

Röttger, Ulrike; Zerfaß, Ansgar; Kiesenbauer, Juliane; Stahl, Janne

Research Report

Führung im Kommunikationsmanagement - Herausforderungen im internationalen Vergleich

Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 1

Provided in Cooperation with:

Academic Society for Corporate Management & Communication – An initiative of the Günter Thiele Foundation, Leipzig

Suggested Citation: Röttger, Ulrike; Zerfaß, Ansgar; Kiesenbauer, Juliane; Stahl, Janne (2013) : Führung im Kommunikationsmanagement - Herausforderungen im internationalen Vergleich, Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 1, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/113290>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß,
Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl

Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich

Forschungsberichte zur
Unternehmenskommunikation Nr. 1



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
KOMMUNIKATION

Impressum

*Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl
Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich
Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 1
Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation 2013.
ISSN: 2196-2464*

Herausgeber

*Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation
c/o Universität Leipzig
Burgstraße 21 // D-04109 Leipzig
info@akademische-gesellschaft.com
www.akademische-gesellschaft.com*

Alle Rechte vorbehalten © April 2013



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Management Summary

Der vorliegende Forschungsbericht ist ein Grundstein für das junge Forschungsfeld „Führung im Kommunikationsmanagement“. Im Mittelpunkt steht eine Zusammenfassung der ersten internationalen Studie zu dem Thema mit über 4.000 Befragten aus 23 Ländern. Dabei geht es insbesondere um den Vergleich der Ergebnisse aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit aus hiesiger Sicht besonders interessanten Daten aus Nord- und Südamerika und Asien. Es werden aktuelle Herausforderungen für Führungskräfte in der Unternehmenskommunikation diskutiert und die wichtigsten Voraussetzungen für exzellente Führung im Kommunikationsbereich benannt. Die Haupte Erkenntnis ist, dass das Kommunikationsmanagement im deutschsprachigen Raum im internationalen Vergleich gut aufgestellt ist. Die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen für gute Führung sind grundlegend gegeben und die Zukunft des Kommunikationsmanagements wird optimistisch eingeschätzt. Weibliche und männliche Führungskräfte werden zu einem großen Teil gleichberechtigt wahrgenommen. Als größte Herausforderung im beruflichen Alltag der Führungskräfte gilt der Umgang mit der wachsenden Informationsflut und -geschwindigkeit, gefolgt von Digitalisierung und Krisenkommunikation. Die wichtigste Voraussetzung für gute Führung ist aus Sicht der Befragten, dass der Kommunikationschef am strategischen Entscheidungsprozess der Organisation beteiligt ist.

This research report provides insights into the new research area of "Leadership in Communication Management". It is based on the first international study on that topic with more than 4,000 respondents from 23 countries. The comparison of results from Germany, Austria and Switzerland with data from North and South America as well as Asia reveals interesting findings, e. g. current challenges for executives and key requirements for excellent leadership in communication management. A key conclusion is that communication management in German-speaking countries stands up well to international comparisons. Basic organizational conditions for excellent leadership are in place and participants of the survey are optimistic about the future of their profession. Females and males are perceived to be equally capable leaders. The biggest challenge in everyday work of leaders in communication management is dealing with speed and volume of the information flow. Coping with the digital revolution and crisis communication are also mentioned as relevant topics. The most important prerequisite for successful leadership in communication management is involving the head of communications in strategic decision-making processes of the organization.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Stand der Forschung.....	4
3. Studiendesign	7
4. Studienergebnisse	11
4.1 Aktuelle Herausforderungen für PR-Führungskräfte	11
4.2 Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement.....	16
4.3 Wahrnehmungen von Führung im Kommunikationsmanagement.....	19
4.4 Entwicklung von Führungskompetenzen.....	25
5. Zusammenfassung und Fazit.....	30
Literaturverzeichnis	32
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	33
Die Autoren	34

1. Einleitung

Globalisierung und Digitalisierung sind die meistdiskutierten Herausforderungen dieser Zeit. Ihre Folgen sind auch im Kommunikationsmanagement deutlich spürbar. Doch was bedeuten die umwälzenden Zeiten für Führungskräfte im Kommunikationsmanagement? Welche Themen bewegen Führungskräfte der Unternehmenskommunikation in deutschsprachigen Ländern im Vergleich zu Kollegen anderer Nationen und wie gehen sie mit den Herausforderungen um? Der vorliegende Arbeitsbericht beantwortet diese und weitere Fragen und bildet damit den Grundstein für das neue Forschungsfeld „Führung im Kommunikationsmanagement“. Er basiert auf der bislang umfassendsten internationalen Studie zum Thema, die von Juli 2011 bis September 2012 in 23 Ländern und 8 Kulturkreisen durchgeführt wurde.

Ziel des Berichtes ist, dem Thema „Führung im Kommunikationsmanagement“ zu mehr Aufmerksamkeit zu verhelfen, seine Relevanz durch fundierte empirische Ergebnisse zu begründen und Handlungsempfehlungen für die tägliche Kommunikationsmanagementpraxis deutschsprachiger Führungskräfte zu geben. Insbesondere der Vergleich der Ergebnisse des deutschsprachigen Raums mit den Ergebnissen anderer Länder verspricht interessante Erkenntnisse.

Zunächst werden die bisherigen Forschungsleistungen zum Thema beschrieben (Kapitel 2) und das Studiendesign erläutert (Kapitel 3). Die Studienergebnisse geben Einblick in die aktuellen Herausforderungen für leitende Kommunikationsmanager (Kapitel 4.1), zeigen die Voraussetzungen für ausgezeichnete Führung im Kommunikationsmanagement auf (Kapitel 4.2), schildern die Wahrnehmungen der Studienteilnehmer bezüglich Führung im Kommunikationsmanagement (Kapitel 4.3) und identifizieren Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen (Kapitel 4.4). Abschließend werden die Erkenntnisse kritisch eingeordnet und die Implikationen des Berichts für Forschung und Praxis zusammengefasst (Kapitel 5).

2. Stand der Forschung

Unter Führung (englisch: Leadership) versteht man Einflussprozesse, bei denen Personen, die Rollen mit unterschiedlichen Machtgrundlagen haben, dazu gebracht werden sollen, ihr Verhalten so auszurichten, dass gemeinsame Ziele der Gruppe oder der Organisation erreicht werden (Bass 2008, S. 25f.; Northouse 2013, S. 2f.; Schreyögg/Koch 2010, S. 264ff.). In der Managementforschung wird heutzutage davon ausgegangen, „dass die Führung von Menschen [unbestreitbar] eine eminent hohe Bedeutung für das betriebliche Zusammenleben und den Unternehmenserfolg hat“ (Schreyögg/Koch 2010, S. 258).

Zum Thema Führung allgemein wird schon lange und intensiv geforscht. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts wurde Führung in der Wissenschaft entweder unter dem Aspekt der Eigenschaften von Führungspersonen betrachtet oder Führung wurde allgemein innerhalb des übergeordneten Managementkonstrukts behandelt (Wunderer/Grunwald 1980, S. 113ff., 275ff.). Die ab den 1950er Jahren entwickelten „Management-by-Ansätze“, bei denen der Leistungsaspekt im Vordergrund steht, stießen auf viel Kritik (Wunderer/Grunwald 1980, S. 183ff.). Zwar wird beispielsweise beim „Harzburger Modell“ (Management by Delegation) der delegierende Aspekt und damit die Kompetenzübertragung auf Mitarbeiter aufgegriffen (Stippler et al. 2011, S. 26). Allerdings wird die konkrete Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern vernachlässigt (Wunderer/Grunwald 1980, S. 190ff.). Etwa zeitgleich wird in der Führungstheorieforschung der sogenannte „skills-approach“ diskutiert. Neben den technischen und konzeptionellen Fähigkeiten einer Führungskraft werden hier auch die Fähigkeiten im Umgang mit Personen in die Betrachtung aufgenommen (Northouse 2013, S. 43ff.). Dieser Ansatz konzentriert sich jedoch weiterhin vornehmlich auf Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft.

Ein ebenfalls in den 1950er Jahren aufkommender Ansatz, der sogenannte „style-approach“, setzt demgegenüber das Handeln der führenden Personen in den Fokus der Untersuchung und leitet eine Reihe von Führungsstilen daraus ab (Northouse 2013, S. 75ff.; Wunderer 2011, S. 209f.). In der Folge entstanden verschiedene Führungsstil-Ansätze, wobei Führungsstil grundsätzlich als „ein idealtypisches Verhaltensmuster eines Vorgesetzten“ (Walenta/Kirchler 2011, S. 34) definiert werden kann. Seit den 1980er Jahren wird der transformationale Führungsstil als mittlerweile prominentester Führungsstil diskutiert (Northouse 2013, S. 185ff.). Er zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter individuell beachtet, geistig angeregt und inspiriert werden. Die Führungsperson wirkt hier als Identifikationsfigur und vermittelt Enthusiasmus. Abgegrenzt wird dieser Führungsstil von dem transaktionalen Führungsstil, der zwar auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Blick hat, bei dem jedoch klar Zielerreichungskompetenzen im Vordergrund stehen (Wunderer 2011, S. 241ff.).

Relativ neu in der Diskussion ist der inklusive Stil, bei welchem die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindungen miteinbezogen werden (Werder/Holzhausen 2009, S. 407).

Das Zusammenspiel von Führung und Kommunikation kann aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (vgl. nachfolgend bereits Zerfaß/Röttger 2012a, S. 63). Populär sind vor allem Konzepte, die im umgangssprachlichen Sinn Führung mit Management und Führungskräfte mit Top-Managern der obersten Entscheidungsebene gleichsetzen. Davon ausgehend wird erstens der Beitrag des Kommunikationsmanagements für die erfolgreiche Führung beziehungsweise präziser das erfolgreiche Management von ganzen Organisationen diskutiert; beispielsweise durch die Einbeziehung von Kommunikationschefs in wichtige Entscheidungszirkel („dominant coalition“) (Grunig 2006). Eine zweite, diametral entgegengesetzte Perspektive beleuchtet die externe und interne Kommunikation von Akteuren der Unternehmensleitung. Wenn hier von Führungskommunikation, Vorstands- oder CEO-Kommunikation die Rede ist, geht es nicht um die Beeinflussung der direkt zugeordneten Mitarbeiter, sondern um die Adressierung breiterer Zielgruppen.

Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation rücken erstmals bei der dritten Sichtweise in den Mittelpunkt. Führungskräftekommunikation umfasst einerseits die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften, andererseits aber auch die Kommunikation von Führungskräften untereinander (Voß 2009). Führungskommunikation im engeren Sinne – die vierte Perspektive – liegt dann vor, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch symbolische Interaktionen führen (Barrett 2008). Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass Führung im Kern auf kommunikativer Einflussnahme beruht (Hackman/Johnson 2009, S. 5). Führungskommunikation ist ein konstitutives Merkmal von Leadership, kann aber auch gezielt von der Unternehmenskommunikation genutzt werden, beispielsweise in kaskadierenden internen Kampagnen, bei denen zunächst Führungskräfte adressiert und aufgefordert werden, bestimmte inhaltliche Botschaften in ihren Teams zu vermitteln.

Eine fünfte Perspektive betrachtet die Führung von Kommunikationsfunktionen. Die vorliegende Studie schließt sich dieser Forschungsperspektive an. Hier geht es um die Managementfunktion Führung in Kommunikationsabteilungen und -agenturen. Anders als die Bereiche Ausbildung und Karrierewege von PR-Praktikern wurde dieser Aspekt seitens der PR-Forschung bislang nur wenig betrachtet. Es existieren nur einige wenige theoretische Ausführungen zu der Thematik (Berger/Meng 2010; Hackman/Johnson 2009). Außerdem liegen einige Erkenntnisse zum Führungsstil von PR-Praktikern in den USA und Europa vor (Werder/Holtzhausen 2009). Umfragen unter europäischen Kommunikationsmanagern im European Communication Monitor ergaben, dass in Kommunikationsabteilungen am häufigsten der inklusive Stil – gefolgt von dem transformationalen Stil – praktiziert wird und dass dieser Stil am stärksten mit dem Einfluss und der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter korreliert

(Zerfass et al. 2011, S. 39ff.). Weitere Forschung wurde bezüglich verschiedener Einflussfaktoren des Führungsprozesses in der PR durchgeführt. Zu nennen sind hier Macht und Einfluss, kulturelle sowie strukturelle Faktoren (vgl. im Überblick Berger/Meng 2010, S. 424f.). Einzelne Studien haben sich zudem mit Fragen der „exzellenten Führung“ (Meng 2009), den persönlichen Kompetenzen und Voraussetzungen für Führungsrollen im Kommunikationsmanagement (Meng 2009, S. 60ff.), der ethischen Betrachtung von Führung (Lee/Cheng 2011; Northouse 2013, S. 423ff.), den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Führung im Kommunikationsmanagement und in anderen Unternehmensfunktionen (Meng et al. 2012), der genderspezifischen Wahrnehmung (Aldoory/Toth 2004) sowie der Evaluation von Führung (Wunderer 2011, S. 428ff.) beschäftigt. Es wird deutlich, dass „Führung im Kommunikationsmanagement“ ein weitreichendes und vielgestaltiges Forschungsfeld darstellt, das allerdings erst seit wenigen Jahren wissenschaftlich erforscht wird. Die Bedeutung des Forschungsfeldes für das Kommunikationsmanagement macht die folgende Aussage von Berger und Meng deutlich:

„We believe that many issues in the profession today are leadership issues, e.g., ethical dilemmas, employee trust and engagement challenges, and increasing demands from stakeholders for greater transparency and social responsibility.“
(Berger/Meng 2010, S. 421f.)

