



Freies Forschungsbudget 2023 (25.000 EUR): Beschluss für kleinere Forschungsprojekte

Stand: 5. Mai 2023

Für 2023 stand noch ein freies Forschungsbudget mit einem Volumen von 25.000 EUR zur Verfügung. Die folgenden Forschungsprojekte wurden vom Executive Board im Mai beschlossen:

Antragsteller	Titel	Zeitraum
Universität Wien	Wertschätzendes Arbeitsklima: Auswirkung auf Arbeitsverhalten und Verbundenheit von Mitarbeiter/innen <ul style="list-style-type: none">• <i>Anschlussprojekt zur laufenden qualitativen Studie</i>• <i>Quantitative Befragung von Arbeitnehmenden zur Auswirkung von wertschätzender Kommunikation auf das Arbeitsverhalten und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen</i>	08/2023 – 07/2024
Universität Wien	CEOs in the midst of activism: Exploring stakeholder reactions to different issue types <ul style="list-style-type: none">• <i>Wie reagiert die Bevölkerung auf CEO Activism? Gibt es Unterschiede bei Themen?</i>• <i>Experiment mit ca. 600 Personen</i>• <i>Doktorarbeit in Kooperation mit Siemens</i>	12/2023 – 06/2024
Universität Münster	Sustainable Strategic Communication: Wie kann Kommunikationsmanagement nachhaltig sein? <ul style="list-style-type: none">• <i>Wie kann strategische Kommunikation selbst nachhaltig werden und die Transformation im Unternehmen unterstützen? Was kennzeichnet nachhaltige strategische Kommunikation?</i>• <i>Experteninterviews mit Kommunikationschefs, Berater/innen, Wissenschaftler:innen, Publizist/innen oder auch Aktivist/innen</i>• <i>Vertieft den Trend aus dem Communications Trend Radar 2021</i>	03-12/2023
Universität Leipzig	Perception and Positioning of Communication Departments: Eine Mehrmethodenstudie zur Anerkennung und Akzeptanz von Kommunikations-abteilungen in deutschen Unternehmen <ul style="list-style-type: none">• <i>Wie nehmen Vorstände, Entscheider und Mitarbeitende die Kommunikationsabteilung wahr? Wie kann Anerkennung und Akzeptanz gesteigert werden?</i>• <i>Welche Strategien verfolgen CCOs deutscher Unternehmen, um die Mandate und Ressourcen ihrer Abteilungen abzusichern und auszuweiten?</i>• <i>Quantitative und qualitative Untersuchung</i>	10/2023 – 05/2024



Projektantrag für freies Forschungsbudget 2023

Wertschätzendes Arbeitsklima: Auswirkung auf Arbeitsverhalten und Verbundenheit von Mitarbeiter*innen

Leitung: Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Sabine Einwiller

Laufzeit: August 2023 - Juli 2024

Problemstellung und Relevanz:

Die COVID-19 Pandemie hat den öffentlichen Diskurs über Wertschätzung am Arbeitsplatz stark gefördert. Einerseits wurden systemrelevante Berufsgruppen für ihren Einsatz während der Pandemie medial vor den Vorhang geholt, andererseits wurde das anhaltende Arbeitsengagement unter den erschwerten Bedingungen in einzelnen Branchen anerkannt und über eine Anpassung der Gehälter diskutiert. Die Vermittlung von Wertschätzung im Arbeitskontext ist jedoch nicht nur auf die COVID-19 Pandemie beschränkt, sondern sollte auch in stabilen ökonomischen und sozialen Zeiten stärker diskutiert werden.

Wenn der Frage nachgegangen wird, wer für die Wertschätzung von Mitarbeiter*innen zuständig ist, unterstreichen unsere Untersuchungen, dass neben Führungskräften, auch die interne Kommunikation eine wesentliche Verantwortung trägt. Die vorangegangene qualitative AGUK-Studie zu Wertschätzung am Arbeitsplatz, welche derzeit in der finalen Auswertungsphase ist, zeigt, dass Mitarbeiter*innen konkrete Vorstellungen darüber haben, wie Wertschätzung vermittelt werden sollte. Des Weiteren deuten Studien, die im Rahmen des Literature Reviews gesichtet wurden, darauf hin, dass Wertschätzung sowohl das Arbeitsverhalten als auch die Verbundenheit zur Organisation positiv beeinflusst.

Im Gegensatz dazu zeigt der Trendmonitor Interne Kommunikation (2022), dass Kommunikationsexpert*innen der Vermittlung von Wertschätzung einen geringen Stellenwert beimessen und sie eher Informationsvermittlung, Wissenstransfer, Wertevermittlung und Dialogförderung als Teil ihrer Aufgaben sehen. Damit Kommunikationsexpert*innen in Zukunft mehr Wert auf wertschätzende (Führungs-)Kommunikation legen, zielt dieses Folgeprojekt darauf ab die Wichtigkeit wertschätzender Kommunikation in Unternehmen mittels einer quantitativen Studie differenziert zu untersuchen. Dabei werden die Auswirkungen von wertschätzender Kommunikation auf das Arbeitsverhalten und die Verbundenheit der Mitarbeiter*innen ermittelt. Außerdem wird die Rolle von Wertschätzung im Zusammenhang mit einem inklusiven Unternehmensklima erforscht.

