



Fokus: Digitalisierung der Kommunikation – Kommunikation der Digitalisierung

Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's!

Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen

Die Tonalität von Change-Kommunikation

Ein latentes Konstrukt mithilfe zweier methodischer Zugänge messbar machen

Commitment in der Arbeitswelt 4.0

Ergebnisse einer empirischen Studie zum Einfluss neuer digitaler Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern

„Wenn du es nicht ansehen kannst, solltest du es auch nicht essen“

Die Wahrnehmung von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bei Fleischkonsumenten

Das Ende der Integrierten Kommunikation?!

Ein Kommentar zu einem traditionsreichen Imperativ der Unternehmenskommunikation

Über Haltung, Selbstmarketing und Agilität

Eine Diskussion von Trends im Kommunikationsmanagement

Gallery Walk

Buchbesprechung ‚Team of Teams‘ von Stanley McChrystal

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

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 **06**

Aufsätze

Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's! **07 - 10**

Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen

Von Volker Koch

Dieser Beitrag untersucht, wie wichtig Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Organisationsumwelten mit steigender Komplexität, Unsicherheit und Geschwindigkeit ist.

Die Tonalität von Change-Kommunikation **11 - 19**

Ein latentes Konstrukt mithilfe zweier methodischer Zugänge messbar machen

Von Olivia Klaes

Der Artikel beschreibt, wie die Tonalität von Change-Kommunikation mithilfe der Triangulation von Elementen einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse und Methoden der Metaphernanalysen erhoben werden kann.

Commitment in der Arbeitswelt 4.0 **20 - 25**

Ergebnisse einer empirischen Studie zum Einfluss neuer digitaler Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern

Von Lis Fiebig

Der Artikel stellt die Ergebnisse einer Untersuchung des Einflusses von flexiblen Arbeitsmodellen auf die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an eine Organisation vor.

„Wenn du es nicht ansehen kannst, solltest du es auch nicht essen“ **26 - 30**

Die Wahrnehmung von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bei Fleischkonsumenten

Von Caroline Schulte

Dieser Beitrag themtisiert aufgrund der Theorie der Kognitiven Dissonanz und der Theorie der psychologischen Reaktanz sowie der Karnimus-Theorie die Einstellungen und Verhaltensweisen von überzeugten Fleischkonsumenten

Eassys

Das Ende der Integrierten Kommunikation?! **31 - 34**

Ein Kommentar zu einem traditionsreichen Imperativ der Unternehmenskommunikation

Von Kim-Nele Dellinger

Der Kommentar hinterfragt vor dem Hintergrund der VUCA-Welt die Akutalität des Konzepts der Integrierten Kommunikation in der Unternehmenskommunikation und geht der Frage nach, ob Polyphonie der neue angemessene Managementansatz in volatilen Umwelten sein könnte.

Reportagen

Über Haltung, Selbstmarketing und Agilität **35 - 38**

Trends im Kommunikationsmanagement

Von Judith Alpmann

Dieser Beitrag informiert über Trends im Kommunikationsmanagement, die im Rahmen der KoMaktuell-Veranstaltung der PR-Initiative KommunikOS vorgestellt wurden. Die Themen erstrecken sich von der Rolle von Kommunikatoren und Agilität hin zu moderner Mitarbeiterkommunikation.

Gallery Walk

39 - 40

Buchbesprechung 'Team of Teams' von Stanley McChrystal

Diese Fotoreportage zeigt Plakate zu Schlüsselbegriffen aus dem Buch des ehemaligen Generals der US-Army, die Masterstudierende im Rahmen eines Change-Management-Seminars angefertigt haben.

Editorial

Auch in der 8. Ausgabe des CCJ haben wieder Master- und Bachelor-Studierende sowie Absolventen des Instituts für Kommunikationsmanagement die Chance genutzt, ihre Fachbeiträge und Forschungsergebnisse zu publizieren. Gefragt waren insbesondere Beiträge unter dem Motto „Digitalisierung der Kommunikation – Kommunikation der Digitalisierung“.

Obwohl die Digitalisierung aktuell der stärkste Treiber von Veränderungen in allen Lebens- und Arbeitswelten ist, zeigen die folgenden Beiträge vor allem, mit welchen Konstanten in der strategischen Kommunikation bzw. im Kommunikationsmanagement zu rechnen ist. So kommt **Lis Fiebig** zu dem Ergebnis, dass affektives Commitment selbst in der Arbeitswelt 4.0 nach wie vor signifikant von den persönlichen Gesprächen abhängt. **Volker Koch** kommt zu dem Schluss, dass ein Social Intranet nur dann Aussicht hat, zum Leitmedium der internen Kommunikation zu werden, wenn Führungskräfte wahrnehmbar mit gutem Beispiel vorangehen. Dass die Tonalität von Aussagen maßgeblich über deren Wirkung entscheidet, spielt nicht zuletzt in der Onlinekommunikation eine immer größere Rolle. Wie sich Tonalität als Konstrukt darstellt und wie deren Ausprägungen mithilfe einer Metaphernanalyse erhoben werden können, zeigt uns **Olivia Klaes** in ihrem Beitrag über Tonalität in der Change-Kommunikation. Videos mit schockierenden Bildern im Kontext von kontroversen Themen – wer kennt sie nicht. **Caroline Schulte** hat am Beispiel der Kommunikation von Tierschutzorganisationen untersucht, inwieweit emotionale Appelle kognitive Dissonanzen und Reaktanzen bei Fleischkonsumenten auslösen.

Dass die Digitalisierung der Kommunikation nicht zuletzt mit bewährten Theorien, Konzepten und Methoden erfasst und analysiert werden kann, hat einen eher einfachen Grund: Digitalisierung findet nicht isoliert, sondern in einer Dreiecksbeziehung aus Technik, Wirtschaft und Mensch bzw. Gesellschaft statt. Das bedeutet zugleich, dass weniger die fachspezifische Expertise in den jeweiligen Handlungsfeldern ausschlaggebend für eine erfolgreiche digitale Transformation ist, sondern vor allem der gekonnte Umgang mit den Interdependenzen in diesem Dreieck. Diese wiederum sind ihrerseits ein weites Handlungsgeld der strategischen Kommunikation.

Das führt uns zu dem Kommentar von **Kim-Nele Dellinger**, die sich fragt, ob das aus der Softwareentwicklung entlehnte Managementmantra der Agilität nicht das Ende des althergebrachten, aber vielleicht zu behäbigen Konzeptes der Integrierten Kommunikation bedeutet. Um Agilität ging es unter anderem auch auf der jüngsten Veranstaltung des studentischen Vereins „KommunikOS“. **Judith Alpmann** berichtet, was über Themen und Trends im Kommunikationsmanagements dort mit Vertretern aus der Berufspraxis diskutiert wurde. Nun aber viel Spaß bei der Lektüre! Wie immer freuen wir uns über Rückmeldungen und Anregungen zum CCJ – nutzen Sie dazu die Mailanschrift der Redaktion (ccj-redaktion@hs-osnabrueck.de)!

Für die Herausgeber

Prof. Dr. Susanne Knorre und Prof. Dr. Dagmar Schütte

Osnabrück/Lingen, 17. Juli 2019

Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's!

Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen

Von Volker Koch

Abstract

Das Ziel des Aufsatzes ist es aufzuzeigen, welche Rolle Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen spielt. Da zum Führungskonzept des Leadership in diesem Kontext nur wenig Literatur existiert, soll diese Arbeit ein Beitrag zum Verständnis der Thematik leisten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass Leadership bei der Einführung von Internal Social Media unerlässlich ist und in Zeiten der digitalen Transformation das Führungskonzept ist, welches die besten Ansätze zum Umgang mit steigender Komplexität, Unsicherheit und Geschwindigkeit bietet. Die Einführung von Internal Social Media installiert in einem hierarchisch or-

ganisierten Unternehmen ein zweites Betriebssystem und stellt somit einen tiefgreifenden Wandel dar. Zur Begleitung und Gestaltung braucht es Leadership, sowohl von der Unternehmensspitze als auch durch Freiwillige, verteilt durch die Hierarchie. Diese gegenstromartigen Aspekte verstärken sich gegenseitig und führen zur Weiterentwicklung einer Organisation.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit liefern einen Beitrag zum besseren Verständnis zur gestiegenen Bedeutung von Leadership in der digitalen Transformation und ergänzen andere Forschungen, welche sich mit dieser Thematik unter dem Begriff Digital Leadership befassen.

Durch die Digitalisierung gibt es Veränderungen in fast allen Lebensbereichen. Dazu gehört auch das Kommunikationsverhalten von Menschen und Organisationen. Digitale Kommunikation zeichnet sich unter anderem durch ihre Geschwindigkeit aus, die Verbreitung von sozialen Netzwerken hat einen andauernden soziotechnischen Wandel ausgelöst. Weltweit gibt es mehr als 3 Milliarden Nutzer von Social Media (Smith, 2019). Auch in Unternehmen nimmt die Verbreitung von sozialen Netzwerken zu. Bei einer Studie im letzten Jahr gaben 45 Prozent der befragten Kommunikationsexperten an, dass in ihrem Unternehmen

bereits ein Social Intranet zum Einsatz kommt, bei knapp einem Drittel ist die Einführung in Planung (Herzog et al., 2018). Unternehmen versprechen sich durch die sozialen Netzwerke eine schnellere, transparentere und interaktivere Kommunikation, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden.

Über das Forschungsziel

Das Ziel des Forschungsvorhabens war es aufzuzeigen, welche Rolle Leadership bei der Einführung von sozialen Netzwerken in einem Unternehmen zukommt (Koch, 2019).

Das Konzept des Leadership wird dabei nach Kotter (2000) in Abgrenzung zum Management als ein personenorientiertes Führungsverständnis betrachtet. Diese Orientierung bezieht sich sowohl auf die individuellen Eigenschaften der Geführten als auch des Führenden in Organisationen. Leadership drückt sich durch ein motivierendes und inspirierendes Führungsverhalten aus, mit dem eine wahrnehmbare Vorbild- und Vorreiterrolle gegenüber den Geführten eingenommen wird. Im Kontext der Organisationsführung werden Vision und Sinn – sowohl in die Stakeholderumwelt als auch in die Organisation selbst – vermittelt. Dafür sind umfassende (lernbare) kommunikative Kompetenzen von Nöten, diese bilden einen Kern des Führungsstils „Leadership“.

Internal Social Media

Da in diesem Aufsatz keine technische Perspektive auf soziale Netzwerke und Anwendungen eingenommen, sondern ein kommunikationszentrierter Fokus gesetzt wird, braucht es eine universelle Begrifflichkeit. Der 2009 eingeführte Begriff Internal Social Media (im Folgenden abgekürzt: ISM) erfüllt diese Anforderungen, da er als integrierter Bestandteil von Organisationskommunikation und weniger als IT-Anwendung zu betrachten ist (Madsen, 2016).

Zu definieren ist ISM wie folgt: "A user-friendly and visible web-based communication arena inside an organization in which coworkers and managers can communicate, interact, connect with each other, and make sense of their work and organizational life" (Madsen, 2016, S. 3).

Dieser Definition sind auch mobile Anwendungen zuzuordnen. Diese müssen zwar nicht zwangsläufig Elemente sozialer Netz-

werke beinhalten, allerdings sind auch die meisten Anwendungen der ISM-Tools mobil verfügbar. Die Bedeutung der mobilen Verfügbarkeit ist in den letzten Jahren, äquivalent zu der Verbreitung von Smartphones, gestiegen (Dörffel & Mann, 2017). Besonders aus Sicht der Unternehmenskommunikation ergibt sich damit die Möglichkeit, mehr Mitarbeitende zu erreichen, da die Informationen jederzeit und überall verfügbar sind und schnell übermittelt werden können (ebd.). Dementsprechend sind auch sogenannte **non-desk worker** erreichbar, beziehungsweise können sich diese im Netzwerk beteiligen. ISM-Anwendungen, wie ein Social Intranet haben demzufolge mit das größte Potenzial, in mobilen Anwendungen integriert zu werden, auch wenn momentan vor allem das E-Mail- Programm für mobile Anwendungen optimiert ist (ebd.).

Der Begriff ISM bezeichnet also ein mobil verfügbares, internetbasiertes, soziales Netzwerk innerhalb von Organisationen, in dem die Mitglieder selbstständig kommunizieren, interagieren und sich vernetzen können.