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zu dem jungen Forschungsfeld. Aufgrund der großen Zahl an befragten Kommunikationsmanagern und der Einbeziehung zahlreicher unterschiedlicher Kulturkreise bietet die Studie einen besonderen Einblick in die Führung im Kommunikationsmanagement. Dabei berücksichtigt sie unter anderem strukturelle und kulturelle Einflüsse, Machtaspekte, genderspezifische Wahrnehmungen und die Ausbildung von Führungskräften.

3. Studiendesign

Die vorliegende Untersuchung ist ein Gemeinschaftsprojekt mehrerer Universitäten und PR-Forscher aus 23 Ländern. Es wurde im Sommer 2011 vom Plank Center for Leadership in Public Relations in den USA angestoßen. Für die Erhebung und Auswertung der Daten im deutschsprachigen Raum waren die Universität Leipzig und die Westfälische Wilhelms-Universität Münster zuständig.

Zum Ablauf: Das internationale 27-köpfige Team entwickelte ein Forschungsdesign auf Grundlage vorhergehender konzeptioneller und empirischer Studien. Im Mittelpunkt standen Forschungsfragen rund um die Einstellungen und Erfahrungen leitender Kommunikatoren in Bezug auf Führung. Das Studiendesign sah zwei Methoden vor: im ersten Schritt eine quantitative Onlinebefragung, im zweiten Schritt qualitative Experteninterviews nach einheitlichem Leitfaden. Nach umfangreichen Pretests wurde von Oktober 2011 bis September 2012 die empirische Erhebung der Daten in 23 Ländern durchgeführt. So entstand die bis dato bedeutendste internationale Studie zum Thema „Führung im Kommunikationsmanagement“. Das Projekt wurde von IBM und der Personalberatung Heyman Associates (USA) sowie der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation (Deutschland) gefördert. Die Ergebnisse wurden auszugsweise erstmals beim Leadership Summit des Plank Centers for Leadership in Public Relations in Chicago im November 2012 diskutiert.¹ Darüber hinaus wurden die nationalen Ergebnisse in den Teilnehmerländern separat präsentiert.² Eine Auswertung der vollständigen Ergebnisse wird derzeit vorgenommen; ein umfassendes Buch zum Thema wird im Jahr 2014 in englischer Sprache erscheinen.

In diesem Bericht werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung aus dem deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) um Interviewzitate aus der qualitativen Befragung ergänzt und im Hinblick auf länderspezifische Unterschiede ausgewertet.

¹ Siehe <http://plankcenter.ua.edu/the-summit/>.

² Weitere Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie – insbesondere Ergebnisse aus Deutschland, Österreich und der Schweiz – finden sich bei Röttger/Zerfaß 2012; Zerfaß/Röttger 2012a; Zerfaß/Röttger 2012b.

Onlinebefragung

Der 58 Fragen umfassende Onlinefragebogen wurde in neun Sprachen übersetzt. 4.484 Teilnehmer aus 23 Ländern und acht Kulturkreisen füllten ihn vollständig aus. Beteiligt waren Kommunikationsverantwortliche aus Asien (China, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Singapur, Indien), dem Mittleren Osten (Vereinigte Arabische Emirate, Libanon, Qatar, Jordanien, Ägypten), Europa (Russland, Estland, Lettland, Deutschland, Österreich, Schweiz, Großbritannien, Spanien), Lateinamerika (Brasilien, Chile, Mexiko) und den Vereinigten Staaten von Amerika. Mit 1.773 Fragebögen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz erzielte der deutschsprachige Raum den größten Rücklauf – gefolgt von den USA mit 828 und Brasilien mit 303 vollständigen Fragebögen (vgl. Tabelle 1). Die Befragung im deutschsprachigen Raum wurde zwischen November 2011 und Januar 2012 mit Unterstützung des Dienstleisters Convento durchgeführt.

Tabelle 1: Teilnehmer der Onlinebefragung

	Teilnehmerzahl	Anteil (%)
Deutschland, Österreich, Schweiz	1.773	39,5
USA	828	18,5
Brasilien	303	6,8
Russland	215	4,8
Mexico	213	4,8
Spanien	210	4,7
Südkorea	205	4,6
Chile	156	3,5
Chinesischsprachige Länder	143	3,2
Estland und Lettland	142	3,2
Indien	140	3,1
Großbritannien	139	3,1
Canada	10	0,2
Mittlerer Osten	7	0,2
Total	4.484	100,0

Der Fragebogen wurde im Durchschnitt innerhalb von 10 Minuten ausgefüllt und deckt die folgenden vier Themenbereiche ab:

- a) Aktuelle Herausforderungen für PR-Führungskräfte
- b) Entwicklung zukünftiger Führungskräfte
- c) Persönliche Auffassungen zum Thema Führung
- d) Demographische Angaben

Die Datensätze wurden anonymisiert und mithilfe der deskriptiven und analytischen Statistik und der Software SPSS ausgewertet. Bei den 1.773 Befragten im deutschsprachigen Raum herrscht ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis (53% Männer, 47% Frauen). Die Mehrzahl der Teilnehmer im deutschsprachigen Raum ist 36 bis 55 Jahre alt (70%) – gefolgt von den unter 36-jährigen (20%) und den über 55-jährigen (10%). 65 Prozent der Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gaben an einen Universitätsabschluss zu besitzen, 11 Prozent einen Dokortitel. Die meistgenannten Studienrichtungen sind im Bereich der Geisteswissenschaften angesiedelt (26%). 21 Prozent der Teilnehmer haben Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre oder Marketing und Werbung studiert, 19 Prozent Kommunikations- und Medienwissenschaft oder Journalistik. 11 Prozent ordnen sich der Sozialwissenschaft zu. Nur acht Prozent der Befragten gaben an, Kommunikationsmanagement und PR studiert zu haben.

40 Prozent der Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten in Kommunikationsabteilungen mit weniger als fünf Mitarbeitern. Weitere 40 Prozent gaben an, in Abteilungen mit 5 bis 15 Mitarbeitern zu arbeiten. Die restlichen 20 Prozent der Befragten arbeiten in großen Kommunikationsbereichen mit 16 und mehr Mitarbeitern. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer im deutschsprachigen Raum ist in privaten oder staatlichen Unternehmen tätig (34%) – gefolgt von Non-Profit-/Regierungs-/Bildungs- und politischen Organisationen (23%), Agenturen (20%) und börsennotierten Gesellschaften (19%). Sechs Prozent der Befragten arbeiten selbständig. Bezüglich ihrer Position gab die Hälfte aller Befragten an, den PR-Chefposten innerhalb ihres Unternehmens inne zu haben. 40 Prozent stufte sich eine Ebene unter der höchsten Führungsposition ein. Nur rund 10 Prozent der Teilnehmer stehen in der Hierarchie darunter.

Leitfadeninterviews

Nach Abschluss der Onlinebefragung wurde die Studie durch qualitative Leitfadeninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen ergänzt. Insgesamt wurden 130 Interviews durchgeführt, davon 12 im deutschsprachigen Raum im Juli und August 2012. Sie dauerten im Durchschnitt je eine Stunde und wurden anschließend transkribiert. Fünf der Befragten sind weiblich, sieben männlich. Drei der Befragten stammen aus Österreich, einer aus der Schweiz, alle anderen aus Deutschland. Die Befragten arbeiten in großen Unternehmen (1.000 bis 145.000 Mitarbeiter) unterschiedlicher Branchen, darunter sieben Aktiengesellschaften. Sie alle haben die hierarchisch höchste Kommunikationsposition im Unternehmen inne und durchschnittlich 17 Jahre Berufserfahrung. Berufsbezeichnungen wie „Leiter Unternehmens- und Marktkommunikation“ oder „Bereichsleiter Kommunikation/Marketing“ zeigen an, dass einige der Befragten nicht nur Public Relations, sondern auch die Kunden-

kommunikation ihres Unternehmens verantworten. Der Leitfaden enthält ausschließlich offene Fragen und umfasst die gleichen Themen wie der Onlinefragebogen. Die Tatsache, dass alle angefragten Kommunikationsverantwortlichen einem Interview zustimmten, belegt die hohe Relevanz des Themas „Führung im Kommunikationsmanagement“ im deutschsprachigen Raum.

4. Studienergebnisse

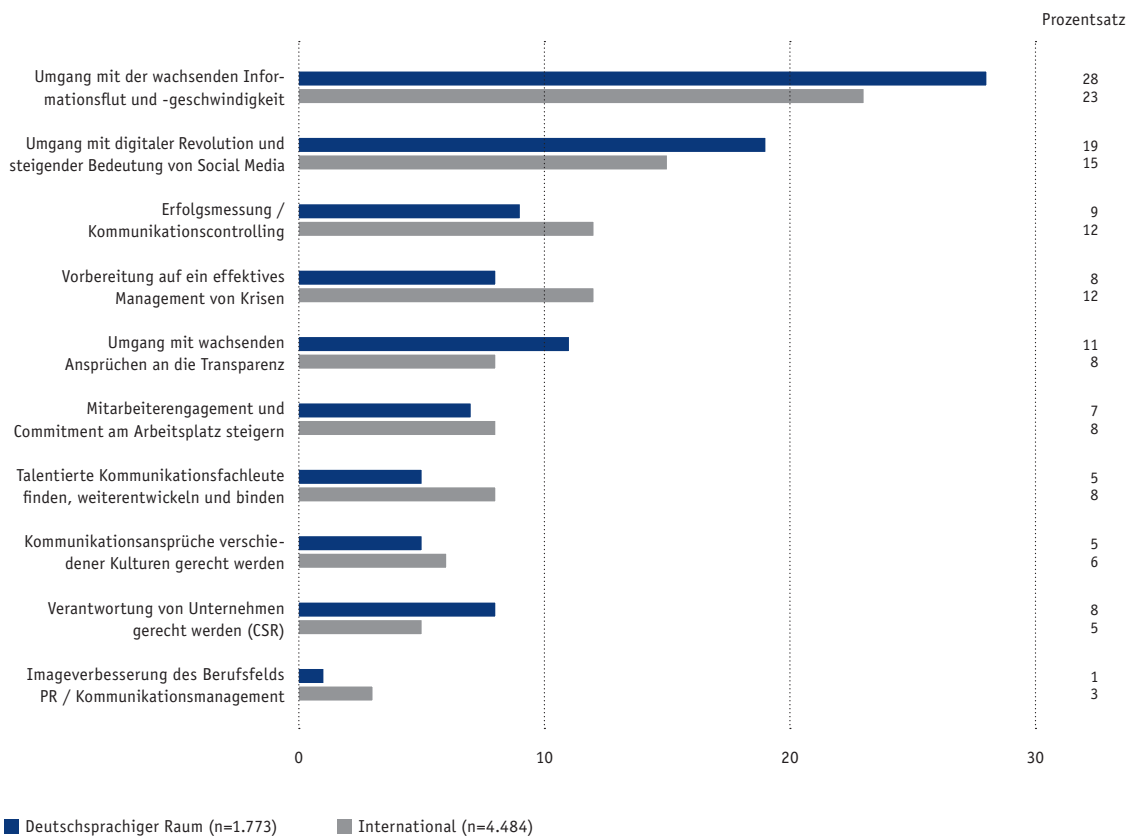
Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) um Interviewzitate ergänzt und mit Ergebnissen anderer Länder verglichen. Bei dem Vergleich konzentriert sich die Auswertung auf die Gegenüberstellung des deutschsprachigen Raums mit den USA, Brasilien und Südkorea, weil diese Länder ebenfalls eine hohe Rücklaufquote hatten und sich aus dem Vergleich interessante Unterschiede ergeben. Die Länder repräsentieren teilweise – aber nicht in jedem Fall – den nordamerikanischen, den lateinamerikanischen sowie den asiatischen Raum.

