röttger 2010, S. 60; Röttger 2014, S. 248). Aus der Perspektive des Strukturfunktionalismus übernehmen Professionen wichtige Funktionen innerhalb der Gesellschaft (vgl. Kurtz 1997, S. 132; Miege 2003, S. 30; Pfadenhauer 2003, S. 76),

etwa Bildung oder Gerechtigkeit. Laut dem Machtansatz grenzen sich Professionen von anderen Berufen ab, um sich eine Monopolstellung am Markt und damit Macht und Einfluss zu verschaffen (vgl. Signitzer 1994, S. 158; Dees/Döbler 1997, S. 53, 56; Pfadenhauer/Sander 2010, S. 370; Bentele et al. 2015, S. 89). Die Interaktionistischen Ansätze betrachten das Verhältnis von dem/der Professionsinhaber/-in und Klient/-in, welches durch Interaktionen bestimmt wird (vgl. Kurtz 1997, S. 133; Miege 2003, S. 31; Raupp 2009, S. 175; Pfadenhauer/Sander 2010, S. 368).

### **Vergleich der Professionalisierungsansätze**

Ein Vergleich der vier Ansätze zeigt, dass folgende Faktoren für die Professionalisierung eines Berufs entscheidend sind:

- Fachwissen
- Kompetenz der Problemlösung
- Autonomie des Berufsfeldes
- Prestige
- Selbstkontrolle der Berufsangehörigen
- Orientierung am Gemeinwohl
- Einbezug gesellschaftlicher Werte
- Legitimation der Tätigkeit
- Abhängigkeit der Kunden und Kundinnen
- Inszenierung der Leistungen

Der Vergleich zeigt, dass insbesondere die Aspekte Fachwissen, Kompetenz der Problemlösung und Autonomie des Berufsfeldes elementar im Professionalisierungsprozess sind. Denn diese drei Faktoren werden in allen vier Ansätzen erwähnt und besonders herausgearbeitet. In der qualitativen Untersuchung werden die Volontäre und Volontärinnen nach diesen Aspekten gefragt, mit Ausnahme des Faktors Prestige. Dieser wird in der Literatur als Nebeneffekt einer Professionalisierung beschrieben und nicht als Voraussetzung.

### Methodisches Vorgehen

Um herauszufinden, inwieweit die genannten Professionalisierungsfaktoren bereits in deutschen PR-Volontariaten enthalten sind, werden acht Volontäre/Volontärinnen in PR-Agenturen, Unternehmen, Behörden und gemeinnützigen Organisationen im Rahmen eines Leitfadengesprächs befragt. Die Vorteile dieses Instruments bestehen darin, dass bestimmte Aspekte beleuchtet werden können und dennoch ein variabler Gesprächsverlauf möglich ist (vgl. Wagner et al. 2008, S. 319; Scheufele/Engelmann 2009, S. 123; Döring/Bortz 2016, S. 372). Außerdem ist es besonders geeignet, wenn bezüglich des Untersuchungsgegenstandes wenige Vorkenntnisse bestehen und die Ergebnisse verglichen werden sollen (vgl. Wagner et al. 2008, S. 320, 325; Scheufele/Engelmann 2009, S. 122; Döring/Bortz 2016, S. 372).

### Ergebnisse

Obwohl Volontariate eine entscheidende Rolle dabei spielen, den PR-Nachwuchs auszubilden, wird kaum Wert darauf gelegt, sie professionell zu gestalten.

**Die Ergebnisse zeigen, dass PR-Volontariate in Deutschland kaum strukturiert und nicht standardisiert sind.**

Der mitunter wichtigste Professionalisierungsaspekt des Wissens wird an die täglichen Anforderungen des Berufsalltags angepasst und durch das Prinzip „Learning on the Job“ vermittelt. Die für den Professionalisierungsprozess entscheidende Kompetenz zur Problemlösung wird kaum fokussiert. Es geht eher darum, den Volontär/die Volontärin ins breite Aufgabenspektrum des Betriebsalltags einzubinden, als ihm/ihr konzentriert die Kompetenz zur Problemlösung beizubringen.

Zudem lernen Volontäre und Volontärinnen nur teilweise, wie sie sich kompetent und glaubwürdig darstellen. Das kann eine Erklärung dafür sein, dass die Kunden und Kundinnen kaum abhängig von den Dienstleistungen der Volontäre und Volontärinnen sind. Außerdem bezieht sich die Kommunikationsarbeit nicht auf gesellschaftliche Themen und basiert nicht auf vorgegebenen gesellschaftlichen Werten. Ein Professionalisierungsaspekt, der nur zum Teil umgesetzt wird, ist der Aspekt der Selbstkontrolle. Zwar unterliegen die Volontäre und Volontärinnen der Kontrolle von Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten, aber die ausbildende Organisation an sich wird nicht von einer fremden Instanz kontrolliert. Bei dem Aspekt der Autonomie handelt es sich um den einzigen Faktor, den die Volontariate überwiegend erfüllen. Denn die Arbeit der Volontäre und Volontärinnen und die Tätigkeit des Arbeitgebers sind größtenteils von artverwandten Aufgaben oder Berufsfeldern abgegrenzt. Der Aspekt der Legitimation wurde in dieser Untersuchung nicht aussagekräftig genug behandelt, sodass hierüber keine Aussagen getroffen werden können. Es ist aber anzunehmen, dass nicht die Volontariate zur Legitimation der PR beitragen können, sondern die Arbeitgeber/-innen der Volontäre und Volontärinnen, ähnlich wie bei dem Aspekt der Selbstkontrolle.

### Ausblick

Die vorliegende Untersuchung stellt anhand von Einzelfallbetrachtungen fest, dass PR-Volontariate in Deutschland nicht zur Professionalisierung beitragen. Um herauszufinden, ob diese Erkenntnis flächendeckend für alle Volontariate gilt, wäre eine repräsentative Erhebung aufschlussreich. Außerdem wäre es sinnvoll, Volontariate einheitlich zu gestalten und an den Professionalisierungsaspekten auszurichten, um

einen Beitrag zur Professionalisierung der PR-Branche zu leisten. Dies kann dadurch erreicht werden, dass sich die Branchenverbände für eine Standardisierung der Volontariate einsetzen und verbindliche Vorgaben festlegen. Da die ausbildenden Organisationen die Volontariate an ihre Bedürfnisse anpassen, wäre es möglich, einen Ausbildungsrahmen zu schaffen, der sowohl Vorgaben beinhaltet als auch Fle-

xibilität ermöglicht. Dieses Konzept wird in der dualen Berufsausbildung seit Jahrzehnten umgesetzt. Die dort verwendeten Ausbildungsverordnungen gelten landes- und branchenweit, sorgen für Standards in der Ausbildung und berücksichtigen die Eigenheiten der ausbildenden Organisationen.

### Abstract

Die Arbeit „Das PR Volontariat als Professionalisierungstreiber?“ beschäftigt sich mit der Frage, wie Volontariate in der Branche Public Relations (PR) gestaltet sein müssen, um zur Professionalisierung des Berufsfeldes beizutragen. Seit mehreren Jahrzehnten wird darüber diskutiert, ob PR eine Profession ist oder werden kann. An diese Diskussion knüpft die Arbeit an und untersucht dabei einen Bereich, der bisher in der Professionalisierungsdebatte unberücksichtigt blieb: das PR-Volontariat. Zunächst werden auf der Basis theoretischer Ansätze zur Professionalisierung Aspekte ermittelt, die ein Volontariat enthalten muss, um die Branche zu professionalisieren. Bei den theoretischen Ansätzen handelt es sich um den Merkmalstheoretische Ansatz, den Strukturfunktionalistischen Ansatz, den Machtansatz und die Interaktionistischen Ansätze. Ein Vergleich der Ansätze zeigt, dass folgende Faktoren für die Professionalisierung ent-

scheidend sind: Wissen, Problemlösung, Autonomie, Prestige, Selbstkontrolle, Orientierung am Gemeinwohl, Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte, Legitimation, Abhängigkeit des Kunden/der Kundin, Inszenierung der Leistung. Im Rahmen einer qualitativen Erhebung wird anhand qualitativer Leitfadengespräche die Praxis in deutschen PR-Volontariaten untersucht. Dafür werden acht Volontäre/Volontärinnen aus verschiedenen Organisationen (Agenturen, Unternehmen, Behörden, gemeinnützige Organisationen) zu den oben genannten Aspekten befragt. Die Ergebnisse belegen, dass die Volontariate derzeit nicht zu einer Professionalisierung der Branche beitragen, da sie die relevanten Aspekte nicht oder kaum aufweisen. Um dies zu ändern, sollten die Branchenverbände einen Rahmen für Volontariate in der PR-Branche festlegen, der die Professionalisierungsaspekte beinhaltet.

### Literaturverzeichnis

**Becher, M.** (1996): Moral in der PR? Eine empirische Studie zu ethischen Problemen im Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit, Berlin: Vistas Verlag.

**Berheide, R.; Fasel, J.; Rippler, S.; Westermann, S.; Woischwill, B.** (2012): Berufsziel PR, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Bentele, G.; Seidenglanz, R.; Fechner, R.** (2015): Profession Pressesprecher 2015. Vermessung eines Berufsstandes, Berlin: Helios Media.

**Bruns, R.** (2011): Nach der Ausbildung ist vor der Ausbildung. Das PR-Volontariat, in: Köhler, Miriam Melanie/Althaus, Maike (Hrsg.): Berufsfeld Public Relations. Karriereguide für den PR-Nachwuchs, Berlin: polisphere library, S. 123 – 131.

**Bundesverband deutscher Pressesprecher** (2018): Vorschlag für Ausbildungscurriculum, <https://www.bdp-net.de/themen/qualifizierung-und-ausbildung/pr-volontariat>, Abrufdatum: 16.06.2018.

**Dees, M.; Döbler, T.** (1997): Public Relations als Aufgabe für Manager. Rollenverständnis. Professionalisierung. Feminisierung. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart: Fachverlag Döbler und Rössler.