Forschungsvorgehen und Ergebnisse

Im Rahmen einer Masterarbeit (Koch, 2019) wurden insgesamt acht qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Der Leitfaden hatte sowohl für die Interviews als auch für deren Auswertung eine strukturierende Funktion. Er wurde entlang der im Vorfeld erarbeiteten Hauptkategorien Führung, ISM, Organisationskultur und Interne Kommunikation erstellt. Dementsprechend erfolgte eine strukturierte Zusammenfassung der Interviews nach Mayring (2015), wobei eine deduktive Ableitung von Subkategorien aus den Hauptkategorien erfolgte. Zur Auswertung wurden die den Kategorien zugeordneten Interviewpassagen

paraphrasiert, analysiert und inhaltliche Schwerpunkte herausgearbeitet. Die Experten sind einerseits in Unternehmen in Leitungsfunktionen im Bereich des Personals bzw. der Personalentwicklung oder für die Implementierung eines sozialen Netzwerkes zuständig. Andererseits sind sie selbst geschäftsführend tätig und bieten Beratungen oder Produkte im Bereich ISM beziehungsweise digitale Kollaboration an. Aus der Grundgesamtheit ergab sich eine überproportionale Affinität gegenüber sozialer Medien in Unternehmen, welche jedoch als unkritisch zu betrachten ist, da sich das Forschungsinteresse nicht auf das ISM an sich, sondern auf die damit einhergehende Rolle von Führung bezog.

Die in den Interviews gewonnen Erkenntnisse zeigen, dass Leadership als Führungskonzept eine Grundlage ist, um in Zeiten der Digitalisierung zu führen und sich dafür die Grundsätze und technischen Hilfsmittel der Digitalisierung zu Nutze zu machen.

ISM ist solch ein Hilfsmittel, das als Tool das Potenzial hat, durch Vernetzung die Geschwindigkeit der Kommunikation und die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen. Allein die Einführung eines ISM bringt diese Effekte allerdings nicht automatisch. **Entscheidend ist vielmehr die regelmäßige und durchgängige Anwendung, wofür die Netzwerkmitglieder über einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügen müssen.**

Dementsprechend braucht es einen organisationalen Führungsstil, der von Vertrauen und Befähigung geprägt ist und Orientierung für die Wahl unter verschiedenen Handlungsalternativen vermittelt. Ebenso braucht es die Erkenntnis, dass es sich bei ISM um weit mehr als einen weiteren Kommunikationskanal handelt.

Viel mehr verändert ein soziales Netzwerk die Organisation in sich und stellt neben der formalen Aufbaustruktur ein zweites Betriebssystem dar, in dem Hierarchien und Silos weitestgehend aufgelöst werden können.

Damit solch eine tiefgreifende Änderung funktionieren kann, braucht es die wahrnehmbare Unterstützung der Unternehmensspitze und die Überzeugung, dass diese Entwicklung des Unternehmens zur Zielerreichung beiträgt. Dieses Commitment muss im Unternehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen kommuniziert werden, wobei insbesondere die meinungsbildenden Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Arbeitnehmervertretungen, von Beginn an in den Prozess zu involvieren sind. Diese Entwicklung löst gelernte Verhaltens- und Kommunikationsweisen innerhalb der Organisation ab. Die Unternehmensspitze kann dies unterstützen, indem sie sich dem Dialog im Netzwerk stellt und diesen selbst initiiert. Indem sie auf diese Weise „Augenhöhe“ herstellt, fördert sie gegenseitiges Verständnis und persönliches Engagement.

Voraussetzungen für die Implikation eines IMS

Engagement und Eigenverantwortung sind zentrale Erfolgsfaktoren bei der Einführung von ISM. Es werden nicht alle Mitarbeiter direkt davon zu überzeugen sein, ihre gelernten Verhaltensweisen zu ändern. Daher ist ein **Multiplikatorennetzwerk** für die Implementierung eines ISM unverzichtbar. Überzeugte Kollegen verbreiten die Idee und das technische Verständnis für vernetztes Arbeiten in ihren Teams und entwickeln es gegebenenfalls mit eigenen Ideen selbst weiter. Damit sich solch ein Multiplikatorennetzwerk gründen, etablieren und erweitern kann, braucht es **Legitimität, Vertrauen und Unterstützung durch die Unternehmensspitze**. In die-

sem Bottom-up-Prozess entwickeln sich, unabhängig von der formalen Hierarchie, „**Leader**“ im Sinne des ISM. Sie helfen, das Netzwerk im Unternehmen zu etablieren und verstärken außerdem die Entwicklung zu einer partizipativeren Unternehmenskultur, indem sie Merkmale wie Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Ideenaustausch in der Organisation etablieren. Diese neue Unternehmenskultur ist zumindest in Ansätzen zugleich Grundlage für das Funktionieren eines Netzwerkes. Daher sind ISM und Unternehmenskultur als interdependent zu betrachten.

Dieser Wandel geschieht langfristig, entwickelt neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen und stellt damit immer wieder neue Anforderungen an alle Führungskräfte im Unternehmen – nicht nur an die Unternehmensspitze. Führungskräfte entwickeln sich in die Rolle der Netzwerker und Coaches, sie stiften Orientierung hinsichtlich der als Handlungsprämissen dienenden Werte und der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens.

Fazit

Damit lässt sich die Frage ob Leadership ein notwendiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von ISM ist, eindeutig mit ja beantworten. Das technische Grundverständnis ist in diesem Zusammenhang zwar eine nicht vollkommen zu vernachlässigende Kompetenz. Viel entscheidender ist jedoch das persönliche Verhalten bzw. Handeln zu Themen wie Vernetzung, Transparenz, Kollaboration und eine Offenheit gegenüber Innovationen.

Führung wird sich in der Zukunft noch mehr anhand einer entsprechenden Selbstreflexion definieren als an formalen Hierarchien und Machtsymbolen. Möglicherweise werden dann der

deutsche Begriff „Führung“ und der Begriff „Leadership“ tatsächlich synonym zu verwenden sein.

Literaturverzeichnis

Dörffel, L. & Mann, P. (2017): Trendmonitor. Interne Kommunikation goes mobile 2017 [Broschüre]. Berlin/Hamburg: School for Communication and Management [SCM], MPM Corporate Communication Solutions.

Herzog et al. (2018): Social Intranet 2018. Trends - Themen -Tipps. Berlin/Freiburg: School for Communication Management [SCM]/United Planet.

Koch, V. (2019): Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's! Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen (Masterarbeit).

Kotter, J. P. (2000): What Leaders Really Do. The Bottom Line, 13 (1).

Madsen, V. T. (2016): Internal Social Media: A New Kind of Participatory Organizational Communication. Aarhus: Aarhus University.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz.

Smith, K. (2019): 122 interessante Social Media Zahlen und Statistiken. In brandwatch (Hrsg.), Marketing [Blog-Inhalt]. Zugriff am 15.04.2019, <https://www.brandwatch.com/de/blog/interessante-social-media-zahlen-und-statistiken/#section-2>

Die Tonalität von Change-Kommunikation

Ein latentes Konstrukt mithilfe zweier methodischer Zugänge messbar machen

Von Olivia Klaes

Abstract

Der Aufsatz befasst sich mit der Triangulation von zwei methodischen Zugängen, um die Tonalität von Change-Kommunikation messbar zu machen. Dabei geht er der Frage nach, wie sich Tonalität als latentes Konstrukt nachvollziehbar erheben lässt. Einerseits spielen diesbezüglich Elemente einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse eine Rolle. Andererseits bieten die Methoden der Metaphernanalyse wichtige Ansatzpunkte, um Tonalität erfassen zu können. Zunächst wird die Relevanz von Tonalität in der Change-Kommunikation dargestellt. Darauf aufbauend wird der Bezug zur kognitiven Metaphorik aufgezeigt,

welche wiederum bedeutend für die methodische Ausrichtung der Triangulation ist. Methodisch ist ebenfalls die evaluative qualitative Inhaltsanalyse essenziell, da sie eine Erhebung der Ausprägungen von Tonalität ermöglicht. Somit wird deutlich, dass das latente Konstrukt „Tonalität“ nicht gänzlich anhand einer singulären Methodik erfasst werden kann. Zudem zeigt sich, dass die vorgenommene Triangulation als Ausgangspunkt für weitere anschließende Forschung gesehen werden kann. Ebenfalls darf die Relevanz dieser Thematik für sämtliche Bereiche organisationaler Kommunikation nicht übersehen werden.

Organisationen stehen in Zeiten von Arbeit 4.0, Digitalisierung und Fachkräftemangel im Wandel. Damit dieser gelingt, ist eine strategisch geplante Change-Kommunikation essenziell. Zentraler Bestandteil dieser Kommunikation ist die implizierte Tonalität.

Tonalität wird als „Klang oder [...] Atmosphäre eines Textes“ (Abbate, 2017, S. 5) verstanden und über Sprache, mithilfe „kognitiver Metaphern“ vermittelt. Diese lassen sich als kognitive „Muster, die [...] Körper, Emotionen, Denkvorgänge, Handlungen und kulturelles Hintergrundwissen organisieren“ (Schmitt, Schröder & Pfaller, 2018, S. 3), darstellen.

Um „Tonalität“ messbar zu machen, wurde eine Triangulation methodischer Ansätze vorgenommen: Komponenten einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) und Elemente metaphernanalytischer Methoden wurden verbunden. Der Beitrag erläutert diese Triangulation und zeigt auf, wie sich das latente Konstrukt „Tonalität“ empirisch erheben lässt.

Die komplexe Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ist geprägt von Veränderung. Für den Erfolg weitreichender Change-Prozesse ist die angesprochene Change-Kommunikation zentral. Wird ihre Funktion als stetiger Begleiter des Wandels bedacht, verdeutlicht sich ihre Relevanz: Schaff und Hojka

(2018, S. 66) merken an, dass das **Gelingen des Wandels stark durch die Emotionen der Mitarbeiter bestimmt wird**. Diese Emotionen werden vor allem durch die Wirkung von Sprache hervorgerufen. Wie bereits erwähnt, wird Tonalität mithilfe kognitiver Metaphern über Sprache transportiert.

Change-Kommunikation ist die „geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses“ (Deutinger, 2017, S. 3), die Mitarbeiter auf rationaler, emotionaler sowie politischer Ebene des Wandels motivieren und überzeugen möchte.

Ein Problem der Change-Kommunikation besteht darin, dass sie teilweise von „vielfältiger, unüberlegter Semantik“ (Mast, 2008, S. 22) sowie von „einer falschen Tonlage der Ansprache“ (ebd.) beherrscht wird, was dazu führen kann, dass Informationen falsch oder gar nicht verstanden werden. Tonalität, im Sinne von „Tonlage“, als latenter Inhalt dieser Kommunikation sowie eine Erfassung ebendieser, sind somit essenziell für Organisationen.

Die Rolle der Metapher

Um näher auf die Beschaffenheit des Konstruktes „Tonalität“ einzugehen, wird nachfolgend die Rolle von Metaphern dargestellt. Metaphern erfüllen gemeinhin eine Übertragungsfunktion und rücken zwei oftmals differente Sinnbereiche in einen neuen Zusammenhang. Uth führt an, Metaphern seien ein grundlegendes Phänomen menschlicher Wahrnehmung und bildeten somit Bedeutungsrelationen, die auf der Similarität von Konzepten beruhen (2018, S. 174). Dies erklärt sie anhand

des Begriffs „Maus“, der einerseits ein Tier und somit das Quellkonzept der Metapher repräsentiert. Andererseits verkörpert er das neu zu versprachlichende Konzept des PC-Zubehörs – das Zielkonzept (ebd.). Damit diese Übertragung funktioniert, müssen zwischen Quell- und Zielkonzept „eine oder mehrere Eigenschaften verbindend wirken“ (Gehr, 2014, S. 18).