4.1 Aktuelle Herausforderungen für PR-Führungskräfte

Bei der Frage nach den größten Herausforderungen, denen sich leitende Kommunikationsmanager heute und in Zukunft stellen müssen, stehen die Themen an der Spitze, deren Bedeutungszuwachs durch den technischen Fortschritt begründet ist. Es wird deutlich, dass die digitale Revolution den Umgang mit Informationen im Alltag zur Herausforderung macht, denn rund ein Viertel der Befragten – sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum – wählen den Umgang mit der wachsenden Informationsflut und -geschwindigkeit als wichtigstes Thema (vgl. Abbildung 1). An zweiter Stelle folgt der Umgang mit der digitalen Revolution und der steigenden Bedeutung von Social Media. Diese beiden Themen werden somit als entscheidende Herausforderungen im Arbeitsalltag des leitenden Kommunikationsmanagers identifiziert.

Es verwundert nicht, dass Transparenzbedarf, Krisenkommunikation, Unternehmensverantwortung und Kommunikationscontrolling in den DACH-Ländern auf den Plätzen drei bis sechs genannt werden, denn sie sind eng mit den erstgenannten Themen verknüpft: Krisensituationen werden umso brisanter, je schneller Informationen darüber in der Unternehmensumwelt Verbreitung finden. Die Reaktion muss zudem nicht nur schnell erfolgen, sondern auch die Ansprüche einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit genügen. Außerdem wird die Erfolgsmessung wichtiger, da Betätigungsfeld und Zielgruppen immer komplexer werden. 16 Prozent der international Befragten und 12 Prozent der Befragten aus dem deutschsprachigen Raum geben an, dass die Steigerung des Mitarbeiterengagements oder die Suche von Nachwuchstalente ihre derzeit größte Herausforderung im Kommunikationsmanagement darstellen. Die interkulturelle Kommunikation und Imageverbesserung des Berufsstandes sind nicht unbedeutend, rangieren aber im Vergleich eher auf den unteren Plätzen der Agenda leitender Kommunikationsmanager.

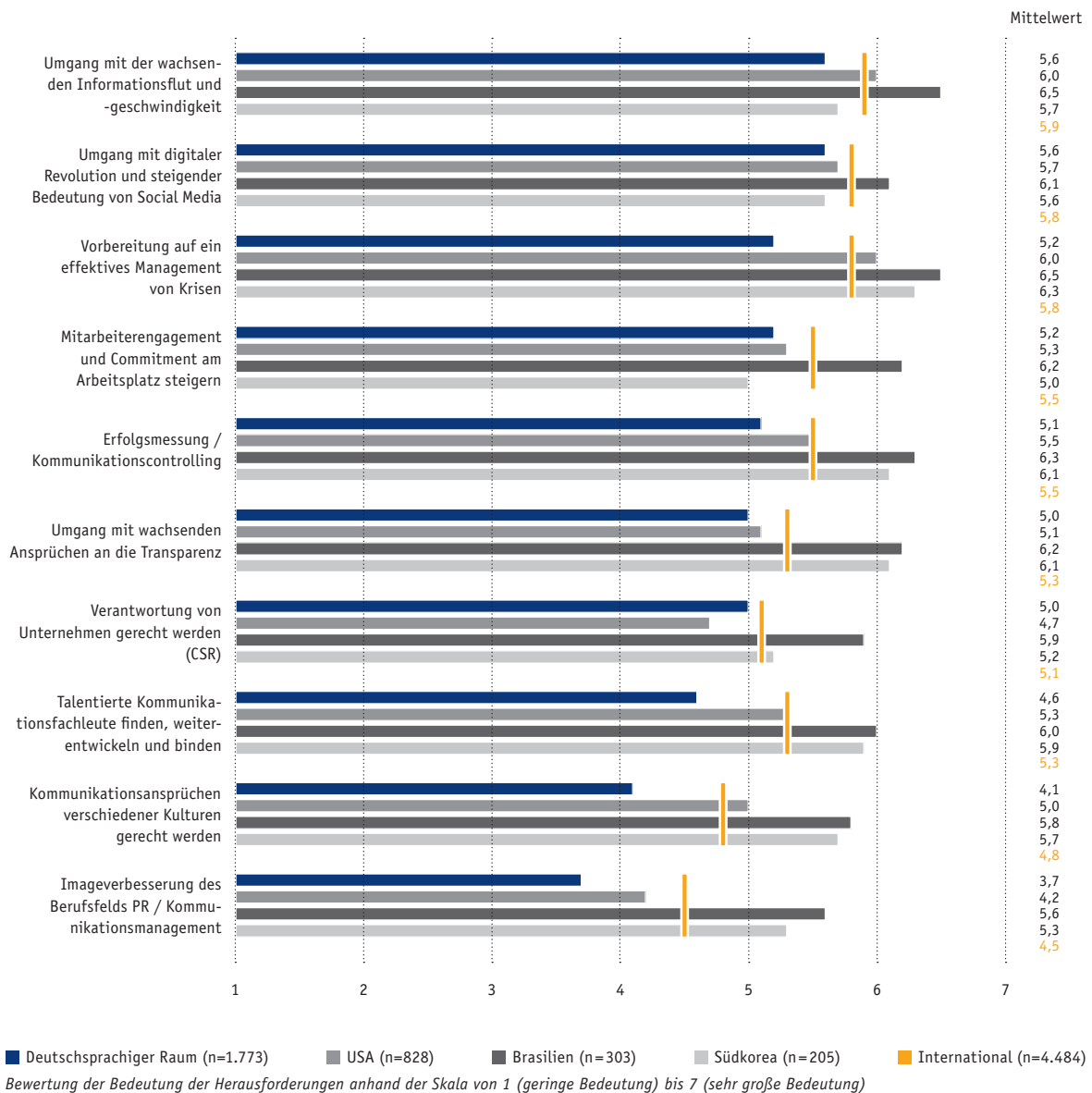
Abbildung 1: Größte Herausforderungen für PR-Führungskräfte



Beim Ländervergleich fallen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen dem deutschsprachigen Raum, den USA, Brasilien und Südkorea auf (vgl. Abbildung 2).³ Die wichtigsten drei Herausforderungen in den USA entsprechen denjenigen im deutschsprachigen Raum: Umgang mit der wachsenden Informationsflut (DACH Platz 1, USA Platz 2), Umgang mit der digitalen Revolution und der steigenden Bedeutung von Social Media (DACH Platz 2, USA Platz 3), Krisenkommunikation (DACH Platz 3, USA Platz 1). In Brasilien steht die Krisenkommunikation auf Platz 1, der Umgang mit der Informationsflut auf Platz 2, und das Kommunikationscontrolling auf Platz 3. Während also sowohl in den DACH-Ländern als auch in den USA und Brasilien die wachsende Informationsflut unter den Top 3 der aktuellen Herausforderungen ist, belegt dieses Thema in Südkorea nur Platz 5. Als wichtigste aktuelle Herausforderung wird in Südkorea die Krisenkommunikation bewertet, gefolgt von Kommunikationscontrolling und transparenter Kommunikation.

³ Beim Vergleich der Mittelwerte der Länder fällt auf, dass die Befragten aus Brasilien alle vorgegebenen Items als wichtiger bewerten als die Vergleichsländer USA, Südkorea und die deutschsprachigen Länder. Deswegen orientiert sich die Auswertung weniger an den Mittelwerten als vielmehr an den Platzierungen der Themen.

Abbildung 2: Aktuelle Herausforderungen im Ländervergleich



In Südkorea (Platz 4) und den USA (Platz 6) spielt die Suche und Bindung von talentierten Kommunikationsfachleuten eine wichtigere Rolle als in Brasilien (Platz 7) und im deutschsprachigen Raum (Platz 8). Erstaunlicherweise wird der Steigerung des Mitarbeiterengagements dagegen in Brasilien, den USA und im deutschsprachigen Raum (jeweils Platz 4) eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen als in Südkorea, wo das Thema auf Platz 10 rangiert. Die Imageverbesserung für die Profession PR / Kommunikationsmanagement scheint den südkoreanischen Befragten (Platz 8) etwas mehr am Herzen zu liegen als den Befragten aus den DACH-Ländern, den USA und Brasilien, wo das Thema auf dem letzten Platz landete.

Vergleicht man die Fragebogenergebnisse des deutschsprachigen Raums und der USA, fällt auf, dass sie sich in vielerlei Hinsicht ähneln. Es gibt nur wenige nennenswerte Abweichun-

gen: Während in den USA die Talentsuche Platz 6 der wichtigsten Herausforderungen belegt, bewerten deutschsprachige Befragte dieses Thema als unwichtiger (Platz 8). Auch bei der Herausforderung Corporate Social Responsibility (CSR) gibt es einen Unterschied von zwei Plätzen in der Rangliste. In den DACH-Ländern steht das Thema auf Platz 7, in den USA auf Platz 9.

Erwähnenswert ist, dass in den zwölf deutschsprachigen Leitfadeninterviews im Anschluss an die Onlinebefragung teils ähnliche, teils abweichende Einschätzungen zu beobachten sind. Bei der offenen Frage nach den bedeutendsten Themen für Kommunikationsleiter nennen überraschend viele Befragte alltägliche Managementthemen oder grundlegende Kommunikationsaufgaben, die schon seit Jahrzehnten erforscht werden, wie z. B. Strategisches Kommunikationsmanagement oder Integrierte Kommunikation:

„Das ist die integrierte Unternehmens- und Marktkommunikation, also die konzeptionelle Abarbeitung aller zielgruppenrelevanten Kommunikationskanäle im Gleichklang.“ [Interview 1]

„Das Thema, was mich am stärksten bewegt, ist die externe Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.“ [Interview 4]

„Strategische Kommunikation. Das klingt jetzt ein bisschen platt. Letztendlich ist es aber dasjenige, was hinter allem steckt.“ [Interview 6]

„Das Themenmanagement ist nach wie vor eine Herausforderung.“ [Interview 7]

„Das ist wahrscheinlich der große Bereich der Kommunikationsstrategien, der Abstimmung auf die Unternehmensstrategie, sozusagen die laufende Anpassung.“ [Interview 10]

Themen wie Personalarbeit oder Nachhaltigkeit werden selten genannt; Krisenmanagement und das Image des Berufsstandes nie. Die Notwendigkeit, den Nutzen der PR gegenüber der Geschäftsführung zu rechtfertigen, ist hochaktuell. Das strategische Kommunikationscontrolling hingegen erwähnen nur drei der interviewten Kommunikationsleiter als wichtiges Instrument. Alle anderen Befragten äußern sich mit gemischten Gefühlen über die theoretische Notwendigkeit dieser Evaluationsmethode und deren Umsetzung in der Praxis. Basisinstrumente wie die Medienresonanzanalyse erfreuen sich dagegen uneingeschränkter Beliebtheit:

„Es gibt ja mittlerweile so tolle Modelle [...]. Aber am Ende des Tages – das klingt jetzt sehr platt – [...] muss im Grunde bei den Auftraggebern, also in meinem Fall der Inhaber oder der Vorstand, einfach das gute Gefühl da sein, sei es über die erschienenen Presseartikel, über Messeauftritte oder über die Rückmeldung von Kunden, dass das Ganze gut funktioniert. [...]also die klassischen Auswer-

tungsinstrumente wenden wir an – aber was wir eben nicht auf die Spitze treiben, ist dieses Kommunikationscontrolling [...] Das kann man nicht einfach alles in Zahlen gießen.“ [Interview 1]

„Nein, die [strategischen Controllingverfahren] haben wir nicht. Sagen wir mal so: Es wird hier nicht diskutiert und ich bin darum nicht böse. Ich meine, ich finde das ja spannend, [...] aber, ob das wirklich hilft, weiß ich nicht. Ich hab, vielleicht auch glücklicherweise nie das Geld gehabt, um mir seine Instrumente leisten zu können. Aber letztendlich, ich sage ihnen, wie es ist, so traurig das klingt, wenn der CEO das Gefühl hat, dass sein Kommunikationschef einen guten Job macht, dann ist alles gut.“ [Interview 2]