**Deutscher Journalisten Verband** (2018): Ausbildungsplan für Volontäre/innen in Pressestellen, <https://www.djv.de/startseite/info/themen-wissen/aus-und-weiterbildung/mustervertraege-ausbildungsplaene-und-vordrucke.html>, Abrufdatum: 05.06.2018.

**Döring, N.; Bortz, J.** (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

**Gesellschaft Public Relations Agenturen** (2015): Gute Aussichten für PR-Nachwuchs. GPRA verabschiedet Mindeststandards für Trainees, Stand: 10.12.2015, Abrufdatum: 23.06.2018.

**Harden, L.; Heidenreich, A.** (2010): Bestandserhebung PR-Volontariat in Deutschland, in: Bundesverband deutscher Pressesprecher/Deutsche Public Relations Gesellschaft (Hrsg.): Das PR-Volontariat. PR-Qualifizierung in deutschen Agenturen und Unternehmen, Berlin: Helios Media, S. 33 – 67.

**Hesse, H. A.** (1972): Berufe im Wandel. Ein Beitrag zur Soziologie des Berufs, der Berufspolitik und des Berufsrechts, 2. Aufl., Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

**Kurtz, T.** (1997): Professionalisierung im Kontext sozialer Systeme. Der Beruf des deutschen Gewerbelehrers, Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Laumer, R.** (2012): Praktikum und Volontariat, in: Hansen, Renée/Klusmann, Alexandra/Laumer, Ralf (Hrsg.): Beruf. Kommunikation und PR. Ein Leitfaden für den Berufseinsteiger, Münster: Daedalus Verlag, S. 37 – 39.

**Mickeleit, T.; Schick, E.** (2010): Ein Plädoyer für das PR-Volontariat, in: Bundesverband deutscher Pressesprecher/Deutsche Public Relations Gesellschaft (Hrsg.): Das PR-Volontariat. PR-Qualifizierung in deutschen Agenturen und Unternehmen, Berlin: Helios Media, S. 15 – 29.



**Mieg, H.** (2003): Problematik und Probleme der Professionssoziologie, in: Mieg, Harald/Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelle Leistung. Professional Performance, Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft, S. 11 – 46.

**Pfadenhauer, M.** (2003): Macht. Funktion. Leistung. Zur Korrespondenz von Eliten- und Professionstheorien, in: Mieg, Harald/Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelle Leistung. Professional Performance, Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft, S. 71 – 87.

**Pfadenhauer, M.; Sander, T.** (2010): Professionalisierungssoziologie, in: Kneer, Georg/Schroer, Markus (Hrsg.): Handbuch spezielle Soziologien, Wiesbaden: VS Verlag, S. 361 – 378.

**Raupp, J.** (2009): Wie professionell ist die PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, in: Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (Hrsg.): PR Beratung, Wiesbaden: VS Verlag, S. 173 – 183.

**Röttger, U.** (2010): Public Relations. Organisation und Profession, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

**Röttger, U.** (2014): Professionalisierung der Public Relations, in: Röttger, Ulrike/Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (Hrsg.): Grundlagen der Public Relations, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 247 – 257.

**Scheufele, B.; Engelmann, I.** (2009): Empirische Kommunikationsforschung, Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft.

**Signitzer, B.** (1994): Professionalisierungstheoretische Ansätze und Public Relations. Überlegungen zur PR-Berufsforschung, in: Rest, Franz/Spatzier, Astrid/Wehmeier, Stefan (Hrsg., 2013): Benno Signitzer. Von erlebbarem Wissen und Verwissenschaftlichung, Wiesbaden: Springer VS, S. 149 – 178.

**Spatzier, A.** (2011): Über Image zur Profession. Professionalisierung im Berufsfeld Public Relations durch Imagebildung und Imagevermittlung. Ein Theorieentwurf, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

**Wagner, H.; Schönhagen, P.; Nawratil, U.; Starkulla, H.** (2008): Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch, München: Verlag Reinhard Fischer.

**Wienand, E.** (2003): Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

# Mehr Schein als Sein?

## Inszenierte Professionalität deutscher PR-Agenturen

Den Status einer Profession zu erlangen, ist für viele Berufszweige ein anzustrebendes Ziel. Denn „solchermaßen aufgewertete Berufe („Professionen“) zeichnen sich durch großes Prestige, gute bis hervorragende Bezahlung und ein hohes Maß an Autonomie in der Berufsausübung aus“ (Signitzer 1990, S. 185). So werden auch im Berufsfeld Public Relations seit den 70er Jahren professionelle Entwicklungen wie die Organisation standardisierter Ausbildungswege oder spezifisches Fachwissen deutlich (vgl. Bentele et al., 2015, S. 89).

Von Leonie Brinkhaus

### Theoretischer Rahmen

Die Theorie der Professionalisierung stellt die theoretische Basis dieses Beitrages dar. Eine Profession wird als besondere Art von Berufen verstanden (vgl. Hartmann, 1972, S. 36). Kennzeichen einer Profession sind ein systematisch entwickeltes Wissen, das zur Problemlösung dient sowie eine erhebliche gesellschaftliche Relevanz aufweist (vgl. Rüschemeyer, 1972, S. 168). Der Aspekt des Wissens umfasst zum einen das theoretische Wissen, welches explizit formuliert ist und durch eine lang andauernde Ausbildung erlernt werden kann. Zum anderen umfasst es das gelernte Wissen, also praktische Erfahrungen, die in den meisten Fällen eher implizit bleiben (vgl. Wilensky, 1972, S. 210). Auch wenn Professionsinhaber Klienten durch ihr Wissen bei einer Problemlösung unterstützen, wird hier ein eindeutig asymmetrisches Verhältnis deutlich, was als Grundvoraussetzung für eine Profession gilt (vgl. Pfadenhauer, 1998, S. 293). Da der Klient die Leistungen der Professionsinhaber so nicht bewerten kann, muss

er in die Richtigkeit der Ausführung vertrauen (vgl. Dröger, 2003, S. 253). Damit sichergestellt werden kann, dass es zu keinem Fehlverhalten der Professionsinhaber kommt, werden bereits in der Ausbildung entscheidende Werte und Normen unterrichtet, welche durch Kodizes auch in der späteren Berufspraxis Anwendung finden (vgl. Freidson, 2004, S. 174).

Als zentrales Konzept wurde in dieser Arbeit der interaktionistische Ansatz gewählt, da dieser auf die Interaktion zwischen Professionsinhaber und Klient eingeht (vgl. Mieg, 2003, S. 31).

Als sogenannte „Schlüsselkategorien“ werden hier Lizenzen und Mandate angeführt, welche „nicht objektiv mit dem Entstehen eines Berufes gegeben“ (Wienand, 2003, S. 59) sind, sondern durch die Klienten zuerkannt werden. Eine Lizenz (Berechtigung zur Berufsausübung) erhalte Professionsinhaber durch die bereits zuvor angesprochene Berufsausbildung (vgl. Pfadenhauer, 1998, S. 298). Mandate ermöglichen dem Professionsinhaber, sowohl den Bedarf als auch die Herangehensweise zur Problemlösung auszuwäh-

len. In der Interaktion zwischen Professionsinhaber und Klient wird zudem eine Gestaltungsnotwendigkeit des professionellen Handelns deutlich (vgl. Raupp, 2009, S. 175). „Es geht demnach wesentlich um die Frage, [...] wie es ihm gelingt, bei anderen glaubhaft den Eindruck von Professionalität zu erwecken“ (Pfadenhauer, 1998, S. 291; Hervorh. im Original). Als Mittel zur Inszenierung nennt Pfadenhauer (1998, S. 296) zunächst „Ausdrucksmittel, die unabhängig bzw. losgelöst von der individuellen Person bestehen.“ Darunter werden Faktoren wie die Kleidung, Titel, Dienstwagen oder auch Arbeitsräume verstanden. „Insbesondere wird jedoch der Sprache und dem Sprechen eine wesentliche Bedeutung bei der Inszenierung von Professionalität in der direkten Interaktion zwischen Professionellem und Publikum beigemessen“ (ebd., S. 296).

### Aktueller Forschungsstand

Bislang beschränkten sich Forschungsarbeiten zu dem Thema der Professionalisierung des PR-Berufes in der Analyse auf den Merkmals- bzw. Strategieansatz<sup>1</sup>. Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass in weitgefächerte Berufsfeldstudien, die auch den Aspekt der Profession untersuchen<sup>2</sup>, unterschiedliche Organisationen mit einbezogen werden, in denen PR-Tätige arbeiten. Hierdurch entstehen unterschiedliche Professionsinhaber-Klient-Beziehungen. In Unternehmen ist die Führungsebene beispielsweise ein potentieller Klient für die PR-Abteilung. PR-Agenturen wiederum pflegen ganz andere Klienten-Beziehungen mit Organisationen jeder Art. Diese unterschiedlichen

<sup>1</sup>Eine Erklärung dieser Ansätze siehe unter anderem Wienand (2003, 58ff.).

<sup>2</sup>Eine Berufsfeldstudie wäre hier die von Bentele, Seidenglanz und Fechner (2015) oder Szyska, Schütte und Urbahn (2009).

Beziehungen in eine umfassende Berufsfeldanalyse einzubeziehen, ist daher kaum möglich.

### Methodik

Auf Grund der bislang erst wenig ausdifferenzierten Forschung in diesem Gebiet, wurde eine qualitative Untersuchung mittels Leitfadeninterviews durchgeführt. Der Leitfaden lässt sich durch fünf Gliederpunkte strukturieren. Die dazugehörigen Fragen wurden zum größten Teil deduktiv erarbeitet und beruhen auf der Professions- und Interaktionstheorie sowie dem Fokus auf den interaktionistischen Professionsansatz.

#### Gliederpunkte des Gesprächsleitfadens:

- Auswahl der Agenturen
- Fachwissen
- Handlungsfreiheit
- Außendarstellung
- Sprache

Da es nur wenig zielführend wäre, PR-Tätige aus Agenturen selbst zu ihrer eigenen Professionalität zu befragen, wurden als potentielle Interviewpartner kleine bis mittelständische Unternehmen ausgewählt, die mit PR-Agenturen zusammenarbeiten. Im Verlauf der Forschungsarbeit stellte sich jedoch heraus, dass ausschließlich sechs mittelständische Unternehmen für ein Interview bereitstanden, die auch eine separate PR- bzw. Marketingabteilung vorweisen konnten.