Kognitive Metaphern

Obwohl eine Vielzahl an Metaphertheorien¹ besteht, wird die **kognitive Metaphertheorie**, als aktuelle Sichtweise der Wissenschaft, am meisten beachtet. **Grundlegend geht diese Theorie davon aus, dass Metaphern allgegenwärtig sind und in Denkprozessen eine bedeutende Rolle einnehmen**. Als Hauptvertreter und Begründer gelten der Sprachwissenschaftler George Lakoff und der Philosoph Mark Johnson. Sie führen an, Metaphern würden das tägliche Leben durchdringen „und zwar nicht nur unsere Sprache, sondern auch unser Denken und Handeln. **Unser alltägliches Konzeptsystem, nach dem wir sowohl denken als auch handeln, ist im Kern und grundsätzlich metaphorisch**“ (2008, S. 11).

Jede Aussage beinhaltet eine implizite Tonalität

Es lässt sich festhalten, dass sich Metaphern eignen, um komplexe Sachverhalte zu vermitteln und Deutungen nahezulegen sowie zu konstituieren. Sucharowski führt an, dass Metaphern als Formen der Wirklichkeitsverarbeitung fungieren und so „spezielle Handlungsräume konstruier[en] und konstituier[en]“ (2010, S. 90), sodass jede Aussage eine Tonalität beinhaltet. **Dabei ist zu beachten, dass To-**

¹Eckhard Rolf identifiziert in seinem Buch „Metaphertheorien“ 25 unterschiedliche Theorien der Metapher, was verdeutlicht, dass dieses Konstrukt sich durch seine Vielschichtigkeit und Abgrenzungsproblematik charakterisiert.

nalität nicht von jeder Person gleich aufgefasst wird. Dies lässt sich einerseits durch individuelle soziale und kulturelle Prägung begründen. Andererseits rufen Metaphern nicht bei jedem Rezipienten die gleichen Emotionen hervor, ergo gibt es keine einzig richtige Tonalität (Klaes, 2019, S. 60). **Vielmehr besteht das Wesen der Tonalität aus einer Einfärbung der Aussage, die von einem Großteil der Rezipienten analog eingeschätzt wird, sofern diese aus ähnlichen Kulturkreisen stammen und die verwendete Sprache verstehen.** Folglich ergeben sich Ausprägungen der Tonalität, die sich einer ähnlichen Gefühlslage zuordnen lassen.

Triangulation zweier Zugänge: Evaluative qualitative Inhaltsanalyse und Metaphernanalyse

Inhaltsanalysen haben meist deskriptiven Charakter und dienen dazu, Mitteilungen inhaltlich zu beschreiben und Inferenzen auf Rezipienten, Absender oder gesellschaftliche Verhältnisse zu ziehen (Scheufele & Engelmann, 2009). Je nach Forschungsinteresse bieten sich verschiedene Formen qualitativer Inhaltsanalyse an.² Um unterschiedliche Ausprägungen der Tonalität erheben zu können, scheint die **evaluative qualitative Inhaltsanalyse** angemessen.

Der **Ablauf der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse** lässt sich grundlegend in folgende Phasen gliedern: **„Initiierende Textarbeit, Kategorienbildung, Codierung, einfache und komplexe Auswertung und Darstellung der Ergebnisse“** (Kuckartz, 2018, S. 125). Ziel dieser Ana-

lyseform ist die Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten. Dabei geht sie „stärker hermeneutisch-interpretativ vor“ (ebd., S. 140).

Um kognitive Metaphern inhaltsanalytisch untersuchen und interpretieren zu können, müssen jene Bedeutungen und Konnotationen³ betrachtet werden, die über die reine Wortbedeutung hinausgehen (Klaes, 2019, S. 68). Folglich ist hier die Sprach- und Interpretationskompetenz des Forschenden deutlich stärker gefordert, als bei anderen Formen der Inhaltsanalyse.

Metaphernanalysen können als „analytischer Blick auf metaphorische Konzeptionen in qualitativen Daten“ (Kruse, Biesel & Schmieder, 2011, S. 7) gesehen werden. Schmitt (1997) konstatiert, dass sich die Methoden durch drei Aspekte auszeichnen: **Metaphern (bestehend aus Quell- und Zielkonzept) werden identifiziert, Konzepte werden gruppiert und in einem separaten Schritt interpretiert.**

Zunächst werden somit Texte zergliedert und Beispiele für metaphorische Übertragungen gesammelt. Folglich ergibt sich eine Auflistung metaphorischer Ausdrücke im jeweiligen Kontext. Im zweiten Schritt werden Metaphern gruppiert, „die auf dem gleichen Bild beruhen und einen spezifischen Erfahrungsbereich strukturieren“ (Schröder, 2014, S. 86). Dabei muss zunächst das **Quellkonzept** identifiziert werden. Im nächsten Schritt kann das **Zielkonzept** gegenübergestellt werden (Spieß, 2014, S. 50). Es folgt die Interpretation des Materials.

Dieser Prozess lässt sich anhand eines Beispiels aus einer Studie zum Alkoholkonsum verdeutlichen und zusammen-

² Eine detaillierte Erläuterung diverser Formen findet sich bspw. bei Kuckartz (2018) sowie bei Mayring (2015).

³ „Konnotationen“ bezeichnen in der Semantik „zuschreibende Implikationen“ (Feinbier, 2015, S. 162) und wirken somit als Nebenbedeutungen, als emotionale Behaftungen eines Wortes, die bei dessen Einsatz übertragen werden (Busse, 2009).

fassen. **Die Aussage „Du kannst nicht mehr richtig klar denken“ (Schmitt, 2010, S. 678) lässt sich wie folgt analysieren:**

- **Quellkonzept der Metapher identifizieren:** Nicht klar denken können (metaphorische Äußerung)
- **Übertragung bedeutender Aspekte auf das Zielkonzept:** Zustand nach dem Konsum von Alkohol
- **Entstehung kognitiver Metapher beinhaltet die Übertragung von Quell- auf Zielkonzept:** Rauscherlebnis eines unklaren Denkens

Schmitt formuliert dies als Übertragung von „bildliche[m] Gehalt von einer konkreten semantischen Quelle [...] auf ein abstrakteres Ziel (Erleben der Intoxikation)“ (ebd.). Um Tonalität zu erheben, kann dieses Vorgehen als Orientierung dienen. **Das grundlegende Vorgehen der Metaphernanalyse weist bezüglich seiner zusammenfassenden, strukturierenden Methodik somit Ähnlichkeiten zur qualitativen Inhaltsanalyse auf.** Damit die Ausprägungen der Tonalität identifiziert und bewertet werden können, wird daher eine Triangulation beider Methoden vorgenommen.

Darstellung des empirischen Vorgehens

Zunächst wird die Anwendung der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse erläutert. Um die Ausprägungen der Variable „Tonalität“ zu bestimmen, wird eine deduktive Kategorienbildung vorgenommen. Zentral für das weitere Vorgehen ist das Codebuch, das die Transparenz der Erhebung gewährleisten soll. In der Masterarbeit, die diesem Beitrag zugrunde liegt, ergaben sich **vier Ausprägungen der Tonalität: Positiv, neutral, negativ sowie nicht zu klassifizieren** (Klaes, 2019, S. 85). Um einzelne Kategorien valide ko-

dieren zu können, ist anzustreben, diese trennscharf zu definieren. Für ein nachvollziehbares Vorgehen ist die Darstellung von Ankerbeispielen, die für die jeweiligen Kategorien typisch sind, unerlässlich. Damit jeder Fundstelle eine Ausprägung zugewiesen werden kann, sind Kodierregeln zu formulieren.

Da diese evaluative qualitative Inhaltsanalyse sich auf die Analyse der Tonalität bezieht, müssen in einem vorangehenden Schritt jene kognitiven Metaphern identifiziert und analysiert werden, die Tonalität konstituieren. **Orientiert an der Metaphernanalyse hat sich die Betrachtung der Übertragung des Quellkonzeptes auf das Zielkonzept als zielführend erwiesen, um die Konnotation kognitiver Metaphern festzustellen.** Um kognitive Metaphern korrekt identifizieren zu können, soll in Zweifelsfällen folgende Definition von Kruse, Biesel und Schmieder leitend sein: **Als kognitive Metaphern gelten „alle Redewendungen, die mehr als nur ihre wörtliche Bedeutung tragen, und die einem [...] Ziel- und einem [...] Quellbereich zugeordnet werden können“** (2011, S. 94).

Diesbezüglich beziehen sich die Kodierregeln grundlegend auf die Konnotation der einzelnen Quell- und Zielkonzepte. Durch ihre Definition der jeweiligen Konzepte, bestimmen die Kodierregeln, wie die Ausprägungen zu kodieren sind. Dabei fokussieren sie sich auf die positive, neutrale oder negative Konnotation einzelner Konzepte. Somit werden die Konnotationen der Quell- sowie der Zielkonzepte betrachtet.

Unterscheiden sich die Quell- und Zielkonzepte in ihren Konnotationen und es lässt sich keine eindeutige Zuordnung zu einer Ausprägung vornehmen, werden die einzelnen Konnotationen zunächst separat betrachtet: Ist Quellkonzept 1 bspw. positiv konnotiert, das Zielkonzept jedoch

neutral, ist keine direkte eindeutige Zuordnung möglich (Klaes, 2019, S. 87).

Bei dem Beispiel der Konnotation positiv-neutral ist sowohl eine Zuordnung zur Ausprägung „positiv“ als auch zur Ausprägung „neutral“ denkbar. **In solchen Grenzfällen wird die Bedeutung des zentralen Kerns der Metapher noch einmal verdeutlicht: Dabei wird herausgestellt, was den Fokus der kognitiven Metapher – möglich als Urbedeutung des Quellkonzeptes oder als übertragene Bedeutung des Zielkonzeptes – verkörpert, wie dessen Konnotation gestaltet ist und welche Zuordnung zu einer der Ausprägungen infrage kommt.** Die Zuordnung zur jeweiligen Ausprägung erfolgt in diesen Einzelfällen individuell.

Um die Triangulation transparent zu gestalten, wurde eine zusätzliche Codebuchspalte hinzugefügt, welche die Übertragung der Quell- auf die Zielkonzepte fokussiert. Bedingt durch die Komplexität der Analyse, wird dies als notwendig für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gesehen. Zudem ist zu betonen, dass die Kodierung latenter Inhalte eine transparente und „intersubjektiv hinreichend evidente Beschreibung“ (Früh, 2017, S. 227) erfordert. Aus diesem Grund ähnelt diese Spalte den von Kuckartz vorgeschlagenen „Memos“ und erklärt die jeweiligen Kodierungen.

Um die Übertragung so transparent wie möglich zu gestalten, ist auf Folgendes hinzuweisen: Es ist möglich, zwei Quellkonzepte mit ihren Urbedeutungen vorzufinden, die gemeinsam auf ein Zielkonzept einzahlen. **Jedoch besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass ein einzelnes Quellkonzept mehrere Bedeutungen hat.**

Sofern nicht direkt ersichtlich ist, um welche Bedeutung es sich handelt, werden die verschiedenen Bedeutungen unter dem jeweiligen Quellkonzept als Varianten a), b), c) usw. aufgelistet. Nach dieser Auflistung

kann die zutreffende Variante identifiziert werden, welche unterstrichen und somit hervorgehoben wird. Die Kodierungen erfolgen bei diesem Vorgehen selbstverständlich nicht willkürlich, sondern stützen sich auf das dargelegte Vorgehen der Metaphernanalyse (Klaes, 2019, S. 88f.).

Erläuterung anhand eines Kodierbeispiels

Nachfolgend wird der Kodierprozess demonstriert. Die nachfolgenden Tabellen bündeln alle infrage kommenden Kodierregeln je Ausprägungen am Beispiel von positiver und negativer Tonalität. Verdeutlicht werden diese Ausprägungen anhand von Ankerbeispielen.