Ebenso wie in der Onlinebefragung sprechen die Interviewten dem Thema Social Media einen großen Einfluss auf ihre tägliche Arbeit zu. Die Befragten führen an, das Social Media zu einer Beschleunigung der Kommunikationsprozesse führt, die Notwendigkeit transparent zu kommunizieren verstärkt und eine gesteigerte Flexibilität innerhalb der Kommunikationsabteilungen verlangt:

„Also während wir früher Orientierung nur qua Pressespiegel und einiger weniger Leitmedien hatten, fängt das heute ja damit an, dass das Image, der Auftritt, aber auch das Gesamtgefüge einer Organisation einem ‚Rund-um-die Uhr-Stresstest‘ ausgesetzt ist, auch gerade durch neue Medien, Web 2.0, Social Media etc. Der Lackmустest, der früher möglicherweise einmal am Tag medial über Presse gelaufen ist, ist mittlerweile zum 24h-Non-Stop-Thema geworden.“ [Interview 6]

„Und was jetzt mit Social Media passiert, ist ja eigentlich, dass jeder für jeden jederzeit erreichbar ist und jeder an jeden schreiben kann bzw. auch jeder über jeden seine Meinung kundtun kann. Und das verändert die Hierarchie auf einmal. Auf einmal ist in der Kommunikation der Chefredakteur des Handelsblatts, ich will jetzt nicht sagen genauso wichtig, weil der natürlich eine andere Reichweite hat, aber der kann eine ähnliche Wichtigkeit [haben wie] [...] ein ganz normaler Blogger oder auch ein Konsument.“ [Interview 11]

Doch nicht alle Befragten nehmen das Thema Social Media gleich wahr. Kommunikationsmanagern der Business-to-Business-Unternehmen schätzen das Thema tendenziell als weniger bedeutend ein als Unternehmensvertreter mit engem Endkundenkontakt:

„Das Thema ist nicht gleichermaßen wichtig für die einzelnen Branchen. Im Konsumgüterbereich hat es eine hohe Relevanz. Im klassischen B2B-Bereich finden solche Austausche über Foren [...] eben nicht so statt. Also die Endverbraucherrelevanz unserer Produkte ist gleich Null, deswegen haben wir mit dem Web 2.0 auf dem Gebiet Produktkommunikation im Moment so gut wie gar nichts zu tun. Wir beobachten das natürlich. Im Bereich Employer Branding, also sprich der

Rekrutierung von Nachwuchskräften, ist das schon ein Thema, dem wir uns stellen.“ [Interview 1]

Über die zukünftige Entwicklung des Themas Social Media herrscht Uneinigkeit. Einige der Befragten sehen es als Dauerbrenner, andere wiederum sprechen ihm eine eher marginale Bedeutung zu:

„Ich glaube, das [Zukunftsthema] wird schon das Thema Social Media sein. Ich sollte mich sehr täuschen, wenn es nicht so wäre.“ [Interview 2]

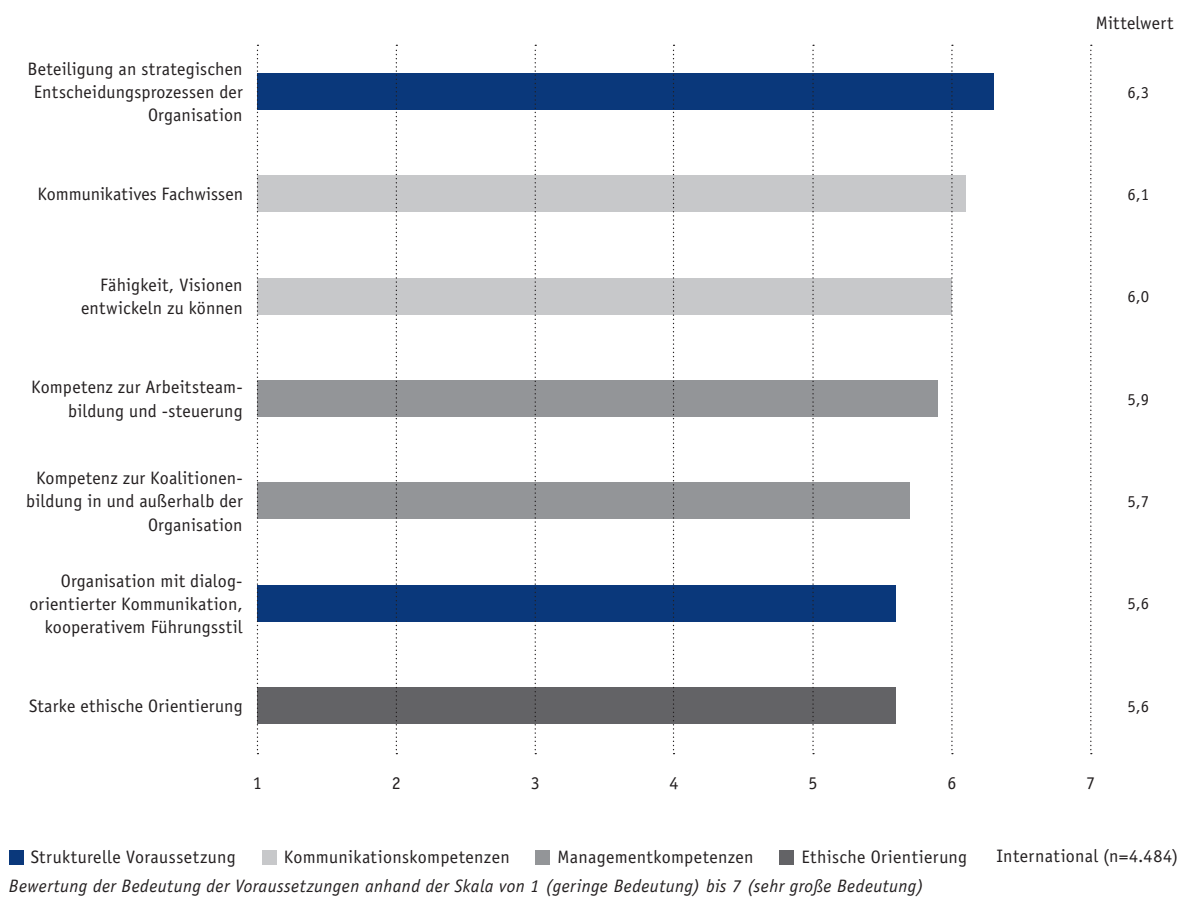
„Für die Zukunft sage ich voraus, dass es [das Thema Social Media] die nächsten Jahre noch auf diesem marginalen Punkt bleiben wird. Oder nur eine marginale Bedeutung haben wird, aber dann wird es da einen Switch geben.“ [Interview 5]

„Auch in 10, 20 Jahren wird es Social Media noch geben, in welcher Form, wird man sehen. Auf der anderen Seite, dieser Hype, den wir noch vor einem oder vor zwei Jahren hatten, rund um Facebook, der ist spätestens, glaube ich, mit dem Börsengang [von Facebook] abgeebbt.“ [Interview 9]

4.2 Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement

Um die notwendigen Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement zu erheben, wurden strukturelle Bedingungen, Kommunikationskompetenzen, Managementkompetenzen und der Aspekt der ethischen Orientierung berücksichtigt, die für die Führungspersonen im Kommunikationsmanagement entscheidend sind (vgl. Abbildung 3). Betrachtet man die internationalen Mittelwerte wird deutlich, dass die befragten Personen allen aufgeführten Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement eine hohe Bedeutung zuschreiben. Die Beteiligung der Führungsperson an strategischen Entscheidungsprozessen der Organisation wird als wichtigste Voraussetzung angesehen (strukturelle Voraussetzung). An zweiter und dritter Stelle folgen die Kommunikationskompetenzen: Die Führungsperson muss über kommunikatives Fachwissen verfügen, um geeignete Strategien, Pläne und Botschaften zu entwickeln, und sie muss überzeugende Visionen dazu entwickeln können, wie Kommunikation die Organisation unterstützen kann. Dass diese Aspekte die obersten Plätze belegen, ist nur verständlich, da bei der Konfrontation mit spezifischen Problemen im Berufsalltag zunächst die Problemlösungsfähigkeit die wichtigste Kompetenz der Führungskraft darstellt.

Abbildung 3: Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement



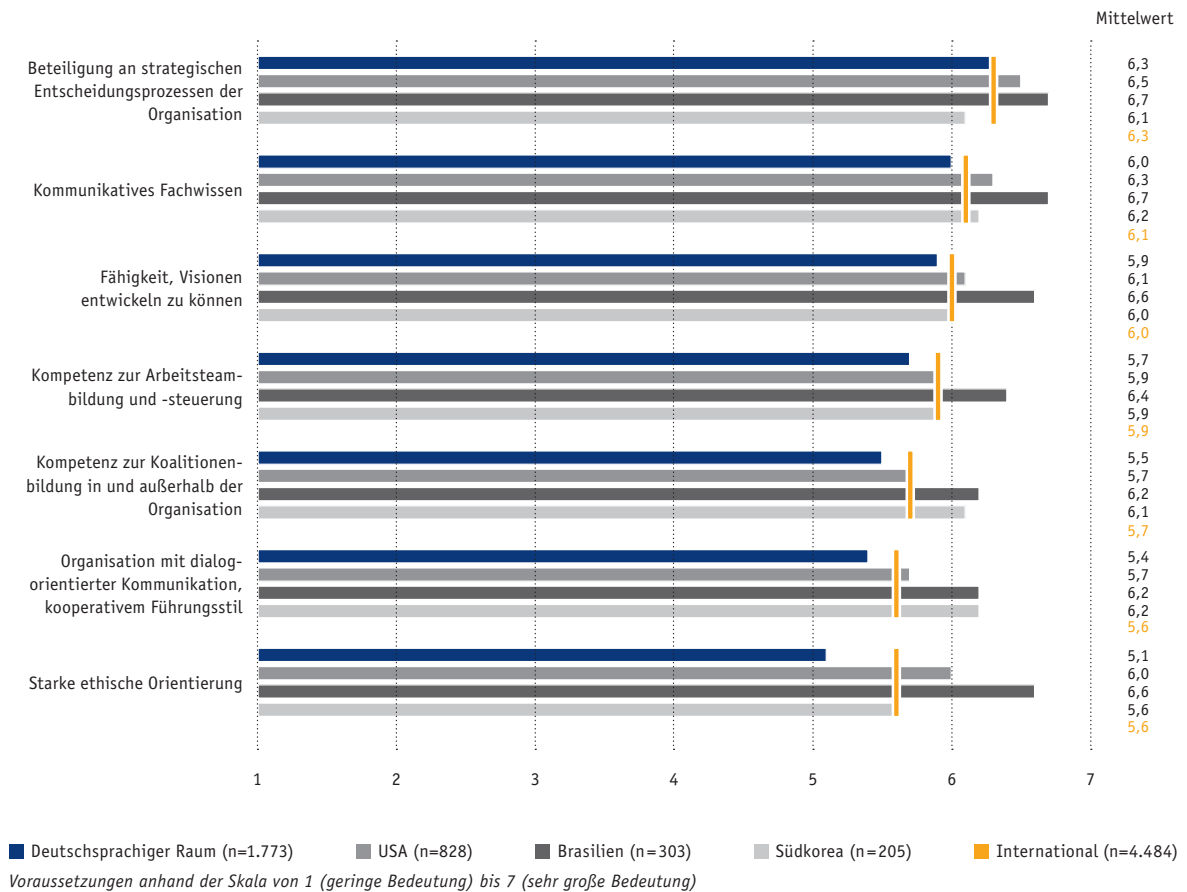
Beim Ländervergleich der Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement ist im deutschsprachigen Raum eine ähnliche Gewichtung zu beobachten wie beim internationalen Durchschnitt (vgl. Abbildung 4). Auch hier sticht die strukturelle Bedingung der Beteiligung an strategischen Entscheidungsprozessen der Organisation besonders heraus. Diesen Aspekt identifizieren sowohl die Befragten aus den deutschsprachigen Ländern als auch die Studienteilnehmer aus den USA als die wichtigste Voraussetzung.