Ziele der Studie:

Ziel der Studie ist es, die Auswirkung der Vermittlung von Wertschätzung in der internen Kommunikation auf das Arbeitsverhalten und die Verbundenheit von Mitarbeiter*innen zu untersuchen. Des Weiteren wird der Zusammenhang zwischen Wertschätzung und einem als inklusiv wahrgenommenen Unternehmensklimas erforscht.

Mehrwert für unsere Unternehmenspartner*innen:

Unternehmen erhalten Auskunft darüber, welche Effekte die wahrgenommene Wertschätzung in Unternehmen auf Mitarbeiter*innen hat und welche Rolle Wertschätzung in Bezug auf ein inklusives Arbeitsklima einnimmt.



Forschungsdesign:

Schritt 1: Entwicklung eines Fragebogens

Derzeit existiert kein adäquates Instrument um Wertschätzung im Arbeitskontext zu erheben. Um einen aussagekräftigen Fragebogen zu entwickeln, werden die Ergebnisse aus der vorangegangenen qualitativen Studie herangezogen und die berichteten Formen der Wertschätzung (z.B.: Dankesbotschaften, Geschenkkörbe, Feedback) systematisiert, gebündelt, auf Vollständigkeit geprüft und anschließend mit Expert*innen besprochen. Dies resultiert in einen umfassenden Fragebogen zur Erhebung der Vermittlung von Wertschätzung in Organisationen. Dabei wird die wahrgenommene Wertschätzung differenziert nach den drei Dimensionen der Mitarbeiterkommunikation (d.h. interne Unternehmenskommunikation, Führungskommunikation und Peer-to-Peer-Kommunikation) erhoben.

Schritt 2: Quantitative Befragung unter Arbeitnehmer*innen

Mit dem entwickelten Fragebogen werden österreichische und deutsche Arbeitnehmer*innen im Rahmen eines Online Surveys befragt. So kann festgestellt werden, wie sich Wertschätzung auf das Arbeitsverhalten und die Verbundenheit der Mitarbeiter*innen auswirkt und welche Rolle dabei ein inklusives Arbeitsklima spielt.

Sampling:

- Österreichische und deutsche Arbeitnehmer*innen ohne Führungsverantwortung zwischen 18 und 65 Jahren
- Aufrechtes Beschäftigungsverhältnis ab 20h/Woche
- Beschäftigt in privatwirtschaftlichen Unternehmen

Ergebnisse:

- Die geplante „Communication Insight“ zum Thema "Wertschätzung in Unternehmen", in welcher die qualitative Studie berichtet wird, wird um die quantitativen Ergebnisse der hier geplanten Studie erweitert. Zudem werden die Ergebnisse auf relevanten Fachkonferenzen vorgestellt.

Ansprechpartnerin:

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Sabine Einwiller: sabine.einwiller@univie.ac.at

Projektleitungsteam:

Dr. Christopher Ruppel: christopher.ruppel@univie.ac.at

Julia Stranzl, Bakk phil. BA MA: julia.stranzl@univie.ac.at

Mag.a Dr.in Ingrid Wahl: ingrid.wahl@univie.ac.at



Projektantrag für freies Forschungsbudget 2023 (17.04.2023)

CEOs in the midst of activism

Exploring stakeholder reactions to different issue types

Leitung: Prof. Dr. Sabine Einwiller, Universität Wien

Laufzeit: December 2023-June 2024

Problem Statement and Relevance: Today's chief executive officers (CEOs) are increasingly willing to take a public stance on contentious societal issues such as racial justice, diversity, or environmental protection. This participation in turbulent social and political dialogue is often referred to as *CEO activism*. However, while a few CEOs have been praised for their bold stances, others have triggered fierce criticism. Hence, taking a stance appears to be a very sensitive task, as stakeholder reactions can cut both ways.

Since CEO activism keeps attracting more and more interest in both, practice and research, the question at hand is what makes involvement with sociopolitical issues effective and what not. According to a recent systematic literature review by Rumstadt and Konbach (2021), most of the research to date provides insights into the realization of activism, stakeholder reactions, moderating factors, and perception effects. Looking particularly at studies exploring issue-based moderators, scholars have highlighted that the issue choice has an essential impact on the effect of CEO activism. For instance, it has been demonstrated how the perceived fit between a brand and the issue it is being advocated for can significantly affect corporate reputation (e.g., Hoppner and Vadakkepatt, 2019; Hong & Li, 2020; Lim & Young, 2021).