Ausprägung	Positive Tonalität
Definition der Ausprägung	Kognitive Metapher vermittelt durch Wirkung (Übertragung von Quell- auf Zielkonzept) und verwendete konnotierte Begriffe positive Tonalität.
Ankerbeispiel	Das Geschäft wächst und das Unternehmen ist insgesamt effizienter und stabiler geworden.
Kodierregeln	<p>Bei einem Quellkonzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist positiv konnotiert. Das Zielkonzept ist ebenfalls positiv konnotiert. • Es ist positiv/neutral konnotiert. Das Zielkonzept ist gegenteilig neutral/positiv konnotiert, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist: Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur positiven Tonalität vorgenommen <p>Bei zwei Quellkonzepten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beide sind positiv konnotiert. Das Zielkonzept ist ebenfalls positiv konnotiert. • Beide sind unterschiedlich konnotiert. Das Zielkonzept weist eine der beiden Konnotationen/eine andere Konnotation auf, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist: Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur positiven Tonalität vorgenommen. • Beide sind gleich konnotiert. Das Zielkonzept weist jedoch eine andere Konnotation auf, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist. Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur positiven Tonalität vorgenommen.
Übertragung Quell- auf Zielkonzept	<p>Quellkonzepte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wachsen: <ol style="list-style-type: none"> a) Biologie: Größer/länger/umfänglicher werden, sich entwickeln, sich ausbreiten → neutral konnotiert b) An Größe/Ausmaß zunehmen, sich ausdehnen, stärker werden, mehr Raum einnehmen → positiv konnotiert 2. Stabil: Materialbeschaffenheit, widerstandsfähig, belastbar, robust, beständig → positiv konnotiert <p>Zielkonzept: Geschäft des Unternehmens dehnt sich aus, wird stärker, sodass dieses widerstandsfähiger, beständiger geworden ist. → positiv konnotiert</p>

Ausprägung	Negative Tonalität
Definition der Ausprägung	Kognitive Metapher vermittelt durch Wirkung (Übertragung von Quell- auf Zielkonzept) und verwendete konnotierte Begriffe negative Tonalität.
Ankerbeispiel	Dieser Weg wird nicht immer einfach werden.
Kodierregeln	<p>Bei einem Quellkonzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist negativ konnotiert. Das Zielkonzept ist ebenfalls negativ konnotiert. • Es ist neutral/negativ konnotiert. Das Zielkonzept ist gegenteilig negativ/neutral konnotiert, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist: Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur negativen Tonalität vorgenommen. <p>Bei zwei Quellkonzepten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beide sind negativ konnotiert. Das Zielkonzept ist ebenfalls negativ konnotiert. • Beide sind unterschiedlich konnotiert. Das Zielkonzept weist eine der beiden Konnotationen/eine andere Konnotation auf, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist: Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur negativen Tonalität vorgenommen. • Beide sind gleich konnotiert. Das Zielkonzept weist jedoch eine andere Konnotation auf, sodass keine eindeutige Zuordnung möglich ist. Der Fokus der kognitiven Metapher und dessen Konnotation werden identifiziert, anschließend wird eine eindeutige Zuordnung zur negativen Tonalität vorgenommen.
Übertragung Quell- auf Zielkonzept	<p>Quellkonzept: Weg:</p> <p>a) Reise, Strecke, die zurückgelegt werden muss, um Ziel zu erreichen → neutral konnotiert</p> <p>b) Art und Weise des Vorgehens, Möglichkeit → neutral konnotiert</p> <p>Zielkonzept: Vorhaben, um Ziel zu erreichen, wird teilweise schwierig werden, ist mit Mühe verbunden. → negativ konnotiert</p> <p>Konnotation neutral-negativ ≠ eindeutig. Zentrale Bedeutung muss analysiert werden: Fokus der kognitiven Metapher = Vorhaben wird teilweise schwierig werden. → negative Konnotation</p>

Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass sich mithilfe einer Triangulation der Methoden evaluativer qualitativer Inhaltsanalyse sowie der Metaphernanalyse das latente Konstrukt „Tonalität“ in seinen Ausprägungen erheben lässt.

Zudem ermöglicht diese Methode, die häufigsten kognitiven Metaphern zu erheben und somit mögliche Metaphernfelder zu rekonstruieren. Je nach Forschungsinteresse ermöglicht diese Triangulation, zu interpretieren, wann, warum, wo oder wie oft die jeweiligen Ausprägungen zu finden sind.

Die Erfassung implizierter Tonalität ist jedoch nicht nur für die Change-Kommunikation relevant: Organisationen sollten die Tonalität ihrer Kommunikation stetig beachten. Dies gilt besonders für Bereiche, in denen sich Kommunikation verselbstständigen kann, wie bspw. im Bereich der Online-Kommunikation von Unternehmen. Wird negative Tonalität hier von einer Masse an Personen aufgefasst, kann dies der Organisation schaden. Zu bedenken ist diesbezüglich, dass positive Tonalitätsausprägungen bei relevanten Stakeholdern die licence to operate stärken – nicht nur im Bereich der Change-Kommunikation.

Literaturverzeichnis

Abbate, S. (2017): Text und Konzeption im Content Marketing. Alle wichtigen Grundlagen für Print, Web, Corporate Blogs und Social Media. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Busse, D. (2009): Semantik. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG.

Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2., aktualis. und vollst. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Feinbier, R. (2015): Psycholinguistik in der Gesprächsführung. Theorie und Praxis einer psycholinguistischen Sprechaktanalyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Früh, W. (2017): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis, 9., überarb. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Gehr, M. (2014): Metaphern und Redewendungen im politischen Kommentar, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klaes, O. S. (2019): Die Tonalität der Change-Kommunikation im Integrationsprozess: Eine qualitative Inhaltsanalyse am Beispiel der DB Privat- und Firmenkundenbank AG, Lingen: Hochschule Osnabrück [unveröffentlicht].

Kruse, J.; Biesel, K.; Schmieder, C. (2011): Metaphernanalyse. Ein rekonstruktiver Ansatz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien GmbH.

Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methode, Praxis, Computerunterstützung, 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Lakoff, G.; Johnson, M. (2008): Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Mast, C. (2008): Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül. Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen. In: Kommunikation & Management, Bd. 8, Stuttgart: (o. V.), S. 1-26.

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

Rolf, E. (2005): Metaphertheorien. Typologie, Darstellung, Bibliographie. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.

Schaff, A.; Hojka, Z. (2018): Emotionen als Erfolgsfaktor im Change-Prozess. In: OrganisationsEntwicklung, 37. Jg., 2, S. 66-72.

Scheufele, B.; Engelmann, I. (2009): Empirische Kommunikationsforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Schmitt, R.; Schröder, J.; Pfaller, L. (2018): Systematische Metaphernanalyse. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Schmitt, R. (1997): Metaphernanalyse als sozialwissenschaftliche Methode. Mit einigen Bemerkungen zur theoretischen „Fundierung“ psychosozialen Handelns. In: Psychologie und Gesellschaftskritik, 21. Jg., 1, S. 57-86.

Schmitt, R. (2010): Metaphernanalyse, in: G. Mey/K. Mruck (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien GmbH, S. 676-691.

Schröder, J. (2014): „Das soll mir nicht noch mal passieren dass ich ihr eine donner“ – Metaphorische Konzepte für

GEWALT in der männerorientierten Beratung. In: M. Junge (Hrsg.): Methoden der Metaphernforschung und -analyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 83-97.

Spieß, C. (2014): Diskurslinguistische Metaphernanalyse. In: M. Junge (Hrsg.): Methoden der Metaphernforschung und -analyse, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 31-58.

Sucharowski, W. (2010): Metaphern und die Unternehmenskommunikation. In: M. Junge (Hrsg.): Metaphern in Wissenskulturen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, S. 87-107.

Uth, M. (2018): Historische Linguistik – die Entwicklung von Sprache über die Zeit. In: S. Dipper/R. Klabunde/W. Mihatsch (Hrsg.): Linguistik. Eine Einführung (nicht nur) für Germanisten, Romanisten und Anglisten. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.

Commitment in der Arbeitswelt 4.0

Ergebnisse einer empirischen Studie zum Einfluss neuer digitaler Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern

Von Lis Fiebig

Abstract

Die technischen Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung haben die heutige Arbeitswelt grundlegend verändert und zu einer Entgrenzung von Raum und Zeit geführt. Bereits viele Organisationen bieten ihren Mitgliedern die Chance, den Arbeitsort und die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Daraus folgt, dass Organisationsmitglieder seltener mit ihren Kollegen an ein und demselben Ort zusammenarbeiten.

Es stellt sich die Frage, ob die neuen flexiblen Arbeitsmodelle und die damit verbundenen digitalen Kommunikationsformen das affektive Commitment – also die emotionale Bindung des Mitarbeiters an die Organisation – beeinflussen.

Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf eine Masterarbeit, die diesen Einfluss im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung untersuchte. Durch die Umfrage, an

der 245 Arbeitnehmer verschiedener Branchen und Regionen teilnahmen, stellte sich heraus, dass sowohl orts- als auch zeitflexibles Arbeiten mit positiven Folgen für die emotionale Organisationsbindung verknüpft sind. Personen, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit relativ flexibel gestalten, sind zudem nicht bedeutend schwächer an ihr Arbeitsteam gebunden. Für die Verwendung digitaler Kommunikationsmedien sind darüber hinaus zunächst keine negativen Auswirkungen auf das Commitment gegenüber der Organisation und dem Team zu verzeichnen. Wird der persönliche Kontakt allerdings durch die häufige Nutzung unpersönlicher Kommunikationsmedien vernachlässigt, dann sind durchaus negative Folgen für das Commitment erkennbar.

„Nichts ist beständiger als der Wandel“

(Heraklit von Ephesos, etwa 500 v. Chr.): Diese Weisheit, die der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos Überlieferungen zufolge bereits vor mehr als 2.500 Jahren prägte, hat bis heute nichts an Aktualität verloren. Im Gegenteil: Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext sind die Menschen einem immer schnelleren Wandel ausgesetzt. Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung haben nicht nur die Ge-

sellschaft, sondern in besonderem Maße auch die Wirtschaft nachhaltig verändert. Im industriellen Sektor sind seit einiger Zeit Entwicklungen hin zu hochautomatisierten und vernetzten Produktionssystemen festzustellen. Auch die Arbeitswelt bleibt von diesen tiefgreifenden technischen Veränderungen nicht unberührt: Vor allem die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien führt zunehmend zu einer Dezentralisierung von Organisations-

strukturen, da es technisch gesehen nun möglich ist, über verschiedene Orte und Zeitzeonen hinweg mit Kollegen zusammenzuarbeiten. Mitarbeiter erhalten von ihren Unternehmen daraus resultierend immer häufiger die Chance, ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit flexibler zu gestalten. **Die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt werden in der Literatur unter dem Kürzel „Arbeit 4.0“ zusammengefasst** (BMAS, 2016).

Die neuen flexiblen Arbeitsformen werden in besonderem Maße durch elektronische Kommunikationsformen ermöglicht. Als Medien, die am häufigsten für die Kommunikation zwischen räumlich verteilten Gruppenmitgliedern genutzt werden, gelten die E-Mail, der Chat, das Telefon sowie Audio- und Videokonferenzen (App, 2013, S. 28; Wessely, 2012, S. 25ff.).

Mit elektronischen Medien werden in der Literatur sowohl Vorteile als auch Nachteile verknüpft. Die folgende Aufzählung stellt eine stark komprimierte Zusammenfassung der **meistgenannten Vor- und Nachteile elektronischer Kommunikation** dar:

Vorteile:

- ermöglicht flexibleres Arbeiten
- ermöglicht z. T. Datentransfer und Archivierung von Nachrichten
- erhöhte Sachorientierung durch Reduktion auf wenige Kanäle
- Echtzeit-Kommunikation durch Audio- und Videokonferenzen möglich (App, 2013; Misoch, 2006; Spörri, 2011)

Nachteile:

- Abhängigkeit von der Technik
- oft kein direktes Feedback möglich
- Informationsüberflutung durch ständige Erreichbarkeit
- nonverbale Kommunikationselemente fehlen: fördert Missverständnisse
- weniger informelle Kommunikation

und geringer persönlicher Kontakt (Andorfer, 2017; Döring, 2007; Kerkmann, 2014)

Commitment

Für den Begriff „Commitment“, der in der organisationspsychologischen Literatur seit mehr als 30 Jahren fest verankert ist, sind zahlreiche Definitionen verfügbar (Felfe, 2008, S. 25). Sehr viele dieser Definitionen rücken dabei die enge Verbindung zwischen einem Individuum und einer Organisation in den Mittelpunkt. Für van Dick (2017) beispielsweise beschreibt organisationales Commitment, „inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z. B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen“ (S. 3). Allen und Meyer (1990) bezeichnen organisationales Commitment als „psychological state that binds the individual to the organization“ (S. 14) und auch Mathieu und Zajac (1990, S. 171) verstehen unter Commitment die Bindung eines Individuums an eine Organisation. **Unter Berücksichtigung der verschiedenen Definitionsansätze wird Commitment in diesem Artikel ganz grundlegend verstanden als die enge Bindung eines Menschen an die Organisation, für die er arbeitet.**

Wie in der oben zitierten Definition von van Dick (2017) bereits deutlich wird, kann sich Commitment nicht nur auf die Organisation selbst, sondern auch auf kleinere Teile einer Organisation beziehen. Die verschiedenen Zielrichtungen des Commitments werden in der Literatur häufig auch als „Foci“ bezeichnet (etwa Felfe, 2008; van Dick, 2004; Welk, 2015). Felfe (2008, S. 42ff.) fasst die in der Literatur für relevant gehaltenen Foci zusammen und nennt neben der Organisation den Beruf, die Tätigkeit, das Team, die Führungskraft, die eigene Karriere und die Beschäftigungsform.