Ein „Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar. Auch sie ermöglichen das Nachvollziehen der Analyse für andere, die Intersubjektivität des Vorgehens“ (Mayring, 2015, S. 51). Dieses

Kategoriensystem wurde hier teils deduktiv in Bezug auf die Hauptkategorien sowie induktiv für die jeweiligen Unterkategorien erarbeitet.

### Ergebnisse

Zunächst wurde nach entscheidenden Kriterien für die Zusammenarbeit mit PR-Agenturen gefragt.

***Ein zentrales Ergebnis ist hier, dass vier der sechs Befragten eine akademische Ausbildung der PR-Tätigen als irrelevant betrachten.***

Auch die Berufserfahrung wird ausschließlich von einem Befragten als entscheidend wahrgenommen. Mit Blick auf den Wissensaspekt und übertragende Lizenzen sind diese Aussagen kritisch zu betrachten. Als es im Anschluss um die Frage nach der konkreten Einschätzung des Wissens der Agenturmitarbeiter ging, sind fünf der Befragten mit den Kenntnissen der Agentur sehr zufrieden. Vier der sechs Befragten verweisen hier auch auf eine mögliche Wissenslücke in der Interaktion, die von den Befragten teilweise auch erwartet wird. Diese Wissenslücke sei nach Angaben aller Befragten jedoch nie so groß, dass sie die Arbeit der Agenturen nicht bewerten und kontrollieren könnten. Dies spiegelt sich auch in der Handlungsfreiheit der Agenturen wieder. So gestaltet sich die Zusammenarbeit aller Befragten mit ihren Agenturen so, dass zu Beginn eines neuen Projektes zunächst erste Vorstellungen festgehalten werden, an denen sich die Agenturen richten sollen. Wie konkret diese Vorgaben sind, ist von den Befragten und auch von der Projektart abhängig. So können die Agenturen nur teilweise einen Einfluss auf die Unternehmen ausüben, wodurch die theoretischen Charakteristika eines Mandates nicht gegeben sind.

Mit Blick auf die konkrete Inszenierung von Professionalität in der Interaktion wird kein einheitliches Bild der Agenturen deutlich. So beschreiben die Befragten das Auftreten als sehr unterschiedlich. In Bezug zu genutzten Statussymbolen wie Kleidung, Dienstwagen oder Räumlichkeiten sagen einige deutlich, dass diese keinen Einfluss auf die Interaktion habe. Andere weisen wiederum darauf hin, dass solche immer im Mittelmaß verwendet werden sollten, wobei häufig festgehalten wird, dass Agenturen ein eher lockeres und kreatives Auftreten vorweisen und sich dies auch in ihren Räumlichkeiten und der Kleidung widerspiegeln. Auch über die Sprache wird hier keine besondere Inszenierung deutlich. Auch wenn der Gebrauch von Fachbegriffen öfters vorkomme, nimmt keiner der Befragten dies als besondere Inszenierung von Professionalität wahr. Dies lässt sich wiederum auf die eigenen Fachkenntnisse der Befragten zurückführen.

### Fazit und Ausblick

Die zu Beginn aufgestellte Fragestellung „Handeln PR-Tätige aus Agenturen in der Zusammenarbeit mit ihren Klienten professionell?“ kann kaum mit ja beantwortet werden. Auch wenn die PR-Verantwortlichen aus den mittelständischen Unternehmen den Agenturen ein gewisses Spezialwissen zuweisen, ist das Fachwissen auf Seiten der Klienten einfach zu groß, um das Wissensverhältnis als asymmetrisch zu bezeichnen. Weiter wird die (professionelle) Interaktion durch Vorgaben und Kontrollinstanzen der Unternehmen eingeschränkt, sodass die Agenturen nicht autoritativ handeln können. All diese und weitere Aspekte werden von der Theorie jedoch als essentiell für eine Profession und dessen professionelle Interaktion verstanden.

***Diese Grundvoraussetzung einer jeden Profession war in dieser Forschung folglich nicht gegeben.***

So wundert es auch nicht, dass die darauf aufbauenden Aspekte wie die Wissenskluft und die Handlungsfreiheit oder die Inszenierung über Sprache sowie Statussymbole in den hier beschriebenen Interaktionen nicht den theoretischen Überlegungen entsprechen.

Für weitere Forschungsarbeiten in diesem Bereich ergeben sich viele Ansätze. So könnten unter anderem bei einer ähnlichen Fragestellung kleinere Unterneh-

men ohne eigene PR-Experten befragt werden. Zudem wäre eine Befragung der PR-Tätigen in den Agenturen mit Blick auf die Inszenierung von Professionalität interessant, um möglicherweise Aspekte herauszuarbeiten, die von den Befragten der Unternehmen nicht erkannt wurden. Als weitere Forschungsmethode könnte zudem eine Beobachtung während eines Pitch-Vortrags oder ähnlicher Situationen durchgeführt werden, um die Interaktion ohne subjektive Meinungen zu analysieren.

### **Abstract**

Dieser Beitrag beschreibt eine qualitative Untersuchung zur Analyse der inszenierten Professionalität deutscher PR-Agenturen. Er geht der Frage nach, ob PR-Tätige aus Agenturen in der Zusammenarbeit mit ihren Klienten professionell handeln. Dazu wurden sechs Leitfadeninterviews mit PR-Verantwortlichen deutscher mittelständischer Unternehmen geführt. In den Interviews beurteilten die Klienten die Interaktion mit ihren PR-Agenturen und bewerteten deren Inszenierung von Professionalität. Die Theorie der Professionalisierung sowie der interaktionistische Professionsansatz dienen als theoretische Grundlage. So ergibt sich der Leitfaden aus den theoretischen Charakteristika einer Profession und der theoretischen Inszenierung professionellen Handelns. Demnach wurde sowohl der Aspekt des Wis-

sens und damit verbundenen Lizenzen, die Handlungsfreiheit und das Einflusspotential, als auch die Inszenierung über das Auftreten und die Sprache untersucht. Auch wenn vorherige Untersuchungen zu dem Berufsfeld der PR bereits Entwicklungen hin zu einer Profession festgestellt haben, wurden diese in der Interaktion zwischen den Unternehmen und den PR-Agenturen nicht im gleichen Maße erkennbar. Diese Ergebnisse lassen sich jedoch auf die Wahl der Interviewpartner zurückführen. Denn diese nehmen in der Interaktion mit den Agenturen nicht die theoretisch erwartete Klientenrolle ein, sondern gleichen, zumindest in ihren Antworten, das eigentlich asymmetrische Wissensverhältnis zwischen Professionsinhaber und Klient durch ein weitgefächertes Fachwissen aus.

## Literaturverzeichnis

**Bentele, G., Seidenglanz, R. & Fechner, R.** (2015). Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes. Selbstverständnis, Strukturen, Kennzahlen des Kommunikationsmanagements. Berlin: Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP).

**Dröger, K.** (2003). Wissen – Ethos – Markt. Professionelles Handeln und das Leistungsprinzip. In H. Mieg & M. Pfadenhauer (Hrsg.), Professionelle Leistungen – Professional Performance. Positionierung der Professionssoziologie (S. 249-266). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Freidson, E.** (2004). Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy. Oxford: Marston Book Services Limited.

**Hartmann, H.** (1972). Arbeit, Beruf, Profession. In T. Luckmann & M. Sprondel (Hrsg.), Berufssoziologie (S. 36-52). Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch.

**Mayring, P.** (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 12. Aufl.

**Mieg, H.** (2003). Problematik und Probleme der Professionssoziologie. In H. Mieg & M. Pfadenhauer (Hrsg.), Professionelle Leistung – Professional Performance. Positionen der Professionssoziologie (S. 11-46). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Pfadenhauer, M.** (1998). Das Problem zur Lösung: Inszenierung von Professionalität. In H. Willems, & M. Jurga (Hrsg.), Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch (S. 291-304). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Raupp, J.** (2009). Wie professionell ist die PR-Beratung? Ein Beitrag zu Stand und Perspektiven der Professionalisierungsdebatte in der PR-Forschung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde (S. 173-185). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Rüschemeyer, D.** (1972). Ärzte und Anwälte: Bemerkungen zur Theorie der Profession. In T. Luckmann & M. Sprondel (Hrsg.), Berufssoziologie (S. 168-181). Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch.

**Signitzer, B.** (1990). Umriss einer künftigen Public Relations-Wissenschaft: ihre Funktion im Professionalisierungsprozeß. In K. Dörrbecker & T. Rommerskirchen (Hrsg.), Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations (S.282-294). Remagen-Rolandseck: Verlag Rommerskirchen.

**Szyzka, P., Schütte, D. & Urbahn, K.** (2009). Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Wilensky, H. L.** (1972). Jeder Beruf eine Profession? In T. Luckmann & M. Sprondel (Hrsg.), Berufssoziologie (S. 198-215). Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch.

**Wienand, E.** (2003). Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines anstrebenden Kommunikationsberufes. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

# Entgrenzte Arbeit, entgrenztes Ich?

## Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten

Durch fortschreitende wirtschaftliche und technische Entwicklungen kommt es zur Entgrenzung von Arbeit: Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten von verschiedenen Orten und begegnen sich nur noch selten persönlich (Badura et al., 2012, S. V; Bader et al., 2016, S. 38). Die Zusammenarbeit findet daher meist in virtuellen Teams statt. Gemeint sind Arbeitsgruppen, die mit Hilfe technischer Hilfsmittel kommunizieren (Mukherjee et al., 2012, S. 529). Es handelt sich also um einen Typus medienvermittelter Kommunikation. Nun stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit durch diese Kommunikationsform organisiert wird.