Die brasilianischen Befragten schließen sich insofern an, als dass sie diese strukturelle Voraussetzung zusammen mit der Kommunikationskompetenz Fachwissen auf ihren ersten Platz setzen.⁴ Allerdings liegen die Bewertungen für die unterschiedlichen Voraussetzungen in Brasilien insgesamt sehr nah beieinander. Quasi gleichauf bewerten die Brasilianer somit die Fähigkeit überzeugende Visionen entwickeln zu können und – das ist interessant – eine starke ethische Orientierung. In Südkorea sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Voraussetzungen ebenfalls nicht sehr stark. Die handlungsleitenden Werte werden je-

⁴ Die befragten Kommunikationsmanager in Brasilien bewerten diese beiden Aspekte wesentlich höher als die Kommunikationsmanager aus den deutschsprachigen Ländern. Diese Bewertungskluft, dass Brasilien immer sehr hohe Mittelwerte erreicht und die DACH-Länder im Verhältnis zu allen anderen Ländern sehr niedrig bewerten, zieht sich durch alle Variablen zu den Voraussetzungen von Führung.

doch von den Südkoreanern – ebenso wie von den Befragten aus dem deutschsprachigen Raum – deutlich als am wenigsten wichtig bewertet. In den USA hingegen befindet sich dieser Aspekt im mittleren Feld. Diese Voraussetzung der ethischen Orientierung wird also in verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich bezüglich ihrer Bedeutung für den Umgang mit aktuellen Herausforderungen bewertet. Nichtsdestotrotz wird diesem ethischen Aspekt – wie allen aufgeführten Voraussetzungen – von allen Ländern Wichtigkeit zugesprochen.

Abbildung 4: Führungsvoraussetzungen im Ländervergleich



Die Befragten aus dem deutschsprachigen Raum, aus den USA und Brasilien sprechen – bezüglich des Umgangs mit aktuellen Herausforderungen – den Managementkompetenzen und der dialogorientierten Kommunikation eine geringere Wichtigkeit zu als den Kommunikationskompetenzen und der organisationalen Einbindung. Bei den südkoreanischen Befragten ist diese Tendenz nicht auszumachen. Dass diese Führungsqualitäten und ein kooperativer Führungsstil allgemein jedoch ebenfalls von hoher Bedeutung sind, wird anhand der Kommentare deutlich, die von den Studienteilnehmern innerhalb einer offenen Frage zu den „sonstigen Bedingungen oder Führungsqualitäten“ genannt wurden. Neben der Wichtigkeit von Fachwissen bezüglich neuer Medien, guten Verbindungen zum CEO und strategischer Weitsicht wurde betont, dass eine Führungsperson im Kommunikationsmanagement über ein hohes Maß an Sozialkompetenz verfügen sollte. Hierzu zählen beispielsweise die Wertschät-

zung von Mitarbeitern, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, das Fördern von Mitarbeitern und gute Delegationskompetenzen. Außerdem sollte eine Führungskraft im Kommunikationsmanagement professionelle Organisationsstrukturen schaffen und andere Abteilungen von einer einheitlichen Kommunikation überzeugen können.

4.3 Wahrnehmungen von Führung im Kommunikationsmanagement

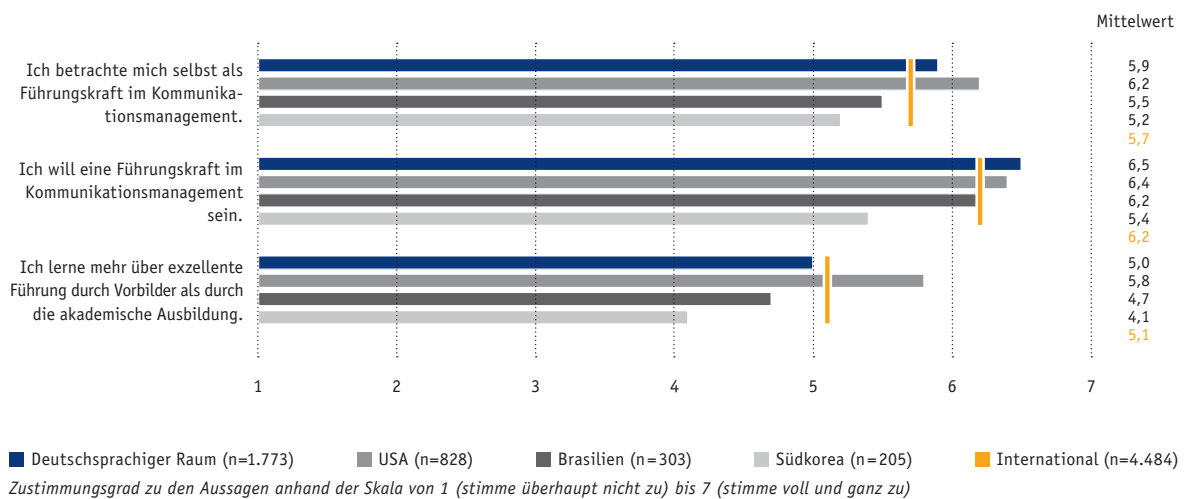
In der Studie werden vier verschiedene Aspekte bezüglich der Wahrnehmungen von Führung im Kommunikationsmanagement unterschieden: Wahrnehmung der eigenen Person, Wahrnehmung geschlechterspezifischer Unterschiede, Wahrnehmung organisationaler Rahmenbedingungen und die Wahrnehmung von Kommunikationsmanagement als Profession. Jeder Wahrnehmungsaspekt beinhaltet drei Aussagen, zu denen die Befragten den Grad ihrer Zustimmung angeben konnten.

Wahrnehmung der eigenen Person

Die Studienteilnehmer aller Länder stimmen der Aussage eine Führungskraft im Kommunikationsmanagement sein zu wollen stärker zu als dass sie sich selber als Führungskraft betrachten (vgl. Abbildung 5).

Die Befragten aus den USA betrachten sich selbst am stärksten als Führungskraft. Der Aussage, eine Führungskraft sein zu wollen, stimmen die Befragten aus den deutschsprachigen Ländern im internationalen Vergleich am stärksten zu. Für beide Aussagen erreicht Südkorea die niedrigsten Zustimmungswerte. In den Vergleichsländern zeigt sich ein gemischtes Meinungsbild bezüglich der Frage, ob Führung mehr durch Vorbilder oder durch die akademische Ausbildung oder Management-Entwicklungsprogramme gelernt wird (vgl. Abbildung 5). Die Befragten aus den USA sehen deutlich den Lerneffekt durch Vorbilder. In den deutschsprachigen Ländern ist eine Zustimmung zum Lernen von Führung durch Vorbilder im beruflichen Alltag auch noch deutlich erkennbar. Die Befragten aus Brasilien stimmen nur noch schwach zu. Für Südkorea ist keine Zustimmung auszumachen.

Abbildung 5: Selbstwahrnehmung bezüglich Führung



Die Ergebnisse zur Wahrnehmung der eigenen Person als Führungsperson zeigen, dass das Thema Führung – allgemein und bezüglich der Vorbildfunktion – in den USA stärker im Fokus steht als in allen anderen Ländern. Im deutschsprachigen Raum wird der Vorbildfunktion von Führung eine geringere Bedeutung zugesprochen, die eigene Führungsrolle selber wird hier jedoch deutlich gesehen und angestrebt. In Brasilien ist die Selbstwahrnehmung bezüglich der Führungsrolle und des Führungsanspruchs nicht ganz so stark ausgeprägt. Die geringsten Werte für die genannten Aspekte der Selbstwahrnehmung von Führung erreicht Südkorea.

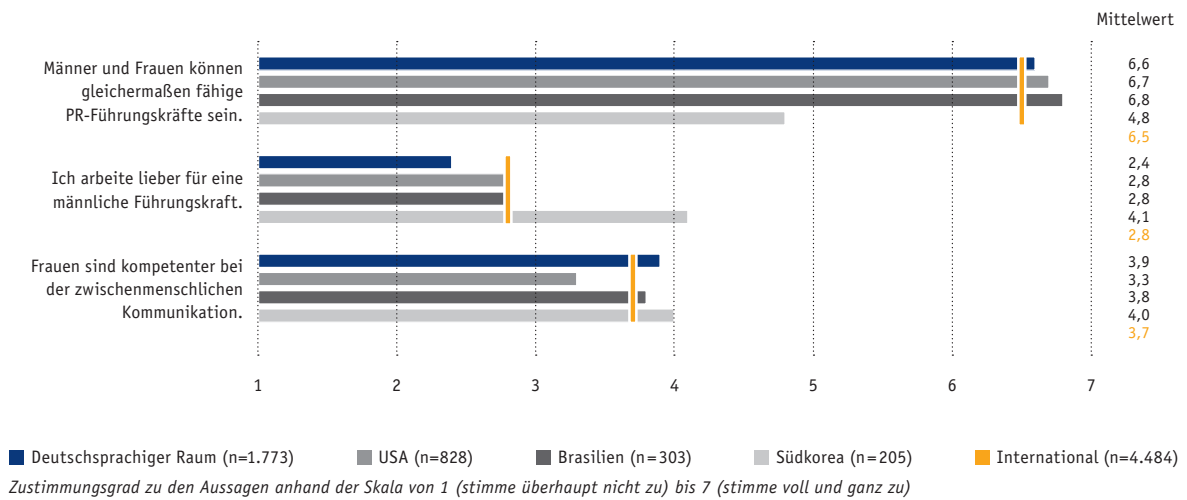
Wahrnehmung geschlechterspezifischer Unterschiede

International große Zustimmung wird der Aussage entgegengebracht, dass Frauen und Männer grundsätzlich dieselben Kompetenzen für Führungsaufgaben besitzen (vgl. Abbildung 6). Die Zustimmungswerte zur gleichen Führungskompetenz von Frauen und Männern sind von den Studienteilnehmern aus Brasilien, den USA und den deutschsprachigen Ländern sehr deutlich. Ziemlich verhaltene Zustimmung gaben hingegen die Befragten aus Südkorea ab. Die Gleichberechtigung von Frauen in Führungspositionen scheint hier am wenigsten ausgeprägt zu sein – auch wenn sich die Werte nicht im ablehnenden Bereich bewegen.

Bei einer genderunabhängigen Führungswahrnehmung würde man weder lieber für eine männliche Führungskraft arbeiten noch Frauen bessere zwischenmenschliche Kommunikationskompetenzen zuschreiben. Diese Führungswahrnehmung kann allerdings für keines der Teilnehmerländer verzeichnet werden. Eine Präferenz für eine männliche Führungskraft lehnen die Befragten – mit Ausnahme derjenigen aus Südkorea – zwar mehrheitlich ab. Jedoch stimmen sie der Aussage, dass Frauen bessere zwischenmenschliche Kommunikationskompe-

tenzen besitzen als Männer, weder zu noch lehnen die Befragten die erhöhte Kompetenz von Frauen in dieser Frage ab. Lediglich bei den Befragten aus den USA wird hier eine leichte Ablehnung deutlich.

Abbildung 6: Gender-Wahrnehmung bezüglich Führung

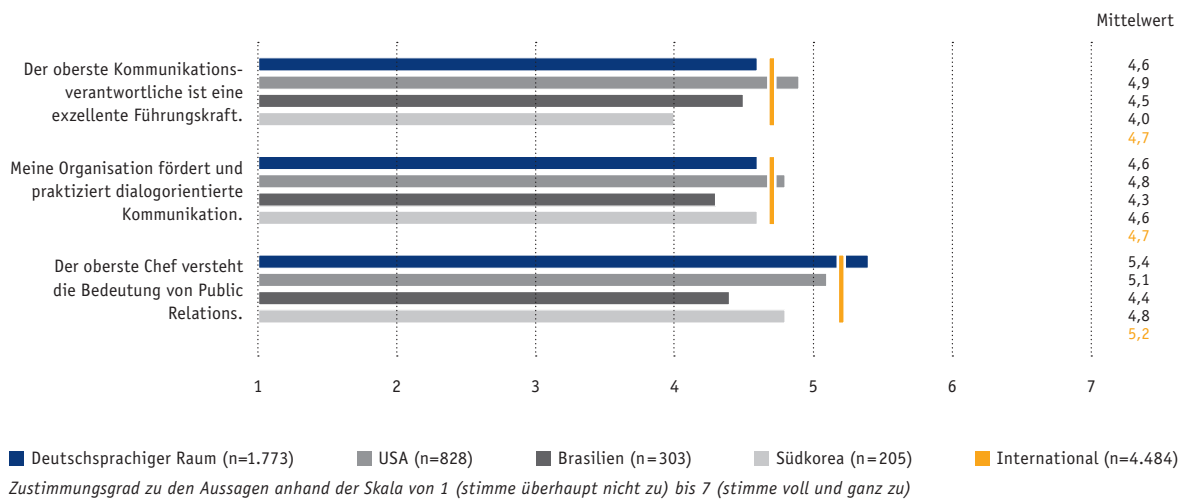


Die Teilnehmer aus den deutschsprachigen Ländern sind ebenso wie die Befragten aus Brasilien und den USA der Ansicht, dass Frauen und Männer gleichermaßen fähige Führungskräfte im Kommunikationsmanagement sein können. Allerdings gibt es wohl zumindest bei einigen Befragten dieser Länder noch keine gleichberechtigte Ansicht bei der Frage, für welches Geschlecht man lieber arbeitet. Insgesamt ist aber auch hier – im Gegensatz zu den Befragten aus Südkorea – eine Gleichberechtigung der Geschlechter spürbar. Bezüglich der zwischenmenschlichen Kommunikation bedenken die Studienteilnehmer aller Länder Frauen zumindest nicht mit überragend mehr Kompetenzen. Trotzdem wird Frauen hier ein besseres Können zugeschrieben als den Männern. Bis zur wirklich gleichberechtigten Sichtweise auf Frauen und Männer in der Führung von Kommunikationsabteilungen ist also noch ein Weg zu gehen. Für Südkorea ist dieser Weg wohl am längsten, da hier die Befragten insgesamt noch besonders weit von einer genderunabhängigen Führungswahrnehmung entfernt sind.