Das weitverbreitete **Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990)** unterteilt das Konzept des Commitments in drei Subkomponenten:

- affektives Commitment: emotionale Bindung an die Organisation
- normatives Commitment: moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation
- kalkulatorisches Commitment: rationale Bindung an die Organisation

Die besonders wünschenswerten Folgen des Commitments für Organisationen – etwa eine gute Arbeitsleistung, Organizational Citizenship Behavior, eine geringe Fluktuation und geringere Fehlzeiten – werden vor allem mit der affektiven Komponente des Commitments verknüpft (Felfe, 2008). Aus diesem Grund wurde in der Studie auch ausschließlich eben diese affektive Dimension betrachtet.

Fragestellung

Wenn Mitarbeiter also zunehmend auch an anderen Orten außerhalb der Betriebsstätte sowie zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten und die Kommunikation unter Mitarbeitern scheinbar immer häufiger auch elektronisch abläuft, dann stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiterbindung – also das Commitment – von diesen Veränderungen beeinflusst wird.

Die Untersuchung wurde in zwei Hauptteile gegliedert:

In einem ersten Teil galt es, **den Einfluss der neuen Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern zu ermitteln**. Da zu vermuten war, dass sich die Arbeit an unterschiedlichen Standorten und die zum Teil veränderte Kommunikation zwischen Teamkollegen nicht nur auf die Bindung an die Organisation als Ganzes, sondern vor allem auch auf die Bindung an die unmittelbare Arbeitsgruppe

auswirkt, wurde nicht nur der Einfluss auf das organisationale Commitment, sondern ebenfalls der Einfluss auf das Team-Commitment überprüft.

Der zweite Teil der Untersuchung zielte darauf ab, **Faktoren zu ermitteln, die die Ausbildung des Commitments in der heutigen Arbeitswelt 4.0 beeinflussen**. Da eine Berücksichtigung aller möglichen Einflussfaktoren den Rahmen der Masterarbeit weit überschritten hätte, wurden dabei nur einige derjenigen Faktoren untersucht, die von verschiedenen Autoren zwar genannt, bisher aber noch nicht ausreichend empirisch überprüft wurden.

Methode

Die Fragestellungen wurden durch eine quantitative Online-Befragung, bestehend aus 18 Fragen und 42 einzelnen Items, beantwortet. In einem ersten Fragebogen wurde dabei zunächst das Commitment der Umfrageteilnehmer anhand der etablierten COMMIT-Skalen von Felfe und Franke (2012) abgefragt. Es folgten Fragen zu den individuellen Arbeits- und Kommunikationsformen sowie zu den Einflussfaktoren des Commitments. Zum Schluss wurden soziodemografische Daten erhoben.

Um möglichst viele Arbeitnehmer unterschiedlicher Regionen und Branchen zu erreichen, wurde der Link zur Umfrage hauptsächlich in verschiedenen Gruppen der sozialen Netzwerke Xing, LinkedIn und Facebook gestreut. Ergänzt wurde diese passive Rekrutierung von Befragungsteilnehmern zusätzlich durch eine aktive Rekrutierung, indem der Link zur Umfrage auch an bekannte Personen gesendet wurde, die die Umfrage dann wiederum nach dem Schneeballprinzip weiterleiteten.

Auf diese Weise wurden innerhalb der 20-tägigen Feldphase vom 20. August bis zum 8. September 2018 vergleichbare Daten von insgesamt 245 Personen erhoben.

Die Auswertung der Daten erfolgt mithilfe des Statistikprogramms SPSS.

Ergebnisse

Die Datenanalyse ergab, dass sich die neuen, flexiblen Arbeitsmodelle signifikant positiv auf das organisationale Commitment auswirken. Mitarbeiter, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit relativ frei wählen können, sind tendenziell also stärker emotional an ihre Organisationen gebunden. Das Team-Commitment – also die Bindung an das Arbeitsteam – wird durch die flexiblen Arbeitsformen dagegen nicht bedeutend beeinflusst.

Entgegen der Vermutungen, die sich aus der Literatur ergaben, hat eine häufige Nutzung elektronischer Medien zunächst keine negativen Auswirkungen auf die Bindung an die Organisation und an das Arbeitsteam. Bei genauerer Betrachtung der erhobenen Daten zeigte sich allerdings eine interessante Erkenntnis: **Die Häufigkeit der persönlichen Kommunikation mit den Teammitgliedern wirkt sich durchaus signifikant positiv auf das Commitment von Organisationsmitgliedern aus.** Für den Anteil persönlicher Kommunikation an der Gesamtkommunikation ist zudem ein hochsignifikanter positiver Einfluss auf das Team-Commitment festzustellen, während ein höherer Anteil elektronischer Kommunikation das Team-Commitment dementsprechend negativ beeinflusst. **Eine häufige Kommunikation über elektronische Medien hat somit nur dann keinen bedeutenden negativen Einfluss auf das Commitment, solange Arbeitnehmer zusätzlich auch noch sehr oft persönlich mit ihren Kollegen kommunizieren. Wird der persönliche Kontakt hingegen vernachlässigt, sind negative Auswirkungen festzustellen.**

Im zweiten Teil der Untersuchung konnten für das **organisationale Commitment**

folgende Einflussfaktoren identifiziert werden: **Interessante und herausfordernde Tätigkeiten, Feedback durch den Vorgesetzten, klare Ziele und Aufgabenstellungen, gutes Vertrauensverhältnis zu den Kollegen, Handlungsspielraum, wenige Missverständnisse und seltene Konflikte.** Auch in diesem Teil der Studie bestätigte sich, dass der persönlichen Face-to-Face-Kommunikation eine Schlüsselrolle für die Ausbildung des affektiven Commitments zuzusprechen ist:

Ein hoher Anteil persönlicher Kommunikation an der Gesamtkommunikation korreliert signifikant positiv mit den zuvor aufgezählten bindungsförderlichen Faktoren, während sich für einen hohen Anteil elektronischer Kommunikation negative Korrelationen ergeben.

Ausblick

Die Ergebnisdarstellung zeigte, dass sich Commitment durchaus auch in der flexiblen und digitalen Arbeitswelt 4.0 ausbilden kann. **Die neuen Arbeitsformen wirken sich sogar positiv auf das organisationale Commitment aus.** Es stellt sich nun abschließend die Frage nach der zukünftigen Bedeutung des organisationalen Commitments: **Ist die feste und emotionale Bindung an eine Organisation in einer so flexiblen und schnelllebigen Arbeitswelt überhaupt noch zeitgemäß?** Felfe (2008, S. 17) vermutet, dass das organisationale Commitment aufgrund des Wandels und der damit einhergehenden geringeren Stabilität mittel- bis langfristig an Bedeutung verlieren könnte. Der Autor bezeichnet eine starke organisationale Bindung sogar als eventuellen Risikofaktor der Zukunft für Mitarbeiter und Organisationen, da durch das Bestreben, eine bestehende Bindung aufrechtzuerhalten, Chancen der Veränderung und Entwick-

lung möglicherweise ungenutzt bleiben (ebd., S. 18f.).

Allerdings: Wenn Mitarbeiter zunehmend auch an anderen Orten außerhalb der Betriebsstätte arbeiten und folglich einen größeren Handlungsspielraum haben, dann ist eine emotionale Bindung von Vorteil, damit die Arbeitnehmer trotz neu gewonnener individueller Flexibilität das Gesamtwohl der Organisation nicht aus den Augen verlieren. Organisationen sind demnach wohl gerade in Zeiten von Veränderungen und Umbrüchen auf das Commitment und die Loyalität ihrer Mitglieder angewiesen. Ohne einen festen Stamm von Mitarbeitern, die den Wandel aktiv mittragen und ihrem Unternehmen auch in volatilen und unsicheren Zeiten treu bleiben, wird es für Unternehmen schwer, den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern. Wenn sich Unternehmen zukünftig nicht mehr durch besondere technische Ausrüstungen von ihren Mitbewerbern unterscheiden können, dann rückt der Mitarbeiter noch mehr in den Mittelpunkt. Der Arbeitsmarktforscher Ludwig-Vogler

(2015, zitiert nach Beutelsbacher & Sommerfeldt) bestätigt diese Einschätzung, indem er sagt: „[Wir stehen] vor einer nachhaltigen Aufwertung des Humankapitals, das zum entscheidenden Faktor zukünftigen Wachstums wird.“

Unternehmen sollten sich daher ganz gezielt um das affektive Commitment ihrer Mitarbeiter bemühen, denn: In einer Welt, in der scheinbar nichts so beständig ist wie der Wandel, wird die Ressource „Mensch“ für Organisationen mehr denn je zum zentralen Erfolgsfaktor.

Literaturverzeichnis

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Andorfer, C. (30.01.2017): Virtuelle Teams. Die Kommunikation als größte Herausforderung. <https://zweikern.com/blog/virtuelle-teams>. Zugegriffen am 20.05.2019.

App, S. (2013): Virtuelle Teams. Freiburg: Haufe.

Beutelsbacher, S., & Sommerfeldt, N. (07.05.2015): Der Kampf um die Ressource Mensch beginnt. In Zukunft droht ein Mangel an Arbeitskräften. Deutschland könnte 15 Millionen Erwerbstätige verlieren. Die Welt. https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article140592870/Der-Kampf-um-die-Ressource-Mensch-beginnt.html. Zugegriffen am 20.05.2019.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/>

a883-weissbuch.pdf?__blob=publication-File&v=9. Zugegriffen am 05.06.2019.

Döring, N. (2007): Vergleich zwischen direkter und medialer Individualkommunikation. In U. Six, U. Gleich, & R. Gimmler (Hrsg.), *Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie* (S. 297-314). Weinheim: Beltz PVU.

Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J., & Franke, F. (2012): COMMIT. Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Deutschsprachige Adaption und Weiterentwicklung der Organizational Commitment Scale von J.P. Meyer und N. Allen. Bern: Huber.

Kerkmann, C. (06.01.2014): Informationsflut. Mach Schluss mit dem Mail-Chaos, Boss!. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/informationsflut-mach-schluss-mit-dem-mail-chaos-boss/9199186.html?ticket=ST-6925465-zwEedkMOXcWS4a-jrOUqD-ap6>. Zugegriffen am 24.05.2019.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Misoch, S. (2006): Online-Kommunikation. Konstanz: UVK.

Spörri, S. M. (2011): „Und dann greif ich doch schnell zum Telefon...“. Möglichkeiten und Grenzen computervermittelter Kommunikation in virtuellen Teams. In C. Steinmann (Hrsg.), *Evolution der Infor-*

mationsgesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien (S. 155-180). Wiesbaden: Springer VS.

Van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

Van Dick, R. (2017): Identifikation und Commitment fördern (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Welk, S. (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wessely, F. (2012): Virtuelle Teams – Kritische Erfolgsfaktoren. Master-Thesis, Hochschule Mittweida, University of applied sciences. <http://hsmw.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/3336>. Zugegriffen am 12.05.2019.