Von Laura Terstiege

Identifikation spielt darüber hinaus auch im beruflichen Kontext eine entscheidende Rolle. Identifikation ist die positive emotionale Bindung an sog. Foci (z. B. eine Organisation, ein Team oder Beruf; van Dick, 2017, S. 1). Eine Person ordnet sich selbst als Mitglied dieser Gruppierung ein, was sich auf das Verhalten auswirkt und wichtig für ihr Selbstkonzept ist (ebd.; Franke & Felfe, 2008, S. 136). Das Phänomen umfasst demnach verschiedene Dimensionen:

- Kognitive Dimension: Wissen über die Mitgliedschaft einer Gruppe (Identifikation als Mitglied der Gruppe).
- Affektive Dimension: Wiedergabe der emotionalen Bedeutung der Mitgliedschaft (ab hier Identifikation mit der Gruppe).

- Evaluative Dimension: Bewertung, welche Werte und Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden.
- Konative Komponente: Einsatz für die Werte und Ziele der Gruppe (Tajfel, 1978, S. 63; van Dick, 2017, S. 18 ff.).

Die Berufsgruppe der Kommunikationsexperten ist u. a. mit dafür verantwortlich, Identifikation in Organisationen zu vermitteln. Gleichzeitig wird diesen ein ausgeprägter Individualismus zugeschrieben (Schnell, 2012, S. 30; Buchholz & Knorre, 2013, S. 47). Es wird vermutet, dass diese Gruppe Identifikationsressourcen<sup>1</sup> für verschiedene Foci aufweisen könnte. Daher wird untersucht, welche Foci für die Verteilung der Identifikationsressourcen in Zeiten entgrenzter Arbeit besonders rele-

<sup>1</sup>In der Literatur ist dieser Begriff nicht verbreitet, weswegen er neu eingeführt wird. Zur Herleitung scheint eine Definition der jeweiligen Wortteile sinnvoll. Eine Definition des Begriffs Identifikation hat bereits stattgefunden. Der Duden (2019) definiert Ressource als einen natürlich vorhandenen Bestand von etwas, auf

den zurückgegriffen werden kann. Identifikationsressourcen meinen demnach den insgesamt vorhandenen Bestand von Identifikation einer Person, auf den diese zurückgreifen kann. Es geht darum, die verfügbaren Ressourcen auf unterschiedliche Foci aufzuteilen.

vant sind. Neben der Verteilung werden zudem Beeinflussungsfaktoren und Schaffungsmöglichkeiten von Identifikation betrachtet. Dabei liegt der Fokus besonders auf der Rolle der Kommunikation.

### Ein Thema – zwei Perspektiven

Dieser Aufsatz nähert sich dem Thema aus zwei Perspektiven mit unterschiedlichen Kommunikationsverständnissen: Zum einen wird das konstitutive Paradigma betrachtet, das besagt, dass Organisationen und Phänomene wie Identifikation erst durch Kommunikation entstehen (z. B. Putnam & Nicotera, 2009; Cooren et al., 2011). Zum anderen wird das funktionale Paradigma hinzugezogen. Diese Perspektive der funktionalen PR-Forschung sieht Kommunikation als Mittel zur Erreichung von Organisationszielen und richtet sich auf die Erbringung von Effekten (z. B. Zerfaß, 2014; Stehle, 2016).

### Die empirische Erhebung

Für die empirische Untersuchung der dargestellten Forschungsbereiche wurden qualitative Leitfadeninterviews mit zehn Kommunikationsexperten durchgeführt, die in virtuellen Teams arbeiten. Ziel war, die „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Die zehn Teilnehmer stammten aus sechs Organisationen verschiedener Größe und unterschiedlicher räumlicher Verteilung. So wurden Vertreter aus großen, internationalen Konzernen sowie aus kleineren, regional verteilten Organisationen befragt, um die Heterogenität des Untersuchungsfeldes zu repräsentieren (Kruse, 2015, S. 241).

Die Gespräche wurden von Mai bis Juni 2018 durchgeführt und hatten eine Durchschnittslänge von 58,1 Minuten. Vier Gespräche fanden vor Ort, sechs per Telefon

und eins per Skype statt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert sowie im Anschluss mittels einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet.

### Arbeiten und sich Organisieren im virtuellen Team

Das Organisieren in den virtuellen Teams verläuft sowohl in der Literatur als auch laut den Befragten unterschiedlich:

***In manchen Teams herrscht völlige Flexibilität. Raum und Zeit der Arbeit sind frei wählbar. Andere Teams sind weniger flexibel. Zudem nutzt die Mehrheit Collaboration-Tools, durch die sie virtuell Arbeit verrichten, koordinieren und speichern.***

Für ein zielgerichtetes Vorgehen gibt es in den meisten Teams konkrete Aufgabenteilungen und klare Content-Strategien. Dennoch heben einige Befragte ihre große Eigenverantwortung und Freiheit hervor.

Um Kommunikation virtuell zu ermöglichen, kommen neben E-Mails und Telefonen vermehrt Videotools und Instant Messenger zum Einsatz. Neben der spontanen formellen und informellen Kommunikation unterliegt der Einsatz dieser Kommunikationsmittel verschiedenen Routinen: Einigen Teams ist der tägliche Austausch besonders wichtig. Anderen reicht es, sich maximal einmal in der Woche auszutauschen.

Insgesamt herrscht in den Teams noch unterschiedlich viel Digitalisierungsspielraum. Der virtuelle Austausch ist aber für alle Befragten inzwischen Alltag geworden und sie sehen viele Vorteile in dieser Arbeitsweise. ***Dennoch heben sie nach wie vor die Wichtigkeit persönlicher Face-to-Face-Kommunikation hervor.*** Dies wird mit einem intensiveren Austausch und der besseren Möglichkeit,



persönliche Beziehungen aufzubauen, begründet.

Zusammenfassend wird die Balance zwischen medienvermittelter und persönlicher Face-to-Face-Kommunikation als entscheidend angesehen. Hinsichtlich des konstitutiven Paradigmas lässt sich festhalten, dass die Entstehung, der Fortbestand und das Organisieren der Teams nur durch Kommunikation ermöglicht wird.

### **Relevante Foci der Identifikationsressourcen**

Generell wird Identifikation von den Befragten als besonders wichtig erachtet, denn durch sie entstehen Motivation und Engagement.

***Es wird deutlich, dass sich alle sowohl mit ihrer Organisation als auch ihrem virtuellen Team sowie ihrem Beruf identifizieren. Bei den meisten verteilen sich die verfügbaren Identifikationsressourcen in etwa gleich.***

Zwei Befragte heben jedoch deutlich ihre größere Identifikation mit dem Beruf hervor, da sie diesen in jeder Organisation ausüben können. Dennoch wird auch die Identifikation mit der Organisation selbst als wichtig empfunden, um deren Botschaften glaubwürdig vermitteln zu können – besonders als Kommunikationsexperte. Damit einhergehend wurde zudem die Identifikation mit dem Team beschrieben:

***Erst durch Identifikation mit diesem kann, auch über räumliche Grenzen hinweg, gute Arbeit erbracht werden.***

Neben diesen Foci richtet sich die Identifikation der Befragten noch auf weitere Bereiche: Die Identifikation mit sich selbst, mit dem Vorstandsvorsitzenden, mit der Branche, mit der Positionierung der Organisation sowie zusätzlichen Aufgaben und

Projekten. Insgesamt identifizieren sich die Befragten demnach mit unterschiedlichen Foci.

### **Beeinflussungsfaktoren**

Es konnten viele Faktoren herausgestellt werden, die sich auf die Identifikation mit den verschiedenen Foci auswirken können. Einige davon können bewusst, z. B. durch die Organisation, beeinflusst werden (äußere Faktoren). Beispiele dafür sind u. a. die Beschäftigungsart, das Führungsverhalten und die Kommunikationskultur. Andere innere Faktoren sind jedoch eher mit der Persönlichkeit des Einzelnen verknüpft und lassen sich weniger leicht beeinflussen. Beispiele sind Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen. ***Äußere Faktoren wirken scheinbar eher bei der Identifikation mit der Organisation und dem Team. Identifikation mit dem Beruf folgt eher aus inneren, persönlichen Faktoren, die sich kaum von außen beeinflussen lassen.***

### **Schaffung von Identifikation und die Rolle der Kommunikation**

Die meisten Befragten glauben, dass durch medienvermittelte Kommunikation Identifikation zwar geschaffen werden kann, aber auch, dass der Entstehungsprozess aufwändig ist und viel Zeit beansprucht. Nach wie vor wird ebenfalls der Stellenwert der Face-to-Face-Kommunikation deutlich, die als besonders wichtig für die Schaffung von Identifikation sowie für die generelle Zusammenarbeit angesehen wird.

Insgesamt werden die Medien nicht in Konkurrenz zur Face-to-Face-Kommunikation betrachtet, sie ergänzen diese vielmehr und vergrößern die kommunikative Reichweite, Flexibilität und Variabilität (Döring, 2007, S. 300; Beck, 2014, S. 25). Die medienvermittelte Kommunikation stellt eine

große Bereicherung für den Arbeitsalltag dar, doch die Face-to-Face-Kommunikation kann dadurch nach Meinung der Befragten (noch) nicht ersetzt werden. Insgesamt wird deutlich, dass die Kommunikation – ob Face-to-Face oder medial – in jedem Fall eine konstitutive Rolle einnimmt, um Identifikation zu schaffen.

### **Das funktionale Paradigma: Praxisempfehlungen**

Die Befragten und die Literatur sind sich einig: Identifikation im beruflichen Kontext ist wichtig für eine starke Bindung und großes Engagement der Mitarbeiter, wovon sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren.

***Um Identifikation mit der Organisation zu erreichen, wird u. a. die Schaffung von Identifikationsankern wie einer Corporate Identity empfohlen. Auch ein einprägsames Leitbild sowie einheitliche Organisationswerte und -ziele werden als identifikationsstiftend hervorgehoben.***

All dies sollte durch Führungskräfte vorgelebt und durch Workshops vermittelt werden. Zudem scheint ein offener Umgang und die Integration der Mitarbeiter in organisationale Prozesse erfolgsversprechend.