Wahrnehmung organisationaler Rahmenbedingungen

Die Befragten aller Länder stufen den obersten Kommunikationsverantwortlichen ihrer Organisation nicht als exzellente Führungskraft ein (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Wahrnehmung organisationaler Führungsbedingungen



In den USA gehen die Werte zumindest in die Richtung einer Zustimmung. Die Befragten der deutschsprachigen Länder sehen ihre Führungskraft nicht als exzellent an – äußerst schlecht scheint es aber um die Führungskräfte auch nicht bestellt zu sein. Ansonsten ist zu diesem Aspekt noch zu verzeichnen, dass es von keinem Land ablehnende Werte gibt. Bezogen auf die Führungsqualitäten des obersten Kommunikationsverantwortlichen unterscheiden sich Selbst- und Fremdwahrnehmung deutlich: So sehen sich die befragten obersten Führungspersonen in allen Ländern selber als exzellente Führungskraft.

Die folgenden Ausschnitte aus den Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen zeigen, welche Qualitäten eine hervorragende Führungskraft haben sollte:

„Zuhören können. Und in gewisser Weise über Fachwissen zu verfügen, um Sachen gut einschätzen zu können und die richtigen Argumente parat zu haben.“
[Interview 5]

„Also erstens bin ich davon überzeugt, dass Durchsetzungsfähigkeit hier wichtig ist. Zweitens, dass analytische Kompetenz wichtig ist, und nachgelagert erst bin ich der Meinung, dass so die typischen Kommunikationsfähigkeiten, Empathie und andere Dinge und auch der eigentliche Kommunikationshintergrund eine Rolle spielen.“ [Interview 7]

„Hervorragende Eigenschaften einer Führungskraft, ich glaube das ist jetzt egal, ob das Kommunikation ist oder nicht, ist erstmal: er muss ein Visionär sein und aber auch andererseits klare Zielsetzungen geben und seine Leute auch – wir sagen dazu Empowerment – dazu bringen, dass sie auch selbstständig dazu beitragen, also nicht nur ein Kontrolleur und Aufpasser, sondern wirklich der das Team entwickelt, dass es selbstständig ist und Verantwortung übernimmt. Das ist dann eine richtig gute Führungskraft.“ [Interview 8]

„Erst einmal zuhören zu können. Gutes und aktives Zuhören [...] zeigt, dass man Interesse am Gegenüber hat und an dessen Aufgabengebiet. Und die Führungskraft als Coach [...] sollte den Mitarbeiter dazu bringen, Dinge selbst zu erledigen und machen zu lassen und auch Fehler machen zu lassen. Durch das eigene Sehen und Erkennen der Stärken und Schwächen lernt man meines Erachtens nach auch am besten und am effektivsten auch für das Unternehmen.“ [Interview 10]

„Da würde ich sagen, dass die Kommunikationsführungskraft den Job wirklich gelernt hat. Er muss ein Know-how-Träger sein. Und er muss den Job von Assistent gelernt haben. Ich halte wirklich nicht so viel von den absoluten Quereinsteigern, sondern wirklich gute Kommunikationsskills.“ [Interview 12]

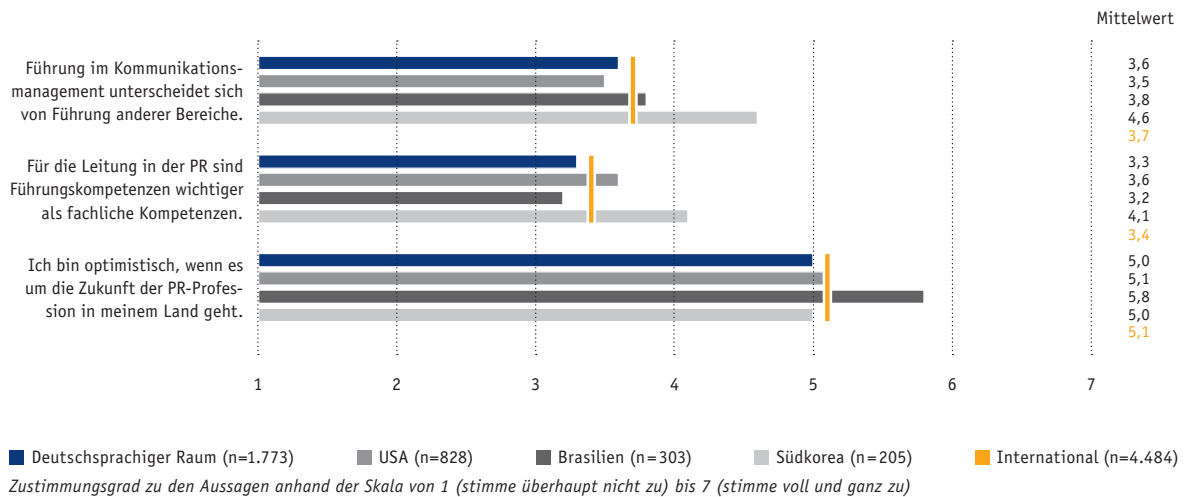
Parallel zur Bewertung der Führungsqualitäten des leitenden Kommunikationsverantwortlichen der eigenen Organisation, wird auch die Aussage „Meine Organisation fördert und praktiziert dialogorientierte Kommunikation“ in allen Teilnehmerländern zurückhaltend bewertet. Klare Zustimmung erfährt diese Aussage in keinem der hier betrachteten Länder. Die höchste Zustimmungstendenz weisen die Befragten aus den USA auf – die niedrigste die Befragten aus Brasilien. Auch bei diesem Punkt bewerten die befragten Top-Leader aller Länder die Situation besser als die Personen in niedrigeren Führungspositionen. Festzuhalten ist, dass die Befragten aus den deutschsprachigen Ländern nicht eindeutig bestätigen, dass in ihrer Organisation dialogorientierte Kommunikation gefördert und praktiziert wird – hier herrscht offensichtlich Verbesserungsbedarf.

Im deutschsprachigen Raum stimmen die Befragten der Aussage zu, dass der oberste Chef der Organisation die Bedeutung von Public Relations versteht. Die DACH-Länder erreichen hier im internationalen Vergleich den höchsten Wert. Die US-Amerikaner stimmen dieser Aussage ebenfalls zu – Brasilien ist hier weit abgeschlagen noch hinter Südkorea zu finden. Die besten Führungsumstände für erfolgreiches Kommunikationsmanagement befinden sich nach Meinung der Studienteilnehmer in Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum und aus den USA. Es ist allerdings festzustellen, dass im Vergleich zu den im vorherigen Kapitel vorgestellten wichtigen Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement (Kapitel 4.2) die Bedingungen in der Realität verhältnismäßig schlecht bewertet werden. In Brasilien ist die Kluft zwischen Bedeutungszuschreibung und realen Voraussetzungen besonders groß.

Wahrnehmung von Kommunikationsmanagement als Profession

Führung im Kommunikationsmanagement unterscheidet sich nicht von der Führung in anderen Bereichen – hierin stimmen die deutschsprachigen Länder, die USA und Brasilien überein (vgl. Abbildung 8). Eine Ausnahme stellen die Befragten aus Südkorea dar, die tendenziell der Annahme unterschiedlicher Führung zustimmen.

Abbildung 8: Professions-Wahrnehmung bezüglich Führung



Der Aussage, dass Führungskompetenzen wichtiger sind als fachliche Kompetenzen, wird in keinem der betrachteten Länder zugestimmt. Dieses Ergebnis entspricht der Feststellung in Kapitel 4.2, dass Führungskompetenzen zwar eine wichtige Voraussetzung für leitende Kommunikationsmanager sind, aber Kommunikationskompetenzen für den beruflichen Alltag als wichtiger bewertet werden. Auch, dass Südkorea hier den höchsten Wert erreicht, passt zum vorherigen Kapitel 4.2, bei dem Südkorea dieser Präferenz der Kommunikationskompetenzen nicht zugestimmt hat.

Knapp zwei Drittel der Befragten aus den DACH-Ländern sind optimistisch, wenn es um die Zukunft der PR-Profession geht. Neben den Befragten aus den deutschsprachigen Ländern blicken auch die Studienteilnehmer aus den Vergleichsländern positiv in die Zukunft ihres Berufsstandes. Äußerster Optimismus ist jedoch nicht zu verzeichnen. Die brasilianischen Befragten besitzen die größte Zuversicht bezüglich der Zukunft ihres Berufsstandes – und das trotz oder gerade wegen der eher schlechteren Voraussetzungen im Vergleich zu den deutschsprachigen Ländern.

4.4 Entwicklung von Führungskompetenzen

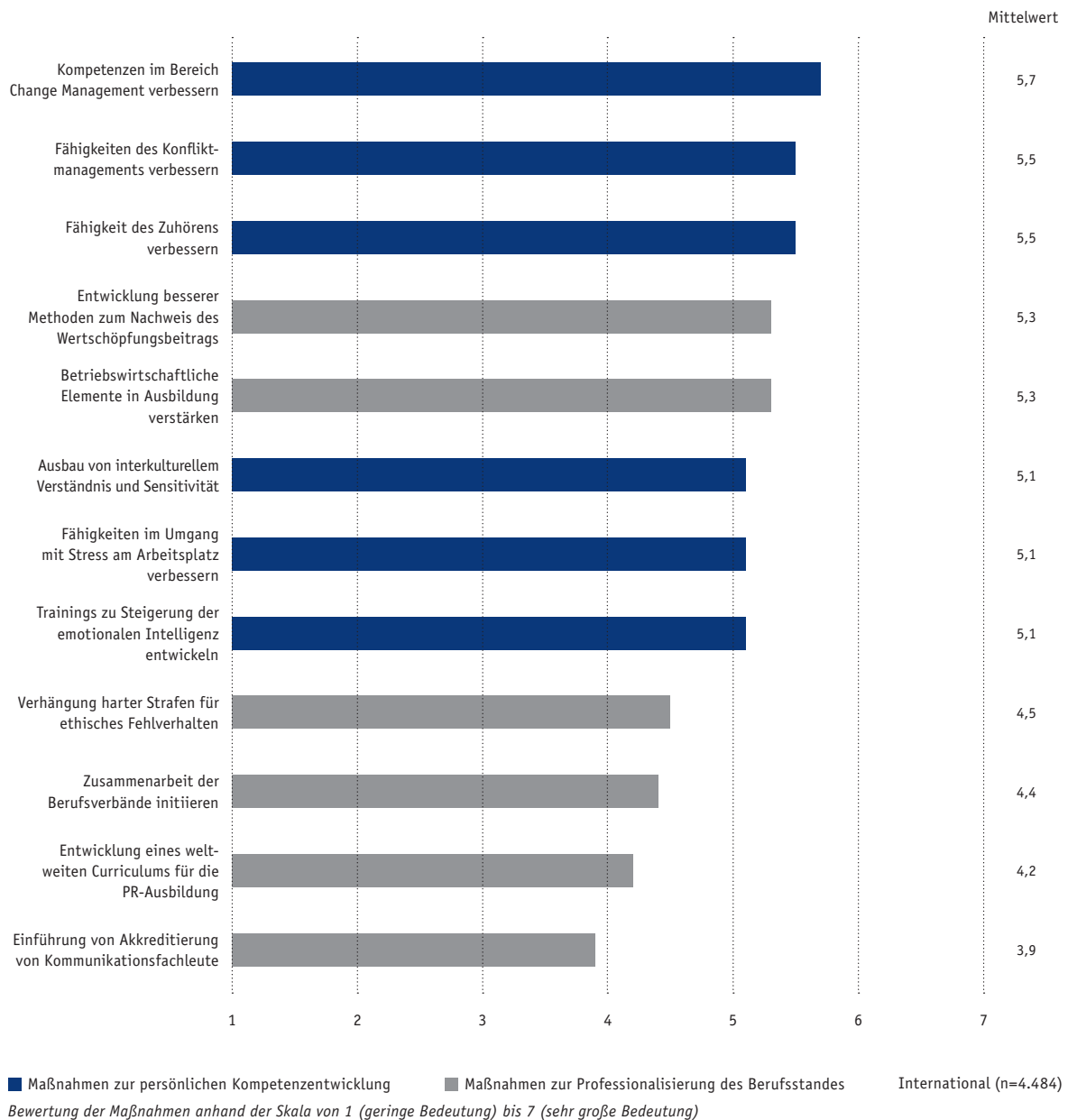
Die weltweite Befragung führender Kommunikationsfachleute macht deutlich, dass sogenannten „Soft Skills“ eine hohe Bedeutung für die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte zugesprochen wird (vgl. Abbildung 9). So werden Maßnahmen der persönlichen Kompetenzentwicklung für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften als wichtiger eingestuft als Maßnahmen zur systematischen Weiterentwicklung der Profession PR / Kommunikationsmanagement.