„Wenn du es nicht ansehen kannst, solltest du es auch nicht essen“

Die Wahrnehmung von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bei Fleischkonsumenten

Von Caroline Schulte

Abstract

Dieser Beitrag behandelt die Wahrnehmung von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bei Fleischkonsumenten. Sowohl die Einstellung dieser Personengruppe gegenüber Tieren und Themen wie Tierschutz und Tierschutzorganisationen als auch die Wahrnehmung sowie Wirkung der Kommunikation dieser Organisationen werden thematisiert. Die Erkenntnisse stützen sich auf acht Leitfadeninterviews mit überzeugten Fleischkonsumenten, die Einblicke in die Einstellung und Verhaltensweisen von überzeugten Fleischkonsumenten bieten. Theoretische Grundlage stellen die Theorie der kognitiven Dissonanz und die Theorie der psychologischen Reaktanz dar. Vorrangig soll es darum gehen, zu erläutern, inwiefern Fleischkonsumenten eine kognitive Dissonanz beziehungsweise psychologische Reaktanz verspüren und ob daraus resultierende Effekte sichtbar werden. Besonders die Anregungen von Melanie Joy haben große Bedeutung für die vorliegenden Annahmen und Schlussfolgerungen.

Die von ihr entwickelte Karnismus-Theorie spielt für der Interpretation der Ergebnisse eine wichtige Rolle (Joy, 2013).

Die Leitfadeninterviews zeigen, dass Tierschutz als wichtig empfunden wird, allerdings werden Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen kritischer betrachtet. Auch die Kommunikationsarbeit der Organisationen stößt auf Kritik. Es können zahlreiche Hinweise darauf gefunden werden, dass Fleischkonsumenten kognitive Dissonanz und psychologische Reaktanz verspüren, die von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen verstärkt beziehungsweise ausgelöst werden. Es zeigt sich allerdings, dass die von vielen Organisationen eingesetzte Kommunikationsstrategie hinterfragt werden sollte. Denn der Einsatz emotionaler Appelle in Form von Schockbildern oder Ähnlichem erweist sich zumeist als wenig sinnvoll. Die Ergebnisse können Anregungen für eine optimierte Kommunikationsarbeit von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bieten.

Das Fleisch-Paradoxon

Der Tierschutz gilt in Deutschland als zentrales gesellschaftliches Anliegen. Dies wird nicht nur durch die Aufnahme dieser Thematik in das Grundgesetz deutlich, auch Umfragen bestätigen immer wieder, dass das Wohl der Tiere für die Menschen eine

große Bedeutung hat und sie Tierleid möglichst vermeiden wollen (Spiller, 2012; Loughnan et al. 2014). Gleichzeitig gilt Fleisch als beliebtestes Gericht der Deutschen (BMEL, 2017a). Allein im Jahr 2017 wurden 8,11 Millionen Tonnen Fleisch produziert – 57,9 Millionen Schweine sowie

3,5 Millionen Rinder geschlachtet (Statistisches Bundesamt, 2018, o. S.). Ein offensichtlicher Widerspruch, der Thema des vorliegenden Beitrags sein soll.

Meat paradox: „Most people care about animals and do not want to see them harmed but engage in a diet that requires them to be killed and usually to suffer“ (Loughnan et al., 2014, S. 104).

Theoretischer Hintergrund

Es wird davon ausgegangen, dass Fleischkonsumenten aufgrund ihrer ambivalenten Einstellung zu Fleisch eine **kognitive Dissonanz** verspüren (Spiller, 2012). **Hierunter wird ein innerer Spannungszustand verstanden, der entsteht, wenn zwei Kognitionen einer Person nicht miteinander vereinbar sind.** Diese Dissonanz wird als unangenehm empfunden und ein Individuum wird versuchen, diese zu reduzieren oder möglichst zu beseitigen (Festinger, 1957, S. 30). Hierzu werden verschiedene Strategien angewendet, wie beispielsweise das Meiden von Informationen, die mit den eigenen Gedanken oder Verhaltensweisen nicht vereinbar sind oder die Abwertung der Quelle, von der derartige Informationen ausgehen (Raab et al., 2016; Frey & Gaska, 2009). In diesem Zusammenhang spielt auch die Karnismus-Theorie eine bedeutende Rolle.

Karnismus

Der Begriff „Karnismus“ wurde von Melanie Joy geprägt und wird definiert als „das Glaubenssystem, das uns darauf konditioniert, bestimmte Tiere zu essen“ (Joy, 2013, S. 32).

Der Konsum bestimmter Tiere ist für die meisten Menschen selbstverständlich: „Weil es halt einfach so ist“ (ebd., S. 29).

Joy sieht den Karnismus als eine Ideologie an, die auf Gewalt beruht. Die Konsumenten verschließen allerdings die Augen vor dieser Gewalt, denn sie fühlen unabweichlich mit anderen Lebewesen mit und möchten nicht, dass ihnen Leid zugefügt wird. Joy geht davon aus, dass jeder Fleischkonsument eine gewisse moralische Dissonanz verspürt, die mithilfe verschiedener Abwehrmechanismen, die in Teilen mit den Strategien zur Reduktion von Dissonanz vergleichbar sind, erträglich wird (ebd.). Hier spielen vor allem die Unsichtbarkeit des Systems eine Rolle, aber auch durch verschiedene Mythen rechtfertigen die Menschen ihren Fleischkonsum (ebd., S. 42; S. 110). Hiermit meint Joy vor allem, dass der Konsum von Fleisch als normal, notwendig und natürlich angesehen wird (S. 120 ff.). Zudem wird nach der Karnismus-Theorie die Wirklichkeit verzerrt wahrgenommen – im Sinne der Verdinglichung, Entindividualisierung und Dichotomisierung von Tieren (ebd.).

Neben der **Theorie der kognitiven Dissonanz** ist die **Theorie der psychologischen Reaktanz** von Bedeutung für die vorliegende Untersuchung.

Die im Jahr 1966 von Jack W. Brehm veröffentlichte Theorie gründet auf der Annahme, dass jedes Individuum über Entscheidungs- und Aktionsfreiheit verfügt und bei Einengung dieser Freiheit mit Widerstand reagiert (Dickenberger et al., 2009, S. 244; Dickenberger, 2006, S. 96). Es entsteht psychologische Reaktanz: „Dieses ist ein motivationaler Zustand, die verlorene oder bedrohte Freiheit wiederherzustellen“ (Dickenberger et al., 2009, S. 244).

Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Studie wurde untersucht, inwiefern Fleischkonsumenten in der Realität eine kognitive Dissonanz oder psychologische Reaktanz empfinden, die von Tierschutz-

und Tierrechtsorganisationen verstärkt oder sogar ausgelöst wird. Da die persönlichen Einstellungen, Erfahrungen und Einschätzungen von überzeugten Fleischkonsumenten im Mittelpunkt stehen, wurde für die vorliegende Untersuchung die Methode des halbstandardisierten Leitfadenterviews gewählt (Schulte, 2019, S. 30f.). Die Interviews basieren auf einem zuvor entwickelten, experimentell angelegten Leitfaden. Dieser beinhaltet verschiedene Themenbereiche. Hierzu gehört zum einen der Fleischkonsum der Probanden sowie dessen Bedeutung und zum anderen der Bezug zum Thema Tierschutz sowie Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen. Um Hinweise auf kognitive Dissonanzen beziehungsweise psychologische Reaktanzen ausfindig zu machen, wurden verschiedene **Gesprächsimpulse** verwendet, mit denen die Probanden im Sinne verschiedener Eskalationsstufen konfrontiert wurden.

- **Eskalationsstufe 1: Impuls in Form eines Zitats**
- **Eskalationsstufe 2: Impuls in Form von Bildern**
- **Eskalationsstufe 3: Impuls in Form eines Videos**

Bei den Impulsen handelt es sich um Material, welches von verschiedenen Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen verwendet wurde. Sowohl die Organisationen als auch die Impulse wurden auf der Basis von zuvor entwickelten Kriterien ausgewählt. Besonders wichtig war in diesem Zusammenhang, dass die Impulse der inhaltlichen und strategischen Ausrichtung beziehungsweise Vorgehensweise der Kommunikationsarbeit von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen entsprechen (ebd., S. 31ff.). Diese zeichnet sich vor allem durch konfrontative, emotionale Botschaften aus, die schockieren und

zum Nachdenken anregen sollen (ebd., S. 15ff.).

Die Auswahl der Probanden stützte sich auf verschiedene Kriterien (ebd., S. 83f.). Aufgrund ihres vergleichsweise hohen Fleischkonsums wurden ausschließlich Männer befragt (BMEL, 2017b). Die Autorin entschied sich zudem dazu, lediglich Probanden im Alter zwischen 18 und 39 Jahren zu befragen, da in dieser Altersgruppe zwar 83 Prozent ohne Einschränkung Fleisch konsumieren, allerdings gleichzeitig der Anteil derer, die auf Fleisch verzichten, sehr hoch ist (Wohlers & Hombrecher, 2017). Zudem wurden lediglich Personen befragt, die im Emsland leben, da die Intensivtierhaltung in diesem Gebiet eine besonders wichtige Rolle spielt (Hosseini et al., 2016). Dieses Kriterium ist besonders vor dem Hintergrund, dass die Einstellungen überzeugter Fleischkonsumenten untersucht werden sollten, von Bedeutung.

Ergebnisse

Im Rahmen der Untersuchung konnten zahlreiche Hinweise darauf gefunden werden, dass Fleischkonsumenten kognitive Dissonanz beziehungsweise psychologische Reaktanz verspüren.

An verschiedenen Stellen wurde ein Verhalten deutlich, das Strategien zur Reduktion von Dissonanz entspricht. So werden Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen sehr kritisch betrachtet sowie in ihrer Kompetenz abgewertet und Fleischkonsumenten scheinen sich selten aktiv mit derartigen Organisationen auseinanderzusetzen. Das soziale Umfeld von Fleischkonsumenten besteht zudem vornehmlich aus Personen, die ebenfalls Fleisch konsumieren. **Auch die Vermeidung und insbesondere Verdrängung von dissonanten Informationen wird an einigen Stellen deutlich.** Themen wie Tierschutz werden zwar als wichtig

empfunden, allerdings wird der Konsum von Fleisch als selbstverständlich angesehen und mit den von Joy beschriebenen Strategien gerechtfertigt. Vor allem die Dichotomisierung sowie Entindividualisierung spielen an dieser Stelle wichtige Rollen (Schulte, 2019).

Besonders Videomaterial, das Tierquälerei offensichtlich zeigt, wird als schockierend empfunden. Allerdings kann von keiner langfristigen Wirkung derartiger Kommunikationsmittel ausgegangen werden. **Verschiedene Schutzmechanismen sorgen dafür, dass Fleisch und Tier auf Dauer in den Köpfen der Menschen getrennt und derartige Szenarien verdrängt werden.** Zudem scheinen Abwehrmechanismen wie die Verleugnung und das Abgeben der Verantwortung eine wichtige Rolle zu spielen. So wird beispielsweise die Politik für schlechte Haltungsbedingungen verantwortlich gemacht und offensichtliche Tierquälerei wird als Ausnahme abgetan (ebd.). Die Kommunikationsarbeit von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen wird größtenteils ohnehin sehr kritisch gesehen. Besonders fehlende Sachlichkeit und Objektivität werden kritisiert.

Die Einseitigkeit der Kommunikation in Kombination mit Aufforderungen und Vorschriften sowie einer offensichtlichen Beeinflussungsabsicht führen eher zu Reaktanz als zu einem Umdenken bezüglich des eigenen Fleischkonsums (ebd., S. 85ff.).

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass derartige Mechanismen nicht bei allen Fleischkonsumenten gleichermaßen ausgeprägt zu sein scheinen. Einigen Personen ist ihr widersprüchliches Verhalten mehr bewusst als anderen, einige Fleischkonsumenten scheinen mit dem Fleisch-Paradoxon besser umgehen zu

können als andere und beispielsweise die selektive Wahrnehmung von bestimmten Informationen spielt weniger eine Rolle (ebd., S. 84).

Fazit

Insgesamt zeigt sich, dass Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen einige Aspekte ihrer Arbeit überdenken sollten, um in Zukunft auch Fleischkonsumenten erreichen zu können. **Emotionale Appelle schockieren zwar für einen kurzen Moment und erregen Aufmerksamkeit, allerdings ist eine langfristige Wirkung fraglich.** Es ist weniger sinnvoll das Verhalten von Fleischkonsumenten derartig zu verurteilen, da dies oftmals eine gewisse Abwehrhaltung zur Folge hat. Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen sollten sich zudem darum bemühen, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, um als relevanter Stakeholder ernst genommen zu werden und so einen Dialog zwischen beiden Seiten zu initiieren. **Allerdings ist mit Blick auf die Ergebnisse der beschriebenen Untersuchung fraglich, ob überhaupt eine realistische Chance besteht, überzeugte Fleischkonsumenten zu erreichen und ein allgemeines Umdenken bezüglich des Fleischkonsums zu erzielen (Schulte, 2019).**

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2017a):

Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2017. Berlin.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2017b):

Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland, 61. Berlin.