Ähnlich ist es im Team: Hier sollten ebenfalls klare Ziele gesetzt und regelmäßig überprüft sowie einheitliche Werte angestrebt werden. Die Ermöglichung von informeller Kommunikation (z. B. durch Video) ist zudem nötig, um emotionale Be-

ziehungen und Identifikation zu schaffen. Die Einführung von Kommunikationsroutinen und -regeln sowie die Nutzung möglichst gehaltvoller Medien helfen dabei, trotz räumlicher Distanz Nähe zu schaffen. Auch regelmäßige persönliche Treffen stiften Identifikation<sup>2</sup>.

### **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Identifikation im beruflichen Kontext auch in Zeiten entgrenzter Arbeit nichts von ihrer Wichtigkeit verloren hat; sie ist vielleicht wichtiger denn je. Zur Verteilung der Identifikationsressourcen der Kommunikationsexperten ist zu sagen, dass keine eindeutigen Tendenzen erkennbar sind. Starke Identifikation mit verschiedenen Foci (z. B. der Organisation und dem Team) wirkt sich besonders positiv auf die individuelle Zufriedenheit und die Zusammenarbeit aus (van Dick & Ullrich, 2013, S. 350).

Hinsichtlich der Wichtigkeit von Identifikation konnten zudem eine Reihe an Beeinflussungsfaktoren sowie Schaffungsmöglichkeiten herausgestellt werden, die nach Ansicht der Befragten helfen können, Mitarbeiter zu binden und zu einer zufriedenen und motivierten Belegschaft zu gelangen.

***Die Identifikation mit der Organisation und dem Team scheint dabei einfacher von außen beeinflussbar zu sein, als die Identifikation mit dem Beruf. Kommunikation nimmt in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion ein, denn nur durch sie kann die Zusammenarbeit funktionieren und Identifikation entstehen.***

---

<sup>2</sup>Da die Identifikation mit dem Beruf meist von inneren Faktoren abhängt, die schwer zu beeinflussen sind, lassen sich hierzu keine Empfehlungen geben.

Alles in allem hat sich die Identifikation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor herauskristallisiert, der nicht unterschätzt werden darf: ***Nur Mitarbeiter, die hohe Identifikationsressourcen im beruflichen Kontext vorweisen, können glücklich, erfüllt und erfolgreich ihre berufliche Laufbahn meistern.***

### Abstract

Der Aufsatz beschäftigt sich mit den Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten in Zeiten entgrenzter Arbeit in virtuellen Teams. Es wird untersucht, wie sich diese organisieren und Identifikation aufbauen. Zudem wird betrachtet, auf welche Bereiche, sog. Foci, sich Identifikation richten kann. Identifizieren sich die Kommunikationsexperten eher mit ihrer Organisation, ihrem Team oder ihrem Beruf? Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Verteilung der Ressourcen und welche Rolle spielt die persönliche bzw. medienvermittelte Kommunikation? Diese Fragen werden aus zwei theoretischen Perspektiven beleuchtet: Dem CCO-Ansatz und der funktionalen PR-Perspektive. Als empirische Untersuchung wurden zehn qualita-

tive Leitfadeninterviews durchgeführt. So leiten sich die Ergebnisse sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis ab und liefern wichtige Erkenntnisse für weitere Forschungsvorhaben sowie Empfehlungen für die Praxis.

Es wird deutlich, dass sich die Befragten sowohl mit ihrer Organisation als auch mit ihrem Team und ihrem Beruf identifizieren. Eine klare Tendenz ist nicht erkennbar. Zudem können eine Reihe von Einflussfaktoren herausgestellt und die wichtige Rolle von Kommunikation ermittelt werden. Trotz zunehmend medienvermittelter Kommunikation behält auch die persönliche Face-to-Face-Kommunikation einen wichtigen, bislang unersetzbaren Stellenwert.

### Quellenverzeichnis

**Bader, V.; Kaiser, S.; Kozica, A.** (2016): ...völlig losgelöst von der Materie. Wie sich organisationale Identität und Wandel in virtuellen Welten gestalten lassen. In: OrganisationsEntwicklung, 10 (2), S. 38-43.

**Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H., Klose, J.; Meyer, M.** (2012): Vorwort. In: Dies. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012.

Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag, S. V-XII.

**Beck, K.** (2014): Soziologie der Online-Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Buchholz, U.; Knorre, S.** (2013): Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation. Berlin: Helios.

**Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. P.; Clark, T.** (2011): Communication, Organizing, and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. In: *Organization Studies*, 32 (9), S. 1149-1170.

**Döring, N.** (2007): Vergleich zwischen direkter und medialer Individualkommunikation. In: U. Six/ U. Gleich/ R. Gimmler (Hrsg.): *Kommunikationspsychologie und Medienpsychologie*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 297-313.

**Duden** (2019): Ressource, URL: <https://www.duden.de/recht-schreibung/Ressource#Bedeutung1> (abgerufen am: 27.01.2019).

**Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I.** (2015): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Dies. (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 13-29.

**Franke, F.; Felfe, J.** (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (26), S. 135-146.

**Kruse, J. (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

**Mayring, P.** (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

**Mukherjee, D.; Hanlon, S. C.; Kedia, B. L. & Srivastava, P.** (2012): Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. In:

*Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (4), S. 526-545.

**Putnam, L. L.; Nicotera, A. M.** (2009): Building theories of organization: The constitutive role of communication. New York: Routledge.

**Schnell, C.** (2012): Eigensinnige Professionalität – Zur Bedeutung „beruflicher Identität im Kontext von Subjektivierung“. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 5 (2), S. 21-34.

**Stehle, H.** (2016): Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: S. Huck-Sandhu (Hrsg.): *Interne Kommunikation im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 53-70.

**Tajfel, H.** (1978): *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.

**van Dick, R.** (2017): *Identifikation und Commitment fördern*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

**van Dick, R.; Ullrich, J.** (2013): Identifikation und Commitment. In: W. Sarges (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 349-354.

**Zerfaß, A.** (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: A. Zerfaß/ M. Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21-79.

## Weil's jeder macht?

### Ein Beitrag über Rezipientenerwartungen und mangelnde strategische Planung von Unternehmensprofilen auf Instagram

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, aus welchen Motiven Instagram-Nutzer einem Unternehmensprofil folgen und inwiefern Unternehmen die Rezipientenerwartungen erfüllen. Es werden zwei Studien thematisiert (Vgl. Rother, 2018a; Rother 2018b), die versuchen, sich dem Phänomen der mangelnden strategischen Planung im Bereich der Online-Kommunikations-Innovationen anzunähern. Sie sollen als Ansatz zur Schließung der Forschungslücke im Bereich der rezipientenorientierten Social-Media-Kommunikation dienen und zu umfangreicheren zukünftigen Forschungen anregen.

Von Jana Rother

Soziale Medien wie Facebook, Twitter und YouTube, die synonym mit dem englischen Begriff Social Media beschrieben werden, verzeichnen bereits seit einigen Jahren zunehmende Nutzerzahlen (vgl. Rühl & Ingenhoff, 2015, S. 259). Ein Netzwerk, das sich innerhalb kürzester Zeit großer Beliebtheit erfreut, ist die 2010 veröffentlichte Fotoplattform Instagram. Mit derzeit mehr als 800 Millionen monatlich aktiven Nutzern weltweit, gehört die Plattform nicht nur zu einem der am schnellsten wachsenden Netzwerke aller Zeiten (vgl. Brandt, 2015), sondern inzwischen auch zu einem der beliebtesten sozialen Netzwerke weltweit (vgl. We are Social, 2018). Kein Wunder, dass bereits mehr als 25 Millionen Unternehmen dem ‚Hype‘ um Instagram folgen und dort vertreten sind, um die kommunikativen Potenziale der Plattform für die Unternehmenskommunikation zu nutzen (vgl. TechCrunch, 2017).

Doch wie sieht es mit der Umsetzung

aus? Müller et. al. (2015) postulieren: „Organisationen sind ‚dabei‘, weil es die ‚Konkurrenz‘ ebenfalls ist“. In der Unternehmenskommunikation seien Online-Kommunikations-Innovationen<sup>1</sup> wie Instagram oft von mangelnder strategischer Planung geprägt, da die Adaption solcher Plattformen häufig auf Gruppenzwang beruht (vgl. Müller, 2015, S. 210). Aber wann ist Unternehmenskommunikation strategisch ausgerichtet?

Die in diesem Beitrag betrachteten Forschungsfragen stützen sich hierfür auf die **Annahmen des Uses-and-Gratifications-Approach** (U&G). Der Mitte 1970 von Jay G. Blumer und Elihu Katz entwickelte Ansatz wird als Gegensatz zur klassischen Medienwirkungsforschung verstanden und stellt den Menschen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung (vgl. Hugger, 2008, S. 173).

---

<sup>1</sup>Darunter werden neuartige soziale Plattformen verstanden.

**Die 5 Annahmen des U&G-Ansatzes (vgl. Bonfadelli & Friemel, 2017 [1999], S. 79)**

- Der Rezipient ist aktiv, besitzt Eigeninitiative und Zielstrebigkeit und stellt Erwartungen an die Medien.
- Erst die mit seinen Bedürfnissen verknüpften Erwartungen bestimmen, ob ein Kommunikationsprozess entsteht.
- Mediennutzung muss nicht zwangsläufig erfolgen, da die Medien in Konkurrenz mit anderen Quellen der Bedürfnisbefriedigung stehen.
- Der Rezipient ist fähig, seine Bedürfnisse anzugeben, wenn sie damit in einer Befragung konfrontiert werden.
- Für die Forschung gilt, dass die untersuchten Nutzungsmotive in den Kategorien der Rezipienten erfasst werden sollen.