Supplementing this work, this research sets out to examine how reactions to activist CEO stances vary depending on the issue type. It is expected that different types of issues (e.g., purpose-/values-driven, controversial, progressive/conservative, event/protest-triggered) hold different expectations towards the strength of a CEO's stance and the commitment to the issue. Applying the research findings will help communication practitioners and their CEOs in their decision-making process when debating which issues (not) to address, when, and how. Moreover, understanding this will provide insights for companies and research alike, as to how far activist CEOs inspire constructive discussions or whether they exacerbate disputes in times of continued polarized politics and society.

Study Goal: The present research explores how reactions to activist stances vary depending on the issue in question. Hence, the following research question is proposed: *How do varying types of issues affect stakeholder reactions to CEO activism?*

Value added for corporate partners: Applying insights from this study may benefit sponsors to approach CEO activism more strategically in times of continued political conflict and reflect on their roles and responsibilities in long-lasting societal change. The study will be conducted using a survey sample of the general public.



Research Design: To gather data on how the issue type affects an individual's views on CEO activism, an experimental design will be applied. Following insights from the latest versions of the Edelman trust barometer and similar indicative surveys, issues will be distinguished by whether they are social (discrimination), political (nursing crisis), environmental (climate change) and event-triggered (a CEO's statement to a public protest). To avoid cross-contamination, participants will answer questions about a single issue, either a social, political, environmental, or event-triggered one. In sum, four experimental groups will be distinguished. The research will be set up as an online experiment with fictive stimuli. Ideally, the experiment will consist of a sample of the general population (approx. 600 participants) in Germany aged 18 to 70.

Findings: Research findings shall be presented at a scientific conference in the form of a journal paper publication; participation at scientific conferences is also intended. Companies will receive a comprehensible summary of the study results, e.g., in form of a Communication Snapshot.

Contact:

Vanja Bojanic, MA, Siemens and PhD student at the University of Vienna: vanja.bojanic@outlook.de

Supervision of project:

Prof. Dr. Sabine Einwiller, University of Vienna, Department of Communication: sabine.einwiller@univie.ac.at



Neues Forschungsprojekt - Projektbeschreibung (28.03.2023)

Sustainable Strategic Communication

Wie kann Kommunikationsmanagement nachhaltig sein?

Leitung: Prof. Dr. Ulrike Röttger, Universität Münster

Laufzeit: 01.03.2023 – 01.12.2023

Problemstellung und Relevanz:

Was zeichnet nachhaltige strategische Kommunikation aus? - so lautet die zentrale Forschungsfrage des Forschungsvorhabens. In der Gesellschaft im Allgemeinen, aber auch speziell im Bereich der strategischen Kommunikation, ist Nachhaltigkeit ein ständig diskutiertes Thema. Im European Communication Monitor (Zerfass et al. 2022), wurde *dealing with sustainable development and social responsibility* von Praktizierenden als eine zentrale Herausforderung der Zukunft beschrieben. Bislang steht jedoch vor allem die Rolle der strategischen Kommunikation als Vermittlerin nachhaltigen unternehmerischen Engagements gegenüber Teilöffentlichkeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit (u. a. Seele & Lock 2014; Raupp et al. 2011) – es geht vorrangig um Kommunikation über Nachhaltigkeit. Gleichzeitig rückt zunehmend die transformative Rolle der strategischen Kommunikation für nachhaltige Entwicklung in den Fokus (Weder, 2022). Arbeiten, die den aktiven Beitrag der strategischen Kommunikation für eine nachhaltige Zukunft ins Zentrum stellen, befassen sich insbesondere mit der Rolle der strategischen Kommunikation im Kontext öffentlicher – konfliktbehafteter – Aushandlungsprozesse bzw. Stakeholderdialoge (Hurst & Ihlen, 2018). Dies betrifft u. a. den Umgang mit Dissens (Weder, 2022), mit agonistischen Konflikten (Davidson, 2016; Dawkins, 2015) und mit Paradoxien im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation (Hoffmann, 2018) sowie allgemein die Frage, wie strategische Kommunikation bestimmte, gewünschte gesellschaftliche Wirkungen erzielen kann. Nur selten wird bislang allerdings seitens der Forschung explizit die Frage thematisiert, wie strategische Kommunikation selbst nachhaltig sein kann und was nachhaltige strategische Kommunikation kennzeichnet.

Im Sinne einer glaubwürdigen Rolle als Kommunikator über Nachhaltigkeit und als transformative Kraft für Nachhaltigkeit ist aber eine Auseinandersetzung mit dem eigenen ökologischen Fußabdruck und weiter gefasst, der eigenen Nachhaltigkeit für die strategische Kommunikation zukunftsweisend und unverzichtbar.



Ziele der Studie:

Im geplanten Forschungsprojekt sollen zentrale Dimensionen nachhaltiger strategischer Kommunikation herausgearbeitet werden. Dazu werden in einem ersten Schritt bestehende Ansätze zur Kommunikation über Nachhaltigkeit und Kommunikation für Nachhaltigkeit daraufhin geprüft, inwiefern sie Hinweise für das Anforderungsprofil einer nachhaltigen strategischen Kommunikation liefern können. Die verschiedenen Ideen und Ansätze sollen in einer übersichtlichen Ordnung (Framework) zusammengetragen werden. Das Framework wird in einem zweiten Schritt auf Basis von Expert:inneninterviews überprüft und ggf. erweitert.