Dickenberger, D. (2006): Reaktanz. In: H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie (Handbuch der Psychologie, Band 3). Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 96-102.

Dickenberger, D., Gniech, G. & Grabitz, H.-J. (2009): Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie (Kognitive Theorien, Band 1), 2. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, S. 243-273.

Festinger, L. (1957): Theorie der kognitiven Dissonanz, herausgegeben und bearbeitet von V. Möntmann & M. Irle, 2. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.

Frey, D. & Gaska, A. (2009): Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie (Kognitive Theorien, Band 1), 2. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, S. 275-324.

Hosseini, M. et al. (2016): Niedersachsen: Im Heimatland der Mastbetriebe. URL: <https://www.boell.de/de/2016/01/13/niedersachsen-im-heimatland-der-mastbetriebe> [Zugriff: 03.06.2019].

Joy, M. (2013): Warum wir Hunde lieben, Schweine essen und Kühe anziehen (Original: „Why We Love Dogs, Eat Pigs, and Wear Cows“), aus dem amerikanischen Englisch von A. Stammberger. Münster: compassion media.

Loughnan, S., Bastian, B. & Haslam, N. (2014): The Psychology of Eating Animals. In: Current Directions in Psychological Science, 23 (2), S. 104-108.

Schulte, C. (2019): „Wenn du es nicht ansehen kannst, solltest du es auch nicht essen“. Die Wahrnehmung von Tierschutz- und Tierrechtsorganisationen bei Fleischkonsumenten – eine empirische Untersuchung, unveröffentlicht. Lingen (Ems): Hochschule Osnabrück.

Spiller, A. (2012): Tierwohl im Spannungsfeld von Bürger- versus Konsumentenpräferenzen. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (Hrsg.): 10 Jahre Staatsziel Tierschutz – Bilanz und Ausblick; Symposium. Bonn.

Raab, G., Unger, A. & Unger, F. (2016): Marktpsychologie, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Statistisches Bundesamt (2018): Fleischerzeugung im Jahr 2017 deutlich gesunken. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/02/PD18_038_413.html [Zugriff: 03.06.2019].

Wohlers, K. & Hombrecher, M. (2017): Iss was, Deutschland – TK-Ernährungsstudie 2017. Hamburg: Techniker Krankenkasse.

Das Ende der Integrierten Kommunikation?!

Ein Kommentar zu einem traditionsreichen Imperativ der Unternehmenskommunikation

Von Kim-Nele Dellinger

Abstract

Bereits in den 1970er Jahren wird das Konzept der Integrierten Kommunikation als Aufgabe des Kommunikationsmanagements formuliert. 50 Jahre nach der Entstehung des Konzeptes stellen die sich immer weiter verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und digitale Medien das Kommunikationsmanagement vor neue Heraus-

forderungen. Das Konzept der Integrierten Kommunikation wird infolgedessen erneut in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Aber noch nie stand die Integrierte Kommunikation vor einer sich so schnell und unvorhersehbar verändernden VUCA-Umwelt wie heute.

Die Welt hat sich verändert. Sie ist volatiler, unsicherer, komplexer und vieldeutiger geworden. Dieser dynamische Wandel ist heute allgegenwärtig. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und eine neue Wissenskultur (Zukunftsinstitut, 2019) umfassen beinahe alle Lebensbereiche und stellen Unternehmen und ihre Kommunikationspolitik vor neue Herausforderungen. Das an sich ist nicht neu. Schon 1991 sah Thedens die **Integrierte Kommunikation als eine „unausweichliche Reaktion der Kommunikation auf komplexer werdende Märkte“** (Thedens, 1991, S. 18). Aber noch nie stand die Integrierte Kommunikation vor einer sich so schnell und unvorhersehbar verändernden Umwelt wie heute.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob das Konzept der Integrierten Kommunikation unter dem Einfluss der Digitalisierung und in Zeiten neuer Medien und „User generated content“ noch aktuell ist (Vgl. Rademacher, 2015, S. 739; Petrides, 2014, S. 379; Zer-

faß und Borchers, 2017, S. 6).

Der Kerngedanke der Integrierten Kommunikation beschreibt die angenommene Notwendigkeit, sämtliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens organisatorisch, gestalterisch und inhaltlich aufeinander abzustimmen und zu verknüpfen, um bei der Zielgruppe ein „konsistentes Erscheinungsbild“ zu erzeugen (Bruhn, 2014, S. 38).

Allerdings besteht sowohl in der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft ein diffuses Begriffsverständnis über Integrierte Kommunikation, das bis heute zu keinem definitorischen Konsens geführt hat. Dieses Defizit fordert den stetig wiederkehrenden Disput darüber heraus, ob das Konzept nur eine „sich hartnäckig haltende Worthülse“, oder „lediglich ein Trendbegriff“ sei (Nowak und Phelps, 1994, S. 49ff; Schultz und Kitchen, 2000, S. 17ff.).

Andere sehen die **Integrierte Kommunikation nach wie vor als unabdingbare Qualität eines effizienten Kommunikationsmanagements**. Laut Zerfaß und Borchers (2017) erfordern gerade die VUCA-Bedingungen eine zunehmende Integration der Kommunikation. Gleichzeitig äußern sich auch skeptische Stimmen, die das Konzept und seine Aktualität hinterfragen. **„Wenn ein Konzept wie das der Integration auf ein gänzlich neues, verändertes Medienportfolio trifft, muss das Konsequenzen haben“** (Rademacher, 2014, S. 49). Christensen und Kollegen (2008) sehen in der Integrierten Kommunikation eher ein Problem als den Lösungsansatz für die Überwindung der aktuellen Herausforderungen. Unter dem aus der Musik stammenden Begriff der Polyphonie heben sie die **Notwendigkeit einer Mehrstimmigkeit in der Organisationskommunikation** hervor.

Sie sind der Meinung, dass Inkonsistenz in der Kommunikation ein Zeichen von Flexibilität sei und sich die Kommunikation eines Unternehmens durchaus inhaltlich unterscheiden sollte, um auf die verschiedenen Ansprüche der Stakeholder besser eingehen zu können (Christensen et al. 2015).

Schneider fasst sehr treffend zusammen, dass das Konzept der Polyphonie – in Kontrast zum One-Voice-Postulat – für den Bedarf an neuen Managementkonzepten in der Unternehmenskommunikation sensibilisiert. Die Art und Weise, wie die Kommunikation gesteuert wird, müsse dazu in einer digitalen Welt zwangsläufig überarbeitet werden (Schneider und Zerfaß, 2018). Besonders die Sozialen Medien ermöglichen es, in längere und intensivere Dialoge mit einer theoretisch unbegrenzten Anzahl an Empfängern zu treten (Weinreich, 2016). Die zunehmende Entwicklung individuali-

sierter Kommunikation erfordert eine enorme Anpassungsfähigkeit und Variabilität, der ein starres Managementsystem kaum mehr gewachsen ist. Zudem tritt ein neuer Player hinzu, der die Meinungsbildung mitgestaltet: der Influencer (Ehrhart, 2018). Viele Unternehmen nutzen inzwischen die Möglichkeit ihre Zielgruppen durch Influencer zu beeinflussen. Durch starke Präsenz und ein hohes Ansehen gelingt es den Internet-Bloggern, ihr Publikum mit selbstgestalteten Inhalten unmittelbar zu erreichen und es gezielt anzusprechen (Bergemann, 2019). Für die Influencer ist es entscheidend, ihrem eigenen Stil bei der Vermarktung von Produkten treu zu bleiben und authentisch zu wirken. Somit ist eine Eingliederung in die Integrierte Kommunikation als kontraproduktiv einzuschätzen. Die Umfrage von Bruhn, Martin und Schnebelen (2014) zeigt deshalb geradezu folgerichtig, dass nur 12,9 Prozent der befragten Unternehmen die Integrierte Kommunikation auch umfassend umsetzen.

Die Überlegungen zur **Polyphonie als neuer Managementansatz** sind dagegen bislang kaum empirisch erforscht. Dennoch schaffen sie es, die Diskussion um das Konzept der Integrierten Kommunikation zu modernisieren. Dass eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der strategischen und operativen Kommunikation immer noch sinnvoll eingesetzt werden kann, wird auch hier nicht angezweifelt. Allerdings ist eine Anpassung an das digitale Zeitalter dringend notwendig. „The theoretical foundations of most research for marketing communications were developed for mass communications, and are of limited value in providing a proper framework for research on digital media and communications strategy“ (Muhlern, 2009, S. 98). Integrierte Kommunikation bietet heute keinen hinreichenden Rahmen für moderne und innovative Kommunikationsstrate-

gien, die sich besonders auf digitale Medien konzentrieren. Charest et al. (2016) stellen deshalb fest, dass besonders im Rahmen der Social-Media-Kommunikation eine offene Strategie zu empfehlen ist, die sich auf Basis der kommunikativen Aktivitäten der Social-Media-Nutzer fortlaufend anpasst. Zurückhaltend dirigierte Vielstimmigkeit einer unüberschaubaren Zahl von Solisten ist vielleicht ein neues Konzept für das Kommunikationsmanagement.

Literaturverzeichnis

Bergemann, B. (2019): Marketing 4.0. In: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Heilbronn, S. 295-348.

Bruhn, M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung (6. Aufl.). Stuttgart.

Bruhn, M., Martin, S. & Schnebelen, S. (2014): Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden.

Charest, F., Bouffard, J. & Zajmovic, E. (2016): Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), S. 530-538.

Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008): *Corporate Communications. Convention, Complexity, and Critique*. London.

Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2015): The polyphony of values and the value of polyphony. *Journal of Communication Studies*, 8 (1), S. 9-25.

Ehrhart, C. (2018): Unboxing reality? PR in der digitalen Plattformökonomie. *Kommunikationsmanager*, 1, S. 51.

Mulhern, F. (2009): Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications* 15 (2-3), S. 85-101

Nowak, G.J. & Phelps, J. (1994): Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), S. 49-66.

Petrides, I. (2014): Quo vadis Integrierte Kommunikation? Zur Aktualität eines Paradigmas. In: Dänzler, S & Heun, T. (Hrsg.): *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden, S. 379-396.

Rademacher, L. (2014): Digitale Desintegration? Warum das Konzept der Integrierten Kommunikation (noch) keine Antwort auf Fragen der digitalen Markenführung liefert. In: Dänzler, S. & Heun, T. (Hrsg.): *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden, S. 49-66.

Rademacher, L. (2015): Integrierte Kommunikation. In: Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hrsg): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (3. Aufl.). Wiesbaden, S.739-757.

Schneider L. & Zerfaß, A. (2018): Polyphony in Corporate and Organizational Communications: Exploring the Roots and Characteristics of a New Paradigm. Communication Management Review, 3 (2), S. 6-29.

Schultz, D.E. & Kitchen, P.J. (2000): A Response to Theoretical Concept of Management Fashion. JAR, 5, S. 17-21.

Thedens, R. (1991): Integrierte Kommunikation – Einbettung der Direct-Marketing-Kommunikation in das Kommunikationsorchester. In: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing (6. Aufl.). Wiesbaden, S. 17-29.

Weinreich, U. (2016): Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Heidelberg.

Zerfaß, A. & Borchers, N. (2017): Integrierte Kommunikation 2017 – Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland. Frankfurt am Main, Leipzig.

Zukunftsinstitut (2018): Megatrends. [HTML] abgerufen am 10. April, 2019 <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Reportage: Über Haltung, Selbstmarketing und Agilität

Trends im Kommunikationsmanagement

Von Judith Alpmann

Abstract

Während die einen noch vom nächsten großen Ding sprechen, ist es für die anderen bereits Schnee von gestern: Trends im Kommunikationsbereich sind oft schwer zu fassen, können schnelllebig, aber gleichzeitig auch wegweisend sein. Um ein Gespür für aktuelle Entwicklungen im Kommunikationsmanagement zu erhalten, sich auszutauschen und zu netzwerken, legte die von der studentischen PR-Initi-

ative KommunikOS gestaltete KoMaktuell den inhaltlichen Fokus in diesem Jahr auf branchenweite Trendthemen. Gestandene PR-Profis, Young Professionals und Studierende folgten der Einladung und konnten in spannenden Sessions mehr über die Rolle von Kommunikatoren, Personal Branding, Networking, Strategieentwicklung und Agilität sowie moderne Mitarbeiterkommunikation erfahren.