Social Media Nutzer können heute aus einer Vielzahl miteinander konkurrierender Medienangebote wählen. Durch die große Auswahl an zur Verfügung stehenden Medienangeboten, entscheidet der Rezipient auf Grundlage seiner Bedürfnisse, welchen Medien er sich zuwenden möchte. Die Aufmerksamkeit wird dadurch zu einem „knappen Gut“ (Pleil & Zerfaß, 2014, S. 745). Es ist demnach unerlässlich für Unternehmen, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Stakeholder zu kennen und sich an diesen zu orientieren (vgl. Pleil & Zerfaß, 2014, S. 745). Um die Kommunikation strategisch ausrichten zu können, müssen also Stakeholder-Erwartungen bzw. Nutzungsmotive bekannt sein. Es stellen sich daher folgende Fragen:

**Aus welchen Motiven folgen Instagram-Nutzer einem Unternehmens- oder Markenprofil und inwiefern erfüllen Unternehmensauftritte**

**auf Instagram wesentliche Stakeholder-Erwartungen oder agieren sie an diesen vorbei?**

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen wurden zwei Forschungsprojekte durchgeführt, die folgend vorgestellt werden sollen.

**Bisher wenige Studien zu Nutzungsmotiven auf Instagram**

Bisher finden sich in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur keine Studien, die sich explizit mit den unternehmensbezogenen Nutzungsmotiven auf Instagram beschäftigen. Es liegen jedoch Untersuchungen vor, die Motive der allgemeinen Social Media Nutzung (vgl. Whiting & Williams, 2013; Quan-Haase & Young, 2010; Lee et. al., 2015), der unternehmensbezogenen Social Media Nutzung (vgl. Muntinga et.al., 2011, Tsai & Men, 2013) sowie solche des ‚Folgen/Abonnieren‘ eines Unternehmensprofil in Betracht ziehen (vgl. Yilmaz & Enginkaya, 2015; Kwon et. al., 2014). Diese Ergebnisse lassen sich auf den vorliegenden Forschungsgegenstandes Instagram anwenden, sodass folgende sieben Nutzungsmotive herausgestellt werden konnten (vgl. Rother, 2018a, S. 42ff.):

- **Arbeit<sup>2</sup>:** Damit ist der Beweggrund gemeint, einem Unternehmen zu folgen, mit dem der Rezipient bereits in einem beruflichen Verhältnis stand, derzeit steht oder stehen möchte.
- **Belohnung:** Meint monetäre (z.B. Rabattcodes) oder berufsbezogene Reize (z.B. Job-Ausschreibungen) verstanden, die Personen als eine Art Belohnung dafür erhalten, wenn sie einem Unternehmen folgen.

<sup>2</sup>Neben den auf der Literatur basierenden Motiven wurde noch das Motiv Arbeit auf Grundlage der Nennung im Rahmen eines Pre-Tests nachträglich hinzugefügt.

- **Identität:** Beschreibt das Bedürfnis sich selbst darzustellen, umfasst die Suche nach Eigenschaften, um sich als Person zu kennzeichnen und die eigene Rolle in der Gesellschaft zu finden.
- **Information:** Beschreibt das Bedürfnis, Information über Produkte und Dienstleistungen erfahren zu wollen, sowie nicht-produkt- oder dienstleistungsbezogene Mitteilungen zu erhalten.
- **Interaktion:** Darunter wird das Bedürfnis verstanden, Konversationen mit Mitmenschen führen und sich mitteilen zu wollen.
- **Sympathie:** Meint die positiven gefühlsmäßigen Einstellungen zu einem Unternehmen aufgrund gewisser Übereinstimmungen.
- **Unterhaltung:** Beschreibt das Bedürfnis, sich mit unternehmensbezogenen Inhalten unterhalten und die Zeit vertreiben zu wollen.

Mittels einer zweiwöchigen Online-Befragung von 173 Instagram Nutzern, die mindestens einem Unternehmen folgen, sollten die aus der Literatur abgeleiteten Motivgruppen überprüft und in ihrer Relevanz für Instagram-Nutzer analysiert werden.

Mithilfe einer 5 Punkte-Likert Skala wurden vor allem Motive, einem Unternehmensprofil<sup>3</sup> zu folgen, erfasst. Diese umfasst 27 aus der Literatur abgeleitete Variablen. Bevor diese für weitere Auswertungen in einem Summencodex zusammengefasst wurden, wurden sie in ihren

<sup>3</sup>Die Begriffe Unternehmensprofil und Markenprofil wurden in dieser Befragung synonym verwendet. Eine Unterscheidung wurde nicht vorgenommen, da sich in Test-Phasen herausstellte, dass Personen in der Regeln nicht zwischen Marken- und Unternehmensprofil unterscheiden, den Begriff des Unternehmensprofils jedoch einfacher fassen können.

<sup>4</sup> Die neue Zuordnung der Variablen zu den Motivgruppen sind der Faktorenanalyse im Anhang zu entnehmen.

jeweiligen aus der Literatur abgeleiteten Motivgruppen mithilfe der Reliabilitätsanalyse auf das Cronbachs Alpha geprüft und in einem zweiten Schritt eine Faktorenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt. Das Ergebnis der Faktorenanalyse führte zu neun Faktoren, die als valide erachtet wurden.<sup>4</sup> Neben den abgewandelten ursprünglichen Motivgruppen differenzierten sich schließlich drei neue Motivgruppen heraus:

- **Produktinteresse:** Beschreibt das Interesse an produkt-/ bzw. dienstleistungsbezogene Informationen, aufgrund einer positiven Einstellung gegenüber Produkten/Dienstleistungen.<sup>5</sup>
- **Werte:** Beschreibt die positive Einstellung zu einem Unternehmen aufgrund der Übereinstimmung mit den eigenen Werten.<sup>6</sup>
- **Zeitvertreib:** Beschreibt das Bedürfnis von Rezipienten, sich mit Inhalten von Unternehmensprofilen die Zeit vertreiben zu wollen.<sup>7</sup>

### Produktinteresse als wichtigster Beweggrund

Ein einfacher Mittelwertvergleich der einzelnen Motivgruppen zeigt die Gewichtung durch die Einschätzung der Rezipienten (Abb. 1).

<sup>5</sup>Differenziert sich innerhalb der ursprünglichen Motivgruppe Information als eigene heraus.

<sup>6</sup>Ähnelt stark dem ursprünglichen Motiv Sympathie, welches nach der Faktorenanalyse nicht mehr als eigene Kategorie herausgestellt werden konnte.

<sup>7</sup>Differenziert sich innerhalb der ursprünglichen Motivgruppe Unterhaltung als eigene heraus.

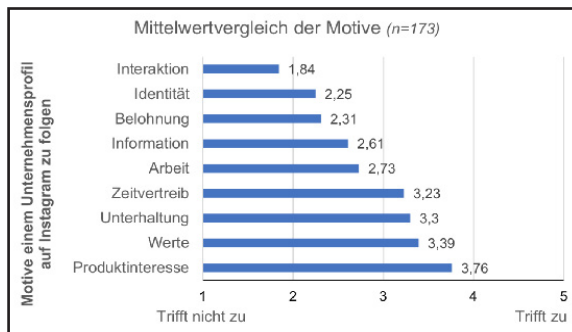


Abbildung 1: Relevanz der Motive für Instagram-Nutzer (Rother, 2018a, S. 64)

**Wichtigster Beweggrund für die Rezipienten einem Unternehmen auf Instagram zu folgen ist den Ergebnissen zufolge das Motiv Produktinteresse.**

Sie folgen ihnen also, um über Produkte und Dienstleistungen zu erfahren. **Ein weiterer relevanter Beweggrund ist das Motiv Unterhaltung.** Dahingehend konnte herausgestellt werden, dass Nutzer zwar gerne Bilder und Stories von Unternehmen anschauen, jedoch eher wenig Unterhaltung darin finden, Texte und Kommentare unter den Beiträgen zu lesen. Folgen Rezipienten einem Unternehmensprofil aus den obigen zwei Motiven, werden Unternehmensbeiträge zudem aufmerksamer rezipiert.

Daneben zählen auch die Motive Werte und Zeitvertreib zu wichtigen Beweggründen. So folgen Rezipienten Unternehmen auf Instagram, wenn sie deren Werte befürworten oder wenn Sie sich mit dem Anschauen von Unternehmensbeiträgen Langeweile vertreiben wollen.

Für das Motiv Arbeit konnte in Abhängigkeit von Nutzer-Charakteristika erkannt werden, dass diesem Motiv eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird, je älter die Person ist und je höher der erreichte Schulabschluss eingestuft werden kann.

Dem Motiv Information wurde eher von wenigen und tendenziell älteren Rezipienten Bedeutung zugeschrieben.

Die Motive Belohnung, Identität und In-

teraktion wurden verhältnismäßig von wenigen Befragten als Grund genannt, um ein Unternehmensprofil zu abonnieren. Das Interesse an Rabattangeboten und Interaktionsmöglichkeiten ist für Instagram also von eher geringer Bedeutung. Der geringe Mittelwert des Motivs Identität wird vor dem Hintergrund der sozialen Erwünschtheit interpretiert, da vermutet werden kann, dass einige Nutzer sich nicht eingestehen möchten, dass sie einem Unternehmensprofil abonnieren, um sich durch dieses zu profilieren.

**Was können Unternehmen daraus lernen?**

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse empfiehlt es sich, **den Fokus von Unternehmensbeiträgen auf Produkte und Dienstleistungen sowie unterhaltsame Inhalte zu richten**, um einen hohen Grad an Aufmerksamkeit bei Stakeholdern zu erreichen. Unternehmensauftritte sollten außerdem stets **ihre Werte vermitteln**, da dieses Motiv als relevant herausgestellt werden konnte. Die Länge der Texte unter den Beiträgen (Motiv Unterhaltung) sollte sich an dem Alter der Zielgruppe orientieren, da Jugendliche (unter 18) eher wenig an langen Texten interessiert sind als Erwachsene (30 und älter). Darüber hinaus sollten Unternehmen **regelmäßig Beiträge hochladen**, um ihren Abonnenten fortlaufend Möglichkeiten zum Zeitvertreib anbieten zu können. Soll eine ältere ca. ab 25-jährige und gut gebildete Zielgruppe erreicht werden, kann es sinnvoll sein, **in den Beiträgen berufliche Aspekte (z.B. Employer Branding) einzubinden** oder einen spezifischen Kanal für diese Zielgruppe zu erstellen (vgl. Pleil & Zerfaß, 2014, S. 744). Außerdem sollten produkt- und dienstleistungsübergreifende Informationen über Unternehmen tendenziell eher in Maßen und bei ei-



Unternehmen	Nutzername	Beitrittsdatum	Follower	Anzahl Beiträge 04.-10.06.2018
Deutsche Bahn	deutschebahn	29.10.2013	64,5 Tsd.	3
	dbkarriere	23.01.2017	7.057	2
Deutsche Post	deutschepost	24.08.2015	7.284	4
Deutsche Telekom	deutschetelekom	04.11.2015	16,3 Tsd.	5
dm-drogeriemarkt	dm_deutschland	24.04.2012	1,4 Mio	5
DZ Bank	dz_bank	09.02.2018	854	2
Edeka	edeka	01.10.2015	87 Tsd.	3
TUI	tuideutschland	24.06.2014	52,7 Tsd.	12
Volkswagen	volkswagen_de	01.11.2016	60,7 Tsd.	4
*Stand: 03.07.2018				40

Abbildung 2: Untersuchungsmaterial FFII (Rother, 2018b, S. 36)

ner ‚erwachsenen‘ Zielgruppe thematisiert werden.