Das Framework nachhaltiger strategischer Kommunikation soll Praktizierenden dabei helfen, Handlungsmöglichkeiten kennenzulernen, die für die Herausforderung der Transformation zu Nachhaltigkeit dienlich sein können.

Forschungsdesign:

Die Forschungsfrage dieser Arbeit *Was zeichnet nachhaltige strategische Kommunikation aus?* soll mit Hilfe von 12-15 Expert:inneninterviews beantwortet werden. Diese Expert:innen kommen dabei einerseits aus der Praxis, andererseits aber auch aus der Wissenschaft oder anderen öffentlichen Feldern. Es können Kommunikationschefs, Berater:innen, Wissenschaftler:innen, Publizist:innen oder auch Aktivist:innen sein, die eine führende Rolle im Themenfeld Nachhaltigkeit und Organisationskommunikation besitzen. Es soll ein breites Spektrum an interessanten Überlegungen abgedeckt werden.

Ergebnispräsentation:

Die Ergebnisse sollen unter anderem im Rahmen der EUPRERA 2023 in Prag vorgestellt werden. Die Einreichung erfolgte am 31. März, eine mögliche Zusage im Mai. Denkbar wäre auch eine Aufbereitung in Form eines Workshops, Webinars oder ähnlichem im Rahmen der AGUK, innerhalb dessen die vorgestellten Ansätze mit den Partner:innen diskutiert werden.

Mitwirkung und Mehrwert für die Unternehmenspartner der Akademischen Gesellschaft:

Die Förder:innen sind eingeladen als Expert:innen an den Interviews teilzunehmen. Die Befragungen sollen per Videokonferenzsoftware Mitte 2023 durchgeführt werden. Als mögliche Interviewpartner:innen kommen alle Personen in Frage, die auf dem Feld der Nachhaltigkeit eine gewisse Expertise (Preise, Veröffentlichungen, Weiterbildungen, Rollen innerhalb von Verbänden, etc.) nachweisen können.

Die Ergebnisse versprechen für die Partner:innen auf Grund eines relativ hohen Praxisbezugs respektive der drängenden Bedeutsamkeit der Thematik von hohem Interesse zu sein.

Ansprechpartner/-in:

Prof. Dr. Ulrike Röttger, Institut für Kommunikationswissenschaft Münster, Universität Münster
Tel.: +49 251 83-21243; E-Mail: ulrike.roettger@uni-muenster.de



Literaturverzeichnis:

Davidson, S. (2016). Public relations theory: An agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 145–167. <https://doi.org/10.1177/2046147X16649007>

Dawkins, C. (2015). Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1–28. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>

Fricke, V., & Schrader, U. (2011): Corporate communication to promote consumers' social responsibility? In: *ÖW* 25 (4), S. 25. DOI: 10.14512/oew.v25i4.1165.

Gossen, M., Ziesemer, F., Schrader, U. (2019): Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. In: *Journal of Macromarketing* 39 (3), S. 252–269. DOI: 10.1177/0276146719866238.

Hoffmann, J. (2018). Talking into (non)existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations*, 71(5), 668–691. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>

Hurst, B., & Ihlen, Ø. (2018). Corporate Social Responsibility and Engagement: Commitment, Mapping of Responsibilities, and Closing the Loop. In K. A. Johnston & M. Taylor (Eds.), *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 133–147). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch10>

Raupp, J., Jarolimek, S., & Schultz, F. (2011). *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar.* Springer VS.

Seele, P., & Lock, I. (2014). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*, 1–21.

Weder, F. (2022). Strategic problematization of sustainability reframing dissent in strategic communication for transformation. *Public Relations Inquiry*, 11(3), 337–360. <https://doi.org/10.1177/2046147X211026857>

Weder, F., Einwiller, S., & Eberwein, T. (2019): Heading for new shores. In: *CCIJ* 24 (2), S. 198–211. DOI: 10.1108/CCIJ-02-2019-0020.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries.* Brussels: EUPRERA/EACD.

Projektantrag für freies Forschungsbudget 2023 (10.04.2023)



Perception and Positioning of Communication Departments

Eine Mehrmethodenstudie zur Anerkennung und Akzeptanz von Kommunikationsabteilungen in deutschen Unternehmen

Leitung: Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Jana Brockhaus, M.A., Universität Leipzig

Laufzeit: Oktober 2023 – Mai 2024

Problemstellung und Relevanz

Es ist weitestgehend unstrittig, dass Unternehmen in mediatisierten und digitalisierten Gesellschaften stärker als je zuvor von öffentlichen Debatten und Stakeholderinteressen beeinflusst werden (Argenti, 2023). Damit steigt auch der Einfluss von Unternehmenskommunikation auf den Erfolg. Empirische Studien und praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass dies nicht mit einer Stärkung der primär zuständigen Organisationseinheiten einhergeht. Viele Kommunikationsabteilungen berichten zwar über eine höhere interne Wertschätzung ihrer Arbeit aufgrund der kommunikativen Bewältigung der Corona-Pandemie. Damit geht jedoch nur selten eine Erhöhung der Ressourcenausstattung einher.