Ein Tag, fünf Trends, unzählige thematische Impulse: So lässt sich die diesjährige KoMaktuell kurz und kompakt zusammenfassen. Die angesprochene Bandbreite an Inhalten, die im Zuge der Veranstaltung angesprochen wurden, mag den ein oder anderen zunächst irritiert haben. Doch bei einem zweiten prüfenden Blick wurde klar, dass genau diese Heterogenität den Status Quo im Kommunikationsmanagement bestens widerspiegelt. Denn Kommunikationsmanager müssen sich mit einer Vielzahl an Entwicklungen beschäftigen, ihr Selbstverständnis in Zeiten zunehmender Digitalisierung kontinuierlich reflektieren und sich um Haltung sowie Vernetzung bemühen. Um dieser Komplexität und Varietät an Inhalten gerecht zu werden, wird der vorliegende Beitrag schlaglichtartig drei im Rahmen der Veranstaltung angesprochene Trends aufgreifen:

- Die Forderung nach Haltung
- Die Idee des Selbstmarketings

- Das Konzept der Agilität im Rahmen der Strategieentwicklung

Hierbei soll insbesondere der Frage nachgegangen werden, warum diese Trends für Kommunikationsmanager relevant sind und wie sie ihnen adäquat begegnen können.

Alles eine Frage der Haltung

Den Anfang machte Katharina Lutermann, die gerade erst im Rahmen der Nachwuchsinitiative #30u30 als Young Professional des Jahres ausgezeichnet wurde. Sie widmete sich in ihrer Keynote der Trend-Thematik von einer sehr persönlichen Seite und appellierte an das Selbstbewusstsein und die Haltung eines jeden Kommunikationsmanagers. Ihr Tipp: „Es gibt keinen Idealtypus, dem jeder in dieser Branche entsprechen muss, um Erfolg zu haben.“ Vielmehr sei es wichtig, authentisch zu sein und mit seiner Persönlichkeit, seinen Talenten und Werten zu überzeugen. Damit drehte sie den Spieß um: Statt über große

Veränderungen und deren Bedeutung für die Kommunikation zu sprechen, lud sie die Teilnehmenden ein, das eigene Rollenverständnis zu reflektieren. Wer als Kommunikator agiert, so die Botschaft, sollte sich zunächst kritisch mit seinen eigenen Fähigkeiten auseinandersetzen. Er müsse sich fragen, was ihn antreibt, was seine große Passion ist und wie er diese Begeisterung auch aktiv umsetzen kann. Darauf aufbauend sei es bedeutsam, sich bewusstzuwerden, welche Grundhaltungen und Werte man vertritt bzw. vertreten möchte und diese auch in seiner täglichen Arbeit leben. „Findet Worte für eure Stärken“, gab Katharina Lutermann den Teilnehmenden mit auf den Weg und betonte damit, dass eine selbstkritische Einschätzung des eigenen Könnens die Grundlage für ein erfülltes berufliches wie privates Leben darstelle. Einen guten Kommunikationsmanager zeichnet demzufolge nicht nur ein kompetenter Umgang mit Branchenentwicklungen, sondern in erster Linie eine gute Selbsteinschätzung und eine persönliche Haltung aus.

Ich werbe, also bin ich: Selbstmarketing für den Nachwuchs

Einen ähnlichen Schwerpunkt setzte Sandra Liebich, die als selbstständige PR-Beraterin tätig ist. Sie widmete sich der Frage, wie Selbstmarketing und Personal Branding dem PR-Nachwuchs bereits im Laufe des Studiums und für die berufliche Weichenstellung nutzen können. Im Zuge dessen verwies sie darauf, dass eine steigende Anzahl junger Kommunikationsmanager äußerst erfolgreich in sozialen Netzwerken, Blogs und Nachwuchsinitiativen aktiv sei. Dabei handelt es sich um einen Trend, der aus Sicht von Liebich noch mehr Nachahmer finden sollte, da die Möglichkeiten der individuellen Profilbildung, des Austestens der eigenen Stärken sowie der beruflichen Weichenstellung nicht zu unterschätzen seien. Vorteilhaft sei zudem, dass sich an-

gehende Kommunikationsverantwortliche auf diese Weise von der breiten Masse an Bewerbern abheben, über ihre Personal Branding-Aktivitäten bereits interessante Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern knüpfen und sich ein eigenes Netzwerk aufbauen können. Dennoch stellt sich grundsätzlich die Frage: Wie kann Selbstmarketing in der Praxis funktionieren? Hier gelte, Trend hin oder her, wer Selbstmarketing nur aus Pflicht betreibt, werde weder durchschlagenden Erfolg haben noch lange durchhalten. Vielmehr sei eine intrinsische Begeisterung für bestimmte Themen oder Fragestellungen unabdingbar, die in Form eines Blogs, in Studierendenvereinen, in sozialen Netzwerken oder anderweitig über einen längeren Zeitraum ausgelebt werde. Erfolgreiche Selbstmarketing-Profis verbinden also Passion und Beruf, indem sie ihr Herzensthema in den Mittelpunkt ihres Handelns rücken.

Agility eats Strategy for Breakfast?

Einen ganz anderen Trend beleuchteten hingegen Laura Hoitz, Ingo Leßmann und Christian Koof von SK medienconsult. In ihrem Impulsvortrag hoben sie insbesondere die Bedeutung von Kommunikationsstrategien in volatilen, disruptiven Zeiten hervor und näherten sich dem vieldiskutierten Thema der Agilität somit aus Sicht der strategischen Kommunikation. Dabei verwiesen die Vortragenden zunächst darauf, dass es für Unternehmen zwei mögliche Geschäftsmodelle gäbe: Eines, das sich vom Wandel bedroht fühlt und eines, das Wandel ist. Benötigt ein agiles, den Wandel verkörperndes Unternehmen überhaupt eine Kommunikationsstrategie? Die Antwort der Agenturvertreter hierauf ist ein klares „Ja“. Kommunikation sei kein Selbstzweck, sondern müsse **Strategic Alignment** fördern und daher in Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen.

Strategic Alignment

„Alignment“ kann wörtlich mit „Ausrichtung / Anordnung“ übersetzt werden. Im vorliegenden Beitrag wird hierunter die Verbindung zwischen der übergeordneten Strategie eines Unternehmens und der Kommunikationsstrategie verstanden (Argenti et al., 2015). Die Ausrichtung der Kommunikationsstrategie auf die Unternehmensstrategie kann eine Organisation zudem dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen (Volk/Zerfaß, 2018).

Kommunikation ohne unternehmerische Zielsetzung sei Kunst, privater Austausch oder ähnliches, aber keinesfalls fähig, den Organisationserfolg zu sichern. Um ihren Standpunkt deutlich zu machen, stellten die Präsentierenden zwei Ansätze vor, wie in agilen Zeiten strategisch kommuniziert werden könne. Zum einen verwiesen sie auf das Potenzial des Storytellings. Dieses könne als „kommunikative Klammer“ fungieren, um darin beispielhaft entstehende Herausforderungen der **VUCA-Welt** als Konflikt zu integrieren, die im Rahmen des Narrativ, also der Story, gelöst werden.

VUCA-Welt

Der Begriff VUCA-Welt beschreibt eine Organisationsumwelt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit charakterisiert ist (Buchholz/Knorre, 2019). In dieser zunehmend komplexen, risikobehafteten und globalisierten Welt ist Veränderungsbedarf nicht mehr frühzeitig ersichtlich, sondern Organisationen müssen kurzfristig reagieren und ihre Adaptionfähigkeit kontinuierlich unter Beweis stellen (ebd., S. 24).

Zum anderen sprachen sie über die besondere Bedeutung der Outside-In-Kommunikation. Sie befähige Unternehmen im Austausch mit externen Stakeholdern relevante Veränderungen in ihrem Umfeld rechtzeitig

zu erkennen. Außerdem sei es für Organisationen relevant, ein ganzheitliches Stakeholder Engagement zu praktizieren und damit unternehmerische Zielsetzungen und gesellschaftliche Verantwortung in Einklang zu bringen. Dem Trend der Agilität sollte folglich nicht mit weniger strategischer Kommunikation, sondern mit den richtigen Ansätzen begegnet werden.

Dem nächsten Trend auf der Spur

Zusammenfassend lässt sich nach der KoMaktuell 2019 festhalten, dass sich Kommunikationsmanager im Rahmen ihrer täglichen Arbeit zunehmend mit Entwicklungen sowohl innerhalb als auch außerhalb ihres Berufsfeldes auseinandersetzen müssen.

Für die Nachwuchskräfte bedeutet dies vor allem folgendes: Eine ausgeprägte Wissbegierde, Spaß an neuen Inhalten und ein Gespür für Trends sind Kernkompetenzen, die womöglich den entscheidenden Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Kommunikationsmanager machen können. Hierzu zählen ferner auch die Fähigkeit, das eigene Wirken selbstreflektiert zu betrachten, darauf aufbauend Marketing in eigener Sache zu betreiben und sich der besonderen kommunikativen Anforderungen einer VUCA-Welt bewusst zu sein.

Literaturverzeichnis

Argenti, P. A.; Howell, R. A.; Beck, K. A. (2015): The strategic communication imperative. In: Sloan Select Collection. Top 10 Lessons on Strategy. MIT Sloan Management Review, Special Collection, S. 61-67.

Buchholz, U.; Knorre, S. (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.

Volk, S. C.; Zerfaß, A. (2018): Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication. 12 (4), S. 433-451.

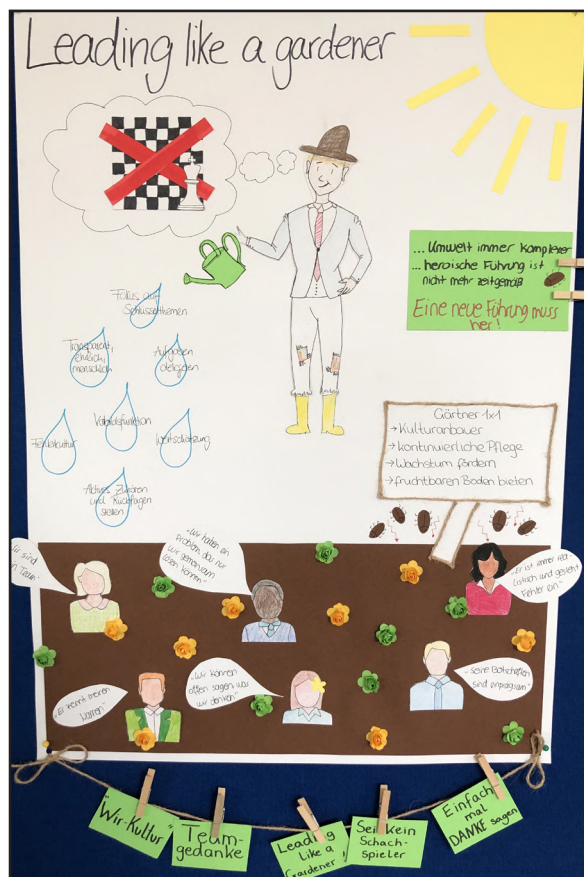
Reportage: Gallery Walk

Buchbesprechung ‚Team of Teams‘ von Stanley McChrystal

Im Rahmen eines Change-Management-Seminars beschäftigten sich Studierende des 2. Semesters im Masterstudiengang Kommunikation und Management mit dem Buch ‚Team of Teams‘ von Stanley McChrystal. Der ehemalige General der US-Army beschreibt darin, wie Führung auch in Extremsituationen gemeistert werden kann.

Zum Abschluss des Seminars gestalteten die Studierenden Poster zu den Schlüsselbegriffen ‚Leading like a gardener‘, ‚Team of Teams‘, ‚Empowered Execution‘, ‚Adaptability‘ und ‚Shared Consciousness‘, die Stanleys Konzept prägen.

Ziel dieser Handlungskonzepte ist es, dass Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit in einer komplexen Welt verbessern können.



Literatur:

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C (2015): Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World, Portfolio Penguin