**Letztlich kommt die Studie zu dem Schluss, dass der sooft prognostizierte symmetrische Dialog (vgl. ebd., S. 738) durch Social-Media-Anwendungen, für die Plattform Instagram, auf Stakeholder-Seite nicht erwartet und gewünscht wird.**

### Praxisabgleich: Erfüllen Unternehmen die Erwartungen Ihrer Nutzer?

Doch inwiefern erfüllen Unternehmen diese herausgestellten Erwartungen? Um diese Frage zu beantworten und damit einen ersten Beitrag zur Überprüfung von Stakeholder-Erwartungen an Praxisbeispielen zu leisten, wurde eine quantitative Inhaltsanalyse an ausgewählten Unternehmensauftritten bei Instagram durchgeführt. Für die Stichprobe wurde ein Ranking der größten deutschen Unternehmen (gemessen am weltweiten Umsatz

2016/2017) als Anhaltspunkt gewählt (vgl. Fortune, 2017). Unternehmen die keinen (deutschsprachigen) Haupt-Account besitzen wurden aussortiert. Anschließend wurde die Stichprobe durch die bewusste Auswahl eines typischen Vertreters erfolgreicher Unternehmensprofile (dm-drogeriemarkt) ergänzt. Insgesamt wurden 40 Instagram-Beiträge von insgesamt acht Unternehmen untersucht (Abb. 2).

Analog zu den in der Vorstudie herausgestellten Nutzungsmotiven, umfasste das Kategoriensystem neun inhaltliche Hauptkategorien und fragte zusammen 24 Indikatoren ab (Rother, 2018b, S. 41).

In dem Untersuchungszeitraum von einer Woche haben die ausgewählten Unternehmen im Durchschnitt fünf Beiträgen veröffentlicht. Diese umfassten im Durchschnitt 18 Wörter und sieben Hashtags.<sup>8</sup> Außerdem konnten im Schnitt vier bis fünf Kategorien pro Beitrag identifiziert werden. Um erste Tendenzen zur Erfüllung und Nicht-Erfüllung der Stakeholder-Erwartungen herauszustellen, wurde schließlich die

<sup>8</sup> Dahingehend gilt zu beachten, dass jene Unternehmen, die wenige Hashtags in die eigentliche Bildunterschrift gesetzt haben, zumeist im ersten Kommentar des Beitrags weitere Hashtags zur besseren Auffindbarkeit gesetzt haben.



Abbildung 3: Ausschnitt des Instagram-Feeds von Edeka (Rother, 2018b, S. 68)

Gewichtung einzelner Kategorien in der Gesamtheit aller untersuchten Unternehmensbeiträge (Abb. 3), mit den im ersten Forschungsprojekt herausgestellten Tendenzen abgeglichen.<sup>9</sup>

### **Edeka, TUI, Volkswagen und DM als Vorreiter**

So konnte herausgestellt werden, dass die Stakeholder-Erwartung Unterhaltung grundsätzlich von fast allen, jedoch ausgeprägt von Edeka, TUI, Volkswagen und dem dm-drogeriemarkt erfüllt wird (siehe Abb. 3). Ihre Unternehmensprofile zeichnen sich durch eine besonders hohe Qualität und Homogenität der Foto-Beiträge aus. Weiter ließ sich im Rahmen der Kategorie Unterhaltung festhalten, dass nur wenige Unternehmen multi-mediale Möglichkeiten ausschöpfen, da der Einsatz von Video, Audio, etc. nur in drei der vierzig untersuchten Instagram-Beiträge identifiziert werden konnte. Es wurde die Tendenz erkannt, dass solche Unternehmen, die besonderen Wert auf qualitativ hochwertige Fotos sowie einen einheitlichen Feed legen, im Vergleich viele Abonnenten

zählen. In der vorausgegangenen Studie wurde das Produktinteresse als primäre Erwartung herausgestellt, welches in der Untersuchung von fünf der acht Unternehmen erfüllt wird. Im Hinblick auf jene Unternehmen, die diese Erwartung nicht erfüllen, lässt sich feststellen, dass diese im Vergleich auch eher wenige Abonnenten zählen.

In der vorausgegangenen Studie wurde das Produktinteresse als primäre Erwartung herausgestellt, welches in der Untersuchung von fünf der acht Unternehmen erfüllt wird. So steht zum Beispiel in allen untersuchten Beiträgen von VW das Produkt, sprich ein Auto im Fokus des Bildes. Das Modell des jeweiligen Autos wird mit einem Hashtag angegeben: „#vwtrac“ und verstärkt den Bezug zum Produkt (Vgl. Rother, 2018b, S. 75). Im Hinblick auf jene Unternehmen, die diese Erwartung nicht erfüllen, wurde erkannt, dass diese im Vergleich auch eher wenige Abonnenten zählen. Gleichzeitig wurde, in Anbetracht der Beiträge von Edeka, die Kategorie Mehrwert herausgestellt, durch die die unerfüllte Erwartung Produktinteresse vermeintlich kompensiert werden

<sup>9</sup> Es muss an dieser Stelle bedacht werden, dass Stakeholder-Erwartungen nicht verallgemeinerbar sind, da sie von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Die hier beschriebene Studie hat zum Ziel, erste Tendenzen zu ergründen.

kann. Im weiteren Abgleich fiel auf, dass nur wenige Unternehmen die Erwartung des Kommunizierens der Werte vermitteln. Die deutsche Post greift dieses Motiv zum Beispiel auf, indem sie ein Foto mit einem elektronischen Postauto teilt und den Beitrag mit dem Hashtag „#um-weltfreundlich“ versieht (Vgl. ebd., S. 57).

Noch weniger Unternehmen erfüllen jedoch die Erwartung Zeitvertreib. Nur der dm-drogeriemarkt, der gleichzeitig das Exempel eines erfolgreichen Unternehmensprofils darstellt, konnte dieser Stakeholder-Erwartung gerecht werden und veröffentlichte einen Post pro Tag (werktags). Diese Erkenntnis unterstützt die Vermutung, dass eine regelmäßige Veröffentlichung von Beiträgen für den Erfolg auf Instagram zentral ist.

Im Hinblick auf die Erwartung Arbeit, fiel auf, dass nur eins der untersuchten Unternehmen einen spezifischen Karriere-Account führt, um dieses Nutzungsmotiv zu bedienen. Andere Unternehmen, wie die deutsche Telekom betten diese Kategorie in ihrem Haupt-Account ein, indem sie zum Beispiel in einem Beitrag den Arbeitsalltag des Kommunikations-Chefs thematisieren: „Heut ist unser Kommunikations-Chef @its\_psi in seiner Heimat, dem Saarland, unterwegs. Warum? Bald gibt's im Gewerbegebiet von Kirkel #Glasfaser für 120 Unternehmen! (...)“ (Vgl. ebd., S. 59).

Das Aufgreifen der Kategorien Interaktion, Identität und Belohnung wird in der vorausgegangenen Studie von Rezipienten eher weniger erwartet. Dahingehend wurde gezeigt, dass die Kategorie Belohnung im Untersuchungszeitraum von keinem der Unternehmen aufgegriffen wurde. So wurden weder Rabatte für die Nutzer zu Verfügung gestellt noch ein Gewinnspiel angeboten. Der Kategorie Identität scheinen Unternehmen hingegen eine große Bedeutung zuzuschreiben, da diese bei allen acht Unternehmen – und so auch

beim ‚Vorzeige-Instagram-Unternehmen‘ dm-drogeriemarkt – identifiziert werden konnte. Die Kategorie Identität wurde zum Großteil anhand eines persönlichen Kommunikations-Stils identifiziert, so verwendet der Drogeriemarkt meist Umgangssprache oder spricht seine Follower mit rethorischen Fragen direkt an: „Noch auf der Suche nach einem veganen Energiepush? Dann ist das neue Erfrischungsgetränk (...) genau das Richtige“ (Vgl. ebd., S. 63). Der Faktor Identität scheint entsprechend nicht unbedeutend zu sein.

Schließlich versuchen 50 Prozent der Unternehmen durch das Einbinden von Fragen Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, obwohl der Forschungsstand zeigte, dass Stakeholder daran kaum bis gar nicht interessiert zu sein scheinen.

### **Handlungsbedarf bei Postingfrequenz und der Thematisierung von Unternehmenswerten**

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Aufgreifen der Motive Produktinteresse, Unterhaltung und Zeitvertreib in Abgleich mit dem erfolgreichen Unternehmensauftritt des dm-drogeriemarkts als relevant erachtet werden kann. **Besonders die Ästhetik und Qualität sowie die Homogenität der veröffentlichten Beiträge scheint für Instagram-Nutzer eine große Rolle zu spielen.**

Großer Handlungsbedarf besteht hingegen im Hinblick auf eine regelmäßige Postingfrequenz. Die mangelnde Regelmäßigkeit lässt vermuten, dass einige Unternehmensprofile einer besseren Planung bedürfen. **Die zu Beginn dieses Beitrags von Müller et. al. (2010, S. 210) formulierte Befürchtung der mangelnden strategischen Planung auf neuartigen Social-Media Plattformen, scheint in Bezug auf die Postingfrequenz bestätigt.** Darüber hinaus bleibt die Thematisie-

zung von Unternehmenswerten entgegen den Stakeholder-Erwartungen weitgehend unberücksichtigt. Für Unternehmen empfiehlt sich deshalb diesem Faktor mehr Bedeutung zuzuschreiben.