Aktuelle Benchmark-Studien in Deutschland und Österreich belegen, dass *Personal und Budgets mehrheitlich nicht ausreichen, um die strategischen Ziele zu unterstützen und nicht steigen werden* (Zerfaß et al., 2022, 2023). Diese Problematik wird dadurch verschärft, dass die Unternehmenskommunikation derzeit durch technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen vor einem grundlegenden Umbruch steht (Stieglitz et al., 2022; Zerfass et al., 2023). Im Zeitalter von Artificial Intelligence und Automatisierung (Buhmann & Gregory, 2023; Einwiller et al., 2022; Galloway & Swiatek, 2023; Smith & Waddington, 2023) müssen Kommunikationsleiterinnen und -leiter die *Aufgaben, Leistungen, Workflows und Organisationsformen ihrer Abteilungen grundlegend hinterfragen* – auch weil andere Einheiten wie Marketing, Vertrieb und IT in diesen Bereichen häufig über mehr Erfahrung verfügen.

Jenseits dieser Diskussionen, die naturgemäß unternehmensspezifisch zu führen sind, stellt sich die strategische *Frage, wie neue Visionen, Aufgabenstellungen und Profile für Kommunikationsabteilungen und -verantwortliche in den jeweiligen Organisationen vermittelt und durchgesetzt* werden können. Erkenntnisse hierzu sind für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen von Interesse; das Zusammenspiel beider Perspektiven ist in diesem unbekanntem Terrain besonders vielversprechend.

Offensichtlich reicht es nicht aus, wenn man den Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation in der eigenen Profession propagiert und neue Rollen definiert. Das findet seit langem statt, hat aber nichts verändert. Im organisationsinternen Kampf um Mandate und Zuständigkeiten kommt es vielmehr auf die *Anerkennung und Akzeptanz der relevanten Entscheiderinnen und Entscheider im Unternehmen* an. Das betrifft Vorstände und Geschäftsführungen ebenso wie Führungskräfte mit Budget- und Personalverantwortung als interne Klienten sowie letztlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, die die interne Reputation der Kommunikatoren beeinflussen und potenzielle Multiplikatoren sind. Für den aktuellen und künftigen Erfolg der Unternehmenskommunikation ist es unverzichtbar, dass sie die Aufgaben der Kommunikationseinheiten verstehen und den Mehrwert für die eigene Arbeit und das gesamte Unternehmen erkennen. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Mandate ausgeweitet und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden.



Forschungsstand und Ziele der Studie

Der aktuelle Stand der internationalen Forschung zur Anerkennung und Akzeptanz von Kommunikationsabteilungen in Unternehmen sowie Ansätzen zur Beeinflussung dieser Aspekte ist überschaubar.

Einerseits haben verschiedene Studien untersucht, was *Entscheidungssträger und Mitarbeiter in Organisationen über die Ziele der Unternehmenskommunikation denken und welche Erwartungen sie an Aufgaben und Rollen der zuständigen Mitarbeiter haben* (Argenti, 2017; Brønn, 2014; Falkheimer et al., 2017; Zerfass & Sherzada, 2015). Dabei wird deutlich, dass es klare Divergenzen zwischen den Vorstellungen interner Klienten und dem Selbstbild der Kommunikatoren gibt. Beispielsweise sehen deutsche Top-Manager die Kommunikationsprofis in ihrem Unternehmen weniger häufig als Berater von Vorstand und Geschäftsführung, als diese es selbst tun (Zerfaß et al., 2018, S. 211). Schwedische Manager nennen als Kernkompetenz von Kommunikatoren primär operative Tätigkeiten wie das Betreiben von Kommunikationskanälen, die Medienarbeit und das Schreiben von Texten. Gleichzeitig bekunden nur 42 Prozent aller befragten Organisationsmitglieder, dass ihnen klar ist, was die Kommunikatoren überhaupt machen und nur 61 Prozent der Manager und Mitarbeiter glauben, dass die Kommunikatoren ihnen die eigene Arbeit erleichtern (Falkheimer et al., 2017). Diese Daten stammen aus der bislang einzigen Studie zum Thema, die Führungskräfte, Mitarbeiter und Kommunikatoren gemeinsam befragt hat – sie wurde 2014 bis 2018 von der Universität Lund in zehn schwedischen Organisationen durchgeführt (Heide et al., 2018). Offenkundig gelingt es Kommunikationsabteilungen bislang nicht, ihr zumeist favorisiertes Selbstbild einer strategischen Beratungseinheit in den eigenen Unternehmen zu verankern. Erschwert wird dies durch ein allgemeines Unwissen und Misstrauen gegenüber PR- und Marketingverantwortlichen, das in bevölkerungsrepräsentativen Erhebungen in Deutschland, Italien und Großbritannien nachgewiesen wurde (Wiesenberg & Zerfaß, 2020). Aktuelle Studien zur Wahrnehmung und Akzeptanz von Kommunikationsabteilungen und ihrer Arbeit liegen nicht vor. Hier besteht eine Forschungslücke, die im Rahmen des vorliegenden Projekts geschlossen werden soll:

Forschungsfrage 1 (Internal Perceptions)

Welche Vorstellungen von Zielen, Aufgaben und Leistungen von Kommunikationsabteilungen haben Vorstände/Geschäftsführer, Führungskräfte mit Budget/Personalverantwortung sowie Mitarbeiter in deutschen Unternehmen?