Betrachtet man die Ergebnisse der einzelnen Länder, dann überrascht deren relative Konsistenz auf den vorderen Plätzen: In allen Teilnehmerländern wird die Verbesserung des Change Managements zur wichtigsten Maßnahme der Führungskräfteentwicklung gewählt (vgl. Abbildung 10).⁵ Im deutschsprachigen Raum und Brasilien gleicht sich die Reihenfolge der Top-3-Maßnahmen exakt (Platz 1 Change Management, Platz 2 Konfliktmanagement, Platz 3 Zuhören). In den USA belegt die Fähigkeit des guten Zuhörens Platz 2, gefolgt von der Entwicklung besserer Methoden zur Erfolgskontrolle von PR auf Platz 3. In Südkorea stehen Change-Management-Kompetenzen an oberster Stelle der nötigen Maßnahmen, dicht gefolgt von der Entwicklung besserer Methoden zum Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags von PR und der Entwicklung eines weltweiten Curriculums von Kerninhalten für die PR-Ausbildung. Damit ist Südkorea das einzige Land, in dem die Fähigkeit des guten Zuhörens nicht auf einen der ersten drei Plätze gewählt wurde, sondern abgeschlagen Platz 9 belegt.

Einem einheitlichen Curriculum für die PR-Ausbildung schreiben besonders südkoreanische Teilnehmer eine hohe Relevanz zu (Platz 3). Im Gegensatz dazu steht ein einheitliches Curriculum für die PR-Bildung aus Sicht der Befragten im deutschsprachigen Raum (Platz 12), in den USA (Platz 11) und in Brasilien (Platz 11) an einer der beiden letzten Stellen auf der Rangliste der notwendigen Maßnahmen. Diese Bewertung passt zu den Platzierungen der Herausforderungen in Kapitel 4.1 dieses Arbeitsberichts: Die Herausforderung, das Image des PR-Berufsfelds zu verbessern, steht in diesen drei Ländern auf dem zehnten Platz der Rangliste, in Südkorea dagegen auf Platz 8.

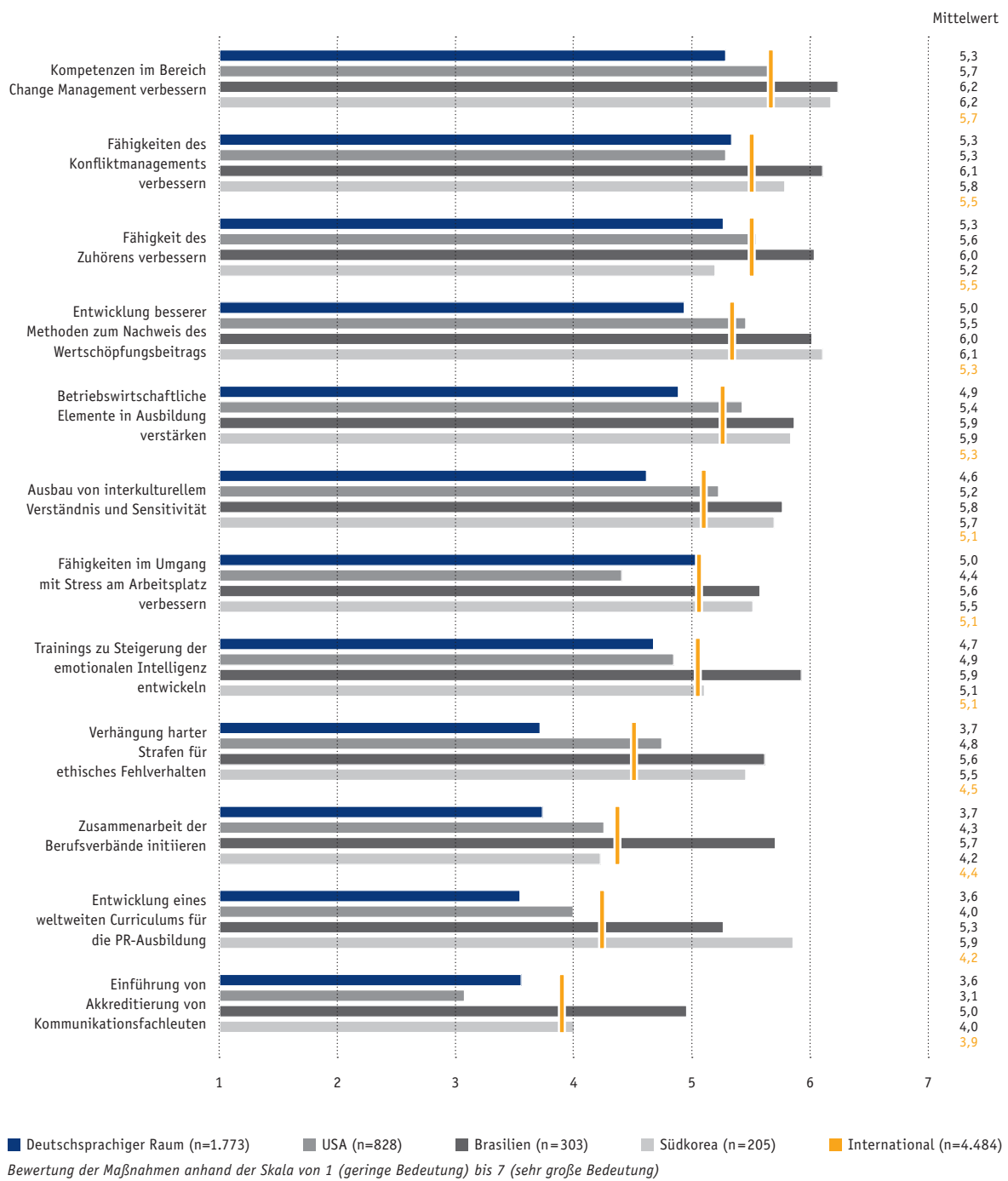
⁵ Beim Vergleich der Mittelwerte der Länder fällt auf, dass die Befragten aus Brasilien und Südkorea alle vorgegebenen Items als wichtiger bewerten als die Vergleichsländer USA und DACH. Deswegen orientiert sich die Auswertung weniger an den Mittelwerten als vielmehr an den Platzierungen der Themen.

Abbildung 9: Maßnahmen zur Entwicklung künftiger Führungskräfte



Auch die Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Intelligenz erfahren deutlich unterschiedliche Bewertungen. In Südkorea landet diese Maßnahme auf Platz 10 von 12, in den DACH-Ländern und den USA auf Platz 7 und in Brasilien auf Platz 5. Auffällig ist zudem, dass der Umgang mit Stress am Arbeitsplatz an vierter Stelle der Führungsqualitäten im deutschsprachigen Raum rangiert, während diese Fähigkeit in Südkorea (Platz 7), den USA (Platz 9) und Brasilien (Platz 10) als deutlich unwichtiger eingestuft wird.

Abbildung 10: Entwicklungsmaßnahmen im Ländervergleich



Im Mittelfeld der Rangliste ergeben sich nur leichte Abweichungen zwischen den verschiedenen Ländern: Die Forderung, betriebswirtschaftliche Elemente in der Ausbildung zu verstärken rangiert in den DACH-Ländern und Brasilien auf Platz 6, in den USA und in Südkorea etwas weiter oben auf Platz 4. Die DACH-Länder (Platz 8) bewerten Maßnahmen zum Ausbau des interkulturellen Verständnisses künftiger Führungskräfte etwas niedriger als Brasilien (Platz 7) und die USA und Südkorea (jeweils Platz 6). Ebenso verhält es sich bei der Verhängung harter Strafen für ethisches Fehlverhalten (DACH-Länder Platz 10, Brasilien Platz 9,

USA und Südkorea Platz 8). Ein einheitlicheres Meinungsbild herrscht bei der Frage nach einer Akkreditierung für Kommunikationsfachleute. Die Einführung einer Akkreditierung wird von allen Teilnehmern als eher unwichtig betrachtet und landet in den USA, in Brasilien und in Südkorea auf dem letzten Platz, in den DACH-Ländern auf Platz 11.

Die Leitfadeninterviews bringen einige ergänzende Aspekte zur Frage der Ausbildung zukünftiger Kommunikationsmanager zutage, z. B. dass von Nachwuchsfachkräften heutzutage öfter ein Hochschulabschluss verlangt wird als noch vor einigen Jahren:

„Wie auch Untersuchungen [...] zu Qualifikationsprofilen von Kommunikations- oder auch Marketingmitarbeitern zeigen, ist ein Fachhochschul- oder auch Hochschulabschluss bei Neueinstellung Standard mit einschlägigen Qualifikationen [...] diese höhere Komplexität [des Kommunikationsmanagements] hat deutlich dazu beigetragen, dass auch das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter deutlich gestiegen ist.“ [Interview 1]

„Ich glaube, dass der Bildungsweg, also die Ausbildung, sich professionalisieren wird. Es ist ja früher so gewesen, eigentlich konnte jeder in der Kommunikation irgendwie landen. Das wird sich professionalisieren. Das heißt nicht, dass man nicht auch nach wie vor aus verschiedenen Richtungen kommen kann, das glaube ich schon, dass es da eine gewisse Durchlässigkeit geben wird, aber ich glaube, dass es sich grundsätzlich professionalisieren und auch akademisieren wird.“ [Interview 11]

Die Frage nach den Anforderungen an zukünftige Kommunikationsmanager ergibt eine Vielzahl von Antworten. Die Meinung, dass die Anforderungen heute sich von denen in 30 Jahren nicht unterscheiden werden, wird dabei nur von zwei der zwölf Interviewten vertreten. Interessant ist die Aussage, dass es für zukünftige Führungskräfte wichtig sei, die Bedeutung neuer Trends realistisch einschätzen zu können:

„Ich will nach wie vor jemanden, der sein Handwerk beherrscht und ich will jemanden, der auch persönlich für diesen Job geeignet ist und das sind seit 30 Jahren dieselben Qualifikation und werden auch, glaube ich, in 30 Jahren immer noch dieselben Qualifikationen sein [...] Die Fähigkeit auch mit neuen Technologien umzugehen und sowohl die Chancen aber auch die Risiken der Technologie wirklich einzuschätzen und nicht immer gleich den First Mover spielen zu wollen, das ist auch eine wichtige Qualifikation.“ [Interview 2]

„Und ich glaube, da muss man auch den persönlichen Willen haben, sich dem [Schnelligkeit der neuen Medien] auszusetzen, aber von den Qualifikationen, glaube ich, bleibt das ziemlich ähnlich.“ [Interview 12]

Andere Teilnehmer geben zu bedenken, dass der Nachwuchs des Kommunikationsmanagements für den Umgang mit sehr zukunftssträchtigen Themen, z. B. das Kommunikationscontrolling und technologische Neuerungen, ausreichend gut ausgebildet sein muss:

„Ich glaube, es hat sich in den letzten Jahren schon sehr viel entwickelt und [Controlling] wird sicherlich noch immer wichtiger für Kommunikatoren, also dass sie auch hier das von Anfang an beherrschen und auch in ihren Argumentationen, ihren täglichen Sprachgebrauch, wenn sie mit dem Management reden, auch immer diesen Background verwenden. Ich glaube, das Controlling wird immer ein wichtiger Bestandteil von Communications sein. Es entwickelt sich sicherlich weiterhin, dass ein Kommunikationsmanager auch da sehr gut ausgebildet sein muss.“ [Interview 8]

„Ich glaube, dass diese Herausforderung ‚neue Medien‘ eine große sein wird und jemand, der sich nicht damit beschäftigen möchte, der wird das Nachsehen haben. D.h. aber auch umgelegt auf die Qualifikationen, dass wir noch flexibler werden müssen, dass wir wahrscheinlich noch stärker delegieren müssen – Stichwort Führungsverantwortung – um alles im Blick zu haben und adäquat reagieren zu können. D.h. für mich ein noch stärkerer Fokus auf Struktur und Strategie. Ohne das wird es nicht gehen.“ [Interview 10]

5. Zusammenfassung und Fazit

Das noch junge Forschungsfeld „Führung im Kommunikationsmanagement“ geht im Unterschied zu anderen Perspektiven des Zusammenspiels von Führung und Kommunikation der Frage nach, wie erfolgreiche Führung (Leadership) in Kommunikationsabteilungen und -agenturen analysiert und optimiert werden kann. Hierzu gibt es erst seit einigen Jahren Studien mit unterschiedlichsten Schwerpunkten (Führungsstile, Genderaspekte, strukturelle und kulturelle Einflussfaktoren u.a.). Der Forschungsbericht skizziert die verschiedenen Forschungsschwerpunkte und stellt die Ergebnisse der bislang größten internationalen Untersuchung zum Thema vor.