Außerdem soll mit Blick auf besonders erfolgreiche Unternehmensprofile (z.B. Edeka und dm-drogeriemarkt) dazu angeregt werden, sich auf wenige, aber relevante Stakeholder-Erwartungen zu konzentrieren. **Die von Pleil und Zerfaß (2014, S. 744) empfohlene Ansprache verschiedener Stakeholder durch das Erstellen spezifischer Accounts – insbesondere Karriere-Accounts – wird in dem Zusammenhang unterstützt.**

### Einschränkungen und Ausblick

Abschließend gilt für beide hier beschriebenen Forschungen, dass gewisse methodische Einschränkungen zu beachten sind. Die für zukünftige Forschungen relevantesten Einschränkungen werden mit Wunsch auf Verbesserung folgend für beide Studien aufgeführt:

Zur ersten Studie ist anzumerken, dass die Forschung der Selbstselektion unterlag und der Teilnehmerkreis dadurch stark beschränkt war. Einzelne Gruppen waren dadurch stark unterrepräsentiert, sodass in Bezug auf die untersuchten Korrelationen zwischen den Motiven und den demografischen Daten lediglich von Tendenzen gesprochen werden kann.

Darüber hinaus wurde die 5-Punkte-Likert-Skala, im Rahmen der Erfassung der Nutzungsmotive, als nicht ideal empfunden, da eine Scheu vor den Extrempunkten wahrgenommen werden konnte.

Weiter gilt zu berücksichtigen, dass die durch die Faktorenanalyse herausgestellten Motivgruppe zum Teil nur durch zwei Variablen erklärt wurden. Insbesondere für die Motive Interaktion, Werte und Zeitvertreib sollten deshalb weitere Operati-

onalisierungen gefunden werden. Zuletzt ist zu berücksichtigen, dass innerhalb der ersten Studie nicht zwischen Marken- und Unternehmensprofil unterschieden wurde. Für weitere Forschungen wäre es interessant, herauszufinden ob sich die Nutzungsmotive diesbezüglich unterscheiden. In Bezug auf die zweite Studie gilt der stark begrenzte Untersuchungszeitraum von nur einer Woche zu beachten, wodurch nicht annähernd alle inhaltlichen Schwerpunkte der jeweiligen Unternehmensprofile erfasst werden konnten. Da es sich bei der Untersuchung von Online-Inhalten darüber hinaus um eine flüchtige Momentaufnahme handelt, ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit außerdem nahezu unmöglich. Weitergehend ist die Replizierbarkeit der Ergebnisse dadurch eingeschränkt, dass nur ein Codierer die Analyse durchgeführt hat.

Im Hinblick auf die Kategoriendefinition sollte insbesondere die Kategorie Zeitvertreib weiter gefasst werden. So konnte z.B. der Indikator Postingfrequenz für ein Unternehmen nicht als erfüllt angesehen werden, obwohl dieses von Montag bis Donnerstag regelmäßig einen Beitrag veröffentlicht hat.

Zuletzt lässt sich sagen, dass die Theorie des Uses-and-Gratifications-Ansatzes eine geeignete theoretische Basis für die beschriebenen Untersuchungen dargestellt hat. Die Annahme, dass der Rezipient über den Medienwirkungsprozess aufgrund seiner Bedürfniserwartungen entscheidet, erscheint vor dem Hintergrund relevant, dass die Vielzahl konkurrierender Medienangebote im Internet zu einer Machtverlagerung im Kommunikationsprozess führt. Der Rezipient entscheidet. Für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation auf Instagram ist somit zentral, sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nutzer zu orientieren (Pleil & Zerfaß, 2014, S. 745).

### Abstract

Für 73 Prozent der deutschen Unternehmen gehört die Nutzung von Social Media bereits zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich im Speziellen mit der Foto-Plattform Instagram, die sich innerhalb kürzester Zeit zu einem der beliebtesten Netzwerke weltweit entwickelt hat. Bereits über 25 Millionen Unternehmen folgen diesem Hype um die Plattform und sind auf dieser vertreten. Doch sind vor allem solche Online-Kommunikations-Innovationen häufig durch eine mangelnde strategische Planung geprägt und die Adaption solcher Plattformen beruht oft auf Gruppenzwang.

Der folgende Beitrag präsentiert die Ergebnisse zweier empirischer Forschungen (unveröffentlicht: Wissenschaftliches Projekt & Bachelorarbeit), die sich dem Phänomen der mangelnden strategischen Planung im Bereich der Online-Kommunikations-Innovationen versuchen anzunähern. Da Kommunikation nur strategisch ausgerichtet werden kann, sofern die Bedürfnisse der Stakeholder bekannt sind, beschäftigte sich erstere Studie zunächst mit der Frage, aus welchen Motiven Re-

zipienten Unternehmensprofilen auf Instagram folgen. Hierfür wurden mithilfe einer Online-Befragung Daten von 217 Instagram-Nutzern erhoben und durch eine anschließende Faktorenanalyse verschiedene Motivgruppen ermittelt. Aufbauend auf diesen Ergebnissen stellte sich die Frage: Erfüllen Unternehmensauftritte auf Instagram überhaupt die wesentlichen Bedürfnisse/Erwartungen der Stakeholder oder agieren sie an diesen vorbei? Um dieser Fragestellung nachzugehen, wurden acht ausgewählte Unternehmensprofile im Hinblick auf die zuvor ermittelten relevanten Rezipientenerwartungen inhaltsanalytisch untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass für einige Unternehmen noch großer Handlungsbedarf besteht. Letztlich waren die beschriebenen Untersuchungen aufgrund des begrenzten Umfangs und methodischer Einschränkungen nicht repräsentativ. Schließlich soll der vorliegende Beitrag zu weiteren, umfangreicheren Forschungen anregen und angelehnt an den theoretischen Annahmen des Nutzen- und Belohnungsansatzes die Relevanz der Kenntnis über Stakeholder-Erwartungen unterstützen.

### Quellenverzeichnis

**Brandt, M.** (12. Oktober 2015). Instagram, die Küken-Community. In Statista – Das Statistik-Portal. Abgerufen am 01. Dezember 2018 von <https://de.statista.com/infografik/3858/alter-der-instagramnutzer-in-den-usa-und-deutschland/>

**Hugger, K.** (2008). Uses-and-Gratifications-Approach und Nutzenansatz. In U. Sander, F. von Gross, K. Hugger

(Hrsg.), Handbuch Medienpädagogik (S. 173-178). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.

**Kwon, E. S.; Kim, E.; Sung, Y.; Yoo, Y.** (2014). Brand followers – Consumer motivation and attitude towards brand communication on Twitter. *International Journal of Advertising*, 33 (4), 657-680. doi: 10.2501/IJA-33-4-657-680

**Lee, E.; Lee, J.; Moon, J.; Song, Y.** (2015). Pictures Speak Louder than Words: Motivations for Using Instagram. *Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking*, 18 (9), 552-556. doi: 10.1089/cyber.2015.0157

**Müller, P.; Schmidt, K.; Schweiger, W.** (2015). Adaption kommunikativer Innovationen in der Organisationskommunikation. Eine qualitative Studie am Beispiel des Social-Media-Dienstes Pinterest. In O. Hoffjann, T. Pleil, T. (Hrsg.), *Strategische Online-Kommunikation* (S. 209-234). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Muntinga, D.; Moorman, M.; Smith, E.** (2011). Introducing COBRAs. Exploring Motivations for brand-related Social Media Use. *International Journal of Advertising*, 30 (5), 13-47. doi: 10.2501/IJA-30-1-013-046

**Pleil, T.; Zerfaß, A.** (2014). Internet und Social Media in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (2. vollst. überarb. Auflage) (S. 731-753). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Quan-Haasa, A.; Young, A.** (2010). Uses and Gratifications of Social Media: A Comparison of Facebook and Instant Messaging. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30 (1), 350-361. doi: <https://doi.org/10.1177/0270467610380009>

**Rother, J.** (2018a). Motive und Beweggründe einem Unternehmensprofil auf Social Media zu folgen. Eine quantitative Untersuchung anhand der Plattform Instagram. Hochschule Osnabrück [unveröffentlicht].

**Rother, J.** (2018b). Nutzen und Belohnung? Eine Analyse ausgewählter Unternehmensprofile auf Instagram unter besonderer Berücksichtigung von Stakeholder-Erwartungen. Hochschule Osnabrück [unveröffentlicht].

**Rühl, C.; Ingenhoff, D.** (2015). Kommunikationsmanagement und Social Media: Motive und Nutzungsformen von Unternehmensprofilseiten auf Facebook, Twitter und YouTube. In O. Hoffjann, T. Pleil (Hrsg.), *Strategische Online-Kommunikation* (S. 259-290). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**TechCrunch** (2017). Anzahl der Businessprofile bei Instagram weltweit in ausgewählten Monaten von März bis November 2017 (in Millionen). In Statista – Das Statistik-Portal. Abgerufen am 01. Dezember 2018 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/743808/umfrage/anzahl-der-instagram-businessprofile-weltweit/>

**Tsai, W. S.; Men, L. R.** (2013). Motivations and Antecedents of Consumer Engagement with Brand Pages in Social Networking Sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13 (2), 76-87. doi: 10.1080/15252019.2013.826549

**We are Social** (2018). Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2018 (in Millionen). In Statista – Das Statistik-Portal. Abgerufen am 01. Dezember 2018 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>

**Whiting, A.; Williams, D.** (2013). Why People use Social Media: A Uses and Gratifications Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16 (4), 362-369. doi: <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2013-0041>

**Yilmaz, H.; Enginkaya, E.** (2015). Motivations and Attitudes of Consumers to Follow Brands in Social Media. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9 (1), 3-20. doi: 10.1504/IJIMA.2015.068356