Andererseits gibt es im wissenschaftlichen Diskurs seit kurzem eine Debatte zur *internen Positionierung von Kommunikationsabteilungen* (Brockhaus & Zerfass, 2022). Dabei wird untersucht, wie Kommunikationsabteilungen sich innerhalb des eigenen Unternehmens so profilieren können, dass sie sich aus Sicht des Top-Managements und anderer relevanter Entscheidungssträger (z.B. Leiter funktionaler Abteilungen und Geschäftsbereiche) klar von anderen Abteilungen (z.B. Marketing, Vertrieb) oder externen Dienstleistern (z.B. Agenturen) unterscheiden. Die Forschung zeigt, dass die interne Positionierung ein Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen konkurrierenden Abteilungen, deren Führungskräften und historisch gewachsenen Machtstrukturen ist und durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird, insbesondere durch die zuvor bereits genannten Perzeptionen interner Entscheider. In einer Pilotstudie in einem deutschen Konzern wurden verschiedene Positionierungsstrategien identifiziert, mit denen Kommunikationsleiterinnen bzw. -leiter und ihre Teams ihren Einfluss ausbauen können. Diese versuchen entweder die Perzeptionen anderer zu beeinflussen oder die eigene Performance zu optimieren (Brockhaus & Zerfass, 2022). Eine noch unveröffentlichte Erhebung zum gleichen Thema in den Kommunikationsabteilungen der größten deutschen Universitäten sowie Erfahrungen in Executive-Trainings mit Kommunikationsverantwortlichen aus mehreren Ländern haben gezeigt, dass Praktiker im Arbeitsalltag über vielfältige Erfahrungen mit diesen Strategien verfügen. Eine systematische Untersuchung dieser bislang nur vereinzelt und anekdotisch dokumentierten Beispiele und Best-Practices steht allerdings noch aus. Diese Forschungslücke soll daher ebenfalls geschlossen werden:



Forschungsfrage 2 (Internal Positioning)

Welche Strategien verfolgen Kommunikationsleiterinnen und -leiter deutscher Unternehmen, um die Mandate und Ressourcen ihrer Abteilungen abzusichern und auszuweiten?

Das Forschungsprojekt führt damit zwei bislang disparat diskutierte, aber in der Praxis des Kommunikationsmanagements untrennbar verknüpfte Herausforderungen zusammen. In einem Mehrmethodendesign (s.u.) werden erstmals empirische Daten für den deutschsprachigen Raum erhoben und die genannten Pionierstudien aktualisiert und vertieft. Der Anschluss an die vielfach zitierte internationale Forschung stellt sicher, dass die Studienergebnisse auf akademischen Konferenzen im In- und Ausland vorgestellt werden können und die Forschungsförderung den wissenschaftlichen Fachdiskurs befruchtet (*scientific impact*). Zugleich stellt die Fokussierung auf deutschsprachige Unternehmen sicher, dass die Erkenntnisse sich auf die realen Rahmenbedingungen unserer Wirtschaft beziehen und als Ausgangspunkt für konkretes Handeln in der Praxis dienen können (*professional impact*).

Mehrwert für unsere Unternehmenspartner

Das Forschungsprojekt wird durch eine quantitative Erhebung wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu den Perzeptionen von Vorständen/Geschäftsführern, Führungskräften mit Budget-/Personalverantwortung sowie Mitarbeitern in deutschen Unternehmen zu den Zielen, Aufgaben und Leistungen von Kommunikationsabteilungen erarbeiten. Zudem wird durch eine qualitative Erhebung aufgezeigt, wie die interne Positionierung von Kommunikationsabteilungen optimiert werden kann, um die jeweiligen Mandate und Ressourcen abzusichern und auszuweiten.