Die im Zeitraum von Juli 2011 bis September 2012 durchgeführte Studie mit quantitativem und qualitativem Forschungszugang erreichte über 4.000 Kommunikationsmanager in 23 Ländern. Die Ergebnisse sind nicht als repräsentativ einzustufen, weil sich Grundgesamtheit und Rücklaufquote der Länder stark unterscheiden. Die Ergebnisse können somit zwar nicht generalisiert werden, haben jedoch einen hochwertigen deskriptiven Charakter. Weil 75 Prozent der Befragten angeben die höchste oder zweithöchste Kommunikationsfunktion innerhalb ihrer Organisation innezuhaben und 65 Prozent bereits mehr als 10 Jahre Berufserfahrung vorweisen, kann die Studie für sich beanspruchen, einen einzigartigen Einblick in Erfahrungen und Wahrnehmungen von Führungskräften im Kommunikationsmanagement zu geben.

Über die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte im Kommunikationsmanagement lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Ergebnisse für den deutschsprachigen Raum den Ergebnissen aus den USA sehr ähnlich sind. Auf Platz 1 steht der Umgang mit der wachsenden Informationsflut und -geschwindigkeit, gefolgt von den mit Digitalisierung und Krisen verbundenen Herausforderungen. Auf dem letzten Platz bei den Befragten aus den DACH-Ländern, den USA und Brasilien steht die Imageverbesserung ihrer Profession.

Als bedeutendste Voraussetzung für Führung im Kommunikationsmanagement wird von den Befragten aus dem deutschsprachigen Raum und den USA die Beteiligung der Kommunikationsfunktion an den strategischen Entscheidungsprozessen der Organisation genannt. Nach dieser strukturellen Voraussetzung folgt in beiden Ländern das kommunikative Fachwissen der Führungskraft und schließlich die Kompetenz überzeugende Visionen entwerfen zu können. Konkrete Führungsqualitäten, wie Arbeitsteamsteuerung und Koalitionenbildung in und außerhalb der Organisation, sind in diesen Ländern nicht unter den ersten Plätzen zu finden. Die Befragten aus den deutschsprachigen Ländern und Südkorea sprechen einer starken ethischen Orientierung – im Unterschied zu den Befragten aus den USA und Brasilien –

die geringste Bedeutung zu, gleichwohl auch diese insgesamt noch als wichtig bezeichnet wird.

Hinsichtlich der Wahrnehmung von Führung im Kommunikationsmanagement werden vier Aspekte beleuchtet: Wahrnehmung der eigenen Person, geschlechterspezifische Unterschiede, organisationale Rahmenbedingungen und die Wahrnehmung des Berufsstandes Kommunikationsmanagement. Die USA – gefolgt von den deutschsprachigen Ländern – erreichen die höchsten Werte bezüglich der Wahrnehmung der eigenen Person als Führungsperson. Eine gleichberechtigte Wahrnehmung der Geschlechter bezüglich Führungsaufgaben ist in den DACH-Ländern, den USA und Brasilien – im Gegensatz zu Südkorea – deutlich zu erkennen. Die besten organisationalen Rahmenbedingungen sind gemäß der Bewertung der Befragten in den USA und den deutschsprachigen Ländern gegeben. Bezüglich des Berufsstandes ist festzuhalten, dass in allen betrachteten Ländern die Zukunft des Kommunikationsmanagements optimistisch gesehen wird.

Bei der Frage nach den wichtigsten Maßnahmen zur Entwicklung zukünftiger Führungskräfte wird klar, dass Praktiker den persönlichen Kompetenzen des Nachwuchses einen größeren Einfluss auf deren Erfolg zusprechen als den klassischen Maßnahmen zur Professionalisierung des Berufsfeldes, wie z. B. Ausbildungs- oder Akkreditierungsrichtlinien. In allen betrachteten Ländern herrscht die Meinung, dass die Verbesserung der Change Management-Kompetenzen die wichtigste Maßnahme zur Ausbildung zukünftiger Führungskräfte ist. Dicht gefolgt von der Fähigkeit des guten Zuhörens, von Konfliktmanagement und von der Entwicklung von Evaluationsmethoden für das Kommunikationsmanagement. Eine Auffälligkeit im deutschsprachigen Raum ist, dass der Umgang mit Stress am Arbeitsplatz auf Platz 4 der wichtigsten Fähigkeiten zukünftiger Führungskräfte steht, während diese Fähigkeit in den Vergleichsländern nur Platz 7 bis 10 belegt.

Die Studienergebnissen machen deutlich, dass es sich auch innerhalb der Praxis lohnt, sich mit dem Thema Führung im Kommunikationsmanagement zu beschäftigen. Der internationale Vergleich zeigt, dass Deutschland zwar relativ gut aufgestellt ist. Trotzdem ist auch hierzulande noch einiges zu tun, wie beispielsweise die Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement.

Literaturverzeichnis

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183.
- Barrett, D. J. (2008). *Leadership Communication* (2nd ed.). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public Relations Practitioners and the Leadership Challenge. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relation* (2nd ed., pp. 421–434). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership. A Communication Perspective* (5th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press Inc.
- Lee, S. T., & Cheng, I.-H. (2011): Characteristics and dimensions of ethical leadership in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 46-74.
- Meng, J. (2009). Excellent leadership in public relations. An application of multiple-group confirmatory factor analysis models in assessing cross-national measurement invariance. Unpublished doctoral dissertation at the University of Alabama, Tuscaloosa.
- Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Heyman, W. C. (2012). A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18–36.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Röttger, U., & Zerfaß, A. (2012). Erfolgsfaktor Führung. Interview geführt von Thomas Hartmann. *Kommunikationsmanager*, 9(2), 56–59.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., & Dörffer, T. (2011). *Leadership. Approaches – Developments – Trends*. Gütersloh, Germany: Bertelsmann-Stiftung.
- Voß, A. (2009). Führungskräftekommunikation in Veränderungsprozessen. In J. Pfannenbergl (Hrsg.), *Veränderungskommunikation* (2. Aufl., S. 72-82). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Walenta, C., & Kirchner, E. (2011). *Führung*. Wien: Facultas.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit* (9. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R., & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre. Band 1: Grundlagen der Führung*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Zerfaß, A., & Röttger, U. (2012a). Leadership im Kommunikationsmanagement. Empirische Studie zur Führung von PR-Teams in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *PR Magazin*, 43(8), 62-67.
- Zerfass, A., & Röttger, U. (2012b). Cross Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management. Results of a Survey in Germany, Austria, Switzerland. Leipzig, Münster: Universität Leipzig, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Im Internet: www.slideshare.net/communicationmanagement/leadership-survey-2012-results-germany-austria-switzerland
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Vercic, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe - Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/ EUPRERA.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1	Größte Herausforderungen für PR-Führungskräfte	12
Abbildung 2	Aktuelle Herausforderungen im Ländervergleich	13
Abbildung 3	Voraussetzungen für Führung im Kommunikationsmanagement	17
Abbildung 4	Führungsvoraussetzungen im Ländervergleich	18
Abbildung 5	Selbstwahrnehmung bezüglich Führung	20
Abbildung 6	Gender-Wahrnehmung bezüglich Führung	21
Abbildung 7	Wahrnehmung organisationaler Führungsbedingungen	22
Abbildung 8	Professions-Wahrnehmung bezüglich Führung	24
Abbildung 9	Maßnahmen zur Entwicklung künftiger Führungskräfte	26
Abbildung 10	Entwicklungsmaßnahmen im Ländervergleich	27
Tabelle 1	Teilnehmer der Onlinebefragung	8

Die Autoren

Ulrike Röttger, Prof. Dr. phil., Dipl.-Journ., seit 2003 Universitätsprofessorin für Public Relations-Forschung am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Studium der Journalistik in Dortmund; 1994-1998 wiss. Mitarbeiterin am Institut für Journalistik der Universität Hamburg; 1998-2003 (Ober-) Assistentin am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich; Forschungsschwerpunkte: Leadership im Kommunikationsmanagement, CSR-Kommunikation, Reputationsmanagement, PR-Beratung, PR-Theorien.
ulrike.roettger@uni-muenster.de

Ansgar Zerfaß, Prof. Dr. rer.pol., Dipl.-Kfm., seit 2006 Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig; seit 2012 zusätzlich Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo; u. a. Herausgeber des „International Journal of Strategic Communication“ (Routledge, USA); Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre und Habilitation für Kommunikationswissenschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg. Forschungsschwerpunkte: Strategische Kommunikation, Online-Kommunikation, Kommunikations-Controlling.
zerfass@uni-leipzig.de

Juliane Kiesenbauer (a. k. a. Mühling), M.A., seit 2012 Promotionsstipendiatin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation. Studium der Kommunikations- und Medienwissenschaft sowie Germanistik an der Universität Leipzig und der Université Libre de Bruxelles; PR Report Gold Award als Studentin des Jahres 2010; 2009-2012 Pressesprecherin des international tätigen Daimler-Tochterunternehmens car2go; Forschungsschwerpunkte: Kompetenzmanagement und Führung in der Unternehmenskommunikation, Internationale Unternehmenskommunikation.
kiesenbauer@uni-leipzig.de

Janne Stahl, M.A. seit 2012 Promotionsstipendiatin der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation; Studium der Kommunikationswissenschaft, Politikwissenschaft und Philosophie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; 2010-2011 dort stud. Hilfskraft für das BMBF-Forschungsprojekt „Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen“; berufspraktische Tätigkeiten in den Bereichen PR, Marketing und Veranstaltungsorganisation; Forschungsschwerpunkt: Leadership im Kommunikationsmanagement.
janne.stahl@uni-muenster.de



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch neue Wege der Forschung und des Wissenstransfers gestaltet. Sie wird unterstützt von ARAG, B. Braun Melsungen, BASF Group, Bayer, Bertelsmann, BMW Group, Boehringer Ingelheim, BP Europa Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, EADS, GIZ, Heidelberger Druckmaschinen, ING-DiBa, Merck, Microsoft, Nord Stream, Otto Group, Pfizer, PUMA, Robert Bosch, Shell, Siemens Energy, Thyssen Krupp, Vattenfall Europe und anderen namhaften Unternehmen. Die akademische Leitung haben die Professoren Günter Bentele (Leipzig), Claudia Mast (Hohenheim), Ulrike Röttger (Münster), Joachim Schwalbach (Berlin) und Ansgar Zerfaß (Leipzig) übernommen. Die in einer Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verankerte Initiative organisiert eine mehrsprachige Wissensplattform mit praxisrelevanten Forschungsergebnissen im Internet, das Leadership Forum im Frühjahr, das Hermes-Dinner im Herbst sowie einen Research Fund zur Unterstützung innovativer Forschungsprojekte.

Die Reihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation stellt Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte mit praktischem Bezug vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Sie dient dem Wissenstransfer und gibt Impulse für Anregungen, Rückfragen und die Formulierung neuer Fragestellungen im Spannungsfeld kreativer Kommunikation und wirtschaftlicher Zielerreichung.