Die Erkenntnisse können von Kommunikationsleiterinnen und -leitern genutzt werden, um die *Wahrnehmung der eigenen Abteilung und ihrer Leistungen kritisch zu hinterfragen und auf Basis der identifizierten Best-Practices eine eigene Positionierungsstrategie zu entwickeln bzw. zu verbessern*. Dies kann bspw. im Rahmen einer Diskussion im Führungskreis oder eines internen Workshops geschehen. Zudem können die im Rahmen des Projekts entwickelten *Erhebungsinstrumente genutzt werden, um das Thema im eigenen Unternehmen zu vertiefen*, bspw. indem Perzeptionsfragen in die nächsten Mitarbeiter- oder Führungskräftebefragungen eingebaut werden oder indem im eigenen Team die Erfahrungen zur Profilierung bei internen Klienten erkundet und geteilt werden. Die *Projektergebnisse können unmittelbar für die interne Kompetenzentwicklung und für das Change-Management der eigenen Abteilung genutzt werden*. Die notwendigen Basismaterialien werden zur Verfügung gestellt. Bei Interesse besteht auch die Möglichkeit, dass das Forschungsteam der Universität Leipzig entsprechende Schritte unterstützt (das wäre dann gesondert zu vereinbaren).



Aktive Mitwirkung von Partnerunternehmen:

Die Studie soll im Rahmen eines Forschungs- und Transferprojekts an der Universität Leipzig im Wintersemester 2023/24 von Professor Zerfaß und Frau Brockhaus gemeinsam mit 10 engagierten Masterstudenten umgesetzt werden. Die Partnerunternehmen der Akademischen Gesellschaft werden wie folgt eingebunden:

a) Projektpartner (zwei bis drei Unternehmen)

Als Sparringspartner werden zwei bis drei Unternehmen benötigt. Deren Aufgabe umfasst:

- Gastgeber für die Auftaktveranstaltung in der ersten Oktoberwoche 2023 (Exkursion der Studierenden und Forscher zu einem Partnerunternehmen mit Besichtigung o. ä. und Treffen in einem Konferenzraum, dabei Kommentierung des Themas und der Aufgabenstellung aus Praxissicht – ein Unternehmen / CCO sollte als Gastgeber fungieren; die anderen für ca. zwei Stunden am Treffen teilnehmen)
- Schulterblick im Rahmen des Projektverlaufs, bspw. durch Pretest des Interviewleitfadens (ca. 2 virtuelle Termine im Nov./Dez. 2023, das kann ggf. durch Mitarbeiter aus dem Team geschehen)
- Kommentierung der Studienergebnisse (virtueller Termin zur Vorabpräsentation der Ergebnisse im März oder April 2023, ca. eine Stunde)

Im Gegenzug erhalten die Projektpartner:

- einen vertieften und vorzeitigen Einblick in die Studie
- direkten Kontakt zu 10 Masterstudierenden, die ggf. an anschließenden Vollzeitpraktika, Abschlussarbeiten oder einem Jobeinstieg im Unternehmen interessiert sind (Employer Branding),
- die Möglichkeit zur persönlichen Mitwirkung bei der Vorstellung der Studienergebnisse im Frühjahr oder Sommer 2024, sowohl im Kreis der Akademischen Gesellschaft als auch darüber hinaus (bspw. Beiträge in der Branchenpresse, Panel auf Branchenkongressen)
- Nennung des Firmenlogos im Ergebnisbericht

b) Alle Partnerunternehmen

Die CCOs der Partnerunternehmen oder Mitglieder aus dem jeweiligen Leitungskreis werden eingeladen, im Rahmen der qualitativen Erhebung an telefonischen Experteninterviews oder virtuellen Fokusgruppen teilzunehmen. Details und Sampling werden im Projektverlauf definiert. Die Interviews werden durch Masterstudierende durchgeführt, so dass auch auf diese Weise ein Kontakt zum Branchennachwuchs hergestellt wird.

Forschungsdesign:

Der *theoretisch-konzeptionelle Teil* der Studie stützt sich auf eine Auswertung der internationalen Fachliteratur und bisheriger Studien. Das notwendige Material ist an der Universität Leipzig vorhanden bzw. wird von der Projektleitung zugänglich gemacht; hierfür fallen keine Kosten an.

Für die *quantitative Erhebung* soll ein Fragebogen entwickelt werden, der ca. 6 geschlossene Fragen mit mehreren 5-stufig skalierten Items plus Soziodemographie umfasst (ca. 4 Min. Beantwortungszeit) und durch ein Marktforschungsinstitut (YouGov) in einem Panel an $n = 300$ normale Mitarbeiter, $n = 100$ Führungskräfte mit Team-/Budgetverantwortung und $n = 30$ Vorstände/Geschäftsführer in deutschen Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern ausgespielt wird. Die Fragen für die drei Ebenen (Top-Management, Middle Management, Coworkers) werden sich teilweise unterscheiden. Die Daten werden vom Forschungsteam mit Mitteln der deskriptiven und analytischen Statistik und einschlägiger Software ausgewertet.



Für die *qualitative Befragung* soll ein Interviewleitfaden entwickelt werden, der entweder für telefonische Einzelinterviews (ca. 30) oder für virtuelle Fokusgruppen (ca. 3 mit je 5 bis 6 Personen) mit erfahrenen Kommunikationsverantwortlichen deutscher Unternehmen auf Leitungsebene (CCOs oder Mitglieder des Führungskreises) genutzt wird. Die Transkripte werden vom Forschungsteam inhaltsanalytisch mit einschlägiger Software ausgewertet.

Die erhobenen Daten werden zusammenfassend interpretiert und Schlussfolgerungen erarbeitet.

Ergebnisse

Die Forschungsergebnisse werden zunächst in einem internen Projektbericht der Studierendengruppe zusammengefasst. Diese Studienleistung wird durch die beantragte Förderung unterstützt und ermöglicht, ist aber nicht Bestandteil der von den Antragstellern zugesagten Leistungen.

Die Antragsteller werden im Zuge weiterer Auswertungen und eigener Leistungen folgendes erbringen:

- a) Ergebnisbericht der Studie in Chartform (ca. 30 Seiten) bis Mai 2024
- b) Präsentation der Studienergebnisse (ca. 20 Folien / 25–30 min.) in englischer Sprache, kann bspw. im Rahmen einer Veranstaltung oder eines Webinars der AGUK präsentiert werden, ab Mai 2024
- c) Kurzbericht für Praxis-Zielgruppen über die Studienergebnisse (2 Seiten), bspw. für die AGUK-Kommunikationsmedien oder als Basis für die AGUK-Pressearbeit, ab Mai 2024
- d) Erstellung von einem oder mehreren wissenschaftlichen Konferenzbeiträgen und nachfolgenden Journal-Artikeln, die international positioniert werden sollen (Details t.b.a., da längere Vorlaufzeiten durch Begutachtungsverfahren zu berücksichtigen sind, im Zeitraum 2024/25)

Nach gesonderter Vereinbarung können die Ergebnisse auch bei internen Terminen der Partnerunternehmen vorgestellt werden, bspw. bei Strategietreffen, Leitungskreis-Meetings oder im Rahmen der Team-Weiterbildung (s.o.). Dies wäre bilateral zu vereinbaren und zu honorieren.

Kontakt

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß
Universität Leipzig, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation
Nikolaistraße 27–29, 04109 Leipzig
zerfass@uni-leipzig.de

Literatur

- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed). McGraw-Hill.
- Argenti, P.A. (2017). Strategic communication in the C-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146–160.
- Brockhaus, J., & Zerfass, A. (2022). Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications – An International Journal*, 27(1), 53–70.



- Brønn, P. S. (2014). How others see us: Leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79.
- Buhmann, A., & Gregory, A. (2023.) Digital corporate communication and artificial intelligence and future roles. In V. Luoma-aho & M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (pp. 281–296). Edward Elgar.
- Einwiller, S., Seiffert-Brockmann, J., & Ninova-Solovykh, N. (2022). Agile integrated communication: a content-based approach. In J. Falkheimer & M. Heide (Eds.), *Research handbook on strategic communication* (pp. 399–414). Edward Elgar.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.
- Galloway, C., & Swiatek, L. (2023). Digital corporate communication and artificial intelligence and extended intelligence. In V. Luoma-aho & M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (pp. 297–310). Edward Elgar.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018). *The communicative organization* (Final report). Swedish Association of Communication Professionals.
- Smith, A. B., & Waddington, S. (2023). *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice* (CIPR Report). Chartered Institute of Public Relations.
- Stieglitz, S., Zerfass, A., Ziegele, D., Clausen, S., & Berger, K. (2022). *Communications Trend Radar 2022. Language awareness, closed communication, gigification, synthetic media & cybersecurity* (Communication Insights, Issue 14). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
- Wiesenberg, M., & Zerfaß, A. (2020). Vertrauensvolle Mittler. Welchen Kommunikatoren vertraut die Bevölkerung? Eine internationale Vergleichsstudie. *Kommunikationsmanager*, 17(2), 42–45.
- Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications – An International Journal*, 20(3), 291–309.
- Zerfaß, A., Bentele, G., Schwalbach, J., & Sherzada-Rohs, M. (2018). Unternehmenskommunikation aus der Perspektive von Top-Managern und Kommunikatoren: Ein Vergleich. In O. Hoffmann & R. Seidenglanz (Hrsg.), *Allmächtige PR, ohnmächtige PR: Die doppelte Vertrauenskrise der PR* (S. 197–221). Springer VS.
- Zerfaß, A., Lautenbach, C., Vaaßen, F., & Haußmann, I. (2022). *Communication Benchmarking 2022 – Vergleich von Strukturen, Ressourcen und Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management (vertraulicher Bericht für die Benchmark-Unternehmen).
- Zerfaß, A., Schiel, S., & Buchinger, A. (2023). *Leistungsfähigkeit, Integration und Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation aus der Perspektive führender Unternehmen in Österreich. KomRep-Leistungsanalyse 2023*. Wien: Österreichische Gesellschaft für Kommunikation und Reputation (KomRep) (vertraulicher Ergebnisbericht für Studienteilnehmer).
- Zerfass, A., Stieglitz, S., Clausen, S., Ziegele, D., & Berger, K. (2023). *Communications Trend Radar 2023. State revival, scarcity management, unimagination, augmented workflows & parallel worlds* (Communication Insights, Issue 17). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.